

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être



**Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall**

Toute la fonction Commerciale

DUNOD

**Toute
la fonction
Commerciale**

Consultez nos catalogues sur le Web



Édiscience
ETSF
InterÉditions
Microsoft Press

Recherche

--- Par Titre ---

Collections

Index thématique

Accueil

Contacts

Sciences et Techniques

INFORMATIQUE

Gestion et Management

Sciences Humaines

Acheter

Mon panier

Interviews
**Comme nous avons changé ! La saga inédite de 50 ans de bouleversements socioculturels**
Alain de Vulpian
**Mars, planète de mythes, planète d'espoirs**
Francis Rocard
→ toutes les interviews

Événements
Saint-Valentin : j'aime mon couple... et je le soigne ! Interview exclusive de H. Jaoui
En librairie ce mois-ci
Spécial Révisions scientifiques ! Pour réussir vos examens, **jouez** avec DUNOD et EDISCIENCE et gagnez des chèques-lire de 15€ !
les librairies

- Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -
**Image numérique couleur**
De l'acquisition au traitement
Alain Trémeau,
Christine Fernandez-Maloigne,
Pierre Bonton
**Risque Pays 2004**
Coface, Le Moci
**IDS**
Détection et prévention des intrusions IDS
Thierry Evangelista
**De quelle vie voulez-vous être le héros ?**
Tirer profit du passé pour réorganiser sa vie
Pierre-Jean De Jonghe

LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS

→ Gestion industrielle
→ Métiers du vin
→ Directeur
→ d'établissement social et médico-social
→ Toutes les bibliothèques
LES NEWSLETTERS

→ Action sociale
→ Entreprise
→ Informatique et NTIC
→ Documentation pour l'industrie
→ Toutes les newsletters

bibliothèques des métiers

newsletters

ediscience.net

expert-sup.com

Notice légale

www.dunod.com

Toute la fonction Commerciale

Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être

Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2006
ISBN 2 10 048982 8

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

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

Table des matières

Avant-propos	XIII
Remerciements	XVII

Partie 1

Les Savoirs

Chapitre 1	La direction commerciale dans l'entreprise	1
	► Rôle et missions de la direction commerciale	2
	<i>La direction commerciale : une direction regardée à la loupe</i>	2
	<i>Bastions de la culture commerciale et nouveaux entrants</i>	4
	<i>Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise</i>	7
	► L'organisation et les structures commerciales	9
	<i>Les quatre grands types « classiques » de structure commerciale</i>	10
	<i>Vers une organisation multi-canal</i>	15
	► Le rapprochement du commercial et du marketing	18
	<i>Un rapprochement inéluctable...</i>	19
	<i>... mais chaotique</i>	20
	► Vers une internationalisation accrue	21
	<i>Le contexte international</i>	22
	<i>Les facteurs clés d'un export réussi</i>	23

Chapitre 2	Les métiers de la fonction commerciale	27
▶	Les métiers du management commercial	29
	<i>Les métiers de direction commerciale</i>	29
	<i>Les managers commerciaux de proximité</i>	34
▶	Les métiers commerciaux	36
	<i>L'attaché commercial</i>	37
	<i>L'ingénieur commercial grands comptes</i>	38
	<i>L'ingénieur d'affaires</i>	42
	<i>Le responsable de zone export</i>	45
▶	Les métiers du support commercial	48
	<i>L'ingénieur avant-vente</i>	49
	<i>Le responsable administration des ventes</i>	50
 Chapitre 3	 Le concept de motivation	 53
▶	Un concept clé pour le manager commercial	54
	<i>Motiver : un acte essentiel du management commercial</i>	54
	<i>Motiver ou impliquer ?</i>	55
▶	Historique du concept	56
	<i>Taylor et les origines du concept</i>	56
	<i>Maslow et Herzberg toujours d'actualité</i>	58
▶	La société bouge, la motivation aussi !	65
	<i>Les évolutions sociologiques récentes</i>	65
	<i>Les nouvelles exigences des collaborateurs de l'entreprise</i>	66
	<i>La motivation intrinsèque</i>	66
 Chapitre 4	 L'essentiel du marketing	 71
▶	Enjeux, missions et démarche du marketing	72
	<i>Raisons d'être et définitions du marketing</i>	72
	<i>Du marketing aux marketings</i>	73
	<i>La démarche marketing : le plan marketing</i>	75

▶ Démarche et outils du marketing stratégique	77
<i>Collecter l'information : organiser la veille</i>	77
<i>Analyser l'information : les matrices d'analyse</i>	79
<i>Poser le diagnostic pour choisir les cibles et le positionnement</i>	82
▶ Du mix marketing aux plans d'actions de marketing opérationnel	83
<i>Les 4P du mix-marketing</i>	83
<i>Les plans d'actions du marketing opérationnel</i>	84

Chapitre 5 **Finance et droit des affaires pour commerciaux** **91**

▶ L'impact financier des actions commerciales	92
<i>Comprendre les grands équilibres financiers</i>	92
<i>Les leviers commerciaux d'une saine gestion financière</i>	97
▶ La procédure budgétaire	101
<i>Le budget commercial ou budget des ventes</i>	102
<i>Le budget de fonctionnement du service commercial</i>	104
▶ Analyser la rentabilité d'une activité, d'un produit	105
<i>La rentabilité avec calcul des coûts en coûts complets</i>	105
<i>La rentabilité : approche par les coûts variables et les coûts fixes spécifiques</i>	108
▶ Les bases du droit des contrats	111
<i>Le droit devient l'allié des vendeurs</i>	112
<i>Conditions générales de vente et contrat de vente</i>	113
<i>Le droit de la concurrence</i>	115

Partie 2

Les Savoir-faire

Chapitre 6	Bâtir la stratégie, piloter l'action commerciale	117
	▶ De la démarche stratégique au plan d'actions commerciales	118
	<i>Objectifs du plan d'actions commerciales</i>	118
	<i>Les étapes de la démarche PAC</i>	119
	<i>Collecter et analyser l'information</i>	121
	▶ Segmenter, cibler le portefeuille client	125
	<i>Les enjeux de la segmentation client</i>	125
	<i>Les grands types de segmentation clients</i>	127
	<i>Conclusion</i>	138
	▶ Du diagnostic aux plans d'actions	139
	<i>Le diagnostic opérationnel avec EMOFF</i>	139
	<i>Définir les objectifs commerciaux</i>	140
	<i>Les indicateurs de suivi du PAC</i>	144
	<i>Formaliser et vendre son PAC</i>	147
Chapitre 7	Prospecter	157
	▶ <i>A priori</i> et objectifs de la prospection	158
	▶ La prospection écrite ou comment capter l'attention du lecteur	160
	▶ La prospection téléphonique ou comment décrocher des rendez-vous utiles	167
	<i>Créer un premier contact favorable</i>	168
	<i>Gagner du temps et de l'efficacité</i>	169
	<i>Résister à ceux qui disent « non »</i>	170
	<i>Se présenter à l'interlocuteur et le convaincre</i>	173

Chapitre 8 **L'entretien de vente** **181**

▶ Les phases d'un entretien de vente	182
<i>Qu'est-ce que le client achète ?</i>	182
▶ La phase CONTACT	184
<i>La règle des 4 × 20</i>	184
<i>Les erreurs à éviter</i>	186
<i>Les règles d'une présentation réussie</i>	188
▶ La phase CONNAÎTRE	191
<i>Les objectifs de la phase de découverte ou phase « connaître »</i>	191
<i>Le groupe réel d'influence et de décision (GRID)</i>	193
<i>Découvrir les besoins cachés ou partiellement satisfaits</i>	195
<i>Connaître les motivations d'achat</i>	197
<i>Maîtriser les techniques de questionnement</i>	199
▶ La phase CONVAINCRE	202
<i>Qu'est-ce qu'un bon argument ?</i>	202
<i>Le concept de persuasion</i>	205
<i>Le langage pour convaincre</i>	207
<i>Traiter les objections</i>	209
<i>La matrice d'argumentation</i>	215
▶ La phase CONCLURE	216
<i>Les postures à adopter en conclusion</i>	216
<i>Repérer les signaux d'achat</i>	221
<i>Les techniques de conclusion</i>	222
<i>Après la conclusion, se projeter déjà dans l'avenir</i>	227

Chapitre 9 **Les ventes complexes : ventes de solutions, ventes grands comptes** **235**

▶ La vente de solutions	236
<i>Les postulats</i>	236
<i>Le processus en vente de solutions</i>	239

	<i>Lancement de l'affaire : go, no go</i>	242
	<i>Un fonctionnement en mode projet</i>	244
	<i>Les facteurs clés de réussite des ventes de solution</i>	248
▶	La vente aux grands comptes	250
	<i>Les principales phases d'une vente grands comptes</i>	250
	<i>Le circuit de décision du compte</i>	253
	<i>La fonction achat</i>	259
Chapitre 10	Négocier	267
▶	L'art de négocier dans une relation gagnant/gagnant	268
	<i>Les différentes logiques de négociation</i>	268
	<i>Les jeux de pouvoir</i>	272
	<i>L'étape de la négociation des accords</i>	275
	<i>Résumé : mode d'emploi en cinq étapes</i>	278
▶	Le concept ICO au service de la négociation	282
Chapitre 11	Manager les commerciaux au quotidien	289
▶	Adapter son style de management à chaque vendeur	291
	<i>Deux questions clés : mon vendeur est-il compétent et/ou motivé ?</i>	291
	<i>Les différents cas de figure</i>	292
	<i>Faire un diagnostic de son équipe :</i>	
	<i>le tableau d'analyse du manager (TAM)</i>	294
	<i>À vous de jouer !</i>	297
▶	Manager la compétence et la motivation	
	<i>La démarche de coaching appliquée au management commercial</i>	301
	<i>Manager la compétence</i>	305
	<i>Manager la motivation</i>	316
▶	Les outils quotidiens du manager commercial	322
	<i>Les entretiens de suivi d'activité</i>	322
	<i>Les réunions commerciales</i>	324
	<i>L'accompagnement terrain</i>	334

Chapitre 12	Le rôle RH du manager commercial	341
	Recruter, rémunérer, évaluer les commerciaux	341
▶	Recruter efficacement les commerciaux	342
	<i>Contexte et enjeux du recrutement</i>	342
	<i>Définir poste et profil</i>	346
	<i>L'entretien de recrutement</i>	350
	<i>Réussir l'intégration du nouveau commercial</i>	356
▶	Rémunérer les commerciaux	358
	<i>Les critères d'un « bon » système de rémunération</i>	359
	<i>Les différents éléments de la rémunération</i>	363
	<i>Procéder aux augmentations individuelles</i>	367
	<i>La partie variable du salaire des commerciaux</i>	371
▶	Les entretiens « RH » du manager commercial	384
	<i>L'entretien annuel d'évaluation</i>	385
	<i>La loi sur le DIF et l'entretien de professionnalisation</i>	389

Partie 3

Les Savoir-être

Chapitre 13	Se construire un mental gagnant	393
▶	Leadership, estime de soi et confiance en soi	
	– Libération des initiatives, piliers de la confiance	394
	<i>L'estime de soi, le postulat de la confiance en soi</i>	394
	<i>Les leviers pour développer son estime de soi</i>	396
▶	Les clés pour mieux se connaître	405
	<i>Qu'est-ce qu'une croyance ?</i>	405
	<i>Qu'est-ce qu'une position de vie ?</i>	408
▶	Se positionner par rapport à ses compétences métier	415
	<i>Faire le point sur la vente</i>	415

Chapitre 14	Écouter, établir la confiance et s'adapter à l'autre	425
▶	Être à l'écoute	426
	<i>Vous avez dit « écouter » ?</i>	426
	<i>Les niveaux d'ouverture</i>	427
▶	Favoriser la confiance et s'adapter à l'autre	429
	<i>La confiance</i>	429
	<i>Le concept ICO pour s'adapter à l'autre</i>	433
▶	La communication orale	440
	<i>Comment communiquer oralement et de façon professionnelle ?</i>	440
	<i>Comment lancer un débat à la fin d'une réunion ?</i>	443
Chapitre 15	Les situations de tension et de stress	445
▶	Gérer les conflits	446
	<i>Qu'est-ce qu'un conflit ?</i>	446
	<i>Connaître les différentes phases d'un conflit</i>	447
	<i>Quels outils opérationnels pour sortir d'un conflit ?</i>	449
	<i>Et quand ce sont deux clients qui sont en conflit !</i>	455
	<i>Gérer ses émotions</i>	457
▶	Gérer son stress ou l'art de lâcher prise	469
	<i>Qu'est-ce que le stress ?</i>	469
	<i>Comment agit le stress ?</i>	471
	<i>Quels sont les symptômes de stress ?</i>	480
	<i>Comment stopper le stress ?</i>	482
	Annexe	487
▶	Qu'est-ce que la PNL ?	487
▶	Qu'est-ce que l'AT ?	489
	Bibliographie	491

Avant-propos

Le « vendeur » est au cœur de la fonction commerciale. Pour autant, peut-on en parler comme d'un archétype bien défini, aux compétences identiques d'une entreprise à l'autre, d'un marché à l'autre ? Non, bien sûr : les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes comportementales des commerciaux se sont considérablement enrichis depuis quelques années.

Sur le plan des savoirs...

Les fondamentaux du marketing sont devenus des compétences essentielles pour les commerciaux qui portent tous les jours le positionnement de leur entreprise chez les clients.

Connaître l'essentiel des mécanismes financiers et du droit des affaires est indispensable face à la professionnalisation des acheteurs et à la multiplicité des interlocuteurs experts chez les clients.

Sur le plan du management, l'autorité militaire ne fait plus recette face à des profils de commerciaux variés, plus matures et mieux formés. Le manager commercial doit connaître et mettre en œuvre plus que tout autre manager les leviers de la motivation personnelle, élément indispensable à la performance.

Les métiers de la fonction commerciale évoluent aussi. De nouveaux métiers apparaissent, les missions des managers et de certains types de vendeurs finissent par se ressembler : on parle d'une porosité des compétences dans les métiers « commerciaux », qui intègrent de plus en plus des fonctions auparavant distinctes comme le marketing opérationnel ou le *trade marketing*.

Les canaux de commercialisation se diversifient, les structures commerciales se complexifient pour intégrer de plus en plus une approche « multi-canal » de la relation client. Chaque client se voit

« traité » en fonction de sa valeur et de son « besoin », une approche de plus en plus « *one to one* » devient possible grâce aux nouvelles technologies : commercial grands comptes, télévendeur, ingénieur commercial, ingénieur d'affaires, tous ont des compétences distinctes et complémentaires qui contribuent à faire la différence face à un client à l'exigence accrue.

Sur le plan des savoir-faire...

La productivité est un leitmotiv des organisations de la fonction commerciale. Tirer profit des nouvelles technologies, « aligner » la stratégie commerciale pour être plus efficace avec moins de ressources, tels sont les défis des managers commerciaux qui doivent structurer leur approche commerciale et organiser les actions afin de satisfaire des clients jugés de plus en plus difficiles à conquérir et à fidéliser. Le plan d'actions commerciales est l'outil de base de cet alignement, il est partagé par les vendeurs et leurs managers, et enrichi de données environnementales, marketing, voire financières.

Le vendeur en face à face acquiert de nouveaux savoir-faire. Pour vendre ou satisfaire le client, on exige du commercial des compétences « entrepreneuriales » qui font de lui un vendeur stratège : comprendre l'environnement de son marché, avoir une bonne compréhension de l'entreprise cliente, analyser des situations complexes, négocier de façon stratégique avec un acheteur sont des compétences indispensables, surtout en vente grands comptes ou en ventes d'affaires.

Sur le plan des savoir-être...

À offre égale, la différence se fait par le commercial et le capital confiance qu'il génère. Pour s'adapter à des interlocuteurs variés et parfois difficiles, le vendeur doit bien se connaître lui-même pour pouvoir réagir finement. Au-delà des techniques de vente, il doit découvrir le plus « bel outil » à sa disposition : lui-même. La dimension humaine, les relations interpersonnelles constituent le socle de la vente, principalement dans les ventes complexes où les processus de prise de décision peuvent être très longs.

Des valeurs comme l'éthique, l'authenticité, le respect mutuel prennent alors tout leur sens pour séduire et fidéliser un client très sollicité et méfiant.

La préparation psychologique, la programmation positive avant un entretien mettent le vendeur en posture de réelle écoute et d'empathie et le préparent à percevoir les enjeux les plus subtils.

Sa capacité à gérer les situations de tension et le stress inhérent à sa fonction lui permettent aussi de creuser l'écart avec ses concurrents. Il sait être ferme sur ses objectifs et rester souple sur la façon de les atteindre pour aller plus loin dans la relation et le respect avec son client.

C'est donc un commercial multi-compétences qui prévaut aujourd'hui et qui porte haut les couleurs d'une fonction commerciale « *new look* », revalorisée et multi-facettes.

La culture de l'entreprise, son histoire, le marché sur lequel elle évolue exploitent tout ou partie de ses savoirs, savoir-faire et savoir-être.

La structure de cet ouvrage en permet une lecture par clé, par thème, pour un enrichissement ciblé sur les problématiques ponctuelles de chaque acteur de la fonction.

Remerciements

Merci

À Jean-Christophe pour son soutien inconditionnel et toujours bienveillant, Jean-Romain, Nicolas et Oriane dont la confiance m'a portée tout au long de cette aventure.

À Elliot et Coline dont la joie et la bonne humeur me donnent l'énergie nécessaire.

Aux consultants avec lesquels nous collaborons et en particulier :

Bruno Bachy, Elisabeth Couzon, Pierre Portes, Virginie Félix, Christian Jolivet, Antony Quarton, Nathalie Van Laethem ainsi que Laurence Chabry et son équipe.

Aux membres du Club Cegos des dirigeants commerciaux qui portent chaque jour les valeurs des « nouveaux » commerciaux, plus compétents, plus ouverts, plus exigeants aussi, pour eux-mêmes et leurs équipes.

À nos clients et participants de plus en plus nombreux à nos formations et à qui cet ouvrage est particulièrement dédié.

Chapitre 1

La direction commerciale dans l'entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ À quoi sert la direction commerciale dans l'entreprise ?
- ◆ En quoi la fonction commerciale est-elle impactée par les stratégies « orientées client ? »
- ◆ Quelles sont les structures et les organisations les plus courantes ?
- ◆ Y-a-t-il une organisation commerciale idéale ?
- ◆ Peut-on encore dissocier le commercial du marketing ?
- ◆ Comment optimiser les synergies marketing/ventes ?
- ◆ Comment se positionner à l'international ? Avec quels objectifs ?

► RÔLE ET MISSIONS DE LA DIRECTION COMMERCIALE



PRINCIPES CLÉS

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges.
- Développer la productivité commerciale.
- Accroître les compétences des équipes.

La direction commerciale : une direction regardée à la loupe

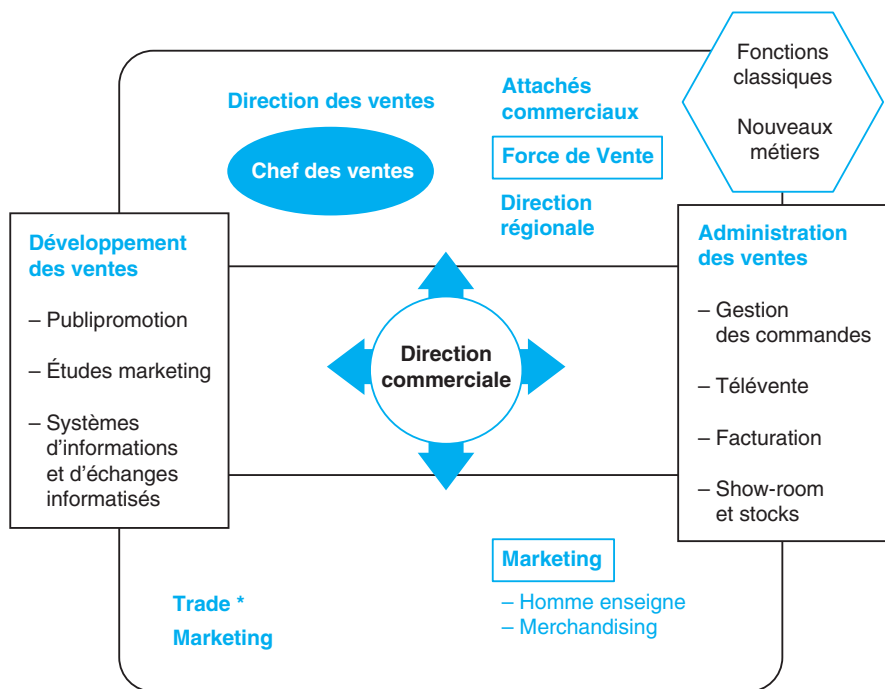
En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis entre les impératifs de la direction générale. La direction générale attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. Quelle que soit la culture de l'entre-

prise, les performances des commerciaux sont calculées, analysées, commentées, parfois même au-delà du cercle de la fonction commerciale. Les commerciaux ont souvent été considérés comme des salariés « à part », bénéficiant d'attentions particulières de la part de la direction de l'entreprise, de salaires parfois plus importants que dans d'autres fonctions. Aujourd'hui, nombreux sont les exemples qui montrent que les différences avec les autres salariés ont tendance à s'estomper :

- ✓ L'existence d'une part variable du salaire est étendue à la plupart des autres fonctions de l'entreprise.
- ✓ Le management par objectif, si spécifique il y a peu, s'est lui aussi généralisé.
- ✓ Le management par le « combien », même s'il reste bien présent, est de plus en plus associé à un management par le « comment ». Il ne s'agit plus seulement de rapporter du chiffre d'affaires ou de la marge mais encore de le faire sur les bonnes cibles, avec l'offre adéquate...

La pression du résultat y est plus forte qu'ailleurs, puisque c'est à la direction commerciale que se concrétisent les efforts de toute l'entreprise pour exister et se développer sur son marché. L'obligation d'innover et d'accélérer le rythme de lancement des nouvelles offres renforce encore cet effet « stressant ». Il n'en reste pas moins que l'image du vendeur seul responsable de la réalisation de la vente a vécu. Aujourd'hui, la vente est devenue un processus qui impacte une « chaîne d'acteurs ». La qualité, la logistique, la direction informatique font partie des interlocuteurs internes qui permettent de vendre plus car ils apportent de la valeur à la prestation, au produit, au service proposé par l'entreprise. Sans parler des métiers connexes à la vente qui ont toute leur place dans la « relation client ».

Figure 1.1 ■ La direction commerciale au cœur du « processus » de vente



* *Trade Marketing* : création d'une stratégie promotionnelle mise en œuvre sur le lieu de vente.

Bastions de la culture commerciale et nouveaux entrants

La direction commerciale est présente dans la totalité des entreprises. Au minimum, c'est une fonction assurée par un dirigeant de l'entreprise. L'importance de la fonction varie en revanche fortement selon l'appartenance sectorielle de l'entreprise. Elle se mesure au travers du nombre de salariés « commerciaux » ainsi qu'en terme d'impact sur la stratégie.

Une première typologie permet de mettre en évidence trois grandes catégories d'entreprises :

Les « bastions » de la fonction commerciale

Ils sont constitués d'entreprises qui donnent aux managers commerciaux un grand pouvoir d'influence sur la stratégie. De manière générale, le poids du commercial et du marketing s'accroît avec la standardisation du produit. En effet, le pouvoir de persuasion du vendeur et la « mise en scène » du produit par le marketing sont alors des éléments différenciateurs forts par rapport à la concurrence. Selon que le marché visé par l'entreprise est « grand public » ou « B to B¹ », le poids respectif des fonctions marketing et ventes est différent :

- ✓ La **grande consommation** accorde au marketing une place primordiale. Celui-ci s'intéresse au premier chef à une cible de consommateurs finaux et définit pour eux des produits répondant à leurs besoins à un prix acceptable. Dans ce type d'entreprises (Procter et Gamble, Danone, L'Oréal, Orange, Coca-Cola...), la fonction commerciale s'est développée parallèlement à la montée en puissance d'un acteur incontournable : le distributeur. Les grandes enseignes (Carrefour, Champion et autres Leclerc) imposent en effet de passer par l'étape « sévère » du référencement où les efforts marketing se conjuguent à la performance des « comptes-clés » pour vendre dans les meilleures conditions.

1. B to B : Business to Business, c'est-à-dire que les clients sont des entreprises.

- ✓ Les **métiers de la bureautique et de la vente d'espaces publicitaires** font, eux, la part belle aux commerciaux « terrain ». Leurs produits étant banalisés le plus souvent, le commercial fait la différence. Nombreuses sont les entreprises de ces secteurs à avoir formalisé leurs savoir-faire au travers d'écoles de vente internes qui sont de réelles références : Rank-Xerox, Computer-Associates sont réputées pour la qualité de leurs commerciaux.

Les nouveaux entrants

Peu de secteurs sont restés sans représentants de la fonction commerciale et/ou marketing. Longtemps les entreprises publiques, associations, collectivités locales et autres administrations n'ont pas vu la nécessité d'une démarche marketing et commerciale. Pourtant, l'environnement change et les invite à s'y pencher sérieusement :

- ✓ La fin des grands monopoles publics, la globalisation de l'économie mondiale mettent en évidence le besoin de se positionner différemment d'une « concurrence » privée, directe ou indirecte : les exemples sont nombreux : outre le cas d'EDF dont l'ouverture au secteur concurrentiel a débuté en 1999 (avec la mise en concurrence sur les très grands comptes dits « éligibles ») et se termine en 2007, avec l'ouverture du marché de l'énergie pour les particuliers, on peut également citer Gaz de France et France Telecom.
- ✓ La pression des politiques pour une culture du résultat, même vis-à-vis des administrations, amène à traiter les usagers en clients et à insuffler une culture commerciale auprès des personnels¹.

1. Pour illustrer ce fait, deux cas d'entreprises :

1. L'Imprimerie Nationale qui, jusqu'en 1994, bénéficiait d'un monopole sur l'impression et la commercialisation d'imprimés et formulaires. Anticipant sur la fin du monopole, un département commercial a été créé en 1993. À ce jour, l'IN continue d'imprimer les documents administratifs pour l'État mais a développé une clientèle privée pour laquelle elle réalise des magazines, livres d'art, annuaires ou catalogues sur supports variés, y compris sur CD Rom.
2. L'APEC (Association pour l'emploi des cadres) qui, outre son rôle de service public d'accompagnement des cadres dans leur recherche d'emploi, a développé des prestations marchandes et propose aux entreprises des services de consulting en Ressources Humaines.

Trois axes dominant chez ces nouveaux entrants :

- ✓ Le besoin d'insuffler une culture commerciale à l'ensemble des personnels.
- ✓ Le besoin d'une structure marketing et commerciale pour réfléchir au positionnement, à la création de « marques », affiner l'offre, traiter les demandes clients et « vendre » plus.
- ✓ L'installation de plateaux téléphoniques et de sites Internet pour accueillir facilement les nombreux clients, les « traiter » et les fidéliser.

Le B to B

Le B to B, notamment dans l'industrie mais aussi dans les services, a toujours connu l'existence d'une fonction commerciale. Généralement, les commerciaux sont issus d'une fonction technique qui leur assure une forte compétence « métier ».

La fonction marketing est souvent peu présente dans le secteur industriel : la partie stratégique est assurée par la direction générale en relation avec la R & D¹, le marketing de l'offre est réduit à sa plus simple expression et souvent pris en charge par la production qui maîtrise les contraintes techniques. Le commercial en revanche a un vrai rôle et englobe souvent les aspects de marketing opérationnel. Si les commerciaux sont en général à effectifs réduits, ils ont pour mission de vendre une offre à forte valeur ajoutée technologique. Davantage conseiller que vendeur, le commercial est un expert du métier de ses clients. En terme de compétences, il doit maîtriser l'approche commerciale propre à la vente d'affaires.

Dans le secteur des services, le marketing et la vente renforcent tous les jours leur influence. C'est le cas des industries pharmaceutiques, mais aussi de l'intérim, de l'assurance et de certaines « industries » culturelles, comme la presse spécialisée, les jeux vidéo...

1. Recherche et Développement.

Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- ✓ Développer le chiffre d'affaires et les marges.
- ✓ Accroître la productivité commerciale.
- ✓ Faire progresser les compétences des commerciaux.

Développer le chiffre d'affaires et les marges

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...

Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

[Chapitre 4](#)

Exemples d'objectifs commerciaux stratégiques :

- ✓ Vendre le produit X.
- ✓ Vendre les offres packagées.
- ✓ Vendre le service associé.
- ✓ Défendre les marges.
- ✓ Développer la part de marché sur telle cible.
- ✓ Se développer sur ce nouveau marché.
- ✓ Devenir leader sur telle cible, avec tel produit...

Développer la productivité commerciale

L'exigence en terme de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationali-

sation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

Chapitre 6

Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients :

- ✓ Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe « projet » pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.
- ✓ Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester « dans le paysage » du client à faible coût.
- ✓ Traitement par téléphone *via* une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacements coûteux.

Enfin, les nouveaux outils informatiques permettent d'optimiser le temps du commercial. La possession d'un micro-ordinateur portable est une quasi-généralité. L'accès à Internet permet de récupérer des informations sans délais, tout en restant en contact avec le client.

Cette recherche de productivité amène aussi nombre d'entreprises à externaliser tout ou partie de la force de vente. Depuis les années 2000, on intensifie ces pratiques ponctuellement (pour des opérations saisonnières, par exemple) ou même de façon durable.

Accroître les compétences des équipes

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale. Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

- ✓ En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produits à la vente de solutions. En terme de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance...
- ✓ En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne. Le commercial devient partie intégrante de l'offre. Au-delà du vendeur, la relation client impacte aussi tous les personnels en contact avec les clients.

Le management commercial, soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses :

- ✓ Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- ✓ Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.

C'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

► L'ORGANISATION ET LES STRUCTURES COMMERCIALES

Dans son étude réalisée en 2004, l'observatoire Cegos des performances de l'entreprise fait état de changements fréquents des dispositifs commerciaux : 53 % des commerciaux interrogés avaient connu des changements organisationnels dans les deux ans précédant l'enquête.

Ces changements sont essentiellement de deux ordres :

- ✓ Le nombre des managers et des commerciaux terrain, dans une moindre mesure, se réduit mais des fonctions additionnelles d'aide technique apparaissent : marketing direct, cellule de télévente, vente sédentaire, géomarketing...
- ✓ Les organisations commerciales s'alignent sur la structure globale de l'entreprise, elle-même déclinaison de la stratégie. Elles peuvent être par divisions (autour des produits, marchés, technologies, clients...) ou matricielles (croisement division produit et géographique...).

Les quatre grands types « classiques » de structure commerciale

L'organisation géographique

Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle (voir **figure 1.2**).

- ✓ C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes.
- ✓ C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique.
- ✓ Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

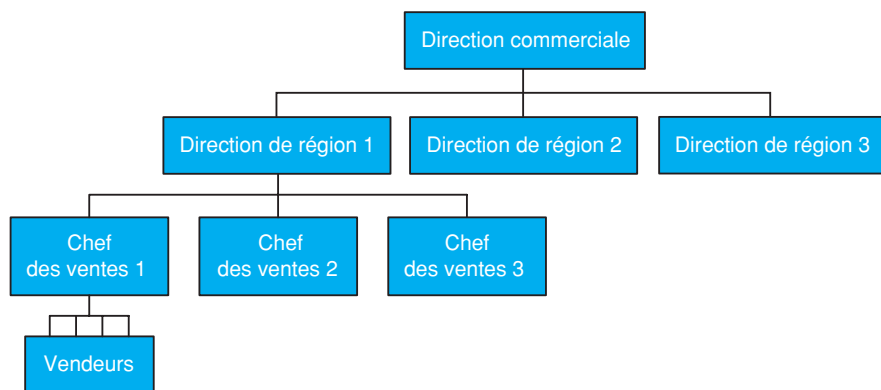
LES PLUS DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

- Zone d'action bien délimitée, évaluation plus facile des résultats.
- Frais de déplacements réduits.
- Suivi de la clientèle plus régulier.

LES LIMITES DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

- Les centres de décision ne sont pas toujours tous géographiquement bien répartis.
- Les secteurs sont souvent inégaux en surface du fait des différences de potentiel entre les secteurs géographiques.

Figure 1.2 ■ Organisation commerciale géographique



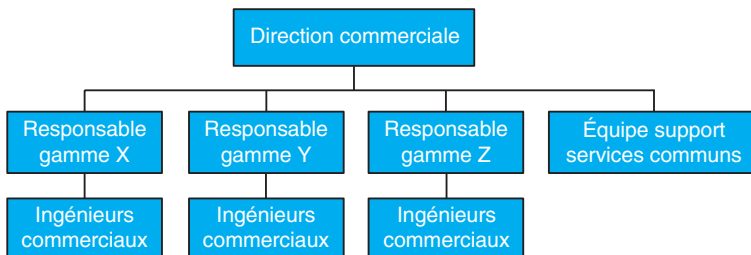
Source : C. BALAM, *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, « Fonctions de l'entreprise », 2002.

L'organisation par ligne de produits

Celle-ci est adaptée quand :

- ✓ L'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents.
- ✓ Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre.
- ✓ Les cibles clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

Figure 1.3 ■ Organisation par ligne de produits



Source : C. BALAAM, *op. cit.*

LES PLUS DE L'ORGANISATION PAR LIGNE DE PRODUITS

- Meilleure connaissance des produits et de la concurrence par le commercial.
- Obligation pour le commercial de se concentrer sur une gamme.

LES LIMITES DE L'ORGANISATION PAR LIGNE DE PRODUITS

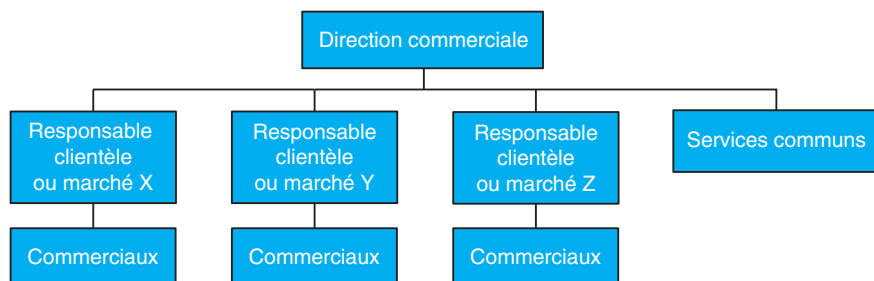
- Duplication de l'investissement commercial chez le client : risque de confusion s'il n'y a pas cohérence des offres et de la politique commerciale globale.
- Plusieurs interlocuteurs pour le client (client multi-produits).
- Coût accru du fait de secteurs plus étendus.

L'organisation par marché ou type de clients

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche

différente. Par exemple, grand public et industriel (vente de matériel de cuisine pour les particuliers et pour les professionnels...), secteur public et secteur privé...

Figure 1.4 ■ Organisation par marché ou type de clients



- ✓ Principal avantage de l'organisation par marché ou type de clients :
 - Meilleure connaissance des clients et de leurs comportements d'achats.
- ✓ Limites de l'organisation par marché ou type de clients :
 - Risques de tension entre les vendeurs lorsque les clients ont des activités multi-marchés.
 - Duplication des coûts.

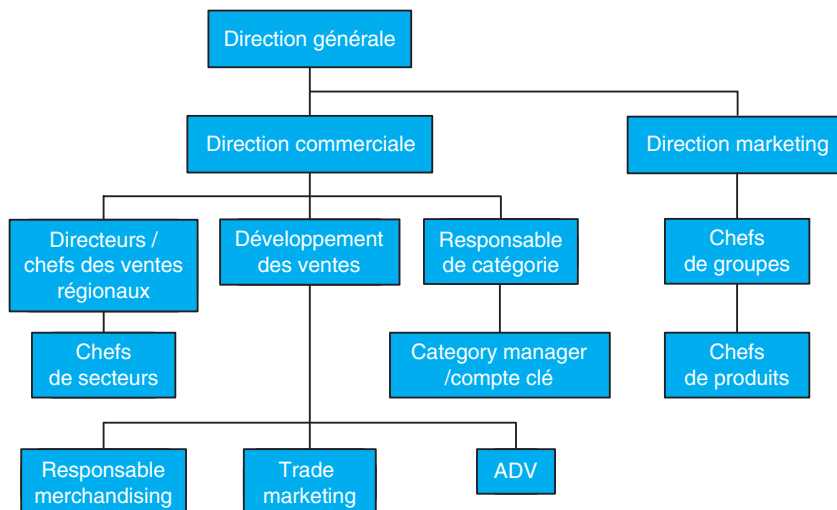
Le cas spécifique de la grande consommation

Les entreprises du secteur de la grande consommation (Henkel, Danone, Procter et Gamble, Coca-cola, etc.) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique.

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

- ✓ Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès...
- ✓ La suppression des négociations sur le point de vente.
- ✓ Des demandes dans les magasins d'animations et de promotions spécifiques.

Figure 1.5 ■ Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution



Dans ce contexte, les structures commerciales ont évolué :

- ✓ Les structures de comptes-clés (négociateurs en centrale) s'étoffent.
- ✓ De nouveaux métiers apparaissent : *merchandiser*, *trade-marketeur*, *category manager*.

[Chapitre 4](#)

- ✓ Des responsables d'enseigne pilotent désormais la relation avec le distributeur et coordonnent une équipe pluridisciplinaire comprenant des spécialistes marketing, merchandising, logistique, financier, informatique...

Le **tableau 1.1** présente une synthèse des grandes organisations commerciales classiques.

Tableau 1.1 ■ Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles

	Avantages	Limites	Adaptée dans les situations
Organisation géographique	Évaluation facile des résultats. Frais de déplacements réduits. Suivi de la clientèle plus régulier.	Ne tient pas compte de la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles à équilibrer. Ne tient pas ou peu compte des pôles de décision, souvent centralisés.	Souvent la seule possible quand la force de vente n'est pas salariée de l'entreprise. Clients devant être vus fréquemment. Gamme de produits homogènes. Profil « unique » du commercial.
Organisation par ligne de produits	Bonne compétence produit et concurrence par un commercial « expert ».	Duplication de l'effort commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiquement plus étendus.	Gamme de produits diversifiés. Produits très techniques imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs différents chez un client « grand compte ».
Organisation par marché ou par cibles clients	Meilleure connaissance des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts commerciaux. Tension possible entre commerciaux lorsque les clients ont des activités multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution distincts.

Vers une organisation multi-canal

Chaque entreprise est spécifique, mais toutes ou presque déploient des stratégies orientées clients. L'objectif des structures, notamment commerciales, est de gagner en proximité client, en réactivité, en efficacité et en productivité.

Voici les dernières tendances observées :

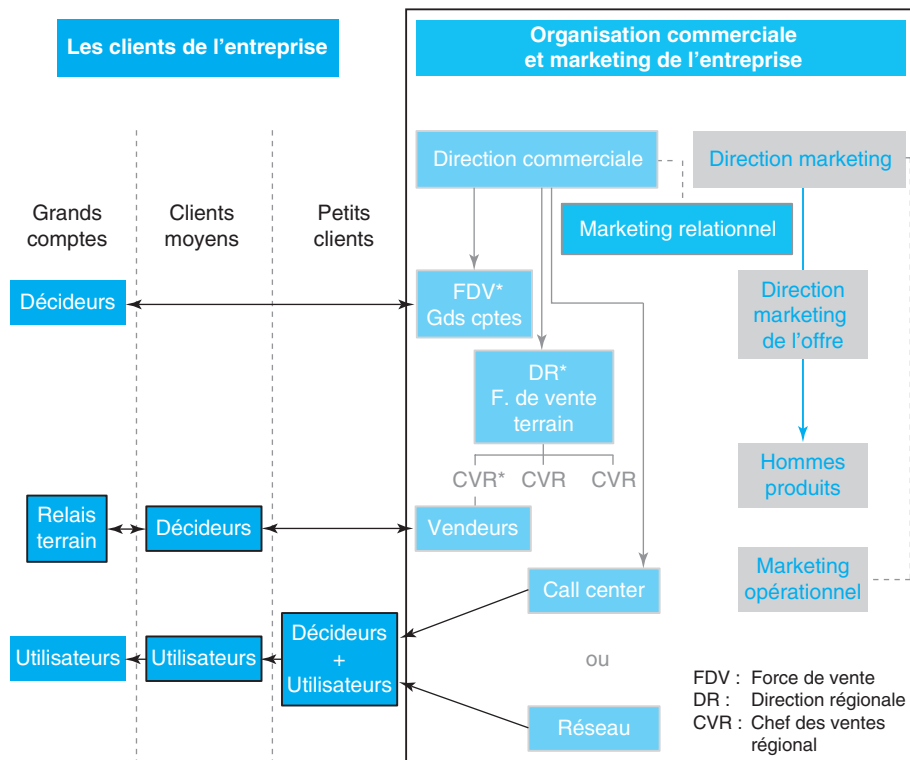
- ✓ Évolution d'une organisation produit vers une organisation client, ou marché.
- ✓ Évolution des organisations par fonction ou pays vers des organisations matricielles. Par exemple, un « homme produit » dédié prend en charge tout un continent et des forces commerciales sont organisées par importance de clients.
- ✓ Mise en place d'équipes commerciales internationales.
- ✓ Orientation client de l'entreprise : celui-ci ne veut qu'un interlocuteur.
- ✓ Exploitation de nouveaux moyens de contact et de commercialisation (*call-center*...).
- ✓ Mise en place d'outils de la relation client de type CRM¹ pour partager l'information client, capitale dans la bataille de la proximité.
- ✓ Adaptation de la structure en fonction de la valeur-client.

La **figure 1.6** propose un schéma d'organisation marketing-commercial interne à l'entreprise qui adresse de façon distincte les clients selon leur « valeur » :

- ✓ Les décideurs des clients « grands comptes » ou « comptes stratégiques » sont suivis par une force de vente dédiée « grands comptes » qui négocient essentiellement des accords nationaux ou internationaux... Localement, sur le terrain, le relais est pris par les commerciaux en région qui font vivre les accords et développent le business localement, pour un niveau de décideur « local ». Enfin, le suivi des affaires au quotidien est assuré par un *call-center* ou un réseau de distribution externe.
- ✓ Les clients dont la valeur est moyenne sont suivis par la force de vente locale.
- ✓ Les clients à plus faible valeur sont traités à distance.

1. CRM : *Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client (GRH en français).

Figure 1.6 ■ Exemple de structure multi-canal orientée client



NB : Le marketing intervient ici en fonction support, notamment au niveau du marketing opérationnel, qui contribue au multi-canal en appuyant les démarches commerciales par des actions ciblées. La fonction « marketing relationnel » organise cette gestion « multi-canal » de la relation client et peut dépendre à la fois de la direction marketing ou de la direction commerciale.

Les avantages de la structure multi-canal orientée client :

- ✓ Affectation optimale des ressources commerciales en fonction d'une segmentation selon la valeur du client.
- ✓ Possibilité de compléter les efforts de la structure par des opérations marketing ciblées.
- ✓ Proximité des vendeurs « grands comptes » des lieux de décision, souvent centralisés.

- ✓ Relais optimal avec la présence terrain (répartition géographique) des vendeurs « classiques ».
- ✓ Possibilité de tirer profit d'opportunités géographiques grâce à une présence terrain locale.

Les points de vigilance du modèle multi-canal orienté client :

- ✓ La segmentation du portefeuille client est essentielle et doit être remise à jour périodiquement.
- ✓ Le management commercial doit permettre de faire fonctionner des équipes différentes en mode projet.
- ✓ La culture client doit être totalement partagée, de même que l'information client.
- ✓ Les objectifs commerciaux doivent comprendre des objectifs individuels *et* collectifs.
- ✓ L'optimisation du système se fait par l'emploi de techniques et outils marketing, pilotés par la direction commerciale dans le but de valoriser toujours plus le capital client.
- ✓ L'activité de prospection est à répartir chez les différents acteurs du système en affectant les grands comptes par marché, par exemple.

► LE RAPPROCHEMENT DU COMMERCIAL ET DU MARKETING

En France, on distingue encore clairement la fonction commerciale de la fonction marketing. Aux États-Unis, depuis longtemps déjà, on évoque le « *marketing & sales* » comme une fonction unique, créatrice d'une forte valeur pour l'entreprise car orientée client comme la fonction Recherche et Développement. Dans une économie de plus en plus concurrentielle, les deux fonctions se renforcent. L'APEC nous informe qu'elles figurent parmi les premières à recruter des cadres : 30 000 en 2003¹.

1. Source APEC, référentiel des métiers cadres 2003.

Un rapprochement inéluctable...

Dans une logique classique, le marketing s'intéresse aux marchés et définit en conséquence les offres qui correspondent aux besoins, en relation avec les points forts de l'entreprise. La force de vente doit ensuite commercialiser ces offres et suivre très chronologiquement les indications données par le marketing, s'aligner sur les choix faits auparavant.

Longtemps orientées vers la conquête de nouveaux marchés, les entreprises comprennent aujourd'hui qu'il faut adjoindre à cette stratégie celle de la fidélisation. Fidélisation qui consiste à offrir à chaque client toujours plus de produits ou services au regard de ce que la concurrence propose, d'une part, et de ses besoins, d'autre part. Cette évolution, qui met le client au centre de la stratégie de développement de l'entreprise favorise le rapprochement des deux fonctions.

Les vendeurs, quant à eux, deviennent de plus en plus des agents de conquête d'informations client. Le client ne veut plus être traité en « masse » et les informations qualitatives remontées par le commercial sont essentielles. Cet exercice de veille rapproche et favorise le dialogue entre marketeurs et commerciaux.

Le développement du marketing client et la montée en puissance des CRM renforcent encore la nécessaire collaboration entre le marketing et les ventes.

Un fait marquant : tous les métiers émergents issus des fonctions commerciale et marketing sont des métiers hybrides, des métiers passerelles entre les deux fonctions : le *business developer*, le *trade-marketeur*, le *merchandiser*, le *category manager* ou le responsable de la relation client ont tous pour mission d'explorer les territoires de convergence entre le commercial et le marketing afin de renforcer la relation entre l'entreprise et son client.

Il est à parier que resteront toujours bien identifiés le marketing stratégique et le marketing de l'offre. Les marketings relationnel et opérationnel tendent à se fondre avec la fonction commerciale. Ainsi seront peut-être dépassées les querelles de territoire et les incohérences qui handicapent les organisations dans leur recherche croissante de performance.

... mais chaotique

« Marketing et commercial : un mariage de raison », *Marketing magazine*, août 2004, « Organisation marketing et commerciale : un palier est atteint », *ibid.* mai 2004, « Marketeurs et commerciaux condamnés à s'entendre », *La Tribune*, mai 2004..., autant de titres d'articles qui témoignent de la difficulté du rapprochement.

Microsoft initiait début 2003 une démarche de mise en place d'un observatoire des métiers, démarche que cette entreprise crut bon de compléter en 2004 d'un observatoire d'une cible double : les directions marketing et commerciales. Avec pour objectifs de voir comment les deux directions exprimaient leurs positions respectives l'une par rapport à l'autre mais aussi de visualiser les évolutions des zones de convergence entre les deux, voire de conflit. C'est dire qu'en France le « territoire » marketing/vente n'est pas un grand champ bien délimité et labouré à l'identique ! Les conclusions du premier rapport de cet observatoire sont claires :

- ✓ Les représentations « historiques » ont la vie dure... Les commerciaux continuent encore quelque peu de considérer la direction du marketing comme un centre de coûts. Les marketeurs peuvent aussi avoir tendance à considérer le commercial comme un des quatre éléments du mix marketing, un point, c'est tout !
- ✓ Des raisons d'être optimistes : chacun fait des efforts pour aller vers l'autre, dans le sens des enjeux stratégiques de l'entreprise. Chacun reconnaît d'ailleurs avoir besoin des informations de l'autre pour atteindre ses objectifs.

L'évolution des profils des commerciaux et des missions qui leur sont confiées traduit en tout cas l'émergence d'un commercial « marketeur ». Les entreprises ont de plus en plus besoin de vendeurs capables d'anticiper les attentes et les besoins de leurs clients, ce qui est au cœur de la culture marketing. Pour s'en convaincre, il suffit de voir les formations « marketing pour non marketeurs » se remplir de commerciaux et d'observer les profils de commerciaux recherchés

par les entreprises. Le commercial qui possède une forte culture marketing va au-delà de la demande de son client, il investigate vraiment le besoin de celui-ci. Petit à petit, porteuses d'un langage commun, les deux populations pourront mieux dialoguer et gagner en productivité dans leurs relations. La création de groupes de travail collaboratifs mixtes, celle de cycles de mobilité (favorisés par la DRH) seront certainement les prochaines étapes d'une collaboration opérationnelle annoncée.

► VERS UNE INTERNATIONALISATION ACCRUE

156 000 entreprises françaises ont exporté en 2004 pour un montant de 341 000 millions d'euros. 97 % sont des PME de moins de 250 personnes. Celles qui veulent se lancer dans l'aventure se posent de nombreuses questions :

- ✓ Comment acquérir très vite les compétences indispensables pour parvenir à l'export ?
- ✓ Comment réussir les nécessaires adaptations culturelles ?
- ✓ Comment optimiser le déploiement des savoir-faire sur des marchés mal connus ?

C'est au directeur export, voire au directeur international que revient la charge de mettre en place cette stratégie efficace et l'animation du réseau à l'international. Parfois, surtout au démarrage, c'est le directeur commercial qui voit sa mission s'enrichir d'un nouveau pan : la direction générale lui confie l'*export* ! Il doit, dans un premier temps, s'assurer que ce n'est pas une lubie du dirigeant ou une idée suite à un contact sur un salon professionnel d'une personne convaincue de tel ou tel potentiel de développement ! Il ne faut pas partir sans boussole et mettre en péril l'entreprise ! Même s'il est fort possible que les produits français puissent intéresser les marchés étrangers, il faut garder toujours en tête que ces marchés ne les ont pas attendus. D'autres concurrents occupent déjà la place, les habitudes de consommation sont souvent différentes, et les dirigeants d'entreprises françaises ont tous les mêmes préoccupations : faire des profits, et organiser au mieux leurs disponibilités.

Partir à l'international ne doit pas être une réaction de fuite, face à un marché national mal maîtrisé.

L'international est une étape du développement de l'entreprise, qui doit s'appuyer sur des bases nationales solides et saines, d'autant plus qu'aujourd'hui l'international n'est plus cantonné à la seule exportation, mais touche tous les domaines de l'entreprise : achats, finances, informatique, capitaux propres...

Les entreprises qui réussissent dans ce domaine sont souvent leaders sur leurs marchés grâce à des produits ou des modes fonctionnement forts.

Le contexte international

Aujourd'hui, nous évoluons dans un « village planétaire » où l'écart riches/pauvres se creuse. On constate une globalisation de l'économie, le travail se divise au niveau international. Par exemple, General Electric, a créé en 1997 un centre de services partagés comprenant plus de 12 000 personnes. Ce centre gère, entre autres, le recouvrement, le service client et la saisie des contrats pour l'ensemble du groupe. Et cela se passe en Inde ! Les pays du Maghreb, comme la Tunisie, servent de relais à de grands groupes internationaux en assurant la partie *call-center* de leurs activités.

Le nombre des acteurs augmente car les concurrents, les pays, les marchés se développent. Certaines barrières protectionnistes locales imposent parfois de dépasser le registre de la sous-traitance et de s'implanter véritablement. Des usines voient le jour dans des endroits encore déserts quelques mois plus tôt !

La course contre la montre est alors de rigueur pour gagner des parts de marché à prendre rapidement.

Le client, de son côté, a un pouvoir accru car il est informé à faible coût par le biais des nouvelles technologies comme Internet. L'anglais est devenu une donnée d'entrée, côté client comme côté vendeur et est plus que nécessaire dans les zones de commerce facilité et de libre échange.

Les facteurs clés d'un export réussi

L'export ne s'improvise pas ! Les enjeux sont grands, les dépenses peuvent être colossales, cela peut être chronophage pour les équipes mobilisées ; ce qu'il faut c'est réussir durablement à l'exportation et rentabiliser son action... Pas le droit à l'erreur !

Identifier en amont les potentiels de développement

La direction commerciale doit explorer les marchés pour sélectionner les plus porteurs. La partie prospective est cruciale et l'appât du gain peut faire commettre des erreurs... En effet, ce n'est pas quand le marché frémit qu'il faut se lancer ; c'est déjà trop tard, les dés sont jetés. La clé, pour se positionner le plus en amont possible, consiste à surveiller en permanence les flux d'import-export d'émetteurs dans le monde. Le directeur commercial peut ainsi repérer des pays en forte progression et ceux qui vont connaître une forte expansion. C'est ainsi que certains fournisseurs dans la téléphonie mobile ont envahi des marchés tels que le Sénégal, le Chili ou la Pologne !

Trouver et établir les meilleurs réseaux de distribution

Il est évident que pour réussir, il faut connaître les marchés mais quand on se met à vouloir exporter en Birmanie, des relais locaux sont indispensables surtout si les Anglais et les Américains sont déjà sur place ! Partir « les mains dans les poches », en espérant prendre des rendez-vous sur place et revenir avec des contrats fermes relève le plus souvent de l'utopie, même si de bonnes surprises peuvent arriver parfois.

Le Centre régional de documentation internationale met à la disposition des exportateurs un ensemble d'annuaires professionnels étrangers (Kompass, annuaires spécialisés...) et de bases de données.

Les professionnels locaux restent une aide précieuse... Attention à bien les choisir en testant leur réactivité et leur fiabilité tout en validant leur niveau d'implantation qu'ils prétendent important !

Savoir décrocher des aides nationales et européennes

Les PME, aux moindres moyens financiers, ont tout intérêt à se renseigner et à monter des dossiers pour se faire aider. Certains cabinets se sont spécialisés dans ces montages complexes. Ils se font payer en « *success fee* » c'est-à-dire en fonction des résultats obtenus ! Par ailleurs, il existe des aides financières pour la formation linguistique du personnel à l'export.

Des équipes sédentaires formées et compétentes

Elles jouent un rôle essentiel pour assurer la bonne réalisation des opérations dans les domaines de l'ADV, du juridique, des transports, des douanes et du financement. Les expéditions, le dédouanement, les moyens de paiement, les contrats, tout est important au niveau du siège français afin que l'aventure ne tourne pas au cauchemar !

Constituer une équipe pluridisciplinaire

Négocier dans un contexte international requiert aussi des compétences spécifiques et une bonne analyse des risques encourus. Risques liés au pays en lui-même en terme d'instabilité politique, voire de sécurité, risques de change, risques de non-paiement et risques juridiques qui peuvent empêcher tout recours... Il faut savoir s'entourer d'experts : juristes, assureurs, banquiers, transitaires et intermédiaires pour réussir. Attention, l'avocat de l'entreprise n'est pas le spécialiste des contrats de vente à l'international !

Savoir vendre et négocier en milieu interculturel

Il est important de s'informer sur les us et coutumes des pays ciblés. C'est un prérequis indispensable.

Le Centre régional de documentation internationale, ainsi que les spécialistes géographiques régionaux peuvent fournir un maximum de données pour évaluer les concurrents locaux, ainsi que pour se

préparer aux pratiques commerciales et culturelles qui y prévalent. Certains exemples montrent que négocier avec quelqu'un d'une autre culture ne va pas forcément de soi... Ainsi, lors des négociations après la guerre du Vietnam, américains et vietnamiens se retrouvèrent en terrain neutre. Les Américains avaient réservé un grand hôtel de la ville pour les quelques jours que devait durer la négociation, les Vietnamiens étaient venus avec femmes et enfants et avaient loué des appartements pour l'année.

La culture influence la substance d'un accord et aussi le processus de négociation :

- ✓ **Objectifs des négociateurs** (contrat *versus* relation).
- ✓ **Attitude face à la négociation** (win/win *vs* win/lose).
- ✓ **Styles personnels** (formel *vs* informel).
- ✓ **Façon de communiquer** (direct *vs* indirect).
- ✓ **Sensibilité au temps** (forte ou faible).
- ✓ **Quotient émotionnel** (fort ou faible).
- ✓ **Forme des accords** (général ou spécifique).
- ✓ **Façon de passer des accords** (top-down *vs* bottom-up).
- ✓ **Organisation de l'équipe** (one leader *vs* consensus).
- ✓ **Prise de risque** (fort ou faible).



À l'ère du client roi, c'est à la direction commerciale qu'il revient de renforcer la culture de la satisfaction client dans l'entreprise.

Chapitre 2

Les métiers de la fonction commerciale

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles sont les principales fonctions de la direction commerciale ?
- ◆ Qu'est-ce qu'un « *business developer* » ?
- ◆ Quelles sont les différences entre un directeur commercial et un directeur des ventes, entre un ingénieur commercial et un attaché commercial ?
- ◆ Quelles sont les passerelles les plus fréquentes entre les différents métiers ?
- ◆ Quelles sont les compétences clés pour exercer telle ou telle fonction ?
- ◆ Quelle est la différence entre un salarié et un agent commercial ?



Une nouvelle logique de vente

Depuis les années 1990, la politique commerciale des entreprises s'est déplacée d'une logique dite « produit » vers une logique « client ». Il s'agit moins de vendre un produit à tout prix, quel que soit le client, que de proposer une solution globale et une offre personnalisée. À l'origine de cette mutation, la banalisation des produits et une offre supérieure à la demande qui oblige les entreprises à réfléchir sur leur valeur ajoutée concurrentielle et à définir des stratégies complexes pour fidéliser une clientèle de mieux en mieux informée, donc plus exigeante et plus « volatile ». Pour exemple, dans l'automobile, la solution « offre globale » est illustrée par la possibilité de vendre un véhicule neuf mais aussi de racheter l'ancien, de proposer un contrat d'assistance, de fournir une garantie et, pourquoi pas, un plan de financement.

Une modification des métiers de la fonction commerciale

Si la prospection et la négociation restent des compétences clés pour la plupart des commerciaux, la dimension « conseil » est devenue une composante essentielle. La veille marché prend un rôle de plus en plus capital. À l'ère du client ROI (comme *roi* mais aussi comme *retour sur investissement*), ce sont la quantité et la qualité des informations le concernant qui peuvent faire la différence.

Un nouveau type de vendeurs : le commercial grands comptes

La multiplication des fusions-acquisitions a engendré des groupes de dimension mondiale qui unifient leur politique d'achat et réclament un interlocuteur unique. Cela s'accompagne souvent d'une baisse des tarifs face à des négociateurs qui « pèsent » bon poids mais aussi une opportunité pour les entreprises d'améliorer leur productivité en se focalisant sur les clients les plus rentables.

On identifie deux grandes familles de métiers dans la fonction commerciale, les équipes de vendeurs et le management commercial. Enfin, il existe les fonctions « support » comme l'ingénieur avant-vente et l'administration des ventes.

► LES MÉTIERS DU MANAGEMENT COMMERCIAL

Il nous faut distinguer deux niveaux de hiérarchie dans le management commercial :

- ✓ La **direction commerciale** qui construit les conditions d'une performance durable, fixe les orientations et dont les compétences clés en terme de comportement relèvent plus du leadership que du management.
- ✓ Le **management de proximité**, en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, même s'il a une mission un peu particulière, le *business developer* a été « classé » dans la catégorie des managers de proximité.



PRINCIPES CLÉS

- Le directeur commercial est membre du comité de direction de l'entreprise.
- Le directeur commercial est le premier vendeur de son entreprise.
- Intervenant de plus en plus dans la gestion de la relation client (GRC ou CRM)¹, la direction commerciale intègre les compétences en marketing client.
- Le point de progrès des directeurs commerciaux : la culture financière.

Les métiers de direction commerciale

Le directeur commercial (ou business manager)

Le directeur commercial définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise. Il est rattaché au directeur général et participe de droit au comité de direction de l'entreprise. Au quotidien, ses

1. GRC : gestion de la relation client, CRM : *customer relationship management*, deux termes pour désigner l'outil logiciel permettant une gestion unique des informations client dans l'entreprise.

principaux interlocuteurs fonctionnels sont : le directeur du marketing, s'il existe, et le directeur administratif et financier. Si l'entreprise ne possède pas de direction marketing, le directeur commercial élabore également la stratégie marketing. Il encadre les managers commerciaux de proximité et peut aussi avoir la responsabilité de l'administration des ventes.

Il est souvent issu de l'encadrement commercial de proximité ou de la force de vente grands comptes. Plus rarement, il provient de la direction marketing ou de la relation client. En terme de progression professionnelle, il évolue vers des fonctions de direction générale ou de directeur de *business unit*.

Missions

- ✓ Définition de la stratégie commerciale :
 - Analyse de la veille marketing et commerciale.
 - Fixation de la politique tarifaire (prix et marge) en relation avec le marketing.
 - Définition des moyens adéquats pour atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise : structuration de la force de vente, conception d'outils d'aide à la vente. Proposition à la direction générale *via* la procédure budgétaire.
 - Identification des cibles commerciales pertinentes, segmentation, ciblage, définition des objectifs individuels et collectifs.
- ✓ Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale :
 - Suivi des résultats commerciaux, validation de l'atteinte des objectifs.
 - Reporting auprès de la direction générale des résultats (CA et marge).
 - Dimensionnement des équipes, recrutement le cas échéant.
 - Construction du système de rémunération.

- ✓ Développement commercial grands comptes :
 - Suivi des comptes stratégiques, en propre ou avec l'aide d'un commercial grands comptes.
 - Négociation des accords de référencements ou des contrats importants.
 - Représentation externe vis-à-vis des clients stratégiques.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Excellente connaissance des marchés de l'entreprise et des techniques de distribution propres à ces marchés.
 - Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
 - Bonne culture financière (défense des budgets et des projets d'investissements).
 - Bonne connaissance des méthodes de vente, fortes compétences en négociation.
 - Compétences managériales, en particulier le recrutement.
 - Maîtrise de l'anglais.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Capacité à communiquer, vis-à-vis des équipes et des clients stratégiques.
 - Capacité à accompagner les changements et à communiquer dans ces situations.
 - Force de conviction, utile vis-à-vis des clients et de la direction.
 - Capacité d'organisation (définition de plans d'actions commerciales).
 - Leadership et charisme pour développer une vision et engager les équipes.

Le directeur export (ou directeur international, responsable export, responsable du développement international)

Le directeur export a pour mission de concevoir, animer et superviser la stratégie de développement de l'entreprise sur les marchés « export ». Il est rattaché, soit directement à la direction générale,

soit à la direction commerciale. Il travaille au quotidien avec la direction marketing, financière et industrielle. Souvent issu d'un poste à « coloration » internationale (responsable du marketing international, responsable de zone export...), il évolue généralement vers des fonctions de direction générale ou commerciale ou vers la direction d'une filiale à l'étranger.

Missions

- ✓ Définition de la stratégie à l'export :
 - Contribution aux choix stratégiques de développement international : implantation de filiales, prise de participation, installation d'équipes locales...
 - Définition des pays et produits cibles.
 - Choix des circuits de distribution adéquats.
- ✓ Contribution à la stratégie marketing export :
 - Mise en place d'actions de *trade-marketing*.
 - Proposition d'adaptation des offres produits/services aux spécificités locales.
 - Définition de la politique de communication à l'international.
- ✓ Animation du réseau commercial :
 - Recrutement, animation et évaluation des équipes.
 - Contrôle de la réalisation des objectifs.
 - Pilotage de l'activité des agents commerciaux (négociation des engagements).

Quand l'entreprise exporte sans investir sur les marchés locaux, on parle de directeur export dont les prérogatives sont décrites ci-dessus. Quand il y a implantation de moyens humains et techniques à l'étranger, le directeur export se transforme en directeur international. Aux missions décrites ci-dessus s'ajoutent alors des responsabilités dans le domaine financier, marketing et parfois industriel.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Connaissance des marchés exports : modes de consommation, circuits de distribution, environnement concurrentiel.
 - Connaissance des caractéristiques techniques des produits et services.
 - Connaissance et pratique des contraintes réglementaires liées aux échanges de biens et services : transports, douanes, taxes...
 - Bonne culture financière.
 - Maîtrise parfaite de l'anglais, généralement d'une autre langue.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Aisance dans le maniement des concepts, hauteur de vue.
 - Fermeté, résistance à l'échec, combativité.
 - Capacité à résister au stress, car les enjeux sont généralement importants.
 - Autorité, charisme, capacité à déléguer, à contrôler.
 - Bonne résistance physique du fait des nombreux déplacements.

Le directeur du développement (ou *business developer*, responsable du développement)

Présente de plus en plus dans les secteurs *du high-tech* (informatique, télécoms), de l'Internet, des médias, des loisirs et de la grande consommation, cette fonction nouvelle se trouve plus globalement dans les entreprises dont la taille est suffisamment significative pour envisager des projets de diversification produits/marchés/clients/partenaires.

Le responsable du développement est chargé d'orienter et de détecter les opportunités de croissance pour l'entreprise. Il est rattaché, soit directement à la direction générale, soit à la direction commerciale, soit à la direction marketing.

Missions

- ✓ Veille :
 - Veilles stratégique, marketing, technologique, environnementale et commerciale.

- Préconisations sur les potentialités de développement de l'entreprise : nouveaux segments de clientèle, nouveaux produits, nouveaux partenaires technologiques, financiers ou capitalistiques.
- Budgétisation des projets, puis validation par la direction générale.
- ✓ Coordination des projets :
 - Ciblage et approche des partenaires potentiels : revendeurs, distributeurs, partenaires technologiques.
 - Négociation des partenariats.
 - Animation et stimulation des partenariats noués.
 - Reporting régulier, évaluation des résultats obtenus.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Excellente connaissance du secteur d'activités, du produit et des technologies.
 - Bonnes bases en droit des contrats, bonne culture économique.
 - Bonne maîtrise des tableurs.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Leadership pour développer une vision stratégique, aisance dans les négociations.
 - Aptitudes relationnelles, diplomatie.
 - Autonomie, implication et capacité de travail.

Les managers commerciaux de proximité

Le chef des ventes (responsable des ventes, animateur des ventes)

Le chef des ventes est responsable d'un secteur géographique et d'une équipe. Il contribue au développement du chiffre d'affaires dans le cadre du respect de la stratégie définie par la direction commerciale.

Il dépend, soit directement du directeur commercial, soit d'un directeur des ventes.

DIRECTEUR DES VENTES/CHEF DES VENTES

Dans les structures commerciales importantes, ces deux fonctions cohabitent. En effet, en moyenne, un chef des ventes encadre dix commerciaux. Le directeur des ventes est une fonction managériale intermédiaire qui encadre plusieurs chefs des ventes et participe à l'élaboration de la stratégie commerciale. Plus homme de terrain que de stratégie, il est avant tout un bon communicant et un « leader » d'équipes.

Missions

- ✓ Élaboration de la politique commerciale locale :
 - Application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau local.
 - Récolte des informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale.
 - Identification de pistes de développement locales spécifiques.
- ✓ Déploiement local de la politique commerciale :
 - Animation et management de la force de vente : accompagnement terrain, réunions, entretiens...
 - Mise en place d'opérations d'animation commerciale.
 - Représentation locale de l'entreprise.
 - Négociations avec les clients stratégiques.
- ✓ Gestion et pilotage de l'activité :
 - Suivi des résultats individuels et collectifs, validation de l'atteinte des objectifs.
 - Reporting vis-à-vis de la direction commerciale ou des ventes.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Excellente connaissance de l'offre de l'entreprise et de la concurrence.

- Bonne connaissance de l'économie locale.
- Savoir-faire managérial incontestable.
- Connaissance des techniques de vente pour « coacher » les équipes.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Sens relationnel, empathie pour créer une ambiance positive dans l'équipe.

Le superviseur de centre d'appels (ou manager d'une équipe de télévente)

Missions

- ✓ Animation et coordination de l'activité de dix à vingt téléconseillers ou téléacteurs.
- ✓ Accompagnement des équipes au quotidien vers des objectifs qualitatifs.
- ✓ Développement des compétences de chacun.
- ✓ Animation quotidienne de « briefs » pour « recaler » les objectifs.
- ✓ Suivi qualitatif et quantitatif de l'activité : gestion des appels entrants et sortants.

► LES MÉTIERS COMMERCIAUX

Il existe de nombreux intitulés de postes dans ce domaine. Chaque entreprise allant jusqu'à choisir un titre qui correspond, selon elle, à ce qu'attend le client. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder les fonctions notées sur les cartes de visite des commerciaux ! Il nous faut distinguer cependant deux grandes catégories de fonctions dans la réalisation de la vente. Tout d'abord, les attachés commerciaux qui réalisent des ventes « simples » et les commerciaux « conseil » qui ont en charge des ventes plus complexes. Il y a également la particularité du commercial export.

L'attaché commercial

L'attaché commercial prospecte, développe et fait vivre un portefeuille de clients pour contribuer au développement du chiffre d'affaires de son entreprise. Il est rattaché à un chef des ventes ou à un directeur d'agence. Parfois, dans le cadre d'une délocalisation, il est rattaché à un directeur régional des ventes. Si l'entreprise ne possède pas ces postes car sa dimension ne les justifie pas, il peut être directement rattaché à un directeur commercial. Dans son quotidien, il est en liaison avec l'administration des ventes et parfois le service après vente. Il peut être sédentaire ou itinérant, se consacrer à la vente aux particuliers ou aux entreprises. En fonction de ces spécificités, ses missions peuvent varier sensiblement. Il évolue généralement vers des postes de vendeur grands comptes ou vers des fonctions d'encadrement de premier niveau.

Missions

- ✓ Identification des cibles commerciales :
 - Repérer les clients potentiels à l'aide de fichiers spécialisés.
 - Participer aux choix des moyens pour rendre plus efficace l'activité commerciale (mailings, prospection téléphonique ou physique, envois de documentations, etc.).
 - Contribuer à la veille concurrentielle de son secteur géographique afin d'identifier les forces et faiblesses de son entreprise par rapport au marché.
- ✓ Prospection commerciale :
 - Prendre contact et suivre les prospects.
 - Identifier les circuits de décision chez les cibles prospects.
 - Recenser les besoins exprimés par le prospect et présenter une offre adaptée.
 - Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge.
 - Aboutir à l'accord final en faisant signer les contrats de vente.
- ✓ Développement du portefeuille clients :
 - Répondre aux demandes des clients.
 - Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires.

- Vérifier que les clauses du contrat sont bien respectées.
- S'assurer de la satisfaction client.
- Gérer les éventuels litiges.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Très bonne connaissance du marché, de la concurrence et de l'offre de son entreprise.
 - Compétences en techniques de vente pour mener l'entretien de A à Z.
 - Excellente capacité à négocier et à défendre les marges de l'entreprise.
 - Culture technique nécessaire pour convaincre certains interlocuteurs.
 - Vernis marketing et entrepreneurial pour dialoguer avec les responsables.
 - Maîtrise des outils informatiques de reporting.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Qualité d'écoute indispensable pour bien comprendre les besoins du client.
 - Capacité à convaincre et énergie pour se démarquer de la concurrence.
 - Pugnacité et résistance au stress pour développer sa capacité à dépasser d'éventuels échecs.
 - Bonne gestion de son temps pour savoir se rendre disponible à bon escient.

L'ingénieur commercial grands comptes

L'ingénieur commercial prospecte, suit, développe et fait vivre un portefeuille de clients stratégiques car pouvant générer un chiffre d'affaires important au sein de son entreprise. Il a un statut de cadre

et possède une solide expérience professionnelle (au moins trois ans). Il sort d'une école supérieure de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Il a souvent été commercial précédemment et maîtrise les fondamentaux des techniques de vente.

Il est directement rattaché à un directeur commercial, voire à la direction générale. Dans son quotidien, il est en liaison avec les services marketing, recherche et développement de son entreprise. Il doit être le plus possible en amont de tous les projets innovants de son entreprise pour en être le relais sur le terrain. Il se doit d'être en étroite relation avec les services techniques et qualité également. Il travaille de façon rapprochée avec le *business developer* quand cette fonction existe. Il peut avoir des responsabilités d'encadrement et avoir en charge une équipe. Il peut aussi être chef de projet et exercer son influence sans lien hiérarchique réel. Il a parfois une dimension internationale et du coup, au vu des distances, les phases de sélection des prospects et de découverte des besoins deviennent cruciales.

Selon les stratégies d'entreprise, l'ingénieur commercial grands comptes a une activité plus ou moins importante de prospection. Cela dépend aussi du taux de concurrence du marché sur lequel il exerce. Un secteur très concurrentiel comme les télécoms exige une forte part d'activité dans la recherche de nouvelles parts de marché. D'autres secteurs plus structurés en niche demandent au commercial grand compte de fidéliser son compte clé et de développer du business au sein même des multiples entités du compte. Certains commerciaux n'ont ainsi qu'un seul grand compte à piloter ! Ce profil se trouve également au sein de la grande distribution où la concurrence est rude. Là, la fonction se nomme responsable comptes clés et ce sont des qualités de négociateurs qui sont requises avant tout. Il évolue fréquemment vers des postes de management comme chefs des ventes ou directeur commercial. Il peut aussi s'orienter radicalement vers l'export.

Missions

- ✓ Définition des cibles commerciales stratégiques :
 - Repérer les marchés, les types d'entreprises et les clients potentiellement stratégiques et en liaison avec les souhaits de développement de l'entreprise.

- Centraliser et partager les informations recueillies sur le marché et contribuer à la veille concurrentielle afin d'identifier les forces et faiblesses de son entreprise par rapport au marché.
- Définir les moyens pour optimiser cette activité commerciale particulière (mailings, prospection téléphonique, lobbying, mise en place d'un réseau de prescripteurs, etc.).
- ✓ Prospection commerciale :
 - Prendre contact et suivre les prospects ciblés.
 - Identifier les circuits de décision et repérer les alliés au sein d'un compte.
 - Recenser les besoins exprimés, recueillir précisément les cahiers des charges, repérer les freins émis par le prospect et présenter une offre globale adaptée et souvent co-construite avec lui.
 - Sélectionner et répondre aux appels d'offres les plus intéressants car en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise.
 - Négocier par palier et avec de multiples interlocuteurs pour trouver l'offre la plus adaptée et la proposer à un juste prix.
 - Closer l'accord final en faisant signer les contrats de vente.
- ✓ Suivi des clients déjà en portefeuille :
 - Répondre aux nouvelles demandes techniques ou commerciales des clients et les anticiper au maximum par une présence et une écoute client poussée.
 - Entretenir la relation avec eux et les fidéliser pour développer l'amplitude du compte.
 - Vérifier régulièrement la fiabilité du groupe réel d'influence et de décision et intégrer les éventuels nouveaux interlocuteurs.
- ✓ Contrôle du respect du contrat :
 - Estimer si les clauses du contrat sont bien respectées et assurer le suivi des besoins.
 - S'assurer de la satisfaction du compte et gérer les éventuels litiges pour l'accroître.
 - Contrôler les différentes activités de l'entreprise impactées par cette affaire (ADV, SAV, qualité, etc.).

- Gérer et/ou coordonner la partie administrative (facturation, relance, etc.).

Compétences requises

✓ Compétences techniques :

- Très bonne connaissance de l'ensemble des offres de son entreprise et du marché, de la concurrence et des innovations technologiques de son secteur.
- Bonne maîtrise des techniques de vente et de négociation pour asseoir sa crédibilité et défendre les marges de l'entreprise.
- Lobbyiste : bon carnet d'adresses et connaissances personnelles des décideurs et prescripteurs sur son marché.
- Culture technique nécessaire pour convaincre certains interlocuteurs.
- Bonne culture marketing, financière, juridique et entrepreneuriale pour dialoguer avec des responsables de haut niveau.
- Maîtrise des outils informatiques de reporting et de présentation clients.
- Connaissance de l'anglais de plus en plus nécessaire.

✓ Compétences comportementales :

- Empathie et qualité d'écoute indispensables pour bien comprendre les besoins et les motivations profondes de ses clients et découvrir les freins.
- Rigueur, esprit d'analyse et de synthèse pour élaborer un cahier des charges pertinent.
- Souplesse comportementale pour réussir à passer d'un style d'interlocuteur à un autre.
- Honnêteté, diplomatie, capital confiance important, sens du partenariat car cette fonction se positionne sur des relations pérennes.
- Charisme, capacité à convaincre et à persuader pour se démarquer de la concurrence et faire valoir sa valeur ajoutée.
- Esprit d'équipe car travaille souvent avec des collaborateurs en interne et des équipes côté client.
- Ténacité et persévérance car les cycles de vente peuvent être longs.

- Bonne gestion de son temps et sens de l'organisation pour savoir se rendre disponible pour son client et parer aux éventuelles défaillances.

L'ingénieur d'affaires

L'ingénieur d'affaires est en contact direct, et de façon privilégiée, avec le client dans l'entreprise. Il gère et suit pour lui l'avancement des projets. Il est le garant de la pérennité de la relation commerciale en veillant au respect du cahier des charges défini par le client. Ce type de poste existe dans les sociétés dont l'activité commerciale s'étale dans le temps et nécessite un suivi de la réalisation de la prestation ou du projet. Il est rattaché au directeur commercial. Il a un statut de cadre et possède une solide expérience professionnelle (au moins deux ans). Il sort d'une école supérieure de commerce ou d'une école d'ingénieurs. Il peut aussi posséder un DESS scientifique ou technique. Il a souvent été ingénieur avant-vente ou ingénieur technico-commercial précédemment. Parfois, il a été chef de projet.

Dans son activité, il est en liaison avec les commerciaux grands comptes, les ingénieurs avant-vente. Il communique régulièrement avec la direction technique, les ingénieurs d'étude, les chefs de projet. Il peut avoir une véritable fonction managériale auprès des équipes de production. Il est également en contact avec la direction financière pour voir, au fil de l'eau, le bon déroulement du paiement. Selon les entreprises, sa partie purement commerciale est plus ou moins importante. Il peut même mener complètement une démarche commerciale en s'appuyant sur son réseau professionnel tissé au fil de son expérience.

Il évolue fréquemment vers le poste d'ingénieur commercial grands comptes ou remplit parfois ses fonctions sans en avoir l'appellation.

Missions :

- ✓ Veille technologique et commerciale :
 - Assurer une veille technologique pointue sur le domaine d'activité de l'entreprise.
 - Se concentrer sur les offres existantes des concurrents et en ressortir les forces et faiblesses pour se démarquer d'eux et anticiper à l'avenir.
 - Suivre l'activité des clients pour détecter leurs futurs et actuels besoins.
 - Se renseigner en permanence pour être à la pointe technologique du secteur concerné (Internet, salons, conférences, etc.).
- ✓ Accompagnement commercial des projets :
 - Analyser et diagnostiquer les besoins exprimés, recueillir précisément les éléments constitutifs du cahier des charges.
 - Répondre, avec l'équipe avant-vente et/ou grands comptes, aux appels d'offres.
 - Déterminer, en liaison avec les deux directions techniques (interne et côté client), les solutions les mieux adaptées.
 - Présenter et défendre, avec l'équipe commerciale, la solution retenue.
 - Contribuer à la réussite des négociations commerciales en appui de la direction commerciale ou de l'ingénieur grands comptes.
- ✓ Gestion et suivi opérationnel des projets :
 - Élaborer et suivre le projet en adéquation avec le cahier des charges validé par le client.
 - Définir les objectifs et les moyens en terme de délais, de qualité et de coûts.
 - Veiller au bon déroulement du projet en suivant les équipes dans l'avancement de la prestation et en leur proposant une expertise technique et fonctionnelle.
 - Entretenir la relation avec le client et vérifier en permanence sa satisfaction en assurant un reporting de qualité composé d'indicateurs pertinents pour contrôler la rentabilité de son investissement.

- Suivre l'affaire sur la partie administrative et financière (facturation régulière au fil de l'avancement des phases du projet, relance, etc.).

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Expertise technique importante pour dialoguer intensément avec les deux directions techniques (en interne et côté client).
 - Très bonne connaissance du secteur d'activité de son entreprise et de toutes les innovations technologiques qui s'y rattachent.
 - Expérience de la gestion de projet pour respecter les *desiderata* du client.
 - Connaissance de l'anglais lorsque les projets ont une dimension internationale.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Qualités d'écoute et de communication indispensables pour bien comprendre les besoins du client.
 - Esprit d'analyse et qualités rédactionnelles pour élaborer un cahier des charges pertinent et faire émerger des recommandations.
 - Ouverture d'esprit et curiosité pour se tenir informé des nouveautés du marché.
 - Diplomatie pour faciliter les relations avec des interlocuteurs de haut niveau et les projets ayant une dimension stratégique aux yeux du client.
 - Rigueur, pragmatisme, autonomie et esprit méthodique pour mener et gérer de multiples projets en parallèle.
 - Capacité à convaincre des interlocuteurs variés pour se démarquer de la concurrence et faire valoir la justesse de l'offre proposée.
 - Capacité d'entraînement et esprit d'équipe car travaille souvent avec des collaborateurs en interne, des équipes côté client et parfois des prestataires externes.

Le responsable de zone export

Il assure le développement des ventes de son entreprise sur une zone géographique située à l'extérieur des frontières de la France. Quand il est rattaché au directeur Export, il est plutôt dans l'exécution de missions. Lorsqu'il est rattaché à la direction commerciale, il intervient activement sur tout ou partie de la définition de la politique export. Dans certains cas, il est rattaché directement à la direction générale. Il est en relation avec la direction commerciale et marketing, notamment l'équipe des chefs de produits international. Selon l'importance de la zone géographique dont il est responsable et selon la forme de vente (directe ou via un réseau de distributeurs), ses missions varient énormément. Plus ou moins commercial ou animateur de réseau, il devra posséder des compétences variées. Il est cadre et de formation supérieure (écoles de commerce, écoles d'ingénieurs) ou il possède un DESS d'affaires internationales ou de langues étrangères. Pour assurer ce poste autonome, il a une expérience significative de plusieurs années.

Missions

- ✓ Négociation :
 - Prise en charge de certaines négociations avec des clients stratégiques.
- ✓ Analyse et stratégie :
 - Définir le plan de développement des ventes sur une zone géographique déterminée en menant, par exemple, des études relatives à la concurrence.
 - Participer à la définition de la stratégie export de l'entreprise.
 - S'associer au choix de la forme de vente (directe ou non).
- ✓ Constitution et animation du réseau de vente :
 - Sélectionner les distributeurs, les former à l'offre, les stimuler avec des outils d'aide à la vente.
 - Parfois, il manage une équipe de commerciaux export et/ou marketing basée sur sa zone géographique.

✓ Marketing opérationnel :

- Décliner, avec les adaptations culturelles nécessaires, les outils conçus par les équipes marketing du siège. Il peut, dans certains cas, concevoir des actions Marketing spécifiques.
- Les mettre en place que ce soit hors médias (salons, opérations spéciales...) ou médias (presse spécialisée et autres).

Compétences requises

✓ Compétences techniques :

- Capacité à comprendre et à décliner la stratégie export, à la mettre en œuvre de façon opérationnelle sur le terrain.
- Culture internationale et plus spécifiquement de la zone concernée (us et coutumes) et connaissance des modes de consommation, de la concurrence, des circuits de distribution.
- Maîtrise des contraintes réglementaires liées aux échanges de biens et services (douanes, taxes, transports, etc.).
- Compétences sur les outils informatiques et les chiffres (tableurs, etc.).
- Bonne maîtrise des produits et de l'offre globale à proposer.
- Connaissance courante de l'anglais et de la langue du pays concerné.

✓ Compétences comportementales :

- Qualités d'écoute, diplomatie et véritable empathie pour s'adapter à des personnes de culture différente.
- Force de conviction pour animer le réseau local et aptitudes commerciales pour mener à bien les négociations en direct.
- Rigueur, sens de l'organisation afin d'optimiser les déplacements et de mener à bien les projets et d'assurer le reporting.
- Résistance au stress et à la fatigue pour assurer les décalages horaires et gérer les enjeux souvent importants à l'export.

DROIT DU TRAVAIL POUR COMMERCIAUX : LES STATUTS SPÉCIFIQUES

LE STATUT DE VRP

« Si un commercial, salarié, à titre principal, prend des ordres, directement ou indirectement, sur un secteur géographique ou de clientèle déterminé, il est VRP » (de fait, même si son contrat de travail stipule qu'il n'a pas le statut VRP). Ce statut, une exception française, est un statut d'ordre public, c'est-à-dire qu'on ne peut y renoncer (ni faire renoncer) si les conditions sont réunies.

QUELLES CONSÉQUENCES ?

En cas de licenciement simple et de départ à la retraite, si le secteur du commercial a prospéré, est due la fameuse « indemnité de clientèle ». Cette indemnité dépend de l'évolution du portefeuille en volume et en valeur. Elle dépend donc évidemment du travail réalisé par le salarié mais aussi de la conjoncture économique. Ainsi, cette indemnité a-t-elle atteint des sommets dans les 20 années de l'immédiat après-guerre. Au moment où la conjoncture est moins favorable, l'impact est moins important ! Par ailleurs, ce statut ne présente pas que des inconvénients pour l'employeur. En effet, une partie de la rémunération peut inclure des frais sur lesquels ne s'appliquent pas les charges sociales.

LE STATUT D'AGENT

L'agent commercial n'est pas salarié, il est indépendant. Le statut d'agent est un statut de droit européen. En cas de désaccord, c'est le tribunal de commerce qui est compétent, non les Prud'hommes.

QUELLES CONSÉQUENCES ?

Les droits de l'employeur vis-à-vis d'un salarié portent sur la mission et le contrôle de l'exercice de cette mission. Vis-à-vis d'un agent, on a des droits sur la mission confiée mais en aucun cas sur les moyens que celui-ci met en œuvre pour les réaliser. Si l'on interfère sur ce terrain, il peut y avoir requalification du contrat d'agent en contrat salarié.

QUELQUES MOTS SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL

Les mentions obligatoires :

- Le titre (pas le statut) : conseiller commercial, ITC, ingénieur commercial.
- Le contenu de la fonction : rester sur les grandes missions, sans être trop précis. « Prospecter et vendre les offres » suffit.
- Le coefficient.
- La durée du contrat.
- Le système de rémunération : préciser le fixe annuel et le variable. La mention « il vous sera versé des primes en fonction de l'atteinte des objectifs » suffit et permet de faire varier les modalités annuelles.

NB :

- Il est bon de stipuler « il vous sera fixé des objectifs », mais la mention « d'un commun accord » lie les mains de l'employeur.
- La clause de non-concurrence n'est pas obligatoire et ne devrait être réservée qu'à des « gourous », qui donnent une valeur ajoutée distinctive forte à l'entreprise. En effet, depuis juillet 2002, la loi oblige à une contrepartie financière de la part de l'employeur si celui-ci lève la clause de non concurrence en cas de licenciement ou de démission. De plus, celle-ci doit être limitée dans le temps (entre 6 mois et deux ans), dans l'espace et dans l'activité concernée.

► LES MÉTIERS DU SUPPORT COMMERCIAL

Ces métiers sont nombreux, nous nous focaliserons sur deux d'entre eux :

- ✓ L'ingénieur avant-vente : on le trouve dans des entreprises dont la complexité des produits ou services vendus nécessite une connaissance technique pointue.
- ✓ Le responsable administration des ventes, indispensable quand l'activité nécessite un suivi administratif rigoureux, du fait du nombre élevé de clients ou de références.

L'ingénieur avant-vente

Cette fonction est chargée d'apporter un appui aux commerciaux, pour les aider à conclure leurs ventes. L'ingénieur avant-vente est une fonction interface entre la vente, d'une part, et le marketing, la R & D et la production, d'autre part.

Missions

- ✓ Veille :
 - Veille technologique sur l'ensemble des évolutions du marché.
 - Veille économique de la concurrence : participation aux salons, manifestations ou conférences susceptibles d'enrichir ses connaissances.
- ✓ Développement de l'offre de l'entreprise :
 - Apporte son expertise sur le développement d'offres nouvelles ou l'amélioration des offres existantes.
 - Initie de nouvelles idées en terme de présentation ou de démonstration auprès des clients.
- ✓ Participe à l'acte de vente :
 - Répond aux appels d'offre avec l'ingénieur commercial.
 - Analyse les besoins du client.
 - Conçoit l'offre technique pertinente, positionnant l'offre en terme de prix.
 - S'assure de la faisabilité technique et de la rentabilité du projet.
 - Accompagne l'ingénieur commercial chez le client.
 - Effectue des démonstrations, présentations produits...

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Parfaite connaissance technique d'une technologie, ainsi que des acteurs du marché.
 - Excellent bagage technique général.
 - Connaissance de l'anglais incontournable.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Sens commercial, aisance relationnelle.

- Sens du travail en équipe.
- Capacité à convaincre.

Le responsable administration des ventes

Également appelé responsable ADV, ou responsable du service client, il supervise toutes les opérations de gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison au client. Il est généralement rattaché au directeur commercial, parfois au directeur administratif et financier, moins souvent au directeur de production. Outre la force de vente, il collabore étroitement avec le contrôle de gestion et la logistique.

Missions

- ✓ Mise sous contrôle du traitement des commandes :
 - Validation et enregistrement des commandes.
 - Contrôle du respect de la politique tarifaire.
 - Contrôle de la disponibilité des produits et du respect des délais de livraison.
- ✓ Suivi de la clientèle :
 - Répondre aux demandes d'informations des clients.
 - Gérer le système de facturation.
 - Relancer les impayés, gérer les contentieux.
 - Gérer les réclamations et les litiges.
- ✓ Gestion et prévisions commerciales :
 - Établissement des tableaux de bords liés à l'activité commerciale.
 - Analyse des résultats de vente par zone géographique, par marché, par client.
 - Établissement des prévisions commerciales, en lien avec la direction commerciale.
 - Participation à l'élaboration des budgets.

Compétences requises

- ✓ Compétences techniques :
 - Bonnes notions de comptabilité et de finance.
 - Maîtrise de l'outil informatique, connaissance des logiciels spécifiques (SAP, Sybel...).
 - Capacités managériales : les équipes sont souvent nombreuses.
- ✓ Compétences comportementales :
 - Diplomatie, sens du compromis.
 - Capacité de négociation.
 - Qualités de communication.
 - Savoir-faire en gestion de conflits.
 - Rigueur, fiabilité.



Des métiers complémentaires, des profils différents qui peuvent coexister au sein d'une même entreprise.

Chapitre 3

Le concept de motivation

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quand est né le concept de motivation ?
- ◆ Quels sont les grands courants de pensée sur ce thème ? Les auteurs clés ?
- ◆ Qu'est-ce qui motive aujourd'hui les vendeurs ?
- ◆ Qu'est-ce qui relève de la satisfaction éphémère ou qui motive durablement ?
- ◆ Quelle est la différence entre motivation et implication ?

► UN CONCEPT CLÉ POUR LE MANAGER COMMERCIAL

Motiver : un acte essentiel du management commercial

Avant de confier une mission à un collaborateur, le manager se pose de nombreuses questions car il attend un certain niveau de performance. Ces questions concernent notamment la capacité de la personne à faire ce qu'on lui demande : il s'agit d'éléments de savoir et de savoir faire.

Cela ne suffit pas. Pour être assuré de la qualité du travail fourni, il manque un élément essentiel : la motivation ou encore « l'envie de faire ». Ce troisième élément est particulièrement indispensable pour les commerciaux, dont une grande partie des compétences s'exprime en terme de savoir-être.

La vente est un métier de contact et être démotivé se « voit », se « sent ». Un excellent commercial qui maîtrise parfaitement les techniques de vente mais n'a pas envie de « se dépasser » ou ne croit pas à son produit sera moins performant qu'un autre, possédant les mêmes compétences.

Pour le manager commercial, donc, motiver ses collaborateurs est un acte de management essentiel, plus encore que pour les autres fonctions de l'entreprise, car la motivation a un impact direct sur la performance et les résultats.

Beaucoup de chemin a été parcouru depuis la naissance du concept et, pourtant, jamais il n'a été autant à l'ordre du jour. Dans un monde chahuté, où le rythme des changements est de plus en plus rapide, les managers ont besoin de s'appuyer sur de forts moteurs pour engager leurs entreprises dans les mutations profondes qu'elles vivent à l'heure actuelle.

À l'horizon 2010, cinq millions de personnes partiront en retraite et huit millions seront en principe embauchées et intégrées au sein des entreprises. Le recrutement et la fidélisation des meilleurs seront donc stratégiques.

NAISSANCE D'UN CONCEPT : LA MOTIVATION A 80 ANS !

C'est dans les années 1920 qu'apparaît pour la première fois le concept de motivation, bien avant le mot lui-même.

Elton Mayo, professeur à l'université de Harvard, porte sur la naissance du concept une responsabilité déterminante. Dans les ateliers de la Western Electric à Hawthorne, ses expériences, qui s'inscrivent dans le courant de l'OST (Organisation scientifique du travail) ont pour but d'étudier l'impact d'une variation de l'intensité lumineuse sur la productivité des ouvrières. De culture et de profession scientifiques, l'équipe d'Elton Mayo isole une partie de l'atelier sur laquelle elle fait varier l'intensité lumineuse. L'autre partie de l'atelier continue de produire dans les conditions classiques. Les ouvrières qui vivent l'expérience sont regardées, leur travail est analysé, leur rendement est mesuré... elles discutent entre elles... ce que ne font pas les autres, produisant selon le processus « classique ».

La première constatation rassure les tenants de l'OST : plus on augmente l'intensité de la lumière, plus la productivité augmente ! Ces scientifiques cherchent alors à faire l'expérience « à l'envers » et font diminuer l'intensité de la lumière.

Que se passe-t-il ? La productivité continue d'augmenter ! C'est ainsi, presque par hasard, qu'Elton Mayo s'aperçoit que **des facteurs autres que purement techniques influent sur l'efficacité au travail** et l'incitent à pousser plus loin ses investigations.

Le concept de **motivation** est né !

Quand on sait, de plus, que dans le domaine commercial spécifiquement, la qualité de la relation client est « le » critère distinctif qui fait la différence par rapport à la concurrence, on comprend le besoin de connaître et savoir mettre en œuvre les mécanismes qui sont à la source de la motivation.

Motiver ou impliquer ?

Quand nous demandons, en séminaire de formation, à des managers commerciaux à quoi ils reconnaissent que leurs collaborateurs sont motivés, ils répondent généralement ceci :

✓ « Ils restent tard le soir.

- ✓ Ils ont des idées.
- ✓ Ils prennent des initiatives.
- ✓ Ils recherchent le contact avec le management.
- ✓ Ils répondent vite et avec enthousiasme aux demandes du management... ».

Dans le même contexte, quand nous posons la question « miroir » à un groupe de commerciaux « Qu'est-ce qui vous motive ? », leurs réponses sont sensiblement différentes :

- ✓ « Un travail intéressant.
- ✓ L'autonomie dans le travail.
- ✓ Une bonne ambiance.
- ✓ La prise possible de responsabilités.
- ✓ La possibilité de progresser, d'accroître ses compétences.
- ✓ La reconnaissance des efforts accomplis.
- ✓ La relation avec le management... ».

Quand le manager parle de motivation, il pense « implication » dans le travail, le commercial, lui, pense « satisfaction » dans le travail.

Attention, les leviers pour agir sur l'un et l'autre ne sont pas les mêmes. La satisfaction est éphémère, c'est une recherche perpétuelle qui est obtenue par des stimuli extrinsèques, qui ne dépendent pas de l'individu, et cesse en général quand elle n'est pas stimulée.

L'implication est la capacité à s'auto-motiver en fonction de stimuli personnels. C'est un capital personnel que le manager fait croître mais ne crée pas. On parle alors de motivation intrinsèque.

► HISTORIQUE DU CONCEPT

Taylor et les origines du concept

Pour mieux comprendre tous ces mécanismes et pouvoir ainsi agir dessus, nous allons explorer ce thème de la motivation au travers du temps. Les plus grandes étapes ont été franchies au siècle dernier.

[Chapitres 11 et 12](#)

On ne se motive que pour quelque chose de désirable. Parler de motivation au travail suppose que le travail représente une valeur pour le plus grand nombre. Cela n'a pas toujours été le cas.

Dans la Rome antique, les valeurs reconnues sont très éloignées du travail (labeur/*labor* en latin). Le travail est le fait des esclaves et seuls les hommes libres ont accès aux valeurs supérieures que constituent alors la conquête, le droit, la culture.

Le christianisme change cette vision pour donner au travail une vertu rédemptrice. Pour l'homme issu du péché originel, travailler est certes une obligation mais aussi le moyen de mériter son salut.

On ne parle pas de motivation mais de devoir.

Petit à petit, le travail va devenir la référence, le sens de la vie humaine et ce, pour tous les individus.

Voltaire affirme que le travail produit les bonnes mœurs. Les intellectuels de son époque vilipendent moines et nobles, oisifs qui « n'apportent rien » à la société. Quelqu'un de « bien » est quelqu'un de « travailleur »

À la fin du XIX^e siècle, l'industrialisation reprend cette culture du travail à son compte. En particulier, l'idée que tous les individus fonctionnent de la même façon. Frederick W. Taylor considère le travail comme une donnée scientifique à analyser de la manière la plus précise possible, l'objectif étant de concevoir le moyen le plus efficace pour réaliser une tâche donnée.

Les cinq principes du taylorisme sont les suivants :

- ✓ Dissociation des tâches d'organisation et de planification – confiées à l'encadrement – et d'exécution – confiées aux ouvriers.
- ✓ Découpage le plus fin possible du travail en séquence pour obtenir le rendement maximal.
- ✓ Choix de la personne la plus adaptée pour exécuter la tâche.
- ✓ Formation (on pourrait presque dire « dressage ») de la personne pour qu'elle exécute la tâche de la manière la plus « parfaite », mécanique et conforme.
- ✓ Contrôle et vérification fréquente du suivi des procédures mises en place.

Et la motivation, dans tout ce système, où est-elle ? Très éloignée de notre conception actuelle ! Pourtant, on peut imaginer que les ouvriers des usines Ford, où les principes de Taylor ont été parfaitement suivis, étaient satisfaits de leur sort. Travailler à l'usine faisait partie d'un tout : pour bénéficier des avantages, il fallait en accepter les contraintes.

La motivation devait être plus simple à formuler qu'aujourd'hui et les besoins moins complexes. L'intérêt du salarié était d'avoir un travail qui lui permette de gagner sa vie et de nourrir sa famille.

C'est pourtant dans ce mouvement d'industrialisation forcée et de recherche d'une productivité toujours plus grande que vont pouvoir avoir lieu les expériences qui vont vraiment donner naissance au concept de motivation, tel qu'on le connaît aujourd'hui.

Les premiers travaux de recherche en ergonomie du travail ont permis de mettre en évidence que la carotte et le bâton ne suffisaient pas à « faire avancer » l'homme au travail. Les chercheurs du mouvement des relations humaines vont faire le reste et apporter des éclairages essentiels pour comprendre les mécanismes de motivation.

Maslow et Herzberg toujours d'actualité

TROIS HOMMES ESSENTIELS

- **Mac Gregor** oppose la théorie des X (tous les hommes sont fainéants et ne travaillent que parce qu'ils y sont obligés) à celle des Y (la sienne : les hommes aiment prendre des initiatives, innover).
- **Maslow**, disciple de Mac Gregor, écrit « A theory of human motivation » et établit une échelle des besoins, la « pyramide » de Maslow.
- **Herzberg** dissocie les facteurs de satisfaction des facteurs d'insatisfaction.

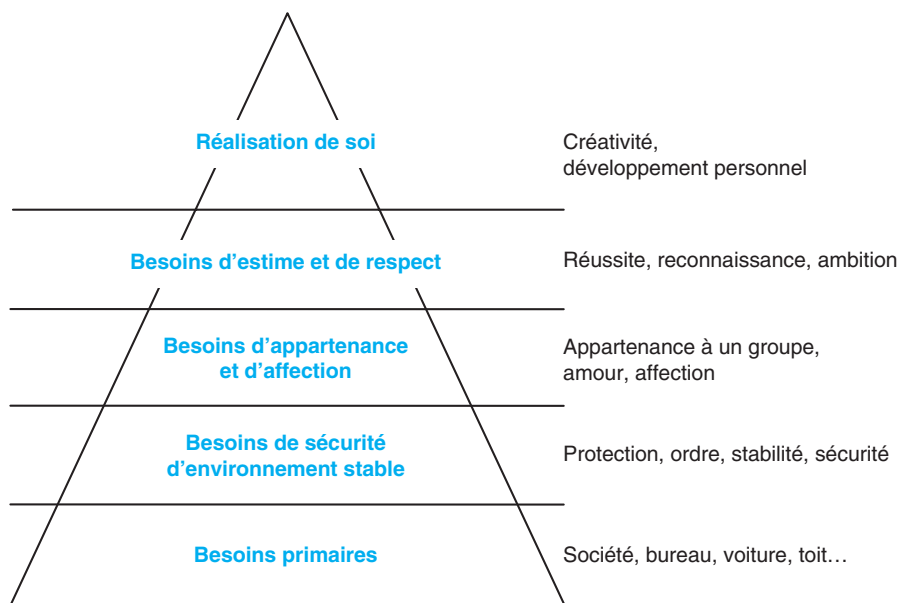
Les hommes ne sont pas tous identiques ! Cette découverte ouvre la voie aux théories de la seconde génération.

Le modèle des besoins de Maslow

Le modèle des besoins de Maslow, établi en 1943, est plus connu sous le nom de **pyramide de Maslow**. Son analyse est simple. L'homme a cinq grands besoins fondamentaux et cherche à les satisfaire successivement.

1. **Les besoins physiologiques de base** : manger, boire, dormir.
C'est la base de la pyramide.
2. **Les besoins de sécurité** que l'homme va chercher à satisfaire quand ses besoins de base auront été satisfaits. Il s'agit alors de rechercher un environnement stable et de se sentir protégé des turbulences et des dangers.
3. **Le besoin d'affection** (de donner et recevoir), l'appartenance à un groupe.
4. **Les besoins de reconnaissance**, d'estime et de respect.
5. **Le besoin d'accomplissement**, niveau ultime de besoin.

Figure 3.1 ■ La pyramide de Maslow transposée dans l'environnement professionnel



Maslow indique que les individus ne sont pas tous motivés par les mêmes choses mais que leur position dans la pyramide permet de connaître leur moteur principal.

Que garder aujourd'hui de la pyramide de Maslow ?

Nombreux sont ceux qui connaissent le modèle, beaucoup moins sont ceux qui savent s'en servir. De plus, le modèle doit être adapté, par rapport aux premières conclusions que Maslow lui-même en a faites :

On peut appartenir, en même temps, à plusieurs « étages » de la pyramide

Vers la fin de sa vie, Maslow reviendra sur un des concepts clés de la pyramide. En effet, on peut constater chez un même individu la cohabitation de motivations appartenant à des niveaux différents. Un cadre commercial très dynamique et entreprenant est certainement motivé par le besoin d'accomplissement, de réaliser des choses nouvelles, de réussir des défis. Un changement dans sa vie personnelle, et il se retrouve tout à coup avec, en plus, un très fort besoin de sécurité !

Les cas particuliers

Comme tout modèle ou toute clé de lecture des comportements humains, la théorie de Maslow n'est pas « applicable » à 100 %. Certaines personnes, ayant un besoin d'accomplissement élevé, peuvent inverser la pyramide en négligeant les besoins de sécurité (par exemple leur emploi) ou même les besoins de base. On peut mettre dans cette catégorie, aux côtés du Dalai Lama ou de Gandhi les entrepreneurs les plus débridés qui sont capables de prendre des risques insensés avec leur fortune ou celle de leurs proches pour mettre en œuvre une idée, une entreprise. À l'opposé, si, dans une organisation les besoins de niveaux supérieurs sont bafoués, les personnes expriment alors des besoins de sécurité ou de confort professionnel avec une grande force.

Le modèle est valable mais pas suffisant

Sous prétexte que ses théories datent des années 1950-1960, on aurait tort d'enterrer trop tôt Maslow. Il est en effet assez connu mais est-il bien appliqué ? Dans la partie « savoir-faire », il vous sera proposé des pistes d'actions pour identifier les motivations de ses collaborateurs et y répondre. C'est indispensable pour motiver au quotidien et entretenir la satisfaction, mais cela nécessite des actions répétées. Des apports nouveaux nous aident maintenant à compléter ces actions « court terme » par des actions d'efficacité de plus longue durée... mais plus difficiles à mettre en place !

Chapitre 11

THÉORIE DES X CONTRE THÉORIE DES Y

Avant même Maslow, Douglas Mac Gregor développe sa théorie des Y, en opposition avec celle des X, mise en œuvre par Taylor, qui privilégie la carotte et le bâton.

Selon lui, les hommes aiment prendre des initiatives, détenir des responsabilités. Dès 1950, il fait la promotion des méthodes managériales douces sur des méthodes plus coercitives. Mac Gregor convenait néanmoins de la nécessité d'être ferme pour ne pas se laisser déborder.

Maslow, disciple de Mac Gregor est séduit par sa théorie des Y, qu'il applique à la lettre mais se heurte à des difficultés, il constate que certains hommes ne sont pas « mûrs ». Il bâtit alors son échelle de motivation.

Herzberg et le contenu du travail

Frederik Herzberg (1966) a étudié très scientifiquement, sur des échantillons de personnes au travail très conséquents, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il rajoute donc une autre dimension à Maslow en distinguant ce qui donne de la valeur au travail (pour le salarié) et qui sont des **facteurs de satisfaction** et ce qui enlève de la valeur au travail, les **facteurs d'insatisfaction**. La réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail lui-même, la responsabilité, la promotion sont parmi les plus importantes sources de satisfaction. Il est intéressant de noter que le salaire ou les bonnes relations sont nettement derrière. Les principaux facteurs

d'insatisfaction qu'il met en évidence sont les suivants : les procédures et le management interne, les conditions de travail, les relations de travail difficiles...

ABONDANCE NUIT !

Non seulement, donner satisfaction sur les besoins de sécurité et les besoins primaires ne permet pas de motiver mais, en plus, l'abondance dans ce domaine peut détruire la motivation. Dans les organisations où la sécurité de l'emploi est totale, l'implication n'est pas toujours au rendez-vous...

Au-delà du constat, Herzberg note que les deux niveaux du bas de la pyramide de Maslow sont des motifs d'**insatisfaction**. Satisfaire aux besoins de confort et de sécurité professionnels évite de démotiver mais n'agit pas positivement sur la motivation du salarié.

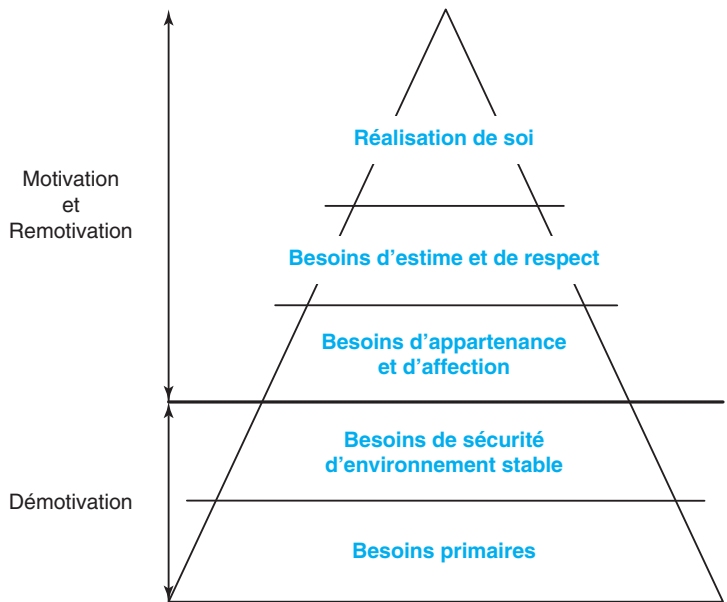
Il s'agit donc pour le manager de donner juste ce qui convient pour ne pas démotiver mais pas plus car ce qui est offert en plus n'est pas utile.

Sur les trois niveaux du haut de la pyramide, on peut en revanche parler de facteurs de motivation.

L'absence de contrôle hiérarchique contraignant peut éviter l'insatisfaction mais ne provoque pas la motivation. À l'inverse, un travail intéressant, des responsabilités vont réveiller la motivation.

Les travaux d'Herzberg et de Maslow ont été un peu oubliés dans les années 1980, période où l'importance du contenu du travail et du respect de l'individu a cédé la place devant les bienfaits attendus d'une politique de motivation centrée sur les biens matériels : ce fut en effet la belle époque des stimulations par le salaire, l'intéressement, les primes en tout genre. On les redécouvre aujourd'hui.

Figure 3.2 ■ Les apports d’Herzberg



TESTEZ-VOUS !

Voici vingt motifs de satisfaction dans le travail. Identifiez à quel niveau de la pyramide de Maslow ils appartiennent¹.

Tableau 3.1 ■

N°	Motif de satisfaction	Besoin associé selon Maslow
1	Possibilité de mettre en pratique ses propres idées.	
2	Communication encouragée entre les individus.	
3	Choix possible des dates de vacances.	
4	Accord complet avec les objectifs et la politique de l'entreprise.	

1. Voir solutions du test en fin de chapitre.

Tableau 3.1 ■

N°	Motif de satisfaction	Besoin associé selon Maslow
5	Avoir un management stimulant et convivial.	
6	Considération apportée à la qualité du travail.	
7	Connaissance des règlements et sanctions éventuelles.	
8	Avantages économiques (aides financières, prêts).	
9	Épanouissement personnel dans un travail stimulant et intéressant.	
10	Plan de carrière défini.	
11	Possibilité de choisir ses heures de travail.	
12	Bonne intégration dans son groupe de travail.	
13	Être tenu au courant de la vie de l'entreprise.	
14	Entreprise sérieuse et solide.	
15	Valorisation des réussites personnelles.	
16	Possibilité de formation et de développement professionnel.	
17	Rémunération sanctionnant les efforts et les résultats.	
18	Entreprise près du domicile.	
19	Avoir un manager qui ne manipule pas.	
20	Définition rigoureuse des postes et des fonctions.	

► LA SOCIÉTÉ BOUGE, LA MOTIVATION AUSSI !

Les évolutions sociologiques récentes

Les macro-tendances qui traversent notre société influent très directement sur les évolutions de la motivation.

- ✓ La stabilité économique n'est plus assurée, les cycles se raccourcissent, notre futur dépend de micro événements décidés ou produits à des milliers de kilomètres de nous.
- ✓ L'environnement proche peut lui aussi être bouleversé par des ruptures, comme l'atteste le nombre de divorces et de familles monoparentales. À l'intérieur de ce qui reste malgré tout une « famille », la notion d'autorité se dilue. Un enfant ne subit plus seulement l'influence de son père ou de sa mère mais d'une multitude de sources aussi variées que ses professeurs, ses amis, la télévision, les magazines... Vivant dans l'apprentissage de l'autonomie, il n'apprend pas l'obéissance à une autorité unique. Cet enfant, qui a déjà vécu et a appris à jouer avec des autorités multiples tente de reproduire ce même schéma dans l'entreprise.
- ✓ L'individu s'implique plus dans la cité, son club de sport, sa ville, une association caritative. Il prend l'habitude de voir large et d'être traité en adulte. Plus habitué à agir ainsi, il gagne en autonomie par rapport aux instances de socialisation (famille, entreprise...) auxquelles il est rattaché, il veut se déterminer davantage. Travailler devient donc aussi se construire, s'épanouir, se réaliser.
- ✓ Bizarrement, « l'esprit communautaire » fait un grand retour sur le devant de la scène sociale. La vie associative en France explose en ce début de XXI^e siècle. Des « tribus » se constituent, qui regroupent des personnes qui se sont choisies autour d'une vision du monde commune et qui partagent des liens émotionnels forts.



PRINCIPES CLÉS

- Chaque personne est particulière.
- Il faut trouver pour chacun une solution sur mesure, unique.
- Le « capital motivation » de chaque être humain n'est pas égal, il dépend de sa propre histoire.

Les nouvelles exigences des collaborateurs de l'entreprise

La plupart des collaborateurs veulent beaucoup de choses « en plus ».

Trois sortes d'objectifs sont aujourd'hui majoritairement poursuivis :

- ✓ **Objectif d'équité** : désir d'être traité de manière juste dans la relation. Les rémunérations, les systèmes d'évaluation et de promotion, le style de management, les structures sont autant d'éléments qui influent sur la perception du salarié.
- ✓ **Objectif de réalisation et d'accomplissement**, au sens où Maslow le définissait déjà lui-même, soit la volonté d'être fier d'accomplir quelque chose qui a du sens et de recevoir de la reconnaissance pour ces accomplissements. Toutes les politiques « d'alignement » des décisions par rapport à une stratégie globale concourent à satisfaire cet objectif.
- ✓ **Objectif de camaraderie** : revendication d'un travail effectué dans un climat serein, chaleureux, intéressant et des relations de coopération.

La motivation intrinsèque

Face à cette émergence de l'individu au travail, il faut aux managers trouver des solutions sur mesure qui vont réconcilier les aspirations profondes de l'individu et les impératifs de l'entreprise.

Pour aller plus loin que Herzberg et Maslow, ce n'est plus le contenu du travail qui fait la motivation mais l'intérêt que la personne sait mobiliser pour ce qu'elle fait. Avec Maslow et Herzberg, on parlait de motivations extrinsèques, qui sont extérieures à l'individu. Aujourd'hui, il faut non seulement stimuler la motivation extrinsèque par des actions multiples et répétées mais il faut aussi que le manager remette l'individu en contact avec sa motivation intrinsèque, c'est-à-dire son aptitude à se motiver lui-même. C'est là que se trouve la clé de la motivation « longue durée ».

Chacun ne dispose pas du même « capital » de motivation intrinsèque. C'est l'histoire de chacun qui lui donne son importance.

La motivation intrinsèque s'appuie sur trois piliers :

- ✓ **La curiosité intellectuelle** : le désir de comprendre – l'environnement, les tenants et les aboutissants de l'activité en cours, etc. – et de toujours mieux maîtriser son métier. La personne veut en savoir toujours plus et n'hésite pas à poser des questions pour mieux comprendre.
- ✓ **Le désir de grandir, d'évoluer**, de devenir chaque jour davantage celui qu'on a envie d'être. Plus intimiste, ce pilier de la motivation intrinsèque s'exprime par le professionnalisme, l'envie de bien faire.
- ✓ **L'envie profonde de donner un sens à sa vie**, de mener une vie *valable*, dont on puisse être fier. Ce désir de sens est plus rare et plus difficile à percevoir. Nombreux sont ceux en effet qui ont « capitulé » et décidé que leur vie n'aurait pas de sens particulier. En réalité, ils ont perdu le contact avec la source profonde de leur motivation.

Tout se passe comme si, comme socle de notre motivation durable et individuelle se trouvaient les trois piliers de la motivation intrinsèque, sur lesquels viendraient s'ajouter les facteurs de motivation extrinsèques, définis par Maslow et enrichis par Herzberg.

Attention : pour « illustrer » cette inégalité dans le « capital motivation » personnel que constitue la motivation intrinsèque, on peut imaginer que chacun dispose de sa propre pyramide personnelle, dont la base est plus ou moins étroite en fonction de ses motivations intrinsèques.

La boucle est bouclée, on dispose maintenant d'un « modèle » personnalisé.

On voit bien que la tâche du manager qui doit individualiser la motivation et tenir compte du niveau de motivation intrinsèque de chacun devient très complexe.

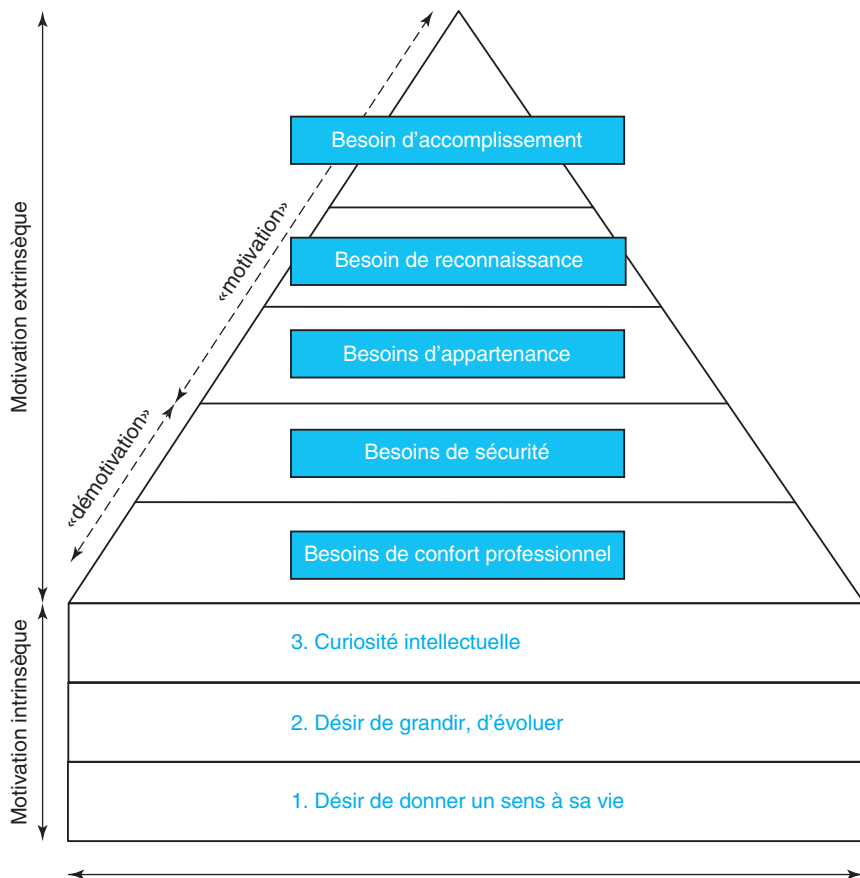
[Chapitre 11](#)

3 • Le concept de motivation

Un concept clé pour le manager commercial
Historique du concept

La société bouge, la motivation aussi !

Figure 3.3 ■ Un modèle complet de la motivation personnelle



CORRIGÉ DU TEST

Tableau 3.2 ■

Niveau de besoin selon Maslow	Numéros des motifs de satisfaction associés
Besoin d'accomplissement	1. 4. 9. 16.
Besoin de reconnaissance	6. 15. 17. 19.
Besoin d'appartenance au groupe	2. 5. 12. 13.
Besoin de sécurité	7. 10. 14. 20.
Besoin de confort professionnel	3. 8. 11. 18.

Tableau 3.3 ■ Synthèse : évolutions des conceptions sur la motivation

	Motivation de première génération	Motivation de seconde génération	Motivation de troisième génération
Époque et courants de pensées	Fin xix ^e siècle-1950 Industrialisation. Rationalisation des processus de production. Organisation scientifique du travail (OST). Taylorisme.	1950-1990 Mouvement des relations humaines. Maslow, Herzberg, Mc Gregor, puis Rikert, Leavitt...	Depuis 1990 Approche sociologique. Théories issues du développement personnel.
Conceptions sur l'homme au travail	« Tout le monde fonctionne de la même façon ».	« On peut classer les personnes par grandes catégories de besoins ».	« Chaque personne est particulière ».
Solutions apportées pour motiver	Une même solution pour tous.	Modèles de solutions à adapter en fonction des cas.	Solution sur mesure, unique pour chacun.
Moteurs de la motivation reconnus et stimulés	Carotte/bâton. Avantages matériels ou financiers.	Reconnaissance. Adaptation des postes. Participation des salariés.	Réalisation de soi au niveau individuel. Motivation intrinsèque.
Source : d'après M. Le Saget, <i>Le Manager intuitif</i> , Dunod, 2003 (2 ^e édition, 2006).			

3 • Le concept de motivation ►

Un concept clé pour le manager commercial
Historique du concept

La société bouge, la motivation aussi !



Aujourd'hui, la motivation est une affaire individuelle. Dans l'entreprise, lieu du collectif par excellence, les managers-motivateurs sont ceux qui sauront créer des communautés d'appartenance et de sens, où les individus se retrouveront sur des valeurs de fond.

Chapitre 4

L'essentiel du marketing

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ♦ Marketing stratégique, marketing client ou opérationnel, de quoi parle-t-on ?
- ♦ Quel lien y a-t-il entre marketing direct et marketing client ?
- ♦ À quoi sert une matrice BCG, une matrice EMOFF, comment les construire ?
- ♦ Qu'est-ce que le positionnement ?
- ♦ Comment se construit la démarche marketing ?
- ♦ Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

► ENJEUX, MISSIONS ET DÉMARCHE DU MARKETING



PRINCIPES CLÉS

- Le marketing se spécialise, les marketings apparaissent.
- L'émergence du marketing client favorise le rapprochement marketing/commercial.
- La démarche marketing est un « fondamental » valable quelle que soit la nature du marketing, stratégique ou opérationnel.

La fonction marketing est de plus en plus étroitement liée à la fonction commerciale. Mais de quel marketing parle-t-on ? D'ailleurs, peut-on vraiment parler du marketing ? Depuis dix ans en effet, la fonction marketing se spécialise, la chaîne des métiers devenant de plus en plus longue. L'objectif de cette partie du livre est de décoder les termes et les outils fondamentaux, d'identifier les métiers et de comprendre la démarche marketing afin d'être un commercial « marketeur ».

Raisons d'être et définitions du marketing

Avant que l'offre ne soit supérieure à la demande (dans les pays développés), le marketing ne trouvait pas sa place dans le processus de création de valeur pour l'entreprise. Celle-ci produisait et les clients achetaient pour répondre à un besoin, une fonctionnalité le plus souvent. Le prix de vente était déterminé essentiellement par le calcul du prix de revient.

Dès lors que l'offre est supérieure à la demande, il devient important de répondre aux autres besoins du client potentiel, de s'intéresser aux attentes du marché, de « trouver » sa place parmi les offres concurrentes, de faire la différence par une offre élargie au concept de « produit global ». Au « produit » lui-même s'ajoute tout ce qui l'entoure, à savoir le service associé, le packaging, l'image... Si l'offre est supérieure à la demande, le besoin d'un marketing structuré apparaît.

Nous retiendrons deux définitions du mot marketing, parmi la centaine qui existe :

Celle des « papes » du marketing, Kotler et Dubois : « le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et services ».

Plus simplement, on peut dire que le marketing est un état d'esprit orienté vers les besoins du marché et sous-tendu par des techniques et une démarche rigoureuse (définition d'Armand Dayan, professeur de marketing à l'ESCP).

En effet, le « champ » du marketing est le **marché**, alors que celui de la vente est le **client**. L'objectif du marketing est d'optimiser l'adéquation entre l'offre de l'entreprise et la demande correspondante du marché, tout en garantissant les objectifs de profit de l'entreprise et la satisfaction des clients. Les résultats attendus du marketing sont très proches des résultats attendus de la fonction commerciale : accroître la part de marché, augmenter le chiffre d'affaires, garantir la marge.

Du marketing aux marketings

La fonction marketing connaît depuis environ dix ans une floraison de nouveaux métiers. On peut maintenant parler d'une « chaîne » marketing qui regroupe trois maillons bien identifiés :

Le marketing stratégique

Centré sur l'analyse des marchés, il occupe une fonction d'aide à la prise de décision pour la direction générale. Au niveau le plus élevé, la stratégie marketing rejoint en effet la stratégie de l'entreprise et vise à définir le portefeuille d'activités souhaitables pour répondre à la mission de l'organisation. Elle nourrit la réflexion du comité de direction, en se fondant sur les données de marché, l'environnement sociologique et concurrentiel. Le marketing stratégique réunit les spécialistes des études qualitatives et quantitatives, ainsi que les experts en analyse et traitement de données. Le **marketing de l'innovation**, à la frontière du marketing stratégique et de la Recherche et Développement (R & D), est en charge du développement des concepts jusqu'à la mise sur le marché des produits.

Les métiers : directeur marketing, directeur des études, chargé d'études.

Le marketing produit/marché ou marketing de l'offre

Il est chargé de la gestion du cycle de vie des produits et des marques. Il s'occupe du développement d'un produit ou d'un marché et pilote la gamme de produits en intégrant de plus en plus dans leur champ d'intervention l'environnement de celui-ci : délais de livraison, qualité, sécurité... Le basculement du marketing produit vers un marketing « produit et services » est une tendance forte qui affecte le travail du chef de produit.

Les métiers : chef de groupe marketing, chef de marque, chef de produit, chef de marché.

Le marketing opérationnel ou tactique

Il est très proche de la direction commerciale car d'un même horizon temporel (en général, celui de l'année budgétaire) et partage le même champ d'intervention : le client. Il met en œuvre des actions en direction des clients intermédiaires ou finaux. Ce marketing connaît un développement très rapide. On peut identifier deux filières distinctes au sein du marketing opérationnel : le marketing des médias et le marketing client.

Le marketing des médias regroupe ce qui a trait à la communication, aux relations publiques et aux relations presse.

Le marketing client, qui est en plein essor, réunit l'ensemble des moyens de contacts directs avec le client et le prospect pour les séduire ou les fidéliser. Ce marketing témoigne de la volonté de l'entreprise de s'adresser directement au client en adaptant sa démarche selon ses habitudes et son niveau de dépenses. Il s'appuie sur des outils logiciels solides, les applications CRM ou GRC¹. À l'intérieur de cette fonction, plusieurs canaux de contacts et/ou de commercialisation cohabitent :

- ✓ **Le marketing direct** : mailing, bus mailing, e-mailing sont les outils les plus couramment employés.

1. Voir note page 16.

- ✓ **Le marketing téléphonique** : on regroupe sous cette dénomination toutes les « occasions » de contact client par téléphone : que ce soit en réponse à un appel client (assistance, *hotline*, conseil, gestion des réclamations), ou pour un objectif commercial, en appels entrants (le client appelle pour acheter), ou appels sortants (le vendeur appelle pour vendre). On parle alors de télévente ou télémarketing.

[Chapitres 7 et 8](#)

- ✓ **Le e-marketing, le « mobile business »** utilisent Internet ou les téléphones portables comme moyens de contact et de transactions commerciales.
- ✓ **Le marketing de la distribution**, mis en œuvre par les entreprises de la grande consommation, regroupe l'ensemble des moyens d'actions auprès du consommateur sur le lieu de vente. On y retrouve les métiers suivants :
 - le **trade-marketeur** conçoit la stratégie promotionnelle et met en place les opérations sur le lieu de vente ;
 - le **responsable du merchandising** met en scène le produit ou service en magasin, afin de favoriser l'acte d'achat de la part du consommateur ;
 - le **category-manager** conseille les enseignes concernant leur politique d'assortiment pour une ou plusieurs gammes de produits, et coordonne la mise en place en magasin.

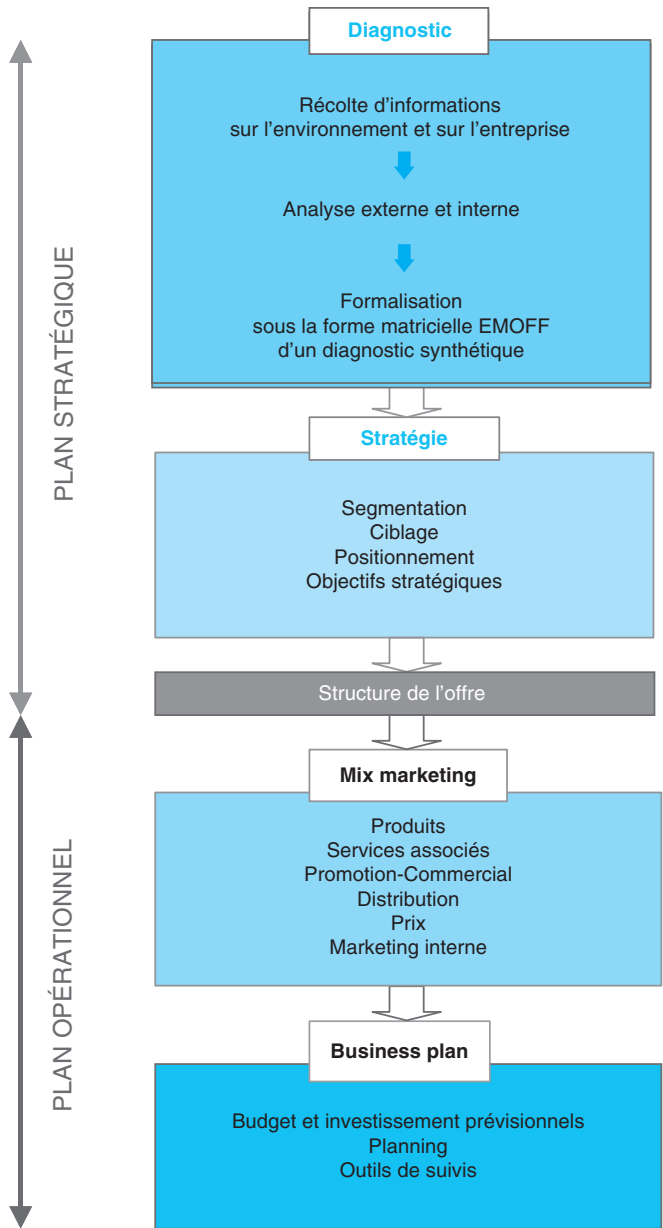
La démarche marketing : le plan marketing

La démarche marketing est extrêmement structurée et peut être synthétisée et formalisée dans le plan marketing, qui permet par ailleurs de conserver la trace des décisions prises et leurs fondements. Il comprend au minimum les phases d'analyse (on parle alors du marketing « capteur de signes »), de diagnostic (le marketing devient alors force de propositions), puis de choix et enfin de mise en œuvre.

La **figure 4.1** décrit les différentes étapes incontournables de la démarche et leur appartenance au marketing stratégique puis au marketing opérationnel.

Les paragraphes suivants précisent les outils associés à chaque étape de la démarche.

Figure 4.1 ■ La démarche marketing



Source : Cegos.

► DÉMARCHE ET OUTILS DU MARKETING STRATÉGIQUE

Le marketing stratégique répond aux questions **Pourquoi** (aller sur ce marché), **Quoi** (faire sur ce marché), **Combien** (prendre de parts sur ce marché) ? Il s'exerce à deux niveaux : celui de l'entreprise, il a alors un horizon temporel de trois à cinq ans, celui d'une gamme de produits, d'une offre, il a alors un horizon temporel d'un à trois ans.

Dans les deux cas, l'outil de base est le plan marketing stratégique ou PMS (figure 4.1).

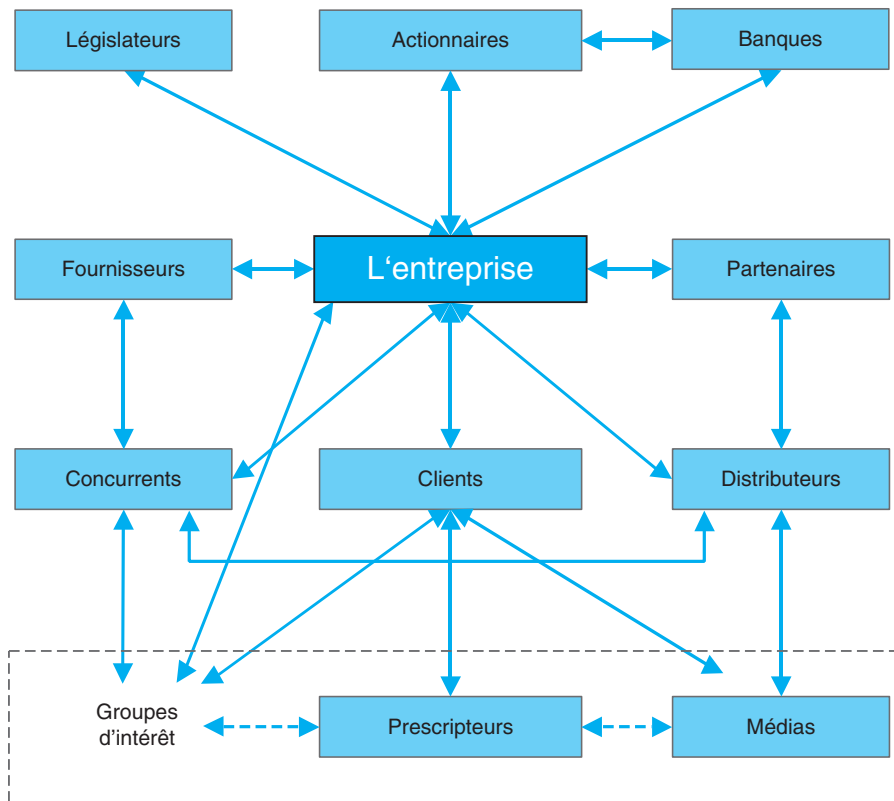
Collecter l'information : organiser la veille

La matière première du marketing est l'information, sans laquelle tous les outils d'analyse seraient bien peu utiles. Pour être à l'écoute de son marché, l'entreprise doit capter les signes en provenance de tout un réseau de contraintes identifiées figure 4.2.

La veille est un système d'écoute permanent qui permet de recueillir des informations prospectives sur l'environnement de l'entreprise. Elle s'exerce sur quatre axes principaux :

- ✓ **La veille commerciale** porte sur les clients et les fournisseurs. La veille client est commune aux services marketing et commerciaux. La veille fournisseurs concerne plus le marketing et les achats.
- ✓ **La veille concurrentielle** porte sur les concurrents directs et les entrants potentiels. Elle aussi est commune aux services commerciaux et marketing.
- ✓ **La veille technologique** concerne les recherches sur les nouveaux produits ou services, les matériaux, les systèmes d'informations... C'est une veille réalisée par la R & D en général. Quand elle concerne les processus, notamment de la relation client, elle intéresse le marketing et le *benchmarking* en est l'outil privilégié.
- ✓ **La veille environnementale** porte sur le reste du paysage de l'entreprise : réglementations, directives, actions des *lobbies*...

Figure 4.2 ■ L'entreprise et son réseau de contraintes



Source : Cegos.

Parmi les outils de veille, on peut citer :

- ✓ **L'écoute client**, qui consiste à poser quelques questions à un nombre peu important de clients. Elle permet de comprendre certaines insatisfactions du client, de tester de nouveaux concepts et d'analyser finement et qualitativement certains points du marketing-mix d'un produit ou service. C'est un outil très utile en

Tableau 4.1 ■ les sources d'informations

Sources d'information formalisées	Sources d'information informelles Les trois-quarts des informations utiles proviennent des sources informelles (moins en veille technologique : 60 %).
Presse. Livres. Autres médias (Internet...) Banques de données. Brevets. Sources d'informations légales. Études publiques.	Concurrents. Fournisseurs et sous traitants. Missions et voyages d'études. Expositions, salons. Colloques, congrès. Étudiants, stagiaires. Prestataires extérieurs. Réseaux personnels.

milieu industriel car moins lourd à mettre en place que des études de marché structurées.

✓ Les études :

- Les **études qualitatives** sont des études réalisées avec un faible nombre de sujets interrogés, parfois en groupe. Les questions posées sont généralement ouvertes et le traitement de l'information est approfondi. Elles répondent à la question « pourquoi ? ».
- Les **études quantitatives** portent sur un échantillon représentatif de la population cible, le questionnaire est standardisé et structuré. Elles répondent à la question « combien » ?

Analyser l'information : les matrices d'analyse

Il existe quantité d'outils d'analyse marketing. Nous nous limiterons à décrire les plus connus.

La matrice « position concurrentielle/valeur du secteur » de Mac Kinsey

Elle permet de visualiser les intérêts des domaines d'activités stratégiques (DAS) ou des gammes de produits. Elle suppose l'élaboration préalable d'une grille d'indicateurs d'attractivité. Le nombre de concurrents, le potentiel de CA additionnel, le taux de marge escompté... sont des indicateurs possibles. Les indicateurs de compétitivité peuvent être : l'innovation, la capacité commerciale,

l'image... La grille ainsi obtenue permet une exploitation dynamique des activités (**tableau 4.2**).

Tableau 4.2 ■ Matrice Mac-Kinsey

		Valeur du secteur		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir le leadership à tout prix.	Maintenir la position. Suivre le développement.	Tirer le maximum de profits.
	Moyenne	Améliorer la position.	Rentabiliser prudemment.	Se retirer sélectivement.
	Faible	Doubler la mise ou abandonner.	Se retirer progressivement et sélectivement.	Désinvestir.
Source : collectif sous la dir. de J.-P. Anastassopoulos, G. Blanc, L. Capron et J.-P. Dètrie, <i>Stratégor</i> , Dunod, 2000.				

La matrice BCG (Boston Consulting Group)

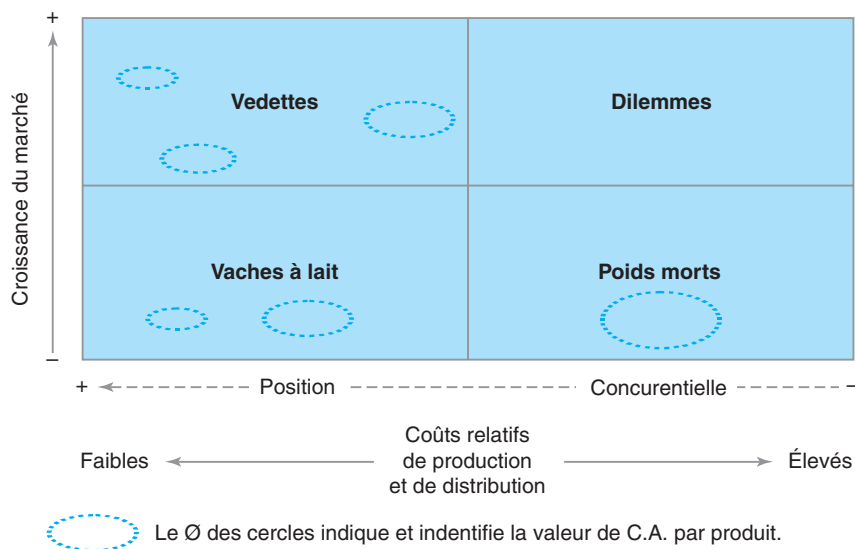
Elle permet de visualiser les zones d'équilibre du portefeuille produits afin de répondre à la question : le portefeuille actuel permet-il d'assurer son présent et son avenir ? Elle est simple à mettre en place car les données sont facilement accessibles mais partielles. Seules deux données fondamentales sont prises en compte : le taux de croissance du segment de marché analysé et la part de marché (PDM) relative de l'entreprise.

Part de marché relative =

PDM de l'entreprise / PDM du principal concurrent

La part de marché relative indique un avantage concurrentiel, cet avantage se fondant sur l'hypothèse que le volume est source d'économie d'échelle et d'effet d'expérience.

Figure 4.3 ■ Matrice BCG



Source : Cegos.

- ✓ **Les vaches à lait** : ces activités demandent peu d'investissement et génèrent des liquidités, elles doivent soutenir les projets en développement.
- ✓ **Les poids morts** : le marché est en faible croissance, voire en déclin, la position de l'entreprise est faible. Il faut désinvestir ou lancer de nouveaux produits.
- ✓ **Les dilemmes** : le marché croît mais l'entreprise n'est pas bien placée. Il faut faire une sélection des activités sur lesquelles on va investir fortement.
- ✓ **Les vedettes** : l'entreprise est leader sur un marché en croissance. Il faut soutenir l'effort financier pour affirmer l'avantage concurrentiel.

NB : Pour tenir compte des complexités du monde industriel, on préférera la matrice RMC (qui croise rentabilité, croissance et Part de marché) pour répondre au même objectif que la matrice BCG.

Poser le diagnostic pour choisir les cibles et le positionnement

L'outil de diagnostic « universel » est la matrice dite EMOFF, ou SWOT. Elle permet de « ranger » les informations pertinentes en quatre catégories :

- ✓ Les **Menaces (M)**, les **Opportunités (O)** externes à l'entreprise : réglementation, concurrence, tendance de consommation, données du marché.
- ✓ Les **Forces (F)**, les **Faiblesses** (autre **F**), faits internes à l'entreprise et aux produits/gammes : image, notoriété, qualité, forces d'innovation, services associés...

... au regard des enjeux (**E**) ou objectifs marketing pour l'entreprise : enjeux de survivance, de consolidation ou de développement.

(SWOT est la version anglaise du même outil : S pour *strength*, W pour *weaknesses*, O pour *opportunities* et T comme *threat*).

Cette matrice se remplit case par case, en privilégiant sur chaque thème deux ou trois faits marquants, en restant toujours très précis (citer des noms de concurrents, des chiffres...).

Enjeux : consolider sa position de leader (exemple).

Tableau 4.3 ■ Matrice EMOFF

Externe	Menaces	Opportunités
	Sécuriser	Développer
Interne	Faiblesses	Forces
	Sécuriser	Consolider

La matrice EMOFF permet de définir les orientations stratégiques et prépare les décisions concernant les cibles à privilégier et le positionnement de l'entreprise.

Les faiblesses et les menaces doivent être sécurisées. Voici un exemple d'orientations qui peuvent être prises :

- ✓ Compléter la gamme de produits pour être en phase avec le marché.
- ✓ Améliorer l'image.
- ✓ Se mettre aux normes vis-à-vis de la réglementation.

Les forces doivent être consolidées. Exemple :

- ✓ Mieux communiquer sur ses avantages compétitifs.
- ✓ Capitaliser sur son niveau de qualité.
- ✓ Maintenir un fort taux de satisfaction client.

Les opportunités constituent des sources de développement possibles. Exemple :

- ✓ Prendre des parts de marché sur un segment à fort potentiel.
- ✓ S'implanter sur un secteur géographique en plein développement.

Il importe alors de préciser les cibles à qui l'on s'adresse et, surtout, le **positionnement** que l'on choisit. On peut définir le positionnement comme le « terrain de jeu sur lequel l'entreprise est première dans l'esprit du client » ou comme « la place que l'on veut occuper dans l'esprit du client ». Un positionnement évolue dans le temps selon les besoins et les mutations du marché, il est au cœur de la démarche marketing et conditionne tous les choix faits lors de la détermination des éléments du mix-marketing.

► DU MIX MARKETING AUX PLANS D'ACTIONS DE MARKETING OPÉRATIONNEL

Les 4P du mix-marketing

Le **mix marketing** répond aux questions : où ? quand ? et comment ? Le marketeur est garant de la cohérence des éléments du mix avec le positionnement de l'entreprise sur son marché. Inversement, pour

le consommateur, le mix-marketing prouve le positionnement du produit. Il est défini comme l'ensemble des éléments qui constituent l'offre, le plus souvent représenté par les « 4P » de Mac Carthy :

- ✓ P comme *Product* (produit et, dans une extension plus large, services et prestations associées).
- ✓ P comme *Price* (prix et conditions commerciales).
- ✓ P comme *Place* (distribution et ensemble des moyens qui y sont liés).
- ✓ P comme *Promotion* (c'est-à-dire la communication au sens large : publicité, promotion, marketing direct).

Les plans d'actions du marketing opérationnel

Ces plans d'actions gagnent à être visualisés sous forme de planning. Voici des exemples de plannings d'actions marketing opérationnel.

Le planning suivant (**tableau 4.4**) permet d'avoir une visibilité de l'ensemble des actions publi-promotionnelles/ventes par réseau de contact ou de commercialisation.

Le deuxième planning (**tableau 4.5**) permet d'avoir une visibilité de l'ensemble des actions publi-promotionnelles/ventes sur la totalité de la gamme. L'utilisation d'un code couleur en facilitera la lecture.

Le troisième tableau (**tableau 4.6**) visualise la totalité des temps forts, actions commerciales, actions MD, actions promotionnelles... pour tous les produits de la gamme.

Nous avons choisi de ne pas traiter les fondamentaux du marketing-client dans cette partie. En effet, celui-ci regroupe un champ de compétences que doivent posséder les managers commerciaux, ou, au moins, qui doivent être maîtrisées par la direction commerciale. Sur ce thème précis, les connaissances ou savoirs sont non seulement utiles mais les savoir-faire indispensables.

Tableau 4.4 ■ Planning des actions commerciales et promotionnelles par cible

	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Prescripteurs		JPO	RP									
Distributeurs		MD	Visites commerciales									
Cible 1		Publicité Produit X		MD								
Cible 2					Publicité Produit Y							
Commerciaux												
<p>JPO : journée portes ouvertes. PUB : publicité. RP : relations publiques. MD : marketing direct. Source : inspiré de N. Van Laethem et Y. Lebon, <i>Le Marketing orienté résultats</i>, Dunod, 2003.</p>												

Tableau 4.5 ■ Planning des actions commerciales et promotionnelles par gamme de produits

	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Produits en lancement ou en relancement			RP					MD		PUB		
Produits en croissance		PUB	PUB	PUB								
Produits en maturité 1	RP			Actions commerciales						AC		
Produits en maturité 2												
Produits en maturité 3		Formation										
Produits en déclin									S			

MD : marketing direct, mailing.
S : salon.
PUB : publicité.
AC : actions commerciales et promotionnelles.
RP : relations publiques.

Source : inspiré de *Le Marketing orienté résultats*, op.cit.

Tableau 4.6 ■ Exemple de visualisation globale des actions de communication et de commercialisation par rapport aux cibles visées

	Janv	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Saison haute												
Lancement interne du produit												
Lancement public												
Salon local												
Mailing cible 1												
Mailing cible 2												
Augment. tarif												
Salons nationaux												
Publicité												
RP												
Promo tête de gondole												
Mkg direct												
Challenge Force de vente												

Êtes-vous prêt à mettre en œuvre les synergies marketing/ventes indispensables ?

TESTEZ-VOUS !

DIX QUESTIONS POUR TESTER VOS CONNAISSANCES EN MARKETING

Pour chacune des affirmations suivantes, répondez par Vrai ou Faux (*résultats ci-dessous*).

1. La force de vente est un élément du mix-marketing.
2. La matrice Mac Kinsey est une matrice de positionnement.
3. La matrice BCG permet de faire un diagnostic.
4. La traduction de « *problem child* » est « dilemme » en français.
5. Le positionnement de mon offre reflète mon « rang » en terme de part de marché.
6. La démarche marketing comporte toujours une phase de décision.
7. La matrice BCG permet de visualiser son portefeuille produits.
8. RFM est l'équivalent en B to B de la matrice BCG.
9. La veille environnementale est faite par le marketing.
10. BCG veut dire : Boston Consulting Group.

RÉPONSES

Il fallait répondre Vrai aux affirmations : 1, 4, 6, 7, 9, 10 et Faux aux affirmations : 2, 3, 5, 8.

Voici quelques explications complémentaires :

1. La force de vente est un élément de la distribution de l'offre (« *Place* » dans les 4P).
2. Attention, Mac Kinsey est une matrice de position concurrentielle, mais elle ne permet pas de définir le « positionnement » de l'entreprise qui est « la place que j'occupe dans l'esprit du marché ».
3. Voir question 7, c'est la matrice EMOFF ou SWOT qui permet de faire un diagnostic.
5. Voir les explications du 2.
6. Les étapes clés de la démarche marketing sont : analyse, diagnostic, décisions, mise en œuvre.
8. RFM est un outil de segmentation (à ne pas confondre avec RMC qui est effectivement un outil de visualisation du portefeuille produit).



Le marketing, par nature orienté clients, investit toutes les fonctions de l'entreprise. Les commerciaux doivent s'appropriier les fondamentaux de la démarche pour porter le positionnement concurrentiel de leur entreprise et faire la différence.

Chapitre 5

Finance et droit des affaires pour commerciaux

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment une entreprise en fort développement peut-elle « faire faillite » ?
- ◆ En quoi l'activité commerciale pèse sur le besoin en fonds de roulement ?
- ◆ Quelles sont les compétences requises des commerciaux sous un angle financier ?
- ◆ Combien pèsent les salaires commerciaux dans le total des frais commerciaux ?
- ◆ À quoi servent les conditions générales de vente ?
- ◆ Quelles sont les clauses obligatoires dans un contrat de vente ?
- ◆ Quels sont les *do* et les *don't* en matière de respect de la concurrence ?

► L'IMPACT FINANCIER DES ACTIONS COMMERCIALES

L'activité commerciale se mesure le plus souvent en chiffre d'affaires, et, au mieux, en marge. Le financier qui analyse l'activité de l'entreprise n'a pas le même angle de vue. Quand un commercial rentre de chez un client avec un très beau contrat, ravi et prêt à fêter l'événement, le financier, lui, fronce le sourcil et se demande comment il va financer cette augmentation de chiffre d'affaires ! Comprendre les impacts des actions commerciales sur les mécanismes financiers essentiels, être capable de mieux dialoguer avec les services financiers de son entreprise, tels sont les objectifs de ce chapitre.

Comprendre les grands équilibres financiers



PRINCIPES CLÉS

- Vendre impose d'investir, donc de financer.
- La croissance commerciale suppose des moyens financiers suffisants.
- Une croissance sans rentabilité n'est pas durable.

Les trois cycles fondamentaux de l'activité de l'entreprise

Que se passe-t-il quand l'entreprise vend ses produits ? La **figure 5.1**, page 94, le décrit clairement. Trois grands cycles se mettent en action, chacun avec ses niveaux de mesure propres.

Premier cycle, l'activité opérationnelle courante

Il s'agit de « vendre pour gagner ». À ce stade, les niveaux de mesure traditionnels sont la marge ou le résultat qui se calculent à différents niveaux ainsi :

$$\text{Ventes} - \text{Charges} = \text{Résultat}$$

ou

$$\text{Produits} - \text{Charges} = \text{Résultat}$$

En fonction de l'activité de l'entreprise, le suivi et l'analyse des marges s'effectuent au niveau le plus adapté. Si l'entreprise a une activité de distribution, la **marge commerciale** est l'indicateur clé de la performance de l'entreprise sur son activité opérationnelle.

$$\begin{aligned}\text{Marge commerciale} &= \text{Prix de vente} \\ &\quad - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}\end{aligned}$$

Si l'activité de l'entreprise est plutôt orientée vers la fabrication ou la vente de « solutions », la **marge brute** est un premier indicateur de la profitabilité.

$$\begin{aligned}\text{Marge brute} &= \text{Prix de vente} \\ &\quad - \text{Coût de production des produits ou services vendus}\end{aligned}$$

Deuxième cycle, l'investissement

Il s'agit de l'investissement nécessaire pour permettre à l'entreprise d'exercer son activité. Pour cela, il faut certes des immobilisations, un outil de production, mais surtout mobiliser des ressources pour financer le besoin en fonds de roulement.

- ✓ **Les immobilisations** : c'est-à-dire les éléments du patrimoine qui sont destinés à servir l'activité de l'entreprise de façon durable, c'est-à-dire pendant plus d'un an. Terrains, constructions mais aussi brevets et fonds de commerce sont des immobilisations.
- ✓ **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** : c'est lui qui varie directement en fonction de l'évolution de l'activité commerciale et fait se hérissier les cheveux du financier ! Par exemple, quand un magasin ouvre, avant que le premier cycle d'activité ne soit commencé, le cycle du financement a déjà été mis en route ; le directeur du magasin a dû acheter un stock. Le BFR représente donc tout l'investissement nécessaire pour permettre à l'entreprise d'accomplir son cycle d'activité.

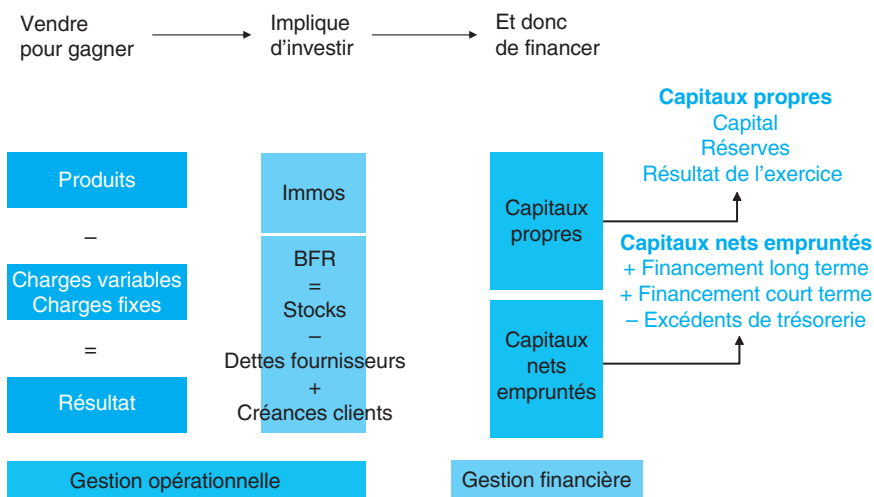
En terme comptable :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} - \text{Dettes fournisseurs} + \text{Créances clients}$$

Troisième cycle, le financement des besoins issus des premiers cycles

Le financier est en charge de trouver les financements utiles et de veiller aux équilibres financiers. En particulier, une règle de bonne gestion financière préconise que le besoin en fonds de roulement soit financé principalement par des capitaux propres ou des dettes à long ou moyen terme (supérieures à un an).

Figure 5.1 ■ Les trois cycles de l'activité de l'entreprise



Le principe d'égalité

En logique financière, il doit y avoir stricte égalité entre l'investissement et le financement. L'entreprise est sous contrainte de financement, elle ne peut indéfiniment accroître le montant des capitaux empruntés et les actionnaires ont des ressources limitées.

Pour gérer cette contrainte, l'entreprise doit agir sur trois leviers :

- ✓ Optimiser ses investissements sur l'outil de production (céder les actifs non utilisés voire externaliser une partie de la production, par exemple).
- ✓ Agir sur le besoin en fonds de roulement (les commerciaux ont leur part de responsabilité sur le BFR), en le diminuant.
- ✓ Améliorer le résultat. Il s'agit alors de faire croître le résultat en augmentant le CA par exemple et/ou en faisant baisser les charges. Attention, dans les charges, certaines sont fixes, on ne peut agir sur elles que par pallier. D'autres sont variables et varient en général en fonction du CA.

Les actions menées sur ces trois leviers permettent à l'entreprise de respecter sa contrainte de financement.

TOUT SE TERMINE TOUJOURS PAR UNE AFFAIRE DE « CASH »

L'histoire ci-dessous permet de mieux comprendre les impacts de cette logique d'égalité. Elle est illustrée par la **figure 5.2** page suivante.

Nous sommes dans une entreprise qui vient de recruter un nouveau directeur commercial. Celui-ci décide, pour tirer profit d'une avancée technologique certaine, de développer fortement l'activité. La stratégie commerciale prévoit un accroissement du CA de 50 %.

Le besoin en fonds de roulement, qui était de 100 au départ, devrait enfler lui aussi, logiquement, de 50 % et atteindre 150. La réalité du business fait que, pour atteindre cette croissance, les commerciaux, ont dû « lâcher » sur les délais de règlements clients ; il a fallu par ailleurs stocker un peu plus. Finalement, l'accroissement du BFR est de 80 au lieu de 50.

Pour tenir cette croissance, il a fallu également faire quelques investissements additionnels sur la ligne de production. On a donc accru les immobilisations de 50.

Le besoin de financement de notre entreprise qui était de 200 (100 + 100) passe à 330 (200 initiaux + 50 d'immobilisations + 80 de BFR).

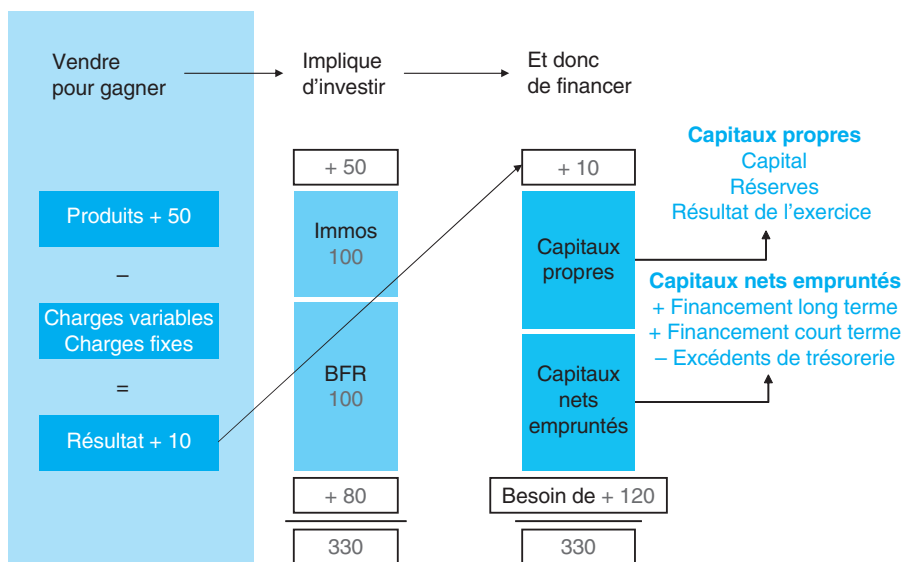
Qu'en est-il du résultat ? La croissance du chiffre d'affaires a certes généré un résultat positif (ce n'est pas toujours le cas !) mais celui-ci s'élève seulement à 10, car on a fait des efforts commerciaux sur les marges pour prendre de la part de marché.

Le résultat vient grossir les capitaux propres de 10. Sans apport des actionnaires, l'entreprise se trouve face à un besoin de financement supplémentaire de 120. Le directeur financier doit aller voir le banquier et solliciter un crédit supplémentaire. Le banquier sera-t-il d'accord ?

Tout se termine donc toujours par une affaire de cash !

Il est important d'avoir les moyens de sa croissance, la croissance sans rentabilité n'est pas durable.

Figure 5.2 ■ Suivi des besoins en BFR et en financement d'une croissance du CA



Les leviers commerciaux d'une saine gestion financière

Reprenons le schéma des trois cycles vitaux de l'entreprise. La direction commerciale va avoir un impact sur le cycle 1, celui de l'activité et sur le cycle 2, celui de l'investissement, notamment du BFR.

Impacter le cycle de l'activité

C'est le cycle sur lequel l'activité commerciale a naturellement le plus d'impact. La direction commerciale est en effet attendue sur le niveau des ventes, donc des produits pour l'entreprise. Son objectif est de maximiser la marge, le résultat.

Voici une présentation analytique d'un compte de résultat, facile à comprendre :

- + chiffre d'affaires
- coûts de production
- frais commerciaux
- frais marketing et de distribution
- frais de R & D
- frais des fonctions administratives
- = résultat opérationnel.

Pour impacter positivement le résultat opérationnel, les possibilités sont nombreuses : réduire le coût des fonctions supports, produire à moindres coûts... sont autant de leviers qui ne concernent pas directement la fonction commerciale. Les leviers propres à la direction commerciale sont les suivants :

Accroître le chiffre d'affaires et maximiser la marge

- ✓ **Déterminer les cibles** à fort potentiel et à forte accessibilité, en réalisant des études de marché ou en favorisant les remontées terrain, et en segmentant finement le portefeuille client.

[Chapitre 6](#)

- ✓ **Choisir son positionnement**, notamment par rapport à la concurrence, ce qui détermine les prix de vente acceptables par le marché. En effet, un positionnement « haut de gamme » autorise un prix de vente élevé mais généralement un niveau de service ou une qualité de prestation en adéquation.

- ✓ **Choisir ses clients.** Une approche commerciale privilégiant les grands comptes peut favoriser les volumes au détriment de la marge unitaire – par produit ou par affaire. Cette logique est particulièrement pertinente dans des activités à forts coûts fixes, où l'activité doit avant toute chose couvrir les coûts de la structure. En revanche, dans une activité à plus faibles coûts fixes, la logique est plutôt de privilégier l'obtention d'une marge unitaire par affaire satisfaisante. Il s'agit donc ici de trouver le meilleur équilibre coût/volume.
- ✓ **Parier sur le niveau de compétence des vendeurs, notamment en négociation.** Si deux entreprises ont une structure de coûts identiques, un positionnement comparable et se retrouvent chez le même client, c'est bien le savoir-faire du commercial en négociation qui fera la différence sur le plan de la marge générée.

Agir sur le niveau de frais commerciaux

L'enjeu sur les coûts commerciaux est double : il s'agit tout d'abord de rester dans une norme acceptable pour l'entreprise et par rapport aux entreprises du secteur (*benchmark*), et ensuite, de gagner en flexibilité.

En effet, l'environnement des affaires est extrêmement changeant et sous grande contrainte sur le plan financier. Or la majorité des coûts commerciaux est représentée par la masse salariale des personnels commerciaux (commerciaux terrain ou sédentaires, management commercial, personnel ADV, marketing opérationnel). Sans rentrer dans la polémique, d'un point de vue strictement financier, l'« idéal » en terme de flexibilité des coûts commerciaux serait de faire supporter toute variation d'activité aux salariés... La part variable du salaire des commerciaux répond en partie à cet objectif mais reste limitée. Le fort développement des forces de vente supplétives répond aussi à ce besoin de flexibilité.

[Chapitre 12, Rémunération des commerciaux](#)

BENCHMARK SUR LES FRAIS COMMERCIAUX

L'observatoire Cegos des performances de l'entreprise a produit en 2002 une étude sur la fonction commerciale et les coûts commerciaux. Ses résultats sont fondés sur une analyse approfondie des coûts commerciaux de 117 entreprises, employant au total plus de 111 000 salariés dont 10 200 commerciaux. L'échantillon est surtout représentatif du tissu des grandes et moyennes entreprises, avec une assez forte présence d'entreprises industrielles.

- Poids des dépenses commerciales : 6,6 % en moyenne du CA.
 - Dépenses salariales : 4,2 %.
 - Dépenses de fonctionnement : 1,4 % (dont 50 % de frais de missions, déplacements, véhicules).
 - Dépenses externes : 1,1 % (publicité, promotion, marketing direct, études, conseil et formation).
- Pour l'ensemble des entreprises du panel, le CA moyen réalisé par personne du service commercial s'établit à 3,2 M€, la médiane s'établissant à 2,5 M€ (ce ratio passe à 5,3 M€ si on ne considère que les commerciaux de la force de vente).
- Le coût moyen complet (salaire chargé + dépenses de fonctionnement + dépenses externes) d'une commande s'élève à 462 €. Les variations sont très sensibles selon les secteurs d'activité : ce coût varie de 716 € pour les entreprises vendant des biens d'équipement à 67 € pour des entreprises produisant des biens de consommation courante. Pour ces dernières, qui consacrent 8,3 % de leur CA à la fonction commerciale, il faut donc un CA moyen par commande de 807 €.

L'arbitrage entre force de vente terrain et force de vente sédentaire peut donc apparaître comme un facteur d'ajustement important pour répondre à cette contrainte.

Diminuer le BFR (besoin en fonds de roulement)

Fiabiliser les prévisions de vente pour optimiser le stock

En effet, si l'entreprise travaille sur stocks, la qualité des prévisions est fondamentale. Une erreur de prévision et les stocks s'empilent, mobilisant des ressources inutilement. À l'inverse, des prévisions sous-dimensionnées font perdre des ventes.

Réduire l'encours client

Pour ce faire, un arsenal d'actions sont possibles et mises en œuvre parfois avec l'appui de l'homme de l'art dans ce domaine : le *credit-manager*.

- ✓ La négociation des **délais de paiement** est un point déterminant. Un fabricant de matériel informatique a su imposer un délai de paiement identique de 45 jours pour tous ses clients (y compris les plus importants), dans le monde entier, même en France, pour tant lanterne rouge sur ce point. Pour atteindre une telle performance, plusieurs facteurs doivent opérer en même temps : une qualité de service/produit reconnue, une facturation rapide, la fluidité des processus organisationnels internes, la volonté et la capacité à faire respecter ces conditions par tous les services de l'entreprise.
- ✓ La **qualité de la vente** est essentielle. 65 % des managers commerciaux de proximité et 75 % des commerciaux disent gérer des litiges avec leurs clients. Or, un client mécontent, *a fortiori* si l'on parle de « litiges », ne paie pas... et c'est l'encours client qui en fait les frais ! Anticiper sur les situations de tension, créer la confiance par une relation de qualité et une éthique professionnelle irréprochable sont des atouts pour une vente saine, durable et rentable !
- ✓ Le **suivi de l'encours et du risque client** en après-vente doit aussi être une priorité, afin d'éviter tout risque trop important vis-à-vis de clients fragiles. Là encore, le *credit-manager* prend souvent le relais du commercial pour cette gestion du BFR « après-vente ».

EN BREF

Ce qui intéresse *in fine* l'entreprise, c'est la rentabilité des capitaux investis :

Résultat d'exploitation/investissement.

Or celui-ci est issu du produit des deux ratios suivants :

Résultat d'exploitation/CA (la MARGE !)

et

CA/investissement (immobilisations + BFR)

- En développant le CA, les commerciaux contribuent à la saturation de l'outil industriel.
- En diminuant le BFR, ils améliorent encore le ratio.

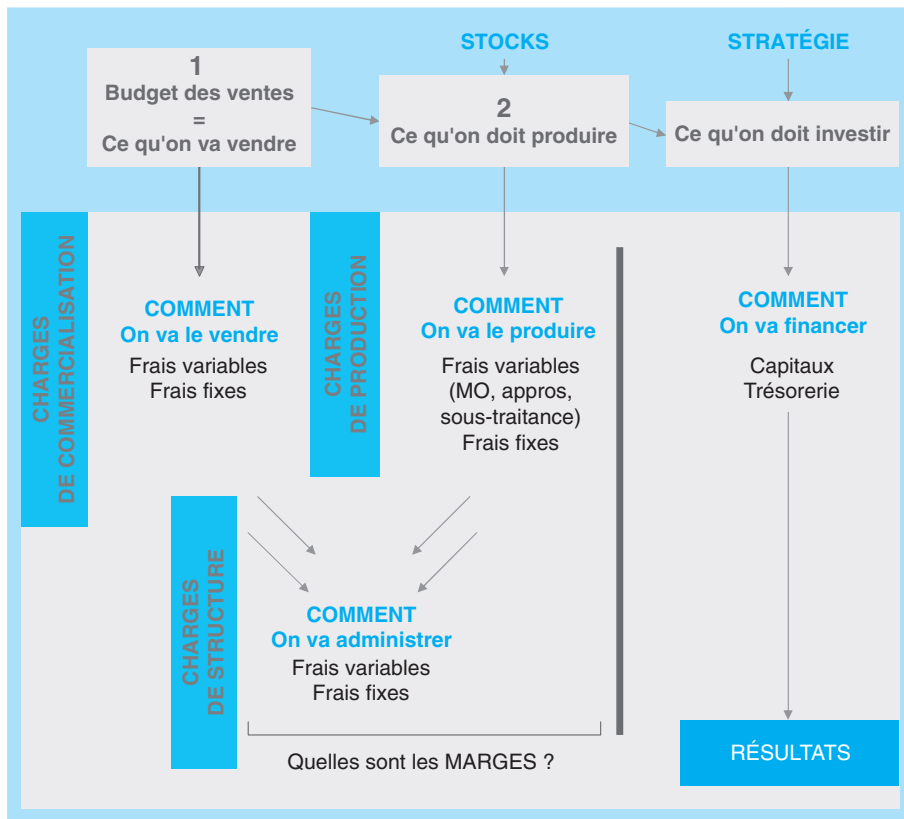
► LA PROCÉDURE BUDGÉTAIRE

La procédure budgétaire s'inscrit pour l'entreprise dans une logique à moyen terme. Elle impacte toutes les fonctions de l'entreprise et découle de l'analyse stratégique qui est faite au niveau de la direction générale puis des objectifs stratégiques décidés en comité de direction. Le contrôleur de gestion de l'entreprise est l'acteur central qui pilote le processus, aide les responsables opérationnels à faire leurs analyses et met sous contrôle les indicateurs retenus.

Les budgets s'articulent selon une logique qu'il faut respecter. Deux budgets sont déterminants : le budget des ventes (1) et le programme de production (2). De ces deux-là résultent tous les autres : budget des approvisionnements, de la main d'œuvre, de la sous-traitance, des charges de commercialisation, des charges de structure liées à la production, des frais généraux du siège, des investissements et de la trésorerie. L'ensemble de ces budgets constitue le **budget général**. C'est ce qu'indique la **figure 5.3**.

Cette procédure est itérative, chaque budget ne pouvant pas être établi isolément mais en connexion avec les autres. Cette synchronisation suppose des retours en arrière et des modifications successives des différents budgets les uns en fonction des autres. Ce travail d'équipe doit malgré tout être limité dans le temps. Trop de versions successives impliquent une perte de temps productif et des risques de confusion dans les hypothèses définitivement retenues.

Figure 5.3 ■ Procédure budgétaire globale



Le budget commercial ou budget des ventes

Le budget commercial ou budget des ventes est la clé de voûte de l'édifice budgétaire. Il ne faut pas le confondre avec le budget de la direction commerciale qui inclut le budget de fonctionnement du service commercial et les frais de distribution, c'est-à-dire des coûts.

Le processus d'élaboration du budget des ventes se déroule comme suit, avec des « aller retour » entre la direction commerciale et les managers de proximité.

Analyse des éléments de prévision à court terme

Par court terme, on entend un exercice budgétaire, c'est-à-dire un an. Cette analyse est à faire à tous les niveaux d'encadrement :

- ✓ Statistiques commerciales.
- ✓ Objectifs de CA.
- ✓ Situation du carnet de commandes.
- ✓ Données marketing (état du marché, tendances de l'économie, compétitivité des produits, situation de la concurrence, prix...).
- ✓ Valeur des moyens commerciaux.
- ✓ Image de marque de l'entreprise...

Élaboration par chaque manager commercial des prévisions de vente quantitatives

Y compris les possibilités de réalisation : présentation mois par mois, produit par produit, éventuellement cible par cible.

Regroupement et présentation des données selon les systèmes utiles pour l'entreprise

Par client, par région, par zone, par famille de produits, par type de marché, par distributeur, par centre de responsabilité...

Valorisation dans le but de prévoir le chiffre d'affaires

La formule de prévision du CA est généralement :

$$\begin{aligned} & \text{Quantité} \\ & \times \text{Prix de vente actuels} \\ & = \text{CA en valeur actuelle} \\ & \times \text{Coefficient d'évolution des prix} \\ & = \text{Ventes brutes} \\ & - \text{Remises, ristournes} \\ & = \text{Ventes nettes prévisionnelles} \end{aligned}$$

Le budget de fonctionnement du service commercial

Les budgets de frais commerciaux sont destinés à financer les coûts directs commerciaux :

- ✓ La force de vente : salaire, charges, commissions, primes/objectifs, déplacements, amortissements des véhicules (*idem* pour le SAV).
- ✓ La distribution, la logistique, le conditionnement.
- ✓ La mise en service, la garantie dans certains cas.
- ✓ La publicité, la promotion des ventes, foires, expositions, salons, les études de marché.

Ainsi que les frais généraux commerciaux :

- ✓ La direction et l'administration commerciale.
- ✓ Le marketing.

De la même façon que le budget des ventes, la présentation obéit à un format compatible avec celui du système d'information et à un découpage calqué sur celui des centres de responsabilité.

LE BUDGET : UN ENGAGEMENT COMMUN POUR LES MANAGERS ET LES VENDEURS

Après l'élaboration première des budgets de fonctionnement, les « négociations finales » sur les chiffres de vente, les niveaux de remise à accorder ou les moyens à mettre en œuvre interviennent. Certaines pratiques, parce qu'elles démotivent sont à proscrire :

- Minimisation des objectifs par les vendeurs pour être sûrs de les réaliser.
- Inflation des moyens nécessaires pour « avoir de la réserve ».
- Objectifs irréalisables ou aléatoires imposés au commercial.
- Modifications de dernière minute faites par le manager, sans consultation des vendeurs...

► ANALYSER LA RENTABILITÉ D'UNE ACTIVITÉ, D'UN PRODUIT

Un des objectifs de la direction commerciale est de générer le chiffre d'affaires, sans perdre de vue la rentabilité des actions, c'est-à-dire la marge. C'est là que le rôle du contrôleur de gestion est essentiel.

La marge est la différence entre un produit et des coûts. Elle peut se calculer pour un produit, un client, une activité, un domaine, une entreprise. Si la notion de produits pose rarement de grosses difficultés, la notion de coûts est nettement plus complexe : coûts complets, coûts standards, coûts variables pour n'en citer que quelques-uns. Comprendre la signification des différentes notions de coûts est essentiel, sous peine de prendre de mauvaises décisions. L'exemple qui suit le démontre.

Exemple : La société « Autour du Cou » fabrique des bijoux fantaisie. Un directeur commercial vient d'être embauché. Il veut analyser la rentabilité des lignes de produits. Il essaye donc de connaître le coût de revient de chacun des produits, qui se décompose en : coûts de fabrication, coûts de commercialisation, frais généraux associés.

La rentabilité avec calcul des coûts en coûts complets

Après une première étude, le contrôleur de gestion présente au directeur commercial les résultats suivants (**tableau 5.1**).

Une première décision pourrait être d'arrêter l'activité « bagues », la plus déficitaire. Ce qui donnerait le **tableau 5.2**.

Pas géniale, la décision ! En effet, dans ce cas, la société devient globalement déficitaire. En effet, quand on impute des frais généraux à un produit, supprimer le produit ne signifie pas supprimer les frais généraux associés... qui doivent donc être supportés par d'autres produits. L'activité « bagues » est donc essentielle... Il faut certainement pousser plus loin l'analyse et voir comment répartir d'une autre manière les frais généraux. Le critère de répartition choisi devient alors le nombre de bijoux vendus, au lieu du chiffre d'affaires... Cela peut paraître cohérent car, du point de vue administratif, le nombre de bijoux vendus engendre plus de tâches – donc de coûts – que le CA.

Tableau 5.1 ■ Résultats par lignes de produit, présentation en coûts complets

	Colliers	Bracelets	Boucles d'oreilles	Bagues	Total
Prix de vente	1,8	2,7	3,6	5	
Nb de produits vendus	1 000 000	150 000	200 000	600 000	1 950 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	405 000	720 000	3 000 000	5 925 000
Coût complet (dont frais généraux)	1 387 658 (212 658)	487 848 (47 848)	815 064 (85 064)	3 104 430 (354 430)	5 795 000 (700 000)
Résultat	412 342	– 82 848	– 95 064	– 104 430	130 000
Résultat global	130 000 2,19 %				
NB : Les frais généraux sont répartis au prorata du CA.					

**Tableau 5.2 ■ Résultats après arrêt de l'activité « bagues »,
présentation en coûts complets**

	Colliers	Bracelets	Boucles d'oreilles	Total
Prix de vente	1,8	2,7	3,6	
Nb de produits vendus	1 000 000	150 000	200 000	1 350 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	405 000	720 000	2 925 000
Coûts complets (dont frais généraux)	1 605 770 430 770	536 923 131 923	902 307 172 307	3 045 000 700 000
Résultat	194 230	– 1 200 000	– 182 307	– 120 000
Résultat global	– 120 000 – 4,10 %			

Voilà le résultat de cette autre vision (**tableau 5.3**).

Tableau 5.3 ■ Résultats obtenus en changeant la clé de répartition des frais généraux

	Colliers	Bracelets	Boucles d'oreilles	Bagues	Total
Prix de vente	1,8	2,7	3,6	5	
Nb de produits vendus	1 000 000	150 000	200 000	600 000	1 950 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	405 000	720 000	3 000 000	5 925 000
Coût complet (dont frais généraux)	1 533 974 (358 974)	493 846 (53 846)	801 795 (71 795)	2 965 385 (215 385)	5 795 000 (700 000)
Résultat	266 026	– 88 846	– 81 795	34 615	130 000
Résultat global	130 000 2,19 %				

Le coût de revient de chaque produit est fonction de la clé de répartition choisie. Les bagues deviennent en effet déficitaires et les colliers gagnent 266 026... cette méthode n'est pas satisfaisante. En effet, un simple changement de clé modifie grandement le résultat. De plus, les clés peuvent être arbitraires.

Voyons maintenant ce qui se passe si on ne répartit pas les frais généraux (**tableau 5.4**).

On y voit plus clair... Les colliers et les bagues contribuent à la couverture des frais généraux... il ne s'agit donc pas de les supprimer ! Bracelets et boucles, en revanche ne contribuent pas à la couverture des frais généraux et sont déficitaires.

Pour aller plus loin, le contrôleur de gestion propose au directeur commercial d'isoler les coûts variables et les coûts fixes spécifiques.

Tableau 5.4 ■ Résultats sans répartition des frais généraux

	Colliers	Bracelets	Boucles d'oreilles	Bagues	Total
Prix de vente	1,8	2,7	3,6	5	
Nb de produits vendus	1 000 000	150 000	200 000	600 000	1 950 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	405 000	720 000	3 000 000	5 925 000
Frais propres	1 175 000	440 000	730 000	2 750 000	5 095 000
Résultat avant frais généraux	625 000	– 35 000	– 10 000	250 000	830 000
Frais généraux	700 000				
Résultat global	130 000				

La rentabilité : approche par les coûts variables et les coûts fixes spécifiques

Les **coûts variables** sont **proportionnels à l'activité de l'entreprise** (à opposer aux coûts fixes) : les loyers, salaires de la direction sont des coûts fixes. Ce type de différenciation est indispensable pour le calcul du point mort d'une activité, d'un produit. Ici, les coûts variables sont la main d'œuvre et les matières premières.

Les coûts fixes spécifiques sont ceux qui n'existeraient pas si l'activité ou le produit n'étaient plus.

Le résultat devient le suivant (**tableau 5.5**).

Voilà un tableau qui permet enfin au directeur commercial de prendre des décisions :

- ✓ Maintien des colliers et des bagues, qui sont bénéficiaires et contribuent à la couverture des frais généraux.

Tableau 5.5 ■ Résultats avec impact coûts variables et coûts spécifiques

	Colliers	Bracelets	Boucles d'oreilles	Bagues	Total
Prix de vente	1,8	2,7	3,6	5	
Nb de produits vendus	1 000 000	150 000	200 000	600 000	1 950 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	405 000	720 000	3 000 000	5 925 000
Coûts variables unitaires					
Main-d'œuvre	0,3	0,9	1,2	1,4	
Matières premières	0,8	1,9	2,2	2,6	
MSCV unitaire	0,7	– 0,1	0,2	1	
MSCV globale	700 000	– 15 000	40 000	600 000	1 325 000
Coûts fixes spécifiques	75 000	20 000	50 000	350 000	495 000
MSCS	625 000	– 35 000	– 10 000	250 000	830 000
Frais généraux	700 000				
Résultat	130 000				
Taux de marge bénéficiaire	2,19 %				

- ✓ Abandon des bracelets, qui ne couvrent pas leurs frais variables.
- ✓ Les boucles d'oreilles ayant des frais fixes importants, il faut augmenter la marge sur coûts variables pour les rendre bénéficiaires, soit en augmentant les ventes, soit en diminuant les coûts de production variables.
- ✓ Enfin, décision prise d'augmenter le prix de vente sur les boucles d'oreilles.

Le résultat définitif est ainsi calculé (**tableau 5.6**).

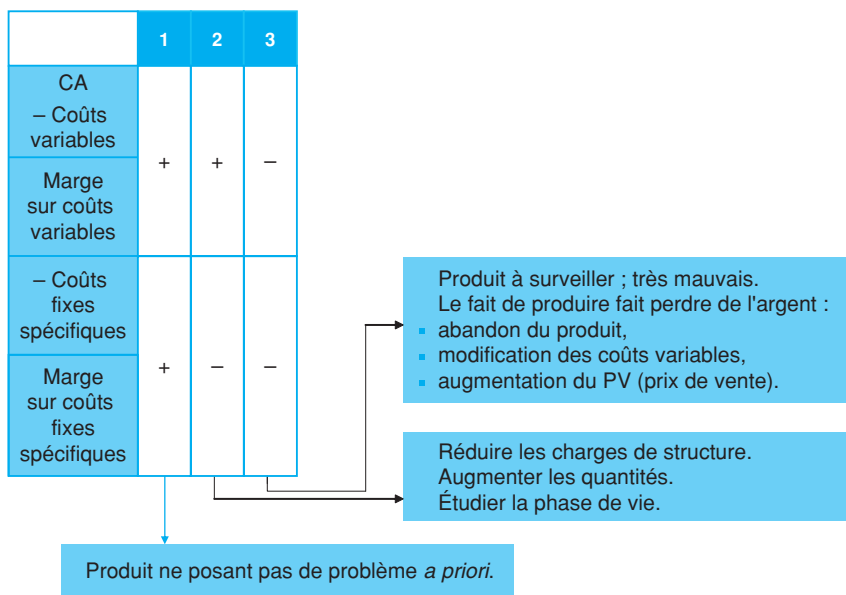
Tableau 5.6 ■ Rentabilité définitive après les actions de la direction commerciale

	Colliers	Bracelets	Bagues	Total
Prix de vente	1,8	4	5	
Nb de produits vendus	1 000 000	200 000	600 000	1 800 000
Chiffre d'affaires	1 800 000	800 000	3 000 000	5 600 000
Coûts variables unitaires	0,3	1,2	1,4	
Main d'œuvre	0,8	2,2	2,6	
Matières premières	0,7	0,6	1	
MSCV unitaire	700 000	120 000	400 000	1 420 000
MSCV globale	38,89 %	15,00 %	20,00 %	25,36 %
Taux de MSCV				
Coûts fixes spécifiques	75 000	70 000	350 000	495 000
MSCS	625 000	50 000	250 000	925 000
Taux de MCSC	34,72 %	6,25 %	8,33 %	16,52 %
Frais généraux	700 000			
Résultat	225 000			
Taux de marge bénéficiaire	4,02 %			

En conclusion :

- ✓ Tenir compte systématiquement des coûts variables et des coûts spécifiques.
- ✓ Imputer les frais généraux dépend essentiellement de la clé de répartition choisie.
- ✓ Décider en connaissance de cause : voir le récapitulatif (**figure 5.4**).

Figure 5.4 ■ Analyser la rentabilité des produits pour agir en gestionnaire



Le directeur commercial doit collaborer étroitement avec le contrôleur de gestion pour comprendre la « mécanique » des calculs de coûts et prendre des décisions pertinentes.

► LES BASES DU DROIT DES CONTRATS

On reste en France, malgré les évolutions en matière de preuve, dans un système de droit écrit. L'écrit vaut plus que la parole ou les usages, auxquels on se réfère quand celui-ci n'existe pas. Il est utile pour

faire valoir ses droits et/ou dégager sa responsabilité. Cela signifie, dans la pratique du droit des contrats, qu'il faut être organisé et mettre en place un système de traçabilité qui va permettre, en cas de litige, d'apporter les éléments de preuve indispensables.

Le droit devient l'allié des vendeurs

Acheteurs et vendeurs n'ont pas le même rapport au droit. Pour les commerciaux, le droit est souvent vécu comme un frein aux affaires, un ensemble de contraintes qui freinent les décisions, limitent les engagements, brident les initiatives « innovantes ». Pour les acheteurs, au contraire, le droit est un instrument utile pour faire contrepoids au pouvoir des vendeurs. Certains acheteurs prétendent même que le droit est l'équivalent pour l'acheteur de l'argumentaire pour les commerciaux. C'est ainsi que les formations au droit des contrats pour acheteurs ne désemplissent pas, alors que les mêmes formations à destination des commerciaux font bien moins recette ! Il est donc important pour le commercial de bénéficier d'une connaissance minimale dans ce domaine et de se faire accompagner dès que les négociations se déplacent vers un terrain contractuel juridique.

Historiquement, le droit des affaires est un système qui profite plutôt aux acheteurs. Issu du code civil, créé sous Napoléon, le droit a alors été conçu pour permettre aux acheteurs des armées napoléoniennes de se « défendre » efficacement contre des pratiques commerciales abusives.

L'évolution du droit des affaires tend à bénéficier de plus en plus aux vendeurs. Les textes qui entrent en vigueur et proviennent du droit européen, ou même du droit international au sens plus large, visent à faciliter le plus possible les affaires et à diminuer les freins et les contraintes. La loi Dutreil du 2 août 2005 précise même que les « conditions générales de vente constituent le socle de la négociation commerciale ». C'est un changement complet dans l'optique des textes sur les contrats. Cette loi met en avant les conditions générales

de vente et en fait une référence pour la négociation. Plus que jamais, le vendeur doit :

- ✓ Se préoccuper des clauses de ses conditions générales de vente.
- ✓ Savoir argumenter sur ce thème.
- ✓ S'appuyer sur des clauses avantageuses sur lesquelles il pourra, le cas échéant, construire une négociation « en position de force ».

Conditions générales de vente et contrat de vente

La loi n'impose pas, en elle-même, les conditions générales de vente mais en exige la communication, à la demande d'un client potentiel ou réel. L'objectif est triple :

- ✓ Éviter les négociations des conditions lors de chaque vente.
- ✓ Clarifier les rapports entre acheteurs et vendeurs.
- ✓ Permettre de prévoir les clauses qui garantissent le règlement.

Les clauses obligatoires concernent :

- ✓ Les conditions de règlement : délai, montant des intérêts de retard, escompte.
- ✓ Les barèmes de prix, qui peuvent varier en fonction de la quantité vendue, de la situation géographique du client, de la prise en charge de certains services (le SAV par exemple).

CODE DE COMMERCE, ART. L. 442-6

Sont nulles les clauses prévoyant des remises ou ristournes rétroactives. Ainsi, par exemple, une grande surface ne devrait pas obtenir, de la part d'un fournisseur, des ristournes calculées sur le chiffre d'affaire réalisé, donc passé.

Les conditions générales de vente sont LE socle de la négociation. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas négociables, mais cette négociation doit partir de celles-ci et non des conditions générales d'achat. Cette liberté de principe est toutefois soumise à la condition que l'application discriminatoire des conditions générales ne corresponde pas à une pratique anti-concurrentielle.

CAS PARTICULIER DES DÉLAIS DE RÈGLEMENT

Selon une directive européenne, reprise dans la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques du 15 mai 2001), le délai de règlement qui s'applique par défaut est de 30 jours, date de facture (tendance dominante). Actuellement, ce délai est le délai moyen constaté en Europe... sauf en France ! En effet, ce texte n'est pas appliqué et risque de ne pas l'être, tant que la grande distribution n'aura pas réduit de façon conséquente ses délais de paiement.

Dans un contrat de vente, de nombreuses clauses, non obligatoires, sont néanmoins utiles. Nous attirons votre attention sur deux d'entre elles, qui portent sur :

- ✓ **L'objet de la vente.** Il convient d'être extrêmement précis sur ce point et de donner un maximum de critères objectifs qui vont correspondre à la satisfaction du client comme les délais d'intervention, par exemple.
- ✓ **Le contexte du contrat.** On voit de plus en plus apparaître, en effet, sous l'influence des contrats anglo-saxons, des clauses telles que le **préambule**. Celui-ci a pour but de définir le contexte du contrat. Ces clauses sont totalement cohérentes avec l'engagement de performance ou de résultat de plus en plus souvent demandé. En les rédigeant, l'acheteur veut s'appuyer sur l'ensemble de l'argumentaire commercial du fournisseur pris sur le site Internet, dans les documentations commerciales diverses... afin d'indiquer que, si le fournisseur X a été sélectionné, ce n'est pas le fruit du hasard, mais parce qu'il est leader sur son marché, expert reconnu, certifié ISO...

Le niveau de performance et d'exigence du client pourra donc s'appuyer sur ces qualifications reconnues, décrites et acceptées dans le contrat, ce que le juge prendra inévitablement en compte, dans le cas d'un litige non résolu à l'amiable.

Une **clause de sauvegarde** est également la bienvenue dans le cas de formule de révisions de prix prévue aux conditions générales de vente. Le droit privé ne permet plus de sortir des formules pour déterminer les évolutions tarifaires automatiques. La clause de sauvegarde, associée à la clause de révision de prix permet de se prémunir contre une formule qui deviendrait désavantageuse. Ce type de formule peut alors être employé : « Si la rentabilité économique de la formule de révision de prix n'est plus satisfaisante, le fournisseur se réserve le droit de renégocier celle-ci ».

Le droit de la concurrence

Là encore, sous l'influence du droit communautaire, c'est la transparence qui dicte un certain nombre de mesures. Le principe dans ce domaine est la concurrence libre et loyale entre tous les opérateurs économiques. Pour justifier des différences de traitement entre deux clients, le commercial doit avoir de sérieux arguments.

Concrètement, si, lors d'une négociation, un vendeur est amené à trop s'éloigner des conditions qu'il fait habituellement (sous l'effet d'un rapport de force défavorable, par exemple), il doit absolument pouvoir justifier d'une contrepartie de la part du client.

Quel est le danger ? Il est réel, il s'agit principalement d'une dénonciation possible par un client lésé auprès de la DDCCRF (Direction départementale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes).

Le danger vient toujours du plus petit... L'entreprise reçoit alors une visite inopinée d'un inspecteur de la DDCCRF et doit justifier de sa position. Dans le secteur de la grande distribution, on peut compter jusqu'à sept contrôles par mois.

Voici une série de conseils à appliquer pour être dans le **droit** chemin (**tableau 5.7**) !

Et surtout :

- ✓ Considérez vos clients comme des partenaires.
- ✓ Maîtrisez vos écrits : documentez, conservez, archivez.
- ✓ Basez les relations commerciales sur des critères de qualité et de différenciation objectifs.

Tableau 5.7 ■ Les *DO* et *DON'T* en matière de droit de la concurrence

Faites	Ne faites pas
Avec vos clients	
Traitez avec vos clients sans consulter les concurrents ou d'autres clients.	Ne refusez pas de vendre.
Offrez à vos clients des produits avec des différences de prix légitimement justifiées.	Ne dénigrez pas les produits ou services d'un concurrent.
Traitez-les avec respect.	Ne prenez pas d'engagement sans en parler au préalable à votre hiérarchie.
Informez les correctement sur votre concurrence.	Ne favorisez pas abusivement un client par rapport à un autre.
Avec vos concurrents	
Adhérez aux associations commerciales, industrielles et professionnelles ayant un rôle utile et encourageant la concurrence.	Ne vous mettez pas d'accord sur les prix, la tarification, les marges...

En conclusion, dans la logique du droit français, les textes sont primordiaux mais l'interprétation est forte, rien n'est tout noir, ni tout blanc.

Connaître les textes grâce aux juristes internes à l'entreprise, savoir négocier gagnant-gagnant pour les commerciaux et organiser la traçabilité des actions pour le management commercial et l'ADV sont des atouts certains pour faire du droit l'allié du commercial.



Longtemps considérés comme les « points faibles » de la cuirasse du commercial, la finance est désormais l'atout principal du vendeur qui veut progresser dans l'entreprise et le droit des affaires, la carte maîtresse des acheteurs... À bon entendeur !

Chapitre 6

Bâtir la stratégie, piloter l'action commerciale

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Qu'est-ce qu'un plan d'actions commerciales ?
- ◆ Comment s'assurer de son « alignement » sur la stratégie de l'entreprise ?
- ◆ Quels sont les outils de segmentation du portefeuille client ?
- ◆ Comment évaluer le temps disponible pour la prospection ?
- ◆ Comment affecter les justes ressources aux clients vraiment apporteurs de « valeur » ?
- ◆ Comment passer du diagnostic aux actions concrètes ?
- ◆ Comment structurer sa démarche pour « vendre » son PAC à sa direction, à ses vendeurs ?

► DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE AU PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES

Objectifs du plan d'actions commerciales

Le plan d'actions commerciales ou PAC est la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et marketing de l'entreprise. Il synthétise la stratégie commerciale et formalise son déploiement. Il permet de donner aux prévisions de vente faites dans le plan marketing toutes leurs chances de réussir en fonction d'une analyse fine des secteurs de vente.

C'est l'outil de contrôle, de planification et d'organisation du commercial, qu'il soit vendeur, manager de proximité ou directeur commercial. Quand on sait que l'organisation est la seconde compétence demandée par les managers aux vendeurs (après la connaissance des produits et services de l'entreprise)¹, on comprend toute l'importance qu'il revêt aujourd'hui.

Le PAC permet, s'il est bien construit et suit une démarche rigoureuse, d'agir dans « l'alignement » de la stratégie marketing et en cohérence avec les actions des autres services. C'est donc aussi un outil de productivité commerciale.

Selon les entreprises, les besoins, les cycles de vente, les cycles des actions promotionnelles, il peut être réalisé annuellement, trimestriellement ou même ponctuellement, lors d'une « action commando », par exemple.

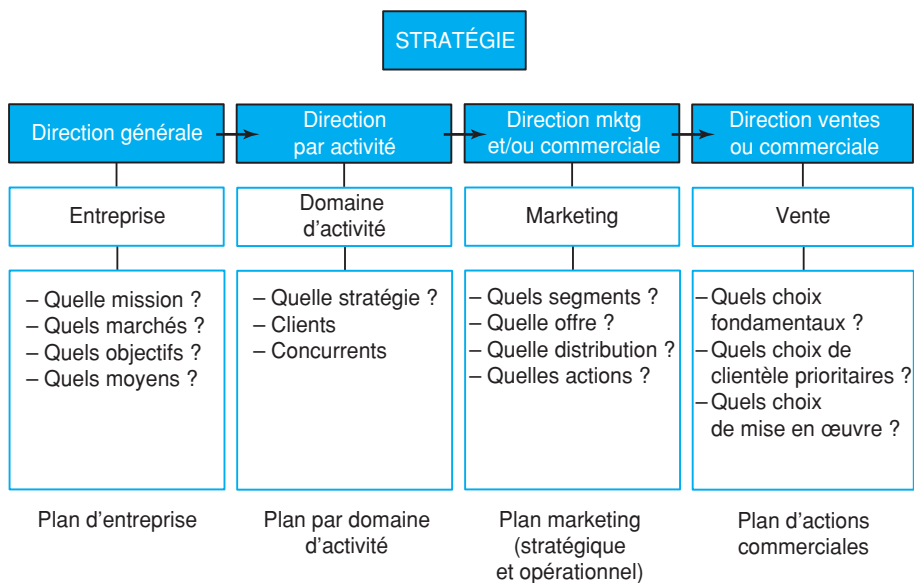
Quelle que soit sa périodicité, le plan d'actions commerciales s'inscrit dans une logique de cascade par rapport aux décisions prises en amont (voir **figure 6.1**).

Le PAC est un outil :

- ✓ **De pilotage** de l'activité commerciale et de suivi des résultats par rapport aux objectifs fixés.

1. Source : Observatoire Cegos de la fonction commerciale, 2004.

Figure 6.1 ■ La logique stratégique



- ✓ **De traçabilité** des décisions prises et de leur fondement.
- ✓ **De communication** : auprès de la direction générale ou commerciale, d'une part, pour argumenter ses choix, en garantir la cohérence par rapport aux orientations stratégiques et marketing; auprès des commerciaux, d'autre part, pour leur donner de la vision sur l'activité, son avenir, les moyens mis à disposition et ainsi, les aider à réussir leurs objectifs.

Les étapes de la démarche PAC

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, le PAC doit être construit en suivant une démarche rigoureuse en trois étapes :

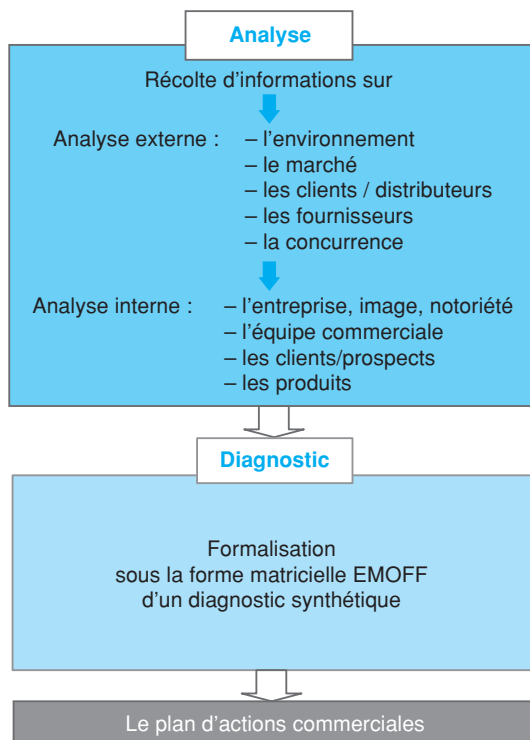
- ✓ L'analyse.
- ✓ Le diagnostic.
- ✓ Le PAC à proprement parler qui fixe les choix opérés en fonction des résultats des étapes 1 et 2 et affecte les moyens.

En fonction du degré de finesse nécessaire, le PAC sera formalisé :

- ✓ Par client, ou groupe de clients.
- ✓ Par zone, par région.
- ✓ Par secteur.

Il peut être conçu par le commercial lui-même, sur son secteur, par le chef des ventes, sur sa région, ou par le directeur commercial, sur la totalité du territoire dont il est responsable. Par simplicité, nous avons choisi de donner des exemples d'une stratégie commerciale locale, pour un chef des ventes ou un directeur des ventes.

Figure 6.2 ■ Étapes du plan d'actions commerciales



Le PAC peut être décliné en deux versions :

- ✓ Un PAC « externe » tourné vers les actions envers les clients, les prospects, les marchés, les cibles.
- ✓ Un PAC « interne » tourné vers les actions envers les commerciaux et les autres services de l'entreprise.

La conception d'un PAC est un processus itératif. Le respect des étapes de sa construction est une condition clé de sa réussite. L'objet de ce chapitre est de décrire chacune des étapes.

Collecter et analyser l'information

HALTE À L'ANALYSE POUR L'ANALYSE !

Dans la recherche d'informations, il y aura de la perte, certaines informations seront utiles, d'autres s'avéreront sans grande valeur ajoutée...

Pour ne pas perdre de vue le sens de toute la démarche, il faut garder en permanence en tête les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Savez-vous quels sont les objectifs commerciaux stratégiques de votre entreprise ?

Chapitre 1

Les quatre domaines de l'analyse

Les domaines de l'analyse sont au nombre de quatre :

- ✓ Le marché, la concurrence, le secteur de vente ou la région.
- ✓ Les produits.
- ✓ Les clients ou prospects.
- ✓ L'équipe commerciale (pour le manager), le commercial (pour lui-même).

Certaines informations, notamment concernant le **marché et les produits**, sont communiquées au niveau national par le service marketing. Il s'agit pour le commercial d'en valider la pertinence au niveau local et, éventuellement de faire des propositions d'adaptation des consignes « générales », soit pour tenir compte d'une opportunité régionale, soit pour réagir à une concurrence locale spécifique.

Ainsi, une entreprise leader sur le marché du tabac, dans les zones proches de l'Espagne, a dû mettre en place des stratégies commerciales spécifiques pour répondre à la concurrence des vendeurs de cigarettes moins chères de l'autre côté de la frontière.

Concernant les **clients et prospects**, le commercial ne peut faire l'économie d'une analyse fine de son secteur afin de cibler les clients les plus apporteurs de valeur et d'affecter les ressources utiles. C'est l'objet de la seconde partie de ce chapitre « segmenter, cibler ses clients et prospects ».

Enfin, pour ce qui concerne l'analyse de l'équipe commerciale, elle se fait au niveau le plus fin, individuellement et collectivement, afin de dégager les grandes actions à mener (coaching, formation, accompagnement, entraînement...). Le principal outil d'analyse et d'aide à la prise de décision dans le domaine du management des hommes est le **tableau d'analyse du manager** (TAM).

[Chapitre 11](#)

La connaissance du client : les nouveaux défis des commerciaux

Depuis dix ans, la plupart des entreprises se concentrent sur la fidélisation du client, dans la plus grande acception de ce terme : vendre plus au même client, intensifier l'utilisation des produits ou services par le client, conserver la relation... Elles développent des gammes plus vastes et plus personnalisées d'offres, grâce à de nouveaux outils marketing. Dès lors, les attributions du commercial s'orientent vers le management de la relation client et le marketing sans perdre de vue la rentabilité de cette action.

Le commercial doit avoir désormais une vision à long terme et une bonne compréhension des choix marketing. Depuis vingt ans, en effet, le marketing, auparavant très centré sur l'offre a évolué pour être de plus en plus un marketing « client ». Le « champ » traditionnel du commercial – le client – fait maintenant partie intégrante des domaines analysés par le marketing.

La connaissance des clients, du point de vue du marketing, se construit autour de quatre concepts majeurs :

- ✓ Les outils de *datamining* : il s'agit d'enrichir et d'exploiter les données clients afin de faciliter les prises de décision.
- ✓ Les techniques de *scoring* ou de « notation » des clients ou prospects.
- ✓ La valeur client.
- ✓ La segmentation.

Les bases de données marketing permettent de traiter simultanément de nombreuses informations, en alimentant rapidement un grand nombre d'utilisateurs. Elles permettent surtout la capitalisation de la connaissance client et sont un support d'aide à la décision.

Alors que les marchés sont saturés et que la croissance est stable, la seule source d'accroissement de volume est la prise de parts de marché à la concurrence. Ce qui prime, c'est la résistance qu'un client va opposer aux attaques concurrentielles. C'est pourquoi le marketing effectue des études sur les comportements d'achat des clients qu'il restitue au commercial pour une exploitation pertinente sur son secteur.

On le voit, l'information client s'est considérablement enrichie. Et ceci sert principalement un objectif majeur : la rentabilité des clients.

Il y a peu de temps, les entreprises ne cherchaient pas à savoir exactement ce que leur coûtaient leurs clients. Seule la rentabilité globale et par centre de profit importait. C'est encore le cas aujourd'hui pour un certain nombre d'entreprises françaises de taille moyenne.

Or il n'est pas rare de constater qu'un tiers des segments de clientèle ne dégagent aucun bénéfice et que 30 ou même 50 % des frais de commercialisation sont utilisés à fidéliser ces mêmes clients.

Une des premières questions qu'il est donc impératif de se poser est de savoir s'il faut concentrer les efforts de l'entreprise sur une meilleure connaissance des attentes des clients ou identifier les clients les plus intéressants pour l'offre que l'entreprise propose ? La réponse est claire : les deux !

Tableau 6.1 ■ Apports des bases de données dans la connaissance du client

Moments du cycle de vie du client	Utilisation de la base de données
Recherche d'informations	Tri par canal de contact : visite commerciale, web, téléphone... Tri par type d'informations demandées. Tri par fréquence, saisonnalité des demandes. Création de typologies de populations.
Demande de propositions, devis	Enrichissement des données du fichier client. Enrichissement de la base de segmentation.
Première commande	Mise à jour du fichier client. Validation de typologie liée au premier achat.
Livraison	Mesure de la satisfaction client. Suivi délais commande-livraison.
Facturation	Tri par type de remises, délais de règlement, croisé avec la fréquence d'achat, la gamme de produits, la fidélité client. Repérage des « mauvais payeurs ».
Nouvelle commande	Mise à jour du fichier client, validation typologie. Analyse du taux de fidélisation. Analyse CA actuel/CA potentiel.
Réclamation	Suivi indice qualité de l'offre. Analyse croisée taux de satisfaction/taux de fidélisation. Analyse du coût de l'insatisfaction.
Parrainage d'un nouveau client	Enrichissement du fichier clients. Validation de la typologie du nouveau client.
Abandon (ou attrition)	Analyse du taux de <i>turnover</i> client.
Source : <i>Le Marketing orienté résultats, op. cit.</i>	

L'amélioration de la rentabilité passe par :

- ✓ Une plus grande adaptation de l'offre : différenciation, avantage concurrentiel, positionnement plus pertinent. C'est avant tout le rôle du marketing stratégique et du marketing de l'offre.

- ✓ Une meilleure connaissance des clients, croisée avec celle des produits. C'est le rôle du marketing client et du commercial.

Les techniques de segmentation et de scoring répondent à ce second besoin. C'est l'objet du paragraphe suivant.

► SEGMENTER, CIBLER LE PORTEFEUILLE CLIENT

Les enjeux de la segmentation client

Définitions

On parle tellement de segmentation qu'il est utile de clarifier les termes et de préciser de quelle segmentation on parle :

Définition générale : la segmentation consiste à « découper » des populations globales en « segments » homogènes par rapport à ce qui préoccupe l'entreprise.

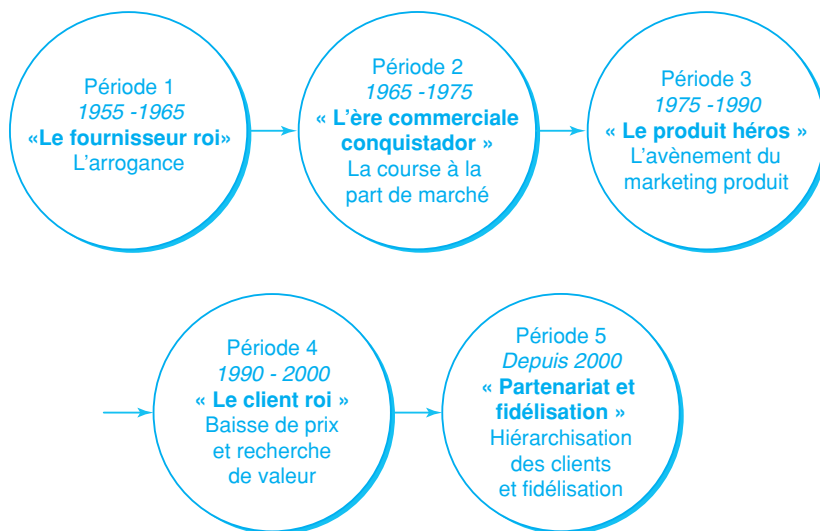
- ✓ **La segmentation des marchés** désigne les différents périmètres dans lesquels opère l'entreprise. Elle vise à définir un positionnement et une **stratégie marketing**. Il s'agit ensuite d'estimer les éléments distinctifs de chacun des segments, les attraits qu'il offre, les avantages concurrentiels que l'entreprise possède...
- ✓ **La segmentation des clients** est un découpage d'une population très particulière pour l'entreprise : ses clients. On utilise en général pour le découpage des critères propres aux clients et à la relation qu'ils ont avec l'entreprise, plutôt que des critères liés au marché et aux produits. C'est donc une démarche inverse mais complémentaire à la segmentation des marchés.

Les enjeux de la segmentation dans la relation client

L'histoire de la relation client peut être résumée en cinq grandes étapes (**figure 6.3**).

Nous sommes actuellement dans la période 5, celle du partenariat et de la fidélisation. Perdre un client est d'autant plus préjudiciable que sa conquête est coûteuse. L'entreprise doit construire des relations stables et durables pour fidéliser. Pour concentrer ses efforts sur ces

Figure 6.3 ■ Historique de la relation client-fournisseur



Source : HEC/Ensm, thèse Julien Bruant (2002).

clients les plus « intéressants », l'entreprise segmente et hiérarchise sa clientèle pour faire porter ses efforts sur ceux qui lui apportent – et lui apporteront – le plus de valeur.

La segmentation des clients est le socle de base du marketing relationnel. Celui-ci vise à construire une relation durable entre l'entreprise et le client. Il s'articule autour de deux notions :

- ✓ **L'individu** : il faut connaître individuellement le client pour répondre à ses attentes.
- ✓ **La relation** : la vente ne constitue que le point final de l'approche commerciale mais s'inscrit dans le cadre d'une relation entre l'entreprise et le client.

C'est tout l'enjeu des logiciels de CRM (ou GRC) que de parvenir à atteindre un bon niveau de connaissance client, accessible et utilisable par l'ensemble de la chaîne des acteurs en relation avec le client. On est loin, à ce jour, d'une utilisation maximale des possibilités des logiciels de CRM. C'est pourtant essentiel pour entreprendre des actions commerciales efficaces et porteuses de résultats : quels investissements allouer à chaque segment ? Quels leviers marketing actionner par segment ? Quelle politique commerciale adopter ? Quel profil pour la force de vente ? Quelles conditions commerciales particulières ?

Les grands types de segmentation clients

La segmentation par la valeur

La notion de valeur client : la Life Time Value

À la base de toute segmentation, il y a la notion de « valeur » que l'entreprise attribue à chacun de ces clients. En fonction du marché sur lequel l'entreprise évolue et de sa stratégie, cette valeur est calculée selon différents critères. On peut d'abord évaluer un client selon ce qu'il rapporte aujourd'hui à l'entreprise, sa valeur actuelle, c'est-à-dire sa contribution au volume de marge en faisant la simple opération suivante :

$$\text{Revenus du client} - \text{Coûts (directs et indirects)} = \text{Rentabilité}$$

Dans un second temps, on calcule la valeur future du client (la *Life Time Value*/LTV ou Espérance mathématique de marge/EMM), en imaginant que son comportement reste stable. C'est la somme des profits nets attendus au cours de la vie d'un client. Pour établir cette valeur, chaque entreprise doit évaluer la durée moyenne



PRINCIPES CLÉS

- La segmentation client est un outil de productivité.
- Les critères ou les outils de segmentation choisis sont fonction de la stratégie commerciale de l'entreprise et doivent être remis en cause périodiquement.
- Plusieurs types de segmentation peuvent être utilisés successivement en fonction des objectifs poursuivis.

envisageable dans la relation avec ce type de client. Pour y arriver, le meilleur moyen est d'analyser, de façon statistique, les données historiques et d'observer les habitudes de consommation des clients. Il reste une partie « probabilité » à intégrer...

Dans un troisième temps, on peut rajouter la valeur stratégique du client et prendre en compte des données plus pointues et liées à une connaissance plus approfondie et personnalisée du client. Certains clients peuvent tout simplement être plus sensibles au fait qu'une entreprise souhaite créer du lien avec eux, les informer, les valoriser, les récompenser ou tout simplement leur simplifier la vie !

L'équation « magique » est donc celle-ci (voir **figure 6.4**) :

$$\text{Capital client} = VA + VS + VP - CR - CF - CG$$

VA = valeur actuelle : profit apporté par le client aujourd'hui.

VS = valeur stratégique : profit non monétaire apporté par un client : il recommande l'entreprise à trois amis ou en éloigne dix... il peut aller jusqu'à parrainer une relation.

VP = valeur potentielle ou valeur future.

CR = coûts de recrutement : ensemble des efforts commerciaux, marketing ou de services dont a profité le nouveau client. C'est ce calcul qui met souvent en évidence le fait que la fidélisation est moins coûteuse.

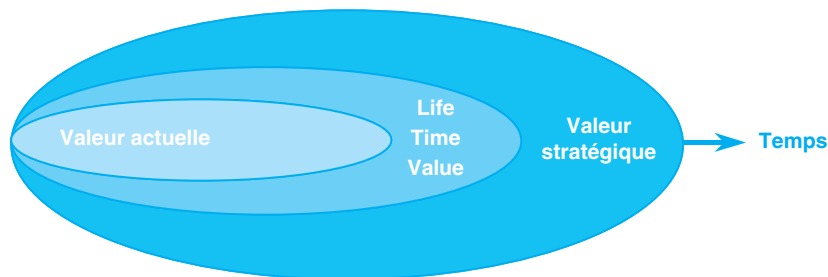
CF = coûts de fidélisation : idem mais pour « garder » un client. Par exemple, un client « saturé » à la FNAC, en achetant ses 20 livres par an, nécessite moins de coûts de fidélisation que celui qui en achète entre 5 et 10.

CG = coûts de gestion. Par exemple, dans le secteur bancaire, un client coûte cher s'il émet beaucoup de petits chèques ou retire de l'argent aux distributeurs concurrents.

Cette approche est très intéressante mais reste peu opérationnelle sauf si l'entreprise dispose :

- ✓ D'un outil de contrôle de gestion permettant d'avoir des données fiables par client.

Figure 6.4 ■ Les trois niveaux de valeur client



- ✓ D'un grand nombre de clients et d'une base de données qui gèrent les historiques sur plusieurs années. En effet, seul le nombre important de données peut permettre des approches statistiques pertinentes. C'est pourquoi cette segmentation par la valeur client trouve tout son sens dans les entreprises commercialisant par abonnement ou cherchant à fidéliser ainsi.

Segmenter pour faire du développement commercial : la matrice ABC croisée

Outil de productivité commerciale, la matrice ABC croisée permet avant tout de répartir ses efforts commerciaux en fonction d'une valeur client définie ainsi : le CA généré chez un client, d'une part, qu'il va s'agir de conserver, le CA potentiel ou « manque à gagner » chez ce même client, ce qui va nous permettre de dégager des pistes de croissance de l'activité.

Cette matrice s'appuie sur le phénomène de Pareto, qui fixe les lois du juste équilibre d'un portefeuille client. Selon Pareto :

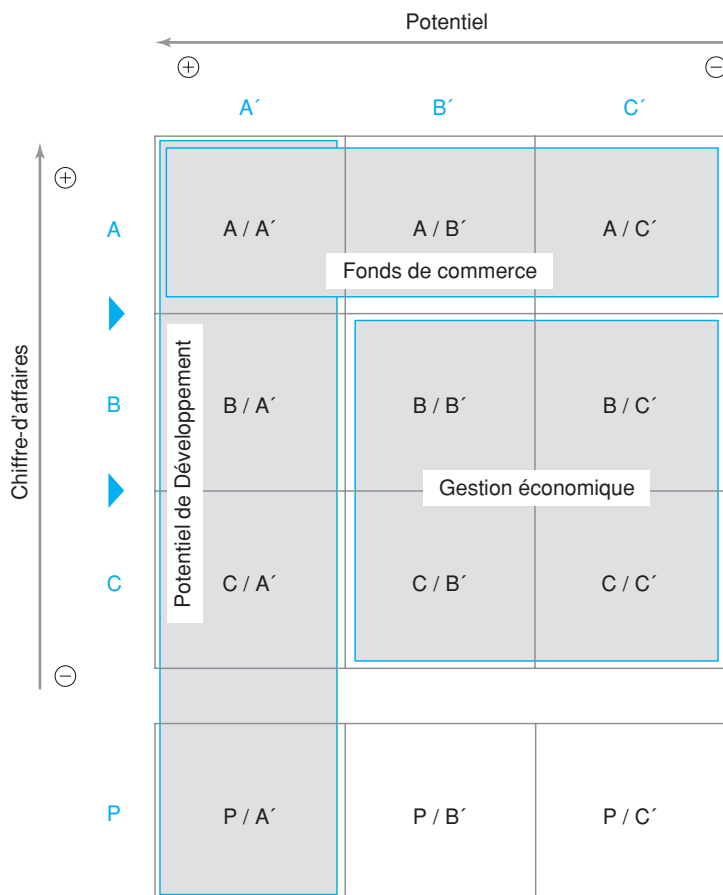
- ✓ 20 % des clients doivent réaliser 80 % du CA.
- ✓ 50 % des clients doivent réaliser 15 % du CA.
- ✓ 30 % des clients doivent réaliser 5 % du CA.

Cela permet ainsi de segmenter les clients en Gros, Moyens et Petits clients.

En croisant cette approche avec la notion de potentiel accessible chez un client (PA), on obtient la matrice suivante, sur laquelle on va placer chaque client.

NB : On peut bien évidemment rajouter dans cette matrice une autre source de développement commercial, les prospects « purs » (figure 6.5).

Figure 6.5 ■ Matrice ABC croisée



Source : Cegos

Cette matrice permet d'élaborer les grands axes de la tactique de vente, dans le cadre de la stratégie commerciale, en différenciant ses actions suivant les trois grands segments : « fonds de commerce », « gestion économique » et « potentiel de développement ».

Les actions des clients « fonds de commerce »

Chaque client, de par le poids qu'il représente, est un enjeu conséquent. Il s'agit pour ces clients de **gérer les risques et de consolider les acquis**.

Les bonnes questions à se poser :

- ✓ Quelle importance stratégique représente « ce client » pour notre activité ? En volume, en marge, en en-cours, en terme d'image...
- ✓ Que se passera-t-il si ce client se montre défaillant ?
- ✓ Quelle est sa solidité financière sur son marché ?
- ✓ Quel degré de fiabilité peut-on lui accorder ?
- ✓ Qui sont les concurrents en place, qui sont les concurrents potentiels, quelles concurrences peuvent menacer notre activité chez lui ?
- ✓ Quelle sera son évolution dans les 3/5 années à venir ?
- ✓ Que représentons-nous pour lui, sommes-nous un fournisseur stratégique, dont dépend son activité ?
- ✓ Comment sont nos relations, sont-elles meilleures que celles que notre client entretient avec nos concurrents ?

Après avoir apprécié la notion « du risque », il convient au minimum de consolider les acquis, d'entretenir le courant d'affaires.

- ✓ Que nous achète ce client ? une qualité de service, une qualité produits, des prix, une avance technologique ?
- ✓ Ces clients font-ils l'objet d'attentions particulières, leur accorde-t-on certaines priorités ?
- ✓ Existe-t-il un contact à « haut niveau » entre nos entreprises ?
- ✓ Nos accords commerciaux sont-ils formalisés par des contrats écrits, quel est le degré d'engagements réciproques, la fréquence de remise en cause ?

Les actions des clients « gestion économique »

C'est le domaine (B/B', B/C', C/B', C/C') où se trouvent les petits clients. Il y a là un certain nombre de clients pour une activité très

faible. Le but, avec ses clients, est de gagner du temps et de l'argent. Vis-à-vis de ces clients, une approche collective et à distance est à privilégier.

Les bonnes questions à se poser :

- ✓ Quelle part de ressources mobilisent-ils ?
- ✓ Combien de temps l'équipe y consacre-t-elle ?
- ✓ Quel est le coût de leur satisfaction ?
- ✓ Quel est le maximum de temps à leur consacrer ?
- ✓ Quelles sont toutes les alternatives à la visite par le commercial ?

Les actions des clients « potentiel de développement »

Là encore, le nombre de clients se trouvant dans ce segment « gros potentiel » autorise un examen approfondi client par client. Il faut dans un premier temps apprécier l'accessibilité de ce potentiel et dans un second temps éviter la dispersion. Il vaut mieux concentrer ses efforts sur quelques clients identifiés comme plus accessibles plutôt que de « saupoudrer » l'ensemble du segment.

Pour évaluer l'opportunité du *go/no go*, la matrice IPO × IPA (voir **figure 6.7**, page 138) peut être utilisée. Avant cela, **quelques bonnes questions peuvent être posées** pour apprécier l'accessibilité de ce potentiel :

- ✓ Souhaitons-nous nous développer chez ce client (gestion des risques) ?
- ✓ Qui sont nos concurrents en place et quelles peuvent être leurs réactions ?
- ✓ De quels « + » disposons-nous ?
- ✓ Quels avantages notre client peut-il retirer d'un accroissement de notre activité ?
- ✓ Quels moyens devons-nous mettre en œuvre pour espérer augmenter de façon rentable notre activité chez ce client ? Est-ce compatible avec les capacités de l'entreprise ?

OPTIMISATION DU CAPITAL VISITE : QUEL TEMPS DISPONIBLE POUR PROSPECTER ?

La matrice ABC croisée peut être utilisée pour utiliser au mieux l'allocation annuelle peu extensible du nombre de visites possibles.

Prenons l'exemple du portefeuille d'un commercial. Précisons que la direction commerciale a fixé une « norme », c'est-à-dire un nombre optimal de visites, en fonction de l'appartenance du client à tel ou tel segment de clientèle.

- 20 clients « fonds de commerce » (norme = 1 visite par mois), donc $20 \times 12 = 240$ visites par an.
- 10 clients « potentiel de développement » (norme = 2 visites par mois), donc $10 \times 2 \times 12 = 240$ visites par an.
- 70 clients « gestion économique » (norme = 1 visite par an), donc 70 visites par an.

Ce qui fait un total, uniquement sur le portefeuille client, de 550 visites à réaliser.

- Si l'on compte un potentiel de 210 jours travaillés, auxquels on enlève 40 jours pour les réunions, formations... il reste 170 jours de visites possibles.
- Si la norme du nombre de visites est de quatre par jour, cela fait un potentiel de $170 \times 4 = 680$ visites.
- $680 - 550$, soit 130 est le temps disponible (en nombre de visites) pour la prospection !

En nombre de jours, cela correspond à 22 jours. Est-ce suffisant pour atteindre les objectifs de nouveaux clients ?

Segmenter pour privilégier la rentabilité des clients

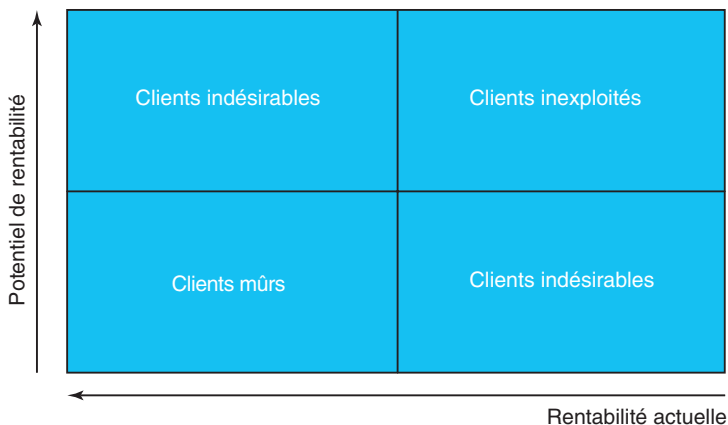
Cette analyse, inspirée des analyses de portefeuille, met en lumière les clients en fonction de leur valeur, exprimée en marge.

Comment agir avec ces différents segments ?

- ✓ **Avec les clients désirables** : intensifier la relation, les traiter comme des VIP¹.
- ✓ **Avec les clients mûrs** : fidéliser.
- ✓ **Avec les clients inexploités** : à traiter en priorité, au cas par cas, afin de les faire « passer » en désirables.

1. *Very Important Person.*

Figure 6.6 ■ Matrice de rentabilité des clients



Source : Cegos.

- ✓ **Avec les clients indésirables** : valider si l'investissement en vaut la peine, s'ils n'ont pas une importance stratégique qui peut justifier cette faible rentabilité actuelle et future.

NB : Ces approches de segmentation sont à utiliser de préférence sur des portefeuilles conséquents (+ de 50 clients). Sinon, une approche de type « Grands comptes » est à privilégier.

[Chapitre 9](#)

La segmentation pour fidéliser : l'outil RFM

Les entreprises ont compris l'importance de limiter l'érosion de leur clientèle la plus rentable. En effet, un client fidèle est moins sensible au prix, moins coûteux à satisfaire et acquiert plus facilement de nouveaux produits car la confiance est déjà présente. L'enjeu économique sous-jacent est évident : un client fidélisé accroît de façon sensible la rentabilité de l'entreprise. De plus, un client fidélisé pratique le prosélytisme et parraine plus ou moins spontanément ses connaissances...

FIDÉLISER EN QUELQUES CHIFFRES

- Conserver un client coûte six fois moins cher qu'en conquérir un nouveau.
- Réduire de 5 % la perte des clients fidèles permet d'augmenter les bénéfices de 75 % (Ian Kennedy-Australie).
- 1 point gagné sur la fidélité des clients représente jusqu'à 100 millions de dollars de profit (Ford).

Même si les intérêts à fidéliser sont souvent communs aux entreprises, les objectifs peuvent cependant être différents. En effet, certaines sociétés peuvent vouloir fidéliser une clientèle dans une tranche d'âge inférieure à 40 ans car elles ont constaté que des clients « vieillissants » allaient disparaître, par un effet naturel, de leur fichier ! D'autres, comme certains supermarchés pratiquant la livraison à domicile, veulent faire acheter d'autres gammes de produits à des clients cantonnés aux packs d'eau et aux paquets de lessives encombrants !

La méthode de segmentation RFM part du principe selon lequel plus un client achète de manière fréquente, plus il a de « chances » de revenir acheter au même endroit. En cela, c'est un outil particulièrement performant pour travailler les actions de fidélisation.

Le classement RFM se fait en fonction de trois critères :

- ✓ **La Récence** : date de la dernière transaction ou du dernier contact client avec l'entreprise.
- ✓ **La Fréquence** : délai moyen entre deux transactions ou deux contacts.
- ✓ **Le Montant total du CA** (= CA par transaction \times nombre de transactions).

Il est nécessaire d'avoir un historique client d'au moins quatre périodes (mois, trimestre, année), qui se transforme petit à petit en historique glissant. À chaque nouvelle période, un client peut alors changer de catégorie.

Cette méthode permet d'adopter un plan d'actions commerciales sur chaque segment et de réaliser des prévisions robustes sur l'évolution de son portefeuille client.

Prenons un exemple : le **tableau 6.2** ci-dessous présente le profil des achats du client A sur les quatre dernières périodes.

Tableau 6.2 ■ Exemple de segmentation RFM

Client A		
Périodes	Achats	Cotation RFM
Période 1	oui	1
Période 2	non	0
Période 3	oui	1
Période 4	non	0
Cotation totale		1010

Le **tableau 6.3** reprend les différents segments avec leurs actions prioritaires.

Tableau 6.3 ■ Actions à entreprendre par segments RFM

Segment	Cotation RFM	Profil, actions à envisager
Très bons clients	0111 et 1111	Ambassadeurs, prescripteurs. ils consolident l'image et le CA. Relations « + », club clients...
Bons clients	0011, 1011, 1101	Clients confiants, à consolider (services « + »), <i>newsletter</i> .
Clients cycliques	0101, 0110, 1001	Client encore volatil, il achète certainement à la concurrence. À fidéliser, actions « + », cartes de fidélité, marketing direct...
Futur non client	0010, 0100	Pas d'achats dans les dernières périodes, client irrégulier. Client stratégique ?
Nouveau client	0001	1 ^{er} achat, le client doute, va juger et comparer le produit. Étape décisive pour le réachat. Contact « ++ »
Inactif	0000	Client considéré comme un prospect.

Segmenter par le scoring pour cibler les prospects : IPO × IPA

Prospecter est difficile et chronophage. La matrice IPO × IPA est un outil qui répond à ces deux difficultés. C'est un outil de segmentation du portefeuille prospects selon deux critères complémentaires pour la réussite de la prospection :

- ✓ **Le potentiel** (IPO = indice de potentiel).
- ✓ **L'accessibilité** ou la probabilité de concrétiser (IPA = indice d'accessibilité).

NB : Cette approche est également appelée : « méthode des critères », ou « scoring commercial ». En effet, elle se fonde sur une « notation » des prospects.

Elle se construit en trois étapes :

Identification des critères de potentiel et « notation » des prospects sur ces critères

- ✓ Score 3 : forte valence dans le critère.
- ✓ Score 2 : valence moyenne sur le critère.
- ✓ Score 1 : valence faible sur le critère.

Les critères peuvent être au nombre de trois, quatre ou cinq, rarement plus. Ils sont intimement liés à l'activité de l'entreprise. Pour une entreprise commercialisant des engrais, la taille de l'exploitation est un critère de potentiel. Pour une autre commercialisant des produits de prévoyance, le nombre de salariés sera un critère important...

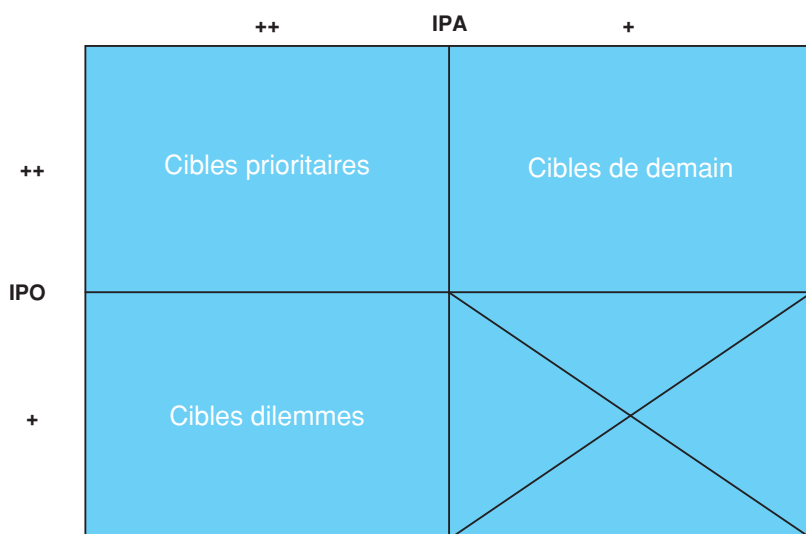
Identification des critères d'accessibilité et « notation » des prospects sur ces critères

L'accessibilité est une notion essentielle. Il s'agit d'évaluer ou non si « c'est le bon moment » pour concrétiser ou pas. En bureautique, où la plupart des clients ont souscrit un contrat de location des matériels, la période qui précède la fin du contrat est une période de très bonne accessibilité. En tant que prestataire de formations, tout changement de directeur commercial est un « bon moment » pour proposer des actions de formation des commerciaux.

En plaçant les prospects dans la matrice croisée IPO × IPA, on obtient immédiatement les priorités d'actions. En effet, il convient

avant tout d'éviter la dispersion des efforts en prospection et d'affecter de gros moyens aux prospects correctement ciblés.

Figure 6.7 ■ Matrice IPO × IPA



Conclusion

Nous vous avons proposé un certain nombre d'outils d'analyse des portefeuilles clients et prospects. D'autres outils existent ou sont à inventer en fonction de l'activité de chaque entreprise : la matrice croisée produits × clients peut faire émerger des pistes de développement commercial, la matrice coûts commerciaux × clients stratégiques permet de visualiser la pertinence des actions entreprises au regard du poids stratégique du client... autant de clés de lecture utiles, dès lors qu'elles permettent de dégager des conclusions. À l'inverse, certaines segmentations n'apportent que peu d'informations différenciantes sur les clients : elles sont à abandonner.

► DU DIAGNOSTIC AUX PLANS D'ACTIONS

Le diagnostic opérationnel avec EMOFF

Après avoir collecté des informations (sur le marché, les clients, l'équipe commerciale, les outils de promotion...) les avoir analysées, au travers de différents outils, il s'agit de les structurer afin d'enclencher les plans d'actions commerciales.

[Chapitre 4, L'outil EMOFF](#)

Afin de vérifier que cet outil est bien maîtrisé, nous vous proposons de faire l'exercice suivant.

CONSTRUIRE SON DIAGNOSTIC EMOFF

Voici une liste de constats factuels et précis faits dans l'environnement d'une entreprise. Celle-ci est un centre de salles à louer pour organiser des réunions, des séminaires. Il vous faut affecter correctement les informations suivantes dans les cases de la matrice EMOFF : opportunités, menaces, forces et faiblesses.

1. Le centre est situé en centre-ville, près du métro.
2. La rue dans laquelle se situe le centre va être fermée à la circulation pour 6 mois, l'année prochaine.
3. Il y a un parking municipal à 10 minutes à pied.
4. Il n'y a pas de restaurant d'entreprise accessible aux personnes utilisant le centre.
5. L'insonorisation est parfaite.
6. Il y a toutes tailles de salle.
7. La loi sur la formation prévoit un développement des formations courtes (quelques heures).
8. Les salles sont toutes équipées d'un vidéo projecteur.
9. Le siège social d'Europe Telecom (opérateur majeur en télécommunications) va s'installer à proximité.
10. Un de vos clients réalise 70 % de votre chiffre d'affaires.

Vous êtes prêts à voir le corrigé ? Ne vous manque-t-il rien ?
Cherchez bien !

Bravo, vous avez trouvé ! Il vous manque l'enjeu, c'est-à-dire ce qui va guider votre classement...

Ici, dans ce cas, l'enjeu est de maximiser le taux de remplissage des salles du centre.

CORRIGÉ

La matrice EMOFF « corrigée » est donc la suivante :

Enjeu : optimiser le taux de remplissage des salles

Tableau 6.4 ■

Externe	Menaces/à Sécuriser	Opportunités/à Développer
	Réponse 2	Réponses 7 et 9
Interne	Faiblesses/à Sécuriser	Forces/à Consolider
	Réponses 3, 4 et 10	Réponses 1, 5, 6 et 8

Quelques explications complémentaires :

Rappel : on note en Opportunités ou Menaces les faits qui auraient lieu même si l'entreprise n'existait pas. Ce sont les faits externes.

Sur la réponse 7 : en effet, il va peut-être devenir possible d'organiser des formations le samedi, le soir (de 19 à 22 heures, par exemple), ce qui représente une opportunité au regard de l'enjeu.

Sur la réponse 9 : Europe Telecom va certainement avoir besoin de salles de réunions ponctuellement.

Cette matrice de diagnostic fait ainsi émerger des actions qui vont nous permettre d'atteindre les objectifs fixés (c'est-à-dire l'enjeu).

Définir les objectifs commerciaux



PRINCIPES CLÉS

- On ne peut agir directement sur les résultats, ils sont la conséquence de l'activité commerciale.
- La performance commerciale, l'atteinte des objectifs reposent sur l'identification des leviers pertinents sur lesquels agir.
- Seulement ensuite, la logique de « cascade » des objectifs peut être opérée.

Le système d'objectifs doit être abordé suivant deux axes :

- ✓ Le contenu du système.
- ✓ Le processus de fixation des objectifs.

Le contenu du système d'objectifs

Les objectifs les plus fréquemment définis concernent les résultats (chiffre d'affaires, marge, volumes). Pour atteindre ces objectifs, il faut agir sur un certain nombre de leviers tels que le nombre de clients, l'offre vendue à chacun, le prix de vente...

Le système d'objectifs comporte plusieurs niveaux :

- ✓ Le premier niveau, celui des résultats.
- ✓ Le second niveau, celui des leviers permettant de produire les résultats.

Pour être équilibré, un système comporte généralement des objectifs quantitatifs ET qualitatifs.

Cinq étapes clés pour construire un système d'objectifs :

1. Identifier les leviers du système

Ils peuvent être liés à des actions commerciales ou à la productivité. On trouve entre autres : l'activité, le nombre de clients, le nombre d'affaires, la transformation de contacts en vente, la prospection, l'assortiment chez les clients, le délai de règlement, la compétence du vendeur en négociation...

2. Définir les critères pour chaque levier

Il s'agit de déterminer pour chaque levier les critères quantitatifs et qualitatifs pertinents et **mesurables**.

Le **tableau 6.5** présente un ensemble de leviers et de critères possibles.

3. Définir les objectifs

Il faut quantifier les objectifs, d'une part en terme de résultats, d'autre part sur les leviers et les critères sélectionnés.

Tableau 6.5 ■ Leviers d'actions et leurs critères d'évaluation

Leviers	Critères possibles
Activité	Nombre de visites clients. Écart entre nombre de visites et réalisations. Nombre de visites par segment de clientèle. Nombre de visites de prospection.
Portefeuille clients	Nombre de clients actifs. Nombre de prospects. Nombre de clients par segment (ABC, par exemple). Nombre de nouveaux clients. CA des nouveaux clients.
Affaires	Nombre d'affaires. Montant moyen des affaires. Taux de transformation d'un projet en affaire.
Promotion des ventes	Nombre d'actions promotionnelles. Poids des promotions dans le total du CA.
Gestion/qualité	Nombre de litiges. Montant des impayés. Délai de règlement.
Source : C. Balaam, <i>Optimiser son organisation commerciale</i> , Dunod, 2002	

Définir les objectifs en terme de résultats (CA, marge, volume) résulte de l'analyse du passé et d'une projection dans l'avenir en fonction de l'évolution du marché (données marketing), de l'évolution de l'offre de l'entreprise, de la stratégie en matière de portefeuille client, de l'évolution de l'entreprise elle-même, si on prévoit une fusion, par exemple...

Pour les autres objectifs, il s'agit d'utiliser la **méthodologie ACIER** pour les valider :

- ✓ **A** comme Acceptés par les vendeurs (nous y reviendrons dans le processus de fixation des objectifs).
- ✓ **C** comme Concrets : les objectifs doivent être mesurables et précis.

- ✓ **I** comme Identifiés : l'objectif doit être dans le champ de responsabilité et d'intervention du vendeur.
- ✓ **E** comme Échéances : il faut prévoir des dates limites et des points de contrôle intermédiaires pour chaque objectif.
- ✓ **R** comme Réalistes : suffisamment ambitieux pour stimuler les meilleurs, réalistes pour ne pas décourager et pouvoir être atteints.

4. Décliner les objectifs au niveau de chaque collaborateur

La base du système est en cascade. Un objectif global est défini au niveau national, puis « redescend » au niveau local, puis au niveau du secteur de chaque collaborateur en fonction du potentiel des secteurs et de la compétence du vendeur.

Attention : Certains objectifs ne sont pas individualisés et font l'objet d'une mesure « collective ».

[Chapitre 12](#)

5. Préciser la cadence de chaque objectif

Les objectifs les plus déterminants doivent être mesurés mensuellement, d'autres peuvent n'être déclinés que trimestriellement ou annuellement.

Le processus de fixation des objectifs

Ce processus est étroitement lié au mode de management qui a cours dans l'entreprise. On distingue deux modes différents :

- ✓ **Le mode totalement *top-down*** : les objectifs globaux sont fixés au niveau national, ou même plus haut, dans le cas de groupes supra-nationaux, et redescendent en cascade, de façon rigoureuse. Dans ce cas, les commerciaux ont souvent les mêmes objectifs et les mêmes moyens. Il arrive que le management fasse lui-même la dernière répartition entre les membres de l'équipe de vente. Il peut s'autoriser alors une certaine disparité dans les objectifs, d'un commercial à l'autre, pour tenir compte de spécificités sectorielles ou de compétence.
- ✓ **Le mode à dominante *down-top*** : chaque vendeur évalue le potentiel de ses clients et de son secteur et propose des objectifs à son manager. Le chef des ventes regroupe les différents objectifs

et fait de même avec sa hiérarchie. On finit par un cumul au niveau le plus haut pour valider la cohérence avec les objectifs globaux. Ils sont alors entérinés ou ajustés par un processus de redescende en cascade. Chaque manager revoit alors ses équipiers et affine les objectifs, parfois en procédant également à un ajustement des moyens.

Les indicateurs de suivi du PAC

Trop de systèmes de suivi sont constitués d'un empilement de statistiques et sont donc faiblement opérationnels. En aucun cas, le tableau de bord de l'activité commerciale ne doit être la résultante de toutes les données disponibles.

Construire un système de pilotage cohérent implique de repartir des résultats et des leviers identifiés dans la construction du système d'objectifs. Il est délicat de recommander des indicateurs dans la mesure où ceux-ci doivent être construits sur mesure en fonction des objectifs et des leviers d'actions identifiés. On peut néanmoins citer les plus importants

Les indicateurs de résultat incontournables

Pour le suivi du CA, de la marge et/du volume, les indicateurs les plus couramment utilisés sont :

- ✓ Le CA du mois en cours.
- ✓ Le CA réalisé en cumul.
- ✓ La progression du CA en % par rapport à $N - 1$.
- ✓ Le CA réalisé par rapport à l'objectif.
- ✓ Le CA réalisé par vendeur, par segment client, par produit...

Les leviers incontournables

- ✓ **Le portefeuille** : nombre de clients actifs, de nouveaux clients, de prospects, de clients par segment...

- ✓ **L'activité** : nombre de visites globales, nombre de visites par segments de clientèle, nombre de visites de prospection, nombre de propositions émises...
- ✓ **Les clients** : répartition du CA, de la marge, du volume par segment clients, nombre de clients par segment.
- ✓ **Les produits** : évolution de la répartition des résultats par famille de produits et services.
- ✓ **Suivi** spécifique de la relation commerciale chez les clients : taux de transformation à chaque étape du processus de vente.
- ✓ Idem pour la prospection.
- ✓ **Analyse des actions** marketing ou promotionnelles.
- ✓ **Analyse des budgets** alloués.

Exemples de tableaux de bord

Voici trois exemples possibles de tableaux de bord de l'activité commerciale.

Tableau 6.6 ■ Chiffre d'affaires et marge par segments clients

	CA N - 1	Objectif de CA année N	Objectif de CA mois en cours	CA reel (€)	CA reel en % par rapport à objectif	Marge N - 1	Objectif de marge année N	Objectif de marge mois en cours	marge réelle (€)	marge réelle en % par rapport à objectif
Segment 1										
Segment 2										
Segment 3										
Total										
Source : Corinne Balaam, <i>op. cit.</i>										

Tableau 6.7 ■ Chiffre d'affaires par famille de produits

	CA N – 1	Objectif de CA année N	Objectif de CA mois en cours	CA réel	CA réalisé en % par rapport à objectif
Famille 1					
Famille 2					
Famille 3					
Total					
Source : Corinne Balaam, <i>op. cit.</i>					

Tableau 6.8 ■ Chiffre d'affaires et marge par vendeur

	CA N – 1	Objectif de CA année N	Objectif de CA mois en cours	CA réel (€)	CA réel en % par rapport à objectif	Marge N – 1	Objectif de marge année N	Objectif de marge mois en cours	Marge réelle (€)	Marge réelle en % par rapport à objectif
Commercial 1										
Commercial 2										
Commercial 3										
Total										
Source : Corinne Balaam, <i>op. cit.</i>										

Formaliser et vendre son PAC

La formalisation du PAC (plan d'actions commerciales) ou plutôt **des** PAC est une étape cruciale. En effet, avant de le mettre en œuvre et de le suivre par les actions de management qui conviennent, il est important de l'avoir « vendu ». Le premier à qui il faut vendre son PAC est son supérieur hiérarchique : chef des ventes pour le commercial, directeur des ventes ou directeur commercial pour le chef des ventes, directeur général pour le directeur commercial. Ensuite, ce sont les équipes qu'il faut convaincre pour les engager dans l'action.

En fonction de l'interlocuteur (*top* ou *down*), la démarche n'est pas la même. Si on s'adresse à son hiérarchique, le processus est le suivant :

Mise en avant des enjeux

C'est-à-dire « compréhension » des objectifs commerciaux de l'entreprise. C'est là que l'on donne envie à son interlocuteur d'écouter la suite. Il est en effet rassuré d'avoir été compris sur la direction vers laquelle il faut aller et sécurisé par le fait que les actions vont dans ce sens.

Présentation du diagnostic EMOFF

Mise en évidence des actions de sécurisation, de développement, de renforcement.

Présentation des plans d'actions externes vis-à-vis des clients

- ✓ Privilégier un certain niveau de détail pour les quelques clients VIP et stratégiques. Mettre en avant les moyens et les bénéfices attendus de vos actions.
- ✓ Argumenter fortement concernant les actions sur les clients à fort potentiel de développement. Avoir clairement à l'esprit les critères de potentiel et d'accessibilité.
- ✓ Ne pas parler ou très peu des petits clients.
- ✓ Prévoir un plan d'actions de **marketing opérationnel**.

Présentation des plans d'actions internes vis-à-vis des commerciaux, des produits éventuellement

- ✓ Disposer d'un plan d'actions collectives : sur l'équipe.
- ✓ Présenter un plan d'actions par commercial.

NB : Toutes les analyses faites pour arriver au diagnostic (EMOFF) doivent rester à disposition mais il n'est pas utile de les présenter. Ce serait même une erreur. Votre interlocuteur se moque de savoir comment vous en êtes arrivé à vos conclusions (même s'il va faire un ou deux « tests » pendant la présentation), il veut simplement être rassuré quant à votre capacité d'atteindre vos objectifs.

Si le manager s'adresse à ses commerciaux, lors d'une réunion de lancement du plan d'actions, l'optique est différente. Il va s'agir d'amener les commerciaux vers la conclusion pour les faire adhérer au plan d'actions présenté. La phase d'explication du diagnostic sera donc plus importante. Nous proposons la démarche suivante :

Mise en évidence des principales analyses faites sur le marché, les clients, l'équipe, étayées par des tableaux, des schémas

Faire des liens avec les clients des commerciaux, les informations qui sont remontées de leur part... Obtenir un accord sur ces éléments de constat.

Rappel ou information sur les choix commerciaux stratégiques et présentation de la matrice de diagnostic EMOFF (plus succincte que pour la direction)

Présentation des plans d'actions externes et internes collectifs

Prise de rendez-vous avec chaque commercial pour la mise au point des plans d'actions personnels.

NB : Le plan d'actions externes doit être général pour le secteur. Seuls les clients « nationaux » peuvent être abordés nominativement. Les orientations du secteur doivent être claires et seront précisées lors de la formalisation du plan d'actions commerciales individuel de chaque vendeur. *Idem* pour le plan d'actions internes sur les vendeurs. Les aspects collectifs sont à traiter en réunion : objectifs des accompagnements terrain, formations collectives... mais les aspects personnels seront abordés en entretien individuel.

Pour vous aider à accompagner les commerciaux dans une démarche PAC, nous vous proposons un document « trame » qui guide la réflexion.

LE PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES

Guide pratique d'aide à la mise en œuvre du PAC

Objectifs stratégiques de l'entreprise

Objectifs généraux de l'entreprise

Il s'agit ici de reprendre les objectifs tels qu'ils ont été formulés par la direction de l'entreprise, la direction marketing ou la direction commerciale.

Exemples :

- Accroître le CA sur les produits nouveaux de 10 %.
- Se recentrer sur les clients à forte marge.
- Accroître le taux de pénétration sur la cible des XXXX.
- Être plus visible, plus présent sur les manifestations professionnelles.
- Devenir leader sur tel secteur...

Étape 1. Analyse de la situation

Dans ce tableau synthétique, on ne garde que les éléments pertinents au regard de notre analyse. On mettra en annexe les documents factuels – études, statistiques... – qui ont permis d'arriver à ces conclusions.

Analyse externe
L'environnement, le marché, le secteur
<ul style="list-style-type: none"> – Informations « nationales ». – Informations locales. – Recherche spécifique d'informations sur une cible à privilégier cette année. – Informations qualitatives ET quantitatives. – Tendances, les nouveaux comportements des utilisateurs de nos produits... <p>Sources : marketing, remontées des commerciaux, veille Internet...</p>
Évolution de la concurrence
<ul style="list-style-type: none"> – Rapprochement de concurrents, cessions, cessation d'activités, fusions... – Remise en cause du paysage concurrentiel (Y en a-t-il de nouveaux ?) Concurrents frontaux, produits ou offres de substitution ? – Analyse des produits/offres de la concurrence (prestations, services...). – Analyse des prix de la concurrence. – Analyse des approches commerciales de la concurrence (mailing, présence à des salons, cibles privilégiées...). – Analyse des documents commerciaux de la concurrence... <p>Sources : remontées des commerciaux, « piges » de la presse locale, nationale, marketing.</p>
Analyse des clients/distribution
<ul style="list-style-type: none"> – Évolution des comportements. – Outils principaux : matrice ABC croisée, autres matrices de segmentations. – Outils complémentaires : analyse des affaires perdues, matrice de fidélité clients, matrice produits x clients, sur les dix premiers clients, matrice CA x marge par client... – Informations qualitatives : fusions, rachats, difficultés financières, partenariats... <p>Sources : outils de pilotage, remontées des commerciaux.</p>
Analyse des prospects
<ul style="list-style-type: none"> – Identification des cibles prioritaires (voir stratégie). – Outil principal : matrice IPO x IPA. <p>Sources : marketing, direction commerciale nationale, fichiers locaux.</p>

Analyse interne
Analyse des portefeuilles clients et prospects
Reprise des outils d'analyse ci-dessus mais analyse <i>critique</i> pour dégager des sources d'améliorations de la productivité commerciale.
Analyse des produits
<ul style="list-style-type: none"> – Repérage des typologies de produits × cibles clients + prospects. – Croisement avec le potentiel local. – Analyse du positionnement prix. Sources : marketing, bases de données clients + prospects.
L'équipe commerciale
<ul style="list-style-type: none"> – Ratios d'activité. – Compétences présentes, les compétences utiles, les compétences à développer (tableau d'analyse du manager, TAM). – Motivation (individuelle et collective). Sources : résultats, accompagnement terrain, réunions, entretiens individuels.

Étape 2. Diagnostic de situation

Analyse EMOFF

En dehors de la case « Enjeux », il s'agit de reprendre les éléments d'analyse de la première étape et de les « affecter » dans les quatre cases de la matrice :

- ✓ Une Menace est un danger qui vient de l'extérieur de l'entreprise (nouveau concurrent, législation plus contraignante...).
- ✓ Une Opportunité est une rencontre heureuse entre des points forts de notre entreprise et un élément extérieur : une contrainte législative supplémentaire mais que nous avons déjà intégrée depuis longtemps dans notre offre...
- ✓ Une Faiblesse est un point faible interne à l'entreprise, sur notre secteur : un SAV défectueux, le départ d'un commercial de très bon niveau...
- ✓ Une Force est un point fort de notre entreprise, sur notre secteur : une équipe stabilisée, motivée, une implantation flatteuse, des produits innovants...

Enjeu : reprise des objectifs stratégiques déclinés pour la direction commerciale, puis pour le secteur.	
Menaces (faits externes)	Opportunités (faits externes)
Faiblesses (faits internes)	Forces (faits internes)

Lister en annexe les éléments ayant servi à l'analyse.

Synthèse et recommandations

Synthèse et recommandations :

Étape 3. Le plan d'actions commerciales

Il va s'agir de reprendre les différents éléments de la matrice EMOFF, d'en déduire des actions, de les prioriser, puis de structurer ces actions par cibles clients, ou éventuellement par clients (approche « fonds de commerce »).

Rappel :

- ✓ Pour les éléments constitutifs de « Menace » : les actions doivent permettre de **Sécuriser**.
- ✓ Pour les éléments constitutifs de « Opportunité » : les actions doivent **Assurer le développement** de l'activité.
- ✓ Pour les éléments constitutifs de « Faiblesse » : les actions doivent permettre de **Sécuriser**.
- ✓ Pour les éléments constitutifs de « Force » : les actions doivent permettre de **Renforcer les points forts**.

Rappel des objectifs généraux, déclinés au niveau du secteur, le cas échéant :

- ✓ Objectifs quantitatifs.
- ✓ Objectifs qualitatifs.

Il est possible alors de construire, dans un premier temps, un plan d'actions *externes* (par cibles ou par clients) et, dans un second temps, un plan d'actions *internes* (pour l'équipe et par commercial). Ce dernier gagne à être coconstruit par le commercial et le manager ou, au mieux, proposé par le commercial et discuté à deux.

Plan d'actions externes

Plan d'actions par cibles clients

Objectifs pour chaque cible : Objectifs globaux :				
Cibles	Actions	Qui ?	Résultat	Échéance
Cible 1				
Cible 2				
Cible 3				
Cible 4				

Plan d'actions par clients (pour les clients « fonds de commerce »)

Objectifs pour chaque client : Objectifs globaux :				
Clients	Actions	Qui ?	Résultat	Échéance
Client 1				
Client 2				
Client 3				
Client 4				

Plan d'actions internes

Plan d'actions pour l'équipe commerciale

Équipe	Actions	Qui ?	Résultat	Échéance
Compétences				
Motivation				
Autres				

Plan d'actions par commercial

Objectifs par commercial :				
Objectifs globaux :				
Commerciaux	Actions	Qui ?	Résultat	Échéance
Commercial 1				
Commercial 2				
Commercial 3				

Prévisions de ventes

	Réel				Prévisionnel		
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Marché (volume)							
Taux évolution							
Produits/offres							
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
Ventes (volume)							
Taux évolution							
Hypothèses de construction :							

Planning prévisionnel marketing opérationnel/promotion des ventes

	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Saison haute												
Lancement interne du produit												
Lancement public												
Salon local												
Mailing cible 1												
Mailing cible 2												
Augmentation tarif												
Salons nationaux												
Publicité												
Relation publique												
Promo TG												
Marketing direct												
Challenge force de vente												

**6 • Bâtir la stratégie,
piloter l'action commerciale**



De la démarche stratégique au plan d'actions...

Segmenter, cibler le portefeuille client

Du diagnostic aux plans d'actions



**Réfléchir avant d'agir pour être plus efficace,
tel est l'objectif d'une stratégie et de son outil
de déploiement : le PAC**

Chapitre 7

Prospecter

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Pourquoi est-il nécessaire de prospecter ?
- ◆ Comment « se programmer » à prospecter ?
- ◆ Quelles sont les clés de succès d'un mailing et d'un e-mailing ?
- ◆ Comment rédiger un texte vendeur ?
- ◆ Quelles sont les règles fondamentales de la prise de rendez-vous par téléphone ?
- ◆ Comment franchir les barrages ?
- ◆ Comment convaincre en prise de rendez-vous ?
- ◆ Comment s'organiser et mesurer l'efficacité de ses actions de prospection ?

► A PRIORI ET OBJECTIFS DE LA PROSPECTION



PRINCIPES CLÉS

- Seule une approche professionnelle donne des résultats en prospection.
- Conjuguer prospection écrite et téléphonique multiplie les chances de succès.

De nombreux commerciaux n'apprécient pas cette démarche qu'ils jugent difficile et ingrate. Entre les « je n'ai pas le temps » et « il est plus important de fidéliser mes clients actuels », toutes les raisons sont bonnes pour éviter de s'y lancer. Le découragement, avant même de commencer, est démobilisateur.

Certes, la prospection a ses contraintes mais aujourd'hui elle est devenue

un enjeu essentiel pour avoir un portefeuille client équilibré et sécuriser son érosion naturelle. Le commercial ne ressent pas toujours la nécessité de prospecter ou il n'en a pas envie et préfère conserver la négociation, considérée comme une phase plus noble de sa profession.

Comme pour les produits, il y a un cycle de vie du client. Certes, il peut se prolonger à condition d'entretenir la relation, mais la force de vente doit aussi régulièrement réalimenter à la source.

Bien sûr, au démarrage d'une activité, l'intérêt de la prospection est évident mais la démarche est plus dure à entreprendre quand le sentiment de sécurité et de confort est installé. Cette tâche est d'ailleurs confiée bien souvent aux jeunes commerciaux ou aux nouveaux embauchés comme si c'était l'épreuve du feu alors qu'elle nécessite des compétences poussées en vente et d'excellentes connaissances de l'entreprise...

Il est donc nécessaire de mettre au pilori toutes les croyances limitantes autour de cette activité. De véritables savoir-faire sont indispensables car un sourire et un bon mot ne suffisent plus.

L'ENVIRONNEMENT CHANGE. PROSPECTER DEVIENT CRUCIAL...

- Concurrence accrue, activité économique morose.
- Acheteurs surinformés par de multiples sources (presse, Internet, salons, etc.).
- Leur temps devient une denrée rare, il devient difficile de les rencontrer...

Aller vers ou faire venir ?

« Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port »

Sénèque

Il existe plusieurs types de prospection : soit le commercial cherche à se rendre chez son prospect, à son domicile ou au sein de son entreprise, soit il souhaite faire venir ce prospect à lui au cours d'une journée portes ouvertes ou encore sur un salon. De nombreuses croyances ont la vie dure. Ainsi, entend-on fréquemment : « Sur notre marché, la prospection directe, ça ne marche pas ! », « Chez nous, il faut commencer par un mailing avant de téléphoner... ».

Peu d'études analysent les conditions de prise de commandes des clients. Pourtant, il y a des chances que les prospects leur ressemblent... Le CRM permet de faire cette analyse par segment mais rares sont les entreprises qui exploitent leur outil à ce niveau. Les orientations de ciblage données par les directions commerciales sont souvent floues ou carrément inexistantes. Les commerciaux ont donc du mal à définir un plan d'action de prospection cohérent et optimisé en fonction de leur gestion du temps. Une bonne manière d'entamer sa réflexion est de regarder les particularités de son portefeuille clients ; c'est ce qu'on appelle la typologie de clientèle.

Après avoir réfléchi à cela, le vendeur peut réfléchir à la façon de procéder pour être efficace. Quel moyen utiliser ? Faire venir les prospects dans les locaux ? Comment ? Leur rendre visite ? Comment ? De nombreuses questions se posent alors... Voici quelques axes pour aider le vendeur et sa direction à trouver la meilleure solution.

► LA PROSPECTION ÉCRITE

ou comment capter l'attention du lecteur

La lettre, mailing ou courrier d'affaires sert à :

- ✓ Susciter des appels téléphoniques.
- ✓ Décrocher des rendez-vous.
- ✓ Créer du trafic sur un point de vente.
- ✓ Préparer un rendez-vous de prospection.
- ✓ Inviter à une journée « portes ouvertes ».

Pour être lu, il faut donner envie de lire. Cela commence déjà par l'enveloppe : logotypée ou blanche ? Qui va l'ouvrir ? Quelle va être sa réaction ?

- 2' C'est le temps accordé tout d'abord à un document reçu !
- 8' ... Si ça semble intéressant...

Un texte est vu... avant d'être lu. On accède au texte en passant d'abord par son aspect visuel. C'est un peu comme la première impression dans un entretien de face à face ; si elle est positive, le prospect a envie d'aller plus loin et il va peut-être passer une commande. Finalement, qu'est-ce qui donne envie de lire ?

- ✓ L'accroche.
- ✓ Un logo connu.
- ✓ La disposition du texte dans la page.
- ✓ La mise en page.
- ✓ La typographie, les titres.
- ✓ La couleur.
- ✓ Les éléments visuels, graphiques, illustrations.
- ✓ Le PS (*post-scriptum*).
- ✓ Les « blancs ».

Sans effet visuel particulier, **c'est le « Z » de lecture qui guide le regard**. C'est pourquoi il est important de placer des « fixations du regard » pour inciter le lecteur à rentrer dans le détail du texte. L'œil se laisse diriger prioritairement par certains signaux visuels : image, titres, mots mis en valeur et se fait ainsi une idée du contenu. La forme doit séduire avant que le lecteur se penche sur le fond de la lettre.

L'e-mailing peut servir à alerter le prospect d'un événement particulier pour lequel il souhaite être prévenu.

ATTENTION !

Attention au *spamming* et à la loi de décembre 2004 qui régit scrupuleusement l'envoi des mails et va même jusqu'à poursuivre les contrevenants.

Tableau 7.1 ■ Avantages et inconvénients des différents supports

	Avantages	Inconvénients
Lettre (papier)	Le document peut être conservé par le client. Possibilité de produire un document qualitatif. Espace d'expression moins limité. Choix média plus important par rapport à l'objectif recherché.	Délai de mise en œuvre plus long. Peut nécessiter l'intervention des prestataires de la chaîne du marketing direct. Coûts de production (impression) à intégrer.
E-mailing (Internet)	Transmission rapide et peu coûteuse des informations. Personnalisation facile des services et des offres par rapport au profil du client. Choix de l'heure d'arrivée chez le destinataire. Possibilité de réaction immédiate du client. Renvoi sur site Internet et analyse du parcours client (<i>profiling</i>).	Comparaison rapide et suivi des offres des concurrents plus facile pour le client. Collecte d'adresses e-mail. Contenu synthétique. Législation de plus en plus rigoureuse.

Une méthode pour réfléchir avant d'écrire

Le client doit percevoir rapidement que cette lettre le concerne directement. Il faut lui faire sentir qu'il a intérêt à poursuivre la lecture car il va y trouver des bénéfices. Il faut étudier le terrain de l'autre pour que le destinataire perçoive des solutions personnalisées.

Avant d'écrire, un temps de réflexion est nécessaire :

Quel est l'objectif ?

Il s'agit de définir précisément quel est le but : relancer, informer d'un prochain appel, faire réagir le prospect, vendre...

Qui est le destinataire du courrier ?

- ✓ S'agit-il d'un prescripteur, d'un prospect pur ?
- ✓ Quel est le niveau de langage approprié en fonction de son profil ?

Quel est le support le mieux adapté à l'objectif et à la cible ?

- ✓ Faut-il choisir un support papier ou un support électronique par rapport à l'urgence de la proposition et au type de cible ?

Qu'est-ce que j'attends du prospect ?

Il convient d'anticiper le moyen (fax, téléphone, Internet...) par lequel le client va réagir. Pratiquer alors l'empathie et se demander ce qui est important **pour lui** :

- ✓ Quelles sont ses motivations ? ses freins ?
- ✓ Quels sont ses besoins ?
- ✓ Quels sont ses enjeux ?
- ✓ Quelles sont ses opinions ?
- ✓ Quels sont ses domaines de compétences ?
- ✓ Où est son intérêt ?
- ✓ Quels sont les arguments qui vont le toucher ?

Quand un commercial rencontre un client en face-à-face, il sélectionne les arguments appropriés par rapport à la situation. En communication écrite, cela nécessite une étude préalable des motivations de la cible pour effectuer les bons choix. Il faut trouver les « arguments moteurs ».

La méthode à adopter est la suivante :

1. Définir toutes **les caractéristiques** importantes de l'offre proposée.
2. Trouver **le bénéfice associé** pour chacune.
 - Qu'est-ce que cela va apporter au client ?
 - En quoi cela est-il utile pour lui ?
3. Sélectionner les arguments retenus par rapport à la cible visée.
4. Choisir trois ou quatre arguments qui différencient l'offre de la concurrence.
5. Présenter ces arguments de manière positive comme **des solutions à des problèmes**.

Exemple : Ce logiciel de gestion commerciale est simple d'utilisation (*avantage*). Une demi-journée de formation est suffisante pour que les commerciaux le maîtrisent (*preuve*). Le jour même de l'installation de ce logiciel sur les portables de vos équipes commerciales, vous pouvez exploiter les premières données (*bénéfice*).

QUELQUES MOTS « MAGIQUES »

Efficace, rapide, gagner, valeur, croissant, succès, fiable, réussir, résistant, garantir, innovation, bénéfice, avantage, atout, progrès, économique, performant, personnalisé, étudié, éprouvé, testé, etc.

À chaque commercial de créer une banque de données de mots magiques spécifiques à son secteur d'activité et de l'utiliser dans ses communications écrites... ou téléphoniques !

Ensuite, il faut utiliser et adapter les cinq phases de l'entretien de vente à la prospection écrite (voir **tableau 7.2**).

Tableau 7.2 ■ Les cinq étapes de la vente à l'écrit

Étapes	Points clés
Contact	Accrocher l'attention du prospect par une introduction percutante qui provoque une attente.
Connaître	Lui parler de ses préoccupations. Personnaliser son message par rapport aux attentes identifiées.
Convaincre	Mettre en valeur deux ou trois arguments tournés en bénéfice client. Axer sur les avantages pour le prospect. Intéresser par une proposition de rendez-vous.
Conclure	Inciter à l'action. Multiplier les moyens de retour.
Consolider	Sécuriser. Utiliser le PS (<i>post scriptum</i>) pour rendre la décision urgente.

Les « effets de renforcement » amplifient l'impact du message :

- ✓ **L'exemple** : réel ou hypothétique, l'exemple illustre le propos, rend l'idée intelligible. Il apporte aussi un élément de **preuve**.
- ✓ **Les statistiques** : elles sont crédibles si les sources sont citées.
- ✓ **Les références** : elles permettent de citer les conclusions ou les opinions d'un « expert » à l'appui des propos. Elles peuvent aussi prendre la forme de témoignages de clients existants.
- ✓ **Les effets persuasifs** : ils permettent de renforcer l'efficacité de l'argumentation pour convaincre le prospect.

Voici quatre effets rhétoriques particulièrement adaptés à l'écrit (tableau 7.3).

Tableau 7.3 ■ Quatre effets persuasifs adaptés à l'écrit

Effet	Action	Illustration
D'engagement	Implique le destinataire en l'englobant dans la démonstration.	« Comme vous l'avez déjà constaté... » « Vous êtes d'accord avec moi pour reconnaître que... »
De clarté	Rassure le destinataire et donne une impression de « professionnalisme ». Renforcé par une présentation adéquate, il capte l'attention du lecteur.	« Je vois deux raisons principales à retenir... » « Trois critères de choix sont essentiels... » « Si vous ne deviez retenir que trois points... »
De compétence	Démontre par des faits, des chiffres, des références, des témoignages la capacité à répondre au besoin du prospect.	« Vous savez que nous collaborons depuis huit ans avec la société XX... » « La revue YY nous a consacré un article très positif sur notre nouveau... » « Ce schéma illustre les gains de fiabilité réalisés ces dix derniers mois... »
D'évidence	Impressionne plus qu'il ne démontre. Il consiste à mettre en avant une certitude très forte, associée à un vocabulaire normatif et tranché.	« La taille de notre entreprise nous permet incontestablement de vous assurer un suivi technique de haute qualité. » « Nos prix, élevés, correspondent à un niveau de qualité dans la norme des leaders internationaux. » « Par expérience , je dois vous rappeler qu'il est indispensable de... »

LES CLÉS DE LA LISIBILITÉ

SUR LE PAPIER :

- Communiquer son message aussi simplement que possible.
- Écrire comme on parle, en se fiant au naturel de l'oral. En répercutant ce naturel à l'écrit, on gagne en clarté et en concision.
- Pratiquer l'empathie.
- Utiliser au maximum le présent.
- Phrases : de deux lignes maximum.
- Paragraphe : trois à quatre lignes maximum.
- Laisser un intervalle entre chaque paragraphe.
- Préférer les mots les plus simples et les plus courts.
- Éviter les tournures de phrases négatives : au lieu de « N'hésitez pas à nous appeler », préférer « Contactez-nous au... »
- Utiliser au maximum deux polices de caractères et jouer sur la variation dans la taille des caractères.
- Éviter les majuscules.
- Aligner le texte à gauche de la page.
- Mettre en évidence les bénéfices clients par des caractères gras.

SUR INTERNET :

- Définir une charte graphique spécifique.
- Découper votre message en paragraphes aérés et courts.
- Favoriser le gras pour mettre en avant.
- Préférer une police sans empattement (type Arial...).
- Utiliser le soulignement pour les liens.
- Laisser une marge à droite et à gauche.

► LA PROSPECTION TÉLÉPHONIQUE

ou comment décrocher des rendez-vous utiles

Prendre un rendez-vous par téléphone exige aussi des compétences spécifiques :

1^{re} étape. Se préparer en qualifiant

Cette phase d'échauffement permet un premier contact avec l'entreprise prospect. Elle permet de classer les prospects, de détecter le bon interlocuteur, de valider l'utilité d'un rendez-vous.

2^e étape. Prendre RV, se présenter avec assurance

Parler au présent, utiliser le nom de l'interlocuteur (+ 15 % d'efficacité), avoir un ton courtois mais ferme.

3^e étape. Passer le barrage de l'assistante avec élégance

S'en faire une alliée, valoriser son rôle et sa personne, garder son estime.

4^e étape. Accrocher avec pertinence

Construire une accroche large reprenant tous les éléments de motivation de la cible et poser les premières questions pour prouver son professionnalisme.

5^e étape. Valider et proposer le rendez-vous

Valider le profil et l'intérêt du client pour confirmer l'utilité du rendez-vous.

6^e étape. Répondre aux objections avec aisance

Pratiquer la technique de l'appui en rebondissant sur l'objection, toujours finir par une nouvelle proposition de date de rendez-vous.

Créer un premier contact favorable

Le professeur Albert Mehrabian (université de Californie) a montré qu'en communication en face-à-face un message se transmet :

- ✓ À 7 % par les mots.
- ✓ À 38 % par la voix (intonation, volume, rythme, débit, etc.).
- ✓ À 55 % par les gestes et expressions (sourires, gestes des mains, regard, look, attitudes corporelles, etc.).

Quand on ramène ces chiffres au niveau du téléphone, on passe à **82 % pour le non verbal** et à **18 % pour les mots**.

Communiquer efficacement par téléphone est difficile

Parmi les gestes et expressions, seul le sourire s'entend au téléphone. Il est donc nécessaire de faire passer un maximum de choses dans les mots et dans la voix. De plus, l'appel « dérange » le prospect qui ne s'y attend pas ; la sonnerie interrompt toujours une tâche, une conversation en cours. Bien évidemment, elles sont perçues comme prioritaires par rapport à l'appel. Le risque de quiproquo est aussi plus élevé car, là, il n'y a pas d'expressions non verbales qui peuvent préciser notre pensée. Enfin, une dernière dimension est à prendre en compte : le pouvoir de l'imagination. Sans visuel, les prospects ont tendance à s'imaginer le vendeur à l'autre bout de la ligne... Mais hélas, bien souvent, ce sont les « films noirs » qui s'enchaînent. Le commercial doit donc être encore plus professionnel et rassurant par téléphone qu'en face à face car il n'a pas le droit à l'erreur ! D'ailleurs, de nombreux commerciaux, excellents en entretien face à leurs prospects, ont bien du mal à prendre leur rendez-vous eux-mêmes !

Il est aisé de dire « non » au téléphone !

En effet, n'importe quelle excuse peut être avancée pour raccrocher... Certains même se permettent d'être carrément odieux et insultants ! L'attention est plus dure à capter car un seul sens est sollicité. De ce

fait, les entretiens téléphoniques sont plus rapides ; il est communément accepté d'aller droit au but sans perdre de temps en conciliabules qui s'éternisent.

Gagner du temps et de l'efficacité

Le téléphone reste un précieux allié de la prospection : il fait gagner du temps et donc de l'argent.

Les premiers conseils sont donc :

- ✓ S'installer confortablement et droit pour faciliter la respiration du corps.
- ✓ Éviter chewing-gum, cigarette, stylo, tout ce qui va parasiter la voix.
- ✓ Ne pas passer les appels importants tout de suite : il faut un temps de chauffe pour sa voix.
- ✓ Pour se concentrer sur la forme uniquement, préparer un scénario téléphonique écrit qui garantisse le fond.
- ✓ ... Et sourire !

Le téléphone est un vrai métier et non un moyen de combler le temps entre deux dossiers...

- ✓ **Se fixer un objectif** clair et **motivant** : nombre de **rendez-vous** obtenus plutôt que d'appels passés...
- ✓ **Sélectionner plusieurs créneaux horaires** : grouper les appels sur une session, en fonction des ciblage. S'organiser pour passer un maximum d'appels à la suite pour éviter de se « chauffer » avant chaque nouvel appel.
- ✓ **Préparer son scénario et ses outils** (listes d'appels, fiche de qualification...).
- ✓ **S'exprimer au présent** qui est le temps de l'action.
- ✓ **Être précis dans ses propos** pour éviter tout malentendu.
- ✓ **Être empathique** et personnaliser au maximum son discours : se mettre à la place de l'autre, dire « vous » plutôt que « je », appeler le prospect par son nom, parler en terme de bénéfices pour lui.
- ✓ **Écouter activement et reformuler régulièrement** : pratiquer les silences puis relancer quand l'interlocuteur répond. Montrer qu'on

écoute en ponctuant la conversation de « oui », « je vois », « je comprends », etc. Redire, avec d'autres mots que ceux employés par le prospect, ce qu'il vient d'exprimer.

- ✓ **S'entraîner sur les objections** : être positif et gagner des « oui », répéter à voix haute, exercer sa souplesse.
- ✓ **... Et qualifier** : connaître au minimum les nom et prénom de l'interlocuteur et, encore mieux, cerner des critères de probabilité d'un projet par un préquestionnaire téléphonique.
- ✓ **Réussir sa présentation** : adopter une présentation simple prenant en compte à la fois la dimension personnelle et professionnelle. Par exemple : « Bonjour... + Prénom/Nom/Fonction/Entreprise..., je souhaite parler à Prénom + Nom, SVP... ».

Résister à ceux qui disent « non »

À SAVOIR

Un cadre est dérangé en moyenne toutes les sept minutes !

Premier réflexe de son assistante : faire barrage – sauf exception – à tous les interlocuteurs.

Il est donc normal d'être interrogé sur ses intentions par une assistante... Sa collaboration est dès lors indispensable. Il est recommandé d'appeler son rôle « filtre » plutôt que « barrage » car, rien qu'en le nommant ainsi, le ton est donné ! Et les attitudes suivent...

Les principes sont simples :

1. Valoriser le rôle.
2. Valoriser la personne.
3. Obtenir son estime.

Quelques exemples

ASSISTANT(E). — « Il n'est pas là/il est en réunion/il est occupé !

VOUS. — Vous êtes sa collaboratrice ? (*Si oui, noter le nom*) ...
Mlle (Mme) X, vous pouvez certainement me conseiller ou m'indiquer le meilleur moment pour le joindre ?

ASSISTANT(E). — C'est à quel sujet ? »

1. Annoncer simplement l'objet de son appel en ayant préparé une « accroche »

(Phrases d'accroches → intéresser l'autre)

Susciter un intérêt fort dès les premiers instants. Faire simple et court pour que ce soit aisément transmissible. Préparer les accroches en se mettant à la place de ses prospects :

- ✓ Qu'est-ce qui les intéresse ?
- ✓ Que recherchent-ils ? Productivité, économies, gains, simplicité, souplesse, etc. ?

NB : Surtout éviter le « C'est personnel » ou toute attitude d'agressivité ou de condescendance !

2. Un joker efficace : l'alibi technique

Plus le commercial emploie des mots techniques, plus il incite l'assistante à transmettre l'appel à un spécialiste, à un responsable.

VOUS. — « C'est au sujet du XXXZ... »

Deux précautions :

- ✓ Prévoir une réponse sérieuse.
- ✓ Être cohérent dans son accroche avec son activité.

3. L'autorité... modérée

VOUS. (*ton décidé*) — « François Dubois, s'il vous plaît, de la part de Jean-Paul Dupont... Merci. »

Le fait d'employer le prénom et le nom de l'interlocuteur sans « Monsieur », et de ne pas indiquer le nom de la société, laisse penser que le commercial est déjà connu... ou assez important pour ne pas douter qu'on lui passera l'interlocuteur.

4. La candeur

ASSISTANT(E). — « Il n'est pas là, c'est à quel sujet ? »

VOUS. — Ah, il n'est pas là... quand me conseillez-vous de le rappeler, plutôt cet après-midi ou... ? »

Il est bon d'utiliser une **question alternative** pour obtenir une heure de rappel possible, l'entretien suivant débutera par : « Vous m'avez conseillé de le rappeler ce matin... »

5. L'astuce

ASSISTANT(E). — « C'est à quel sujet ? »

VOUS. — Je souhaite avoir son avis personnel sur le financement de... »

On n'appelle jamais pour présenter des produits, mais pour faire parler l'interlocuteur sur la fonction de ces produits. En demandant l'avis personnel de l'interlocuteur, l'assistante a tendance à plus vite le passer.

6. La surenchère (appeler le supérieur de notre interlocuteur ou son assistante)

ASSISTANT(E). — Mais le directeur ne s'occupe pas de cela personnellement, voyez ça avec son collaborateur M. Dubois...

VOUS. — Oui, excusez-moi, vous êtes madame... ? (*Noter son nom, et raccrocher*)...

VOUS. — Je souhaite parler à M. Dubois, j'appelle de la part de Mme (*assistante du directeur*). »

7. La ruse

(À n'utiliser qu'en dernier ressort !)

VOUS. — « Je voudrais la comptabilité fournisseurs... »

ASSISTANT(E) — Ah non, vous avez été mal orienté...

VOUS. (*ton déçu*) — Oh, je suis désolé, j'ai dû mal noter son numéro direct... Pouvez-vous me le passer directement, s'il vous plaît ? »

De l'intérieur, les appels ne sont généralement pas filtrés.

Se présenter à l'interlocuteur et le convaincre

L'assistante vous passe l'interlocuteur mais tout reste à faire, car il se pose les questions suivantes : « Qui appelle ? Que me veut-il ? Qu'a-t-il de plus ? »

Obtenir un oui

VOUS. — « Vous êtes bien M. X, responsable de... ?

INTERLOCUTEUR. — **Oui.** »

ATTENTION !

Un seul objectif en vue : prendre rendez-vous par une phrase d'accroche et non argumenter !

Rebondir autant que possible sur chaque objection par la technique du « c'est la raison pour laquelle... » + demande de rendez-vous...

*« Pourquoi envoyer dix cartes postales différentes
quand c'est pour dix personnes différentes ? »*

Sacha Guitry

Une bonne accroche répond à plusieurs motivations du SONCAS (sympathie/orgueil/nouveauté/confort/argent/sécurité).

[Chapitre 8](#)

La sensibilité du prospect est encore inconnue, il faut donc « ratisser » large... Le commercial enchaîne par une question qui lui donne envie de commencer à échanger... et qui lui permette d'affiner ses motivations, ses attentes. Plus la personnalisation est présente, plus le prospect a envie d'en savoir plus et de rencontrer un vendeur qui s'intéresse à lui. Le fait de poser quelques questions et d'avoir proposé le rendez-vous donne inmanquablement envie au client d'objecter ou de vouloir poser des questions complémentaires. Il est nécessaire de rester évasif et de profiter des questions du client pour justement lui proposer d'y répondre au cours d'un prochain rendez-vous.

Face aux objections, il faut garder son sang-froid et s'attendre à en subir, car il est tellement plus facile d'en faire derrière l'anonymat du téléphone.

Exemple d'objection

INTERLOCUTEUR. — « Je n'ai pas le temps.

VOUS. — Je comprends, vous êtes occupé, c'est cela ? (*faire dire « oui »*)... **C'est justement pour aller à l'essentiel** (*ton convaincu*) que je vous propose de nous rencontrer » ou « C'est parce que nous avons des solutions à ces situations que je vous propose de nous rencontrer, vous préférez cette semaine ou la semaine prochaine ? »

Deux objectifs : prendre rendez-vous et optimiser son temps

PROPOSER LE RENDEZ-VOUS

- Traiter l'objection (trois fois au maximum).
- Recentrer sur l'objectif.
- Garder la porte ouverte.

UNE MÉTHODE ÉPROUVÉE : L'ALTERNATIVE

- Proposer un choix progressif.
- Terminer par la solution qui arrange le commercial.
- Optimiser l'agenda.

Commencer large « dans 15 jours ou 3 semaines » pour éviter l'alternative trop repérable.

Rester vigilant sur les horaires proposés en faisant attention à l'organisation des tournées. Il s'agit d'optimiser ses temps de transport.

- À ÉVITER

Proposer un rendez-vous en alternative un peu « scolaire » (mardi 18 ou mercredi 19) sans phrase d'accroche percutante !

- À FAIRE

- Répéter le rendez-vous (jour/date/heure/interlocuteur).
- Remercier de la qualité de l'échange (si c'est vrai !)

Confirmer par écrit si l'enjeu est important.

Tableau 7.4 ■ Tableau de mesure de l'efficacité

Prospect	Téléphone	Interlocuteur	À relancer le	RDV le	Résultat
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Ce chapitre a mis en évidence des clés de succès pour prospecter. Pour aller plus loin, voici un test qui prend de la hauteur par rapport au thème et permet d'identifier des pistes de progrès.

TEST DE PROSPECTION POUR MANAGERS COMMERCIAUX

Prospecter coûte cher : sept fois plus en moyenne que de fidéliser un client.

Des compétences spécifiques sont nécessaires face à cette activité jugée souvent ingrate par les vendeurs. En tant que manager, où en sont vos équipes sur le thème ? Faites ce test en toute objectivité pour savoir si elles sont performantes !

Répondez à ce test par Oui ou par Non.

Tableau 7.5 ■

Questions	Oui	Non
Le management de la prospection		
1. Vos commerciaux ont-ils des objectifs chiffrés à atteindre en prospection ?		
2. Faites-vous régulièrement le point avec votre équipe sur leurs actions de prospection ?		
3. Ont-ils des outils, des moyens pour mettre à jour leurs fichiers prospects et pour les qualifier ?		
4. Connaissent-ils leurs ratios de concrétisation en prospection ?		
5. Les actions de prospection réussies sont-elles valorisées au sein de votre entreprise ?		
6. Savez-vous, précisément, quelles sont les compétences et les faiblesses de vos commerciaux en matière de prospection ?		

Questions	Oui	Non
Organisation et prise de rendez-vous		
7. Vos commerciaux connaissent-ils suffisamment leurs concurrents ?		
8. Savent-ils cibler leurs prospects, s'organiser pour mener à bien cette activité ?		
9. Sont-ils à l'aise pour passer les barrages au téléphone ?		
10. Savent-ils présenter simplement leur société et leur activité en moins d'une minute ?		
11. Ont-ils bien le réflexe de proposer le rendez-vous et non pas de commencer l'entretien au téléphone ?		
12. Savent-ils créer des occasions pour relancer efficacement leurs prospects ?		
Le premier entretien de face-à-face		
13. Vos commerciaux ont-ils l'art de créer un climat de confiance dès les premiers instants ?		
14. Font-ils de la phase « découverte » l'essentiel de leur premier entretien ?		
15. Maîtrisent-ils l'utilisation des différents types de questions (questions fermées, ouvertes, alternatives...) ?		
16. Savent-ils identifier tous les interlocuteurs impliqués dans le processus de décision ?		
17. Ont-ils une véritable tactique d'approche pour convaincre les clients satisfaits de leur prestataire actuel ?		
18. Savent-ils faire ressortir les avantages de leur offre en 3 points essentiels ?		
19. Arrivent-ils à répondre aux 7 objections les plus fréquentes dans votre activité ?		
20. Sont-ils capables, à la fin d'un 1 ^{er} entretien, de conclure efficacement et de projeter leurs prospects dans un futur commun ?		

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Pour les questions 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17 et 20 :

Oui : 1 point.

Non : 0 point.

Pour les questions 1, 2, 8, 10, 14, 18 et 19 :

Oui = 2 points.

Non = - 1 point.

Résultats

• *Au-dessus de 20 points* : Bravo ! Vos commerciaux sont déjà bien à l'aise dans l'activité prospection. Vérifiez dans quelle catégorie, « management », « organisation » ou « premier entretien de face-à-face », vous pouvez encore les aider à progresser...

• *De 14 à 20 points* : Vous pouvez sûrement aider vos commerciaux, reprenez chaque ligne et fixez-vous, à la fin de cette analyse, 3 objectifs concrets et rapides à mettre en place. Tout d'abord, savez-vous précisément « comment » ils font ? Faites-vous de l'accompagnement « terrain » lors de la prise de rendez-vous, lors du « premier entretien ? ». Et vous-même, êtes-vous « à l'aise » sur cette pratique essentielle de la vente ?

• *Moins de 13 points* : La prospection n'est clairement pas au cœur des préoccupations de vos équipes... Quelles en sont les raisons ? Que pouvez-vous faire pour changer les habitudes ? Êtes-vous, à titre personnel, convaincu de l'importance stratégique de la prospection ?

Comment vous améliorer en management : Si vous souhaitez vraiment faire de la prospection une de vos priorités, soyez cohérent en fixant des objectifs réalistes mais ambitieux à vos équipes. Pensez à fêter les succès de prospection, à renvoyer des signes de reconnaissance au commercial concerné, demandez-lui, au cours de la prochaine réunion d'équipe, d'en parler pour en faire une *success-story*. Faites-en sorte qu'ils soient en possession d'outils simples et fiables pour suivre leurs résultats régulièrement et pouvoir en parler avec vous. Profitez enfin des visites accompagnées avec vos commerciaux, pour rencontrer avec eux des prospects et faire le point sur les compétences commerciales de chacun dans le domaine afin de capitaliser et d'échanger.

Comment s'améliorer en organisation : Rapprochez-vous, si nécessaire, du service Marketing pour enrichir la connaissance de vos commerciaux au niveau du marché, des concurrents... C'est essentiel car en prospection, le client ne vous ayant pas attendu, travaille déjà avec quelqu'un. Il faut donc savoir se positionner pour pouvoir argumenter dès la prise de

rendez-vous. Aidez-les à affiner leurs critères de ciblage car sinon ils vont se démotiver très vite. Organisez des ateliers de prospection où plusieurs de vos vendeurs se retrouvent et progressent ensemble dans une ambiance conviviale et motivante. Demandez à chacun de se présenter en une minute au cours d'une réunion, dites à chacun de « faire son marché » pour améliorer son accroche car c'est crucial pour prendre un rendez-vous. Vérifiez bien qu'ils relancent leurs prospects car sinon ça ne sert à rien...

Comment s'améliorer en entretien : Revalidez avec vos commerciaux leurs capacités à mener les 4 phases de tout entretien réussi : Contact, Connaître, Convaincre et Conclure. En prospection, la capacité à découvrir les besoins, les motivations, les pouvoirs en place représentent un enjeu évident pour se démarquer de la concurrence. Vérifiez leur aisance sur ce point particulier. Assurez-vous qu'ils gèrent correctement les objections rencontrées ; faites une synthèse des réponses possibles pour perfectionner leur argumentaire.



Prospecter devient une compétence clé et une nécessité face à des clients plus versatiles et difficiles.

Chapitre 8

L'entretien de vente

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles sont les phases d'un entretien de vente en face à face réussi ?
- ◆ Comment faire une bonne première impression face à un client ?
- ◆ Quels sont les moyens pour en savoir plus sur lui, ses attentes ?
- ◆ Comment le convaincre, lever ses freins ?
- ◆ Comment se différencier des concurrents ?
- ◆ Comment conclure en douceur et efficacement ?
- ◆ Comment s'auto-analyser simplement dans l'acte commercial ?

La phase CONTACT
 La phase CONNAÎTRE
 La phase CONVAINCRE
 La phase CONCLURE

► LES PHASES D'UN ENTRETIEN DE VENTE



PRINCIPES CLÉS

- Quatre phases qui doivent se dérouler dans un ordre bien défini pour convaincre.
- Se préparer à ce que certains clients souhaitent faire autrement et résister !
- Se convaincre qu'on vend plus qu'un produit.

Qu'est-ce que le client achète ?

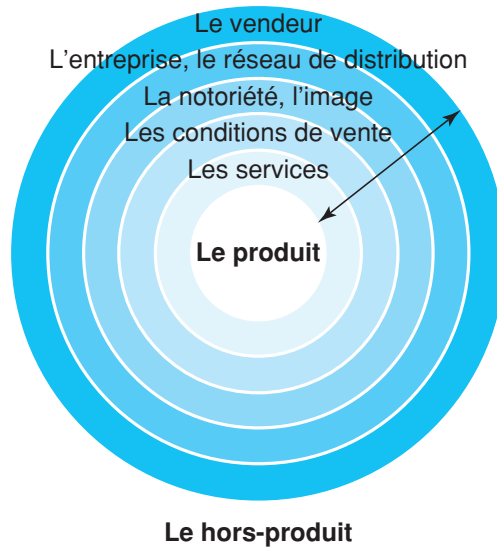
Il achète un produit, mais aussi un « hors produit ». Les produits se ressemblant davantage, l'enjeu commercial se situe de plus en plus sur le « hors produit ». Ce qu'on appelle la « bulle d'achat » a un spectre beaucoup plus large qu'on ne le pense... Par exemple, quand nous achetons une voiture, certes, nous achetons ses fonctionnalités, son niveau de consommation et

ses qualités de freinage... mais nous achetons aussi l'image véhiculée par la marque, un modèle qui va nous permettre d'accéder à un certain statut social. Nous achetons également un service après-vente renommé et un partenaire financier réputé pour son sérieux... Enfin, nous achetons la confiance que nous avons mise dans ce jeune commercial et qui nous donne envie de traiter avec lui plutôt qu'avec ce briscard du garage d'à côté !

- ✓ **Produit** = Les biens matériels ou immatériels, les produits physiques, les services, les prestations offertes par l'entreprise.
- ✓ **Hors-produit** = Les services associés, les conditions de paiement, l'expérience, la notoriété, l'image, la publicité, le savoir-faire, la pérennité... et le commercial lui-même.

L'acte de vente devient de plus en plus complexe car le commercial ne vend plus un produit « sec » mais, même pour des produits d'apparence simple, il doit vendre une offre plus large. En respectant scrupuleusement les différentes phases d'un entretien de vente, le commercial met alors tous les atouts de son côté en aidant efficacement son client à établir son choix. Seule une logique d'investigation finement menée permet au commercial d'identifier les éléments clés qui

Figure 8.1 ■ La bulle d'achat



font la différence lors de la conclusion, et se trouvent souvent dans le hors-produit.

Le commercial doit donc, en amont du face-à-face, **Consulter** des informations pour préparer son entretien, définir une stratégie d'approche et se fixer des objectifs. Dans la première phase de la rencontre, il s'agit de créer le **Contact**, de donner le ton et l'envie de poursuivre l'entretien puis de découvrir véritablement les besoins et les motivations de son interlocuteur dans la phase **Connaître**. Voilà venu le temps de le **Convaincre** en argumentant de façon adaptée, en répondant à ses éventuelles objections. Lorsque tous les feux verts sont au rendez-vous, le commercial peut amener son client vers la phase **Conclure**. Après cet entretien, il a la charge de **Consolider** la relation pour fidéliser son client. Les quatre phases de l'entretien de face-à-face sont détaillées dans le présent chapitre.

Sur les compétences à posséder dans la phase Consulter : [Chapitre 6](#)

Sur les spécificités des ventes complexes : [Chapitre 9](#)

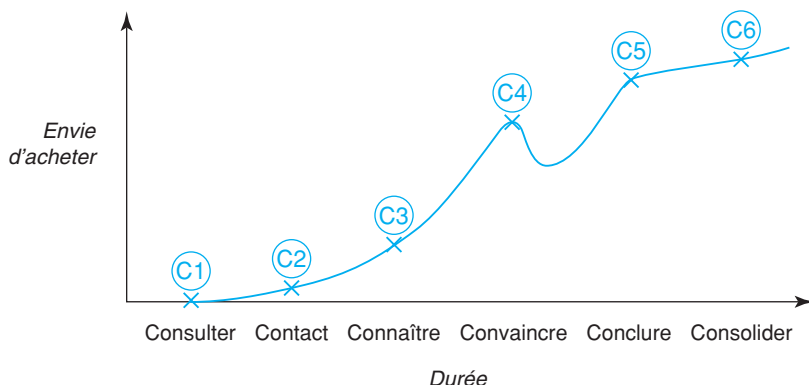
Pour aller dans la phase Consolider : [Chapitre 14](#)

La phase CONTACT

La phase CONNAÎTRE

La phase CONVAINCRE

La phase CONCLURE

Figure 8.2 ■ Enchaînement des phases d'un entretien de vente**► LA PHASE CONTACT****PRINCIPES CLÉS**

- Réussir la première impression et créer un contact de qualité se prépare.
- Se présenter et présenter sa société en quelques mots est incontournable.
- C'est là que la confiance commence à s'installer... ou pas !

La règle des 4 × 20

Le client se fait très vite une opinion du commercial qu'il a en face de lui. Qu'elle soit vraie ou fausse n'est guère important ; ce qu'il faut, c'est que ce court instant joue à l'avantage du vendeur. Il convient de donner une image professionnelle et sympathique à la fois : la forme doit être au service du fond. Certes, dans ce démarrage d'entretien, les premiers mots restent souvent clas-

siques. C'est pourquoi la communication non verbale est essentielle. Selon Albert Mehrabian, un chercheur américain en communication, elle est responsable à 93 % (visuel+vocal) de l'impact de votre message dans les vingt secondes initiales d'une première rencontre !

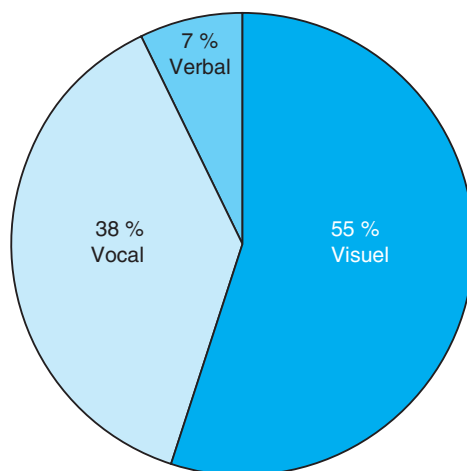
Il faut donner envie au client de parler, de se laisser quelque peu aller, d'être à l'aise. C'est ce qui conditionne la mise sur les rails de la phase de découverte et cela est possible lorsque la confiance s'installe dès le début. C'est ce qui s'appelle la règle des 4×20 :

- ✓ Soigner les 20 premières secondes.
- ✓ Soigner ses 20 premiers mots.
- ✓ Soigner ses 20 premiers gestes.
- ✓ Soigner ses 20 premiers pas.

Nous avons tous en tête des exemples de vendeur qui, au premier regard, ne nous ont donné qu'une envie, celle de partir ! Parfois, on rentre dans une boutique avec un besoin précis et sans savoir précisément pourquoi, on ressort sans rien acheter parce que l'interlocuteur en face n'a pas su créer une bulle qui nous donne envie d'aller plus loin dans l'acte d'achat. Bien sûr, c'est souvent inconscient mais le résultat est là...

Soigner son look est aussi un point crucial ; il faut penser à s'adapter au style de ses clients, car on a plus confiance en quelqu'un qui nous ressemble. Nous avons mené, il y a quelque temps, une mission auprès d'une banque régionale, dont la majorité de la clientèle était des agriculteurs propriétaires fermiers. Certes, ils s'attendaient à ce que

Figure 8.3 ■ Ce qu'un client retient en début d'entretien



leur interlocuteur financier soit en costume/cravate ; en revanche, force est de constater que la dernière coupe branchée ne les rassurait pas et qu'un look classique accompagné de la paire de bottes dans le coffre de la voiture (pour discuter dans les champs) permettaient de marquer des points dès le départ.

[Chapitre 15](#)

Les erreurs à éviter

Le hors sujet

Que de croyances à mettre au pilori ! Le démarrage hors sujet, pour créer « de la chaleur humaine » n'est guère apprécié. Parler de la pluie ou du beau temps ou du dernier match de foot est à réserver au client déjà connu et encore... Son temps est précieux et cette approche a vécu. De même, évoquer la politique, la religion et tous les sujets où les opinions risquent de s'exprimer avec véhémence est à proscrire.

La dévalorisation

Le commercial doit éviter d'aller sur ce terrain. Que ce soit à son encontre ou à celle de son client. Cela risque d'induire un sentiment négatif et de diminuer sa cote de professionnalisme et de crédibilité. Il faut montrer qu'on traite d'égal à égal. Dévaloriser son client, c'est le prendre de haut, le rabaisser. La plupart du temps, c'est maladroit plutôt que volontaire : « Ah, M. X, vous êtes encore à votre poste ; j'avais entendu dire que vous partiez en retraite... ».

Les tournures négatives

Il faut se rappeler que le cerveau humain fonctionne de façon binaire : positivement ou négativement. Les tournures du style « ne vous inquiétez pas, je ne vous prendrai pas beaucoup de temps » ont pour objectif de rassurer le client mais inconsciemment, son cerveau a enregistré chaque mot négatif et renforce ainsi son inquiétude. En

début d'entretien, préparer ses phrases de présentation et les formuler correctement est un vrai atout. Dire les mêmes phrases efficaces à chaque démarrage face à un client différent est souvent une bonne idée mais peu de vendeurs le font car ils ont peur de la répétition... Sans importance, car lui seul le sait !

Moi, je..., je

À l'inverse de la dévalorisation, certains ne parlent que d'eux, de leur société, de leurs problèmes. « Moi, je, dans notre société, chez nous » est un excellent somnifère et les donneurs de leçon imbus de leur personne agacent au plus haut point... Pour prendre la maîtrise de l'entretien, le commercial doit très vite donner le plan de l'entretien et en rappeler l'objet. En visites accompagnées, nous avons souvent entendu des vendeurs faire durant quinze minutes l'historique de leur société en remontant à l'arrière-grand-père du PDG actuel ou raconter leurs problèmes informatiques !

QUELQUES PHRASES À PROSCRIRE...

- « Je m'excuse de vous déranger et de vous faire perdre votre temps. Cinq petites minutes... »
- « Je suis venu vous faire une petite visite de courtoisie... »
- « Vous avez toujours autant d'ennuis avec les grévistes... ? »
- « Je suis un expert et je suis certain que... »
- « Alors, M. X, comment vont les affaires... »
- « Moi-même, j'en parlais au directeur de chez XYZ... »
- « Vous avez vu le match d'hier ? »
- « Je passais dans le secteur, alors comme j'avais un trou dans mon emploi du temps... »
- « Je n'ai pas pu vous rappeler. Il faut dire que j'étais en pourparlers avec un gros client et que l'enjeu était vraiment important... »

La phase CONTACT

La phase CONNAÎTRE

La phase CONVAINCRE

La phase CONCLURE

Les règles d'une présentation réussie

La présentation que le commercial va faire de lui-même, de son entreprise va contribuer à créer un climat favorable, hostile ou indifférent. Le vendeur doit trouver ses propres mots, ses accroches personnelles. Rien ne sert de copier, mot pour mot, ce que tel commercial brillant dit en entrée en matière. À chacun de trouver son style ! Le client agit souvent en effet miroir ; si vous êtes à l'aise et professionnel à la fois, il le sera aussi. Si vous avez confiance en vous, vous inspirez confiance... Quelques règles simples sont cependant à respecter. Voici une approche mnémotechnique appelée la règle des 4P pour formuler correctement vos phrases :

- ✓ **Présent.**
- ✓ **Positif.**
- ✓ **Précis.**
- ✓ **Personnalisé.**

Parlez au Présent

Car c'est le temps de l'action. Un client a plus envie d'embrayer avec un commercial qui lui parle de ce qui se passe en ce moment dans sa vie !

Faites des phrases Positives

Car elles ont bien plus d'impact. Dire « Rassurez-vous, nous avons une maîtrise de ce process avec notre expérience de quinze ans en la matière » est plus puissant que « Aucun problème, il n'y aura pas de souci, nous avons le taux de panne le plus faible du secteur ».

Soyez Précis

Car le flou ne fait pas sérieux, surtout en début d'entretien. De plus, l'imprécision profite toujours au client manipulateur qui saura toujours s'en servir au moment de la négociation par exemple.

Personnalisez

Autant que possible personnalisez l'approche, la présentation, car ce qui intéresse le plus l'être humain, c'est sa vie, son travail, son service, ses problèmes... Le commercial n'est là que pour résoudre ces derniers... sinon, il n'a pas de temps à perdre avec quelqu'un qui ne le considère que comme un numéro...

Tableau 8.1 ■ Points de passage d'une présentation réussie

Saluer son prospect ou son client
L'appeler par son nom. Commencer à l'observer pour lui ressembler et adopter au maximum son mode de communication. Attention de ne pas tomber dans une parodie au mimétisme exagéré !
Se présenter, ainsi que sa fonction, et rappeler le nom de sa société
Vérifier la fonction, le rôle et le pouvoir de décision. Contrôler le temps disponible. Si le client est vraiment pressé, on peut fixer un nouveau RDV en mettant en avant son confort. Il s'agit également de montrer que le commercial est un professionnel et que l'offre mérite un temps raisonnable.
Carte de visite (vous pouvez préférer la donner à la fin)
Ne vous contentez pas d'épingler ou d'agrafer la carte de visite sur la documentation. Un détail qui plaît consiste à noter le nom du client et la date de la rencontre sur cette carte. Une association est ainsi faite et facilitera le travail de mémoire si le client doit réutiliser ce document. De la même manière, les échantillons peuvent compléter judicieusement une phase d'argumentation. Il faut les faire manipuler par le client.
Se référer à l'entretien téléphonique (prospect) ou aux visites précédentes (client)
C'est notre « point commun ». C'est montrer que « l'histoire » a déjà commencé. Le client se sent écouté, valorisé et sent que le commercial est dans la continuité. Cela est forcément rassurant. <i>Exemple : « La dernière fois, nous avons évoqué ensemble votre prochain projet de construction d'un nouveau laboratoire spécialisé dans la recherche d'oligo-éléments... Où en êtes-vous exactement ? »</i>
Présenter succinctement (s'il y a lieu) l'activité de sa société en étant percutant et en valorisant les points forts

Tableau 8.1 (suite) ■

Donner l'objet de sa visite en éveillant l'intérêt du client et en mettant en avant un bénéfice possible fort pour lui, afin de susciter sa curiosité
<p><i>Exemples :</i></p> <p>« Je viens de recevoir quelque chose qui va sûrement vous intéresser. »</p> <p>« Vous souhaitez certainement réaliser 15 % d'économie sur votre facture de... »</p>
Ouvrir le dialogue
<p>Se référer aux problématiques de la profession, du marché du client. Le client va forcément écouter ce commercial qui est au cœur de ses problématiques. De plus, pour beaucoup de PME françaises, le commercial reste un vecteur d'informations important.</p> <p>Exemple : « Plusieurs entreprises du secteur de la construction des bâtiments sociaux comme vous m'ont signalé une hausse importante du taux de missions confiées à des entreprises hors CEE. En est-il de même chez vous ? »</p>
<p>Faire du « <i>teasing</i> » : c'est-à-dire attirer l'attention de son client et lui donner envie d'en savoir plus. Il s'agit juste de « mettre en appétit » pour favoriser l'écoute du client et lui donner envie de parler à son tour. Un échantillon, une courbe, un schéma, une photographie favorisent l'accroche visuelle.</p> <p>Exemple : « Vous voyez sur cette photo les résultats de ce que notre type de machine outils peut réaliser en moins de deux minutes sans aucune intervention humaine... Bien sûr, en fonction de vos problématiques spécifiques, nous adapterons l'approche. »</p>

Tableau 8.2 ■ Plan illustré pour préparer vos prochains contacts

Client : Untel
<p>Mes phrases pour me présenter (<i>saluer l'interlocuteur</i>)</p> <p>Bonjour, je me présente, Pierre Durand de la société XYZ, spécialisée dans les... Je suis responsable de la région Nord-Pas-de-Calais et l'interlocuteur privilégié des entreprises de la région. Nous existons depuis quarante ans et apportons des solutions concrètes et opérationnelles en matière de...</p> <p>L'objet de ma visite (<i>éveiller l'intérêt</i>)</p> <p>Je souhaite vous rencontrer pour mieux cerner les problématiques dans le domaine de... et auxquelles vous êtes confrontés afin de voir ensemble comment nous pouvons y remédier.</p> <p>Le cadre de l'entretien (<i>déroulement, contrôle du temps disponible</i>)</p> <p>Ce que je vous propose, dans un premier temps, c'est que vous me présentiez en détail votre mode de fonctionnement, l'organisation de votre service, les difficultés que vous rencontrez et les solutions que vous avez mises en place actuellement pour y parer. Dans un second temps, nous échangerons sur les solutions possibles et leur faisabilité. Qu'en pensez-vous ?</p> <p>Ma phrase d'ouverture de dialogue</p> <p>Alors, de votre côté, que faites-vous pour... ?</p> <p>Comment avez-vous structuré votre équipe pour... ?</p>

► LA PHASE CONNAÎTRE

Les objectifs de la phase de découverte ou phase

« connaître »

Cette phase est essentielle car elle permet de mettre au point la stratégie du commercial, d'ajuster son offre et de la personnaliser, de choisir les arguments qui font mouche auprès de son client. La quantité et la qualité des informations recueillies au cours de cette phase servent à faciliter les phases d'argumentation et de négociation.

De la qualité du diagnostic, dépendent la pertinence et la cohérence des accords obtenus. Ces informations sont de quatre ordres :

- ✓ Celles relatives à l'entreprise elle-même.
- ✓ Celles relatives aux besoins de l'entreprise.
- ✓ Celles relatives à l'individu : notre interlocuteur, ses motivations.
- ✓ Celles relatives à l'historique des relations (voir **tableau 8.3**).

Réfléchir à l'ordre des questions

Selon le client, l'ordre ne sera pas forcément le même. Ce qui compte, c'est que le client soit à l'aise et valorisé ! Interdiction de passer « du coq à l'âne » sous peine d'agacer ! Par exemple, le vendeur veut savoir si le budget est actuellement disponible car il souhaite proposer son produit dans l'immédiat pour boucler son mois... S'il pose la question d'entrée de jeu, le client risque d'être mal disposé.

Pour vous aider à structurer votre démarche de questionnement, il est nécessaire de réfléchir à plusieurs niveaux :

- ✓ Quels sont les thèmes que je souhaite aborder au cours de l'entretien ?
- ✓ Quelles sont les informations que je souhaite obtenir ?



PRINCIPES CLÉS

- Réussir cette phase de découverte permet de faire la différence avec ses concurrents !
- Préparer ses questions clés est utile pour rebondir et ne rien oublier.
- Celui qui dirige l'entretien, c'est celui qui pose des questions.
- Penser aux décisionnaires et à leur mode de fonctionnement évite des déconvenues !
- Poser des questions pertinentes, c'est bien... Écouter les réponses, c'est mieux !

Tableau 8.3 ■ Liste des thèmes à aborder chez un client

L'entreprise	<p>À qui appartient-elle ? (A-t-elle des liens avec une autre entreprise cliente ou d'autres entreprises du marché ?)</p> <p>Quelle est son activité ?</p> <p>Quels sont ses concurrents ?</p> <p>Quelle est sa santé financière ?</p> <p>Quelle est son organisation ?</p> <p>Quels sont ses projets ?</p> <p>Quelle est sa « philosophie » (innovation, bas prix, qualité) ?</p>
Les besoins	<p>Quels sont les besoins actuels : quantitatifs, qualitatifs... ? (C'est bien sûr la <i>partie centrale</i> de l'entretien, notamment d'un point de vue technique).</p> <p>Quels sont les critères d'achat ?</p> <p>Quelle est la concurrence en présence ?</p> <p>Quel est le niveau de prix ?</p> <p>Quelles sont les évolutions prévues ?</p>
L'individu ou le groupe de décision	<p>Qui décide, quel est le groupe de décision ?</p> <p>Quelles sont les motivations du décideur ?</p> <p>Quelles expériences passées a-t-il de ce type de situation ou de produit ?</p> <p>Quelle est sa forme de raisonnement ?</p> <p>Quels sont ses mots préférés ?</p> <p>Comment achète-t-il ? (différent du « pourquoi achète-t-il ? »)</p>
L'historique des relations	<p>Quels ont été les faits marquants dans les deux dernières années ? (inutile de remonter au-delà, sauf cas particuliers).</p> <p>Comment sommes-nous perçus dans l'entreprise ?</p> <p>Qui sont nos alliés, et nos adversaires ?</p>

- ✓ Comment découvrir les enjeux de mon client ?
- ✓ Quelle est la chronologie la plus souhaitable, la plus confortable pour mon client ?
- ✓ Quelle est la formulation précise des questions que je souhaite poser ?

Partir du plus général pour arriver au plus spécifique

- ✓ Comment ce projet est-il né ?
- ✓ Pour quelles raisons ?

- ✓ Quelles sont les contraintes que vous percevez à la réalisation de ce projet ?

Rebondir dans la conversation

Contrairement à certaines convictions bien ancrées, nous invitons le commercial à réagir au cours de la conversation, à donner son avis sans être trop catégorique. Bref, à rendre l'échange vivant et riche. Nous nous souvenons d'un client qui nous a précisé qu'il avait choisi de travailler avec nous car nous l'avions interpellé par nos questions « mouche du coche » ! Cela l'avait aidé à réfléchir ; nos questions parfois « dérangeantes » l'avaient obligé à avancer... avec nous.

Poser des questions contribue à valoriser le client

Enfin, questionner n'a pas pour unique objectif d'obtenir des informations ! C'est un être humain que le commercial a face à lui. Plus le client se sentira écouté sincèrement, compris, plus il sera enclin à travailler avec ce vendeur qui sort des sentiers battus et de l'écoute uniquement intéressée. Un véritable dialogue entre professionnels s'instaure et contribue à faire mûrir la réflexion du client. Il ne faut pas vendre mais faire acheter... Selon Alain Sarton, l'attitude questionnante est « la plus recommandable des qualités sur le plan de l'intelligence »¹. Le professionnalisme du commercial se dévoile aussi à sa justesse dans l'art de questionner et dans sa capacité à rebondir sur la situation qu'il découvre peu à peu. C'est aussi dans cet échange d'idées que la confiance va s'établir et que l'envie d'aller plus loin va se créer.

[Chapitre 15](#)

Le groupe réel d'influence et de décision (GRID)

Le groupe de décision est constitué de l'ensemble des personnes qui influencent le processus et la décision d'achat. La taille de ce groupe, le nombre de personnes qui le composent sont variables selon l'entreprise, le produit acheté et la situation d'achat.

1. Alain SARTON, *L'Intelligence efficace*, Centre d'études et de Promotion de la Lecture, 1969.

Ce ne sont pas seulement les fonctions qu'exercent dans l'entreprise les membres du groupe de décision qu'il faut connaître, mais bien davantage les **rôles** qu'ils tiennent dans l'affaire en cours et leurs **interactions** pendant les différentes phases de la vente. C'est au commercial de les découvrir.

Ce système de rôles interactifs comprend : utilisateurs, prescripteurs, conseillers, acheteurs, décideurs et filtres.

Les utilisateurs

Les produits, biens ou services achetés, sont mis à leur disposition et ils peuvent exercer une influence sur la décision d'achat au moment de la détection des attentes client ou de la remise en cause des solutions existantes, en vue de :

- ✓ Réduire les coûts d'exploitation.
- ✓ Améliorer les performances et la sécurité de marche.

Par exemple, le décideur va demander l'avis des utilisateurs d'un nouveau produit d'entretien pour nettoyer les pièces mécaniques de telle ou telle machine :

- ✓ Ce nouveau procédé est-il pratique d'utilisation ?
- ✓ Est-il simple à manipuler ?
- ✓ Fait-il gagner du temps ?
- ✓ Est-il efficace ?

Les utilisateurs sont les mieux placés pour porter un jugement sur les biens acquis, lorsqu'ils auront été mis en service (faire un sondage avant d'établir la proposition).

Les prescripteurs

Ils exercent leur influence sur la définition, la nature et la qualité des biens qui seront achetés et/ou sur les fournisseurs. Ils peuvent exercer leur fonction à l'intérieur de l'entreprise (service Recherche et Développement, bureau des méthodes...) ou à l'extérieur (société d'ingénierie, collectivités locales, bureaux d'études, architectes, etc.).

Les acheteurs

Ceux qui dans l'entreprise ont pour mission, de par leur fonction, de définir les conditions d'achat et de sélectionner les fournisseurs.

Les décideurs

Ils exercent leur pouvoir sur le choix final du fournisseur, et/ou de l'offre, que ce pouvoir leur soit attribué de façon formelle ou informelle.

Les conseillers

Ils exercent leur influence sur le processus et la décision d'achat en communiquant des informations de nature à influencer le choix final et en suggérant des critères de sélection de produits ou de fournisseurs.

Les filtres

Leur pouvoir de contrôle sur les communications entre l'environnement et les membres du groupe de décision définit l'influence qu'exercent les filtres sur le processus et la décision d'achat (par ex. : assistantes).

Il est très vite nécessaire de mesurer si ces différents protagonistes sont favorables à l'action du vendeur. Dans certains cas très tendus, l'analyse de ces différents acteurs et de leur degré d'alliance avec nous n'est plus suffisante. Il faut alors utiliser un autre outil appelé matrice des ressources.

[Chapitre 9](#)

Découvrir les besoins cachés ou partiellement satisfaits

Avec la concurrence exacerbée, il est de plus en plus rare que le client attende le commercial comme le messie ! Il a déjà trouvé une solution en interne ou fait appel à des confrères. L'enjeu de la phase de découverte est alors de semer le doute dans l'esprit du client pour créer une faille qui permette à un autre acteur commercial de pénétrer la place. Cela peut sembler cavalier, d'autant plus si la méthode est visible et que le commercial arrive avec de « gros sabots ». La formulation est essentielle, et amener le client à réfléchir à sa situation doit être fait

en douceur... La méthode PSAI, en quatre temps, permet d'avancer pas à pas :

P comme Problématique actuelle

Exemples :

- ✓ « Comment fonctionnez-vous actuellement en matière de... ? »
- ✓ « Si je comprends bien, la rapidité de la livraison est un point primordial pour vous. Y en a-t-il d'autres ? »
- ✓ « En quoi la recherche de... est importante pour vous ? »
- ✓ « Qu'est-ce qui a fait émerger ce besoin dans votre entreprise ? »
- ✓ « Dans quel contexte la décision de vous doter d'un... s'est-elle prise dans votre société ? »

S comme Solution actuelle

Exemple : « Qu'avez-vous mis en place pour gérer le souhait de vos clients d'être livrés sous huit jours au lieu des quinze habituels ? »

A comme Avantages de la solution actuelle

Notre objectif est de faire aussi bien et de trouver des points d'appui pour l'argumentation qui va suivre.

Exemple : « Qu'est-ce que vous appréciez particulièrement dans l'approche que vous avez choisie ? »

I comme Inconvénient de la solution actuelle

Notre objectif est de repérer les points d'insatisfaction pour s'appuyer sur ces leviers et tenter de faire mieux.

Exemples :

- ✓ « S'il y avait un point à améliorer, quel serait-il... ? »
- ✓ « Vous conviendrez avec moi qu'actuellement une optimisation de vos coûts est nécessaire... »
- ✓ « Avez-vous déjà envisagé une solution qui vous permette de réduire votre facture d'énergie de x % ? »

Parfois, il faut encore aller plus loin et agrandir la faille repérée pour provoquer un désir de changement chez le prospect.

Exemple : « À combien chiffrez-vous la perte sèche causée par cette défaillance ? Quelles incidences qualitatives cela a-t-il eu sur l'image de marque de votre entreprise ? »

Cette approche est également utile lorsqu'un client menace de vous quitter. Là, votre action va consister à semer le doute sur le bien fondé du changement et les risques occasionnés. Souvent, la perte de temps liée à la mise en route ou à la méconnaissance du contexte peut-être mise en avant pour inquiéter le client et lui donner envie de rester avec notre entreprise. Attention, profitons-en pour redevenir vigilant et accroître notre qualité de service !

Connaître les motivations d'achat

Au-delà des faits et des besoins techniques, les motivations de l'interlocuteur vont déclencher la décision. Qu'est-ce qui le fait « vibrer » ? En effet, nous sommes nombreux à posséder la même voiture mais quand on creuse, on s'aperçoit que ce n'est pas pour les mêmes raisons. Certains se sont décidés pour la fiabilité du véhicule, d'autres pour sa ligne ou son look sportif, certains pour son confort à l'arrière ou pour son grand coffre qui permet de rentrer facilement les vélos des enfants... Bien sûr, l'acheteur qui sommeille plus ou moins en nous va se décider pour des raisons rationnelles (les trois dernières lettres du SONCAS) mais aussi pour des raisons plus subjectives (les trois premières lettres). Plus le commercial peut déceler ces motivations souvent plus enfouies, moins faciles à repérer, plus il fait la différence dans l'élaboration de son offre. C'est d'autant plus vrai que, comme nous l'évoquions en début de ce chapitre, les produits se ressemblant de plus en plus, la vraie différence va se faire dans la relation et la pertinence avec laquelle le vendeur trouve des points d'appui pour sa phase d'argumentation.

L'avantage de cet outil simple est qu'un commercial peut l'utiliser en temps réel et qu'il peut avoir préparé, en amont, un argumentaire structuré correspondant à chaque motivation. C'est plus sûr pour convaincre de façon personnalisée !

Tableau 8.4 ■ Le SONCAS

S Sympathie	Le client est surtout sensible aux liens affectifs qu'il établit avec la marque, le produit, l'entreprise ou le vendeur. <i>Relations agréables – régionalisme – nationalisme – vendeur sympathique – produit sympathique.</i>
O Orgueil	Le client cherche à être valorisé par son achat, qu'il s'agisse d'améliorer son image de marque au travers du produit, du fournisseur, ou de gagner des marques de reconnaissance de la part du vendeur lors de la transaction. <i>« Mon entreprise » – « moi je » – produit que les autres n'ont pas – image – prestige – valorisation.</i>
N Nouveauté	Le client souhaite avant tout être à la pointe du progrès. Il attribue des vertus positives et désirables à tout ce qui est nouveau. <i>Innovation – technologie nouvelle – perfectionnement – produit nouveau.</i>
C Confort Commodité	Le client cherche surtout à réaliser des gains de temps ou de confort, soit au travers du produit qu'il achète, soit au travers de la relation qui s'établit avec son fournisseur. <i>Rapidité de livraison – proximité – dépôt – agence – stock de réserve – utilisation – mise en œuvre – simplification – solutions rationnelles.</i>
A Argent	Le client est avant tout à la recherche du gain ou d'une économie. <i>Moins cher – économie – remise, coût financier, marge – revente – gain à l'utilisation – produit durable.</i>
S Sécurité	Le client cherche avant tout à éliminer des risques liés à sa situation, au type de produit qu'il achète, à la qualité du fournisseur. <i>Approvisionnement – entreprise sérieuse – suivi des affaires – visites – garanties – SAV – respect des délais.</i>

Maîtriser les techniques de questionnement

Comment faire parler un client sans lui donner le sentiment de subir un interrogatoire ? Comment se montrer curieux sans être indiscret ?

Les questions guident l'entretien. Elles permettent de montrer que le commercial connaît son affaire et a un vrai cheminement logique. Le choix et la formulation des questions sont importants, car avec des types de questions différents, on obtient des réponses plus ou moins riches d'informations.

Exemple :

- ✓ « *Aimez-vous avoir recours à une entreprise de la région ?* » **Question fermée** : la réponse semble maîtrisée mais elle risque d'être pauvre et que faire si on n'obtient pas le oui attendu ?
- ✓ « *Que pensez-vous du critère de la proximité pour choisir une entreprise ?* » **Question ouverte** : il est difficile de dire non. Cela donne envie au client de s'épancher davantage.
- ✓ « *Préférez-vous travailler avec une entreprise proche géographiquement ou basée sur une autre région ?* » **Question alternative** : elle guide le client mais est souvent pauvre qualitativement.

FAIRE DIRE « OUI » PEUT ENGAGER LE CLIENT !

(expérience de Harris-USA)

Une personne à la sortie du métro interpelle les passants selon deux manières :

1. « Bonjour, pourriez-vous me donner 1 \$, s'il vous plaît ? »

Résultat : 10 % des sollicités donnent 1 \$.

2. « Bonjour, pourriez-vous me donner l'heure, s'il vous plaît ? »

• Oui, bien sûr, il est 17 h 30.

• Merci beaucoup. Pourriez-vous me donner 1 \$, s'il vous plaît ? »

Résultat : 40 % des sollicités donnent 1 \$, d'où l'importance du oui préalable.

Plus le commercial pose des questions ouvertes, plus il aura de la matière à exploiter. Cela met le client dans une véritable posture d'échange, de conversation à bâtons rompus. Il faut cependant varier

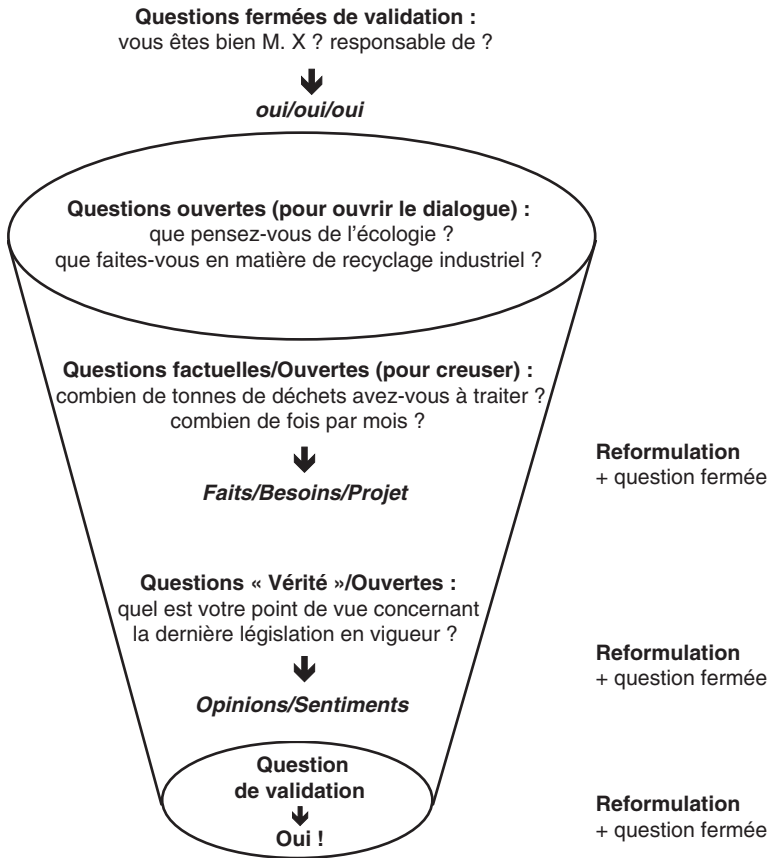
les plaisirs en posant des questions factuelles, des questions fermées pour valider un point... de la diversité naît le professionnalisme. Aucun tennisman ne joue cinquante fois le même coup, car, en face, il a aussi quelqu'un qui peut réagir et anticiper !

Tableau 8.5 ■ Différents types de questions pour varier les plaisirs

Objectif	Questions	Conseils
Gagner des oui Chaque oui prononcé par l'interlocuteur est un pas de plus vers la conclusion souhaitée.	Questions fermées Commençant par un verbe. Se terminant par « n'est-ce pas ? », « d'accord ? »	Attention à poser des questions fermées qui permettent bien d'obtenir une réponse positive. Ne pas compter sur ces questions pour obtenir beaucoup d'informations.
Utiliser des faits Chaque fait constitue la matière première pour préparer son offre et ses arguments.	Questions factuelles Ex : Comment ? Quand ? Quoi ? Combien ? Où ? Quel ? Qui ? Pourquoi ?	Ne pas confondre les faits avec les sentiments et les opinions.
Impliquer le client Pour découvrir sa personnalité et ses motivations, pour le valoriser.	Questions ouvertes Ex : Qu'en pensez-vous ? Que souhaitez-vous pour réussir ? Que puis-je pour vous ? Qu'est-ce qui se passe ?	À utiliser notamment en début d'entretien pour ouvrir la discussion et avant de présenter sa solution et pour valider sa pertinence.
Déjouer les pièges Pour savoir quel type de réponse le client veut entendre.	Questions boomerang Ex : Et vous-même ? en réponse à « Qu'en pensez-vous ? » Pourquoi me posez-vous cette question ?	Ne pas en abuser pour ne pas donner une impression de fuite.
Encourager l'action Et les choix pour engager le client.	Questions alternatives Ex : Préférez-vous que l'on se revoie lundi ou mardi ? Souhaitez-vous faire un essai ou passer commande aujourd'hui ?	Très utile en fin d'entretien. Proposer en second l'option que vous préférez, car elle est choisie 70 % des cas.

En résumé, penser façon « entonnoir » permet d’amener peu à peu son client vers la solution que le commercial va lui proposer.

Figure 8.4 ■ Questionnaire en « entonnoir »



► LA PHASE CONVAINCRE



PRINCIPES CLÉS

- Être convaincu et enthousiaste pour convaincre à son tour sans tomber dans l'exagération.
- Utiliser seulement les arguments qui intéressent l'acheteur et vérifier qu'ils ont fait mouche à chaque fois.
- Argumenter au bon moment en utilisant des mots forts et positifs.
- Préparer à l'avance ses arguments.
- Le client n'achète pas un produit pour ce qu'il est mais pour les bénéfices qu'ils lui apportent.
- Une objection est un signe de résistance à l'achat mais également un signe d'intérêt.

Qu'est-ce qu'un bon argument ?

Lorsqu'au cours de séminaires de vente, nous posons cette question à des vendeurs plus ou moins chevronnés, nous avons souvent en retour de bonnes réponses mais partielles. En effet, un argument est composé de quatre parties ; il s'agit donc d'une argumentation réellement structurée. De plus, l'ordre que nous vous proposons est de loin le plus efficace, car il s'appuie sur ce qui intéresse le plus l'être humain sur terre : lui-même.

Attention à ne pas en faire trop !

Surargumenter est préjudiciable, sature le client et sème le doute. L'homme, lors d'un entretien, retient 7 ± 2 informations. Le commercial prépare donc les *cinq* informations prioritaires à transmettre au client dont trois arguments environ. Il sait quels sont ses besoins et motivations. Il a même découvert une partie de son mode de fonctionnement, de son cheminement intellectuel... À lui maintenant

Tableau 8.6 ■ Structure d'un bon argument

Un avantage	Il éveille l'intérêt. Il est lié à la motivation. « Un produit est fait pour... »
+	
Une preuve	Elle crédibilise l'argument. Explique, confirme le pourquoi de l'avantage à l'aide de faits et de données incontestables. « Un produit est fait de... »
+	
Un bénéfice client	Il implique le client. Il le rassure quant à la bonne compréhension de son besoin. Il se sent écouté et unique. Le bénéfice est finalement un avantage personnalisé.
+	
Une question de contrôle	Pour obtenir l'accord = Le oui du client.

de sélectionner les « bons » arguments adaptés, de trouver le bon moment pour les présenter et le canal de communication le plus efficace pour le toucher. Certains clients vont être plus sensibles à la sécurité du produit à acheter car ils ont déjà eu un accident avec ce type d'offre. D'autres vont être touchés par la facilité d'utilisation du magnétoscope qu'ils souhaitent acquérir car la technique et eux ne font pas bon ménage... Une manière de faire est donc de croiser les arguments sous forme d'APB (Avantage – Preuve – Bénéfice) avec la matrice SONCAS vue dans le point Connaître.

Parce que, Donc...

Ce qui aide vraiment le commercial à parler en terme d'avantages et à s'assurer de faire mouche, c'est d'écouter les mots employés par le client. En fonction de ces derniers, le vendeur va pouvoir s'adapter et utiliser le langage correspondant en face.

8 • L'entretien de vente

Les phases d'un entretien de vente

La phase CONTACT

La phase CONNAÎTRE

La phase CONVAINCRE

La phase CONCLURE

Tableau 8.7 ■ Argumentaire personnalisé avec quelques exemples

	Avantage	Preuve	Bénéfice
S			
O			
N			
C	Le TGV est un moyen de transport rapide.	Il roule à 300 km/h et fait Paris/Lyon en 2 h 00.	Vous qui avez souvent des réunions qui démarrent à 9 heures, vous pourrez ainsi partir le lundi matin au lieu du dimanche soir habituel.
A			
S	Notre logiciel d'émission des paies est fiable.	Nous avons un taux d'interventions sur site inférieur de 30 % aux autres logiciels de ce type.	Vous allez vivre plus sereinement en évitant les mouvements sociaux dus aux retards réitérés dans l'établissement de la paie.

Tableau 8.8 ■ Les mots du client débouchent sur des avantages

	Écoutez les mots du client	Et parlez de
Sympathie	Ça fait longtemps Ne le prenez pas pour vous Couleur Forme Esthétique « J'aime »	« Vous et moi » Ensemble « Look » du produit Rappeler l'historique
Orgueil	Le meilleur Le plus performant Connu, reconnu, Le premier, le plus Et « moi » « Mon entreprise »	Lui (Poser des questions pour le valoriser l'impliquer, lui demander son avis)

Tableau 8.8 ■ Les mots du client débouchent sur des avantages

	Écoutez les mots du client	Et parlez de
Nouveauté	Recherche et développement Évolution – Avenir Moderne – Orientation Modulable – passé Ancien, périmé, dépassé Nouvelle génération, Dernier modèle À la pointe de...	Nouveau Récant Nouvelle génération Développement Produit futur Nouvelle technique Nouveaux matériaux
Confort	Pratique Commode, facile Encombrant Souple, universel Souci, compliqué Clair, complexe, lourd Problème, long à utiliser Rapide, volumineux Délai de mise en route.	Pratique Simple Rapide Souple Léger
Argent	Trop cher Coût Entretien compris SAV Service Combien Investissement Budget Économie	Économique Rentable Investissement Efficace Rapport Qualité/Prix Étaler les dépenses dans le temps Fractionner en plus petites unités
Sécurité	Panne, problème Fiabilité, SAV Délai d'homologation Faire ses preuves Protection, références Garantie, mode d'emploi Contrôle, sûr Fragilité...	Fiabilité Maturité Solidité Garantie Preuves Compétences Rassurer, sûr Qualité totale.

Le concept de persuasion

Ce qui persuade l'autre, ce qui va servir de déclic est parfois très différent de ce que le commercial avait prévu au tout début... La persuasion n'est pas un dogme qui s'associerait à de la pure logique et à

une simple technique de type rhétorique à maîtriser. Cela réclame des qualités d'ouverture et de souplesse comportementale. Déjà dans l'antiquité, Aristote fondait l'argumentation sur trois éléments :

- ✓ L'*Ethos* : persuasion fondée sur le statut de l'orateur.
- ✓ Le *Logos* : logique de l'argumentation fondée sur la raison.
- ✓ Le *Pathos* : appel aux émotions.

On voit déjà apparaître la dimension personnelle de l'argumentation.

C'est en tous les cas un moment très observé par les clients. En effet, avoir été chaleureux, ouvert dans les deux premières phases de l'entretien (Contact et Connaître), n'est pas suffisant. Il faut continuer à l'être dans cette phase tout en mettant en avant son expertise, sa connaissance du marché et la compréhension du problème du client. Or, en accompagnement terrain ou lors de mises en situation en formation, nous avons souvent observé un changement d'attitude chez les commerciaux : enfin, ils reprennent la main car ils connaissent mieux que le client les produits, les services et donc une certaine arrogance, souvent inconsciente, reprend le dessus. Même le temps de parole est inversé... En effet, de nombreux commerciaux sont d'accord pour que le client parle plus dans la phase de découverte mais cela doit se rééquilibrer lors de la phase Convaincre ! Et si nous mettions au pilori cette croyance supplémentaire ?

Faire acheter

Les meilleurs commerciaux ne vendent pas, ils font acheter. La nuance peut sembler infime mais c'est en fait capital car cela conditionne le ton employé lors de l'argumentation, les attitudes et comportements adoptés. Par effet de ricochet, si le commercial continue sur ce ton de dialogue que nous évoquons depuis le début du livre, le client se sent plus à l'aise, plus en confiance et il arrive plus facilement à s'auto-convaincre. Dans de nombreux ouvrages sur la vente, l'autorité se substitue à l'expertise : le commercial doit convaincre à tout prix son client et le persuader. Nous pensons différemment. Évidemment, si

le client cherche à déstabiliser par son attitude ou ses propos énoncés de haut, le vendeur, pour rééquilibrer l'entretien, peut être tenté de faire preuve d'autorité à son tour, comme s'il voulait à tout prix garder le contrôle de la situation.

Attention aux rigidités comportementales !

Il faut mettre de l'huile quand c'est nécessaire. Le tour de force consiste justement à rester serein, à montrer que l'on n'est pas impressionné et que, en tant que professionnel, on n'a pas besoin, de notre côté, de basculer dans cette attitude autoritaire pour imposer notre professionnalisme. Garder son calme, sa bonne humeur face à toute tentative de déstabilisation est bien plus convaincant ! Ne pas trop en faire et ne pas chercher à « impressionner » son acheteur ; à ce jeu-là, le commercial est donné perdant. Attention donc à ce côté « petit professeur brillant » qui sommeille en chaque commercial !

Être cohérent

Il faut l'être tout au long de l'entretien car c'est un incontournable de la **construction de la confiance**. Et puis, c'est tellement plus confortable pour le client comme pour le vendeur... Le ton, la posture physique, les gestes, le fait de prendre son temps, le sourire, le regard contribuent concrètement au pouvoir de convaincre avec éthique et de façon pérenne. Il suffit de repenser au coût d'une action de prospection, pour réaliser l'intérêt qu'il y a à fidéliser les clients en portefeuille.

Le langage pour convaincre

Le commercial peut étoffer son argumentation par des effets oratoires. Ainsi, le fond et la forme vont être tous deux de qualité et prouver son professionnalisme en toute cohérence.

Voici quelques techniques faciles à utiliser et très efficaces :

Structurer son argumentation

Présenter son offre en trois points, en quatre objectifs, en deux questions clés, en trois raisons principales renforce la capacité à convaincre.

- ✓ Le client se retrouve plus facilement dans les explications.
- ✓ Indirectement, cela le rassure pour la suite de la relation commerciale et les éventuels incidents qui pourraient en découler : retards de livraison, erreurs, etc. Quel client a envie d'avoir pour relais, dans l'entreprise fournisseur, un commercial « brouillon », peu organisé dans sa pensée ? Comment pourrait-il gérer, au nom de son client, des litiges auprès de sa hiérarchie ?

S'appuyer sur la carte du conseil

Cela consiste à aider le client à réfléchir aux diverses possibilités qui s'offrent à lui pour résoudre son problème. Bien sûr, la solution du commercial est incluse mais il en envisage d'autres avec son client... Il est facile d'imaginer l'effet produit chez lui, l'aide apportée. Cela donne tout de suite une hauteur exceptionnelle à l'argumentation en ne se focalisant pas seulement sur le contexte précis de la vente. Concrètement, pour convaincre le client de cette manière, il faut :

- ✓ Décrire la situation en reformulant les faits et obtenir une première adhésion du client.
- ✓ Établir son diagnostic, faire la démonstration, montrer que le problème est parfaitement compris et que la compétence est présente.
- ✓ Présenter les différentes solutions possibles et faire s'interroger le client sur les avantages et les inconvénients respectifs. Même sur les inconvénients de la solution du commercial car de toute façon, ils ressortiront plus tard sous forme d'objections plus ou moins virulentes alors qu'à ce stade, on n'en est qu'à des réflexions, des hypothèses. Le client ne peut donc pas agresser le vendeur !
- ✓ Poser des questions pour présenter ses arguments. Au lieu de dire : « Cette solution est simple à mettre en place », le commercial peut préférer introduire son argumentation de la façon suivante : « En quoi la simplicité de mise en œuvre peut-elle être un facteur déterminant dans le choix de la solution ? »

- ✓ Laisser le silence s'installer si nécessaire car le client va sûrement ainsi solliciter l'avis du vendeur... C'est mieux que de l'imposer, non ?
- ✓ Penser à entraîner son client vers l'action s'il est convaincu. Par exemple, en centrant sur les détails pratiques, les modalités de mise en application.

D'une façon plus générale, le commercial doit convaincre en employant :

- ✓ Des mots simples et positifs.
- ✓ Un style direct, personnalisé et imagé.
- ✓ Le « vous » qui implique le client.
- ✓ Un style affirmatif.
- ✓ Des faits probants.
- ✓ Le langage de la certitude.
- ✓ Le présent de l'indicatif.

Traiter les objections

Plus on attaque une opinion, plus on la renforce et on pousse l'autre à se justifier. Partant de ces principes, le postulat consiste à laisser s'exprimer et à prendre en compte toutes les objections sans les contrer. Il est crucial, pour des raisons psychologiques évidentes, de laisser le client aller jusqu'au bout de son idée. Il est même nécessaire de le faire préciser sa pensée pour découvrir ce qu'il a vraiment dans la tête. Les questions du style « pourquoi pensez-vous cela ? » l'invitent inévitablement à se justifier. Après, c'est le cercle vicieux. Le commercial doit plutôt montrer, par un signe, qu'il comprend la remarque et ne jamais se mettre dans la posture du « donneur de leçon » en cherchant à montrer que l'acheteur a tort... même si l'objection est coriace, il faut rester dans cette posture d'ouverture et d'échange.

Repérer la nature de l'objection

- ✓ **L'objection sincère et non fondée.** Le client exprime honnêtement ce qu'il pense mais l'objection n'est pas réelle. Il manque d'information, il confond avec un autre produit, il y a eu des quiproquos.

- ✓ **L'objection sincère et fondée.** Il y a un inconvénient réel dans l'offre faite. Le client va devoir être convaincu que, malgré cela, il y a de plus nombreux avantages et que la balance penche du côté positif.
- ✓ **L'objection non sincère.** Le client est de mauvaise foi, il invente des inconvénients pour mettre mal à l'aise le commercial et obtenir un avantage supplémentaire. Il cherche à déstabiliser ou à se défouler. Il s'agit plus en fait de « remarques désagréables » que de véritables objections. Il peut donc s'avérer parfois inutile de répondre.

Une fois l'objection traitée, le commercial doit enchaîner pour reprendre le cours normal de l'entretien de vente.

Les origines possibles des objections

- ✓ Les expériences antérieures négatives.
- ✓ Les préjugés, les a priori.
- ✓ Le besoin de s'affirmer, de se valoriser.
- ✓ La peur de changer.
- ✓ Le désir de résister à l'influence du vendeur.
- ✓ La peur de décider, de choisir.
- ✓ L'esprit de contradiction.
- ✓ La tactique pour négocier.
- ✓ L'ignorance.
- ✓ Le prétexte pour éviter l'achat.
- ✓ Le besoin d'obtenir des informations.

Mais finalement, d'où viennent les objections ? Cela remonte à la physiologie de notre cerveau qui correspond chez l'être humain aux systèmes nerveux du tronc cérébral. En fait, nous avons trois cerveaux.

1. Le cerveau reptilien

Il a pour mission d'avertir, de déclencher et de diriger tout moyen ayant pour but de maintenir la vie et l'espèce. Il agit selon des schémas

rigides et stéréotypés ; ainsi une même stimulation produira toujours le même effet. Ces comportements sont incapables d'adaptation car la mémoire du cerveau reptilien ne dépasse pas quelques heures et ils répondent à ce qu'on peut appeler les besoins fondamentaux. C'est là qu'on retrouve les automatismes : se mettre à la même place en réunion, se ronger les ongles, prendre machinalement le chemin du travail...

2. Le cerveau limbique

Appelé « cerveau viscéral » à cause de son étroite relation avec les centres des pulsions et des émotions, il est le lieu des mécanismes de motivation, plaisir et déplaisir... C'est le système dominant de l'affectivité et le siège des émotions. Elles sont déclenchées par des stimuli agissant sur le limbique et ne sont pas sous le contrôle du cortex. La peur, les frayeurs ne disparaissent donc pas par voie de raisonnement. La communication émotion/raison est à sens unique : une émotion intense provoque une réaction du limbique et bloque toute réactivité des zones corticales. Le cerveau limbique a donc un rôle détectif et sélectif. Les informations décodées par le système limbique arrivent plus facilement au cortex ; à l'inverse, il bloque les informations déplaisantes. D'abord l'action, ensuite la réflexion : seule l'expérimentation constante permet au cerveau de réagir correctement.

3. Le cortex ou cerveau supérieur

Il est le siège de la capacité de réflexion pour une adaptation réaliste. S'il peut répondre de façon automatique à un problème posé par l'environnement (esquiver une balle), l'homme peut aussi choisir d'y répondre consciemment d'une autre façon (recevoir la balle sans broncher). Le cortex, tel un ordinateur, traite des données, les analyse, les stocke et choisit ses comportements et ses actions.

Lorsque le client émet une objection, il se trouve sur la partie limbique du cerveau ; l'objection du client est l'expression d'une émotion. Il est dans le domaine de la crainte, du mauvais souvenir, de l'*a priori*... Quand le commercial répond par un argument, il « parle » au cortex de son client et n'a donc aucune chance de le convaincre. Il doit aussi comprendre ses émotions, les accepter et faire remonter

progressivement son client aux faits en le questionnant. C'est pour cela qu'il ne faut pas répondre du tac au tac à une objection. Nous proposons une méthode en trois temps, appelée CNA pour répondre de façon concrète aux objections des clients.

Répondre à l'objection du client

Creuser – Neutraliser – Argumenter

Tableau 8.9 ■ Méthode CNA pour répondre aux objections des clients

Creuser l'objection	Objectif : Remonter aux causes profondes et rationaliser dans un second temps :	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter l'objection. • Faire préciser en posant des questions complémentaires
Neutraliser l'objection	Deux objectifs :	Réduire l'importance de l'objection. Permettre d'enchaîner sur l'argumentation.
	Deux techniques :	La reformulation atténuée. Le recadrage question.
Argumenter de façon personnalisée	Pour affiner sa technique d'argumentation, on peut utiliser la technique du zoom : <ul style="list-style-type: none"> • Zoom avant si l'objection est générale. • Zoom arrière si l'objection est précise. 	

Exemple :

✓ **Creuser**

Client. — Vous n'êtes pas compétitif !

(Écouter – faire préciser) : « *Plus précisément, que voulez-vous dire ?* »

Client. — Votre concurrent me propose la maintenance gratuite.

✓ **Neutraliser**

(Reformulation atténuée) : « *Oui, nos conditions peuvent être différentes sur un point précis* ».

(Recadrage positif sous forme de question) : « *En fait, vous vous demandez quel avantage vous auriez à travailler avec nous* » ?

✓ **Argumenter**

(Zoom avant) : « *Prenons l'exemple du suivi des tests dans vos usines...* »

(Zoom arrière) : « *Examinons la rentabilité globale de votre investissement* ».

Le recadrage positif

Revenons sur la notion de recadrage du N de CNA. Comment le commercial perçoit-il l'objection émise par le client ? Comme un obstacle à la concrétisation de la vente ou comme une opportunité supplémentaire de convaincre un client qui a ses dernières hésitations ?

Si la deuxième partie de la phrase est la plus proche de ce qu'il pense, il fait du recadrage positif sans le savoir ! Cela permet au client de changer sa représentation de la situation, d'un fait, d'un comportement, en modifiant le sens qu'il lui accorde. En effet, une objection ne prend de sens qu'en fonction du cadre ou du contexte. Par exemple, l'objection « c'est trop cher » pour parler du prix d'un véhicule ne veut rien dire en dehors d'un descriptif des caractéristiques d'une voiture précise !

Pour qu'un recadrage soit accepté par le client, il faut que le nouveau sens proposé reste positif pour lui.

Exemple :

- ✓ Reconnaître positivement l'objection : « Effectivement, le prix de ce véhicule est plus élevé que le précédent ».
- ✓ Mettre à jour l'intention positive derrière l'objection qui sert les intérêts du client : « Donc, ce qui est primordial pour vous, c'est de gérer au plus près votre budget voiture ? »,
- ✓ Proposer de nouvelles options qui permettent de satisfaire l'intention positive : « Justement, ce véhicule consomme six litres aux 100 km et vous fait économiser un tiers de carburant à l'année par rapport à la première voiture. Qu'en pensez-vous ? ».

Le recadrage est donc une technique à utiliser dans toutes les situations de blocage dans le domaine des relations, pour répondre et traiter les objections dans la vente et la négociation.

Exemple :

Le client. — J'ai vu plein d'erreurs d'interprétation dans votre proposition.

Le commercial qui recadre positivement. — *« Très bien, je vois que vous avez lu avec attention notre offre. Vos feed-back précis vont nous permettre d'accélérer le processus pour aboutir à l'offre finale »...*

Retour à l'envoyeur !

Une autre possibilité consiste à retourner l'objection contre elle-même : c'est rendre l'affirmation émise par l'interlocuteur **auto-réflexive**.

Exemple :

Le client. — Vous n'avez, à ce jour, aucune référence dans la région !

Le commercial. — *« C'est vrai qu'il faut commencer un jour ! De votre côté, c'est intéressant que vous m'expliquiez comment vous avez fait il y a deux ans en vous implantant dans le Loiret ».*

En conclusion, le recadrage sera d'autant plus efficace que le commercial a réussi à établir le rapport entre lui et son acheteur et qu'il est positif. Nous sommes dans ce qu'on appelle la logique des intérêts mutuels, que nous reverrons plus en détail dans la partie « négociation ». Bien sûr, en fonction de ses propres croyances, de ses valeurs intrinsèques, le recadrage est un outil plus ou moins facile à utiliser. Lorsque le recadrage est réussi, le moyen de validation est d'observer son client ; ses réactions non verbales sont souvent plus fiables que les mots qu'il prononce. Il faut penser toujours à l'intention positive qu'il peut y avoir derrière toute chose et s'entraîner dans son quotidien car il s'agit d'une simple gymnastique intellectuelle !

Différer

Parfois, il peut être utile d'**écarter momentanément l'objection** pour y répondre plus tard :

Le commercial. — « *Effectivement, vous soulevez une question importante. Je vous propose d'y revenir quand je vous aurai expliqué les différents services qui sont prévus pour la mise en route de l'appareil et la formation des utilisateurs.* »

La matrice d'argumentation

Dans certains cas très concurrentiels, une préparation d'arguments ne suffit pas. Il faut analyser plus finement les critères de sélection de son client et l'importance qu'il accorde à chacun d'entre eux. Dans un second temps, le commercial réfléchit à sa position par rapport à ces critères : sommes-nous bien placés ? Au-dessus de son exigence ? En dessous ? Et comment se situent nos concurrents ? À partir de ce moment, une stratégie en découle. Par exemple, si le commercial est au-dessus de l'exigence en terme de qualité, il faut s'attendre à ce que l'acheteur conteste le prix. S'il est en dessous, il va devoir trouver d'autres leviers importants et les valoriser aux yeux du client.

Tableau 8.10 ■ Exemple de matrice d'argumentation

Critères de choix du client	Importance du critère de choix	Mon offre	Offre de la concurrence	Stratégie
Argent	++	+ Cher	– Cher	Argumenter
Qualité	+++	++	Moyen	Valoriser
Livraison	++	– Rapide	Rapide	Composer

► LA PHASE CONCLURE



PRINCIPES CLÉS

- C'est au commercial d'oser conclure car c'est lui qui mène l'entretien.
- Détermination, enthousiasme, confiance en soi et sérénité sont déterminants.
- Choisir le bon moment pour réussir sa conclusion ! Ni trop tôt, ni trop tard...
- La conclusion doit être présentée avec naturel.
- Il faut se projeter dans le futur avec son client et penser long terme.

Les postures à adopter en conclusion

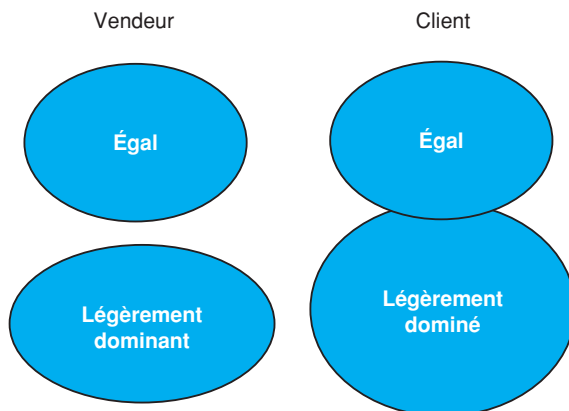
Conclure fait peur à de nombreux commerciaux. Leurs clients aussi s'interrogent sur le fait que les propositions sont ou non acceptables. C'est là aussi que la hiérarchie attend le commercial pour évaluer ses compétences. Le client a peur de l'engagement et de ses conséquences pour son entreprise et pour lui, à titre personnel... Il hésite entre son désir d'acheter et sa peur de commettre une erreur. Va-t-il prendre le risque de construire, avec ce commercial qu'il connaît encore assez peu, une nouvelle aventure ? Attention : la peur est conta-

gieuse. Jusque-là, le commercial a pu être dans un rôle de conseiller, de facilitant à la prise de décision de son client. Cette posture de début d'entretien fondée sur une relation équitable est très valorisante. Certains vendeurs se sentent même parfois en position de légère domination au cours de l'entretien de vente car ils possèdent l'avantage de maîtriser le produit, la solution qu'ils vendent. Ils se mettent en position de « formateur bienveillant » ; ils conseillent et aident.

Mais, au-delà de tout, le commercial n'a surtout pas cette casquette de vendeur tant raillée voire méprisée parfois... peut-être par lui-même... C'est comme cela que de nombreux commerciaux restent dans cette partie de l'entretien qui leur sied mieux et ils surarrogent, ils parlent pour ne plus rien dire d'intéressant car ils sont bloqués. On dit communément qu'ils « rachètent » à leur client la solution qu'ils viennent de lui vendre au prix de tant d'énergie !

Pourtant, il ne faut que très rarement compter sur l'acheteur pour conclure ! Il aurait naturellement plutôt envie de réfléchir encore ou de retourner consulter les concurrents !

Posture avant la phase conclusion



La peur du non

Selon des études menées auprès de commerciaux, 63 %¹ d'entre eux n'ont pas le courage de demander à leur client de s'engager. La crainte du « non », les expériences de conclusions ratées passées stressent et bien souvent renvoient à l'époque où, enfant, nous devons demander l'accord de nos parents pour sortir faire du vélo avec des copains, etc. Inconsciemment le plus souvent, nous nous projetons dans une relation de quémendeur.

Conclure, c'est être à l'inverse d'une position soumise ou trop arrogante...

On parle aussi de la peur de gagner. En tout cas, les émotions ont tendance à déborder et on oublie la position gagnant/gagnant. Pour y arriver, il faut replacer le dialogue avec l'acheteur dans une relation

1. Chiffre extrait de *Vendeur d'élite*, de Michaël Aguilar, Dunod, 4^e édition, 2004.

d'égal à égal, ne pas montrer que la pression et le stress sont présents même si l'enjeu est grand.

Il est évident que plus le vendeur aura donné le ton d'une relation équilibrée dès le début, plus c'est facile de maintenir le cap. La conclusion n'est alors qu'une issue naturelle, évidente et logique.

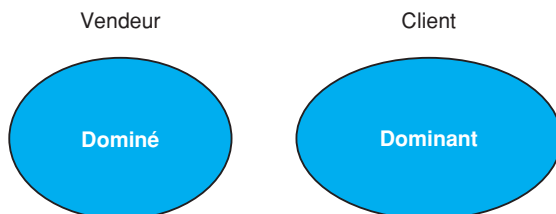
Conclure, c'est guider et déculpabiliser !

Lorsqu'on interroge des acheteurs, ils reconnaissent vouloir se sentir guidés et rassurés dans cette phase qui les inquiète eux aussi. Il suffit de penser aux cas de vente d'agrément comme tout ce qui concerne le jardin, les loisirs, le sport, etc. L'achat n'est pas urgent, n'est pas indispensable et même cet achat peut être critiqué par l'entourage de l'acheteur ! Et bien, dans ce contexte précis, le commercial va devoir valoriser le plaisir comme une valeur noble... Déculpabiliser aussi l'acheteur qui a envie de faire une infidélité à son fournisseur actuel... Il faut rassurer sur le fait que c'est normal et que « ce n'est pas mal » de compléter avec une offre de plus. Il faut lui montrer qu'il ne remet pas tout en cause afin qu'il se sente serein avec sa conscience et qu'il puisse acheter aussi ailleurs ! D'ailleurs, le commercial peut aussi le rassurer en disant que choisir de multiples fournisseurs fait partie de son rôle.

Il y a un risque de changement de posture à cette phase de l'entretien.

[Chapitre 15](#)

Posture au moment de la conclusion



Le commercial ne peut pas compter sur des techniques de conclusion miraculeuses qui, d'un coup de baguette magique, rattraperaient tout le reste de l'entretien et amèneraient inexorablement l'acheteur dans les mailles de son filet ! Les meilleurs commerciaux disent très souvent d'ailleurs ne pas avoir de technique spécifique ; pour eux, c'est naturel ! Il faut juste « oser » conclure en repérant le bon moment. Pour faciliter cette phase, il est préférable de respecter certains principes.

Engager son client

Le commercial doit le faire régulièrement tout au long de l'entretien. Tels des verrous posés à chaque étage d'un immeuble, ils l'amènent tranquillement vers ce fameux oui final. Il faut poser régulièrement des questions de contrôle pour éviter des objections de dernière minute :

- ✓ Sommes-nous bien en phase par rapport à vos attentes ?
- ✓ Est-ce que cela répond vraiment à votre question ?
- ✓ Avez-vous toutes les clés en mains pour prendre votre décision ?
- ✓ Quelles sont les précisions que je peux vous apporter ?

Écouter avec ses quatre sens en alerte

Il s'agit aussi d'être vigilant quant à la cohérence entre la communication verbale et non verbale.

- ✓ Je sens bien que quelque chose vous chagrine, que puis-je faire ?
- ✓ Sur quels points avez-vous besoin de précisions ?
- ✓ Que manque-t-il au final à ma proposition pour vous convaincre ?

NOUER¹ une vraie relation avec son client

N comme Naturel. L'attitude, la manière de se comporter vont provoquer de bonnes ou moins bonnes réactions du côté client. Il faut donc, mentalement, penser à sa manière de concevoir, de mener et de vivre une conclusion d'une façon générale afin d'établir un premier

1. Selon méthode exposée dans *Mieux se connaître et vendre plus*, Marie-Paule DISQUAY-LE GALL et Élisabeth COUZON, Dunod, 2005.

diagnostic qui permettra ensuite de rectifier le tir pour paraître plus naturel et faire en sorte que la conclusion aille de soi. Il faut être soi-même et faire en sorte, en toute humilité, que le client garde une empreinte personnelle de soi. Être vrai et authentique.

O comme Ouvert. Il faut se préparer à tout. Il peut y avoir refus d'aboutir au dernier moment alors que tout dans l'entretien laissait présager une issue favorable à cette conclusion. Il peut y avoir un changement radical dans la demande par rapport au début. Rester ouvert, même si on est déçu du résultat ou qu'on ne comprend pas bien la démarche est essentiel. Repartir en découverte profonde peut s'avérer efficace. Ne pas tomber dans la tristesse ou la colère. Il faut être zen dans sa tête pour prendre le recul nécessaire et ne pas vivre cette phase comme une perte de temps. Rester souple, serein et sympathique, quelle que soit l'issue. On peut changer de plan si nécessaire, ne pas être victime de ce fameux levier de la cohérence à tout prix qui pousse certains, comme le dit Norman F. Dixon¹, à refuser obstinément de remettre en cause des plans préétablis. Ce n'est pas parce qu'en tant que commercial, l'entretien a été préparé, visualisé jusqu'à sa conclusion, qu'il faut camper sur ses positions et ne pas changer d'avis. Demain sera un autre jour... parfois, cela peut même être un ultime test de la part du client pour analyser la capacité du commercial à gérer l'imprévu et sa réactivité !

U comme Ultimes questions. Penser à ces questions qui permettent d'amener en souplesse le client vers la décision finale est fort utile. Les meilleures idées et donc les meilleures conclusions sont celles que le commercial a peut-être en tête mais elles prennent vraiment leur sens quand c'est le client qui les fait siennes.

E comme Exigeant par rapport à ses objectifs et à ceux du client. Le commercial doit en effet recentrer s'il sent que l'entretien dévie car c'est le terme de l'entretien. Le vendeur doit sentir un client fuyant ou changeant d'avis ; il doit certes rester Ouvert dans la forme

1. Norman F. DIXON (psychologue anglais), *De l'incompétence militaire*.

mais rester ferme sur le fond et ne pas céder des concessions sans contreparties.

Chapitre 10

C'est vraiment le moment où il faut être précis car le flou profite toujours au client, surtout au moment de concrétiser l'accord ! Bien sûr, le commercial doit faire un dernier geste commercial mais il doit l'anticiper, mesurer son coût objectif et l'intégrer à sa stratégie de conclusion.

R comme Rapide. Il faut faire simple et efficace. Ce n'est plus le moment d'argumenter ! Un dernier moyen très simple pour aller plus vite au moment de la conclusion : la prise de notes. Si le commercial sait prendre des notes sur les expressions clés, les chiffres, les dates, les noms incontournables tout en restant à l'écoute de son acheteur, il impressionne favorablement son client en ressortant, en guise de conclusion, ces informations synthétiques qui l'engagent vers une issue évidente : signer ! Il peut, à cet instant précis, retrouver certains de ses propres mots ou expressions et se retrouver dans ce bilan qui prouve, de façon factuelle, sa capacité d'écoute. Il faut se trouver des trucs pour relire au plus vite ses notes : une colonne spécifique pour les points clés ou un soulignement par exemple. Bien sûr, il ne s'agit pas de tomber dans le travers des prises de notes scolaires avec les quatre feutres de couleur différentes et la règle ! Une conclusion doit être courte pour être percutante. Il ne peut pas y avoir de bonne conclusion efficace sans bon entretien préalable ! Par contre, rapide ne signifie pas que l'on doit être impatient. Si nécessaire, il faut être prêt à prendre du temps pour convaincre son acheteur. Ne pas montrer qu'on est pressé de conclure car c'est dévalorisant pour le client qui a alors le sentiment de n'être qu'un compte en banque !

Repérer les signaux d'achat

La conclusion à proprement parler ne peut arriver que si les objections fondamentales, principalement les objections sincères et fondées, ont été traitées.

Paragraphe Convaincre, dans ce chapitre

À ce stade de l'entretien, le client perçoit l'offre intéressante et sent qu'il se laisse convaincre. Comment repérer cela ?

Le client envoie au cours de la conversation des « signaux d'achat » qui doivent agir pour le vendeur comme des « feux verts » et l'inciter à conclure.

1. Le client adopte une attitude de propriétaire.
2. Le client hésite ou change subitement d'attitude.
3. Le client s'assure de certaines garanties.
4. Le client pose des questions de détail.
5. Le client demande un avantage supplémentaire.
6. Le client énonce une fausse objection ou une objection mineure.
7. Le client revient mollement sur une objection importante.
8. Le client fait intervenir un tiers.

Les techniques de conclusion

Beaucoup de techniques pour conclure existent. Nous en avons sélectionné quelques-unes. À notre avis, la plus efficace, la plus simple et la plus naturelle est la proposition directe. C'est la plus franche et, si la posture du commercial évoquée en début de chapitre est « *clean* » tout au long de l'entretien, cela va couler de source.

1. La proposition directe

« On y va ? Je vous propose tout simplement de concrétiser ce que nous venons de voir ensemble en établissant les différents documents habituels... »

2. Agir comme si c'était conclu

« Pour le conditionnement, vous préférez en boîtes de trois ou de six ? »

3. Rendre la décision urgente

« Vous souhaitez être livré le 15, c'est bien ça ?

Compte tenu de l'état du stock et du délai de livraison, c'est possible si j'enregistre votre commande aujourd'hui. On y va ? »

4. Pratiquer la méthode du bilan même s'il y a des points négatifs

« Certes, le prix est plus élevé que prévu, mais la taille de l'écran vous convient, nous avons vu les fonctions de la télécommande, le boîtier vous plaît, on y va ? »

5. Utiliser la technique de la dernière question

« Bien, je crois qu'on a vu l'essentiel, mais peut-être avez-vous une dernière question ? »

6. Transformer le client en vendeur

« Finalement, qu'est-ce qui vous plaît le plus dans cet appareil ? »

7. Proposer une vente partielle

« Je comprends votre hésitation... Je vous propose de commencer par un contrat à 200 points, sans autre engagement de votre part. Nous verrons ensuite si vous souhaitez aller plus loin. »

8. Utiliser la référence analogique comme ultime argument

« Votre confrère strasbourgeois, qui est dans une situation de relance de production similaire à la vôtre, a fait le choix de travailler avec nous pour notre souplesse. Après 6 mois, son bilan est positif. D'ailleurs, vous pouvez le joindre au XX XXX si vous le souhaitez. »

Attention à l'éthique !

Il existe aussi d'autres méthodes de conclusion plus manipulatrices, où l'éthique, selon nous, n'est pas toujours au rendez-vous... Par exemple, cette façon de faire qui consiste à jouer sur la fibre « orgueil » du client en lui disant quelque chose du style « Je vais être franc avec vous, M. X, je ne crois pas que vous ayez l'assise financière suffisante pour vous offrir le haut de gamme de notre offre. Le modèle de base vous conviendra. Qu'en pensez-vous ? ». Quelle horreur dans l'humiliation ! Comment un commercial peut-il espérer travailler ensuite sur la durée et dans la confiance ? Nous ne pensons pas que, même sur le court terme, cette méthode soit efficace. Bon nombre d'acheteurs, vexés, iront sûrement se doter du modèle de luxe mais des concurrents !

Il y a aussi ce qu'on appelle le faux appel à la confiance, qui consiste à « jouer au jeu de la sincérité » pour ne pas avoir l'air d'être un vendeur qui sent trop le vendeur... La phrase clef de l'artifice consiste à dire, par exemple « Entre nous, je peux vous l'avouer ; je suis au fixe alors que je fasse cette vente ou pas ne va rien changer à ma rémunération. » La ficelle est un peu grosse sauf... si c'est vrai et reconnu dans votre domaine !

Ne pas tomber dans les pièges

L'envie de tendre des pièges de dernière minute pour obtenir un ultime effort peut effleurer l'esprit du client. Un consultant dans le domaine des achats, Roger Perrotin¹ dit que chaque acheteur devrait avoir inscrit sur son bureau les deux phrases suivantes :

- ✓ Plus on gagne du temps, plus le profit est grand.
- ✓ Avant de dire oui, dites non une dernière fois.

Effectivement, si ce conseil est donné à nos clients, il y a une forte probabilité qu'ils nous tendent un dernier piège ! Le plus célèbre d'entre eux s'appelle le piège à la Columbo. Tel ce célèbre inspecteur de série télévisée, le client va attendre que le commercial soit parfaitement détendu car la fin de l'entretien est toute proche et l'affaire est quasi emportée. Généralement, le vendeur est moins vigilant, il s' imagine délivré de toute pression, de tout stress et se projette dans un film à succès où il se voit avec son bon de commande à la main... Dans ce cas, l'attention n'est plus optimale. C'est exactement ce que cherchent à obtenir certains acheteurs n'ayant pas intégré la logique intégrative du gagnant-gagnant dont on parle tant de ce livre !

Il va avoir, au cours de l'entretien qui a précédé, repéré, tous les manquements du commercial, tous les « flous », toutes les réponses évasives et va attendre patiemment cette fin de discussion pour les ressortir !

1. Roger PERROTIN, *L'Entretien d'achat*, Éditions d'Organisation, 1991.

Prenons un exemple : Un commercial a omis d'engager son acheteur sur les conditions de paiement car il a été obnubilé par les prix, les procédures d'installation et de SAV, etc. D'ailleurs, cette focalisation a été facilitée par son client qui a insisté tant et tant sur ces aspects que le vendeur en a oublié ce point précis ! Après un âpre parcours du combattant sur les dimensions financières et techniques, il pense finalement la partie gagnée... Et là, son acheteur, façon inspecteur Columbo, lui sort calmement : « bien sûr, pour une affaire de cette importance, nous partons selon les conditions habituelles de paiement de notre entreprise, c'est-à-dire paiement à 60 jours fin de mois. ». Le commercial avale difficilement sa salive et se sent manipulé. Il comptait avoir un paiement à trente jours et son directeur commercial avait insisté sur ce point. Cruel dilemme ! Que faire ? Accepter cette demande sans contrepartie et donc une perte de marge ou reprendre tout à zéro, s'asseoir et reprendre les discussions sur ce point précis ?

Évidemment, la deuxième partie de la question est préférable mais il est plus souhaitable encore d'éviter ce genre de demande à la fin de l'entretien en ayant verrouillé en amont. Le commercial de notre exemple aurait pu dire : « mis à part ces points liés au prix et au service après-vente, sommes-nous bien d'accord avec le reste de l'offre ? »

D'autres pièges peuvent être tendus lors de cette phase conclusion : le fameux « c'est à prendre ou à laisser », la menace, l'urgence, « le gentil et le méchant », etc. Chaque commercial est plus ou moins victime de pièges spécifiques à son secteur d'activité. De plus, chacun a des pièges susceptibles de lui faire perdre pied, de le faire basculer dans une position négative qui provoque colère ou peur. C'est bien évidemment dans ce cadre précis que le commercial est le plus vulnérable...

Une méthode possible pour réagir face à ces différents pièges consiste tout d'abord à pratiquer l'écoute sélective. Faire comme si on n'avait rien entendu, considérer que l'acheteur tente un dernier coup et que, sans réaction de notre part, il va se dire que sa tentative est demeurée vaine. S'il réitère son piège, il ne faut pas qu'il sente qu'il peut avoir une prise. Le principe consiste à ce que tout, dans la communication verbale et non verbale émise par le vendeur, traduise un « même pas mal ! ». Il faut alors se recentrer sur une recherche d'informations précises et découvrir ce que l'acheteur cherche réellement à

obtenir. Si le piège reste toujours au cœur de la discussion, une fois les enjeux analysés, les risques envisagés, il faut montrer qu'on est prêt à assumer. Selon la manière dont le piège est tendu, le commercial réagira en effet miroir (**tableau 8.11**).

Tableau 8.11 ■ Résister aux pièges des acheteurs

Acheteur		Réponse du vendeur
Piège tendu sans arrogance particulière, voire avec humour, pour jouer	Attitude soft	Écoute sélective. Attitude corporelle montrant que vous êtes prêt à assumer.
Piège tendu assez sèchement	Attitude middle	Idem + Exposer les enjeux de part et d'autre de façon calme et raisonnée – réaction mesurée.
Piège tendu très sèchement	Attitude hard	Idem + Rééquilibrer en restant souple sur la forme mais très ferme sur le fond.

Voici quelques exemples de réponse possibles pour rééquilibrer le rapport de forces :

- ✓ Reprendre la parole et faire un simple accusé de réception : « J'ai parfaitement écouté votre point de vue et je vous ai laissé le développer jusqu'au bout ».
- ✓ Se projeter dans l'avenir : « Vous avez effectivement la possibilité d'agir comme cela. Mais qu'est-ce que cela va conjointement nous apporter sur le moyen et le long terme ? »
- ✓ Suggérer de donner son point de vue : « Puis-je vous dire ce que j'en pense ? M'y autorisez-vous ? Je vous en remercie par avance. »
- ✓ Jouer la transparence : « Où voulez-vous en venir ? Qu'est-ce que vous voulez me faire dire ? »
- ✓ Recadrer pour ramener la discussion sur un terrain d'arrangement : « Je vois que nous n'y arriverons pas comme cela. Que pouvons-

nous faire pour trouver une véritable solution qui respecte nos intérêts mutuels ? »

- ✓ Montrer que la manœuvre a été repérée : « Certains clients ont recours à des procédés déstabilisants en fin d'entretien pour obtenir un dernier avantage... Ce n'est pas votre cas, n'est-ce pas ? »
- ✓ Aller dans son sens : « Cela tombe bien que vous abordiez ce thème maintenant. Moi aussi, j'avais des choses à vous préciser sur ce point précis... »
- ✓ Pratiquer l'humour : « Belle tentative ! Mais comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ce n'est pas possible. »
- ✓ En profiter pour rechercher une contrepartie : « Et vous, de votre côté, êtes-vous prêt à nous garantir l'exclusivité durant cinq ans ? »

Face à ce genre d'attitudes, il faut repenser que le moteur de la rigidité est la peur ! Donc, pour mieux gérer la situation, il faut prendre en permanence du recul... Montrer sa compétence en restant détendu pour faciliter l'accès à la conclusion. Le commercial peut dire aussi réellement ce qu'il ressent et évoquer ses valeurs d'éthique avec transparence. La sincérité réelle est payante et souvent très efficace. Certains vendeurs peuvent, eux aussi, être tentés d'exercer des pressions. Elles peuvent être intéressantes sur le court terme mais que donnent-elles sur le long terme ? L'acheteur non plus n'aime pas qu'on lui force la main et déteste se sentir manipulé. Si la relation de confiance est installée, un commercial n'a jamais besoin d'avoir recours à ces artifices ! Il faut enfin se rappeler qu'aucune technique ne permettra de conclure positivement à 100 % ses entretiens. Il faut accepter cette donnée mathématique à la base pour se sentir plus serein et plus humble.

Après la conclusion, se projeter déjà dans l'avenir

Se détendre

Tout d'abord, après la phase de conclusion véritable, il est recommandé de prendre un vrai temps de décompression. Il suffit de se rappeler combien une négociation est consommatrice d'énergie pour se persuader que les deux parties en présence en éprouvent le besoin.

LES RÈGLES DE BASE POUR TERMINER UN ENTRETIEN

- Remerciez le client de vous avoir consacré autant de temps.
- Félicitez le client de sa décision.
- Reformulez ce qui va se passer après la commande.
- Rappelez votre disponibilité, votre engagement.
- Prenez congé et partez.
- Si la vente n'est pas conclue, clarifiez ce qu'il reste à faire pour obtenir la commande.
- Déterminez le calendrier des actions suivantes.
- Fixez la date et l'heure du prochain RV.
- « Vendez » le bénéfice de la prochaine visite.

Concrètement, le commercial doit sortir de son personnage et donner une dimension plus informelle et encore plus humaine à cet échange. Ce sont simplement deux hommes qui ont passé un moment professionnel et intense ensemble qui se retrouvent. Remercier de la qualité de l'entretien même si celui-ci a été difficile est une bonne chose. On peut aussi évoquer le plaisir d'avoir abouti à un accord, exprimer ce qu'on ressent et donc aller sur le territoire de l'émotion. Le commercial peut répéter son engagement personnel pour la suite. Il est nécessaire enfin de se distancer des enjeux, de parler d'autre chose et parfois vraiment de sortir du cadre.

Il arrive que ce moment de décompression arrive tout naturellement, parfois, le client n'en a pas vraiment besoin. Ce n'est pas ce que le commercial souhaite qui compte mais le point de vue de l'acheteur : ce ne peut donc être qu'une invitation à décompresser. Bref, ne pas en faire trop si ce n'est pas le souhait du client !

Créer une continuité

Dans un second temps, il est important de se projeter dans un avenir commun avec ce client. Car, par définition, la conclusion va engen-

drer le fait que la communication établie jusqu'à lors va être rompue et que le contact va être coupé... La façon de gérer ce moment aura forcément des répercussions sur les prochaines rencontres. Robert Axelrod¹ fait une suggestion intéressante quand il évoque la logique coopérative. Selon lui, plus un homme peut « augmenter l'ombre portée par l'avenir sur le présent », plus la probabilité que cette logique fonctionne est importante. En fait, au moment de la conclusion, le commercial oublie qu'il se trouve à un instant idéal et plus facile pour donner encore plus d'importance à l'avenir. Ce client peut aussi être, demain, l'ambassadeur de la marque qu'il vient d'acheter.

Par exemple, le vendeur peut proposer, avec naturel, de mettre en place un processus de rencontres différent dans le futur : c'est le moment de dire que le rencontrer plus longuement, plus souvent, serait profitable à tous. Un calendrier des futures rencontres de retour d'expérience peut être prévu ; cela montre que tout est ouvert, que la relation est maintenue. Ce sera aussi l'opportunité de glaner de nouvelles informations sur les affaires à venir... C'est une façon de rendre la relation plus humaine, plus proche sans être soupçonné de manipulation puisque la conclusion est faite et le bon de commande signé. Un reproche souvent émis par les acheteurs à l'encontre des vendeurs consiste dans le fait qu'ils trouvent que les commerciaux ne s'intéressent à eux que lors de la première affaire et encore tant qu'elle n'est pas signée ! Il est souhaitable d'agir différemment et de se projeter dans une véritable relation de confiance et de pouvoir travailler dans le cadre d'une relation pérenne avec le client.

Réfléchir aux enjeux économiques et de confort qu'il y a à fidéliser un client aide à penser ainsi... Acquérir de nouveaux clients en permanence demande énergie, fatigue et représente un coût très important avec un taux de déperdition qui l'est tout autant.

Chapitre 11

Ce moment qui consiste à se séparer est à considérer comme un moment capital de l'entretien. C'est savoir aller au-delà d'une prise de commande en créant une véritable relation de confiance sans enjeux immédiats.

1. Robert AXELROD, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Odile JACOB, coll. « poches », 2006 (1^{re} édition, 1996).

Pour réussir une conclusion et se projeter, ensemble, dans l'avenir, il est indispensable que la valeur ajoutée du contrat gagnant-gagnant établi au départ soit vraiment visible et que les bénéfices mutuels ressortent clairement avant d'envisager quoi que ce soit.

À partir de là, le commercial peut raisonnablement dépasser le simple cadre professionnel et aller plus loin avec son client.

[Partie Savoir-être](#)



Savoir respecter l'ordre des différentes phases d'un entretien de vente augmente la probabilité de conclure, limite les négociations difficiles et permet de maintenir la relation sur le long terme.

BILAN DE VISITE

Après chaque entretien, un commercial souhaitant progresser, s'auto-briefe. Bien sûr, il capitalise sur les visites accompagnées faites et débriefées avec son coach. Il peut aussi s'auto-analyser lors de rendez-vous où il était seul. Nous proposons cette grille qui peut être remplie simplement au sortir d'un entretien. Nous invitons le vendeur, dans un second temps, à approfondir sa réflexion en répondant à quelques questions pour aller plus loin et pour se fixer de nouveaux objectifs de progrès. Puis, nous proposons un exemple de fiche de visite qui pourra être personnalisée en fonction du domaine d'activité ou de la spécificité de la clientèle.

Tableau 8.12 ■ Grille d'auto-debriefing commercial

Critères de réussite	++	+	-	--
1. Consulter Je me suis fixé un objectif. J'ai préparé mes moyens.				
2. Contact Je me suis présenté. J'ai vérifié le pouvoir de décision et le temps. J'ai suscité rapidement l'intérêt.				
3. Connaître J'ai clarifié la nature de besoins. J'ai identifié SONCAS. J'ai posé des questions. J'ai reformulé étape par étape. J'ai accentué la nécessité de changement.				
4. Convaincre J'ai relié chaque argument à une motivation. J'ai exprimé les bénéfices client et les avantages. J'ai apporté des preuves. J'ai traduit le prix en termes de gain ou d'économie. J'ai traité les objections en souplesse.				
5. Conclure J'ai conclu au « feu vert ». J'ai utilisé une technique de conclusion. J'ai atteint mon objectif.				
6. Consolider J'ai remercié le client pour le temps qu'il m'a consacré. J'ai reformulé les suites à donner. J'ai fixé le prochain RDV. J'ai rappelé mon engagement et ma disponibilité.				



Tableau 8.13 ■ Les bonnes questions à se poser

Demandez-vous	Répondez
Ai-je, d'une façon générale, une attitude qui inspire confiance à mes clients ?	
Suis-je à l'aise dans chaque partie de l'entretien de vente ?	
Je repère une partie de l'entretien où je suis moins serein et j'analyse pourquoi.	
À quel moment de l'entretien ai-je senti que mon client prenait (ou pas) une décision favorable ?	
Est-ce que je sais présenter mon entreprise de façon simple et efficace ?	
Quelles sont les bonnes questions ouvertes que je maîtrise ?	
Ai-je bien préparé mon argumentaire personnalisé avant chaque rencontre ?	
Est-ce que j'arrive à rebondir après une objection ?	
Suis-je capable de sentir à quel moment je peux conclure ?	
Quels sont les objectifs de progrès que je me fixe ?	

Tableau 8.14 ■ Fiche de visite

Client : Adresse :		Interlocuteur :	
Tél. :		Fonction :	
Activités :		Responsabilités :	
Informations entreprise			
CA réalisé : CA potentiel :		Concurrence :	
Divers			
Objectif de la visite Objet de la visite			
Problème actuel :		Avantages actuels :	
Solution actuelle :		Inconvénients actuels :	
S		Synthèse de l'entretien :	
O			
N			
C			
A			
S			
Suite à donner			
Rappeler le :		Commande le :	
Envoi documentation le :			
Envoi offre le :		Transmis le :	
Prochain RV le :			

Chapitre 9

Les ventes complexes : ventes de solutions, ventes grands comptes

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles sont les spécificités de ces types de vente ?
- ◆ Comment passer d'une offre produit à une offre globale ?
- ◆ Quelle approche doit avoir le commercial ? Quels comportements doit-il adopter ?
- ◆ Quelles compétences spécifiques doit-il développer ?
- ◆ En quoi le management de projet peut-il l'aider ?
- ◆ Quelles réflexions et quels supports spécifiques doit-on utiliser avant d'aller sur ces affaires ?
- ◆ Que faut-il mettre en œuvre pour gérer efficacement un grand compte et le développer ?
- ◆ Comment fonctionne un acheteur sur ce type d'affaire ?

► LA VENTE DE SOLUTIONS



PRINCIPES CLÉS

Pour le client :

- Des besoins complexes et des enjeux souvent élevés.
- Des interlocuteurs de haut niveau.
- Des décisions souvent politiques et stratégiques.

Pour le commercial :

- Nécessité de promouvoir des solutions « sur mesure » à forte valeur ajoutée et pas seulement des produits.
- Assurance que les clients retireront un véritable bénéfice de la stratégie de services proposée et qu'ils ont besoin de l'expertise de la société fournisseur.
- Organisation commerciale repensée et des commerciaux formés à la posture « consultant ».

Les postulats

La vente de solution correspond, de façon claire dans l'esprit du client, à une réponse à une problématique à fort enjeu. Il a une difficulté à résoudre, un delta à combler et un package de produits et de services ne saurait être suffisant.

Mise en garde : vigilance avant de se lancer !

Attention de ne pas proposer de vente de solutions uniquement parce que les commerciaux vendent des produits banalisés et sont concurrencés. Cette approche doit découler d'une véritable problématique recensée et d'attentes validées chez les clients sinon l'échec est assuré pour le fournisseur qui n'y aurait vu que son propre intérêt ! De plus, chercher à vendre des solutions à la totalité de ses clients serait une erreur. Certaines entreprises peuvent avoir trouvé en interne des solutions adaptées et ne souhaitent acheter qu'une partie de l'offre.

Il ne faut pas sous-estimer la résistance au changement. La direction commerciale a la charge d'évaluer le plus précisément possible ce que les clients sont réellement prêts à payer. Là encore, l'idée de vente de solutions peut séduire, a priori, le client mais pas au coût prévu par le fournisseur !

Plusieurs structures commerciales peuvent donc cohabiter pour répondre aux besoins différenciés des clients.

Un travail rapproché avec son client et un vendeur au cœur de l'offre

La condition de réussite de ce type d'offre repose sur une co-construction avec son client car la réponse, en début du processus de vente, n'existe pas encore... Le commercial doit être au cœur des émulations stratégiques de l'entreprise cliente, il doit déceler des opportunités pour proposer des solutions différentes à forte valeur ajoutée et uniques car en phase avec la stratégie de l'entreprise cliente. Il doit être dans une démarche proactive et créer réellement de la valeur chez son client. Il est nécessaire qu'il comprenne parfaitement les rouages de l'entreprise, des pouvoirs de décision qui sont en place et qu'il trouve les leviers, les alliés nécessaires aux changements inhérents à l'offre globale à proposer. La vente de solution se situe dans une relation sur le moyen et le long terme et est fondée sur la confiance réciproque pour pouvoir assembler les ressources techniques et humaines nécessaires, que ce soit côté client ou côté fournisseur.

L'écoute client doit être exacerbée et le relationnel au cœur des échanges tout en montrant que le commercial est un véritable expert dans son domaine ! Les trois approches « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être » se juxtaposent inlassablement. Il ne s'agit pas seulement de modifier l'argumentaire de vente mais de redéfinir complètement l'approche du client et la nature des relations avec lui. Le vendeur doit se considérer comme une partie intégrante de l'offre ; il ne s'efface pas derrière elle, il en constitue une partie essentielle. Il doit prouver qu'il est l'expert. Il doit savoir aussi travailler avec d'autres fonctions de l'entreprise et avoir un rôle de chef de projet sans lien hiérarchique véritable.

Ainsi :

- ✓ Certaines entreprises, comme Cegos, ont donc réorganisé leurs équipes en fonction des marchés sur lesquelles elles interviennent.

- ✓ D'autres, comme IBM en 2001, ont restructuré leurs forces de vente en fonction des tailles d'entreprise et secteur d'activité.

Des transformations de grande ampleur sont donc nécessaires auprès de la force de vente. La formation peut être une clé de succès. Le système de rémunération doit aussi être cohérent si le management veut changer les approches client.

Chapitre 12

Une segmentation plus fine de son approche commerciale est ainsi indispensable de même qu'un pilotage de la reconversion de ses commerciaux vers un nouveau métier de conseiller. En effet, il n'est pas dit que d'excellents vendeurs « produits » deviennent d'efficaces vendeurs de solutions !

Exemples :

- ✓ Xerox, société reconnue pour ses techniques de vente de matériels (vente de photocopieurs) a dû se séparer d'une partie de ses équipes commerciales qui n'ont pas su aborder l'ère de la vente de solutions de gestion de documents...
- ✓ Fichet, spécialisée dans la vente de coffres-forts et d'armoires ignifuges a dû procéder de la même façon quand elle est passée à la vente de systèmes d'alarmes. Là, il ne fallait pas se contenter des dimensions ou de la couleur du coffre mais il s'agissait d'analyser des problématiques sophistiquées de sécurité...

En support, des logiciels peuvent aider le client à matérialiser une offre qui se construit ainsi au fur et à mesure devant ses yeux. Par exemple, des sociétés spécialisées dans l'aménagement de bureaux peuvent montrer et faire évoluer les solutions ergonomiques qu'ils proposent via leur logiciel.

L'autodiagnostic Soluscore^{©1} (**figure 9.1**) permet de faire le point sur les compétences à développer pour se perfectionner dans la vente

1. Soluscore[©] a été développé par les consultants Cegos, spécialistes de la vente de solutions, sous la direction de Laurence Chabry – unité Marketing et Commercial Cegos, pôle High-Tech et Industrie.

de solutions. En fonction des réponses, chaque commercial doit savoir sur lesquels des cinq axes il doit orienter ses efforts.

[Partie Savoir-être](#)

Le processus en vente de solutions

Le processus de vente est long comme le décrit la **figure 9.2**. Avant la véritable phase de vente et de négociation, il y a une phase amont d'enquête et de stratégie qui peut, selon les affaires et les contextes clients prendre plusieurs mois. Cela peut effrayer mais il est prouvé que plus le vendeur de solutions intervient tôt dans le processus, plus il accroît sa probabilité de réussite...

Très vite, se pose la question du moment idéal pour intervenir dans le processus du client et augmenter ses chances de concrétiser son approche « vente de solution ». Selon les différents types de situation, les démarches vont diverger.

Cas 1 – Absence de perception d'un besoin

Le client n'est pas demandeur car il n'a même pas identifié un besoin. Présenter sa solution trop tôt est une erreur car le client n'est pas mature pour l'entendre à ce stade. Le vendeur de solution doit s'intéresser à la situation présente de son client, à ses problèmes actuels et aux dommages collatéraux de ces derniers ! Le commercial peut utiliser la méthode ARA (Analyser la situation, Rechercher la faille, Agrandir cette faille). Inviter son client à envisager d'autres résultats plus probants le sensibilise pour la suite...

Cas 2 – Le client est persuadé de l'existence d'un besoin, il est ouvert à toutes les solutions proposées

Là, il s'agit de vendre, sans l'imposer, une solution parmi d'autres possibilités envisagées par le client. Le commercial doit alors analyser en profondeur le besoin, en collaboration avec son client et suggérer certains postulats et incontournables de définition de la solution, avant de définir la solution elle-même. L'enjeu se situera dans la valeur ajoutée du commercial à aider son client à définir les spécifications. Un moyen simple : vendre une première mission pour être dans la place.

Figure 9.1 ■ Autodiagnostic « vente de solutions »

SOLUSCORE

Diagnostic ponctuel
Benchmarking

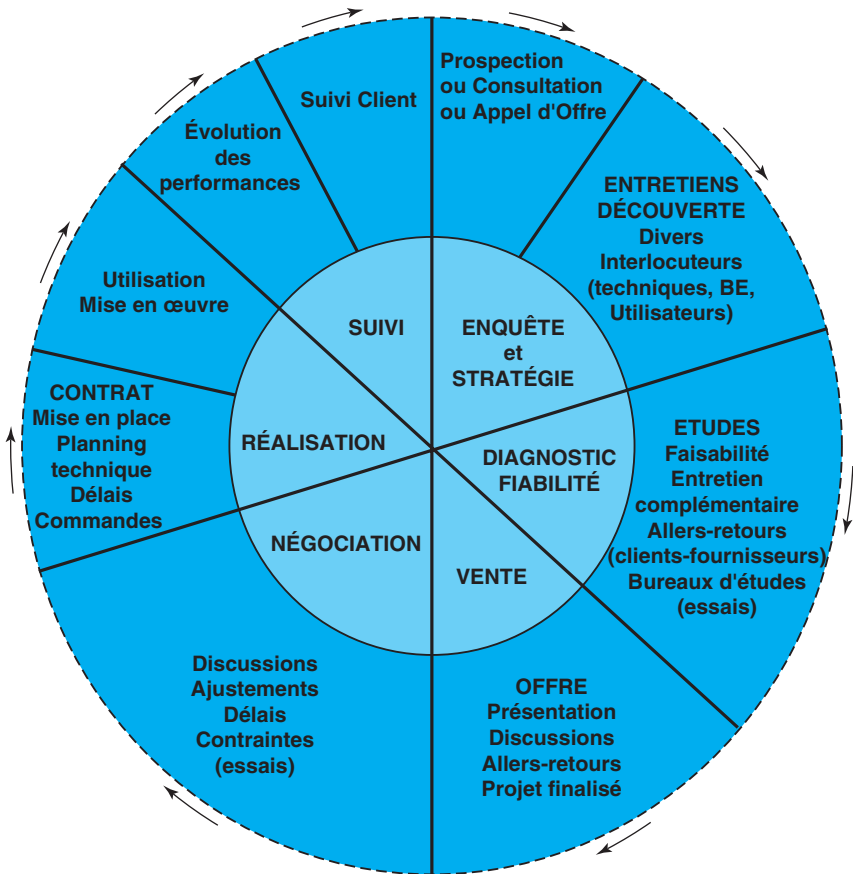
Auto-diagnostic « vente de solution »

Sur chacune des actions ci-dessous, merci d'exprimer votre opinion

Je suis très à l'aise pour.....	x
Je suis à l'aise pour.....	x
Je suis moyennement à l'aise pour.....	x
Je suis peu à l'aise pour.....	x
Je suis très peu à l'aise pour.....	x
Dans mon activité, je ne suis pas concerné.....	x
« Connaître mon offre de solution et ses marchés »	
01 – Expliquer tous les savoir-faire de mon entreprise qui peuvent enrichir mon offre	
02 – Décrire la valeur ajoutée de ces savoir-faire pour le client	
03 – Citer trois références clients et les bénéfices concrets que leur ont apporté nos solutions	
04 – Expliquer le métier de mes clients et leurs enjeux actuels sur leurs marchés	
« Cibler les prospects utiles et accrocher leur intérêt »	
05 – Qualifier un prospect « solution » (potentiel, accessibilité)	
06 – Investir les ressources commerciales sur les prospects pertinents (go/no go?)	
07 – Identifier le(s) dirigeant(s) qui ont le pouvoir de remise en cause de l'existant	
08 – Obtenir un rendez-vous avec le principal dirigeant concerné par mon offre	
09 – Accrocher l'intérêt du dirigeant et installer un climat de confiance	
10 – Faire parler un dirigeant du contexte, des enjeux, des contraintes de son entreprise	
11 – Transformer le regard du dirigeant sur ses besoins	
12 – Evaluer les chances de réussite avant d'aller plus loin (go/no go ?)	
« Construire et vendre la solution »	
13 – Mettre en place la « task-force » interne pour construire et défendre la solution	
14 – Impliquer le client dans la construction de la solution dédiée	
15 – Evaluer ma solution en termes de coût, de temps	
16 – Evaluer ma solution en terme de valeur ajoutée pour le client	
17 – Evaluer les impacts de ma solution sur l'organisation du client	
18 – Bâtir la stratégie de vente en tenant compte des impacts et des acteurs de la décision	
19 – Rédiger une offre écrite vendeuse	
20 – Soutenir mon offre devant un jury de façon convaincante	
21 – Continuer à influencer et à rester dans le paysage après la soutenance	
22 – Négocier mon offre avec les achats (défendre mes marges)	
« Mettre en place la solution chez le client »	
23 – « Vendre » au client le changement d'équipe (passage de l'équipe « offre » à l'équipe « réalisation »)	
24 – Animer l'équipe projet	
25 – Informer et responsabiliser le client	
26 – Détecter et surmonter les résistances au changement	
27 – Anticiper, prévenir, réguler les risques techniques et relationnels en phase de réalisation	
28 – Protéger l'équipe technique en gérant les insatisfactions client	
29 – Gérer et vendre d'éventuels avenants	
« Développer »	
30 – Mesurer la satisfaction du client	
31 – Capitaliser sur l'expérience pour trouver de nouvelles opportunités d'offres	
32 – Me faire recommander chez d'autres clients	

Diagnostic extrait de Soluscore – Cegos.

Figure 9.2 ■ Processus général de vente en « vente de solutions »



Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Cas 3 – Le client est persuadé de l'existence d'un besoin, il a déjà *quelques idées de solutions*

Le client doit être guidé finement vers notre solution. Attention au piège classique qui consiste à rejeter les remarques du client pour imposer son point de vue. Déjà, il faut vérifier avec son client que le problème a été correctement défini, comprendre le cheminement intellectuel qui l'a amené à ses idées actuelles, faire preuve de souplesse comportementale et ne pas le braquer. Une approche pertinente consiste à l'aider à comparer, de façon objective, les avantages et les inconvénients de toutes les solutions possibles. C'est seulement à la fin de ce processus que le commercial pourra recommander sa solution.

Cas 4 – Le client est persuadé de l'existence d'un besoin, il a déjà pris sa décision concernant la solution

Ici, l'objectif est clairement de prendre la commande... ou de ne pas perdre son temps. Le vendeur de solution peut en effet « servir de lièvre » et travailler pour son concurrent ! Le besoin doit être redéfini et correspondre aux offres du commercial et de son positionnement tarifaire qui doit être aussi en adéquation. Si la solution proposée ne rentre pas dans le cahier des charges du client pour des raisons techniques, humaines ou commerciales, deux possibilités sont à analyser : soit prendre le risque de faire une offre « décalée » et pratiquer le « quitte ou double », soit se retirer de la course tout de suite et optimiser son temps sur des affaires plus intéressantes.

Lancement de l'affaire : *go, no go*

La principale difficulté de ce genre de vente est de savoir si c'est intéressant de se lancer sur ce type d'affaires. En effet, elles ne sont pas toutes bonnes à prendre car l'investissement commercial est coûteux et pendant que certains suivent une affaire « perdue » d'avance, d'autres concurrents se mobilisent sur une affaire à haut potentiel.

Tableau 9.1 ■ Niveaux de maturité du besoin du client

Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
<p>▼</p> <p>Pas de besoin</p> <p>▼</p> <p>Validation de la solution actuelle du client.</p> <p>▼</p> <p>Créer le besoin, faire prendre conscience de problèmes à venir en continuant sa solution actuelle.</p> <p>▼</p> <p>Insatisfaction dans le futur.</p> <p>▼</p> <p>Conséquences négatives futures de la non-action.</p> <p>▼</p>	<p>▼</p> <p>Besoin latent</p> <p>▼</p> <p>Pas d'idée de solution.</p> <p>▼</p> <p>Renforcer le besoin de changement.</p> <p>▼</p> <p>Quantifier les conséquences négatives présentes et futures d'un non-changement.</p> <p>▼</p> <p>Créer sa solution et l'aider à rédiger le cahier des charges.</p> <p>▼</p>	<p>▼</p> <p>Besoin exprimé</p> <p>▼</p> <p>Une idée de solution.</p> <p>▼</p> <p>Validation de l'analyse faite par le client.</p> <p>▼</p> <p>Aide à la comparaison de toutes les solutions.</p> <p>▼</p> <p>Renforcer l'intérêt de notre solution.</p> <p>▼</p>	<p>▼</p> <p>Besoin défini</p> <p>▼</p> <p>Cahier des charges.</p> <p>▼</p> <p>Qui en est à l'origine ?</p> <p>▼</p> <p>Go/no go ?</p> <p>▼</p> <p>si Go : Expression fonctionnelle du besoin.</p> <p>▼</p> <p>Spécifications de performances. Spécifications de l'offre – éventuellement offre décalée.</p> <p>▼</p>
Vente persuasive fondée sur l'expertise	Vente créative fondée sur la co-construction	Vente conseil fondée sur la capacité à agir vite	Vente réactive fondée sur la performance
Champ préférentiel de la vente de solution		Champ de la vente de produits et services	

L'approche IAC (Intérêt, Accessibilité et Capacité) permet donc de prendre du recul sur l'affaire proposée et de voir si on continue les investigations pour la réaliser. Voici quelques bonnes questions à se poser.

En matière d'intérêt :

- ✓ Quels sont les intérêts de l'entreprise à aller sur cette affaire ?
- ✓ L'entreprise va-t-elle acquérir de nouveaux savoir-faire ?
- ✓ Est-ce cohérent avec le plan d'actions commerciales, le positionnement et la stratégie de l'entreprise ?

En matière d'accessibilité :

- ✓ Quels sont les risques ? Comment se positionnent les concurrents ?
L'accès à ce compte est-il facile ?
- ✓ Les forces et contraintes en présence nous sont-elles favorables ?
- ✓ A-t-on des alliés dans l'entreprise ?

En matière de capacité :

- ✓ Quelles sont les incidences sur la charge des équipes ? sur la marge possible ?
- ✓ A-t-on la capacité réelle de satisfaire la réalisation de cette affaire ?
- ✓ Possède-t-on déjà une expérience dans ce domaine ?

Un fonctionnement en mode projet

Selon une enquête Cegos¹, la mise en place d'une équipe projet intervient dans 66 % des entreprises. Quand on est vendeur de solutions, ces projets sont conjointement menés chez le client et dans sa propre entreprise. Pas toujours préparé à cela, le commercial doit prendre conscience de ce mode de fonctionnement particulier.

Le projet² est un **ensemble d'actions** à réaliser pour satisfaire un **objectif défini**, dans le cadre d'une **mission précise**, et dans lequel on peut identifier un **début** mais aussi une **fin**.

Les caractéristiques principales d'un projet sur une vente de solutions sont :

- ✓ *La complexité.* Le projet implique des acteurs aux compétences distinctes.
- ✓ *L'unicité.* Ce n'est pas une opération répétitive, un projet est à chaque fois différent !

1. Observatoire Cegos des Performances de l'entreprise sur la vente de solutions – 2005.

2. Afnor-Afitep, *Dictionnaire Management de projet*, 3^e édition.

- ✓ *La précision.* Les objectifs sont clairement définis.
- ✓ *Le temps.* Son début comme sa fin sont parfaitement définis.

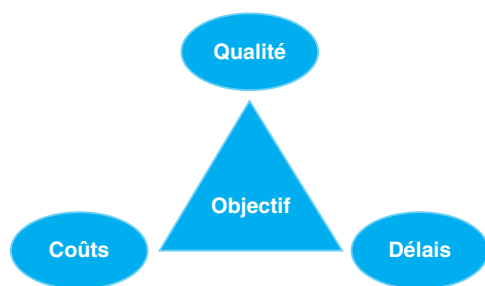
La notion de projet ne s'applique donc pas dès qu'il s'agit d'actions permanentes ou répétitives (production, exploitation...).

D'une façon générale, on peut dire que tout projet est exposé à des aléas sur trois fronts :

- ✓ Sa qualité technique.
- ✓ Son coût.
- ✓ Son délai.

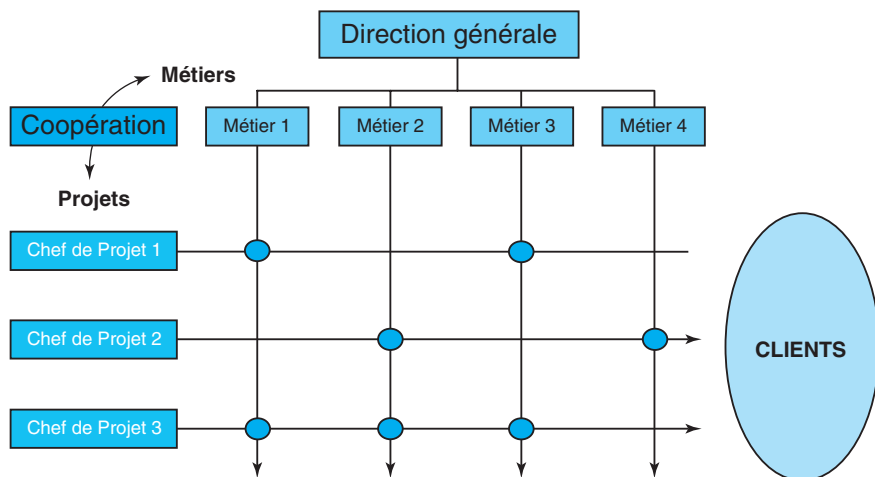
Toute décision prise au cours du projet influe sur un ou plusieurs de ces trois paramètres. Quelle que soit la situation dans laquelle on se trouve, ce sont bien ces trois aspects dans leur ensemble qu'il faut examiner simultanément avant d'engager une action. La décision économique la plus saine et la plus optimisée est de situer le projet au centre d'un triangle formé par les trois paramètres cités. Le fait de rapprocher ce « centre » d'un des sommets mesure l'intérêt grandissant que l'on porte au paramètre correspondant.

Figure 9.3 ■ Le Triangle d'or du projet



En terme d'organisation, la difficulté d'un projet réside dans le fait qu'il nécessite la mise en place d'une structure spécifique et temporaire qu'il s'agit de faire cohabiter avec la structure permanente (et hiérarchique) de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle l'organisation matricielle.

Figure 9.4 ■ L'organisation matricielle



Il est de plus indispensable pour la bonne marche du projet et pour éclaircir le processus de décision, d'identifier deux acteurs clés :

- ✓ Le chef de projet (ou maître d'œuvre), responsable de la réalisation du projet.
- ✓ Le client du projet (ou maître d'ouvrage), destinataire du résultat du projet.

Le chef de projet a la responsabilité globale du projet et doit optimiser la prestation client tout en maîtrisant les délais et les coûts. Il coordonne les actions de son équipe et anime l'équipe projet. Il assure la relation client et rend compte au comité de pilotage et à sa hiérarchie en interne.

Il doit être tout à la fois :

- ✓ Un organisateur, pour prévoir et définir les ressources nécessaires, programmer le travail à réaliser.
- ✓ Un gestionnaire, pour suivre l'avancement du projet, mesurer les dérives.

- ✓ Un décideur, pour décider des mesures correctives.
- ✓ Un animateur, pour motiver son équipe.
- ✓ Un communicateur, pour valoriser le projet et le défendre auprès du client et en interne.
- ✓ Un négociateur, pour trouver l'équilibre nécessaire au projet.

Les principaux outils à la disposition du chef de projet sont :

- ✓ Le cahier des charges projet.
- ✓ L'organigramme des tâches.
- ✓ Le planning.
- ✓ Le budget.
- ✓ Les tableaux de bord.

Les facteurs clés de succès d'un projet

Réflexion

Le vendeur de solutions doit investir dans la phase de préparation et de conception : il s'agit de co-construire avec le client pour élaborer des solutions techniques élaborées. Il doit identifier ce qui est innovant, inconnu dans le projet et éviter de démarrer sur la seule piste connue.

Multi-projet

Une compétence clé à avoir est de réussir à travailler en simultané sur plusieurs projets car forcément un vendeur de solutions travaille avec plusieurs clients ou sur plusieurs affaires en parallèle. De plus, il n'est pas forcément nécessaire d'attendre que la tâche précédente soit totalement finie pour commencer la suivante sous prétexte que l'on n'a pas toutes les informations nécessaires ou que tout n'est pas prêt.

Communication

Le vendeur de solutions doit avoir de réelles compétences comportementales pour rester souple face aux évolutions inévitables des besoins de son client. Il est important qu'il reste proactif en suggérant des améliorations porteuses de marge. C'est à lui que revient la lourde charge de favoriser les modes de relation entre les différents acteurs

et de faire fonctionner l'équipe. Il va les faire évoluer d'une logique de coordination à une logique de coopération. Il établit en permanence le dialogue de façon montante, descendante et transversale. Il traite le conflit le plus tôt possible.

Il établit les règles du jeu et leur explique le devoir d'alerte dans un esprit de transparence et d'échange :

- ✓ Envers le chef de projet.
- ✓ Envers le responsable moyen.
- ✓ En cas de problème que l'on ne peut résoudre seul.
- ✓ En cas de retard sur une tâche ou une action.

Capitaliser

Il sait partager l'expérience entre les projets via les lignes métiers pour réutiliser les bonnes solutions et éviter les pièges déjà rencontrés.

Les facteurs clés de réussite des ventes de solution

Toutes les entreprises ayant réussi dans ce type de vente ont en commun un certain nombre de clés de succès.

Il est plus facile de se lancer dans la vente de solution en terrain connu !

Tout d'abord, elles ont commencé, dans la mesure du possible, par travailler avec des clients déjà connus d'elles pour co-produire avec eux les premières solutions. Cela leur a servi à capitaliser les retours et à faciliter la démarche car la confiance était déjà acquise et la connaissance du contexte du client facilite l'avancement des projets. Bref, ces retours d'expérience sont ensuite mesurés de façon précise pour mettre en avant la valeur ajoutée ainsi créée car ces évaluations permettent de convaincre les futurs prospects et d'anticiper les risques potentiels.

Une vente de solution réussie nécessite aussi une organisation irréprochable

C'est une nécessité pour que les structures commerciales et techniques se mettent au service du contexte particulier du client sans perdre de vue l'optimisation de la rentabilité. Hors de question donc de mal se répartir les tâches car cela génère, de façon systémique, un accroissement des coûts sans répercussion possible côté client. Les étapes du processus et les règles du jeu en interne et côté client doivent être clairement définis.

Un client satisfait à toutes les phases du processus de vente

De l'avant-vente à l'après-vente, le degré de satisfaction du client doit être élevé car la vente de solution se positionne dans le sillage de la fidélisation.

Un management cohérent avec la fonction

Le manager commercial aura la charge de mesurer l'efficacité commerciale pour capitaliser sur les ratios obtenus et faciliter la prise de décision GO/NO GO sur les prochaines affaires. Il aura également à cœur de prévoir des systèmes de rémunération en cohérence avec le travail d'équipe nécessaire à la vente de solutions. Il adjoindra à des objectifs individuels des modes de rémunération variable collective.

LE MODÈLE CADRE SYNTHÉTISE LES POINTS CLÉS DE RÉUSSITE DE LA VENTE DE SOLUTION

Co-construction de la solution depuis le démarrage : en interne et côté client en pratiquant le management de projet.

Actions ciblées pour chaque acteur chez le client : pratiquer un questionnaire stratégique pour comprendre son client et faire ce qu'on peut appeler du « marketing d'affaire », accéder aux tops décideurs de l'entreprise, connaître le métier du client.

Diagnostics et décisions à chaque étape du processus : les phases, les acteurs à prévoir, les changements à anticiper.

Repositionnement de l'offre : après le premier diagnostic, après l'analyse de la valeur, à chaque point d'étape.

Empathie, à l'écoute. Être toujours en avance sur les demandes du client : de l'avant-vente à l'après-vente en anticipant les conflits probables.

► LA VENTE AUX GRANDS COMPTES



PRINCIPES CLÉS

- Un grand compte a forcément une dimension nationale ou internationale, voire mondiale, des interlocuteurs variés à des niveaux groupe, filiale, département et services.
- Un grand compte est un acteur économique majeur, il a un potentiel important de développement.
- C'est un client exigeant avec des méthodes professionnelles d'acheteur et des revendications élevées de qualité.

Les principales phases d'une vente grands comptes

Une prise de hauteur bienvenue

La vente aux grands comptes implique d'avoir à gérer de véritables étapes dans le processus de décision et de réalisation. Le commercial devra réaliser une photographie la plus précise possible de ce compte avant que lui et sa direction ne se décident à se lancer. C'est ce qu'on appelle la revue de compte. Ce type de vente est forcément plus long et plus complexe qu'une vente simple. Les interlocuteurs, côté organisation client

et côté fournisseur sont multiples, des résistances aux changements peuvent voir le jour de part et d'autre et le commercial grands comptes doit faire l'interface.

Une véritable réflexion stratégique nécessaire

Ce pour trois grandes raisons :

- ✓ Sur ce type d'affaires avec des processus de décision longs et des changements fréquents dans un compte, le ressenti, l'intuition du commercial qui s'est beaucoup investi en temps et humainement risquent de l'emporter sur la position réelle occupée au sein du compte. Le perçu l'emporte sur le réel tant les enjeux sont grands... Cela semble incroyable et pourtant, c'est souvent le cas...

- ✓ Les activités de vente dans le compte n'auront d'impact que si elles s'inscrivent dans un cadre cohérent avec les objectifs du client. Il faut donc reboucler en permanence avec la stratégie du client pour voir si la cohérence est toujours au rendez-vous.
- ✓ Pour être performant au sein du compte, il faut identifier et analyser les événements en temps réel pour ajuster en permanence sa démarche aux évolutions de l'environnement de son client.

Des compétences multiples

De plus, le changement des dimensions comptable, économique, juridique et financière dû aux mutations inévitables de l'environnement des projets, complique la donne. Le vendeur grands comptes doit pénétrer le compte et avoir une âme de chasseur. Il doit ensuite développer ce compte en bon éleveur, le fidéliser pour pérenniser la relation et ancrer la marge ; c'est sa partie gestionnaire qui est alors sollicitée. Il est marketeur pour réfléchir en amont, animateur de réseau et coordinateur pour mobiliser les hommes autour de son projet, vendeur et fin négociateur pour convaincre à toutes les phases du projet.

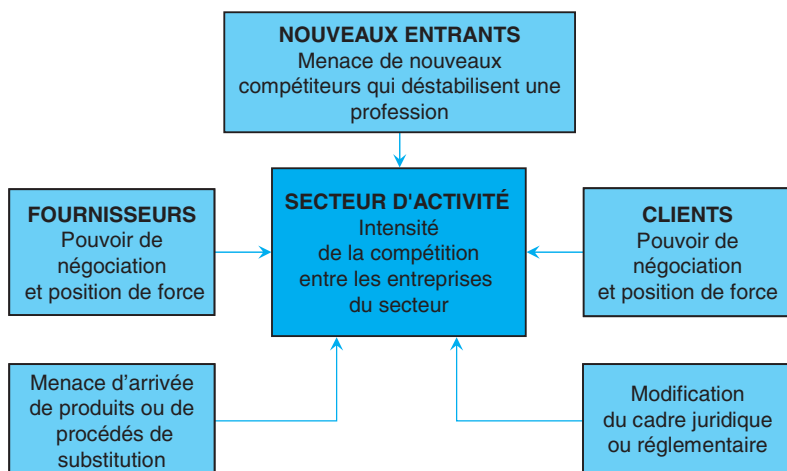
Cette approche implique **cinq compétences clés** :

- ✓ **Anticiper** : faire des hypothèses en comprenant le marché sur lequel évolue son client pour prendre une longueur d'avance sur ses concurrents. Par exemple, il peut être intéressant de se mettre à la place de son client, d'analyser qui sont ses propres clients et comment se situe son environnement (voir matrice de Porter **figure 9.5**).
- ✓ **Comprendre** le fonctionnement du compte et analyser son potentiel afin d'affecter son temps et ses ressources aux bonnes priorités.
- ✓ **Analyser** le besoin du compte et des personnes dans le compte afin de construire l'offre pertinente.
- ✓ **Rencontrer** les bons interlocuteurs au bon moment et utiliser son réseau d'influence.
- ✓ **Identifier** en interne les ressources nécessaires pour les mobiliser au mieux.

Le vendeur grands comptes doit mettre en place une démarche d'analyse stratégique permettant, *in fine*, d'établir un plan ou revue de compte.

Un premier outil, la matrice de Porter, emprunté au marketing, permet d'avoir une vision côté client et de démarrer cette analyse.

Figure 9.5 ■ Matrice de Porter pour analyser l'environnement du client



Exemple : le client Axos est dans le domaine de l'assurance ; c'est son secteur d'activité et le marché est très concurrentiel. Ses clients sont des entreprises, des particuliers qui considèrent qu'ils sont libres de comparer les prestations, les prix des nombreux assureurs du marché et d'ailleurs, ils n'hésitent plus à le faire surtout à la moindre des failles repérées chez Axos. Il y a, depuis quelque temps, de nouveaux entrants sur ce secteur ; les banques se sont mises à faire de l'assurance et même certains supermarchés très accrocheurs et très attractifs au niveau tarifaire ! Le cadre juridique et réglementaire a évolué ; les assurés doivent être informés à l'avance de leur date d'anniversaire de contrat et peuvent donc plus facilement changer d'assureurs ! Dans ce contexte, le fournisseur du client Axos a tout intérêt à connaître finement cet environnement, ce contexte pour faire des offres adaptées. Il doit, par effet ricochet, s'attendre à être

bousculé au cours de la négociation. À lui de montrer sa dimension stratégique pour ne pas tomber dans une discussion uniquement tarifaire.

Un commercial grands comptes a donc intérêt à compléter cette matrice pour parfaire sa connaissance du métier de son client. La lecture des journaux professionnels, la visite de salons, des sites Internet, l'utilisation de son réseau doivent lui donner de la matière. Le service Marketing interne du commercial peut parfois effectuer des recherches également.

Il a aussi intérêt à formaliser la totalité de son analyse pour « *checker* » la totalité des thèmes à aborder et ainsi mieux décider de l'action à mener sur le compte.

La revue de compte est un outil en sept points conçu par les meilleurs vendeurs grands comptes. Elle décrit les axes à sécuriser, ceux qu'il convient de consolider et les perspectives de développement (voir **tableau 9.2**).

De nombreuses affaires n'aboutissent pas ou ne se développent pas comme il se doit à cause d'une mauvaise interprétation du GRID¹. Revenons sur ce point.

[Chapitre 8](#)

Le circuit de décision du compte

L'objectif de cette partie est d'analyser les stratégies d'acteurs au sein du compte, de mieux comprendre le spectre de décision et la notion de psychologie d'achat.

Il faut distinguer et caractériser les fonctions et les rôles des différents acteurs.

Les questions à se poser :

- ✓ Quelles sont les personnes qui interviennent dans le processus de décision ?
- ✓ Votre GRID est-il suffisamment complet et complexe pour avoir la certitude de **bien** connaître et verrouiller le client (influence) ?

1. Groupe Réel d'Influence et de Décision.

Tableau 9.2 ■ Revue de compte « mode d'emploi » en sept points clés

1. La carte d'identité du compte
Le client, son métier, son marché, son organisation, sa stratégie de développement. Le commercial peut intégrer ici la matrice de Porter.
2. Historique du compte
Ce que notre entreprise a réalisé sur le compte. Affaires déjà effectuées. Bilan en terme de CA, de marge mais aussi au niveau qualitatif. Étaient-ils satisfaits de la réalisation ? Au niveau relationnel, comment cela s'est-il passé ?
3. Les opportunités, enjeux et accessibilités du compte
Les opportunités en terme de cibles (unité de compte) dans le cas d'achats décentralisés et les opportunités en terme d'affaires (les affaires qualifiées par notre société à une échéance donnée, semestrielle, annuelle...).
4. Les attraits du compte
En quoi ce compte est-il intéressant stratégiquement sur le long terme pour notre société ?
5. Nos atouts pour le compte
Pourquoi ce compte s'intéresse-t-il stratégiquement sur le long terme à notre société ?
6. Diagnostic du compte
Quel est notre positionnement sur le compte ? L'analyse EMOFF (enjeux, menaces, opportunités, forces et faiblesses), empruntée au marketing, nous permet de réfléchir sur nous par rapport à l'affaire mais aussi sur le marché.
Chapitre 4
7. Circuit de décision du compte
Comment le compte s'organise-t-il pour acheter et décider ? Le GRID (groupe réel d'influence et de décision) nous est-il favorable ? Quels sont les alliés ? Les opposants ?

Est-ce bien votre interlocuteur principal qui a le pouvoir de décision ?

- ✓ Qui pouvez-vous associer pour élargir et encore mieux piloter et verrouiller le client (par exemple, quel autre interlocuteur rencontrer si le courant ne passe pas avec un membre du GRID actuel) ?

Tableau 9.3 ■ Préoccupations habituelles de chaque fonction et rôles des acteurs

Préoccupations – questions qu'ils se posent	
Fonctions	
Utilisateurs	« Que va m'apporter ce produit ou service ? Quelles facilités va-t-il me donner ? »
Contrôleurs (technique ou financier)	« L'offre est-elle vraiment conforme à ce qu'elle annonce ? »
	« L'offre correspond-elle à nos exigences techniques ou financières ? »
Payeurs	« Quel profit tirerons-nous de cette dépense ? »
	« Quel en sera le retour sur investissement ? »
Stratèges	« Dans quelle mesure cette offre nous aidera-t-elle à nous développer dans l'avenir et à réaliser notre plan stratégique ? »
Rôles	
Acheteurs	« Quelles sont les meilleures conditions que je peux obtenir pour cette offre ? »
Décideurs	Leur rôle est clair, ils sont responsables de la décision et sont incontournables.
Prescripteurs ou leaders d'opinion	Ce sont des gens influents. Ils sont à l'intérieur ou à l'extérieur du compte. Leur reconnaissance est souvent liée à l'expertise et à la maîtrise qu'ils ont du domaine traité.
	« En quoi recommander cette vente peut-il m'être utile ? »
Conseillers	Ils suggèrent les choix et communiquent pour influencer. Ils sont à l'intérieur ou à l'extérieur du compte.
	« Que peut m'apporter ce rôle de conseiller ? »

Pour maîtriser le spectre de décision, il importe dans un premier temps de suivre les **démarches suivantes en trois étapes** :

- ✓ Identifier les acteurs, les fonctions, les rôles.
- ✓ Qualifier les motivations psychologiques, les intérêts personnels liés à l'achat (gains espérés ou pertes redoutées), les hobbies, les degrés d'alliance.
- ✓ Exploiter le GRID, choisir qui rencontrer, à quel moment, pour quelles raisons, cibler son argumentation, agir auprès des rôles, utiliser ses alliés et neutraliser ses ennemis.

Tableau 9.4 ■ Exemples d'interventions des fonctions et rôles du GRID selon les phases du processus d'achat

	Fonctions					Rôles		
Processus d'achat	Utilisateur	Contrôleur	Acheteur	Payeur	Stratège	Prescripteur	Conseiller	Décideur
Détection du besoin	XXX				X		X	
Cahier des charges	XX	XXX			X	XXX	XX	
Consultation	X	XXX				X	X	
Examen des offres et négociations	X	XX	XX	X	X	X	X	XX
Choix	Ça dépend	XXX	Ça dépend					XXX
Évaluation des performances	XXX				X			

Plus l'enjeu est stratégique, plus le décideur et le stratège arrivent tôt dans le processus. En tant que commercial sur ces cibles, il faut penser à les intégrer dans la boucle.

Tableau 9.5 ■ Poids des fonctions et des rôles selon le risque stratégique du produit/service et sa complexité technique

	Risque stratégique (-)	Risque stratégique (+)
Complexité technique -	Acheteur approvisionneur	Décideurs Stratéges
Complexité technique +	Contrôleur technique	Décideurs Stratéges Stratéges techniques

Attention, un GRID n'est pas statique. Il évolue sans cesse et est sensible aux pressions externes et internes. Toute modification de structure : arrivée, changement, départ etc., peut perturber l'action du négociateur.

Le négociateur peut, dans certains cas, « créer », « construire » un GRID, pour s'appuyer sur des pouvoirs d'influence en place et jouer ainsi en sa faveur.

Figure 9.6 ■ « Signalisation » du GRID



Si l'intervenant favorise l'action du négociateur.



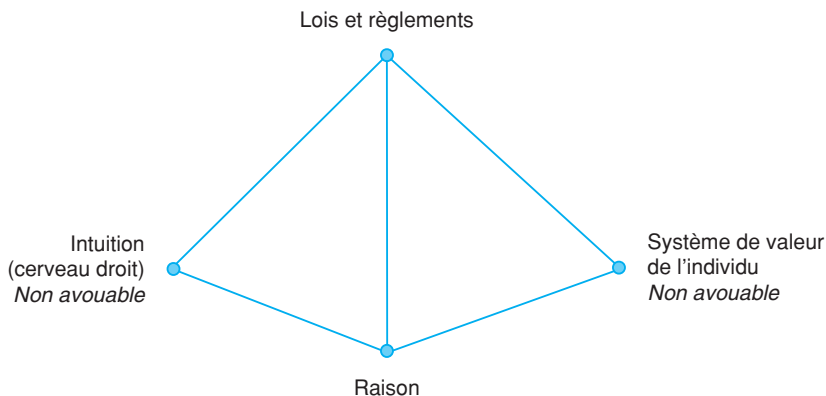
Si le rôle de l'intervenant est mal cerné par le négociateur ou qu'il est indifférent à notre offre.



Si l'intervenant est hostile à toute action du négociateur.

Dans l'analyse de la psychologie du processus d'achat, il faut distinguer les critères d'achat objectifs et les critères d'achat subjectifs. Chaque acteur du spectre de décision, confronté à un choix et contraint de prendre une décision, fonctionne selon le système quadripolaire suivant (**figure 9.7**).

Figure 9.7 ■ Système quadripolaire de prise de décision



Selon l'individu participant au circuit d'influence et de décision de l'achat, l'importance du rôle de chaque pôle dans la décision va varier. Les critères objectifs sont les critères exigés par les pôles « Raison » et « Lois et règlements ». Les critères subjectifs sont ceux qui nourrissent l'intuition et le système de valeurs de l'individu. Or l'acteur d'un GRID est dans l'obligation permanente de justifier sa position lors d'un choix à la structure à laquelle il appartient. Il ne peut le faire que sur des considérations et des critères objectifs faisant appel à la raison et respectant un environnement fait de lois et de règlements. En réalité, on sait bien que chacun des pôles a pesé dans la décision de l'individu. C'est pourquoi on dit que les poids des critères subjectifs qui ont alimenté l'intuition et le système de valeurs de l'individu, sont inavouables à la structure. L'importance des critères

subjectifs est déterminante parce qu'ils expliquent en fait le comportement de l'individu à l'intérieur du compte.

Les obligations du commercial grands comptes sont alors :

- ✓ De comprendre les rapports entre critères objectifs et subjectifs chez chaque acteur du spectre.
- ✓ De maintenir par sa communication un équilibre entre raison et affectif chez chaque acteur du spectre.
- ✓ D'aider les acteurs du spectre à justifier par la raison leurs décisions, en fournissant des arguments convaincants. Concrètement, cela signifie qu'un vendeur grand compte peut préparer avec son client des présentations qu'il devra faire auprès de sa direction pour convaincre de travailler avec nous ! C'est l'aider à nous vendre !

C'est par cette démarche que le commercial grand compte confortera l'opinion intime d'un acteur du spectre de décision sur le pari qu'il fait de travailler sur le long terme avec lui.

Et par voie de conséquence, il l'aidera à partager cette opinion avec les autres acteurs du spectre de décision. Il est intéressant d'établir des corrélations entre les poids des acteurs au sein du compte et les relations établies avec eux. Cela traduit le positionnement du vendeur grand compte au sein du GRID et la maîtrise qu'il en a (voir **tableau 9.6**).

Ensuite, le vendeur grands comptes a la charge de déployer et de suivre le plan d'actions commerciales (PAC) qu'il a élaboré. Il mesure l'avancement des actions identifiées dans le plan, l'atteinte des résultats et les moyens mobilisés. Il corrige ou adapte, si nécessaire, ce plan en fonction des évolutions de l'environnement ou des opportunités. Il traduit dans le langage approprié aux différents « clients internes » les résultats (de l'information commerciale à l'information économique par exemple). Il se doit d'enrichir en permanence le système d'information car la vision d'un grand compte évolue en permanence.

La fonction achat

Quand on est vendeur grands comptes, on est amené, à un moment, à rencontrer le service achat. Comment fonctionne-t-il ? Depuis 1945, nous sommes passés d'une économie de production à une économie de marché. Concrètement, la fonction commerciale a évolué

Tableau 9.6 ■ Analyse poids/relation des acteurs du spectre

Acteurs du spectre	Fonctions	Rôles	Motivations du client SONCAS	Poids du client	Qualité de la relation	P × R
						Somme des P × R
<p>Quantification du poids de l'acteur : échelle de 1 à 10.</p> <p>Quantification de la relation entre l'acteur et le commercial :</p> <p>– 2 : c'est un opposant au projet.</p> <p>– 1 : c'est un désabusé.</p> <p>0 : c'est un neutre ou on ne l'a pas rencontré.</p> <p>+ 1 : c'est un adhérent au projet.</p> <p>+ 2 : c'est un militant ou allié, le vendeur Grands Comptes peut compter sur lui.</p>						

car la concurrence est plus vive, plus agressive et les acheteurs sont plus exigeants et mieux informés. Ils ont développé un axe gestionnaire dans leur fonction et n'agissent plus seuls mais en comité d'achat lorsqu'il s'agit de projet stratégique.

L'efficacité globale de l'acheteur dépend de sa capacité à assumer correctement, sinon totalement, 4 grandes missions et pour chacune, 4 rôles principaux. Si l'aspect « maîtrise technique » de la fonction est important, les autres aspects « rôles relationnels » et « négociateurs » sont de plus en plus fondamentaux. L'acheteur d'hier, souvent un homme produit, peu gestionnaire et « plutôt fidèle à ses fournisseurs »

a cédé la place à un spécialiste de son marché, centré sur la marge et qui a tendance à être un « zappeur ». En parallèle, s'il doit trouver et conserver des fournisseurs de qualité, il doit se positionner dans une relation sur le long terme et être orienté « Marketing d'achat ». La dimension stratégique des achats se concrétise de plus en plus dans un rattachement de ce service à la direction générale.

Les pratiques du public se rapprochent de celles du privé et le secteur de l'automobile reste un modèle du genre pour ce métier pas encore reconnu pleinement en interne même si tous s'accordent à dire qu'il se professionnalise.

Les tentatives d'utilisation d'e-achat augmentent tout en mesurant leurs limites...

Tableau 9.7 ■ Les quatre grandes missions de l'acheteur

Quatre grandes missions d'un acheteur	
1. Développer de nouvelles sources d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Synthétiser les besoins et les choix de son entreprise. • Vendre ses besoins à l'extérieur. • Ouvrir des marchés potentiels et accroître la sécurité des achats. • Coopérer avec les fournisseurs sous-traitants. 	2. Développer la négociation interne et externe <ul style="list-style-type: none"> • Travailler en commissions (GRID). • Créer des relations fructueuses avec les autres fonctions. • Mettre en commun toutes les ressources créatives. • Accepter de dialoguer avec plusieurs responsables.
3. Maîtriser sa stratégie en fonction des objectifs à atteindre <ul style="list-style-type: none"> • Construire un argumentaire d'achat (comme vous de vente). • Fixer les objectifs compatibles avec les différentes clauses à négocier. • Adapter son style à celui du vendeur tout en restant authentique (comme vous à celui de l'acheteur). • Mettre en œuvre une stratégie et se donner les moyens appropriés. 	4. Favoriser le développement d'un secteur achat souple et efficace <ul style="list-style-type: none"> • Déléguer des missions motivantes. • Fixer des objectifs réalistes à ses collaborateurs. • Analyser les résultats obtenus pour fixer de nouveaux objectifs. • Assurer une direction affirmée de l'équipe sans agressivité ni soumission.

Les acheteurs classent leurs achats selon la méthode des 20×80 (Loi de Pareto) :

- ✓ 20 % des produits achetés représentent 80 % du CA global achats : zone A.
- ✓ 50 % des produits achetés représentent 15 % du CA global achats : zone B.
- ✓ 30 % des produits achetés représentent 5 % du CA global achats : zone C.

Figure 9.8 ■ Le diagramme Pareto des achats

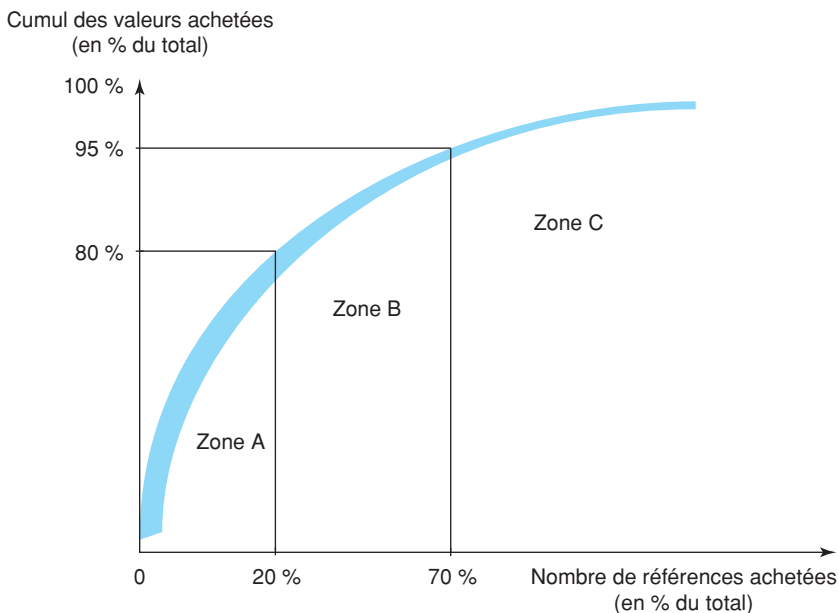


Tableau 9.8 ■ Les trois types d'achats

Zone A	Marketing d'achat
<p>Achats stratégiques pour le fonctionnement de l'entreprise, ou investissements lourds.</p> <p>a) Qui échappent aux achats (souvent). Bâtiments – Brevets – Grosse informatique, etc.</p> <p>b) Qui incombent aux achats (GRID Formel).</p> <p>Dans ce cas : trois possibilités d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filialisation. • Sous-traitance (80 % du CA du sous-traitant). • Contrat de partenariat (engagements réciproques). 	
Zone B (GRID formel ou informel)	Achat
<p>Zone de prédilection de l'acheteur.</p> <p>Produits de consommation et d'équipement/services.</p>	
Zone C	Appro
<p>Mal organisé, l'acheteur peut y consacrer beaucoup de temps.</p> <p>Mise en place de commandes ouvertes (sur appel de livraison).</p> <p>Marchés (cadencement).</p> <p>Délégation (approvisionnement).</p>	

Quand un acheteur établit son cahier des charges, il intègre sept dimensions afin de s'assurer qu'il est bien pertinent :

1. Stratégie (notion d'évaluation du progrès perçu).
2. Qualité.
3. Logistique.
4. Technique.
5. Juridique.
6. Financière.
7. Commerciale.

Après cette phase, il y aura la phase de négociation. De là, découlera un contrat, qui doit, en toute logique, être en sept points. Un commercial doit savoir, avant la négociation, à quel type d'acheteur il a affaire. Est-ce un stratège, un homme d'approvisionnement ? Plus ses méthodes, ses outils sont évolués, plus il est « mature » et sûrement dans une démarche stratégique qu'il sait mener avec professionnalisme.

PETIT CALCUL POUR SE METTRE À LA PLACE DE L'ACHETEUR !

Un acheteur dispose de 220 jours × 8 heures, soit 1 760 heures par an.

S'il a 50 fournisseurs et qu'il ne fait que cela... il peut leur consacrer 30 heures à chacun.

S'il a 300 références, il dispose de 6 heures par référence.

S'il gère un budget de 7 M€ au global...

Comment va-t-il gérer son temps !!!

Les commerciaux doivent lui parler de ce qui compte vraiment pour lui !

Dans le **tableau 4.7** suivant, plus vous cochez vers les « 3 », plus vous êtes d'accord avec l'item, et plus cela prouve que votre acheteur est mature... et donc vous devez être encore plus professionnel !

Tableau 9.9 ■ Tableau de maturité des acheteurs

Évaluer la maturité de la fonction achats					
Domaines	Clés d'investigations	0	1	2	3
Le service achats rapporte directement à la DG	Organigramme, pouvoir de décision.				
Il existe une politique achats	Plaquette, charte, site web achats				
Il existe une démarche de marketing stratégique achats	Politique – Objectifs achats affichés – Études de marchés amont				
Les achats communiquent (com. interne – externe)	Plaquette, charte, site web achats, SI achats				
Des acheteurs familles globalisent (centralisent) les besoins	Connaissance des volumes globaux (<i>corporate</i>)				
L'acheteur connaît les besoins à moyen et à long terme	Plannings prévisionnels				

Tableau 9.9 (suite) ■

Domaines	Clés d'investigations	0	1	2	3
L'acheteur participe à l'expression des besoins	Cahier des charges fonctionnel, standardisation, innovation, fournisseur				
L'acheteur intervient en amont des processus d'acquisition de ressources extérieures	Analyse fonctionnelle, analyse de la valeur, conception à coût objectif				
Les achats sont impliqués dans les projets clients	Acheteurs projets, Chefs de projets achat, leader des entretiens.				
Les achats sont impliqués dans le <i>sourcing</i> des fournisseurs	Questionnaires de présélection, critères discriminants, panels				
Les achats managent la relation fournisseur	Mesure de performance, plans de progrès				
Les achats ont une expertise sur les coûts	Décomposition des prix, des coûts, formules d'indexation des prix				
Les acheteurs prennent en compte tous les paramètres pertinents	Grilles de sélection, négociation sur plusieurs clauses contractuelles, contrats-types, CGA				
Exigences qualités produit (prestation) et procédé (organisation)	Référentiels, normes, réglementations, outils qualité (AMDEC, audits...), procédures				
Compétences juridiques	L'acheteur propose (ou pas) la base du contrat.				



L'avenir s'oriente, selon toute probabilité, vers ce type de vente plus complexe et qui nécessite de la part du commercial de croissantes compétences puisées dans diverses disciplines de l'entreprise et dans le développement de ses propres ressources. C'est donc un processus de construction collective. L'enjeu consiste à bien s'entourer pour satisfaire le client.

Chapitre 10

Négociateur

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels sont les avantages à négocier « gagnant/gagnant » ?
- ◆ Comment élaborer les conditions d'une offre ?
- ◆ Comment résister aux pressions des acheteurs ?
- ◆ Quels sont les moyens d'aller chercher une contrepartie ?
- ◆ Comment répondre aux pièges tendus ?
- ◆ Quelles sont les techniques pour faire des concessions progressives ?
- ◆ Comment verrouiller son client et l'engager ?

► L'ART DE NÉGOCIER DANS UNE RELATION GAGNANT/GAGNANT



PRINCIPES CLÉS

Négocier :

- C'est réfléchir aux enjeux des parties en présence, aux rapports de force existants.
- C'est se préparer avant toute rencontre et savoir où on veut aboutir en fin de négociation.
- C'est composer avec des clients qui ont des personnalités différentes et avec lesquels les tactiques peuvent diverger.

Les différentes logiques de négociation

Le « négociateur-bulldozer »

Il est centré exclusivement **sur ses propres objectifs et sur le résultat**. C'est le mode du « négociateur à l'arraché ». Le fond prévaut sur la forme et tant pis si la relation en prend un coup. Il faut exister à tout prix. Il est persuadé que le passage en force inspire le respect et signifie une négociation efficace. Le

court terme est certes privilégié mais n'est-ce pas ce que sa hiérarchie et ses actionnaires réclament ? Le négociateur doit se faire reconnaître par une crédibilité faite de fermeté et de maîtrise de soi. Il lui faut commencer la négociation avec autorité et imposer « sa présence ». Cette attitude est facilement atteinte avec une stratégie offensive.

Exemple : durant la négociation, ce vendeur de voitures exerce continuellement une pression sur son client tout en préparant habilement l'obtention des contreparties adverses. Il veut que le crédit passe par son organisme financier habituel et avoir 30 % d'acompte tout de suite. Selon lui, le premier concédant « signale » une faiblesse. Il utilise plusieurs formes de pression comme la dissuasion (et même la menace), le bluff, l'engagement irrévocable et parfois la ruse et la manipulation.

Ces négociations sont dures, éprouvantes et nécessitent de la maîtrise de soi, une bonne connaissance des techniques propres à ce type de négociation (maniement des pouvoirs, des concessions, argumen-

tations, manières d'échapper ou de sortir des situations d'impasse ou de blocage, etc.). Et puis, attention aux réactions des clients qui peuvent ne pas apprécier la manœuvre !

Le relationnel

Ce négociateur fonde sa **stratégie sur la relation** avec la partie cliente. Il tient compte non seulement des caractéristiques structurelles de son interlocuteur, mais aussi des interactions psychologiques qui naissent et se développent dans le face-à-face de la négociation. Aussi est-il attentif aux actions et réactions de l'acheteur, à ses motivations profondes, à ses attitudes, à son argumentation.

Exemple : un commercial grands comptes se retrouve face à un groupe d'acheteurs. Il joue de diplomatie, de processus d'influence, de marchandage, voire de manœuvres. Il faut plaire coûte que coûte... et à tous...

Le « rapprochons-nous »

Le troisième mode a souvent été décrit comme une application du jeu de go. La négociation est centrée sur « l'ouverture », l'avenir, le dépassement du présent et du problème. C'est une stratégie d'utilisation du temps. Ce sont des négociations dans lesquelles les acteurs acceptent une certaine forme de consultation. On parle de négociation selon la logique des intérêts. Elle repose sur un nombre limité mais précis de techniques : la priorité de l'extension par rapport à la défense, la recherche d'intérêts mutuels pour dépasser le stade des positions. L'envie de créer conjointement des solutions avec le client est au cœur du processus.

Exemple : un ingénieur d'affaires travaille avec une équipe projet en interne et chez son client. Il sait changer de registre, sortir du cadre pour trouver de véritables solutions gagnantes de part et d'autre et créer des solutions qui n'existent pas vraiment encore. Le recours à une dialectique souple mais continue et cohérente est évident. La forme est au service du fond car il est aussi hors de question de se laisser déborder et d'oublier ses propres objectifs.

Le progrès de la négociation passe par un développement synergique (développement du jeu commun).

ET EN TERME DE COMPORTEMENTS ?

On peut arriver à ces trois types de postures :

- **Négociateur « dur »** : il adopte les situations les plus extrêmes et les défend avec obstination. Il suscite fréquemment en face des réactions de dureté (détérioration des relations).
- **Négociateur « doux »** : il veut éviter les conflits de personnes et est donc prêt à toutes les concessions pour parvenir à un accord. Il peut, à l'extrême se faire abuser en négociation.
- **Négociateur par la méthode raisonnée** : il recherche les avantages mutuels et rend les intérêts divergents complémentaires. Il est dur quant aux questions débattues mais doux avec les négociateurs eux-mêmes. Il est celui qui questionne et obtient des réponses ; et non celui qui affirme et qui se heurte aux résistances qu'il provoque. L'issue considérée comme la meilleure est un compromis sauvegardant les intérêts essentiels et apparemment des protagonistes.

Les quatre points de la méthode de la négociation raisonnée

1. **Les hommes.** Traiter séparément les questions de personnes et le différend.
2. **Les intérêts.** Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
3. **Les solutions.** Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision.
4. **Les critères.** Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs (différents des questions de principe).

Mais, au final, comment, concrètement, quand on est « candide », distinguer une négociation centrée sur les positions d'une négociation basée sur la logique des intérêts ?

Plusieurs critères sont à analyser :

- ✓ Comment les parties en présence communiquent-elles ?

ILLUSTRATION

Une anecdote très connue illustre parfaitement cette approche : une mère de famille trouve ses deux enfants en conflit dans la cuisine. Ils se battent au sujet de la seule orange dans la coupe à fruits, chacun la voulant pour soi.

- Première possibilité : la mère décide de couper l'orange en deux pour la partager équitablement selon elle. Mais cette solution ne les satisfait pas vraiment et ils gardent de la rancune envers l'autre. C'est ce qu'on appelle la **logique distributive** ou comment partager le gâteau ou l'orange !
- Deuxième possibilité : la mère interroge ses deux enfants pour savoir ce qu'ils veulent faire de leur moitié de fruit. L'un veut boire le jus, l'autre veut faire un gâteau avec le zeste.

Dans l'hypothèse 1, les deux enfants sont mécontents : la quantité de jus est trop limitée et le goût de l'orange dans le gâteau est insuffisant. Avec **l'approche de la négociation par les intérêts**, ils peuvent exprimer pleinement leurs besoins et après cet échange, ils peuvent être, chacun, satisfait à 100 %. C'est aussi ce qu'on appelle la **logique intégrative** ou **comment agrandir le gâteau ou l'orange** !

- ✓ S'appuient-elles sur la confiance ou au contraire jouent-elles sur le principe de la trahison ou du moins de la manipulation ?
- ✓ Arrivent-elles avec des solutions toutes faites qu'elles défendent bec et ongles ?
- ✓ Savent-elles s'adapter aux circonstances inévitablement changeantes dans les négociations complexes ?
- ✓ Vivent-elles les concessions comme des preuves de faiblesse ?

Toutes les études faites par l'Université de Harvard depuis quinze ans démontrent que « les négociateurs les plus habiles sont ceux qui définissent le succès comme le fait, non pas de triompher de leurs adversaires, mais de remporter le plus d'avantages possibles pour eux-mêmes ».

Concrètement, les comportements à adopter sont les suivants :

- ✓ Faire le premier pas.
- ✓ Avoir une intention positive vis-à-vis de son client et l'énoncer le clairement.
- ✓ Valider le processus de négociation c'est-à-dire la manière dont elle va se dérouler.

- ✓ Faire preuve d'une écoute minutieuse des messages émis par son client en restant vigilant.
- ✓ Rester souple dans ses interventions sans tomber dans la naïveté.
- ✓ Être authentique sans tout dévoiler.

Les jeux de pouvoir

Le client a un pouvoir de négociation intrinsèque. Il s'agit d'un élément objectif, de nature stratégique, sur lequel le commercial a peu de prise. C'est le pouvoir inhérent à l'organisation et à l'environnement de l'acheteur. Il faut être à même de l'analyser, dans une négociation, pour en tenir compte dans la fixation de son niveau d'exigence et pour anticiper les comportements possibles chez l'autre. Souvent, les jeux de pouvoir en négociation sont importants car les négociateurs veulent gagner et pour eux, cela signifie forcément qu'il y ait un perdant... Leur énergie est alors considérablement absorbée dans ces joutes au lieu de servir la cause des intérêts réciproques qui les amènerait à un accord beaucoup plus profitable !

On peut, en s'appuyant notamment sur les travaux de Michael Porter, recenser **six facteurs stratégiques de pouvoir** pour le client :

- ✓ Le pouvoir du **poids**.
- ✓ Le pouvoir du **choix**.
- ✓ Le pouvoir de l'**information**.
- ✓ Le pouvoir de l'**influence**.
- ✓ Le pouvoir du **temps**.
- ✓ Le pouvoir de **sanction**.

Selon Fisher et Ury, du Harvard Negotiation Project, le pouvoir intrinsèque de chaque négociateur réside presque uniquement dans la qualité de sa « BATNA » (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), c'est-à-dire sa « **meilleure solution de repli** » ou son plan de secours.

En prenant du recul face à ces pouvoirs, le commercial peut anticiper et analyser comment répondre ou gérer une situation de « prise de pouvoir » de la part de l'interlocuteur, sans subir et trop vite réagir. Du coup, il ne bascule pas dans la justification ou il n'est pas obligé de céder... Au-delà de ces six pouvoirs, on s'aperçoit que la nature des relations entre les négociateurs représente, à part entière, un enjeu à elle seule. Cela pourrait faire un septième curseur à identifier avant toute négociation... La dimension interpersonnelle reste un incontournable dans ce processus et l'analyse des personnalités en présence s'avère très efficace. Au-delà de cela, il faut aussi éviter la politique de l'autruche et oser affronter les non-dits qui ressortiront tôt ou tard !

[Partie Savoir-être](#)

Le pouvoir du Poids

Les achats représentent une part importante du chiffre d'affaires du négociateur. « Vous représentez 1/1 000 du CA de mes achats, alors que je représente 20 % du CA de votre secteur... »

Le pouvoir du Choix

L'acheteur peut facilement obtenir un produit ou un service équivalent :

- ✓ Soit parce que les **produits** en cause sont **indifférenciés** ou normalisés.
- ✓ Soit parce que le client a la possibilité de **produire lui-même** le produit ou le service.

Ce pouvoir de choix n'est cependant effectif que si les coûts de transfert (*switching costs*) sont faibles.

Il s'agit des coûts occasionnés au client par un changement de fournisseur : modifications d'équipements, formation des utilisateurs... Ces coûts peuvent être élevés et de ce fait réduire le pouvoir de l'acheteur (ex. : informatique lourde).

Le vendeur doit rappeler qu'il s'agit d'un jeu à trois : fournisseur/client (distributeur)/consommateur, où il doit valoriser l'importance de la satisfaction du client final.

Le pouvoir de l'Information

Il appartient à celui qui dispose d'informations complètes sur les produits et le marché. Les acheteurs sont de plus en plus et de mieux en mieux informés.

Par exemple, ils ont des informations concernant :

- ✓ Les politiques marketing et commerciales.
- ✓ Les prix du marché.
- ✓ Les contraintes actuelles de chaque fournisseur.
- ✓ Les conditions des concurrents.
- ✓ Les références du commercial.
- ✓ Les utilisations types des produits du négociateur.
- ✓ Les comportements des utilisateurs.

Le pouvoir de l'Influence

Il s'exerce soit au sein de sa profession, soit, surtout, au sein de son entreprise.

C'est un élément important du rapport de force notamment dans des circuits où le GRID (groupe réel d'influence et de décision) est complexe.

Le pouvoir du Temps

Le temps dont il dispose pour consulter, étudier, se décider.

Le client qui dispose du temps nécessaire pour étudier toutes les possibilités, interrompre la négociation, rechercher des solutions nouvelles... dispose d'un pouvoir considérable.

Il joue sur le fait que le commercial a des impératifs de calendrier pour planifier ses actions.

De « jeunes négociateurs » dynamiques veulent souvent ramener au plus vite des commandes et, du coup, lâchent trop facilement... Cela peut inversement être une contrainte forte pour l'acheteur qui est pressé...

Le pouvoir de Sanction

La sanction peut être positive – offrir de nouveaux débouchés à son fournisseur – ou négative – retenir une facture, annuler une commande ou une référence, retarder une livraison ou une mise en place, etc. C'est le pouvoir absolu.

C'est celui sur lequel l'acheteur « joue » le plus. C'est celui qu'il peut employer le moins car au bout d'un moment, cela risque de se retourner contre lui...

L'étape de la négociation des accords

C'est la phase où les négociateurs vont discuter du « Quoi » ; c'est-à-dire des différents points à négocier. Les acteurs font alors appel à des **tactiques** de négociation.

Trois outils clés :

- ✓ Matrice de fixation des objectifs.
- ✓ Matrice des stratégies de négociation.
- ✓ Matrice des options concessions-contreparties.

Trois principes :

- ✓ Défendre la proposition initiale avant de la modifier.
- ✓ Exiger une contrepartie à toute concession.
- ✓ Engager le client dans la décision.

La méthode de fixation des objectifs

1^{re} étape :

Il s'agit d'identifier l'ensemble des éléments de l'offre, même ceux que le commercial ne souhaite pas négocier. Il faut brosser un tableau côté client : que veut-il aborder comme thème ?

- ✓ Aspects techniques (spécifications produits et services).
- ✓ Aspects logistiques (calendrier, organisation...).
- ✓ Aspects juridiques (nature des engagements contractuels).
- ✓ Aspects financiers (prix, conditions de règlement).

2^e étape :

Le négociateur analyse les **enjeux** de la négociation, à court et à long terme, pour son entreprise :

- ✓ Que cherche-t-on à obtenir ?
- ✓ Quels sont les risques à maîtriser ?

Enfin, il doit identifier parmi les éléments de l'offre les points prioritaires pour le client et ceux sur lesquels il peut éventuellement lâcher en échange d'une contrepartie.

3^e étape :

Là, il s'agit de déterminer ses objectifs de négociation, c'est-à-dire sur chacun des éléments de l'offre (délais, conditions de règlement, etc.), de définir le niveau visé.

Les objectifs doivent être déterminés en premier, avant les planchers et les exigences initiales. Pour les établir, le négociateur s'appuie sur deux références : le coût de revient et la « valeur estimée ».

Quant à l'objectif de prix, il est déterminé en cohérence avec l'ensemble des autres éléments de l'offre. C'est la rentabilité globale de la relation commerciale qui doit être recherchée.

Les objectifs de négociation doivent être ambitieux et réalistes (ce ne sont ni des « plafonds » ni des « planchers » de négociation).

4^e étape :

À ce stade, le commercial définit les positions de repli (planchers). Il s'agit de se préparer à affronter des situations telles que :

- ✓ Offres concurrentes mieux positionnées que prévu en terme de qualité de l'offre, de prix.
- ✓ Le client a modifié ses attentes en cours de route.
- ✓ Cela peut venir aussi d'une pression forte du client pour obtenir des conditions plus favorables que les objectifs définis, sur tout ou partie de l'offre (et notamment sur l'aspect « prix »).

DÉTERMINER EN 5 POINTS LA « VALEUR ESTIMÉE » SUR UNE AFFAIRE PARTICULIÈRE

1. **Identifier** les principaux concurrents.
2. **Collecter et analyser** le maximum d'informations objectives permettant d'estimer, pour chaque concurrent :
 - Le niveau de prix probable de l'offre.
 - Les forces et faiblesses relatives de l'offre par rapport à l'offre que l'on a établie.
3. **Quantifier la valeur** de chaque avantage relatif de l'offre, telle que cette valeur peut être perçue par le client. Ex. : Le commercial propose une solution technique permettant une mise en œuvre avancée de deux mois
⇒ Avantage perceptible par le client : 350 000 €.
4. **Quantifier le coût** perceptible de chaque inconvénient relatif.
Au final : **Calculer** la « valeur estimée » : = prix du meilleur concurrent + valeur perceptible des avantages relatifs – coût perceptible des inconvénients relatifs.
5. **Ajouter** la valeur des éléments non rationnels (relationnel, confiance, image...).

Le commercial a donc intérêt à déterminer quelles sont les valeurs planchers acceptables, le coût des concessions envisagées. Il doit identifier les conditions d'accès aux valeurs planchers. Ex. : conditions de quantité de produits pour descendre sous un niveau de prix donné.

5^e étape :

C'est l'étape clé en matière de négociation car c'est là que la tactique du commercial va poindre. Il faut désormais définir le niveau d'exigence initiale à afficher.

Comment le définir ?

- ✓ Déterminer le « **seuil de crédibilité** ». Exemple : quel est le pourcentage de baisse de prix acceptable par le client en cours de négociation et qui permette au commercial de conserver son image de professionnel ? (Si le *prix objectif* = 12,00 € et si le *pourcentage acceptable* se situe à 20 % ⇒ *seuil de crédibilité* = 9,60 €)

- ✓ Déterminer le « **seuil de compétitivité** ». Il est indispensable dans le cadre de l'appel d'offre. C'est le seuil au-delà duquel le fournisseur est éliminé du processus de négociation. C'est souvent rattaché au prix. La tactique consiste à positionner son offre immédiatement en dessous du seuil le plus bas. (*Si seuil de crédibilité = 15,24 €, seuil de compétitivité = 14,48 €, offre initiale = 14,33 €*)
Le commercial prévoit alors une « **soupape de sécurité** » sur un élément de l'offre **autre que le prix**.

CINQ ERREURS CLASSIQUES EN MATIÈRE DE POSITIONNEMENT DE LA PROPOSITION COMMERCIALE

- Établir l'offre à partir des coûts de revient sans analyse des « valeurs estimées ».
- Se focaliser sur l'objectif de prix sans prendre en considération l'impact des autres facteurs (spécifications, délais, conditions de règlement) sur la rentabilité.
- Raisonner en « fourchette » sans objectif véritable.
- Présenter une proposition trop « tendue », sans position de repli possible.
- Sous-estimer la qualité des offres des concurrents.

Résumé : mode d'emploi en cinq étapes

- ✓ Lister l'ensemble des points susceptibles d'être négociés et les classer en fonction des priorités.
- ✓ Établir précisément ses objectifs : Quelle « rentabilité globale » recherche-t-on ?
- ✓ Définir sur chaque point le plancher. Parfois plancher = objectif. Le plancher suppose une contrepartie précise (volume, participation à un salon, une amélioration des conditions de paiement...).
- ✓ Définir ses exigences initiales. Se créer des marges de négociation : sur **quels** points (prix, délais) ? avec quelle amplitude (5 %, 10 %) ?
- ✓ Préparer des arguments pour justifier les exigences initiales élevées.

Tableau 10.1 ■ Exemple de matrice des objectifs

Points susceptibles d'être négociés	Exigence initiale	Objectif	Plancher	Arguments
Prix	100 €	98 €	97 €	
Conditions de paiement	Acompte 30 % + solde 30 j.	60 j. net	60 j. fin de mois	
Prix SAV	Prix catalogue	Tarif – 20 %	Tarif – 30 %	
Conditions de livraison	2 mois	1,5 mois	3 semaines	
Conditionnement	vrac	Paquet de 50	Paquet de 10	

Tableau 10.2 ■ Matrice des stratégies de négociation

Logique	Pouvoir	Confiance	Objectif	Stratégie
Coopérative	Fort	++	Rester « gagnant/ gagnant »	Ne pas utiliser son pouvoir et être sur le long terme.
Coopérative	Équilibré	++	Faire grossir le gâteau	Être sur la logique des intérêts et créer des options.
Coopérative	Faible	++	Rester vigilant à la logique de l'autre	Projeter l'autre sur le long terme.
Compétitive	Fort	–	Profiter de sa position de force	Ça peut être l'occasion de « forcer » l'autre à passer à la coopération.
Compétitive	Équilibré	–	Retirer son épingle du jeu	Préparer sa négociation et aller chercher de quoi faire grossir la négociation.
Compétitive	Faible	–	Limiter les dégâts !	Se garder des marges de manœuvre et aller chercher des contreparties.

La tactique des concessions/contreparties

Mode d'emploi en dix étapes :

1. Établir la liste des concessions possibles à partir de la matrice des objectifs.
2. Classer ces concessions en « possibles », « importantes ».
3. Lister les demandes de concessions possibles (probables) mais *difficilement négociables*.
4. Positionner ces concessions dans le tableau.
5. Établir la liste des contreparties possibles.
6. Positionner ces contreparties sur le tableau.
7. Ajouter quelques contreparties « plausibles » mais dont on *sait* qu'elles sont inacceptables (ou très difficilement acceptables) pour le client.
8. Face à une demande de concession en zone A : rechercher une contrepartie en zone X (ou Y).
9. Face à une demande de concession en zone B : rechercher une ou *des* contreparties en zone Y (*ou Z, puis Y*). Chercher à déplacer la concession vers : haut de la zone B, zone A.
10. Si demande de concession en zone C : demander contrepartie en zone Z, constater le blocage et proposer de ramener la discussion en zones B et Y.

Tableau 10.3 ■ Matrice concessions/contreparties

	Concessions	Contreparties
Facilement acceptables	A	X
Importantes	B	Y
Difficilement acceptables	C	Z

La onzième étape consiste à réfléchir aussi sous forme d'options... Comment ? En imaginant les combinaisons possibles concessions/contreparties.

Les réactions possibles face au « Faites un effort... »

Argumenter

- ✓ « Un effort a *déjà* été fait... »
- ✓ « La qualité du produit... »
- ✓ « Les usages de la profession... »

Rechercher des contreparties

1. « De votre côté, êtes-vous prêt à examiner la question de... ? » (oui)
2. « Alors, *si vous* (...), je peux éventuellement revoir le prix... »

Déplacer

« Je ne souhaite pas modifier notre offre en ce qui concerne le *prix*. En revanche, *si vous* (...), je peux faire un effort *sur un autre point*... ».

Faire douter

« Si je faisais cet effort, cela reviendrait en fait à ronger sur la qualité des parties vitales de notre offre, et notamment sur (...). Cela, d'autres le font, nous jamais. Que penseriez-vous si nous le faisons ? »

Isoler et conclure

Trois étapes :

1. « Mis à part le prix, nous sommes d'accord sur tout le reste ? » (oui)
2. « Donc, si nous trouvons un accord sur le prix, nous pouvons conclure dès aujourd'hui ? » (oui)
3. Soit céder en échange de la signature immédiate si vraiment elle devait intervenir beaucoup plus tard ; soit revenir à l'un des quatre paragraphes précédents.

► LE CONCEPT ICO AU SERVICE DE LA NÉGOCIATION

Nous ne sommes pas tous égaux en négociation. Certains d'entre nous sont plus à l'aise au démarrage, d'autres adorent aller chercher des contreparties...

Exemple : ce commercial déteste les procédures, les règles du jeu à définir. Il va devoir préparer ce moment et devoir développer une énergie et une concentration accrue pour intégrer cette phase dans son processus de négociation.

Le commercial ne peut pas être performant naturellement lors de toutes les phases exigées par la négociation.

Concrètement, l'approche de Will Schutz et le concept ICO (Inclusion/Contrôle/Ouverture) l'aide à prendre conscience de son style et à voir à quel moment particulier de la négociation il a besoin de chacune des trois dimensions.

La dimension Inclusion

C'est lors **de la prise de contact et lors du démarrage** de la négociation que les besoins d'inclusion sont les plus nécessaires. Cette partie de l'entretien conditionne positivement ou non les comportements à venir. Contrairement à la croyance qu'il ne faut pas commencer le premier, il faut « donner le ton » et afficher la couleur pour donner envie aux acheteurs de suivre.

Exemple : un négociateur s'apprête à mener une négociation difficile. Il montre par son attitude, qu'il est satisfait d'être là et qu'il croit à la possibilité d'un accord. Il est clair sur ses intentions en donnant rapidement un ton positif à l'entretien. Il est sincère, crédible afin d'être efficace. Il sait que c'est un principe incontournable pour travailler dans une relation de confiance. Il est vigilant aussi bien au niveau de sa communication orale qu'au niveau non-verbal. Il prépare et soigne particulièrement ses premières phrases. Il a pris le

soin d'accueillir les négociateurs, de prévoir un café, une salle conviviale, le matériel nécessaire pour faciliter les échanges.

L'effet « symétrie » joue alors son rôle et la négociation peut démarrer sur de bonnes bases.

Cette dimension doit être activée au moment de la séparation, quelle que soit l'issue de la négociation. Nous avons donné le nom de « déclusion » à cette phase. Elle correspond à un moment où la tension retombe et où chacun souvent se laisse aller car les enjeux sont moindres. Chaque négociateur doit garder la tête haute. Il faut soigner les susceptibilités et avoir la victoire modeste ! En fait, plus les négociations ont été difficiles, plus cette partie « déclusion » est cruciale. On exprime sa satisfaction d'avoir abouti et on remercie de la qualité de l'échange, d'avoir pu s'exprimer avec sincérité en dépit des divergences de point de vue, etc. Il faut garder à l'esprit que, surtout si l'accord n'est pas finalisé, que tous, tôt ou tard vont se retrouver à la même table des négociations !

La dimension Contrôle

Le contrôle est bien intégré par les commerciaux. En effet, face à la pression conjointe de leurs clients et de leur hiérarchie, ils souhaitent garder à tout prix la maîtrise de la négociation et ils activent tout naturellement leur part « contrôleur ». En formation, ils apprennent d'ailleurs à « oser, à défendre, à argumenter, à exiger, à verrouiller », etc. et cela contribue à renforcer son image de professionnel. Cette réputation créée sert de force de dissuasion car elle rend toute injonction crédible et d'autant plus menaçante. Le client n'aura donc pas envie de sortir des clous et de jouer un tour à sa façon !

Cette dimension est nécessaire à **deux moments spécifiques** des négociations :

- ✓ **Pour définir les règles du jeu, les méthodes** de négociation. Sinon l'acheteur peut être tenté, sans verrouillage, de tendre quelques pièges classiques qui lui permettent d'avoir l'ascendant sur la négociation. Par exemple, il peut rajouter de nouveaux interlocuteurs au cours des entretiens, changer le calendrier des négociations, rajouter des clauses suspensives... Le commercial doit être ferme sur ce point même s'il est souple sur la manière d'aboutir.

- ✓ Pour **évaluer les options et conclure l'accord**. À ce stade, il faut être rationnel et factuel afin de peser le pour et le contre des propositions construites conjointement. Certaines sont forcément plus intéressantes que d'autres ; il faut certes évaluer la valeur marchande de chacune d'elles mais également leurs conséquences à court, moyen et long terme. Concourent-elles à l'esprit coopératif, gagnant/gagnant visé au début de l'entretien pour travailler avec son client dans un climat de confiance et dans le cadre d'une relation pérenne ? Le gain relationnel est-il présent ? Le gain économique ? Le plan de secours est-il meilleur ?

La dimension Ouverture

Généralement, le commercial est focalisé sur ses propres intérêts, sur ses exigences, sur ses concessions à ne pas lâcher facilement. Les techniques de négociation compétitives conduisent à continuer en ce sens... Cette dimension est donc difficile à mettre en œuvre. Là, il ne s'agit pas d'affirmer ses positions comme un postulat de base à toute négociation, mais bien au contraire de casser cette logique de marchandage où aucun n'est dupe quant aux exigences initiales gonflées !

Pour se préparer efficacement à travailler selon cette approche, il faut repenser à des négociations passées et lister ses intérêts et ceux des acheteurs, les classer et repérer les rapprochements d'intérêts. Si la liste est pauvre, il faut être plus curieux pour découvrir les intérêts de ses clients en posant des questions plus pertinentes et plus nombreuses. **Quels sont ses besoins ?** En effet, surtout lors des ventes de solutions complexes, les interlocuteurs sont nombreux et les intérêts peuvent l'être tout autant ! Découvrir les intérêts personnels en jeu est un levier intéressant. Par exemple, en contribuant à une évolution de carrière souhaitée par le client, ce sera beaucoup plus facile de trouver avec lui les solutions les plus profitables aux deux parties en présence ! C'est le moment de pratiquer l'empathie et de ne pas être simpliste sinon on passe à côté d'informations stratégiques. C'est souvent l'intérêt supplémentaire découvert, à l'inverse du concurrent,

qui va faire la différence ! L'exercice vaut donc la chandelle. Le commercial aborde, sans complexe, ses propres intérêts, afin d'engager la démarche et de donner envie à son client d'en faire autant, surtout s'il étoffe sa démarche de questions relais pour inciter ses interlocuteurs à le suivre. Il commence prudemment, voit comment réagit son acheteur en face et s'ouvre pas à pas... Ce n'est pas parce qu'on parle d'ouverture qu'on est forcément naïf.

Se centrer sur les intérêts de l'autre le valorise, lui montre que son avis est important. Cela concourt également à la construction de la confiance.

Un autre moment nécessite d'être en Ouverture : le commercial doit faire travailler son imagination avec son client **pour créer, ensemble, des solutions possibles**. C'est vraiment à ce stade que le vendeur doit combattre le poids des habitudes car il doit tellement être en ouverture qu'il crée, sans évaluation aucune, toutes les options envisageables. Cela veut dire que certaines d'entre elles peuvent même aller à l'encontre de ses intérêts et de ses objectifs ! C'est la logique du *brainstorming*. On reste sur le cerveau droit – créativité – et on utilisera le cerveau gauche – rationnel, plus tard, quand il sera temps de repasser en Contrôle. C'est la preuve qu'on peut rester ferme sur ses objectifs tout en étant souple sur la manière de les atteindre. Cette attitude évite les conflits dans l'avenir.

Voici un résumé des différentes phases de la négociation et les dimensions du comportement à activer en parallèle (**figure 10.1**).

Les difficultés majeures restent généralement, pour les commerciaux, sur les dimensions Ouverture et Contrôle. Voici un tableau (**tableau 10.4**) montrant ces deux dimensions et les croisements qu'elles peuvent produire entre elles. C'est le moment de faire un bilan...

La preuve suprême de réussite de cette approche serait que la relation étant tellement basée sur la confiance avec son client, le respect mutuel, le souci permanent d'améliorer la relation interpersonnelle, la volonté inaltérable de trouver tout le temps des solutions convenant aux deux, que finalement l'utilisation des tactiques habituelles de négociation ne servirait plus à rien !

Et si c'était possible ?

Figure 10.1 ■ La « Bosse » de la négociation

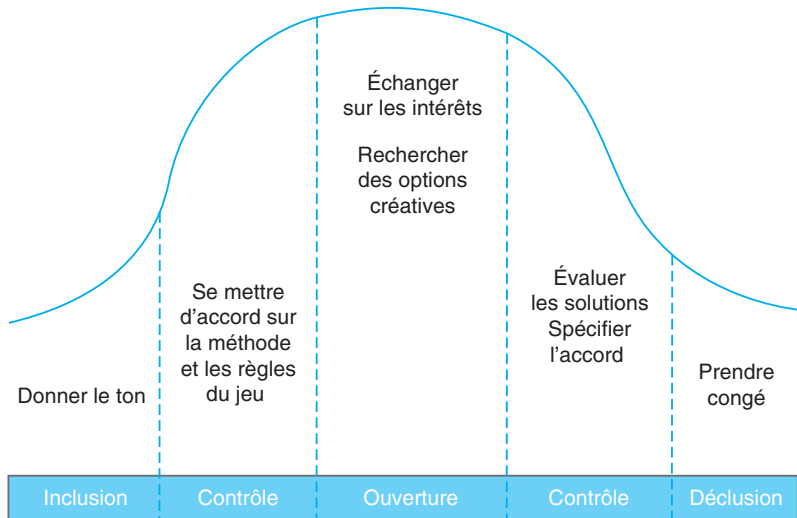


Tableau 10.4 ■ Positions d'ouverture/de contrôle

Contrôle Ouverture	Position faible	Position souple	Position forte
Position faible	La négociation peut bien se passer si, en face, vous avez un client similaire. Mais le gain mutuel restera modeste.	C'est dommage, vous avez le juste niveau pour garder la maîtrise de l'entretien mais vous passez à côté de résultats plus importants car vous ne savez pas « lâcher prise » et vous mettez en Ouverture pour aller plus loin.	Vous avez l'impression de tout diriger, d'être seul maître à bord mais la négociation reste classique et vous ne créez pas de valeur ajoutée avec votre client. Vous imposez votre point de vue.
Position souple	Préparez mieux votre cadre d'entretien, vos matrices, votre tactique. Verrouillez d'avance les règles de fonctionnement et ce sera parfait !	Vous savez actionner la bonne dimension, avec le bon dosage, au bon moment de la négociation.	Faites-vous confiance et soyez moins rigide ; vous allez voir comment ça change le résultat des négociations !
Position forte	Vous allez vous faire posséder si vous êtes avec un renard de la négociation. Ce ne sera pas votre Ouverture qui sera surtout à revoir mais votre difficulté à fixer des règles et à verrouiller vos négociations.	Attention ! parfois, vous vous laissez aller et vous dites trop de choses à votre client. Ce n'est pas parce que les règles du jeu sont fixées qu'il faut tout dévoiler !	Vous alternez le chaud et le froid. Croyez-vous que votre client s'y retrouve ? Il vous voit sûrement comme un manipulateur.
D'après M.-P. DISQUAY-LE GALL, E. COUZON, <i>Mieux se connaître pour vendre plus, op. cit.</i>			



Négocier est une affaire de stratégie et de tactique. Il faut être créatif pour trouver des solutions innovantes avec son client. Enfin, il faut savoir alterner des phases d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.

Chapitre 11

Manager les commerciaux au quotidien

Les questions traitées dans ce chapitre

- ♦ Comment adapter son management à la situation ?
- ♦ Comment faire progresser les compétences et la motivation ?
- ♦ Comment motiver un commercial ?
- ♦ Comment mesurer la compétence des commerciaux ?
- ♦ Comment féliciter ? Déléguer ? Recadrer ?
- ♦ Comment animer des réunions motivantes ?
- ♦ Comment débriefe un entretien de vente ?

Manager des commerciaux fait appel à des savoir-faire spécifiques. Ils font l'objet de ce chapitre.

Dans la fonction commerciale, la pression du résultat à court terme est très forte. Grande est la tentation de manager « à la baguette », avec un mode de fonctionnement identique pour tous. Le « **management situationnel** » adapté aux commerciaux permet d'éviter cette erreur en personnalisant votre management.

[Voir ce chapitre, partie 1](#)

Le management commercial est un management de la motivation : la motivation des collaborateurs est une composante de la performance. La démotivation se voit, se « sent », ne serait-ce que dans la communication non verbale du commercial. La partie 2 de ce chapitre aborde toutes les questions relatives aux moyens de motiver, individuellement ou collectivement.

Fidéliser les meilleurs commerciaux est une demande forte de l'entreprise vis-à-vis de ses managers. Pour les garder, ceux-ci doivent répondre à une des exigences principales des commerciaux : progresser, gagner en compétences. La partie 2 de ce chapitre présente des pistes très concrètes pour apporter une forte valeur ajoutée sur le terrain de la compétence, ainsi qu'un certain nombre de plans d'entretiens de management.

[Voir ce chapitre, partie 2](#)

Enfin, la partie 3 propose des « canevas » très opérationnels pour **réussir vos actes de management** ; réunions, accompagnement terrain et entretiens. Ils sont abordés par l'angle de l'objectif. En effet, comme pour la vente, un entretien réussi doit être préparé et avoir un objectif clair : réunion pour informer, pour échanger, entretien de suivi d'activités, de recadrage, de fixation d'objectif, accompagnement pour aider, évaluer... autant de savoir-faire à maîtriser.

[Voir ce chapitre, partie 3](#)

► ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT À CHAQUE VENDEUR

Chacun a naturellement un style de management dans lequel il évolue avec aisance. Centré sur l'objectif ou sur la relation avec les vendeurs, ce style trouve son efficacité dans certaines situations mais pas dans toutes. Comment travailler sa souplesse ? Sur quels critères adapter son style de management ?

Le management situationnel, concept défini par Hersey et Blanchard, propose une lecture simple et très opérationnelle des situations de management. Ils définissent l'efficacité du management par sa capacité à prendre en compte les objectifs de l'entreprise en même temps que le degré d'autonomie du collaborateur par rapport à la mission qui lui est confiée. Il s'agit de l'autonomie relative à une activité précise, à une situation donnée. C'est pourquoi on parle de management situationnel.



PRINCIPES CLÉS

- Dans une situation donnée, un style de management sera plus efficace qu'un autre.
- Le « bon » manager sait adapter son management à la situation.
- Motivation et compétence sont les deux critères clés pour un management efficace.

Deux questions clés : mon vendeur est-il compétent et/ou motivé ?

Prenons une situation de management commercial : on veut demander à un vendeur, Stéphane, d'organiser la présence de l'entreprise au prochain salon professionnel du secteur. Voilà une série de questions que l'on va se poser à son encontre :

- ✓ En est-il capable ? Dispose-t-il des compétences en organisation pour le faire ? A-t-il suffisamment de connaissances en marketing direct pour cibler les bons clients et prospects à inviter ? Maîtrise-t-il les outils et logiciels utiles ? Est-il suffisamment en avance sur ses objectifs pour y consacrer le temps nécessaire ?... Autant de questions qui ont trait à la connaissance, à la compétence, à la capacité de Stéphane... Il s'agit de questions concernant son « **pouvoir-faire** ».

- ✓ A-t-il envie de le faire ? Stéphane a montré sa volonté de s'engager dans des activités nouvelles... mais l'organisation d'un salon correspond-elle à ses goûts ? Se sent-il suffisamment confiant pour « foncer » et mettre toute son énergie sur ce projet ? Il s'agit de questions concernant son « **vouloir-faire** ».

L'autonomie professionnelle se définit comme la combinaison de la compétence (savoir et pouvoir-faire) et de la motivation (vouloir-faire) dans le cadre d'une mission donnée. Cette autonomie est relative à une situation bien précise, ce qui signifie qu'une même personne possède des degrés d'autonomie professionnelle variés selon les situations qu'elle rencontre. Le rôle du manager « situationnel » est donc de s'adapter en permanence à l'autonomie des individus et de faire progresser cette autonomie vers les niveaux les plus élevés compatibles avec les contraintes de l'environnement de travail

PRENONS LE CAS DE GEORGES...

Georges est vendeur grand compte et possède un très bon relationnel avec les dirigeants des entreprises clientes. Ses résultats sont bons.

Cochez la bonne réponse :

1. Il est compétent et motivé.
2. Il est compétent et peu motivé.
3. Cela dépend...

Réponse :

Il faut bien évidemment répondre la réponse 3. Cela dépend en effet de la tâche ou de la mission à accomplir... Le management situationnel invite à ne pas « globaliser » son management mais à l'adapter à chaque situation.

Les différents cas de figure

Schématiquement, dans une situation de management donnée, à la question : « Mon vendeur est-il compétent ? Est-il motivé ? », quatre réponses peuvent être données. À chacun de ces quatre cas correspond un style de management différent.

Le vendeur a une autonomie très faible

Il est peu compétent et peu motivé (PC, PM) par la mission ou la tâche. Le modèle préconise alors un management directif, centré sur les résultats à atteindre. Le manager explique *comment* la tâche doit être réalisée afin qu'elle soit menée à bien. Il agit peu sur la relation avec le vendeur. Il privilégie l'accroissement de la compétence pour pouvoir, dès les premiers résultats encourageants, reconnaître les efforts et accroître ainsi la motivation. Ce style de management « **directif** » ne peut être que transitoire, sous peine de devenir auto-cratique.

Le vendeur a une faible autonomie

Il est motivé mais manque de savoir-faire dans l'exercice de sa tâche (PC, M). Il attend de son manager à la fois des clés pour progresser en compétences mais aussi un échange sur le pourquoi de la mission, sur ses tenants et ses aboutissants. Le management adapté est un management « **persuasif** » ou « **explicatif** » où le manager s'implique personnellement à la fois sur le *comment* et sur la *relation* avec le vendeur.

Le vendeur a une autonomie moyenne

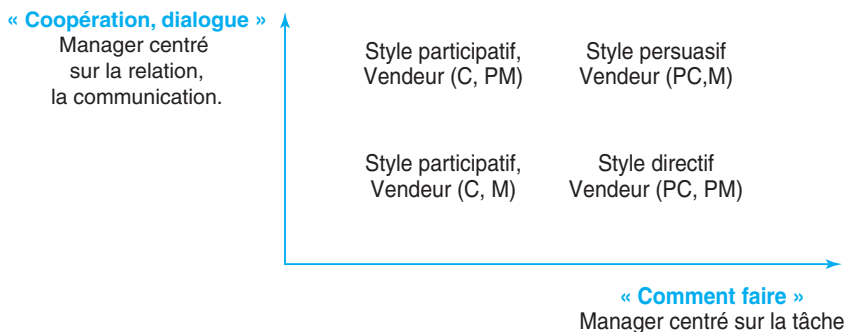
Cette fois, le vendeur sait faire (ou a su, par le passé), mais montre une faible motivation pour la mission (C, PM). Plutôt que de travailler sur le « comment », c'est inutile, le manager, dans un style « **participatif** » s'attache à renforcer l'implication du vendeur sur sa mission en le consultant, en lui demandant son avis, ses idées pour améliorer le travail. Le manager travaille alors essentiellement sur la relation avec le vendeur.

Le vendeur a une forte autonomie

Le vendeur maîtrise sa tâche et y accorde beaucoup d'intérêt. Il est très motivé et très compétent (C, M). Il sait prendre des décisions pertinentes. Le manager a tout intérêt à le responsabiliser en lui laissant une grande autonomie et à lui confier des missions nouvelles. C'est le management « **déléгатif** » qui s'exerce ici le plus efficacement.

La **figure 11.1** reprend en synthèse les différents cas et le management adapté.

Figure 11.1 ■ Les quatre styles du management situationnel



Faire un diagnostic de son équipe : le tableau d'analyse du manager (TAM)

Le management situationnel, très opérationnel, est parfaitement adapté pour effectuer une analyse individuelle.

Il est encore plus intéressant d'en faire une analyse d'équipe. C'est ce que nous propose le tableau d'analyse du manager (TAM), qui donne une dimension opérationnelle supplémentaire aux apports de Hersey et Blanchard.

Voici les différentes étapes de cette démarche :

1. Identifier une des missions prioritaires de l'équipe commerciale

Par exemple, on choisit d'analyser « la prospection ».

2. Décomposer cette mission en tâches ou compétences clés à maîtriser pour mener à bien la mission

Par exemple, pour la prospection, il faut :

- ✓ Connaître le marché.
- ✓ Cibler ses prospects.
- ✓ Prendre des rendez-vous par téléphone.
- ✓ Mener un premier rendez-vous accrocheur.

3. Identifier les collaborateurs et construire le tableau

Dans notre cas, l'équipe comprend quatre vendeurs : Catherine, Marc, Philippe, Germain.

On obtient le tableau suivant (**tableau 11.1**).

Tableau 11.1 ■ Construire un TAM

Tâches collaborateurs	Catherine	Marc	Philippe	Germain
Connaître le marché				
Cibler ses prospects				
Prendre des rendez-vous par téléphone				
Mener un 1 ^{er} rendez-vous accrocheur				

4. Renseigner chaque case du tableau pour une analyse du couple compétence/motivation

- ✓ C/M = collaborateur compétent et motivé sur la tâche.
- ✓ PC/PM = collaborateur peu compétent et peu motivé pour la tâche.
- ✓ C/PM = collaborateur compétent et peu motivé pour la tâche.
- ✓ PC/M = collaborateur peu compétent mais motivé pour la tâche.

Voici l'analyse faite pour les quatre collaborateurs de notre exemple (**tableau 11.2**).

Tableau 11.2 ■ Remplir le TAM

Tâches collaborateurs	Catherine	Marc	Philippe	Germain
Connaître le marché	C/M	C/M	PC/PM	C/M
Cibler ses prospects	PC/M	C/M	PC/PM	PC/PM
Prendre des rendez-vous par téléphone	C/M	C/PM	C/PM	C/PM
Mener un premier rendez-vous accrocheur	C/M	C/M	C/PM	PC/M

5. Mettre en place les actions individuelles et collectives adaptées

Tableau 11.3 ■ Exploiter le TAM

Entreprandre une action collective sur le ciblage : pourquoi ne pas confier une partie du travail à Marc ?

Tâches collaborateurs	Catherine	Marc	Philippe	Germain
Connaître le marché	C/M	C/M	PC/PM	C/M
Cibler ses prospects	PC/M	C/M	PC/PM	PC/PM
Prendre des rendez-vous par téléphone	C/M	C/PM	C/PM	C/PM
Mener un premier rendez-vous accrocheur	C/M	C/M	C/PM	PC/M

↓ ↓
Entreprandre une action individuelle sur Philippe et ensuite sur Germain (plan de progression).

À vous de jouer !





ADAPTEZ-VOUS VOTRE MANAGEMENT À LA SITUATION ?

Voici une mini-étude de cas vous permettant de mettre en œuvre le management situationnel.

Vous avez décidé de lancer une grande campagne de prospection sur les prospects identifiés à fort potentiel de votre région.

Vous comptez bien mobiliser toutes les ressources de votre équipe pour réussir ce défi.

Votre équipe se compose de quatre personnes :

 <p>Olivier</p>	 <p>Chantal</p>
 <p>Caroline</p>	 <p>Aurélie</p>

Il vous est proposé une description succincte de chacune.

En fonction de ces informations, choisissez parmi les trois actions proposées celle que vous décidez.

Chantal

Surnommée « Mamie » par les autres membres de l'équipe, Chantal est conseillère de clientèle depuis dix ans. Elle a 59 ans. C'est une femme d'expérience, débrouillarde et très à l'aise avec « ses » clients, qu'elle satisfait parfaitement.

Ses résultats sont justes : elle atteint 85 % de ses objectifs...

Malgré tout, elle ne semble pas vouloir remettre en cause sa manière de travailler. Elle assure d'ailleurs peu de « vrais » rendez-vous commerciaux et semble vivre sur son réseau relationnel.

Quand vous avez fait passer le message, récemment, que l'équipe serait jugée sur sa capacité à trouver de nouveaux clients, vous avez vu son visage se fermer.

1. Vous lui confiez l'animation d'une partie de la prochaine réunion sur le thème de la prospection. Il faut qu'elle se jette à l'eau !
2. Vous la recevez dans votre bureau pour lui expliquer à quel point vous comptez sur son engagement dans la nouvelle campagne de prospection.
3. Vous l'emmenez en entretien de prospection avec vous pour lui montrer comment vous faites.

Olivier

Dynamique et optimiste, Olivier a rejoint votre équipe en tant que conseiller de clientèle il y a deux ans.

Il a 29 ans. Très sportif, il vient au bureau en rollers. En charge d'un portefeuille de PME/PMI, il a axé ses actions sur le secteur des services et a déjà développé un nombre conséquent de nouveaux clients.

Il fourmille d'idées et vous a proposé plusieurs fois des actions, notamment pour développer une clientèle plus « haut de gamme ». Il a un bon relationnel, même si certains clients le trouvent parfois un peu direct.

1. Vous lui demandez d'intervenir lors de la réunion de lancement de la campagne de prospection pour qu'il présente sa démarche.
2. Vous lui fixez des objectifs modérés sur la nouvelle campagne pour qu'il ne se disperse pas.
3. Vous lui demandez de coacher Chantal sur la prospection.

Caroline

Caroline est conseiller de clientèle. Elle est calme, posée, serviable. Elle entretient d'excellentes relations avec les clients et les autres membres de l'équipe.

Elle a rejoint l'équipe il y a moins d'un an. Auparavant, elle a travaillé comme télévendeuse chez votre concurrent où elle a été très performante.

Elle est de bonne volonté et a beaucoup investi cette année sur la connaissance des produits. Toutefois, elle est vite déçue par les objections des clients.

1. Vous prenez rendez-vous pour elle chez un prospect et l'accompagnez. Vous verrez alors comment elle se débrouille avant de lui confier des objectifs.

2. Vous demandez à Olivier de l'entraîner à l'entretien de prospection avant de l'envoyer en clientèle.
3. Vous lui faites prendre des rendez-vous pour les autres membres de l'équipe. Cela, elle sait très bien le faire !

Aurélie

Aurélie, 23 ans, est assistante commerciale depuis six mois dans votre équipe. Auparavant, elle avait fait preuve d'une grande réussite dans une mission de téléprospection au sein de votre entreprise.

Elle aurait préféré avoir directement un poste de conseiller de clientèle car elle souhaite, comme elle vous l'a dit à plusieurs reprises, traiter les clients en face-à-face.

1. Vous ne l'associez pas à cette campagne de prospection mais comptez sur elle pour être irréprochable sur le traitement des clients au téléphone. Vous aurez besoin d'elle si tous les commerciaux sont sur la route...
2. Vous lui confiez un rôle important dans la prise de rendez-vous avec les prospects. Vous la recevez pour lui « vendre » l'importance de sa participation à l'effort de l'équipe.
3. Vous lui demandez de travailler en binôme avec Chantal pour l'aider à prendre ses rendez-vous.

Vérifiez bien vos choix avant de lire la correction !

CORRECTION :

Le management situationnel trouve tout son sens quand le « naturel » ne fonctionne pas bien. Il est fondé sur la réponse à deux questions fondamentales au regard d'une situation donnée ; les deux questions sont : mon vendeur est-il compétent et/ou motivé par rapport à cette situation ?

Dans le mini-cas, la situation est : la prospection.

Chantal

Par rapport à la prospection, Chantal n'est ni compétente, ni motivée. Son intervention en réunion (réponse 1) risque d'être démobilisatrice pour l'ensemble de l'équipe et peu porteuse d'efficacité car elle ne sait pas comment faire. Il faut à Chantal, sur la prospection, un management DIRECTIF : agir sur la compétence d'abord (réponse 3), et l'encourager par la suite dès la réalisation de bons résultats. Agir uniquement sur sa motivation (réponse 2) n'est pas suffisant. Elle ne sait pas prospecter. Elle risque donc de ne pas réussir... Ce n'est pas parce que Chantal a de bons résultats en fidélisation qu'elle en aura en prospection. Attention à ne pas GLOBALISER !

Il fallait donc choisir la réponse 3.

Olivier

Olivier est compétent et motivé. Il préparera certainement une très bonne intervention lors de votre prochaine réunion et cela renforcera sa moti-

vation. La réponse 1 est donc la bonne. Lui fixer des objectifs modérés (réponse 2) le démotiverait. Quant à lui confier Chantal, c'est dangereux : elle est démotivée et la démotivation est contagieuse ! Il faut à Olivier un management DÉLÉGATIF.

Aurélié

Par rapport à la prospection, Aurélié est compétente pour prendre des rendez-vous mais n'est pas motivée. Il lui faut un management PARTICIPATIF. Dans l'attente d'une éventuelle évolution de sa fonction, ce qui n'est pas encore à l'ordre du jour, il faut agir sur sa motivation : s'appuyer sur le levier de l'équipe est une bonne manière de le faire. (réponse 2). Ce serait un peu dangereux de la faire travailler en binôme avec Chantal (réponse 3). Les deux sont peu motivées par rapport à l'action de prospection. En mettant en commun leurs ondes négatives, elles risquent de renforcer leur désimplication ! Quant à ne pas l'associer à l'action (réponse 1), ce serait la marginaliser et la démotiver...

Caroline

Caroline est motivée mais elle a des réticences par rapport à la prospection. Elle manque de confiance en elle par manque de compétence. Il faut à Caroline un management EXPLICATIF ou PERSUASIF, centré sur le « comment ». L'emmener en rendez-vous sans formation préalable (réponse 1) est susceptible de la mettre en situation d'échec, ce qui aurait des conséquences fâcheuses sur sa motivation. En revanche, il faut lui donner de la compétence d'abord. En la faisant travailler avec Olivier, qui est compétent et motivé lui aussi, on lui donne la possibilité d'être compétente lors de son premier entretien de prospection. C'est donc la réponse 2 qu'il fallait choisir. La cantonner dans des tâches qu'elle maîtrise parfaitement (réponse 3) la sécuriserait dans un premier temps mais ne la ferait pas progresser.

► MANAGER LA COMPÉTENCE ET LA MOTIVATION

La démarche de coaching appliquée au management commercial

Le « coaching » est un terme tellement employé qu'il est utile de repréciser ici ce que nous entendons par là. Vincent Lenhardt¹, le définit comme une posture qui « considère la personne ou l'équipe à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel ».

Il s'agit pour le manager qui veut développer sa dimension de « coach » et ainsi accroître les compétences et la motivation de ses équipes de se doter d'une démarche, d'outils et d'attitudes spécifiques.

MENTOR, une démarche pour faire progresser

Pascal Debordes² structure la démarche de coaching commercial en six étapes :

M comme mesurer le décalage

Il s'agit dans cette première étape de mettre en évidence les décalages qui existent entre ce que fait le vendeur sur le terrain et ce qu'il devrait faire pour une performance optimale. Ces décalages s'analysent en terme :

- ✓ **De savoir** : les informations utilisées par le vendeur, ses connaissances des produits, de la concurrence...
- ✓ **De savoir-faire** : son expérience, ses méthodes et la manière dont il utilise les outils et moyens à sa disposition.
- ✓ **De savoir-être** : ses attitudes, son comportement.

1. In *Les Responsables Porteurs de sens*, Insep Éditions, 1992.

2. Dans son livre, *Le Coaching efficace des commerciaux*, op. cit.

Pour analyser correctement ces décalages, il faut avoir communiqué sur les objectifs et disposer d'outils de repérage de l'information :

- ✓ Résultats commerciaux, tableaux de bords et ratios d'activité sont des outils indispensables car quantitatifs et incontestables.
- ✓ Les clients sont aussi des sources d'informations utiles, *via* les enquêtes de satisfaction, les réclamations...
- ✓ Le manager qui accompagne sur le terrain les commerciaux dispose là de l'information la plus qualitative qui soit. Il doit en revanche se doter d'outils d'échange avec son vendeur afin de « rendre factuelles » ses observations.

[Voir plus loin, dans ce chapitre, Manager la compétence](#)

- ✓ Enfin, le vendeur lui-même, soit directement, soit indirectement, au travers des outils de reporting qu'il utilise, donne des informations précieuses sur ces fameux décalages.

E comme écouter le vendeur

Une fois le décalage constaté par le manager, il est indispensable de confronter ce constat à la perception du vendeur. Cette étape est celle qui requiert le plus la « posture » de coach, qui fait émerger les pistes et moyens de progrès du vendeur lui-même, plutôt que de décider à sa place. L'outil principal de cette étape est l'entretien d'écoute.

[Voir plus loin, dans ce chapitre, Les entretiens du coach](#)

N comme Négocier un plan de progrès

Cette étape est essentielle et très opérationnelle. Elle consiste à échanger sur les pistes de solutions pour faire progresser la compétence et/ou la motivation. Il s'agit là de donner les objectifs de progrès et de se mettre d'accord sur les actions à mettre en œuvre pour progresser.

L'attitude à privilégier ici pour le manager est celle du négociateur, qui veut atteindre son résultat, mais souhaite le faire avec l'engage-

ment du vendeur et est donc prêt à des compromis sur les moyens à employer.

[Voir Les entretiens du coach](#)

T comme tirer les compétences vers le haut

Comment orienter le vendeur vers l'action ou les actions les plus porteuses de résultats ? Comment sélectionner les actions de coaching les plus efficaces ? C'est à cette étape de la démarche que le manager se pose toutes ces questions essentielles et y répond (**tableau 11.4**).

O comme organiser le suivi

Rien de plus inefficace et démotivant qu'un plan d'actions non suivi des faits, de bilans... et d'actions correctives éventuellement. Une des difficultés de cette démarche de coaching est d'en faire un processus permanent !

Lors de la négociation du plan de progrès, on prévoit plusieurs étapes de montée en compétence et/ou en motivation. Il faut planifier du temps pour analyser les résultats à chacune de ces étapes et faire un bilan avec le vendeur.

En effet, à l'issue de la mise en place d'un plan de progrès avec un vendeur, que peut-il se passer ?

- ✓ **Le vendeur n'a pas progressé.** S'agit-il d'une mauvaise analyse de départ ? De « mauvaise volonté » de sa part ? Y a-t-il des éléments extérieurs qui l'ont empêché de mettre en application le plan retenu ? En fonction des réponses à ces questions, un entretien de recadrage, une nouvelle analyse plus poussée, un délai supplémentaire s'imposent.
- ✓ **Le vendeur a progressé, mais pas au niveau souhaité.** Peut-être a-t-il besoin de temps supplémentaire ? D'une implication plus directe et plus forte du manager ?
- ✓ **Le vendeur a réussi les objectifs de son plan de progrès.** C'est l'objet de la dernière et ultime étape de la démarche MENTOR.

R comme reconnaître la réussite

L'objectif du manager coach est atteint. Pour entretenir la motivation née de cette réussite, il faut savoir la reconnaître, qu'elle soit individuelle ou collective.

[Voir, dans ce chapitre, Entretien pour « féliciter »](#)

Le tableau des actions de coaching

Pour faire progresser les compétences et la motivation, on pense souvent à la formation ou à l'accompagnement terrain. Leur efficacité dépend de la situation (au sens du management situationnel). Le **tableau 11.4** indique les actions pertinentes, selon le niveau d'autonomie du vendeur (croisement de la compétence et de la motivation par rapport à la mission donnée).

Les entretiens du coach

Deux entretiens sont particulièrement importants pour le manager qui souhaite donner une dimension de coach à son management : l'entretien d'écoute et l'entretien de négociation d'un plan de progrès.

L'entretien d'écoute

Il a un triple objectif (**tableau 11.5**) :

- ✓ Partager le constat du décalage, d'où l'importance des outils de mesure.
- ✓ Identifier la nature du décalage : s'agit-il d'un manque de compétence ? de motivation ?
- ✓ Faire prendre conscience de la nécessité de réagir, en s'appuyant sur l'énergie potentielle de la personne.

L'entretien pour négocier un plan de progrès

Rappel de l'objectif :

- ✓ Faire progresser le vendeur et non pas le sanctionner, ni le contraindre.

- ✓ Se mettre d'accord sur un plan de progrès, donc sur des actions, des échéances, des objectifs.

NB : Cet entretien peut se réaliser dans la continuité de l'entretien d'écoute, ou faire l'objet d'un entretien spécifique. En tout état de cause, les étapes 1 (repérage du décalage) et 2 (identification de la nature du décalage) doivent avoir été faites (**tableau 11.6**).

Après un tel entretien, le manager doit :

- ✓ Confirmer par écrit les engagements, les dates et les actions à mener.
- ✓ Planifier les actions à faire (prévenir le service formation, le collègue qui va travailler en binôme, le type de clients à voir lors du prochain accompagnement terrain...).

Manager la compétence

Sur quels éléments évaluer les vendeurs ?

Tous les vendeurs savent-ils sur quoi ils sont évalués ? Cette question peut paraître provocatrice : en effet, les résultats sont bien là pour rendre factuels et mesurables les efforts des commerciaux. Il est nécessaire néanmoins de préciser les six missions principales des vendeurs, ainsi que les indicateurs de résultat correspondants :

- ✓ **Vendre en volume** : quantités vendues, CA réalisé...
- ✓ **Vendre en largeur**, c'est-à-dire tous les produits de la gamme : produits aux performances meilleures que les autres, développement des produits nouveaux...
- ✓ **Vendre de façon rentable** : taux de remise, taux de marge, montant des impayés, délai de règlement moyen...
- ✓ **Vendre de façon efficace** : nombre moyen de visites effectuées par jour, par semaine, par client, budget dépensé par le vendeur...
- ✓ **Faciliter la revente** : taux de fidélisation des clients, intentions de retour, qualité des informations remontées du terrain...
- ✓ **Satisfaire le client** : taux de satisfaction, niveau de qualité, nombre de réclamations...

Tableau 11.4 ■ Tableau des actions de coaching pour une tâche donnée

		Actions de coaching possibles pour renforcer compétence et/ou motivation sur une tâche donnée			
		Lesquelles ?	Avantages	Conditions de succès	Actions à éviter
Vendeur peu motivé et peu compétent	Coaching directif	Entraînement individuel	Possibilité de sur mesure Proximité du coach	Clarté de l'objectif Travail préparatoire Disponibilité du coach	Entraînement collectif (pas de sur mesure possible) La formation et le binôme* (problème de motivation) Accompagnement appui* (risqué/client)
		Accompagnement formation*	Concret Proximité du coach	Travail préparatoire du vendeur Expertise technique du coach	
Vendeur compétent et peu motivé	Coaching participatif	Entraînement collectif	Émulation par les autres vendeurs. Le vendeur peut apporter ses compétences à d'autres.	Qualité de l'esprit d'équipe Possibilités laissées au vendeur d'utiliser ses compétences.	Formation et accompagnement/formation* (compétence du vendeur)
		Accompagnement appui*	Le vendeur peut se mettre en valeur Proximité du coach	Qualité des entretiens Disponibilité du coach	Travail en binôme* (problème de motivation)

Vendeur motivé et peu compétent	Coaching explicatif	Entraînement individuel	Possibilité de sur mesure Proximité du coach	Travail préparatoire Disponibilité du coach	Entraînement collectif (risqué/ autres vendeurs)
		Accompagnement formation*	Approche progressive Concret Proximité du coach	Qualité des entretiens Disponibilité du coach	Accompagnement appui* (risqué/client)
		Formation	Remise en cause plus forte Disponibilité du vendeur	Relais de la formation par le coach Qualité du séminaire de Formation	
		Travail en binôme*	Solidarité entre vendeurs Concret	Motivation de l'autre vendeur – Clarté de l'objectif	
Vendeur motivé et compétent	Coaching délégitif	Délégation	Développement de l'autonomie du vendeur	Qualités personnelles du vendeur Disponibilité du coach	

Source : Pascal Debordes, *Le Coaching efficace des commerciaux*, Dunod.

* Accompagnement formation : le vendeur accompagne le manager qui va lui montrer en entretien client « comment faire » pour une performance optimale.

[Voir L'accompagnement terrain, en fin de ce chapitre](#)

* Accompagnement appui : le manager accompagne le vendeur en entretien client pour l'aider à réussir et l'encourager.

[Idem.](#)

* Travail en binôme : le manager demande à deux collaborateurs de travailler ensemble, dans le but de faire progresser l'un en compétence, l'autre en motivation. Attention : les deux membres du binôme doivent être motivés !

Tableau 11.5 ■ Process et comportements de l'entretien « d'écoute »

Plan de l'entretien	Attitude du manager
Accueillir, rappeler les objectifs de l'entretien : « Bonjour, je t'en prie, assieds-toi. j'ai souhaité cette rencontre pour échanger sur les résultats de la dernière campagne de prospection ».	Être ouvert chaleureux. Annoncer directement l'objet de l'entretien
Faire un constat du décalage : « Lors de la dernière campagne de prise de rendez-vous téléphonique, tu as eu un taux de prise de rendez-vous de 10 % alors que l'objectif, sur un fichier déjà qualifié est de 25 % ».	Rester factuel, éviter les opinions. Regarder en face.
Poser une question très ouverte, à spectre large : « Que se passe-t-il ? »	Respecter un temps de silence après la question.
Creuser les réponses évasives : « Mais encore... », « Plus précisément... », « Dans quel cas ? ». Prendre des notes. Reformuler. Faire écho au dernier mot prononcé, puis faire silence : « difficile ?... ».	Pratiquer l'écoute active.
Recadrer si nécessaire (si le vendeur part « hors sujet »).	Ne pas interrompre.
Conclure par une reformulation générale : « Donc, en améliorant l'organisation des séances de prise de rendez-vous et en travaillant sur les réponses aux barrages au téléphone, nous pouvons améliorer le taux de tes prises de rendez-vous, c'est bien cela ? »	Être confiant dans la capacité du vendeur à progresser. Engager le vendeur, lui faire dire « oui ».

Certes, toutes ces missions, tous ces objectifs sont importants mais les objectifs prioritaires varient d'une année à l'autre en fonction de la stratégie ou tactique commerciale et des résultats obtenus par l'équipe. C'est l'objet de la construction du plan d'actions commerciales que de repreciser les options de l'année... et de les communiquer aux commerciaux !

Tableau 11.6 ■ Process et comportements de l'entretien pour négocier un plan de progrès

Plan de l'entretien	Attitude du manager
Accueillir, rappeler brièvement le contexte : « Bonjour, je t'en prie, assieds-toi. Lors de notre dernier entretien, nous étions tombés d'accord sur le besoin de travailler l'organisation et les objections face aux « barrages téléphoniques » pour améliorer tes prises de rendez-vous. C'est bien cela ? » « Aujourd'hui, nous allons construire ensemble un plan de progrès que nous mettrons ensuite en œuvre le plus tôt possible ».	Être ouvert, chaleureux, se synchroniser Faire dire « oui » Annoncer directement l'objet de l'entretien
Inciter le vendeur à donner sa perception de la marge de progrès possible. « De ton côté, quel objectif te fixes-tu sur ce point ? »	Écouter, ne pas répondre à la place du vendeur.
S'appuyer sur ce qu'a dit le vendeur pour proposer un autre objectif, si cela nous semble pertinent et montrer en quoi l'objectif nous semble accessible. Négocier : accepter des concessions en échange de contreparties.	Montrer sa volonté de trouver un accord. Faire preuve de persuasion. Rester ferme sur les objectifs mais souple sur les moyens.
Conclure sur un objectif clair et des actions précises et échéancées à mettre en œuvre.	Adopter une attitude confiante dans la capacité du vendeur à progresser

Une fois ces objectifs clarifiés, le manager-coach et les commerciaux disposent des éléments du « combien ». Mais le coach s'intéresse au premier chef au « comment ». Pour faire progresser les vendeurs, il s'agit en effet d'évaluer comment la performance actuelle est atteinte et sur quels leviers agir pour atteindre la performance optimale. L'outil de base pour cela est la grille de compétence.

La grille de compétences

La grille de compétences recense les savoir, savoir-faire et savoir-être utiles à la réalisation de la mission. L'outil décompose celle-ci en compétences-clés comme le coach sportif décompose au golf, au tennis ou au volley-ball, le « geste » idéal.

On peut construire plusieurs grilles de compétences, en fonction des priorités commerciales. Selon qu'il faut agir en priorité sur « vendre en volume » ou vendre de façon « rentable », les compétences nécessaires ne seront pas les mêmes.

Pour construire une grille de compétences, il faut en premier lieu se poser la question des **compétences spécifiques** utiles à la réalisation de l'objectif : « Que doivent savoir faire les commerciaux pour réussir ? ».

Vendre en volume

- ✓ Les vendeurs posent-ils les bonnes questions pour découvrir le besoin du client ?
- ✓ Varient-ils la nature des questions ?
- ✓ Utilisent-ils la technique de « l'entonnoir » pour faciliter le dialogue ?
- ✓ Sont-ils convaincants ?
- ✓ Formulent-ils leurs arguments sous forme de bénéfice pour le client ?
- ✓ Sont-ils à l'aise pour répondre aux objections ?

Vendre en largeur

- ✓ Maîtrisent-ils les nouveaux produits ?
- ✓ Ont-ils le réflexe de proposer le produit ou service complémentaire (vente additionnelle) ?

Vendre de façon rentable

- ✓ Préparent-ils leurs négociations ?
- ✓ Résistent-ils à une demande d'efforts ?
- ✓ Demandent-ils systématiquement des contreparties ?

Vendre efficacement

- ✓ Suivent-ils leurs clients de façon différenciée ?
- ✓ Utilisent-ils le logiciel de géo-marketing pour organiser leurs tournées ?

Faciliter la revente

- ✓ Personnalisent-ils la relation avec les clients ?
- ✓ Font-ils remonter l'information utile pour revendre ?

Satisfaire le client

- ✓ Suivent-ils la réalisation de la première vente ?
- ✓ Gèrent-ils rapidement les réclamations ?

COMMENT CONSTRUIRE ET UTILISER EFFICACEMENT UNE GRILLE DE COMPÉTENCES

- Identifier les moments clés pour la réussite d'une mission commerciale.
- Décomposer ces moments clés en compétences clés à mettre en œuvre pour réussir : « Que doivent savoir faire mes vendeurs pour... ».
- Communiquer auprès des vendeurs sur cette grille.
- Prendre en compte leurs remarques pour améliorer la grille.
- Utiliser la grille en accompagnement terrain.

Voici deux exemples de grilles de compétences à personnaliser. La présentation de la première (**tableau 11.7**) permet de l'utiliser en accompagnement terrain.

Tableau 11.7 ■ Grille de compétences « vente-terrain »

Rubriques	1	2	3	4	↗
Connaissances – Savoir Connaît les informations générales sur l'entreprise (nouvelles infos, directives...). Connaît les produits. Sait les présenter, connaît leur mode d'utilisation. Connaît les clients. Connaît le marché. Connaît la concurrence.					
Organisation Sait gérer ses priorités. Utilise efficacement les outils à sa disposition. Organise des tournées productives. Met à jour ses fichiers. Entretient sa voiture, son matériel, ses échantillons. Renvoie ses comptes rendus à temps. Effectue des remontées d'information pertinentes. Sait utiliser les chiffres, les statistiques.					
Prise de contact Possède un bon relationnel. Sait créer un climat de confiance. Est de bonne humeur. Sait ouvrir le dialogue. Sourit					
Connaître Sait découvrir les besoins. Questionne en utilisant à bon escient tous les types de questions. Sait découvrir les motivations d'achat du client. Pratique l'écoute active. Obtient des oui. Synthétise et reformule. Prend des notes.					
Argumentation Structure ses arguments en Avantage/Preuve/Bénéfice. Relie adroitement les arguments et les motivations. Utilise les « oui » de contrôle. Utilise les faits. Démonstre les bénéfices clients.					
Démonstration Met les produits en valeur. Prouve les qualités du produit. Démonstre en harmonie avec ses arguments. Tire les conséquences commerciales de la démonstration.					

Tableau 11.8 ■ Grille de compétences « vente par téléphone » (appel entrant)

		Évaluation de la compétence		
		0	1	2
Qualité de l'accueil et de la prise en charge	Présentation du conseiller commercial	Ne se nomme pas.	Message d'accueil incomplet.	« Espace clients XXX, Martine Petit à votre écoute ».
	Identification, reconnaissance du client	Ne l'identifie pas du tout.	Identification et reconnaissance partielle.	Entreprise et personne identifiée ou reconnue.
	Expression orale : débit, élocution, rythme, intonation	Débit trop rapide, pas d'intonation.	Ton monocorde.	Élocution claire, assurée, rassurante.
	Convivialité, sourire, courtoisie, chaleur	Froideur, indifférence.	Convivialité moyenne.	Chaleur, personnalisation de la relation.
Traitement de la demande	Utilisation de l'outil informatique (CRM...)			
	Information sur le client	Non consultée.	Regarde quelques éléments mais ne les exploite pas.	Consulte et exploite pour personnaliser la relation.
	Information sur l'historique de la relation avec la personne	Non consultée.	Regarde mais exploite maladroïtement.	Regarde et exploite à bon escient.
	Documentation de l'intérêt client	Conseille le client en le laissant libre de rappeler quand il veut, ne documente pas l'outil.	Conseille, crée un « intérêt » dans l'outil mais ne le documente pas.	Crée un « intérêt », le documente et facilite ainsi le rappel.
	Exploitation de l'information « devis »	Ne regarde pas si il y a déjà un devis pour la même demande, ne demande pas au client.	Redemande l'information au client.	Rebondit, transforme, valide.

	Relation client			
	Découverte du besoin	Prend en compte la demande sans creuser.	Pose des questions factuelles ou fermées.	Pose des questions ouvertes, puis « creuse ». S'intéresse à la personne, demande sa fonction...
	Reformulation de la demande du client	Non fait.	Fait maladroitement.	Reformule avant de faire une proposition.
Qualité de la réponse	Qualité de la proposition	« c'est vous qui voyez ».	Proposition peu adaptée ou maladroitement proposée.	Valorisation des produits proposés, reprise des mots du client, bénéfice client mis en avant.
	Maîtrise des produits	Se contente de lire le descriptif.	Met en avant les plus du produit.	Relie les plus du produit aux attentes du client.
	Réponse aux objections	Ne traite pas les objections.	Traite maladroitement.	Prend en compte, finit par un argument.
	Transfert à expert produit, plus spécialisé	Transfert non expliqué au client. « ne quittez pas ».	Transfère avec explications succinctes et sans suivi.	Sécurise le client, prend des notes qualifiantes pour relancer le transfert ultérieurement.
Prise de congé	Validation de la satisfaction du client	Ne valide pas	« espère » que le client est satisfait	Valide la satisfaction et s'implique personnellement dans celle-ci
	Conclusion de l'entretien	Simple « au revoir »	Personnalisée, chaleureuse	Chaleureuse et personnalisée, évoque la suite de la relation.

Manager la motivation

Stimuler la motivation est une action quotidienne des managers commerciaux.

[Chapitre 3, Les grands principes sur la motivation](#)

Nous allons voir ici, comment, concrètement, tous les jours, le manager commercial peut :

- ✓ **Éviter la démotivation** : agir sur les deux leviers du bas de la pyramide de Maslow, revisitée par Herzberg (besoins primaires, besoins de sécurité, d'un environnement stable).
- ✓ **Stimuler la motivation** : agir sur les trois leviers du haut de la même pyramide (besoins d'appartenance et d'affection, besoins d'estime et de respect, réalisation de soi).

[Chapitre 3, figure 3.2, Pyramide des besoins professionnels](#)

Éviter la démotivation, donner un cadre protecteur

Voici un certain nombre d'idées produites pendant les formations au management commercial que nous avons animées.

Tableau 11.9 ■ Éviter la démotivation en répondant aux besoins professionnels primaires : qualité de vie

- Rémunération suffisante et en phase avec le marché.
- Poste de travail confortable, esthétique.
- Condition de travail agréables (transport...).
- Remboursement des déjeuners professionnels suffisants.
- Voiture de fonction.
- Horaires souples.
- Réunion détente.

Tableau 11.10 ■ Éviter la démotivation en répondant aux besoins de sécurité

- Définir des normes, procédures, des règles du jeu.
- Faire des fiches de postes, de fonction.
- Donner des outils de travail performants.
- Donner des outils d'aide à la vente.
- Expliquer le sens et les résultats des actions marketing.
- Informer sur les décisions importantes prises par l'entreprise (investissement, fusion...).
- Remettre les argumentaires à jour.

Motiver au quotidien

Tableau 11.11 ■ Répondre aux besoins d'appartenance, créer un esprit d'équipe

- Inclure ses collaborateurs dans un succès personnel.
- Synthétiser les résultats de chacun sur un tableau collectif.
- Associer ses collaborateurs pour réfléchir sur un cas complexe.
- Mettre en place des rituels.
- Organiser des rencontres en dehors du cadre professionnel.
- Donner un rôle spécifique à chacun dans le cadre d'une opération commerciale spécifique (tous les maillons d'une chaîne).
- Assumer les difficultés (solidarité avec l'équipe).
- Mobiliser l'équipe pour aider celui qui n'atteint pas son chiffre ou qui est malade.
- Fêter l'atteinte des objectifs. Vivre ensemble les réussites ou les échecs.
- Communiquer et analyser ensemble les résultats des actions.
- Faire travailler en binôme sur certains projets.
- Fixer un objectif commun (avec une récompense pour l'équipe).
- Partager les compétences.
- Nommer un parrain pour un collaborateur débutant.
- Travailler ensemble lors des réunions.

PROPOS SUR LA MOTIVATION D'ÉQUIPE

PIERRE BERBIZIER

« Pour que chacun assure son rôle, une équipe doit se mobiliser autour d'un projet. Pour gérer les différences dans un groupe, il faut rappeler les rôles et les missions de chacun. La force d'une équipe, c'est de penser la même chose au même moment ».

YANNICK NOAH

« Le bonheur ne suit pas la performance, il la précède ! »

Accorder des signes de reconnaissance

Quelle que soit l'assurance apparente du collaborateur, il a besoin de signes de reconnaissance.

Tableau 11.12 ■ Répondre au besoin de reconnaissance, d'estime de soi

- Faire une présentation valorisante de son collaborateur devant un client important.
- Accroître les responsabilités de son collaborateur.
- Faire état en réunion, dans le journal interne de l'entreprise... des bons résultats d'un vendeur.
- Demander au vendeur de transmettre son expérience à d'autres.
- Féliciter ou faire féliciter par la hiérarchie.
- Dire à un collaborateur le bien qu'une personne pense de lui (client, autre manager...).
- Proposer au commercial de représenter l'entreprise lors d'une réunion, d'une manifestation...
- Récompenser en terme de salaire ou de promotion.

Permettre aux vendeurs de se dépasser

Faire progresser doit être une préoccupation permanente du manager commercial. Un vendeur qui a l'impression de ne plus progresser se démotive et regarde ailleurs...

Il faut donner des occasions d'autosatisfaction par la réussite de défis personnels et collectifs.

Tableau 11.13 ■ Répondre au besoin de dépassement de soi

- Fixer des objectifs élevés, demander beaucoup aux meilleurs.
- Donner au moins une compétence nouvelle à chacun de ses collaborateurs dans l'année.
- Confier des missions individuelles et nominatives dans le cadre d'une campagne.
- Déléguer des missions plus difficiles.
- Ne pas régler systématiquement les « problèmes » à la place du vendeur.
- Former, envoyer en formation.
- Confier la gestion de clients haut de gamme.
- Impliquer dans des dossiers délicats.

LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

Il existe des signes de reconnaissance non verbaux (saluer, sourire...) et des signes de reconnaissance verbaux. Ceux-ci sont de deux sortes :

- Les signes de reconnaissance « conditionnels », associés à une action réalisée par le vendeur. Par exemple : « Tu as réalisé une très belle affaire » (conditionnel « positif ») ; « Tes résultats ne sont pas suffisants » (conditionnel « négatif »).
- Les signes de reconnaissance « inconditionnels », qui s'adressent à la personne elle-même, sans liaison avec un acte ou un comportement spécifique. Par exemple : « Tu es formidable » (inconditionnel « positif ») ; « Tu es vraiment indigne de confiance ! » (inconditionnel « négatif »)
- Au-delà de cette classification, il est plus intéressant de voir « l'effet » de chacun de ces signes de reconnaissance par rapport à la motivation du commercial.
- Les signes de reconnaissance conditionnels, qui portent sur le *faire*, sont d'une égale efficacité au regard du besoin de reconnaissance, qu'ils soient positifs ou négatifs. N'hésitez pas à donner régulièrement des *feed-back* factuels, positifs *et* négatifs !
- Les signes de reconnaissance inconditionnels *positifs* sont extrêmement nourrissants pour le vendeur, ils ont un fort impact sur sa motivation, s'il est sensible à la reconnaissance. Ne vous en privez donc pas !
- En revanche, l'inconditionnel négatif est destructeur, à éviter *im-pé-ra-ti-ve-ment* !

Les entretiens pour motiver

On l'a vu plus haut, deux actions sont particulièrement efficaces pour motiver :

- ✓ Féliciter, pour actionner le levier de besoin de reconnaissance.
- ✓ Déléguer, pour actionner celui du dépassement de soi.

Voici deux plans d'entretiens qui permettent de réussir ces actes de management.

L'entretien de félicitation

Précautions à prendre :

- ✓ Ne féliciter que quand le vendeur est félicitable : un résultat significatif est atteint et le vendeur a fourni un effort conséquent.
- ✓ Préparer un véritable « entretien », pas entre deux portes.
- ✓ Ne *jamais* aborder de sujet délicat dans cet entretien. Ne transmettre que des ondes positives ! En cas de reproche à faire au vendeur, le faire à un autre moment.

Tableau 11.14 ■ Process et comportements de l'entretien de félicitation

Plan de l'entretien	Attitude du manager
Accueillir très chaleureusement, aborder directement le sujet. « Bonjour, tu vas bien ? Je souhaite te voir pour échanger sur ta présentation d'hier chez le client XXX ».	Ouverture, chaleur, synchronisation.
Féliciter. Valoriser la réussite en disant pourquoi ce n'était pas facile, pourquoi c'était important.	Dire « bravo », exprimer son contentement personnel, ses sentiments, son plaisir.
Faire raconter : poser des questions. Faire préciser : offrir du temps et de l'intérêt. Faire découvrir les causes de la réussite : « D'après toi, qu'est-ce qui t'a permis de... ? ».	Montrer de l'intérêt ; creuser, offrir du temps.
Conclure par un nouveau message de félicitations.	Sourire. Attitude exprimant le plaisir à travailler avec le vendeur.

L'entretien de délégation motivante

Déléguer ne veut pas seulement dire confier une tâche à un vendeur. Pour que les actes de délégation soient motivants, ils doivent répondre à trois exigences :

- ✓ En amont, choisir le vendeur qui est susceptible d'être motivé par l'action déléguée, qui va progresser en la menant à bien et qui possède les compétences requises pour réussir la mission.
- ✓ Pendant la réalisation de la mission, suivre effectivement l'état de l'avancement mais pas le détail, sinon, vous déléguez « avec un élastique ».
- ✓ En aval, c'est-à-dire après la réalisation de la mission, il faut « reconnaître » les performances réalisées et les nouvelles compétences acquises.

Tableau 11.15 ■ Process et comportements de l'entretien pour déléguer

Plan de l'entretien	Attitude du manager
Présenter l'objectif de l'entretien et son plan : « Je vais te parler d'une mission que je veux te confier. Tu me diras ensuite comment, à ton avis, elle peut être menée à bonne fin. ».	Clarté, transparence.
Exposer l'objectif de la mission et la date à laquelle elle doit être réalisée. « Il s'agit de piloter le projet pour le client XXX. Nous devons le présenter le... »	Tout dire, ne rien cacher.
Faire réagir le vendeur Valider la motivation potentielle	Écoute active.
Définir la zone d'autonomie à l'intérieur duquel le vendeur a le pouvoir de proposer méthodes, moyens, idées pour mener la mission à son terme : impossibilités et contraintes	Ouverture. Capacité à dire « non ».
Exposer les points d'étape, y compris le premier où le commercial présentera son plan d'actions	
Faire réagir à nouveau le délégataire. Compte tenu de ces informations nouvelles, est-il dans les mêmes dispositions qu'au début de l'entretien ? Conclure en prenant date.	Confiance. Encouragement. Rassurer.

► LES OUTILS QUOTIDIENS DU MANAGER COMMERCIAL

Lorsque le manager définit ses règles du jeu de management, il a organisé celui-ci autour de trois grands « moments » :

- ✓ Les entretiens individuels de suivi d'activité.
- ✓ Les réunions d'équipe.
- ✓ L'accompagnement terrain.

Les entretiens de suivi d'activité

L'entretien périodique planifié

Pour être parfaitement efficace, cet entretien doit être le relais d'un plan d'actions défini en amont qui porte sur :

- ✓ **Les actions « clients » prévues.** Ont-elles été menées à bien, pourquoi, quelle est la suite à donner ?
- ✓ **Les actions « clients » à mener** d'ici le prochain entretien. Quel est l'objectif de chacune des actions clients (objectif qualitatif et quantitatif) ?
- ✓ **Les actions « marketing »** prévues et à mener.

En effet, le plan d'actions du manager direct est la résultante des plans d'actions individuels et seul un suivi rigoureux permet de valider l'avancement prévu du plan de marche vers les objectifs.

Par ailleurs, pour éviter que cet entretien ne soit qu'un « rapport », il est utile pour le manager d'avoir préparé son entretien : disposer des divers mails récents, des résultats, du plan d'actions du commercial, avoir noté les trois ou quatre points incontournables de l'échange (le pourquoi d'une négociation ratée, le bilan d'une action commerciale, le « comment » d'une belle réussite, les moyens prévus pour revenir aux objectifs...).

Tableau 11.16 ■ Process et comportements de l'entretien de suivi d'activité

Plan de l'entretien	Attitude du manager
1. Accueil courtois, chaleureux.	Sourire, convivialité.
2. Donner la parole au commercial : évacuer ce qui le préoccupe, le traiter immédiatement si possible, le hiérarchiser, préciser quand et comment on compte le traiter...	Pratiquer l'écoute active, être disponible malgré ses objectifs (voir préparation de l'entretien).
3. Rappeler l'objectif et le plan de l'entretien : suivi de l'activité et mise à jour du plan d'actions.	Directivité (pas « raideur », ni agressivité).
4. Faire le point sur les résultats, analyser ensemble les chiffres, les faits, les informations objectives, les éléments externes inconnus du manager.	Échange « équilibré ». Le manager valide que les informations sont les mêmes pour lui-même et son commercial. Échange sur les perceptions des éventuels décalages.
5. Deux cas de figure : <i>L'activité est satisfaisante</i> : échange sur les conditions de réussite, proposition d'aide du manager pour aller plus loin. <i>L'activité est en baisse</i> : il faut réagir, demander des clés de réussite, trouver à deux des solutions pour progresser, faire valider l'accord sur les actions décidées. Prendre RV à échéance plus rapprochée que prévue. Rendez-vous téléphonique ou en face à face.	Le manager fait parler pour valoriser le commercial et dégager des pistes utiles pour d'autres commerciaux à distance. Le manager se centre sur l'activité du commercial et cherche à dégager des pistes de progrès rapides.
6. Conclure par les décisions prises : confirmation ou inflexion sur le plan d'actions, et sur les prochains contacts prévus. Pour être sûr de ne rien avoir oublié : « Y a-t-il quelque point que nous n'ayons pas abordé et que tu souhaites voir traiter ? ».	Directivité, chaleur.

Le monde des affaires n'étant pas comparable à celui de « la petite maison dans la prairie », il est possible que les décisions prises ensemble lors de cet entretien très factuel ne soient pas suivies d'effets. Dans ce cas, un recadrage est nécessaire et le plan de l'entretien est différent.

L'entretien de recadrage

Le plan d'entretien proposé s'appuie sur une approche comportementale : l'assertivité. Cette technique s'applique avec une grande efficacité en cas de tension entre deux personnes.

L'assertivité permet en effet de « faire passer son message », sans casser la relation. Pour atteindre ces deux objectifs, on utilise le DESC comme plan d'entretien. Il privilégie deux registres de communication : les faits et les sentiments, qui sont par nature incontestables, et bannit les opinions, sources de conflits.

Le plan d'entretien est le suivant :

- ✓ D comme décrire les faits : ceux qui nous font réagir.
- ✓ E comme exprimer un sentiment : de colère, de gêne, de surprise.
- ✓ S comme solutions.
- ✓ C comme conclusion positive.

Donnons un exemple dans le cas d'un recadrage suite à une action prévue et non faite par un vendeur (**tableau 11.17**).

Les réunions commerciales

Réunion d'information, réunion de lancement de produits, réunion de plan d'actions, réunion pour motiver, autant d'occasions pour le manager commercial de rassembler des troupes par nature isolées et individualistes.

Les réunions d'équipe, quelle que soit leur périodicité, sont des moments importants, pour le manager et surtout pour l'équipe. Elles participent fortement à la cohésion et à la motivation des commerciaux.

Elles constituent un moment où les vendeurs se retrouvent, après une période plus ou moins longue de « solitude » sur le terrain.

Tableau 11.17 ■ Exemple d'entretien de recadrage

Exemple	Points de vigilance
<p>D comme décrire les faits</p> <p>« Bonjour, je souhaite aborder la situation de ce client. Il était convenu de prendre des rendez-vous avec toutes les personnes clés de ce projet : un utilisateur, l'acheteur et le chef de projet du client. De plus, nous avions prévu de revoir ensemble la proposition ce matin. Je constate que seul le chef de projet a été rencontré et que les éléments budgétaires, indispensables pour rédiger la proposition sont absents »</p>	<p>Ne pas émettre d'opinions, Garder un ton neutre, impersonnel. Éviter le « tu » (ou le « vous ») qui peut paraître accusateur. Privilégier l'utilisation de la voix passive.</p>
<p>E comme exprimer un sentiment</p> <p>« Je suis très énervé. »</p>	<p>Laisser un moment de silence après l'expression du sentiment. Varier l'intensité de votre émotion en choisissant le mot approprié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je suis surpris (faible émotion). • Je suis gêné (émotion plus forte). • Je suis très agacé (émotion forte). • Je suis furieux (émotion très forte).
<p>S comme trouver une Solution</p> <p>« Il faut réagir. Une seule solution, tu te libères cet après-midi pour prendre les rendez-vous qui te manquent et tu obtiens pour la fin de la semaine les éléments pour construire la proposition. On en parle lundi matin et elle part mardi ».</p> <p>« Je te le répète, la seule solution, c'est... ».</p>	<p>Là aussi, en fonction du niveau de recadrage, plusieurs solutions sont possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau faible : « Quelles solutions envisages-tu ? ». • Niveau plus fort : « Deux possibilités : A ou B ». • Niveau très fort : « La seule solution, c'est... ». <p>Si le vendeur conteste, émet des justifications, redire calmement sa demande (technique du disque rayé).</p>
<p>C comme conclusion positive</p> <p>« Ainsi, nous serons dans les temps par rapport aux exigences du cahier des charges du client et c'est une chance supplémentaire d'atteindre tes objectifs »</p>	<p>Ne pas oublier cette phrase !</p>

Pour que ces moments de « retrouvailles » soient parfaitement réussis, ils doivent :

- ✓ Être en corrélation avec « l'actualité » des vendeurs (les ventes du produit X sont en retard, globalement pour toute l'équipe, la campagne de lancement de tel produit ou service va démarrer, les renégociations tarifaires vont devoir être faites...).
- ✓ Apporter une valeur ajoutée à l'ensemble des participants. En un mot, ils doivent être « meilleurs », « plus performants », « plus à l'aise », « plus compétents » à l'issue de la réunion.
- ✓ Permettre les échanges, alterner les séances de travail et les moments de convivialité... bref, être « animés » de façon professionnelle.

TEST : VOS RÉUNIONS SONT-ELLES EFFICACES ?

Voici 21 affirmations sur les réunions commerciales.

Pour chacune d'elles, entourez le choix (++, +, -, --) qui vous correspond le mieux, puis consultez le tableau de résultats.

++ : me correspond tout à fait.

+ : me correspond plutôt.

- : ne me correspond pas vraiment.

-- : ne me correspond pas du tout.

Tableau 11.18 ■

1	Je cherche avant tout à ce que mes réunions soient motivantes.	++	+	-	--
2	Je n'organise pas de réunions périodiques. Je fais le point régulièrement sur le business avec chaque vendeur et on a la convention nationale en septembre : cela suffit !	++	+	-	--
3	Je prépare mes réunions en analysant soigneusement les chiffres.	++	+	-	--
4	Les séquences participatives sont mangeuses de temps et souvent peu productives.	++	+	-	--

Tableau 11.18 ■

5	Je bâtis un timing très précis et le respecte à la lettre.	++	+	-	--
6	J'organise des mises en situation, jeux de rôle... régulièrement dans mes réunions.	++	+	-	--
7	Sauf rendez-vous client indéplaçable, je préfère que mes commerciaux se rendent disponibles pour les réunions.	++	+	-	--
8	Je prévois toujours un thème joker que je ne traite pas si le temps me manque.	++	+	-	--
9	Pour varier l'animation, je fais intervenir de multiples intervenants.	++	+	-	--
10	Je donne un objectif précis et différent à chacune de mes réunions.	++	+	-	--
11	Pour faciliter les échanges, je fais systématiquement un tour de table sur les faits marquants.	++	+	-	--
12	À la fin de chaque réunion, je termine par une synthèse en forme de plan d'actions que je relaye ensuite sur le terrain.	++	+	-	--
13	Il y a toujours une séquence « <i>success story</i> » dans mes réunions.	++	+	-	--
14	Toutes mes réunions commencent par la présentation des résultats, en global et par commercial.	++	+	-	--
15	Il y a un thème central à chaque réunion, qui varie à chaque fois en fonction de l'actualité.	++	+	-	--
16	J'alterne des séquences d'informations descendantes et d'autres plus participatives.	++	+	-	--
17	Pour faire en sorte que tous les commerciaux soient présents, je fixe les dates une fois pour toutes, en début d'année.	++	+	-	--
18	Je prépare ma réunion environ quinze jours à l'avance.	++	+	-	--
19	Quand je veux faire participer mes vendeurs à l'élaboration d'un plan d'actions, je prévois toujours à l'avance mon propre plan que je leur communique à la fin.	++	+	-	--
20	Je sais me faire respecter en tant qu'animateur et éviter les débordements.	++	+	-	--
21	Il arrive que les thèmes de mes réunions soient donnés par les commerciaux.	++	+	-	--

TABLEAU DE RÉSULTATS

Entourez, pour chaque affirmation, la valeur qui correspond à votre réponse et totalisez votre score pour chacun des trois types de questions

Tableau 11.19 ■ Tableau de résultat

Question	++	+	--	-	Type de question
1	10	5	2	0	O
2	0	2	5	10	O
3	10	5	2	0	X
4	0	2	5	10	*
5	2	5	10	0	*
6	10	5	2	0	O
7	2	5	10	0	X
8	10	5	2	0	*
9	5	10	2	0	*
10	10	5	2	0	X
11	0	2	5	10	*
12	10	5	2	0	X
13	5	10	2	0	O
14	0	2	5	10	X
15	10	5	2	0	O
16	10	5	2	0	O
17	10	5	2	0	X
18	10	5	2	0	*
19	0	2	5	10	*
20	2	5	0	10	O
21	10	5	2	0	X

Pour être efficaces, vos réunions doivent être *structurées, motivantes et apporter une valeur ajoutée* à vos commerciaux dans l'exercice de leur mission.

Chaque type de question correspond à une de ces trois caractéristiques indispensables.

• **Structuration (score *)**

*Votre score « * » est supérieur à 50 :* Vous préparez très professionnellement vos réunions et ne laissez rien au hasard. Les styles d'animation sont variés, vous alternez les méthodes, descendantes ou participatives. Et, en plus, vous vous autorisez une certaine souplesse si un imprévu se produit. Bravo !

*Votre score « * » se situe entre 30 et 50 :* Vous gagneriez à utiliser une grille de préparation de réunion, afin d'affecter le juste temps à chaque séquence. Attention aux méthodes mal maîtrisées : le tour de table est dangereux, car plus souvent propice aux monologues qu'aux échanges. Si vous voulez « faire participer » vos vendeurs, choisissez des méthodes adaptées (post-it, travail en sous-groupes...) et sachez accepter les idées de vos vendeurs.

*Votre score « * » se situe en dessous de 30 :* Soit votre charisme suffit à captiver vos vendeurs, soit... prévoyez de vous former cette année !

• **Motivation (score « O »)**

Votre score « O » est supérieur à 50 : Vos réunions sont un véritable acte de management. Vous savez valoriser, féliciter, faire progresser vos vendeurs et vos commerciaux ressortent « gonflés à bloc » de vos réunions. On les envie de vous avoir comme manager.

Votre score « O » se situe entre 30 et 50 : Manifestement, vos réunions sont variées et stimulantes, elles sont généralement en phase avec l'actualité des vendeurs qui y participent volontiers. N'hésitez pas à innover sans cesse dans les méthodes d'animation et vous serez au top !

Votre score « O » se situe en dessous de 30 : Êtes-vous sûr d'avoir vous-même envie d'animer des réunions ?

• **Valeur ajoutée (score « X »)**

Votre score « X » est supérieur à 50 : Vous avez clairement fixé au départ que vos réunions devaient permettre à vos commerciaux d'être plus compétents après qu'avant la réunion, et vous faites en sorte que chaque réunion soit utile et performante. Du coup, pas question d'accepter des absences !

Votre score « X » est compris entre 30 et 50 : Les chiffres, c'est bien, mais la valeur ajoutée d'une réunion, c'est son apport collectif. Ce n'est pas utile de commenter les résultats individuels en réunion, mieux vaut le faire en entretien individuel. N'oubliez pas de faire un suivi de votre réunion et des plans d'actions décidés pendant celle-ci.

Votre score « X » est inférieur à 30 : Si vos réunions sont si peu utiles pour vos commerciaux, pourquoi en faire ?

Une grille pour structurer les réunions : TOMAT

Cette grille, qui vient d'un grand lessivier, est très efficace. La voici !

Tableau 11.20 ■ Grille de structuration des réunions commerciales façon « TOMAT »

Thème de la réunion :			
Objectif :			
Objectifs intermédiaires	Messages clés	Animation : méthodes (qui, avec quoi)	Timing

Définir le Thème

- ✓ C'est ce dont « nous allons parler » : un nouveau produit, une actualité, les résultats du mois précédents, une méthode de vente...
- ✓ Privilégier un thème général par réunion, qui sera le thème central. Cela n'empêche pas de pouvoir aborder des thèmes « annexes ». Ceux-ci occuperont un temps moindre et pourront être considérés comme thème « joker » si le temps vient à manquer.
- ✓ Le thème est en corrélation directe avec l'actualité des commerciaux. C'est dans la définition de ce thème notamment que la valeur ajoutée du manager est perceptible. Il doit apporter de la hauteur de vue et permettre de faire progresser l'ensemble de l'équipe.

- ✓ Éviter le thème « point sur les résultats », avec passage en revue des résultats individuels. Si les résultats font l'objet du thème de la réunion, privilégier les analyses qui mettent en avant des points de progrès pertinents **pour l'ensemble de l'équipe**.

Définir précisément l'Objectif

- ✓ C'est ce que l'on veut constater à l'issue de la réunion, ou à l'issue du plan d'action présenté et discuté pendant la réunion : « je veux que les commerciaux réduisent de deux points le taux de remise habituellement pratiqué », « je veux que les commerciaux soient capables de vendre X nouveaux produits à leurs clients fidèles dans les trois mois à venir », « je veux que les commerciaux proposent systématiquement deux produits à tous leurs clients », « je veux que les commerciaux connaissent et partagent les objectifs stratégiques de l'entreprise », « je veux valider le niveau de connaissance des produits »....
- ✓ La formulation de l'objectif est primordiale dans la réussite de la réunion. C'est à partir de cette formulation que l'on peut définir les bons sous-objectifs et construire une réunion « efficace » et motivante.

Les sous-objectifs

Il s'agit de découper sa réunion en séquence homogène du point de vue de la méthode d'animation, en identifiant la « cascade » pertinente des sous-objectifs, par rapport à votre objectif principal. Voir l'exemple ci-après (**tableau 11.21**).

Pour chaque sous-objectif identifié, trois points sont à préciser :

- ✓ **Le « Message-clé »**. Quel est le fond du message ? Il faut le définir en cohérence avec l'objectif principal. Définir le « message-clé » de chaque séquence permet de vérifier également la pertinence de la méthode et des supports éventuels utilisés. Si vous voulez montrer que le produit dont on parle en réunion est « simple », éviter de projeter quatre-vingts transparents qui précisent dans le détail toutes les possibilités offertes par le produit, se concentrer dans ce cas sur les situations les plus fréquentes.

- ✓ **La méthode d'Animation.** Comment faire le mieux passer son message ? Pour informer, privilégier l'exposé ; pour permettre aux commerciaux de « s'approprier » un outil, une méthode, un produit, utiliser des méthodes d'animation participatives (mises en situation, travaux en sous-groupes...).
- ✓ **Le Timing.** Il s'agit là d'affecter le temps nécessaire à chaque séquence, en respectant les rythmes de chacun. Attention à ne pas minimiser le temps nécessaire dès que les participants travaillent en sous-groupe.

Voici un exemple dans le contexte d'une entreprise de financement de biens d'équipements (**tableau 11.21**).

Check-list de validation de son plan de réunion construit avec TOMAT

- ✓ L'objectif principal de ma réunion est-il formulé en ACIER (Action, Concrète, Identifiée, Échéancée, Réaliste) ?
- ✓ Chaque sous-objectif est-il cohérent avec l'objectif principal ?
- ✓ Les « messages-clés » sont-ils cohérents avec les sous-objectifs et avec les supports et méthodes d'animation choisis ?
- ✓ Les méthodes d'animation sont-elles adaptées à chaque sous-objectif ? Les supports sont-ils eux aussi adaptés ? Les méthodes sont-elles variées ? Y a-t-il alternance de phases d'exposé et de phases participatives ? Favorisent-elles l'attention des participants ?
- ✓ Le timing prévoit-il des pauses toutes les 90 minutes (environ) ? Ai-je prévu des séquences « facultatives » qui me permettent d'avoir une certaine souplesse ? Ai-je bien prévu suffisamment de temps pour les séquences participatives ?...

Tableau 11.21 ■ Exemple de grille TOMAT

Thème de la réunion : Lancement d'un nouveau produit financier Objectif : Signer deux accords par commercial avec les partenaires habituels sur ce type de produits, d'ici deux mois.			
Objectifs intermédiaires	Messages clés	Animation/méthodes (qui, avec quoi)	Timing
Mobiliser en resituant le contexte	La concurrence nous talonne, le nouveau produit nous permet de nous différencier.	Exposé du manager, quatre transparents <i>powerpoint</i> .	10 minutes.
Faire connaître le nouveau produit.	Le produit est simple mais risqué. Les cibles clients doivent être sélectionnées.	Exposé du responsable du produit (marketing), suivi d'un questions/ réponses.	30 minutes d'exposé, 15 minutes pour les questions/ réponses.
S'approprier l'argumentaire du produit.	On gagne du temps pour l'après-réunion	Travail en sous-groupe. Distribution de grilles « profils » par cibles clients. Consignes : « trouver les sept arguments pertinents ».	30 minutes dont 20 de travail réel en sous-groupe.
Pause			
S'approprier l'argumentaire produit.		Restitution des travaux en sous-groupes.	30 minutes (10 minutes par sous-groupe).
Anticiper les objections et savoir les traiter.	Les commerciaux se mettent en situation de réussir, en anticipant et en traitant les difficultés éventuelles.	Le manager fait venir les principales objections prévisibles (questionne le groupe). Traitement en grand groupe puis « bataille d'objections »	1 heure.
Présenter le plan d'action.	« Réussir, c'est possible ! »	Exposé du manager : dix transparents <i>powerpoint</i> : – Objectifs globaux et par commercial. – Moyens. – Dates. Renvoie vers les RV individuels.	15 minutes.

L'accompagnement terrain

Objectif et principes de l'accompagnement terrain

Un accompagnement terrain se construit à base d'objectifs, non à base de clients. Même si un des objectifs de l'accompagnement terrain est de motiver le vendeur par la proximité avec le manager, ce ne peut être le seul objectif.

Le manager doit fixer les objectifs du vendeur. Ce dernier doit proposer au manager les rendez-vous qui vont correspondre à ces objectifs. Après validation du programme par le manager, il appartient aux deux protagonistes de déterminer des règles du jeu pour chaque entretien, en fonction de son objectif spécifique.

On peut identifier trois types d'accompagnement :

- ✓ L'appui vente.
- ✓ L'accompagnement mise en route/formation.
- ✓ L'accompagnement évaluation.

L'accompagnement « appui-vente »

- ✓ **Objectif** : action menée conjointement avec le vendeur pour emporter une affaire. Il s'agit donc avant tout d'accroître la motivation du vendeur par une affaire réussie.
- ✓ **Quand** ? L'appui-vente se justifie sur des affaires stratégiques ou délicates, des rendez-vous à forts enjeux.
- ✓ **Votre valeur ajoutée** : « On est plus fort à deux que seul. » Votre fonction peut vous donner accès à des interlocuteurs de plus haut niveau. Vous possédez une vision plus globale de l'entreprise.
- ✓ **Comment faire (tableau 11.22)** ?

Tableau 11.22 ■ Les règles de l'accompagnement-appui

Avant l'entretien	<p>Fixer l'objectif commercial de la visite.</p> <p>Cadrer l'entretien.</p> <p>Bien se répartir les rôles.</p> <p>Il doit y avoir complémentarité : attention à l'effet « plante verte » !</p>
Pendant	<p>Mettre le vendeur dans une dynamique positive. Respecter les « règles du jeu » et appuyer le vendeur selon le scénario préalable.</p> <p>Agir concrètement sur la motivation du vendeur : prendre en charge le moment de l'entretien qui permet de montrer au vendeur que « c'est possible » (par exemple, présenter la hausse de prix et verrouiller l'adhésion du client).</p> <p>Lui offrir la possibilité de se mettre en valeur (lui laisser l'initiative de la conclusion ou de la présentation d'un nouveau produit).</p>
Après	<p>Discuter ouvertement.</p> <p>Estimer l'atteinte de l'objectif.</p> <p>Mettre l'accent sur les aspects positifs de l'entretien pour jouer sur la motivation.</p>

L'accompagnement de mise en route/formation

- ✓ **Objectif** : par exemple, pour un vendeur débutant, favoriser son intégration. Pour des vendeurs plus expérimentés, les former sur des points précis de l'entretien de vente.
- ✓ **Comment faire (tableau 11.23) ?**

L'accompagnement évaluation

- ✓ **Objectifs** : évaluer le niveau d'un vendeur sur une compétence clé, valider que les acquis d'un entraînement sont bien maîtrisés face au client (**tableau 11.24**).

Tableau 11.23 ■ Les règles de l'accompagnement-formation

<p>Avant l'entretien</p>	<p>Comme il s'agit d'intervenir principalement sur les compétences et non sur la motivation, le manager définit très précisément la phase de l'entretien de vente sur laquelle porte l'accompagnement.</p> <p>Ne pas hésiter à rentrer dans les détails ; d'une part, parce que l'efficacité passe souvent par le respect des détails, d'autre part, parce que ce sont justement ceux-ci qui permettront d'évaluer l'appropriation de la méthode ou des techniques par le vendeur lors de l'accompagnement.</p> <p>Prévoir de « prendre la main à ce moment de l'entretien » et laisser le vendeur libre d'intervenir pendant toutes les autres phases.</p>
<p>Pendant</p>	<p>Procéder par étapes successives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un premier entretien pour montrer au vendeur ce que l'on attend de lui. • Un deuxième où le vendeur prend en charge une « séquence » déterminée à l'avance. • Un troisième où le vendeur gère seul une « séquence » plus importante. <p>Rester attentif à toujours mettre le vendeur en situation de réussite.</p> <p>Par exemple, imaginons que l'objectif soit de former le vendeur à la maîtrise des questions précises pour réaliser la « découverte » d'un prospect :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Un premier entretien où le manager gère seul la phase de découverte.</i> • <i>Un deuxième où le vendeur va prendre en charge une partie de la découverte.</i> • <i>Un troisième où il assumera toute la découverte.</i> <p>Cette montée en puissance progressive rassure le vendeur et permet au manager de valider, au fur et à mesure, l'acquisition des compétences.</p>
<p>Après</p>	<p>Le manager, à la fin de l'entretien, félicite le vendeur sur ce qu'il a réussi – pour l'encourager et l'inciter à reproduire ce qui a bien fonctionné – et l'amène à faire différemment ce qui a été insuffisant en lui posant la question : « Comment auriez-vous pu faire autrement ? ».</p> <p>Il est essentiel que ce soit le vendeur qui, avec l'assistance du manager, trouve les moyens de gagner en efficacité.</p> <p>Voir ci-après l'entretien de debriefing.</p>

Tableau 11.24 ■ Les règles de l'accompagnement-évaluation

Avant l'entretien	<p>Comme il s'agit d'intervenir principalement sur les compétences, et non sur la motivation, le manager définit très précisément la tâche sur laquelle porte l'accompagnement et donc la séquence sur laquelle porte l'évaluation.</p> <p>Il est indispensable de prévenir le vendeur. Certains préfèrent évaluer le vendeur à l'improviste. Il nous semble préférable, si l'accompagnement est de renforcer les compétences du vendeur et non d'effectuer un contrôle, de lui laisser le temps de se préparer et de gérer son stress. Si pendant ce laps de temps, il travaille pour mettre toutes les chances de son côté, tant mieux ! Préciser les « règles du jeu » (c'est-à-dire ce qui se passera pendant l'entretien).</p> <p>Donner au vendeur les éléments sur lesquels il va être évalué précisément. Le manager utilise avec profit les grilles de compétences.</p> <p><u>Voir Manager la compétence, plus haut dans ce chapitre</u></p>
Pendant	<p>Le manager intervient librement dans l'entretien sauf au moment précis où il s'agit d'évaluer le vendeur.</p> <p>Exemple 1 : Le manager souhaite évaluer la capacité de son vendeur à engager ses clients en fin de visite. Il intervient normalement tout au long de l'entretien et se tait lorsque le vendeur prend l'initiative de la conclusion.</p> <p>Exemple 2 : Le manager désire évaluer comment son vendeur justifie une différence de prix avec un produit concurrent. Il s'abstient d'intervenir uniquement quand le vendeur explique au client pourquoi son tarif est le plus élevé du marché.</p> <p>Le manager note mentalement les compétences à renforcer. Il se concentre ainsi sur les points essentiels et n'inflige pas au vendeur le stress de la prise de notes.</p>
Après	<p>Analyser l'entretien rapidement dans un endroit calme.</p> <p>Faire raconter par le collaborateur le déroulement de l'entretien : faire dire et non pas dire/l'amener à dire lui-même les difficultés qu'il a rencontrées.</p> <p>Amener le vendeur à trouver le moment clé : faire prendre conscience de ses lacunes avec patience et convivialité sans dévalorisation, évaluer les faits.</p> <p>Définir avec lui les techniques à mettre en œuvre : « Comment auriez-vous pu faire autrement ? »</p> <p>Préparer la suite. Entraînement, exercices, travaux divers.</p> <p>Rédiger le compte rendu de l'entraînement.</p> <p>Suivre et contrôler les progrès dans la journée.</p> <p>Voir l'entretien de debriefing.</p>

Les étapes de l'entretien de debriefing

Liste de questions utiles pour tous les entretiens

- ✓ Que pensez-vous de cet entretien de vente ?
- ✓ Que pensez-vous avoir bien réussi et moins bien réussi ?
- ✓ Qui a conduit l'entretien ? Vous ou le client ?
- ✓ Quelle était l'ambiance de la visite ?
- ✓ Comment était la communication ?
- ✓ Avez-vous atteint vos objectifs de visite ? Totalement ? Partiellement ?
- ✓ Quels objectifs n'avez-vous pas atteints ?
- ✓ Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?

Questions à poser si l'étape clé est la phase « Contact »

- ✓ Que pensez-vous de la prise de contact ?
- ✓ Comment vous êtes-vous présenté ?
- ✓ Comment avez-vous fait pour intéresser rapidement le client ?
- ✓ Quel est à votre avis le problème majeur du client ?
- ✓ Comment vous êtes-vous adapté à son caractère ?
- ✓ À ses tendances ?
- ✓ À ses goûts ?
- ✓ À sa personnalité ?

Questions à poser si l'étape clé est la phase « Connaître »

- ✓ Quelles questions ouvertes avez-vous posées ?
- ✓ Comment avez-vous écouté le client ?
- ✓ Quels sont les avantages actuels de la solution du client ?
- ✓ Qui sont les concurrents dont le client a parlé ?
- ✓ Leurs points forts ? Leurs points faibles ?
- ✓ Qu'avez-vous fait pour mieux cerner le client ?
- ✓ Quelles motivations principales et secondaires avez-vous perçues chez le client : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie ?

Questions à poser si l'étape clé est la phase « Convaincre »

- ✓ Comment avez-vous adapté votre argumentation aux motivations et préoccupations du client ?
- ✓ Comment le client a-t-il réagi ?
- ✓ Comment avez-vous tiré parti des faiblesses des concurrents pour faire valoir les mérites de votre produit ?
- ✓ Quelles objections avez-vous rencontrées ?
- ✓ Qu'avez-vous répondu ?
- ✓ Aviez-vous prévu l'objection ?
- ✓ Comment le client a-t-il compris vos explications ? Comment le savez-vous ?
- ✓ Quelles preuves avez-vous données ? des références ? des témoignages ? des comparaisons ? une visite de référence ? des exemples ?
- ✓ Quelles questions fermées de contrôle appelant un « oui » préalable avez-vous posées ?
- ✓ Comment avez-vous vendu les avantages du produit ? Globalement, que pensez-vous de votre argumentation ?
- ✓ Quel est, à votre avis, l'argument qui a le plus intéressé votre interlocuteur ? Pourquoi ? Comment le savez-vous ?

Questions à poser si l'étape clé est la phase « Conclure »

- ✓ Comment avez-vous présenté votre proposition ?
- ✓ Comment avez-vous essayé de conclure ? Était-ce trop tôt ou trop tard ?
- ✓ Quelle technique avez-vous utilisée ? Proposition directe ? Alternative positive ?
- ✓ Comment avez-vous abordé l'aspect prix ? Qu'en pensez-vous ?
- ✓ Que pensez-vous globalement de cet entretien ?
- ✓ Quelles seraient les éventuelles informations complémentaires à obtenir la prochaine fois ?
- ✓ Que comptez-vous améliorer au prochain entretien ?



Manager les commerciaux nécessite de maîtriser les outils de la motivation et de la montée en compétences.

Chapitre 12

Le rôle RH du manager commercial

Recruter, rémunérer, évaluer les commerciaux

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment participer efficacement à un recrutement ?
- ◆ Quelles sont les bonnes questions à poser en entretien de recrutement ?
- ◆ Partie fixe, partie variable du salaire des commerciaux : que rémunère quoi ?
- ◆ Qu'est-ce qu'un « bon » système de rémunération ?
- ◆ Comment augmenter individuellement de manière équitable ?
- ◆ Quand changer de système de rémunération ?
- ◆ Entretien annuel d'évaluation, entretien de professionnalisation : quelles différences ?
- ◆ Quelles sont les étapes de l'entretien annuel d'évaluation ?

► RECRUTER EFFICACEMENT LES COMMERCIAUX

Il est fréquent d'entendre des managers commerciaux se plaindre de leur difficulté à recruter de « bons » éléments. Recruter est loin d'être un exercice facile et sans risque. Par définition, nous sommes ici dans des techniques « molles », difficiles à quantifier, où le succès garanti n'existe pas. C'est pourquoi la plupart des recrutements sont, pour les candidats, de véritables « parcours du combattant », tant les recruteurs veulent sécuriser leurs décisions et multiplient les perspectives et angles de vue. Nous proposons ici des approches efficaces pour aborder les recrutements de commerciaux dans le cadre d'une démarche collective, en liaison notamment avec la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Contexte et enjeux du recrutement

La politique de recrutement est du domaine des Ressources Humaines avant tout. C'est généralement la DRH qui pilote l'ensemble du processus mais, comme le recrutement reste avant tout un acte de management, la décision finale appartient généralement au responsable commercial. Le management intervient en général au début du processus, pour demander le recrutement, puis dans la définition de la fonction et du profil, enfin dans la sélection puis l'intégration.

Faut-il vraiment recruter ?

C'est la première question à laquelle le manager commercial doit répondre. En effet, quelle que soit son entreprise, il devra justifier que les autres solutions possibles ont été explorées et ne satisfont pas aux objectifs fixés.

Les coûts salariaux sont tels qu'une décision d'embauche doit généralement être parfaitement justifiée.

L'EXEMPLE DES 35 HEURES

Sans esprit de polémique, on constate généralement que dans les entreprises, et notamment dans les populations commerciales, l'impact des 35 heures n'a pas été de recruter massivement.

Les entreprises se sont plutôt lancées dans des recherches actives de productivité et des réorganisations qui ont permis d'obtenir les mêmes résultats commerciaux avec un nombre identique de personnes.

Cela s'est notamment produit grâce à une nouvelle définition des portefeuilles et aux opportunités offertes par les nouvelles technologies.

Les commerciaux seniors se sont concentrés sur les clients à forte valeur ajoutée au lieu de visiter la totalité de leur portefeuille.

Les clients à faible valeur ont été « gérés » par des commerciaux sédentaires, moins bien rémunérés que les commerciaux seniors.

Le marketing direct, moins coûteux en personnel, s'est développé.

Le recrutement n'est donc pas toujours considéré comme la première solution pour accroître le business.

Pour « vendre » en interne la décision de recruter, le manager doit se poser les questions suivantes :

- ✓ Ce poste est-il bien nécessaire ? S'il n'était pas – ou plus – pourvu, le service commercial en pâtirait-il ? De quelle manière ?
- ✓ Ce poste apporte-t-il une valeur à la ligne de résultats de l'entreprise ?
- ✓ S'il est possible d'éclater le poste, n'est-il pas plus avantageux d'en confier les divers éléments à d'autres commerciaux ?
- ✓ Vaut-il mieux l'externaliser ?
- ✓ Peut-on enrichir le travail d'autres personnes de façon à remplir les missions de ce poste ?
- ✓ La modification de l'organisation existante permet-elle d'éviter un recrutement ?
- ✓ Une réduction du personnel est-elle envisagée prochainement ?
- ✓ Aura-t-on toujours besoin de ce poste dans un an, dans deux ans ?
- ✓ Un intérimaire, ou un CDD, n'est-il pas une meilleure solution ?

CAS D'ENTREPRISE

Voilà une entreprise qui a fait le « choix » imposé par la maison mère de ne pas recruter.

Cette entreprise internationale exerce son activité dans le domaine des télécoms. Pour répondre aux objectifs toujours croissants exigés par la direction à l'étranger, le directeur commercial France propose de recruter deux nouveaux commerciaux.

Le refus de la DRH Europe est sans appel... Il ne reste plus au directeur commercial qu'à explorer des solutions différentes. C'est l'externalisation de la totalité de la force de vente qui a été choisie... et, moyennant un pilotage très fin et adapté, les résultats sont excellents !

Recruter n'est donc pas systématique.

La politique de recrutement définie par les RH a également un impact non négligeable, surtout si elle a décidé de favoriser la mobilité et le recrutement internes. Le manager commercial y est généralement peu favorable pour des raisons qui tiennent souvent à des idées reçues bien ancrées :

- ✓ « Je cherche quelqu'un qui m'apporte une vision neuve ! »
- ✓ « Ce que je cherche n'existe pas dans l'entreprise, cela se saurait » : c'est la recherche du *mouton à cinq pattes* !
- ✓ « Je crains de me faire *refiler* un vilain petit canard »

Au-delà de l'aspect légal qui impose l'affichage des postes ouverts en interne, recruter au sein de l'entreprise peut être intéressant. Cela permet une gestion des carrières dont le manager commercial peut bénéficier un jour pour un de ses collaborateurs. C'est souvent aussi moins coûteux. De plus, l'intégration est facilitée. Quand on sait que 80 % des recrutements ratés le sont par une mauvaise intégration...

Le contexte de l'entreprise et la stratégie de recrutement

Qu'on soit Coca Cola ou Inconnu SA influe sur la stratégie de recrutement. Si l'entreprise est attractive, si les candidats sont nombreux, le recrutement se limite à une sélection performante. Il s'agit alors de mettre en œuvre les techniques éprouvées décrites dans les paragraphes suivants.

Si l'entreprise est « difficile à vendre », ou si les candidats sont rares, recruter devient aussi un acte de vente. Il faut donc pour cela mettre en place une véritable stratégie de recrutement.

- ✓ **1^{re} piste : Analyser le *turnover*** de l'équipe actuelle :
 - Si celui-ci est faible, il faut privilégier les pistes internes, travailler avec la DRH en amont pour identifier les profils qui pourraient « assurer la relève ».
 - S'il est élevé, c'est l'ensemble des définitions de poste, les conditions de travail, le type de rémunération qu'il faut reconsidérer avant de se lancer dans un recrutement.
- ✓ **2^e piste : Recenser les points forts** à utiliser ou renforcer **les points faibles** à sécuriser pour communiquer sur l'offre de recrutement. Il s'agit en quelque sorte de construire l'argumentaire de l'entreprise sur le plan de la notoriété et de l'image.
- ✓ **3^e piste : Disposer d'éléments factuels** sur la situation du marché, sur les candidats potentiels, sur ce que le marché propose comme poste comparable et **bâtir un argumentaire comparatif**.
- ✓ **4^e piste : Avoir en tête certaines caractéristiques** propres au recrutement des commerciaux, afin de ne pas tomber dans des pièges grossiers :
 - De plus en plus de diplômés souhaitent « passer » par la vente.
 - Les « bons » vendeurs sont rares, les mises en situation sont des moyens excellents pour valider une « vraie » compétence.
 - Les entreprises concurrentes pratiquent parfois la surenchère.
 - La vente n'est pas perçue comme un métier mais comme un passage obligé.

Définir poste et profil

C'est une étape essentielle, en général pilotée par la DRH, qui valide toujours en dernier ressort, au moins sur les aspects juridiques. Le management commercial est bien évidemment sollicité pour construire le profil du candidat.

Définir le poste, la fiche de fonction

La démarche suivante en trois étapes permet de prendre en compte toutes les caractéristiques utiles, sans en oublier !

Première étape : Analyser l'environnement du poste

Il s'agit de bien positionner la fonction que vous recherchez. Le fait de préciser tous ces éléments par écrit oblige à une réflexion plus approfondie (**tableau 12.1**).

Deuxième étape : Définir la mission, les zones de performance, les objectifs et les ressources à mobiliser pour réussir

La mission s'exprime tout naturellement en répondant à la question : Pour quoi l'entreprise paie-t-elle le commercial exerçant la fonction recherchée ?

Voici trois réponses fort différentes à cette même question apparemment anodine :

- ✓ La mission de mon commercial est de développer la vente des produits de la gamme XXX sur le secteur géographique YYY.
- ✓ La mission de mon commercial est de détecter les projets en cours chez les « grands comptes » du secteur automobile.
- ✓ La mission de mon commercial est de développer l'activité avec la distribution.

Tableau 12.1 ■ L'environnement du poste recherché

Thèmes	Exemple
L'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Historique, statut juridique et montant du capital social actuel. • Activité, taille. • Structure, image de marque. • Atmosphère sociale, ambiance de travail. • Valeurs. • Politique du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire du capital, fondateurs, actionnaires, groupes dominants. • Activité par vocation, par opportunité ? • CA, taux de croissance...
Le marché, les offres, produits ou services : <ul style="list-style-type: none"> • Clients, modes de distribution. • Types de produits, gammes. • Positionnement marketing (éléments du mix). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de niche, de différenciation, coûts/volumes ? • Place sur le marché, positionnement concurrentiel. • Évolutions marquantes récentes et à venir.
Le service commercial et ses moyens : <ul style="list-style-type: none"> • Relation avec le marketing. • Position dans l'entreprise. • Politique et stratégie commerciales. • Les moyens d'aide aux vendeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure et organigramme du service : marketing + ventes. • Culture commerciale du dirigeant (appui possible du dirigeant) ? • Attentes à l'égard du réseau. • Publicité, promotion...
Le management : <ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle. • « Avantages » sociaux. • Valeurs et vision du manager commercial. 	Vendeur autonome ? contrôle strict ? <ul style="list-style-type: none"> • Voiture de fonction ? téléphone et micro portable ? • « Règles du jeu du management » : réunions, accompagnement terrain...

Les « zones de performance » sont les grands domaines de la mission.

Le **tableau 12.2** présente un exemple des zones de performance identifiées dans le cadre d'un poste de commercial dont la mission générique est : développer la vente des produits de la gamme « motoculteurs et tondeuses à gazon » sur le secteur géographique du Sud-Ouest.

Troisième étape : Rédiger la fiche de poste ou fiche de fonction

Ce document indispensable présente le détail des informations utiles pour le manager commercial, la DRH et le candidat.

Tableau 12.2 ■ Définition de la mission (exemple)

Zones de performance	Objectifs	Ressources à mobiliser
Fidéliser les clients existants.	Développer le CA de + 3 % sur les clients du portefeuille.	<ul style="list-style-type: none"> Fichier client, exploitation du potentiel exprimé en « manque à gagner ». Service « promotion », organisation de journées VIP...
Développer de nouveaux clients.	« Ouvrir » dix clients nouveaux par an, avec un minimum de CA de 15 K€.	<ul style="list-style-type: none"> Salon « Agri expo ». Retour des mailings et bus mailings.
Promouvoir l'image de l'entreprise.	Réaliser cinq séances de formation/information dans les lycées agricoles de la région. Inviter 50 responsables municipaux à une présentation du nouveau matériel.	<ul style="list-style-type: none"> Kit de formation avec vidéo + appui du technicien produit. Service promotion, matériel de démonstration. Budget.

Voici un modèle de fiche de fonction (**tableau 12.3**), le plus exhaustif possible.

Déterminer le profil « type » du candidat

Une fois la fiche de fonction complétée, il importe d'établir le « profil » du candidat souhaité. En aucun cas, il ne s'agit d'un portrait robot, d'un « candidat idéal ». Pour chaque élément du poste, il faut plutôt déterminer les critères souhaitables, les critères impératifs et les critères rédhibitoires. L'oiseau rare risque sinon d'être difficile à trouver.

Le profil est à la fois un pense-bête, un garde-fou et doit être utilisé avec souplesse. Tout manager sait que deux vendeurs différents peuvent réussir, chacun dans leur style propre.

Tableau 12.3 ■ Fiche de définition de fonction

Poste concerné : titre (création, succession ?) Service : Rattachement hiérarchique et autres rattachements éventuels (organisation matricielle) : Statut, type de contrat, coefficient :	
Mission	Mission principale + missions secondaires (zones de performance)*. Objectifs quantitatifs et qualitatifs. Moyens. Domaine de responsabilité (ex. : niveau de délégation dans les remises, les budgets promotionnels, effectif encadré, budget à gérer).
Attributions et responsabilités	Clientèles confiées. Gestion du secteur (organisation des tournées, fichier, qualité et périodicité des comptes rendus, reporting...). Organisation de l'activité : préparation des visites, prospection, nombre de visites pour les clients « fonds de commerce », suivi (ou non) des commandes, des règlements.
Conditions de travail	Dans l'environnement professionnel : travail en équipe ? prise de décision ? fonctionnement en mode projet ? relation avec la hiérarchie, avec les clients. Conditions matérielles : distance lieu de travail/domicile, « longueur » des journées de travail, déplacements, réunions, salons le week-end, vacances, rémunération.
Difficultés du poste	Liées aux missions. Liées à l'environnement (concurrence, situation financière de l'entreprise...). Liées aux conditions matérielles.
Perspectives d'évolution	Possibilités offertes par l'évolution de l'entreprise. Possibilités à l'initiative du vendeur lui-même. Possibilités offertes par la taille de l'entreprise (mutation, promotion interne).
* Dans une définition de fonction, on a toujours intérêt à préciser le degré d'implication dans chacune des missions secondaires. Exemple : « aide à » la définition de la politique commerciale sur son secteur, « participe » à la création des outils promotionnels, « propose et met en œuvre » des opérations de promotion, « contrôle » le suivi des règlements...	

Voici quelques éléments de base pour construire un profil (**tableau 12.4**). Les éléments internes au tableau sont donnés à titre d'exemple.

L'entretien de recrutement

Les sources de recrutement sont diverses : annonces presse, Internet, ANPE, participation à des forums, sponsoring de « concours de vente », cooptation, cabinet de « chasseurs de tête »... Elles présentent toutes leurs avantages et inconvénients. Le plus efficace et le moins coûteux est d'ailleurs de croiser deux approches en même temps : on multiplie les chances de trouver le bon candidat et, en cas d'échec d'une source, il est toujours possible de se « retourner » vers l'autre. À l'issue de cette phase de recherche, il faut effectuer un premier tri, en général en fonction du *curriculum vitae* (CV) et de la lettre qui l'accompagne. Il s'agit ensuite de rencontrer les candidats. Il est possible et souvent intéressant (quand le nombre de candidats le permet) d'effectuer une partie du parcours de rencontre de manière collective. Il n'en reste pas moins que, dans tous les cas, l'entretien en face-à-face constitue le moment le plus déterminant dans le processus de recrutement. Il poursuit deux objectifs :

- ✓ Informer le candidat sur l'entreprise en général et sur le poste en particulier.
- ✓ Permettre au manager-recruteur de compléter son information et de se faire une opinion plus concrète...

Tableau 12.4 ■ Éléments de base pour construire un profil

	Caractéristiques		
	exigée	souhaitée	rédhibitoire
État civil : Fourchette d'âge. Situation de famille. Rémunération actuelle. Lieu de résidence. Voiture.	Domicile dans secteur	25-35 ans Marié Domicile dans préfecture du secteur	+ de 45 ans. Étudiant Refus d'habiter le secteur
Savoir : Niveau d'études, diplômes. Connaissances particulières. Expérience de la vente (durée, niveau, type et taille de l'entreprise, type de vente, type de clientèle, secteur géographique).	Min. deux ans	Trois ans dans un type de vente similaire (vente longue)	Pas d'expérience de la vente
Savoir-être : Présentation. Résistance physique. Clarté d'élocution. Esprit de synthèse. Mobilité, curiosité, ouverture. Affirmation de soi. Tolérance à la frustration. Rapport à l'autorité. Autonomie, prise d'initiatives. Leadership. Capacité à travailler en équipe.			
Savoir-faire (exemples) : Négociier. Parler des langues étrangères.	Avoir mené des négociations face à la grande distribution. Anglais + une autre langue	Avoir mené des négociations en milieu international. Anglais + espagnol + néerlandais	
Motivations : Niveau d'engagement par rapport à l'entreprise, au poste, au management.			

LES SIX ÉTAPES DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

La structure d'un entretien de recrutement est immuable et nécessite d'être respectée :

1. Préparation de l'entretien.
2. Accueil.
3. Écoute active du candidat.
4. Présentation de l'entreprise et du poste.
5. Réponse aux questions.
6. Conclusion.

Préparation et accueil du candidat

L'intérêt du recruteur dans ces phases de préparation et d'accueil est de créer les conditions pour que, très vite, le candidat se sente en confiance et soit le moins possible « verrouillé ».

Avant l'entretien

- ✓ Envoyer l'invitation – plutôt que la « convocation » – suffisamment à l'avance, donner des indications précises sur le lieu, la date et l'heure, indiquer son nom et sa fonction.
- ✓ Organiser le planning des rendez-vous. Prévoir 45 minutes à 1 heure 15 par entretien, et 15 minutes de pause entre deux entretiens.
- ✓ Rassembler les informations utiles : fiche de fonction, profil, CV et lettre du candidat.
- ✓ Prévoir une logistique adaptée : lieu calme, bureau rangé, sièges de trois quarts, renvoi des appels téléphoniques... Éviter la position de face qui induit une relation de tension.

Début de l'entretien

- ✓ Se présenter.
- ✓ Mettre à l'aise : dire un mot d'accueil, proposer un café...
- ✓ Planter le décor, donner des explications sur le déroulé de l'entretien et son objectif. Préciser le temps disponible, notamment pour des raisons d'équité entre les candidats.
- ✓ Valoriser un comportement positif repéré dans la matinée, dans le cas d'un entretien individuel suite à une présentation collective.
- ✓ Valider quelques informations « basiques » du CV : nom, âge, situation familiale, formation initiale. Cela permet au postulant de prendre la parole sans risque majeur et participe de la mise en confiance.

Écouter le candidat pour mieux le connaître

L'AVIS DE JACK WELCH

Jack Welch, ex-PDG de Général Electric et « expert » du management nous livre le résultat de ses recrutements. Pour lui, quatre qualités sont incontournables :

- L'énergie : la personne énergique, extravertie, optimiste, est tout simplement une personne qui aime la vie.
- La capacité à dynamiser les autres : outre une connaissance très profonde de l'activité, il faut aussi disposer de solides compétences en persuasion.
- La résolution : c'est le courage de trancher, de prendre des décisions, d'être efficace.
- La capacité d'exécution, c'est-à-dire savoir traduire en actes ses décisions, les mettre en œuvre malgré les résistances, avoir le sens du résultat.

Source : Jack Welch, *Mes Conseils pour réussir*, Village mondial, 2005.

C'est la phase clé de l'entretien, il s'agit maintenant de savoir *qui* est le candidat, c'est-à-dire ce qu'il sait faire, aime faire, veut faire.

Voici les thèmes incontournables, à aborder dans cet ordre, pour ne rien oublier :

La formation du candidat

Vérifier la sincérité et la cohérence du candidat en matière de formation. Le questionner sur les écoles fréquentées et surtout, les raisons de ses choix.

L'expérience professionnelle

Investiguer le parcours de l'individu pour apprécier ses compétences et son mode de fonctionnement. Au-delà des entreprises et des fonctions, il importe de comprendre le « comment » de ses choix, de ses décisions, de ses performances, de ses non-performances le cas échéant.

La personnalité et les motivations

C'est au travers des questions qu'il pose que vous appréhendez le mieux la personnalité du candidat. C'est aussi au travers des réponses aux questions du recruteur. Les questions ouvertes sont pour cela les plus efficaces : « Parlez-moi un peu de vous », « Qu'avez-vous apprécié dans cette entreprise ? » « dans cette fonction ? ».

Le manager-recruteur doit être vigilant sur la manière dont le candidat évalue ses compétences, sur le regard qu'il porte sur son expérience, au bilan qu'il en tire. Autrement dit, a-t-il de l'estime pour lui-même, ou pas ?

Il faut tenir compte à la fois de la forme et du fond :

- ✓ Le fond : ce que dit le postulant, le choix des mots, des idées.
- ✓ La forme : les attitudes, la voix, le débit, le regard, le ton.
- ✓ La « congruence » (concordance) des deux. Que penser de quelqu'un qui vous dit : « J'ai toujours dépassé mes objectifs » et qui, au même moment, tourne brusquement le regard ?

CONSEILS CLÉS

- Faire dire plutôt que dire : faire raconter le CV.
- Ne pas rester au niveau des faits, explorer les opinions, les points de vue.
- Faire expliciter les mots « grandioses » : responsabilité, autonomie, management.
- Pratiquer l'écoute active : poser des questions ouvertes, creuser, reformuler, utiliser le silence.
- Être très attentif au « non verbal » du candidat.
- Manifester son étonnement devant des points incohérents du CV, du discours, pousser le candidat dans ses retranchements.
- Proposer un mini cas à résoudre (acheteur non décideur, objection délicate, revenir chez un client perdu...) : dans cette situation..., comment procédez-vous ?
- Éviter les « fausses questions pièges » du style : « vendez-moi ce stylo ! », « vous voulez gagner beaucoup d'argent ? », « êtes-vous motivé ? », « êtes-vous dynamique ? ».
- Ne pas donner la préférence à un candidat parce qu'on le trouve « sympathique » ou qu'il nous ressemble. Ni l'inverse !
- Ne pas se fier seulement à sa première impression.

Présenter l'entreprise et le poste

Il s'agit pour le manager-recruteur d'informer le candidat en reprenant les éléments de la définition de fonction. La difficulté majeure consiste à doser le nombre d'informations : ni trop, au risque de noyer le candidat et de partir dans un monologue, ni trop peu au risque de forcer le candidat à partir à la pêche ou à prendre une décision sans disposer de tous les éléments utiles.

Il est pertinent d'utiliser la technique de l'entonnoir, c'est-à-dire de commencer par décrire l'entreprise et son marché pour terminer par le poste lui-même. Pour présenter ce dernier, la technique qui consiste à décrire une « journée type » ou une « semaine-type » est très efficace.

Il convient dans cette phase d'être très attentif aux questions et aux réactions du postulant :

- ✓ Est-il passif par rapport aux informations fournies ?

- ✓ Pose-t-il des questions ? Sur quels sujets ? Que m'apprennent-elles sur sa compréhension de l'entreprise et du poste ?
- ✓ Cherche-t-il à reformuler pour valider sa bonne compréhension ?
- ✓ Se projette-t-il dans l'avenir, comme s'il était déjà en poste ?

Conclure l'entretien

Le recruteur aborde enfin les renseignements divers (mobilité, activités extraprofessionnelles, loisirs, la rémunération actuelle et souhaitée) et fait une synthèse des informations recueillies.

Il peut effectuer un *feedback* sur la candidature, ses points faibles, ses points forts, si le candidat le demande, mais en aucun cas sur la personne. Il est conseillé de ne pas délivrer d'opinions à ce stade.

Après avoir validé les souhaits du candidat par une question du type « continuez-vous ? », il informe également le candidat sur la suite des événements. Si, manifestement la candidature ne présente pas d'intérêt, oser dire qu'on « arrête là ».

Si, en revanche, il s'agit d'une bonne candidature, ne pas hésiter à la verrouiller, notamment en demandant au candidat de prévenir s'il a une décision à prendre vis-à-vis d'une autre offre.

Réussir l'intégration du nouveau commercial

Tout peut échouer à cette étape ! Il convient donc d'y attacher autant de soins qu'au recrutement proprement dit, sous peine de réduire les chances de succès du vendeur... donc celles de l'entreprise !

Organiser l'accueil dans le poste

- ✓ Prévoir le bureau, le téléphone, les cartes de visite, l'ordinateur, le téléphone portable, le badge d'accès aux locaux... tous les éléments de conditions de travail indispensables.
- ✓ Prévenir les collègues et collaborateurs des services proches de l'arrivée du « nouveau ».

- ✓ Être présent le jour de l'arrivée de votre collaborateur et le recevoir dès le matin.
- ✓ Lui commenter lors de l'entretien de bienvenue le « plan d'intégration » sur trois mois, qui comprend notamment un agenda détaillé de la première semaine.
- ✓ Lui faire visiter les locaux, le présenter aux « collègues ».
- ✓ Prévoir un déjeuner avec l'équipe.

Construire un plan d'intégration

La première semaine doit être consacrée à la prise de connaissance des personnes et des éléments clés pour la réussite de la prise de fonction. Le nouveau vendeur doit notamment avoir exploré les produits, les clients de son portefeuille, les outils marketing, les outils de gestion de son activité.

À partir de la deuxième semaine, le parcours doit permettre de valider les aptitudes du vendeur, en situation de vente. L'accompagnement terrain est le meilleur moyen d'évaluer son vendeur « en match ». Dans un premier temps, il peut accompagner lui-même un vendeur expérimenté puis, peu à peu, prendre en charge un entretien « simple », puis monter en puissance.

Pendant cette période, la proximité du manager est impérative. Il doit pouvoir, à la fin du premier mois faire un premier bilan de l'intégration du vendeur. Si le cas le nécessite, il faut savoir mettre alors un plan d'action en œuvre pour atteindre un niveau de compétences attendues avant la fin de la période d'essai.

Lors de la fin de la période d'essai, un entretien formel de confirmation est souhaitable. C'est une marque de reconnaissance que le manager donne ainsi au vendeur, qui stimule sa motivation.

► RÉMUNÉRER LES COMMERCIAUX



PRINCIPES CLÉS

- Un « bon » système de rémunération doit contribuer à la réussite de la stratégie commerciale.
- La partie fixe du salaire rémunère la compétence, la partie variable les performances.
- La marge (taux ou volume de marge) est de plus en plus présente dans les critères de rémunération variables.
- Dans tous les cas : *KIS (Keep It Simple) !*

La rémunération est un moyen essentiel de management, plus encore pour les commerciaux que pour les autres salariés de l'entreprise.

Rémunération et motivation sont étroitement associées. À la fois par la cohérence entre système de rémunération et stratégie commerciale, et par la valeur des primes et bonus versés.

Certaines pratiques ont vécu, d'autres se développent, c'est le cas notamment des primes qualitatives, collectives...

Soyons clair, il n'existe pas de système de rémunération idéal. Laurent Termignon, consultant chez Hewitt, cabinet de consulting spécialisé dans les systèmes de rémunération, prévient :

« Ce qui serait une erreur, c'est de penser que le petit truc qui marche chez mon voisin va marcher dans mon entreprise ».

Ce n'est donc pas ici que se trouve le modèle directement transposable dans toute entreprise.

L'objectif de ce chapitre est triple :

- ✓ Disposer de points de repères pour fixer le cadre de la rémunération de ses commerciaux.
- ✓ Disposer d'une méthodologie pour construire les bases d'un variable « flexible ».
- ✓ Éviter les erreurs majeures en tirant profit des exemples cités.

Les critères d'un « bon » système de rémunération

Quand nous demandons, dans nos formations, ce qui fait les qualités d'un bon système de rémunération, les réponses sont différentes, selon qu'on se situe du côté « employeur » ou « salarié ».

Les employeurs plébiscitent les caractéristiques suivantes :

- ✓ Motivant.
- ✓ Gérable (calculs simples).
- ✓ Peu « coûteux ».
- ✓ Souple.
- ✓ Optimisé sur le plan fiscal.
- ✓ Équitable entre l'ensemble des salariés.

Les « salariés » ont un autre angle de vue, ils le préfèrent :

- ✓ Juste.
- ✓ Dans le marché.
- ✓ Permettant des évolutions de salaire individuelles.
- ✓ Possédant une partie fixe conséquente.
- ✓ Possédant une partie variable liée aux résultats individuels.
- ✓ Possédant une partie variable liée aux résultats de l'entreprise.

Les critères « techniques » pour réussir la mise en œuvre du système

Mettons d'abord de côté les aspects techniques du système de rémunération, qui concernent en priorité la DRH. Un « bon » système de rémunération doit en effet être :

- ✓ **Contrôlé** : la masse salariale constitue dans la plupart des entreprises le poste de dépenses le plus important. Il importe de se doter des outils permettant d'en assurer la maîtrise.
- ✓ **Global** : il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu du salarié : salaire annuel, y compris prime et treizième mois, salaire différé, mutuelle...
- ✓ **Cohérent** avec le système de gestion RH. En effet, c'est parfois le système de gestion RH qui freine la flexibilité de la partie variable de la rémunération. Il est fréquent de voir arriver sur le bureau des contrôleurs de gestion des demandes de calculs spé-

cifiques pour obtenir les valeurs utiles au calcul des primes des commerciaux, notamment en ce qui concerne la rémunération sur la marge dégagée par affaire, ou par produit.

Les critères de fixation des enjeux

Au-delà de ces critères techniques, un « bon » système de rémunération est un système :

- ✓ **Lié à la stratégie** : c'est un outil au service de la stratégie d'entreprise. À ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant. *Que penser d'une entreprise dont la stratégie commerciale est de développer une nouvelle cible de clients et qui ne rémunère ses commerciaux que sur le CA réalisé, quelle que soit la cible client ?*
- ✓ **Équitable** : le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les salariés. Tout sentiment d'injustice ou de déséquilibre est porteur de démotivation et de conflits internes. *Il arrive que le meilleur commercial gagne plus que le directeur général de l'entreprise. Cela ne choque pas grand monde.*
- ✓ **Compétitif par rapport au marché externe** : il existe de grandes différences d'une entreprise à l'autre, d'un marché à l'autre. *Dans les SSII, dans les entreprises de prépresse, les salaires des commerciaux sont relativement très élevés par rapport à d'autres métiers. Il n'est pas rare de trouver des salaires annuels (partie fixe) de 70 000 €, salaires pouvant être doublés ou triplés lors de l'obtention de primes sur résultats.*
- ✓ **Motivant** : le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Il doit permettre la reconnaissance des résultats individuels et favoriser le dépassement de soi (objectifs). *Que penser des primes d'ancienneté, des primes d'assiduité... encore en vigueur dans certaines entreprises quoiqu'en voie de disparition ?*

- ✓ **Fédérateur** : renforcer le sentiment d'appartenance, reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus est aussi un enjeu du système de rémunération. *Chez un grand de la distribution, les salaires des chefs de rayon sont de « petits » salaires. En revanche, le système d'intéressement est particulièrement attractif et est souvent utilisé comme apport pour l'achat de sa résidence principale. Une manière très efficace de développer le sentiment d'appartenance et la solidarité par rapport aux objectifs de l'entreprise. Sans compter les avantages fiscaux associés aux accords d'intéressements.*
- ✓ **Flexible** : en France, aujourd'hui, cette flexibilité par rapport aux résultats de l'entreprise et aux résultats individuels est recherchée mais difficile à obtenir sur les salaires. La variable d'ajustement de la masse salariale s'avère donc les effectifs. *Pour les commerciaux, dans certaines entreprises, le salaire fixe est minime et la partie variable peut atteindre les 70 à 80 % du salaire. Dans ce cas, on peut parler de flexibilité de la masse salariale.*

Auditer son système de rémunération

Pour identifier des pistes d'amélioration de son système actuel, et avant de poursuivre dans le détail l'analyse des éléments de la rémunération, voici un exercice qui permet de faire un audit de sa situation.

Étape 1

Reprenez chacun des six critères ci-dessus et évaluez votre système selon une échelle de 1 à 10 (**tableau 12.5**).

Tableau 12.5 ■ Grille d'audit du système de rémunération

Mon système de rémunération est :		
Sans lien avec la stratégie :	1..... 5..... 10 :	Directement lié à la stratégie
Peu équitable :	1..... 5..... 10 :	Très équitable
Peu compétitif :	1..... 5..... 10 :	En ligne avec le marché
Peu motivant :	1..... 5..... 10 :	Très motivant
Peu fédérateur :	1..... 5..... 10 :	Très fédérateur
Peu flexible :	1..... 5..... 10 :	Très flexible

Étape 2

Identifiez les critères pour lesquels vous avez évalué votre système en dessous de 5. Il s'agit des critères pour lesquels une action est certainement à envisager.

Étape 3

Lisez les pistes d'actions ou points de vigilance (**tableau 12.6**).

Tableau 12.6 ■ Liste des points de vigilance

Critère	Points de vigilance
Lien avec la stratégie	Quels sont les critères d'augmentations individuelles ? À quelles personnes sont attribuées les promotions ? De quelles natures sont les primes et les objectifs ?
Équité interne	Les outils de classification des emplois existent-ils dans l'entreprise ? (voir avec la DRH) N'y a-t-il pas des différences importantes entre deux titulaires d'un même emploi ? Les augmentations et primes sont-elles données en fonction des compétences et des performances ? Y a-t-il une bonne communication et une totale transparence sur les règles de gestion des rémunérations ?
Compétitivité des salaires	Suis-je toujours en décalage dans mes recrutements ? Depuis combien de temps un <i>benchmark</i> n'a-t-il pas été fait ? La DRH a-t-elle défini une politique salariale sur ce point ?
Caractère motivant	Quelle est la nature des primes et objectifs ? Quelles sont les modalités de versement des primes sur objectifs ?
Caractère fédérateur	Y a-t-il un accord d'intéressement dans l'entreprise ? Y a-t-il des parties variables sur objectifs collectifs ?
Caractère flexible	Quel est le poids de la partie variable du salaire de mes commerciaux ? Quel est le poids des parties variables (intéressement + partie variable du salaire) sur la masse salariale globale de mon service ?

Les différents éléments de la rémunération

La rémunération est donc un système global et complexe. Chacune des quatre composantes clés joue un rôle différent :

- ✓ Rémunération individuelle plutôt liée au poste, à la fonction (salaire de base).
- ✓ Rémunération individuelle liée à la performance (partie variable du salaire).
- ✓ Rémunération collective liée aux résultats de l'entreprise (accord d'intéressement).
- ✓ Rémunération complémentaire (frais de déplacement, téléphone pour usage privé, véhicule mais aussi comité d'entreprise...).

En négociation avec un collaborateur au sujet de sa rémunération, l'ensemble de ces points doit être valorisé.

Liens entre éléments et critères de rémunération

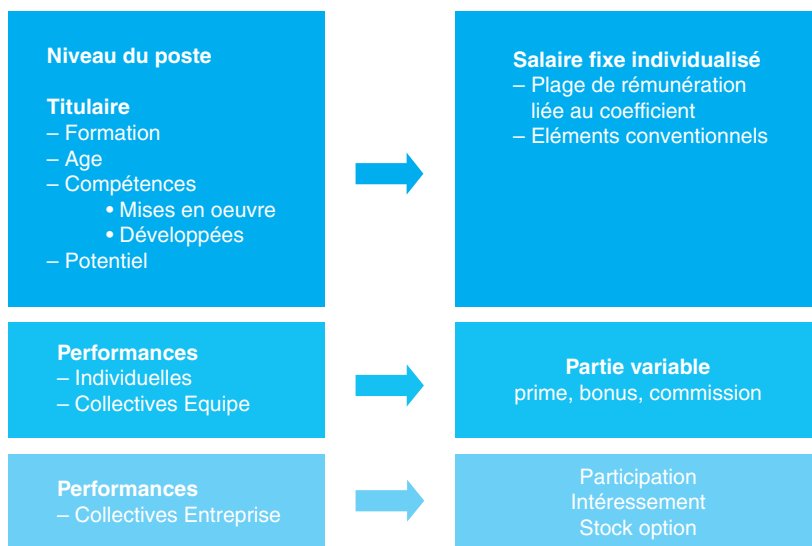
Attention aux discours du type : « Nous allons rémunérer les compétences et les performances pour motiver les meilleurs, récompenser les plus performants » qui sont souvent démentis par des pratiques qui prennent tout naturellement en compte des dimensions de consensus et de « paix sociale ».

La **figure 12.1** donne les correspondances entre les éléments de la rémunération et ce qu'ils rémunèrent.

- ✓ **Le salaire fixe** rémunère avant tout le poste, la fonction, le niveau de l'emploi, les responsabilités, les conditions de travail (vendeur « terrain » ou vendeur sédentaire, notamment) : vendeur junior, vendeur grands comptes, technico-commercial, superviseur, chefs des ventes... soit **les compétences requises pour ce poste**. Il rémunère également le titulaire du poste : diplôme, âge, compétences individuelles, potentiel, capacité d'innovation, de créativité, capacité d'auto-motivation, « bon esprit »... Il s'agit d'éléments acquis et permanents.
- ✓ **La partie variable** du salaire rémunère **les performances**, qu'elles soient collectives ou individuelles. Au niveau collectif, on distingue généralement les éléments collectifs restreints, associés à la performance d'une équipe, qui vont faire l'objet d'une rémunération

sur bulletin de salaire, et la rémunération différée type intéressement ou participation.

Figure 12.1 ■ Correspondance entre éléments et critères de rémunération



La grille de salaire : un outil pour assurer la cohérence et l'équité interne

Un directeur commercial encadre un certain nombre de fonctions dans l'entreprise.

[Chapitre 2](#)

La grille de salaire permet de donner un cadre cohérent aux rémunérations des différents collaborateurs de la direction commerciale et de se donner des règles de gestion avec un mini/médian/maxi « théoriques ». Elle permet également de :

CAS D'ENTREPRISE

L'entreprise XXX veut revoir son système de rémunération. Depuis deux ans, le contexte des affaires s'est considérablement durci et le système de rémunération est de plus en plus contesté par les commerciaux. En effet, depuis deux ans, leur rémunération baisse, malgré des efforts soutenus, ce dont le management convient tout à fait. Seul, Martin, commercial senior, a réussi ses objectifs et ne se plaint donc pas. C'est en « récupérant » un ancien client parti il y a trois ans que Martin a atteint son objectif. Ce client avait quitté XXX car l'entreprise n'était pas certifiée ISO et, depuis, elle a obtenu sa certification. Le mérite de Martin est donc légèrement amoindri.

La démotivation collective est à craindre. Il faut intervenir !

L'analyse du système de rémunération des commerciaux fait apparaître de grands dysfonctionnements :

- Le salaire fixe est... variable ! Il est calculé en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé sur les clients de son portefeuille.
- Le « variable » est calculé selon un pourcentage – plus élevé – du chiffre d'affaires réalisé sur les nouveaux clients.

Cette entreprise ne rémunère donc que la performance. Ce qui ne posait pas de problème quand le « business » se développait « normalement ». D'autant plus que, par le jeu des affectations des portefeuilles, le management faisait « évoluer » la rémunération « fixe » des vendeurs. Pour les dirigeants de cette entreprise, c'était la seule façon de « maîtriser » la masse salariale des commerciaux.

Notre préconisation fut de remettre à plat le système :

- Donner un vrai caractère de fixité à la partie fixe (ce qui avait été le cas pendant des années).
- Définir un objectif pour la partie variable qui soit cohérent avec la stratégie de l'entreprise, et flexible !
- Changer le critère de rémunération. En effet, le % sur CA est un critère dangereux, surtout s'il est unique. Un fonctionnement par prime sur objectif de CA a été proposé assorti d'un autre critère, le nombre de clients nouveaux.

- ✓ Mettre en place des règles de progression.
- ✓ Détecter et gérer les anomalies.
- ✓ Dégager des orientations de politique salariale ou de politique de rémunération commerciale.

Comment construire une grille de salaires pour un service commercial ?

1. Identifier les différents postes de la fonction commerciale

Exemple :

- ✓ Vendeurs sédentaires + superviseur + responsable cellule télévente.
- ✓ Vendeurs terrain + chef des ventes.
- ✓ Vendeurs grands comptes + manager.
- ✓ Assistant(e) commercial(e).
- ✓ Assistants ADV + manager ADV.

2. Hiérarchiser et rapprocher différentes fonctions équivalentes en termes de « niveau de compétence »

Exemple de rapprochement :

- ✓ Assistante commerciale et assistant ADV.
- ✓ Manager ADV, chef des ventes, responsable cellule de télévente.

Exemple de hiérarchisation :

- ✓ Vendeur terrain/vendeur grands comptes.
- ✓ Superviseur/chefs des ventes/manager grands comptes.

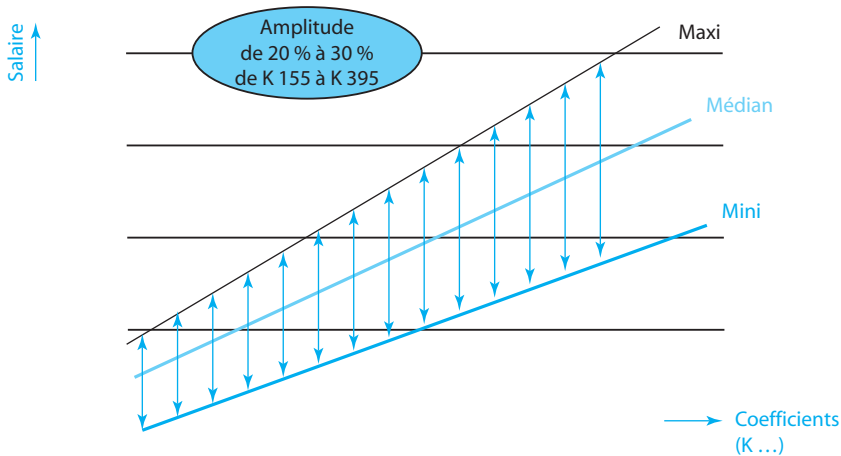
Il est possible de subdiviser les niveaux pour permettre des « progressions » à l'intérieur de chaque fonction et mettre en évidence des parcours professionnels. Dans ce cas, la fiche de poste fixera les compétences à posséder pour prétendre à tel ou tel niveau. Exemple : vendeur sédentaire junior/vendeur sédentaire confirmé/vendeur sédentaire senior.

3. Indiquer pour chaque fonction ou niveau de fonction les fourchettes de rémunération mini-maxi cohérentes avec le marché et avec votre historique

4. Positionner les salaires mini-maxi réels par niveau

5. Ajuster, arbitrer, gérer les anomalies

Figure 12.2 ■ Grille de salaire (exemple réel) sur la base des coefficients pour les collaborateurs d'un service donné



Procéder aux augmentations individuelles

On compare souvent le processus d'augmentations individuelles à une « cuisine » que fait le manager, seul, selon des critères qui sont bien souvent peu transparents. La démarche que nous proposons a pour objectif de donner un cadre cohérent aux augmentations individuelles que l'on peut alors opposer à des tiers : collaborateurs, RH, autres managers.

Recenser les données utiles

Le **tableau 12.7** résume les données utiles pour procéder à des augmentations individuelles justes et équitables.

La direction des Ressources Humaines doit nous communiquer trois informations essentielles :

- ✓ L'existence ou non pour l'année d'augmentation globale des salaires.

Tableau 12.7 ■ Données utiles avant de procéder aux augmentations

Ce que le vendeur a réalisé dans l'année : le Combien.	➔ Évaluation des performances individuelles, atteinte des objectifs
Comment il a réalisé ses performances : le Comment.	➔ Évaluation des compétences (entretien annuel)
Comment il se situe (par rapport au marché, aux autres dans la même fonction...).	➔ Enquête de salaire, stratégie de rémunération. Grille de salaire, nuage de points.
Vers quoi il évolue ?	➔ Évaluation du potentiel.
Ce que vous pouvez lui offrir	➔ Politique salariale annuelle

- ✓ Le montant de « l'enveloppe » des augmentations individuelles, en général exprimé en pourcentage de la masse salariale fixe.
- ✓ Une consigne sur le mode d'affectation à privilégier ; stratégie de saupoudrage (une faible augmentation individuelle pour tous) ou stratégie sélective (une augmentation plus sensible mais pour 30 % des collaborateurs seulement, par exemple).

Sur ce sujet, on constate une tendance lourde à la sélectivité croissante des augmentations : l'augmentation « zéro » est acceptée pour environ 10 % des salariés, 10 ou 20 % vont bénéficier d'une augmentation significative, les 70 ou 80 % restants ayant une augmentation de type « saupoudrage ». Cette politique a une limite dans la durée : un salarié qui n'est pas augmenté pendant trois ans perd environ 5 % de pouvoir d'achat.

Augmenter équitablement

Il est tellement de cas particuliers que la seule manière d'effectuer un travail équitable est de procéder par affinage successif.

1^{re} étape du processus – Effectuer un premier tri entre les collaborateurs

À l'aide la matrice d'augmentation (**tableau 12.8**), qui tient compte :

- ✓ Du niveau de rémunération du collaborateur à l'intérieur de son groupe d'emplois (voir la « grille de salaire », **figure 12.2**). Sans être un spécialiste de la statistique, il s'agit de regrouper les personnes dans le premier, deuxième, troisième ou quatrième quartile, en fonction de leur niveau de rémunération. (**NB** : Le 1^{er} quartile regroupe le quart des personnes dont le salaire est le plus bas, le 2^e quartile regroupe aussi un quart des personnes dans une fourchette de salaire juste supérieure...).
- ✓ De leur « note » globale obtenue lors de l'entretien d'évaluation.

Le nombre d'étoiles détermine un niveau d'augmentation plus ou moins fort :

- **** : très forte augmentation.
- *** : forte augmentation.
- ** : augmentation sensible.
- * : augmentation symbolique.
- 0 : pas d'augmentation.

Tableau 12.8 ■ Matrice des augmentations avec quatre niveaux d'augmentation

Niveau de rémunération/évaluation	1 ^{er} quartile	2 ^e quartile	3 ^e quartile	4 ^e quartile
Excellent	****	****	***	**
Plus qu'attendu dans le poste	***	**	*	*
Attendu	*	*	0	0
Insuffisant	0	0	0	0

Cette matrice permet donc d'affecter un pourcentage d'augmentation théorique, en tenant compte de l'enveloppe globale disponible. La mise sous tableau Excel d'une telle matrice permet ainsi toutes les simulations possibles.

Tableau 12.9 ■ Exemple d'une matrice d'augmentation

Niveau de performance	Effectif (%)	Pourcentage d'augmentation			
		1 ^{er} quartile	2 ^e quartile	3 ^e quartile	4 ^e quartile
Excellent	10	6 – 7	5,5 – 6,5	4 – 5,5	3,5 – 4,5
Plus qu'attendu	45	5 – 6	4 – 5	3 – 4	2 – 3
Attendu	40	3 – 4	2 – 3,5	1 – 2,5	0 – 2,5
Insuffisant	5	0	0	0	0

2^e étape du processus – Affiner les chiffres en fonction des cas particuliers

Ce sont souvent les usages ou des consignes spécifiques de la DRH qui déterminent les décisions à prendre dans les cas particuliers :

- ✓ Départ en congé maternité prévu cette année ou retour de congé maternité en cours d'année.
- ✓ Mutation interne prévue dans quelques mois.
- ✓ Vendeur proche de la retraite et qui se démotive car il n'a pas été augmenté ? Voici une proposition de réponse : il est certainement inopportun de l'augmenter, cela risque d'accroître encore la différence avec les autres membres de l'équipe. La prime exceptionnelle semble plus indiquée. Sa démotivation est peut-être due à un manque de reconnaissance qu'il exprime par une revendication salariale. À vous de trouver des moyens non monétaires de stimuler sa motivation !

Chapitre 6

- ✓ Jeune diplômé très ambitieux ? La DRH prévoit-elle des parcours spécifiques pour les jeunes à fort potentiel ?
- ✓ Excellente performance d'une personne dont la rémunération est déjà largement supérieure aux autres ? Que faire ?

Voici une proposition de réponse : surtout ne pas aggraver l'écart ! Peut-être une prime exceptionnelle fera-t-elle l'affaire... ou peut-être faut-il envisager une « promotion ? ».

Des cas particuliers trouvent souvent leur réponse dans le simple bon sens. Il peut être intéressant d'échanger avec les RH sur ces sujets.

ATTENTION AUX « BONNES AFFAIRES » EN RECRUTEMENT

Nombreux sont les managers qui croient faire une « bonne affaire » en recrutant quelqu'un « à bas prix ».

Au-delà du fait que l'acceptation de telles conditions par le nouvel embauché peut être le signe d'une faiblesse quelque part, une fois dans l'entreprise, il risque bien de vous utiliser une grande partie de l'enveloppe disponible pour les augmentations ! Et de vous laisser une faible marge de manœuvre pour le reste de l'équipe.

La partie variable du salaire des commerciaux

90 % des commerciaux bénéficient d'une part variable de leur rémunération, contre 80 % vers la fin des années 1990 (source Hay Management).

Pourtant, certaines entreprises, y compris des grands groupes, ne l'ont toujours pas adoptée pour leurs commerciaux. Dans ce cas, elles encouragent leurs commerciaux par les perspectives d'évolution en interne et par une gestion très fine de la partie fixe. Il n'empêche que c'est d'un outil particulièrement flexible, transparent et motivant dont elles se privent.

Que ce soit pour des raisons historiques, culturelles ou propres à l'entreprise, le poids de la part variable diffère de manière sensible entre les secteurs d'activité.

Dans l'informatique, il est fréquent de trouver des parts variables de 40 à 50 % de la partie fixe. Dans le secteur bancaire, celles-ci dépassent rarement les 10 %.

La tendance est à une minoration de la part variable dans la rémunération individuelle du commercial. Aujourd'hui, on est plus proche de 80 % de fixe pour 20 % de variable. Le fait que la prise de commande ne soit plus systématiquement au premier rang des missions des commerciaux, le fait que les entreprises attendent de plus en plus de leurs commerciaux une action à long terme, plus centrée sur la fidélisation que sur « l'agressivité » commerciale... sont autant de facteurs qui expliquent cette moindre importance du poids du variable. Une tendance également liée à la conjoncture économique, au besoin de fidéliser et de sécuriser les commerciaux.

SITUATION DES ENTREPRISES EN FRANCE EN 2004*

Selon cette enquête, le salaire variable est un élément important de la satisfaction des commerciaux.

- En dessous de 10 % du salaire en variable, les commerciaux apparaissent majoritairement insatisfaits de l'impact de ce type de salaire.
- Au-dessus de 40 %, les avis sont très partagés. Les très satisfaits et les très insatisfaits sont en nombre égal.
- 57 % des entreprises intégrant une part variable dans la rémunération de leurs commerciaux ne prennent en compte que des critères quantitatifs mais 40 % mixent les deux (critères quantitatifs et qualitatifs).
- Lorsque la part variable s'appuie sur un critère quantitatif, c'est sur le CA dans 83 % des cas et sur la marge dans 43 %.
- Pour ce qui concerne la marge, l'indicateur de résultat est la réalisation d'un objectif de marge plus que le volume de marge lui-même.
- Dans presque tous les cas de rémunération variable, les résultats individuels sont récompensés. La prise en compte des résultats de l'équipe intervient néanmoins dans 41 % des cas.

* Source : enquête Cegos 2004 sur la rémunération des commerciaux. Publication de l'observatoire Cegos des performances de l'entreprise.

Évaluer le poids de la part variable

Les points-clés qu'il faut analyser sont les suivants :

Quel est le type de marché dans lequel l'entreprise évolue ?

- ✓ S'agit-il d'un marché de type « missionnaire », pour lequel le savoir-faire dominant du vendeur sera la persuasion et la force de conviction ?
- ✓ S'agit-il d'un marché où la vente est technique, et où les compétences commerciales du vendeur doivent être complétées impérativement par des connaissances techniques ?
- ✓ S'agit-il d'un marché de distribution où les budgets publicitaires et merchandising sont essentiels et où la qualité principale du commercial est le relationnel et/ou la négociation ?
- ✓ S'agit-il de plus d'un marché très ouvert, avec une forte concurrence ou d'un marché plus fermé ?

Quelle position occupe l'entreprise sur son marché ?

- ✓ Dans une entreprise « outsider », les vendeurs sont attendus sur leur engagement, leurs talents de négociateur, ils sont motivés par la reconnaissance individuelle.
- ✓ Dans une entreprise « leader » les profils des commerciaux sont différents : plus « éleveurs » que « chasseurs », avec de fortes qualités comportementales. La « qualité totale » fait partie des clés de la réussite commerciale. Le système de reconnaissance sera alors fondé sur des éléments collectifs plus qu'individuels...

Quelle est l'importance du rôle du vendeur dans la réussite de la vente ?

À l'heure du « tous vendeurs », la vente est de plus en plus vécue comme un processus et de plus en plus de personnes dans l'entreprise concourent à sa réussite. Dans un circuit de vente relativement classique, on peut compter jusqu'à quatre ou cinq fonctions impactées : le télévendeur qui prend le rendez-vous, le commercial qui assure le rendez-vous de qualification de la demande, le technico-commercial avant-vente qui vient en renfort pour apporter des éléments de crédibilité technique, le responsable de la qualité...

Plus généralement, plus les moyens mis à disposition du commercial sont importants, moins grande est son influence sur le résultat de la vente. Parmi les principaux moyens, on peut citer : la politique de prix, la qualité de la production, l'image de la marque, les budgets publi-promotionnels...

Plus le poids de l'action du commercial est élevé, plus la partie variable sera importante au regard de la partie fixe.

Quel est le type de vente, quelle est l'importance de la compétence des vendeurs ?

Dans le **tableau 12.10**, se trouvent identifiés un grand nombre de profils de vendeurs. Il permet de se positionner pour évaluer la juste part variable de la rémunération de ses commerciaux. Il peut aussi permettre d'expliquer des différences d'articulation de la rémunération entre les différents contributeurs au processus de vente.

Les différentes sortes de variables (tableau 12.11)

Articuler la partie variable de la rémunération des commerciaux

La méthode à employer est, là encore, une méthode par affinage successif. Avant toute chose, il convient de déterminer un ratio économique : masse variable distribuée/CA généré. Certes, le variable doit être incitatif, mais il doit aussi rentrer dans une logique budgétaire pour être maîtrisé.

1^{re} étape – Déterminer les critères majeurs sur lesquels va être construite la rémunération variable

Il convient de repartir de la mission même de l'entreprise et de sa stratégie commerciale pour fixer des critères principaux relativement durables. C'est une démarche « top-down » sur le plan de la conception du système. Une fois celui-ci construit, on fera la même

Tableau 12.10 ■ Variabilité du variable en fonction du profil du commercial

Faible part variable	Compétences pour développer les ventes	Types de vendeurs	Exemples
<div>375</div> <div>↑</div> <div>↓</div>	Entretien de clientèle et prise d'ordres/moyennes	Vendeurs en libre service.	Surgelés, réassort de petits détaillants.
		Vendeurs sédentaires.	Magasins de détail, vente au comptoir, vente téléphone sur appels entrants
		Vendeur de biens de consommation.	Produits d'entretien, hygiène parfumerie et autres consommables distribués au détail.
	Compétences requises pour développer les ventes ↑ ↓	Promoteurs, construisent l'image, ne prennent pas d'ordres.	Visiteurs médicaux, grande distribution, circuits sensibles aux délais de livraison courts (importance logistique d'approvisionnement).
		Technico-commerciaux. Peuvent prendre des commandes.	Vente à l'industrie, pièces de maintenance, outillage, moteurs et appareillage électrique.
		Vente d'équipements lourds et sur devis impliquant des montages financiers.	Vente d'affaires.
		Vente en partie créative de biens tangibles ou d'équipement.	Vente aux particuliers. Équipement de bureaux. Bureautique, informatique.
		Vente créative de biens immatériels.	Assurance personnalisée, produits financiers, publicité, conseil et formation, ingénierie.
Forte part variable	Prospection dans le dur Vente créative		

Tableau 12.11 ■ Les différents types de variables

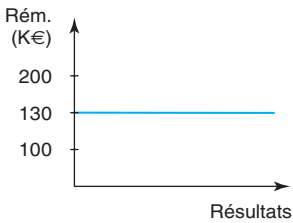
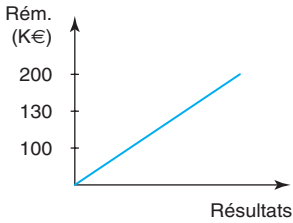
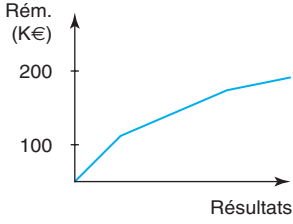
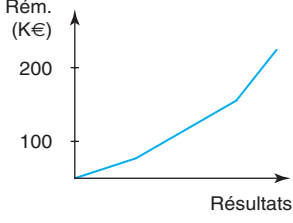
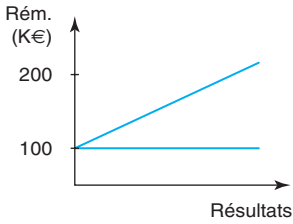
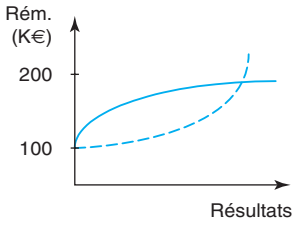
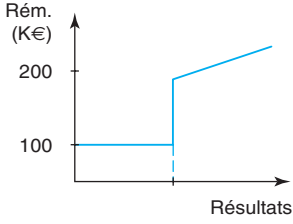
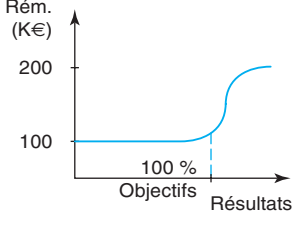
 <p>Salaire fixe</p>	<p>Salaire fixe</p> <p>Peu stimulant, il convient pour rémunérer des efforts permanents (ventes d'affaires longues). Peut s'envisager s'il existe d'autres moyens de stimulation (fierté d'appartenance) ventes nécessitant un travail d'équipe. Fortes compétences techniques requises.</p>
 <p>Commission pure</p>	<p>Le variable pur</p> <p>Stimulant par les espérances de gains possibles, il n'est pas du tout sécurisant pour le vendeur. Souvent choisi par l'entreprise qui démarre, les dangers d'emballement du système sont grands. Attention aux écarts importants de rémunération à statut égal, aux rentes de situation et aux indemnités de rupture ! Le contrat de travail doit être très étudié.</p>
 <p>Commission dégressive</p>	<p>Le variable à taux dégressifs</p> <p>Se veut un palliatif au système précédent ; stimulants au départ les différents taux limitent les risques d'emballement. Si le système est accepté par les vendeurs, il nécessite un choix judicieux des objectifs.</p>
 <p>Commission progressive</p>	<p>Le variable à taux progressifs</p> <p>Ces taux incitent à l'engagement par une meilleure rémunération des objectifs élevés, les risques d'emballement peuvent être grands si les objectifs sont mal calculés ou le type de vente mal maîtrisé. (Possible dans la vente de service).</p>

Tableau 12.11 (suite) ■

 <p>Rém. (K€)</p> <p>200</p> <p>100</p> <p>Résultats</p> <p>Fixe + commission</p>	<p>Fixe + variable</p> <p>Le fixe sécurise et rémunère les compétences, l'expérience. La commission est liée à un paramètre quantifiable. Présente les avantages de la simplicité. Ne permet pas une stimulation spécifique sur certains axes de la politique d'entreprise.</p>
 <p>Rém. (K€)</p> <p>200</p> <p>100</p> <p>Résultats</p> <p>Salaire fixe + commissions progressives ou dégressives</p>	<p>Salaire fixe + commissions dégressives ou progressives</p> <p>Variante des systèmes précédents, les commissions permettent de jouer de différentes manières sur des critères quantitatifs. Frein ou accélération sur certains produits. Implique des déterminations précises des objectifs et de fréquentes remises en cause...</p>
 <p>Rém. (K€)</p> <p>200</p> <p>100</p> <p>Résultats</p> <p>Salaire fixe + bonus + commissions</p>	<p>Fixe + prime + commissions</p> <p>C'est le système qui a le vent en poupe à l'heure actuelle, sanction pour l'atteinte d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs et intéressement au dépassement quantitatif.</p>
 <p>Rém. (K€)</p> <p>200</p> <p>100</p> <p>100 % Objectifs</p> <p>Résultats</p> <p>Salaire fixe + stimulation autour de l'objectif</p>	<p>Fixe + stimulation autour de l'objectif</p> <p>Le fixe rémunère les aspects qualitatifs de l'activité, la stimulation est forte avant l'objectif pour devenir dissuasive en cas de trop fort dépassement. Utile quand l'activité est conditionnée par l'outil de production. Nécessite une bonne détermination (et négociation) des objectifs.</p>

démarche pour affecter les objectifs à chacune des équipes et à chacun des commerciaux, individuellement.

NB : Au-delà de cinq critères majeurs, il existe un risque de perte de visibilité des commerciaux sur l'impact de leurs actions.

Exemples :

- ✓ Une entreprise de distribution a comme mission de vendre des matériels en relation avec la stratégie de l'entreprise fabricante. Le volume est donc essentiel dans la réussite de la stratégie. Plutôt qu'un pourcentage sur le CA réalisé, il est plus souple et pertinent d'asseoir le système sur le nombre de machines vendues.
- ✓ Une entreprise de fabrication a comme mission de faire vivre un outil de production. Le critère principal retenu pourra donc être le CA.
- ✓ La marge est la finalité de toute entreprise. L'intégration de ce critère est une obligation.

2^e étape – Ponderer les critères les uns par rapport aux autres

Les critères obtenus lors de la première étape sont les « incontournables » du système. On peut y adjoindre des critères plus « conjoncturels » pouvant avoir une durée de vie d'un ou deux ans maximum et qui vont forcément peser un poids différent.

Exemples d'objectifs « pilotés » partiellement par le système de rémunération :

- ✓ Délais de règlement client.
- ✓ Régularité des performances.
- ✓ Taux de satisfaction clients.
- ✓ Optimisation du mix produits.
- ✓ Pénétration d'une cible client prioritaire.
- ✓ Gain en part de marché sur une ligne de produits spécifiques...

NB : Pour une action très conjoncturelle, de type « coup de poing » en fin d'année afin de booster les ventes sur une offre spé-

cifique ou pour écouler les stocks d'un matériel, on préférera le « challenge » ou *incentive* qui n'est pas intégré au système de rémunération et peut donc être utilisé avec une très grande souplesse.

3^e étape – Choisir les indicateurs de résultats et les règles de versement

Les indicateurs de résultats doivent être incontestables et faciles à obtenir par votre système de gestion. Il est parfois difficile de communiquer la marge exacte sur toutes les affaires. Dans ce cas, on pensera à utiliser des indicateurs indirects, exemples : taux de remise maximum, prix par rapport à un prix de référence...

Voici un exemple réel (tous les chiffres sont en HT) :

- ✓ Prix de référence : 1 000 €.
- ✓ Prix catalogue ou prix public client : 1 500 €.
- ✓ Remise effectuée par le vendeur : 20 % de 1 500 €, soit 300 €.
- ✓ Prix remisé : 1 200 €.
- ✓ Niveau de marge sur la vente : $1\,200 - 1\,000 = 200$ €.

Sur ce niveau de marge, on applique un taux de commission qui peut varier à chaque diffusion d'un plan de rémunération variable.

NB : Un seuil minimum de niveau de performance mensuel peut être demandé pour pouvoir bénéficier d'une rémunération variable.

4^e étape – Simuler les gains obtenus

Chaque gain doit représenter une somme relativement attractive pour motiver les commerciaux. Il est essentiel de calculer, par rapport au salaire de ses collaborateurs ce que représentent les gains en valeur absolue, au-delà du pourcentage. Il est convenu que le montant annuel d'un salaire variable inférieur à un demi-mois de salaire est faiblement motivant.

5^e étape – Choisir la bonne fréquence de versement

Une fréquence pluri-annuelle est souhaitable car elle est plus dynamique. Rien n'empêche de varier les rythmes des versements en fonction des objectifs : une fréquence mensuelle pour des activités dont le résultat est immédiat (signature d'ordre, volumes atteints...), une

fréquence trimestrielle ou même annuelle pour des actions plus qualitatives et nécessitant un travail individuel ou collectif sur une période plus longue (prospection, satisfaction client...).

Pour les vendeurs de solutions, ou vendeurs de projets, le système suivant est particulièrement adapté :

Prime de 4 500 € liée à la réalisation d'un projet sur deux ans :

- ✓ Étape 1 (sélection après *short-list*, par exemple) : 1 000 €.
- ✓ Étape 2 (acceptation du cahier des charges) : 1 000 €.
- ✓ Clôture du projet (signature du contrat) : 2 500 €.

6^e étape – Affiner la mécanique du lien entre l'atteinte de l'objectif et l'obtention de la rémunération variable

- ✓ Valider la notion de seuil de performances. Ex. : 50 % minimum de réalisation de chaque objectif pour déclencher la prime.
- ✓ Valider le lien entre le niveau de résultats et le montant de la prime. Ex. : 80 % de résultat = 80 % de la prime (ou moins) ; possibilité d'aller au-delà de 100 % de la prime.
- ✓ Valider l'existence de critères majeurs qui déterminent l'accès à la rémunération variable. Ex. : un critère déclenche le niveau de versement global... (souvent réalisation de CA).

7^e étape – Prévoir les cas particuliers

La note d'explication du plan de rémunération variable doit préciser un certain nombre de points de détail qui vont rendre l'attribution de la partie variable incontestable et motivante. *A priori*, tout ce qui n'est pas prévu dans le cadre général est exclu.

Il faut notamment prévoir les cas suivants. Cette liste, non exhaustive, est à compléter en fonction de l'activité de l'entreprise et des critères retenus (entre parenthèses, des « solutions » possibles pour traiter le cas) :

- ✓ De nouveaux produits sortent ou sont supprimés en cours d'année (rattachement possible du produit à une « famille » déjà existante).
- ✓ Des promotions sont décidées sur tel produit ou telle offre, (exclure ou non les promotions du CA avec intéressement).
- ✓ Des opérations de marketing direct sont organisées pour booster les ventes, (application d'un coefficient minorateur sur le taux de calcul de la prime ou de la commission, suppression de la liste des produits ou services rémunérés).
- ✓ Non-disponibilité de certains produits en stock...
- ✓ Cas des litiges clients qui ne paient pas leurs factures...

Doivent également être prévus les cas suivants qui sont sources de discussions sans fin avec le management :

- ✓ Le fait que certaines commandes peuvent concerner plusieurs secteurs, donc plusieurs vendeurs.
- ✓ La prise en charge d'un secteur temporairement vacant par un vendeur responsable du secteur le plus proche.
- ✓ Le changement de secteur pour un vendeur donné.
- ✓ L'intégration de nouveaux vendeurs.

Faire évoluer son système de rémunération

Deux croyances s'affrontent sur ce thème. La première, issue d'une école de prudence, incite le directeur commercial à éviter de « toucher » au système de rémunération, en raison de l'aspect très « conflictuel » à prévoir avec les salariés. Il ne faut pas négliger en effet les contraintes juridiques fortes sur ce point.

Néanmoins, le contexte des affaires ayant beaucoup évolué depuis dix ans, il est maintenant couramment admis que, compte tenu de l'évolution du marché, des nouvelles technologies de l'information, des nouveaux modes de commercialisation, un système doit être revu tous les deux ou trois ans !

Entre ces deux extrêmes, le bon sens invite à structurer un système durable dont les critères peuvent évoluer en fonction des priorités des tactiques et stratégies commerciales (voir méthodologie proposée ci-dessus). Un audit de son système tous les quatre ans environ semble en outre une bonne option.

LES « CHALLENGES » OU « INCENTIVES »

Dans certaines entreprises, dans certains univers (bureautique, micro-informatique, bâtiment et plus généralement la distribution), ils sont couramment pratiqués. Ils présentent l'intérêt de focaliser l'activité de la force de vente sur une priorité ponctuelle, généralement sur une durée assez courte.

L'étude Cegos 2004 sur le management et les métiers des commerciaux nous apprend deux faits significatifs :

- Les challenges ou concours de vente motivent peu les commerciaux (16^e critère sur 17, loin derrière les perspectives d'évolution et le développement des compétences).
- Parmi les commerciaux interrogés, seuls 50 % sont satisfaits des concours auxquels ils participent.

C'est l'occasion de rappeler les règles d'or d'un concours réussi :

- Une culture « métier » ouverte à ce type de pratiques.
- Un thème et un enjeu attractifs, en relation avec la culture de l'entreprise et des commerciaux.
- Des objectifs peu nombreux, clairs et très bien définis.
- Des objectifs réalisables pour encourager toute l'équipe à concourir et jouer sur l'émulation collective.
- Une animation soutenue, dynamique, régulière sur l'état d'avancement des performances.
- Une remise des prix « solennelle » et festive.
- Enfin, varier les natures de gains !

Voici quelques raisons qui peuvent inciter à faire évoluer son système variable de rémunération :

- ✓ Apparition de nouvelles clientèles et/ou de nouvelles activités impliquant une démarche commerciale différente.
- ✓ Perte de part de marché due à une prospection insuffisante ou une fidélisation insuffisante de certains clients.
- ✓ Instabilité de l'équipe de vente (*turnover*).
- ✓ Départ des meilleurs commerciaux.

- ✓ Pas de recrutement de bons candidats.
- ✓ Efforts concentrés sur certains produits ou services (faciles à vendre ou bien rémunérés).
- ✓ Apparition de « sénateurs » de la vente, qui vivent – bien – sur leurs acquis.
- ✓ Faible fluctuation du variable entre un moyen et un excellent commercial.

Attention, ces raisons ne suffisent pas à justifier un changement du système... L'encadrement a un rôle majeur à jouer, notamment dans le *turnover* ou la gestion des priorités des commerciaux.

De plus, celui-ci a aussi comme rôle de pallier les insuffisances du système, car même le meilleur système est imparfait !

Nous proposons une approche en dix points incontournables :

1. Identifier des raisons de changer son système de rémunération variable (voir plus haut).
2. Définir les objectifs du nouveau système : le système doit récompenser XXX, doit permettre d'atteindre XXX. Définir aussi la stratégie de rémunération commerciale globale, en cohérence avec la stratégie de rémunération globale « RH ».
3. Auditer son système actuel : les « plus » et les « moins ».
4. Définir le mix fixe/variable.
5. Déterminer les critères majeurs, mineurs puis les indicateurs associés.
6. Identifier les acteurs influents (DRH, partenaires sociaux, collaborateurs...), communiquer vis-à-vis d'eux sur les raisons du changement.
7. Impliquer les acteurs dans les modalités de l'application du nouveau système (réelle démarche participative). Se donner le temps...
8. Formaliser l'ensemble des modalités, faire des simulations.
9. Communiquer.
10. Établir les protocoles d'accord.

Un changement justifié et expliqué est rarement refusé par les commerciaux qui ont pourtant le pouvoir de dire « non ». Les expériences faites dans deux entreprises de premiers plans (un opérateur publicitaire et une banque) ces dernières années ont montré que les

commerciaux, par nature au courant des mouvements du marché et des modifications environnementales sont ouverts au changement. C'est même parfois un excellent moyen de communiquer sur une nouvelle stratégie et de changer des comportements.

Dans la première entreprise, le nouveau système a eu pour objectif de fidéliser les équipes, d'en limiter le *turnover*. D'un salaire totalement assis sur le variable, on est passé à un système mixte, assorti de possibilités d'évolution très cadrées. Aujourd'hui, le *turnover* est presque inexistant et tous les salariés, sauf un, ont accepté le changement.

Dans la banque, on cherchait à obtenir l'adhésion sur une stratégie orientée client et à faire évoluer les mentalités pour satisfaire le client de façon durable et éviter les « coups » commerciaux. Fini les primes au produit vendu mais bienvenue aux primes sur évolution positive des encours d'un client ! Grâce à une communication très transparente, le message est bien passé et 24 mois après la mise en place du nouveau système, les équipes dépassent les planchers fixés.

► LES ENTRETIENS « RH » DU MANAGER COMMERCIAL

Il y a quelques années, le principe de l'entretien annuel d'évaluation ou EAE (aussi appelé « entretien annuel de progrès ») ne faisait pas l'unanimité auprès des managers « opérationnels » ; ils y voyaient perte de temps et/ou amical bavardage sans conséquence. Aujourd'hui, la totalité des grandes entreprises, sous l'impulsion des DRH, l'ont adopté et le font même parfois réaliser deux fois par an. Quant aux PME, la plupart s'engage dans ce processus, souvent à l'initiative des managers opérationnels, conscients du bénéfice qu'eux-mêmes et leurs collaborateurs peuvent en tirer.

Il constitue le plus important entretien piloté par le système RH de l'entreprise, bien qu'effectué par le manager opérationnel direct. Depuis la nouvelle loi sur la formation et le DIF (Droit individuel

à la formation), un autre entretien a vu le jour, l'entretien de professionnalisation, dont les contours ne sont pas encore clairement définis.

L'entretien annuel d'évaluation

Enjeux et finalités de l'entretien annuel d'évaluation

C'est un moment privilégié de dialogue et d'expression libre de chaque vendeur avec son responsable hiérarchique direct.

Pour le manager commercial, c'est un acte de management particulièrement délicat car « différent » des entretiens fréquents qu'il effectue dans le suivi de l'activité commerciale. Au quotidien, il a un rôle d'aide, de facilitateur, voire de donneur de sanction, mais dans lequel il a « le nez sur les objectifs courts termes ». Si ceux-ci ne sont pas absents de l'EAE, ils y occupent néanmoins une place plus réduite.

- ✓ Dans l'EAE, la relation est une double relation d'influence. Le manager met en jeu sa capacité à affirmer sa position de « chef » et à se faire reconnaître comme responsable hiérarchique. De son côté, le vendeur a la possibilité formelle d'exprimer des demandes et d'affirmer des projets et intérêts personnels.
- ✓ Nombre de managers commerciaux hésitent à « dire » ce qui peut ne pas plaire, de crainte de « démotiver » le vendeur et, ainsi, perturber ses performances. D'autres, à l'inverse, ont tendance à savoir très précisément comment le travail doit être fait et adoptent dans leur management au quotidien des attitudes très directives, voire agressives. Ces deux attitudes « naturelles » sont à proscrire lors de l'EAE. Le manager doit se préparer psychologiquement à dire, et à entendre, des messages difficiles, tout en conservant une bonne qualité de relation.
- ✓ Une des difficultés de l'entretien annuel d'évaluation réside dans la perception qu'ont les deux acteurs (manager et vendeur) de son enjeu : c'est en effet là que s'obtiennent les formations, promotions, augmentations, développements de carrière... C'est donc un entretien qu'il ne faut pas « rater », de part et d'autre. D'où l'importance de la préparation.

- ✓ Enfin, la clé de succès de cet entretien tient aussi dans la capacité du management à faire vivre les conclusions de l'entretien dans la durée et à mettre ainsi en œuvre une dynamique de progrès continu. Certains managers demandent à leurs collaborateurs de venir systématiquement à leur entretien de suivi d'activité avec le compte rendu de leur EAE. C'est une solution efficace pour en faire un outil de management et de progrès au quotidien.

Pour le commercial, l'entretien d'évaluation a pour objectifs :

- ✓ De clarifier les attentes du management par rapport à son poste, de s'approprier la définition de ses missions. Et ce, sur les terrains de la compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être) et de la performance (résultats).
- ✓ D'exprimer des souhaits, notamment d'évolution et de formation.
- ✓ De dégager des axes de progrès personnels.

Pour le manager commercial, l'entretien d'évaluation a pour objectifs :

- ✓ De mesurer le niveau de contribution de chacun, et donc de préparer la « cuisine » des augmentations individuelles.
- ✓ De cartographier les compétences et de mesurer la motivation des commerciaux.
- ✓ D'apprécier les adéquations aux postes actuels et futurs.
- ✓ De faire progresser les collaborateurs et d'optimiser les ressources du service.
- ✓ De faire partager ses objectifs.

En ce sens, c'est pour le manager un outil d'aide à la décision, concernant les augmentations, bien sûr, mais aussi les recrutements, les formations...

Les étapes de l'entretien annuel d'évaluation

Il ne s'agit pas d'être exhaustif sur un sujet aussi vaste mais de mettre l'accent sur deux points essentiels : les critères à examiner pendant la phase de bilan et l'opportunité de discuter « rémunération » pendant cet entretien.

Rappelons avant tout les différentes étapes de l'EAE (**tableau 12.12**).

Tableau 12.12 ■ Structure de l'entretien annuel d'évaluation

Passé	Étape 1	Accueil – Rappel des objectifs de l'entretien – Rappel des objectifs fixés en début de période.
	Étape 2	Bilan réalisé par l'évalué.
	Étape 3	Bilan réalisé par le manager – Évaluation globale (objectifs + compétences).
Futur	Étape 4	Recherche de solutions (propositions de l'évalué + décision finale par le manager).
	Étape 5	Évolution dans l'emploi souhaité par l'évalué et validé par le manager (en phase avec la stratégie RH de l'entreprise).
	Étape 6	Fixation des objectifs pour N+1 (prenant en compte ses souhaits d'évolution).
	Étape 7	Synthèse globale.

Points à examiner pendant la phase de bilan :

- ✓ **Les résultats** : quantitatifs, qualitatifs.
- ✓ **Les compétences exercées** : c'est-à-dire la capacité à faire face à une situation avec succès et à produire des résultats attendus en mobilisant de manière régulière et durable des connaissances, des savoir-faire et des comportements. La grille de compétences est un outil très utile à ce stade.

[Chapitre 11](#)

- ✓ **Le potentiel** : c'est un pronostic qui s'appuie sur des faits concrets en situation professionnelle, mais pas uniquement car on peut dans certains cas prendre en compte des situations extra-professionnelles. Ses critères d'évaluation sont, entre autres, les capacités d'innovation, d'initiatives et de fonctionnement en réseau... Ce pronostic peut être utilisé pour élaborer le plan de développement de l'apprécié.

PEUT-ON PARLER DE RÉMUNÉRATION LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION ?

Lors de cet entretien, aucun sujet n'est « tabou », la rémunération pas plus qu'un autre. Le vendeur est tout à fait légitime pour aborder cette question. Le rôle du manager dans ce cas est d'écouter mais surtout pas de décider ou de rentrer dans une négociation.

On a vu dans l'onglet précédent que le processus d'augmentations individuelles est complexe et qu'il nécessite pour le manager une « mise à plat » des cas de tous ses collaborateurs, afin d'aboutir à des décisions équitables, donc opposables. Le manager qui donne une réponse sur ce sujet à un collaborateur en entretien annuel prend donc deux risques :

- Celui de ne pas pouvoir tenir ses promesses car l'enveloppe disponible n'est pas suffisante
- Celui de devoir limiter les augmentations accordées à des vendeurs plus « méritants » mais qui n'auraient pas eu cette capacité de négociation, ou ne l'aurait pas utilisée !

En conclusion, l'ordre logique des choses est de procéder d'abord aux entretiens annuels, d'utiliser l'évaluation globale pour construire la matrice des augmentations, puis de communiquer lors d'un entretien rapide le résultat du processus.

La loi sur le DIF et l'entretien de professionnalisation

Entre le plan de formation à l'initiative de l'entreprise et le congé individuel de formation à l'initiative du salarié, le DIF (ou droit individuel à la formation) consacre un nouveau droit à la formation où salariés et employeurs sont invités à se mettre d'accord sur le choix de la formation.

Les textes de référence dans ce domaine sont :

- ✓ L'Accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003.
- ✓ La loi sur la formation du 4 mai 2004.
- ✓ Les différents accords de branche ou d'entreprise relatifs à la réforme de la formation professionnelle.

L'objectif de ces textes est de favoriser pour tous les salariés un accès au développement de leurs compétences par la formation tout au long de la vie. Les deux dispositifs sur lesquels nous allons nous attarder sont le DIF et l'entretien de professionnalisation.

Le Droit individuel à la formation (DIF)

Ce droit est né du constat que le budget de 1,6 % de la masse salariale que chaque entreprise doit consacrer à l'effort de formation de ses collaborateurs était très inégalement réparti entre les entreprises, d'une part (les grandes entreprises allant en général au-delà de ce budget), et entre les salariés, d'autre part. Il s'agit donc avant tout de mieux répartir cette masse budgétaire allouée à la formation sans « augmenter » forcément le budget global.

Les grands principes de ce droit individuel à la formation sont les suivants :

- ✓ La mise en œuvre du DIF est à l'initiative du salarié mais le choix de la formation doit faire l'objet d'un accord de l'entreprise.
- ✓ Le DIF est de 20 heures acquises par an pouvant être cumulées sur six ans avec un plafond de 120 heures.
- ✓ Pour les salariés en temps partiel ou CDD, le calcul des droits se fait *prorata temporis*.
- ✓ Chaque salarié est informé par écrit annuellement du total de ses droits acquis. En cas de départ de l'entreprise, le certificat de travail

délivré par l'employeur doit mentionner la hauteur des droits acquis.

- ✓ Sauf accord particulier de branche ou d'entreprise, la formation se déroule hors temps de travail. Dans ce cas, l'entreprise paie la formation et le salarié à raison de 50 % (de son salaire net moyen) sur le temps passé en formation. Si un accord prévoit que la formation au titre du DIF se fait sur le temps de travail, dans ce cas, l'entreprise paie la formation, rémunère le salarié normalement et le coût de la formation est imputé sur le budget du plan de formation « classique ».

Attention : le salarié doit faire sa demande sur papier libre et la transmettre à son manager qui dispose d'un délai d'un mois pour notifier sa réponse. L'absence de réponse vaut acceptation. En cas de refus, le salarié peut renouveler sa demande qui peut être refusée deux fois au titre du DIF. Dans ce cas, le salarié a la possibilité de faire une demande à une organisation qui gère les congés formation (Fongecif), et il est alors prioritaire.

L'entretien de professionnalisation

L'entretien de professionnalisation est un dispositif qui doit permettre aux salariés d'envisager les formules de développement professionnel les plus adaptées à leur situation et à celle de leur entreprise. Il vise à aider le salarié à construire son projet professionnel.

Ce dispositif n'est pas inscrit dans la loi, uniquement dans l'ANI. La DRH sait si l'entreprise relève de cet accord ou non.

L'accord prévoit un entretien, à réaliser tous les deux ans, soit par la DRH, soit par une personne externe à l'entreprise, soit par le manager direct. En pratique, le moins coûteux et le plus pertinent est de faire faire cet entretien par le manager. L'accord prévoit en outre que cet entretien soit dissocié de l'entretien annuel d'évaluation. En pratique, cela n'est guère réaliste car occasionnerait une surcharge de travail trop importante pour le management.

Les objectifs de l'entretien de professionnalisation sont les suivants :

- ✓ Faire le point sur la maîtrise des activités liées au métier et à ses évolutions.
- ✓ Recenser les compétences mobilisées dans l'exercice de sa fonction actuelle, les compétences supplémentaires à acquérir, celles déjà possédées mais non utilisées.
- ✓ Effectuer une synthèse des souhaits de progression, du projet professionnel.

Plus large que l'entretien annuel, il nécessite pour le commercial de faire un état des lieux de ses compétences, en partant de sa formation initiale et en incluant des activités extraprofessionnelles qui utilisent des compétences spécifiques.

Comme pour l'entretien annuel d'évaluation, un document spécifique, conçu par la DRH, est prévu pour formaliser les décisions prises ou pistes d'actions envisagées.



La cohérence entre la rémunération, le système d'évaluation et le style managérial est capitale pour la motivation durable des commerciaux.

Chapitre 13

Se construire un mental gagnant

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ En quoi l'estime de soi du vendeur influence-t-il le résultat de l'entretien ?
- ◆ Quels sont les fondements de la confiance en soi ?
- ◆ En quoi les croyances, les valeurs d'un commercial, d'un manager influencent-elles ses pratiques ?
- ◆ En quoi la connaissance de soi apporte-t-elle concrètement une valeur ajoutée au vendeur, au manager commercial ?
- ◆ À quoi cela sert-il de se sentir +/- dans une relation ?
- ◆ Comment, à titre personnel, est-ce que je me situe au niveau comportemental ?
- ◆ Comment est-ce que je me situe en termes de compétences professionnelles ?

► LEADERSHIP, ESTIME DE SOI ET CONFIANCE EN SOI



PRINCIPES CLÉS

- Développer son estime de soi permet d'être plus performant.
- Se comparer, se critiquer, générer des conflits est préjudiciable à l'estime de soi.
- Se projeter un objectif clair dans un avenir positif aide à avoir plus confiance en soi.

– Libération des initiatives, piliers de la confiance

L'estime de soi, le postulat de la confiance en soi

« C'est la relation que chacun a avec lui-même ». Le verbe estimer vient du latin « *aestimare* » qui signifie évaluer, « déterminer la valeur », « avoir une opinion sur »¹. C'est un jugement qui

concerne l'identité et l'évaluation lucide que toute personne a d'elle-même pour être compétent à gérer sa vie, à être digne de respect, à être important à ses propres yeux. C'est s'accepter en dehors même de l'appréciation d'autrui. On est dans le domaine de l'équilibre intérieur. Moins il y a d'écart entre la personne qu'on souhaite être et celle qu'on est, plus l'estime de soi est au rendez-vous. Du coup, le sentiment positif associé est ce qu'on appelle la confiance en soi.

Comment cela se traduit-il ?

C'est lié à notre enfance mais cela se travaille aussi à l'âge adulte. D'ailleurs, selon les aléas de la vie, selon les domaines, ce capital confiance peut varier. Que ce soit au niveau artistique, sportif, intellectuel, relationnel ; nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne. Les deux notions sont donc fortement liées, interdépendantes et très utiles aux populations commerciales. Elles permettent de les propulser vers l'action, elles donnent envie de réussir et d'oser prendre des

1. E. COUZON, A. NICOLAUD, *S'estimer pour réussir, Guide pratique de l'estime de soi*, ESF, 2004.

Christophe ANDRÉ, François LELORD, *L'Estime de soi*, Odile Jacob, 1999.

risques. Elles influencent les comportements, l'humeur, la gestion des émotions. Elles facilitent les relations interpersonnelles car elles donnent le sentiment « d'être bien dans ses baskets ».

ESTIME DE SOI... ET RÉSULTAT

Lors d'une expérience faite en stage de développement personnel où il s'agit de donner la même tâche à effectuer à deux équipes, l'une constituée de personnes qui simulent avoir une basse estime de soi et l'autre avoir une haute estime de soi (il s'agit de ranger la salle préalablement mise dans un grand désordre), le résultat est tout à fait frappant. L'équipe où se manifeste une haute estime de soi effectue la tâche plus rapidement, avec une meilleure qualité du résultat, dans la joie et la bonne humeur, de surcroît ! L'autre équipe refuse parfois même de faire l'activité demandée !

Grâce à elles, le commercial fait preuve d'une plus grande souplesse comportementale, d'humour, d'un certain détachement et peut s'adapter à des clients différents, à des changements de contexte. Il peut s'auto-manager et gérer l'*empowerment* (délégation du pouvoir) prévu par sa hiérarchie et supporter ainsi la charge de son poste. Il est ouvert, créatif, peut se remettre en question pour progresser, pour se projeter dans l'avenir et sait résoudre les difficultés rencontrées. Il est à l'écoute de ses émotions, qu'elles soient de la joie ou de la tristesse. Il les gère plus efficacement. Aujourd'hui, de nombreux recruteurs tentent de mesurer cela au cours de l'entretien d'embauche car les entreprises se sont aperçues qu'un manager ou un commercial à haute estime de soi a plus de chance de réussir et d'avoir des résultats plus probants.

Exemple : Marc est directeur commercial. Il a un leadership plus efficace¹ dans la prise de décision ; il ne se justifie pas, il assume ses responsabilités sereinement. Il a une grande capacité à avoir une vision réaliste sur le long terme. Il motive et engage ses équipes à ses côtés, il les aide à gérer les situations de changement qu'elles peuvent rencontrer en interne ou sur leurs marchés. Il crée un esprit

1. Alain DULUC, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.

d'équipe, c'est une ambiance d'estime mutuelle qui règne dans son service. Chacun peut s'exprimer librement, donner son avis. Un objectif commun clairement exprimé permet à chacun de collaborer et de trouver sa place. Marc génère des équipes à fort rendement en accompagnant, au quotidien, ses commerciaux dans le développement de l'estime de soi pour que chacun donne le meilleur de lui-même.

[Chapitre 10](#)

Les leviers pour développer son estime de soi

Will Schutz¹, repris par Alain Duluc, met en exergue les facteurs qui contribuent à l'estime de soi chez les collaborateurs. Chaque manager doit parler, agir pour leur montrer qu'ils sont :

- ✓ **Importants** : c'est-à-dire que leur contribution a du sens, de la valeur à ses yeux et aussi pour l'entreprise.
- ✓ **Compétents** ; c'est-à-dire qu'il leur fait confiance et qu'il est rassuré par avance quant aux décisions qu'ils vont prendre. Bien sûr, si nécessaire, la porte du bureau est toujours ouverte en cas de besoin d'aide.
- ✓ **Apprécies** ; c'est-à-dire qu'ils sont considérés en tant qu'être humain, reconnus en tant qu'individu.

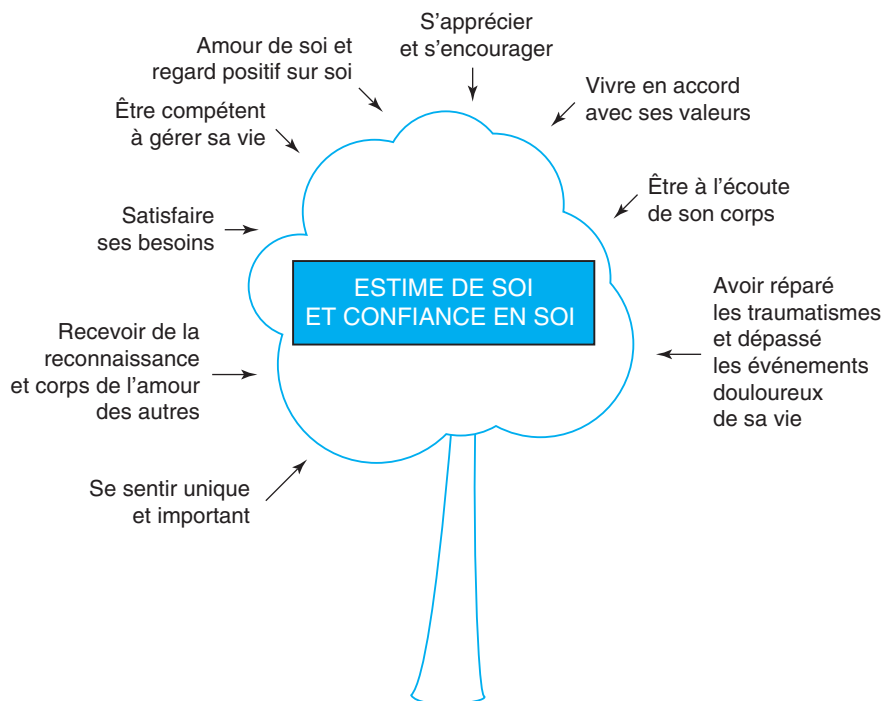
Bien évidemment, seul un directeur commercial ayant une haute estime de soi, peut réussir cela au quotidien. La démarche vaut le coup car un manager commercial produit des commerciaux du même format que lui !

Sur la **figure 13.1**, symbolisant un arbre personnel, se trouve un certain nombre de leviers² sur lequel chacun peut progresser. Chaque histoire est différente ; c'est pourquoi il faut analyser individuellement les axes de progrès possibles.

1. Will SCHUTZ, *The Human Element*, op. cit.

2. E. COUZON et A. NICOLAUD, *S'estimer pour réussir*, op. cit.

Figure 13.1 ■ Les leviers de l'estime de soi



L'amour de soi et le regard positif sur soi :

- ✓ Est-ce que je me sens quelqu'un de valable ?
- ✓ Est-ce que je sais me faire des films positifs, me voir réussir en envisageant un entretien avec un client exigeant ?

S'apprécier, s'encourager :

- ✓ Suis-je capable de me complimenter après une négociation difficile ?
- ✓ Est-ce que les « petites voix internes » que j'ai dans ma tête sont de vrais dictateurs, des saboteurs ou au contraire sont-elles encourageantes ?

Être compétent à gérer sa vie :

- ✓ Est-ce que j'ai conscience que je suis capable de prendre en charge ma vie, de trouver des solutions aux problèmes professionnels et personnels ?
- ✓ Est-ce que je sais prendre les bonnes décisions au bon moment ?
- ✓ Est-ce que j'ai conscience que je peux choisir ma vie ?

Vivre en accord avec ses valeurs :

- ✓ Est-ce que les valeurs de ma vie sont en contradiction avec les valeurs de mon entreprise ou sont-elles congruentes ?
- ✓ Est-ce que je ressens un conflit de valeurs ?

Avoir réparé les traumatismes et dépassé les événements douloureux de sa vie :

- ✓ Ai-je eu une enfance, une vie facile ou plus difficile ? Des épreuves ?
- ✓ Ai-je réussi, comme l'évoque Boris Cyrulnik¹ dans son concept de « résilience », à dépasser les événements douloureux voire traumatisants que j'ai vécus ?

Se sentir unique et important :

- ✓ Est-ce que je me considère comme important à mes propres yeux ?
- ✓ Est-ce que je pense que j'ai des qualités propres ? Que je suis unique ?

Satisfaire ses besoins :

- ✓ Ai-je la capacité à prendre en compte ce qui me fait du bien ?

1. B. CYRULNIK, *Un Merveilleux Malheur*, Odile Jacob, 2000.

B. CYRULNIK, *Les Vilains petit canards*, Odile Jacob, 2001.

- ✓ Ai-je bien conscience, après avoir satisfait mes besoins, que je suis plus disponible aussi pour les autres, pour mes clients et mon entreprise ?

Être conscient et être à l'écoute de son corps :

- ✓ Suis-je à l'écoute des messages que mon corps m'envoie ?
- ✓ Ai-je la capacité de regarder ce qui se passe en moi : observer mes émotions, les reconnaître, les nommer, pouvoir dépasser celles qui peuvent être pernicieuses pour moi ?
- ✓ Ai-je conscience des implications que cela a dans la relation à l'autre ?

Recevoir la reconnaissance et l'amour des autres :

- ✓ Est-ce que j'accepte les signes de reconnaissance que les autres m'envoient ?
- ✓ Est-ce que je sais adresser de « vraies » félicitations à mon tour ? Entre deux portes ou devant l'équipe entière par exemple ?
- ✓ Ai-je pris conscience que c'est le seul point où la relation aux autres intervient ?

Le **tableau 13.1** permet de faire un premier point et de favoriser la prise de conscience face à ce concept. Plus les réponses sont positives, moins l'estime de soi est présente. Il s'agit maintenant de dépasser ses limites personnelles, de retrouver du sens à sa vie, de favoriser les relations avec son entourage professionnel et personnel. Il faut avoir de nouveau l'envie d'aller plus loin car rien n'est irrémédiable !

Partir gagnant !

La vente repose sur deux piliers : d'une part, des compétences spécifiques pour savoir aborder commercialement un inconnu (voir test « métier » à la fin du chapitre), d'autre part, un état d'esprit positif, une capacité à résister aux portes qui se ferment devant soi et une volonté indestructible ! Ces postulats nécessitent une prise de conscience importante du commercial qui incarne à lui seul l'entreprise qu'il représente. On dit communément que « l'acceptation de tout message passe d'abord par l'acceptation de celui qui est porteur de

Tableau 13.1 ■ Grille de réflexion sur ma position en estime de soi

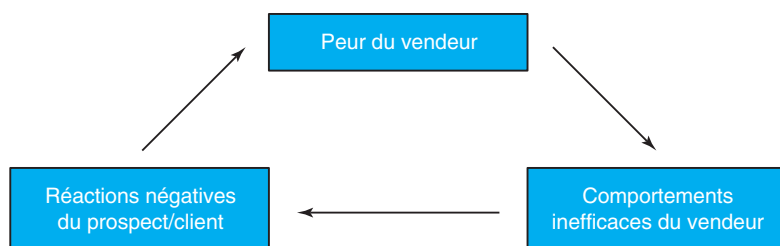
Questions	Ma position
Est-ce que je me néglige, me « maltraite » ? Est-ce que je ne m'accorde jamais de temps pour moi ?	
Est-ce que les autres ont tendance à passer avant moi ?	
Est-ce que j'ai une image négative de moi ?	
Est-ce que face à un problème, je me sens mal ?	
Est-ce que je me trouve beaucoup de défauts ?	
Est-ce qu'en cas d'échec, je ne suis pas indulgent à mon égard ? Est-ce que j'en rajoute pour me dévaloriser ?	
En cas de succès, est-ce que je trouve cela normal et pas lié à moi ? Est-ce que j'ai du mal à accepter les compliments ?	
Est-ce que je favorise les conflits ? Suis-je médisant ?	
Est-ce que j'ai l'impression de ne rien choisir, de ne rien décider dans ma vie ?	
Est-ce que je me compare aux autres ?	
Est-ce que je suis perfectionniste ? Est-ce que je me mets la barre trop haute ?	
Est-ce que je suis souvent inhibé socialement ?	
Est-ce que j'anticipe souvent mes échecs, les difficultés en me faisant un film noir, en écoutant mes voix intérieures négatives ?	
Est-ce que je manque souvent d'humour ?	

ce message ». Par exemple en prospection, le commercial va devoir installer rapidement un climat de confiance pour permettre au prospect de se détendre et pour lui donner envie d'aller plus loin dans la relation.

Il s'avère que c'est impossible si le vendeur n'est pas lui-même relativement serein, enclin à de nouvelles rencontres et a un véritable

plaisir à aller vers l'autre... Au-delà de la présentation physique, des règles évidentes de courtoisie, le vendeur doit donner le ton et impulser positivement la relation qui s'entame. Il doit se positionner comme un conseiller et non comme un vendeur qui vient « prendre de l'argent ». Plus la peur (de la relation, de l'échec, etc.) est visible, plus le prospect, par un effet de symétrie, va, à son tour, alimenter cette peur en étant sec, peu aimable, voir odieux. Cette attitude va donc, par effet ricochet, stresser encore davantage le commercial...

Figure 13.2 ■ Le cercle vicieux des comportements



Se programmer positivement comme un sportif !

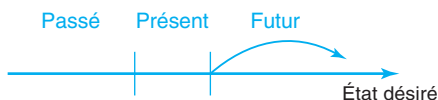
Bien sûr, le vendeur pourrait tout simplement se dire qu'il a de la chance d'aborder de façon neutre un nouvel interlocuteur sans le poids des erreurs passées, des problèmes ou des réclamations qui émaillent souvent les relations commerciales ! En fait, pour sortir de ces « programmes négatifs » et systèmes d'auto renforcement, il convient d'adopter certains comportements efficaces afin de sortir des habitudes comportementales qui ne fonctionnent pas.

Comme « la peur n'évite pas le danger », il est plus utile au vendeur de se focaliser sur le « comment faire » d'une négociation réussie, par exemple, plutôt que de s'évertuer à comprendre les origines de ses craintes face à cette phase de l'acte de vente. Fort de cette analyse, il sera par la suite plus aisé de mettre en place de nouvelles stratégies visant à sortir de ce cercle vicieux et renforcer ainsi la spirale du succès. Le vendeur est comme un système ; changer une donnée comme le comportement dans le système revient à changer tout !

Pour s'aider, il est recommandé de visualiser les saynètes de vente réussies pour contrôler peu à peu son émotion de peur. En se « projetant » plusieurs fois ces films de succès et en multipliant les détails, le commercial « se programme » positivement. La clé de la réussite est dans la répétition pour s'auto-programmer correctement à la façon du chien de Pavlov ! Il s'agit tout simplement de rêver sa négociation pour négocier ensuite comme dans un rêve ! Ces techniques sont fréquemment utilisées par les sportifs de haut niveau qui se préparent mentalement et ne font, le jour J, que reproduire ce qu'ils ont déjà rêvé maintes fois. Même l'échec face à une porte qui se referme peut être vécu positivement ; c'est ce qu'on appelle le « recadrage positif ». Le commercial peut se dire, que grâce à cette porte qui s'est fermée, il a pu tester un argument qu'il n'utilisera plus face à d'autres. Il peut se dire qu'ainsi il avance dans la maîtrise de la prospection car il réussit à s'auto-analyser. Trouver un sens positif à toute action de vente facilite l'approche et fonctionne comme l'effet Pygmalion. À chaque vendeur de trouver ses propres motivations en donnant un sens à son action. Il peut, par exemple, se projeter dans l'avenir, et se voir s'offrir une nouvelle voiture, grâce au chiffre d'affaires dégagé ainsi. Ce qui compte, c'est que chacun trouve son carburant.

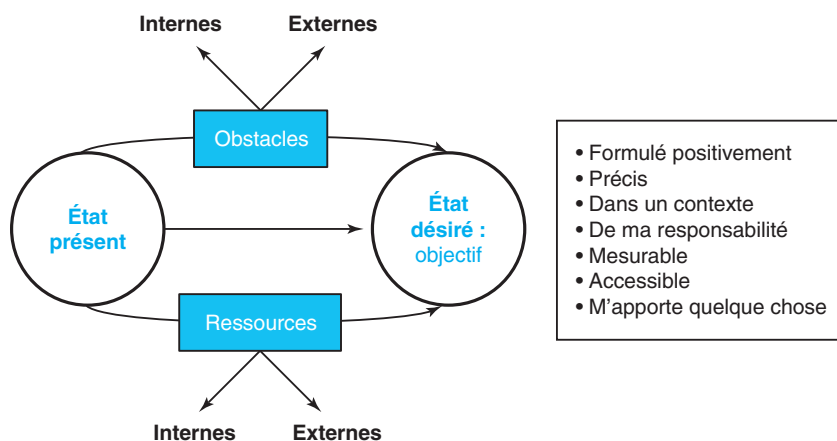
C'est ce qu'on appelle la stratégie d'objectif qui est issue de la Programmation Neurolinguistique (PNL) et permet d'enclencher la réussite. Pour se faire, il faut un but à atteindre, un objectif, avoir envie de passer d'un état présent à un état désiré.

Figure 13.3 ■



Quand Bandler et Grinder¹ ont interviewé des personnes qui avaient réussi, toutes avaient une vision claire de ce qu'elles voulaient obtenir. Elles l'exprimaient de façon positive, précise et contextualisée. Ces personnes s'étaient donné des indicateurs de mesure pour vérifier leurs résultats. Elles avaient anticipé les obstacles éventuels, avaient pris conscience des ressources dont elles pouvaient disposer et s'étaient fixé des objectifs réalistes et pas non atteignables ! Elles s'étaient fait leur propre film de succès en s'imaginant en train de réussir... Elles avaient déjà ressenti ce qu'elles éprouveraient à ce moment précis, elles avaient vu la scène, entendu ce que les gens autour pouvaient bien se dire. Le bonheur avait déjà précédé la victoire selon la célèbre phrase de Yannick Noah après la coupe Davis !

Figure 13.4 ■ Schéma de la démarche par objectif



1. Pères fondateurs de la Programmation Neuro-Linguistique.

Tableau 13.2 ■ Les bonnes questions à se poser pour formuler un objectif

Questions	Votre objectif
Qu'est-ce que je veux obtenir ? Est-ce que mon objectif est formulé positivement ?	
Est-ce que mon objectif est précis et dans un contexte ? Qui, quoi, quand, où, combien, comment ?	
Est-ce que mon objectif dépend de ma responsabilité ? Est-ce qu'il dépend de moi pour y parvenir ?	
Mon objectif est-il vérifiable et mesurable ? À quoi saurai-je que j'ai atteint mon objectif ? <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que je verrai ? • Qu'est-ce que j'entendrai ? • Qu'est-ce que je ressentirai ? 	
Mon objectif est-il atteignable ?	
Mon objectif m'apporte-t-il chose ? Qu'est-ce que cela me donnera ? Les bénéfices que j'escompte : En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ?	
Mon objectif sauvegarde-t-il l'équilibre ? Y a-t-il un inconvénient à l'atteindre pour moi-même ? Pour les autres ?	
De quelles ressources ai-je besoin ? <ul style="list-style-type: none"> • Celles que je possède déjà ? • Celles qu'il me faut acquérir ou développer ? • Celles qui sont disponibles dans mon environnement immédiat ? 	
Quels obstacles peuvent se présenter ? Que puis-je envisager s'ils se présentent ?	
Quelles actions principales me faut-il entreprendre ?	
Par quoi vais-je commencer ?	
Quand vais-je commencer ?	
Fermez les yeux et faites votre film du succès : Laissez-vous imaginer en train de réussir : ce que vous voyez, ce que vous entendez, ce que vous ressentez.	

► LES CLÉS POUR MIEUX SE CONNAÎTRE

Qu'est-ce qu'une croyance ?

**Nous avons plus de choix
qu'on ne le croit...**

Avant même de rencontrer un client, un collaborateur, le commercial ou le manager n'arrive pas « complètement neutre ». Les pensées de toute personne sont influencées par la vision que chacun a de son métier, de la vie en général et du sens qu'il lui donne. Tout cela a un impact sur l'entretien de vente, sur la manière d'aborder son client, sur la façon de gérer son équipe. Au-delà de cette notion conceptuelle de vision, il s'agit plus concrètement de la façon dont chacun envisage son métier de commercial ou de manager et sa mission, son sens, au-delà du contrat avec son entreprise.

Plusieurs paramètres sont à prendre en compte pour établir cette première « photographie » de soi-même. Il s'agit de connaître :

- ✓ Son identité personnelle comme être humain et comme vendeur ou manager.
- ✓ Ses valeurs profondes attachées à sa fonction comme par exemple le respect, le dépassement de soi ou encore la fidélité.
- ✓ Ses « croyances » et affirmations personnelles sur la conception de son métier.
- ✓ Ses savoir-faire et ses capacités en vente et en management. Il faut les repérer et s'auto-évaluer sur chacune d'entre elles.
- ✓ Ses comportements dans l'exercice de son métier. C'est la façon concrète et visible dont on met en œuvre au quotidien ses valeurs.
- ✓ Sa compétence à s'adapter et à agir dans un environnement commercial. Est-ce que, en cas de bouleversement majeur dans l'organisation de l'entreprise, par exemple, le commercial saura évoluer et ajuster ses comportements ?



PRINCIPES CLÉS

- Prendre pleinement conscience de son identité favorise les relations avec ses clients, avec ses collaborateurs.
- Aborder tout type d'entretien en position +/+ avec une intention de coopérer est bénéfique.
- Être au clair sur ses croyances et valeurs permet d'être cohérent au niveau comportemental.

Contrairement à ce qu'on pense communément, chacun, à ces différents niveaux, peut intervenir, en faisant ses propres choix personnels et en modifiant, en adaptant ses valeurs, ses croyances, ses comportements. C'est toujours à lui, au final, de prendre les décisions.

Être sûr que les croyances nous aident...

La PNL définit les croyances comme des affirmations personnelles que chacun pense vraies. Les croyances portent sur la perception que l'on a de soi-même, des autres et du monde en général. Les croyances se développent à partir de ce que l'on nous a enseigné, des expériences de la vie... L'ensemble des croyances détermine notre pensée, nos décisions, nos sentiments, nos comportements. Cet ensemble est organisé en un système cohérent qui constitue le « modèle du monde » de chacun. Ce système fonctionne comme un filtre qui interprète la réalité en fonction de critères, directement issus des croyances de chacun. En fait, inconsciemment et en toute bonne foi, chaque personne tronque la réalité !

Le problème, c'est que lorsqu'on a adopté une croyance, on a tendance à la généraliser et à la perpétuer en filtrant et en déformant ce qui ne concorde pas avec la croyance. Ainsi, la croyance est considérée comme « vraie », même face à des contre-exemples observables ; c'est l'exception qui confirme la règle.

Certaines des croyances sont source d'efficacité, d'autres, au contraire, de limitation.

Quelques exemples d'expressions de croyances

- ✓ « La franchise ne paie pas en négociation »
- ✓ « Le plus important en tant que commercial, c'est d'être le gagnant et pas le perdant »
- ✓ « En tant que manager, il ne faut pas se mêler des affaires des autres »
- ✓ « Il n'y a que la manipulation pour faire agir les autres »
- ✓ « Faites confiance à tous vos collaborateurs et tout ira bien »

Il est utile de reconsidérer ses croyances dès qu'on sent qu'on s'appuie sur elles. En effet, certaines croyances peuvent aider à avancer dans la vie mais il est rare qu'elles soient valables dans tous les domaines de l'existence. Inversement, d'autres croyances appelées « limitantes » freinent plus qu'autre chose dans les projets ; elles sèment le doute en permanence sur les capacités du commercial et du manager et paralysent ses moyens ! Prenons l'exemple d'un commercial qui pense : « Je suis nul car je ne suis pas fait pour la vente ! ». Voici comment l'aider en lui posant les questions suivantes :

Revenir aux faits sur lesquels la croyance est fondée

« Que se passe-t-il exactement ? Es-tu certain de ce qui s'est passé ? Se pourrait-il qu'il y ait d'autres choses que tu n'aies pas remarqué ? Se pourrait-il que les souvenirs aient déformé les faits ? Qu'est-ce que cela prouve ? Qu'est-ce que cela montre ? Qu'est-ce que cela pourrait signifier d'autre ? Pourrait-il y avoir d'autres causes ? »

Explorer son ressenti

« Qu'est-ce que tu crains ? Qu'est-ce que tu ressens ? Qu'est-ce qui te gêne ? Qu'est-ce que cela signifie pour toi ? »

Rechercher un contre exemple

« Trouve un autre exemple. Quand cela arrive-t-il ? Est-ce fréquent ? Toujours ? Vraiment ? N'as-tu jamais rencontré de situation contraire ? »

Se projeter dans le changement

« Que veux-tu exactement obtenir chez ton client ? Qu'est-ce qui t'empêche d'en faire part à ton chef ? Que se passerait-il si tu demandais un bilan de compétences ? Qu'est-ce qui te pousse à garder le silence et à attendre qu'on te propose quelque chose ? »

SE CONNAÎTRE POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Pour se connaître et gagner en efficacité commerciale, chacun doit être capable de répondre à tous ces débuts de phrase :

- Je pense que je suis quelqu'un de...
- J'ai l'impression que les autres pensent que je suis...
- La vie, c'est...
- Mon slogan professionnel préféré est...
- Ma devise personnelle est...
- Deux croyances qui me sont chères : ...
- Deux croyances que je voudrais changer : ...
- Deux croyances que j'aimerais avoir et que je n'ai pas : ...

Qu'est-ce qu'une position de vie ?

La position de vie se définit comme « l'ensemble des croyances fondamentales qu'une personne a sur elle-même et sur les autres et qu'elle utilise pour justifier des décisions et un comportement ».

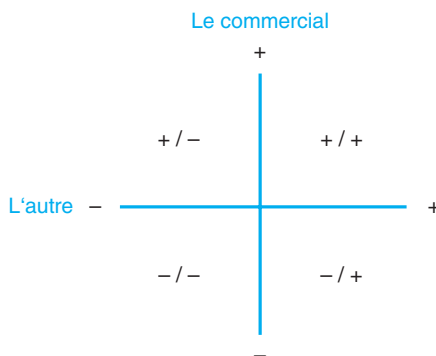
Exemple : si un commercial a la croyance que ses collègues cherchent à profiter de la situation à ses dépens, il va développer des comportements d'agressivité ou de méfiance à leur égard. Il aura alors du mal à entrer dans une position « gagnant/gagnant » avec eux.

Les quadrants des positions de vie permettent de repérer les attitudes observables chez soi-même et chez les autres en lien avec les croyances. C'est une photographie supplémentaire.

L'analyse transactionnelle distingue quatre positions de vie, situées sur deux axes qui permettent de se situer par rapport aux autres dans la relation.

- ✓ **L'axe de la représentation de soi.** Est-ce qu'en tant que commercial, en tant qu'être humain, chacun trouve qu'il a de la valeur, même s'il a conscience de ses défauts ? Ou trouve-t-il qu'il n'est décidément pas à la hauteur ?

Figure 13.5 ■ Diagramme des positions de vie



- ✓ **Le second axe en effet « miroir »** : considère-t-il que ses collègues, ses supérieurs, ses clients sont importants, respectables et dignes d'être appréciés ? Ou pense-t-il qu'il faut se méfier d'eux et qu'ils ne sont pas estimables ?

Le commercial est + : Il a une vision réaliste et positive de ce qu'il est et de ce qu'il vaut.

Il est - : Il a tendance à dévaloriser ses compétences, ses capacités réelles.

L'autre est + : Le commercial a une vision réaliste et juste de l'autre, il ne le survalorise pas et ne le dévalorise pas non plus.

L'autre est - : Le commercial a tendance à dévaloriser l'autre par rapport à ce qu'il pense être, par rapport aux capacités qu'il pense posséder.

Comment chacun se voit avant même de vendre ou de manager une équipe est important pour savoir quels sont ses points forts et ses axes d'amélioration. Nous proposons un test pour aider à se positionner sur ces deux axes. Parmi tous ces qualificatifs, cochez ceux qui vous caractérisent le mieux. Additionnez les croix dans la colonne de chaque quadrant.

Chacun doit regarder ce que ses résultats signifient dans le **tableau 13.4** ci-après et se reporter aux conseils donnés ensuite pour passer en position +/+ et optimiser son fonctionnement commercial.

Tableau 13.3 ■ Les quadrants préférentiels

Accusateur (trice)	Épanoui (e)
Arrogant (e)	Réaliste
Sauveur (salvatrice)	Positif (ve)
Critique	Détendu (e)
Supérieur (e)	Conscient (e)
Manipulateur (trice)	Confiant (e)
Exigeant (e)	Créatif (ve)
Méfiant (e)	Authentique
Agressif (ve)	Dynamique
Sévère	Pragmatique
Volontaire	Franc(he)
Cassant(e)	Expérimental(e)
Total :	Total :
Destructif(ve)	Influenable
Fermé(e)	Rebelle
Marginal(e)	Coupable
Démissionnaire	Admiratif(ve)
Sceptique	Arrangeant(e)
Railleur(se)	Anxieux (se)
Ironique	« M'as-tu vu »
Fuyant(e)	Naïf(ve)
Velléitaire	Généreux(se)
Dédaigneux(se)	Démonstratif(ve)
Contestataire	Soumis(e)
Désabusé(e)	Lunatique
Total :	Total :

Prendre conscience de ses positions de vie inefficaces est indispensable pour pouvoir développer la position de vie +/+ qui favorise la coopération et l'efficacité dans les activités commerciales et managériales.

Dans le **tableau 13.5** ci-après, sont présentées les options pour réussir à passer en +/+ pour chaque position de vie. On a le choix de changer ; chacun est responsable des moyens qu'il se donne pour échouer ou réussir. Se focaliser sur ses qualités existantes est utile pour reprendre confiance en soi.

Tableau 13.4 ■ Caractéristiques des positions de vie pour un commercial ou un manager

+/-	+/+
<p>Croyance : vous pensez être mieux que vos clients, que vos collaborateurs, qu'ils ne sont pas à la hauteur. Heureusement que vous êtes là ! C'est normal d'être sous l'emprise d'enjeux forts, voire de pression ; ça fait partie du métier !</p> <p>Comportements : vous vous survalorisez, vous dévalorisez vos équipes. Vous faites du forcing chez votre client pour obtenir ce que vous voulez. Vous misez tout sur un client ou un membre de votre équipe et êtes prêt à délaissier les autres.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous recherchez un coupable : « c'est de la faute du service livraison et le client n'était pas clair... ». Vous refusez et vous vous bloquez sur les limites des autres : vous voulez que tout le monde possède le sens commercial dans votre société ! Vous vous braquez à la moindre erreur et vous dites toujours ce qui ne va pas !</p> <p>Sentiments disproportionnés : colère, mépris, pitié, condescendance.</p> <p>Comportements extrémistes : c'est le tout ou rien, le noir ou le blanc. Il n'y a pas de juste milieu pour vous pour réussir dans la vente !</p>	<p>Croyance : vous acceptez les différences de vos clients, de votre hiérarchie et vous vivez cela comme une source d'enrichissement mutuel.</p> <p>Comportements : vous vous valorisez quand c'est le moment et vous savez valoriser vos clients, vos équipes. Vous négociez, coopérez, acceptez de travailler de façon constructive quel que soit le niveau d'affinité que vous avez avec vos clients ou en interne.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous cherchez ensemble une solution. Vous intégrez les limites de chacun de façon réaliste.</p> <p>Sentiments authentiques : colère, peur, tristesse, joie. Vous les exprimez de façon non disproportionnée et adaptée au contexte.</p> <p>Comportements représentatifs : vous trouvez des solutions gagnant/gagnant avec vos clients et vos équipes ; vous trouvez normal d'avoir à surmonter un obstacle, une difficulté, une épreuve : ça fait partie de la vie du vendeur ou du manager ; vous en profitez même pour les transformer en opportunité, vous en faites une chance de réussite ; vous êtes persuadé qu'une réclamation est le moment idéal pour fidéliser un client !</p>

Tableau 13.4 (suite) ■

-/-	-/+
<p>Croyance : vous vous trouvez nul ainsi que vos clients et votre société aussi.</p> <p>Comportements : vous vous dévalorisez et dévalorisez vos clients ; vous avez un discours désabusé : « vendre de l'informatique ou des savonnettes, c'est pareil de toute façon ! » ; vous vous fixez des règles trop strictes ou des objectifs trop ambitieux que vous n'atteignez pas et qui renforcent vos idées noires et briment votre motivation et votre énergie.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous refusez les aspects difficiles de votre métier et mettez tout sur le dos de la crise ou sur le temps maussade ! Vous ne recherchez pas de solutions réalistes pour le client et vous. Vous vous refermez et n'exprimez pas vos émotions négatives</p> <p>Sentiments disproportionnés : tristesse, dépression, désespoir, rage contre vous et contre tous et la société en général, apathie.</p> <p>Comportement exacerbé : passif, négatif, défaitiste, voire dépressif.</p>	<p>Croyance : vous n'êtes pas à la hauteur, les clients vont forcément s'en apercevoir car ils sont tellement plus au fait que vous ! Vous êtes persuadé que vous devez être un expert dans toutes les facettes de votre métier. Du coup, vous cachez vos ignorances et vous vous mettez tout seul la pression.</p> <p>Comportement : vous vous dévalorisez et survalorisez vos homologues, vos clients. Vous guettez leurs signes d'approbations, vous cherchez à leur plaire, à vous conformer à leurs désirs. Vous vous rappelez, seul, vos défauts en permanence.</p> <p>Attitudes devant les problèmes : vous pensez que vous êtes le perpétuel fautif car vous êtes convaincu d'usurper votre place de commercial ou de manager que vous ne méritez pas ! Vous êtes le roi de l'excuse permanente ! Vous pensez être entièrement responsable de tous les échecs de votre service, de l'entreprise tout entière !</p> <p>Sentiments disproportionnés : honte, peur, bouderie.</p> <p>Comportement exacerbé : se miner la santé, se rendre malade, démissionner.</p>

Tableau 13.5 ■ Options pour passer en +/+ et réussir en vente

Comment passer de +/- à +/+ ?	Comment rester en +/+ ?
<p>Présentez vos idées et pensez qu'elles ne sont que des bases de discussion</p> <p>Anticipez les problèmes possibles chez votre client ou dans votre équipe et ayez plusieurs solutions de rechange pour les résoudre afin d'éviter de chercher des coupables.</p> <p>Écoutez réellement les problèmes, besoins et motivations profondes de vos clients et collaborateurs. Soyez moins sur l'<i>a priori</i>.</p> <p>Réfléchissez aux qualités des autres pour en tirer partie ; ne les traitez pas comme des enfants</p> <p>Prenez le temps de réfléchir, d'analyser, soyez prudent.</p> <p>Faites des signes de reconnaissance uniquement sur les actes des personnes et pas sur elles-mêmes.</p> <p>Sachez prendre du recul par rapport à la pression que votre manager, votre métier peut exercer sur vous. Prenez la mesure objective de vos enjeux, sans plus et en identifiant les critères de réussite attendus.</p> <p>Faites du sport, changez-vous les idées en vous investissant dans d'autres projets.</p>	<p>Mettez en place des comportements de valorisation dans vos équipes pour vous-même et pour les autres.</p> <p>Soyez ouvert pour créer un climat de coopération et d'échange authentique.</p> <p>Continuez à accepter les défauts et les limites que vous avez et que vos collègues et clients peuvent avoir.</p> <p>Soyez convaincu que rester +/+ en toutes circonstances améliore les concrétisations des ventes sur la durée.</p>

Tableau 13.5 (suite) ■

Comment passer de -/- à +/+ ?	Comment passer de -/+ à +/+ ?
<p>Identifiez, exprimez, partagez vos émotions, vos échecs et vos réussites avec votre entourage professionnel de façon authentique.</p> <p>Acceptez que les ventes ne se concrétisent pas à chaque visite. Manager des hommes est complexe, rencontrer des difficultés est naturel.</p> <p>Gardez votre motivation en vous fixant des objectifs réalistes, quitte à les renégocier avec votre manager : procédez par petits pas</p> <p>Utilisez votre créativité pour vous faire plaisir et vous motiver. Accordez-vous des récompenses, des vraies pauses.</p> <p>Commencez par les choses stimulantes avant de vous attaquer à un fastidieux dossier.</p> <p>Prenez conscience que tout commercial, tout manager alterne des phases de satisfaction et de doute.</p> <p>Moquez-vous de vous-même en poussant votre raisonnement à l'absurde par l'humour</p>	<p>Soyez conscient de vos domaines de compétences, de vos points forts et dites vous que c'est normal de ne pas maîtriser la totalité du processus de vente et de se faire aider.</p> <p>Posez des questions si votre client ou votre commercial n'est pas clair, faites préciser en cas de doute. Si vous ne savez pas répondre à un point technique par exemple, dites-le et allez chercher la réponse en interne. Vous avez le droit de ne pas tout savoir !</p> <p>Soyez persuadé que les autres non plus ne savent pas tout, votre directeur commercial non plus !</p> <p>Vous n'êtes qu'un maillon de la chaîne et c'est tant mieux ; ne prenez pas toute la responsabilité d'un échec ; séparez votre faire de votre être.</p> <p>Acceptez vos réussites et les compliments que votre hiérarchie vous fait. Analysez-vous aussi de façon factuelle pour valoriser vos succès.</p> <p>Pensez à vos qualités au lieu de vous harceler tout seul en vous répétant vos défauts. Encouragez-vous pour développer votre confiance en vous-même. Ressourcez-vous par l'humour !</p>

► SE POSITIONNER PAR RAPPORT À SES COMPÉTENCES MÉTIER

Faire le point sur la vente

C'est le moment de faire un bilan et de voir où vous en êtes en termes de techniques de vente. Ce questionnaire vous permettra de mieux analyser vos points forts et vos points d'amélioration ou de voir où en sont vos équipes commerciales.

Nous vous proposons ainsi d'aborder plusieurs points clefs :

- ✓ Les différentes phases d'un entretien de vente.
- ✓ La phase « connaître ».
- ✓ La phase « convaincre ».
- ✓ La phase « répondre aux objections ».
- ✓ La phase « conclure ».



PRINCIPES CLÉS

- Établir un bilan de ses compétences professionnelles en vente va aider le commercial à mieux se connaître et à choisir les phases sur lesquelles insister.
- Cela va aussi aider le manager à faire monter ses équipes en compétences.

QUIZ

Pour faire le point, vous devez répondre spontanément, en vous référant à votre manière de mener un entretien de vente, plutôt que de chercher à donner la « bonne » réponse.

Point 1 : les différentes phases d'un entretien de vente

A. À toute intervention d'un client (question, objection, remarque), vous devez répondre immédiatement afin de ne pas « frustrer » votre interlocuteur.

1. Vrai. ☐
2. Faux. ☐

B. Voici les six phases d'un entretien de vente : quelle est la série qui représente le bon ordre chronologique ?

1. Cibler > contacter > connaître > convaincre > conclure > consolider. ☐
2. Connaître > contacter > cibler > consolider > convaincre > conclure. ☐

3. Contacter > connaître > cibler > consolider
> conclure > convaincre. ☐

C. Pour préserver la marge dans une entreprise, est-il préférable de
« vendre » aux clients ou de « négocier » avec eux ?

1. Vendre. ☐
2. Négocier. ☐

Point 2 : la phase « connaître »

A. Que cherchez-vous à découvrir quand vous êtes face à un client ?

1. Ses besoins. ☐
2. Ses problèmes. ☐
3. Son organisation. ☐
4. Ses motivations. ☐
5. Ses critères de choix d'un fournisseur. ☐
6. Toutes les propositions sont recevables. ☐

B. Pour « faire parler » votre client, quelles sont vos ressources ?

1. Le silence. ☐
2. La reformulation. ☐
3. Les questions. ☐
4. Les trois. ☐

C. Quels types de questions donnent le plus de résultats en matière de
collecte d'informations ?

1. La question fermée. (QF) ☐
2. La question alternative. (QA) ☐
3. La question ouverte. (QO) ☐

D. Quels sont les principaux inconvénients de la question fermée ?

1. Difficultés d'analyse. ☐
2. Peu d'information recueillie. ☐
3. Risque du « non ». ☐
4. Passer pour un « harceleur ». ☐

E. Quelle est la nature des questions suivantes ? Entourez la bonne
réponse.

1. Quels sont les objectifs visés par ce projet ? QF QO QA
2. Préférez-vous le moyen terme au court terme ? QF QO QA
3. Pourquoi choisir d'externaliser votre fabrication de xx ? QF QO QA

4. Souhaitez-vous finaliser le descriptif de ce processus pour la fin de la semaine ? QF QO QA
5. Voulez-vous rencontrer le bureau d'études, le service qualité ou notre directeur de production en premier ? QF QO QA

Point 3 : la phase « convaincre »

A. De combien de parties est composé un bon argument ?

1. Une. ☐
2. Deux. ☐
3. Trois. ☐

B. Faut-il donner tous ses arguments pour être sûr de convaincre votre client ?

1. Oui. ☐
2. Non. ☐

C. Voici un fragment de discours d'un commercial entendu au cours d'un accompagnement terrain ; repérez les trois erreurs commises en les soulignant.

« Je vous propose cet ordinateur « Ordipac » et ses cinq logiciels intégrés pour une somme modique de 1 800 euros. Il est compact, pratique et très performant ».

Point 4 : la phase « répondre aux objections »

A. Quand un client émet une objection ; c'est que la vente est mal partie...

1. Vrai. ☐
2. Faux. ☐

B. Une fois que vous connaissez bien votre offre, vous réfléchissez aux objections possibles, vous mettez vos arguments en face et vous saurez répondre en toutes circonstances.

1. Ce n'est pas comme cela qu'il faut procéder. ☐
2. C'est comme cela qu'il faut procéder mais ce n'est pas suffisant. ☐
3. C'est comme cela qu'il faut procéder. ☐

C. Votre client vous dit : « Vous êtes quand même loin... ». Que répondez-vous ?

1. Nous sommes à 45 km de chez vous et en dehors des heures de pointe ; c'est vraiment tout proche ! ☐
2. Que voulez-vous dire par là ? Qu'est-ce qui est important pour vous ? ☐
3. Nos concurrents sont encore plus éloignés. ☐
4. En dehors de cette distance entre nous qui finalement est secondaire, que voyez-vous d'important autrement ? ☐

Point 5 : la phase « conclure »

A. Qui doit décider de la conclusion ?

1. C'est vous qui décidez de conclure dès que vous avez annoncé vos arguments. ☐
2. C'est vous qui décidez de conclure dès que vous avez repéré un signal d'achat de la part de votre client. ☐
3. C'est le client, une fois convaincu, qui va vous entraîner tout naturellement vers la conclusion. ☐

B. Il existe une seule manière de conclure.

1. Vrai. ☐
2. Faux. ☐

C. Voici un extrait d'un entretien entre un client et un commercial :
« Vous êtes maintenant au volant de cette voiture 987 que vous avez choisie avec votre épouse. Il fait beau, vous profitez du toit ouvrant, les appuis-tête vous donnent tout le confort nécessaire et les enfants et le chien sont bien installés à l'arrière et chantent une jolie chanson (les enfants, pas le chien !). Qu'en dites-vous ? »

Quelle est la technique employée, sélectionnez la réponse qui vous convient ?

1. Bilan des avantages. ☐
2. Proposition directe. ☐
3. Proposition alternative. ☐
4. Mise en situation. ☐
5. Dramatiser la non décision d'acheter. ☐
6. Donner un avantage supplémentaire. ☐

ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

Repérez, dans un premier temps, si vos réponses sont correctes avec le **tableau 13.6**.

Puis... Regardez les commentaires pour mieux comprendre les réponses proposées.

Tableau 13.6 ■ Dépouillement du questionnaire de compétences commerciales

Question	Point 1		Point 2		Point 3		Point 4		Point 5	
	Bonne réponse	Votre réponse	Bonne réponse	Votre réponse	Bonne réponse	Votre réponse	Bonne réponse	Votre réponse	Bonne réponse	Votre réponse
A	2		6		3		2		2	
B	1		4		2		2		2	
C	1		3		Voir commentaires		2		4	
D			2, 3, 4							
E			Voir commentaires							

Pourquoi ces réponses ?

Tableau 13.7 ■ Commentaire des résultats

Réponses		Commentaires
Point 1 : les différentes phases d'un entretien de vente		
Situation	Bonne réponse	
A	2	Il est en effet souhaitable que vous sachiez un certain nombre de choses avant de répondre hors contexte. De plus, dans le cadre d'une négociation ; c'est peut-être un piège pour mieux vous mettre la pression.
B	1	La bonne réponse est la 1 ^{re} réponse et il ne faut pas avoir la moindre hésitation !
C	1	Plus vous maîtrisez les techniques de ventes, moins vous avez besoin de négocier. Négocier vous entraîne souvent sur le terrain des concessions et correspond donc à une érosion de votre marge... Bien sûr, aujourd'hui, les acheteurs nous entraînent sur le terrain de la négociation. Mais à choisir, préférez la vente !
Point 2 : la phase « connaître »		
Situation	Bonne réponse	
A	6	Plus vous arriverez à connaître vos interlocuteurs, plus vous pouvez leur proposer la solution la plus adaptée. De plus, vous ne passez pas pour le vendeur qui sait tout et qui arrive avec sa solution toute faite ! C'est important de passer pour un professionnel dès le début si vous devez négocier par la suite.
B	4	Bien sûr, les questions sont évidentes, mais un silence peut permettre à votre client de réfléchir, d'aller plus en profondeur, d'aller au « grain de vérité ». La reformulation l'aide à structurer sa pensée et lui montre le niveau de compréhension de celui qui l'écoute. Encourageant pour continuer de parler !

Réponses		Commentaires
C	3	« Comment vous organisez-vous en interne dans le domaine de... ? » Valorise plus le client et lui donne plus envie de parler que « êtes-vous bien organisé en interne ? »
D	2.3.4	Toutes les réponses sauf la première sont à cocher ! L'analyse sera facile ! « Oui ou non », c'est simple mais pauvre en informations ! Plus vous choisissez les questions fermées, plus les réponses sont courtes et donc plus vous êtes obligés d'en poser... D'où le sentiment de participer à un interrogatoire ! Quant au risque du « non », il est important car sa probabilité est de 70 % et non de 50 % comme on pourrait le penser.
E		1 = QO 2 = QA 3 = QO 3 = QF 5 = QA
Point 3 : la phase « convaincre »		
Situation	Bonne réponse	
A	3	La bonne réponse est la 3. Un bon argument est composé d'un avantage, d'une preuve et d'un bénéfice direct pour le client.
B	2	La bonne réponse est la 2. Il faut donner uniquement les arguments en liaison avec les besoins et les motivations recensées chez votre client. De plus, au-dessus de 3 arguments en moyenne, toute personne sature et trouve que vous en faites trop...
C		Modique : c'est un jugement de valeur... Il n'est pas certain que le client partage votre point de vue ! 1 800 euros : le prix est donné au début. Il est préférable de le donner à la fin, quand on a argumenté et convaincu le client. Le prix est alors une résultante logique et plus un composant de l'offre. Ça change tout si vous devez négocier ! Certes, des avantages sont cités : « compact, pratique et très performant » mais aucune preuve (caractéristique technique, témoignage par ex.) n'est avancée.
Point 4 : la phase « répondre aux objections »		
Situation	Bonne réponse	
A	2	Voici une croyance bien ancrée... Pourtant, l'objection est une marque d'intérêt pour un acheteur prêt à se lancer. Il a souvent besoin d'être rassuré avant de franchir le pas. Alors, vivent les objections !

Réponses		Commentaires
B	2	Il faut faire ce travail préparatoire mais il faut aussi avoir le réflexe de rechercher des informations complémentaires avant de répondre car les mêmes objections n'ont pas forcément les mêmes origines. Ainsi, selon une étude Cegos, 14 interprétations sont possibles à l'objection « c'est trop cher » !
C	2	Vous allez chercher des informations sans porter de jugement sur ses critères de sélection.
Point 5 : la phase « conclure »		
Situation	Bonne réponse	
A	2	Vous devez décider mais rester à l'écoute de votre client. Là, la communication non verbale prend toute sa valeur... Un signe de tête, un sourire doivent vous parler. Si vous laissez l'initiative au client, il achètera sûrement... mais peut-être ailleurs !
B	2	Il existe bien sûr plusieurs types de conclusion : à vous de choisir en fonction du type de vente que vous faites mais aussi en fonction de la personnalité de votre client. Êtes-vous sûr de les exploiter toutes ?
C	4	Pour un bien comme une voiture, faire rêver est une technique intéressante. Connaissiez-vous les autres ?

Nos préconisations

Vous avez de nombreuses bonnes réponses...

Bravo ! Les chapitres de ce livre vont vous permettre de faire une réelle mise au point sur vos techniques de vente et vous allez découvrir de nouvelles manières d'appréhender chaque phase de l'entretien de vente... Pour en savoir plus sur vous et avant de vous replonger dans le contenu du livre à proprement parler, faites les autres tests qui sont plus orientés « comportemental ».

Bonne lecture !

Vous avez un nombre moyen de bonnes réponses...

Les résultats du questionnaire montrent que vous avez quelques points à retravailler par rapport au niveau de base souhaitable pour exercer pleinement votre métier de commercial. Les thèmes abordés dans le questionnaire sont tous repris dans les chapitres de ce livre.

Vous aurez également l'occasion d'explorer une ressource très riche pour le commercial : lui-même ! Pensez à faire les tests « comportementaux » dans ce livre ! Bon enrichissement de votre activité !



Faire un bilan sur soi aide concrètement les populations commerciales à aller plus loin dans la relation authentique avec leur client.

Chapitre 14

Écouter, établir la confiance et s'adapter à l'autre

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ La communication, tout le monde en parle et alors ?
- ◆ Quelles sont les qualités d'un vrai « écouteur » ?
- ◆ Comment s'adapter aux autres en face sans perdre sa personnalité ?
- ◆ Quels sont les piliers de la confiance pour travailler sur le long terme ?
- ◆ Que faut-il mettre en œuvre pour communiquer efficacement à l'oral ?

► ÊTRE À L'ÉCOUTE



PRINCIPES CLÉS

- Écouter nécessite des efforts mais peut s'apprendre.
- Parfois on croit écouter mais on n'est centré que sur soi.
- Écouter c'est aussi s'ouvrir et dire à l'autre ce qu'on attend de lui...

Vous avez dit « écouter » ?

L'écoute constitue la qualité première de toute personne qui souhaite avancer dans ses relations avec les autres. Les professions commerciales en sont conscientes mais la pratiquent-elles ? Impatience, envie de faire passer vite ses idées, peur de ce qu'on risque d'entendre, autant de raisons qui expliquent son manque d'utilisation... D'ailleurs

on écoute le moins bien ce qui nous surprend ou pire ce qui va à l'encontre de ce qu'on souhaite ! Pourtant elle permet de rassembler beaucoup d'informations et aussi de communiquer sur le plan émotionnel avec l'autre. Elle est essentielle à un vendeur ou à un manager.

Elle peut être centrée sur :

- ✓ Les faits.
- ✓ Les intérêts.
- ✓ Les opinions.
- ✓ Les sentiments.
- ✓ Les intentions.

Will Schutz et ses collaborateurs proposent d'utiliser un outil, « les cinq niveaux d'écoute » pour s'assurer de notre véritable qualité d'écoute, de la moins efficace à la plus efficace. Seuls les niveaux 4 et 5 sont réellement bénéfiques à une écoute de qualité. On s'aperçoit que cette écoute est souvent au final sélective si le commercial n'est pas vigilant. Marquer quelques instants de silence peut s'avérer utile aussi pour favoriser une écoute de qualité.

Tableau 14.1 ■ Les niveaux d'écoute et mon comportement en communication

Niveau	Ce que je dis...	Mais encore...
1	« Je ne vous entends pas »	Je ne suis même pas conscient que le client veut me parler d'un problème qu'il a.
2	« Vous avez tort... »	Je ne l'écoute que pour nier ses propos. Je suis dans le jugement.
3	« Laissez-moi vous dire ce qu'il en est... »	Je veux qu'il m'écoute, moi, et je n'hésite pas à l'interrompre et à lui donner un conseil même s'il ne le veut pas
4	« Dites-m'en plus... »	Jusqu'à ce que je comprenne bien ce que le client me dit. J'écoute réellement et souhaite qu'il s'exprime davantage.
5	« Si j'ai bien compris, vous m'avez dit... »	Je reformule les mots mais aussi les sentiments, les émotions exprimés.

Les niveaux d'ouverture

En fait, pour écouter un collaborateur, un client il faut questionner pour en savoir plus, s'exprimer largement surtout en cas de conflit. Il s'agit de donner aussi de l'information pour en recevoir en retour comme en effet miroir. S'ouvrir, c'est également « parler vrai¹ », donner du sens à des réactions, c'est offrir à l'autre de puissants éléments de compréhension. C'est aussi une possibilité d'exprimer son ressenti. Souvent c'est le manque de confiance qui empêche de s'ouvrir à l'autre. Parfois, c'est la croyance qu'en vente ou avec un collaborateur, il est impossible d'être dans l'ouverture ; on entend souvent des phrases du type « c'est donner le bâton pour se faire battre » ! Attention, être en ouverture ne signifie pas tout dire à son commercial ou à son client. Là encore, il s'agit de juste mesure. Être au bon niveau d'ouverture consiste déjà à être conscient de ses problèmes, de ses peurs, de son mode de fonctionnement et de s'adapter au niveau d'ouverture nécessaire à l'autre. Tout le monde n'est pas prêt à tout entendre et en tout cas pas dans n'importe quelle circonstance... Il ne faut pas, de toute façon, rejeter d'emblée l'approche

1. Virginie CORNET, Philippe AURIOL, *Le Parler vrai*, ESE, 1995.

car exprimer ce qu'on ressent et ses sentiments favorise la relation de confiance avec son interlocuteur et permet d'aboutir plus facilement.

Tableau 14.2 ■ Les six niveaux d'ouverture (du plus superficiel au plus profond)

Niveau	Affirmation	Exemple	Ce que je fais
1	Rétention de la vérité	Je ne dis rien.	Je me justifie : ce serait blessant, c'est inutile de dire, je me trompe peut-être, je risque d'être renvoyé...
2	« Vous êtes... »	... un mauvais chef des ventes »	J'émetts un jugement sur l'autre.
3	« Quand vous... »	... ne me consultez pas, vous ne récompensez pas mon travail, ne me conviez pas aux réunions... ».	J'identifie un comportement. Je parle de faits. Lorsque je comprends quels événements ont suscité mes sentiments, je suis en passe de régler le conflit.
4	« Vis-à-vis de vous, dans cette situation, j'éprouve... » « Je ressens... »	... de l'amertume, de l'irritation... »	Je commence à parler de mes sentiments et à permettre à l'autre de mieux comprendre.
5	« Et j'ai besoin de »	D'être considéré parmi mes pairs et d'avoir ma place dans l'équipe.	J'exprime mon besoin profond .
6	« Et je vous demande de »	Présenter ma « <i>success story</i> » lors de la prochaine réunion commerciale et de m'accorder une augmentation.	J'exprime concrètement ce que je désire obtenir et j'ose demander .

Après l'utilisation des sentiments au niveau 4, les points 5 et 6 reprennent l'approche proposée par Marshall Rosenberg. Cette dernière propose d'exprimer clairement son besoin profond et de faire une demande précise pour être proactif et accroître ses chances de succès.

► FAVORISER LA CONFIANCE ET S'ADAPTER À L'AUTRE

La confiance

La confiance est un état intérieur orienté vers l'autre.

Elle dépend subjectivement de ce que la personne reçoit de son interlocuteur et qui lui fera s'en remettre à sa compétence. Le client s'en remet au vendeur pour susciter cet état de confiance chez lui. Ainsi, le comportement du vendeur et les informations qu'il fournit au client représentent la clé de la confiance.



PRINCIPES CLÉS

- S'adapter à son client, son collaborateur est une preuve de maturité et conforte la relation de confiance.
- Être convaincu qu'en tant que personne, le commercial ou le manager est au cœur de l'action.

Gagner, maintenir ou perdre la confiance du client dépend du comportement du vendeur

Aucune vente ne se réalisera sans l'établissement de la confiance, pré-requis à une relation profitable et durable. La confiance réduit les tensions et met le prospect plus à l'aise.

Seul l'état de confiance permet au client de réellement adopter des comportements qui seront favorables à l'issue de la vente comme :

- ✓ Exprimer ses besoins.
- ✓ Écouter les arguments du vendeur.
- ✓ Se laisser influencer par ceux-ci.
- ✓ Adhérer et s'engager dans la décision.

Susciter un état de confiance repose sur plusieurs facteurs :

- ✓ La capacité du vendeur à établir le contact.
- ✓ La crédibilité du vendeur en tant que tel.
- ✓ La crédibilité de sa personne ou sa fiabilité.
- ✓ La reconnaissance mutuelle.
- ✓ L'authenticité des comportements du vendeur.
- ✓ La « congruence » entre les comportements verbaux et non verbaux.

L'approche de Will Schutz

Parfois, on peut être frappé d'entendre des clients parler de certains vendeurs : il ne faut pas lui faire confiance, il a essayé de me gruger...

Will Schutz, un statisticien américain qui a travaillé pour l'armée américaine en étudiant les comportements des soldats sur des navires de guerre, a une approche intéressante pour inviter à réfléchir sur soi. Enfin, pour Alain Duluc¹, qui pratique ce concept dans une optique de leadership, ces éléments essentiels sont des ingrédients indispensables pour **construire la confiance**. Ils sont au nombre de quatre et sont présentés ci-après.

La conscience de soi

Elle permet de mieux se connaître pour comprendre plus finement sa relation aux autres et à son environnement. Elle détermine la capacité à être sincère et direct. Cette dimension est indispensable dans un métier aussi relationnel que la vente. Ouvrir la conscience de soi permet d'éviter de se leurrer et ainsi d'être plus clair dans ses motivations pour agir davantage en conscience. Lorsqu'on est inconscient à ce niveau, les intentions peuvent devenir suspectes aux yeux du client et tuer la confiance.

1. A. DULUC, *Leadership et confiance*, op. cit.

La présence authentique, être vrai

Il s'agit là pour le commercial de sortir du « paraître » et de proposer à son client une relation fondée sur un échange sincère. C'est accepter d'échanger sur ses valeurs profondes, oser donner son avis, dire authentiquement ce qu'on pense, être davantage dans une réelle implication, plutôt que de faire semblant. Il ne s'agit pas pour autant de tout dire, en bloc, à son client ou à son collaborateur mais de donner, peu à peu, des informations riches de sens, profondes. C'est donner pour recevoir. C'est une façon claire de dire « je vous fais confiance car vous en êtes, *a priori*, digne. Faites de même avec moi ». C'est en agissant comme cela qu'un commercial ou un manager va pouvoir aller plus loin dans la relation et va réussir à être plus efficace. Les niveaux d'ouverture présentés plus haut contribuent à être authentique.

Négocier avec l'intention de coopérer

On entend souvent le terme de « gagnant/gagnant » pour illustrer la coopération... Et parfois les comportements mis en œuvre sont à l'opposé de cette attitude coopérative annoncée...

On peut aborder la négociation commerciale avec une intention réellement coopérative et cela va induire une conduite d'un entretien particulier : respect du client et de soi, acceptation et écoute de l'autre, prise en compte de ses valeurs et de ses croyances, éthique dans l'échange.

Cette intention personnelle vis-à-vis de l'acheteur va provoquer en retour une contribution particulière dans les échanges qui seront d'autant plus vrais et plus constructifs.

La détermination personnelle et le concept de choix

Pour Will Schutz, la détermination personnelle est la possibilité qu'une personne a d'agir et de choisir ses propres actions et ses propres directions de vie. C'est très américain de se dire que l'on choisit tout dans sa vie.

Au-delà de cette conception très positive de l'existence, il est possible d'envisager d'une façon plus pragmatique la capacité que chaque

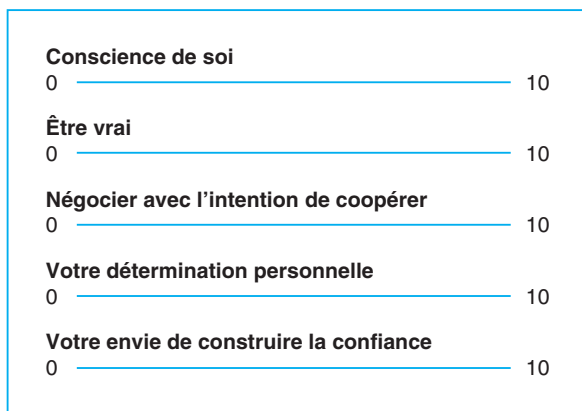
commercial a de choisir le mode de relation qu'il souhaite introduire dans ses échanges.

Au-delà des débats souvent stériles autour du concept de choix, il est possible de se mettre d'accord sur la notion de responsabilité en se posant la question suivante : en quoi chacun est-il responsable de ses comportements vis-à-vis d'autrui ? Dans la façon d'accueillir un client, un collaborateur, de traiter en négociation, de dire la vérité ou de mentir, d'être à l'écoute de l'autre ou non... Autant d'expériences qui donnent lieu à des choix et qui vont induire une forme de relation ou une autre.

Dans l'approche « Élément Humain », développée par Will Schutz, il est habituel de dire que chacun est responsable à 100 % dans la relation à l'autre.

Si vous deviez vous positionner sur une échelle de 0 à 10 sur les thèmes présentés, où mettriez-vous le curseur ?

Figure 14.1 ■ Le baromètre de sa capacité à construire la confiance



Le concept ICO pour s'adapter à l'autre

Il est clair qu'en tant que manager ou en tant que vendeur, on ne peut pas être performant naturellement lors de toutes les phases exigées par le métier. De plus, aujourd'hui, il est utile de s'adapter facilement pour mieux vivre les changements permanents qu'on est tous amenés à rencontrer aussi bien en interne qu'au sein des sociétés des clients. Il faut se rapprocher de façon sensible de ses clients, partager avec eux, créer un système de pensée basé sur la pluralité et l'échange.

Il est nécessaire d'avoir un comportement d'adulte, de se sentir responsable de la relation en cours et de se dire qu'on a le choix et le pouvoir de s'adapter aux différentes situations lors des entretiens avec les clients.

Concrètement, l'approche de Will Schutz et le concept ICO (Inclusion/Contrôle/Ouverture) aide à prendre conscience de son approche comportementale à chaque phase clef de l'entretien.

Avant d'aller plus loin, répondez à ce test qui permet de se positionner en terme de préférence comportementale sur ces trois dimensions.

TEST DE COMPORTEMENT

Pour réaliser cet exercice, vous devez répondre spontanément aux questions posées dans le **tableau 14.3**, en vous référant à votre manière de faire, plutôt que de chercher à donner la « bonne » réponse.

Ce questionnaire est inspiré du test FIRO B conçu par Will Schutz – test sur les préférences comportementales dans les relations interpersonnelles.

Repérez, dans un premier temps, où se situent vos réponses par rapport au **tableau 14.4**.

Regardez les commentaires pour mieux comprendre vos réponses.

Cochez les items pour lesquels vous avez répondu « plutôt vrai ».

Tableau 14.3 ■ Questionnaire sur votre comportement

Items	Plutôt vrai	Plutôt faux
1. Je recherche la compagnie de mes clients.		
2. Lorsque je suis avec des clients, je les laisse choisir l'ordre du jour de notre réunion ou de notre entretien.		
3. Je suis honnête et sincère avec mes clients.		
4. Mes clients me demandent régulièrement mon avis.		
5. C'est moi, le commercial, qui domine lors de l'entretien de vente.		
6. Mes clients fidèles me font régulièrement des confidences.		
7. Je sais amener mes clients à faire ce que je souhaite.		
8. Mes clients ont un impact sur mon comportement.		
9. Je communique facilement avec mes clients sur mes pensées et sentiments profonds.		
10. J'associe mes collègues, mes clients, dès que c'est possible, à mes projets.		
11. Mes clients me demandent de participer à des réunions dans leur entreprise.		
12. Mes clients se confient à moi.		
13. J'ai quelques clients à qui je peux vraiment dire les choses.		
14. Je suis invité, à titre privé, à des soirées de mes clients.		
15. J'aime travailler en équipe chez mes clients.		
16. Mes clients m'amènent souvent à changer d'avis.		
17. Je veille à ce que les clients fassent les choses à ma façon car je connais mon métier.		
18. Mes clients me font facilement part de leurs préoccupations, même les plus délicates et les plus stratégiques.		

Tableau 14.4 ■ Corrigé du test de comportement

Comportements	Numéros des items
J'inclus mes clients.	1. 10. 15.
Mes clients m'incluent.	4. 11. 14.
J'influence mes clients.	5. 7. 17.
Mes clients m'influencent.	2. 8. 16.
Je m'ouvre à mes clients.	3. 9. 13.
Mes clients s'ouvrent à moi.	6. 12. 18.

COMMENT INTERPRÉTER VOS RÉSULTATS ?

Vous avez des indications sur vos préférences comportementales en terme d'inclusion, de contrôle et d'ouverture en fonction du nombre de réponses choisies. Les managers commerciaux peuvent refaire ce test en remplaçant le mot « client » par le terme « collaborateur ». Ils auront alors une indication sur leurs préférences comportementales en management.

Pour aller plus loin...

- ✓ Ces résultats sont-ils en concordance avec l'image que vous avez de vous-même ?
- ✓ Quels sont les surprises, les décalages que vous observez ?
- ✓ Revenez aux items que vous avez cochés « plutôt vrai », comment expliquez-vous ce choix ?
- ✓ Quelles questions sur vous-même cela vous amène-t-il à vous poser ?
- ✓ Quelles conséquences cela peut-il avoir dans les relations avec vos clients ?

Il faut reprendre les trois dimensions une à une et voir à quel moment particulier de la relation on peut en avoir besoin.

La dimension Inclusion

C'est lors **de la prise de contact et lors du démarrage** d'un entretien que les besoins d'inclusion sont les plus nécessaires. Cette partie conditionne positivement ou non les comportements à venir des pro-

tagonistes. Cette introduction doit être soignée pour mettre à l'aise, pour détendre, pour faire diminuer le sentiment de pression souvent présent en démarrage. Lorsque l'anxiété et le stress s'effacent, la logique coopérative peut prendre son sens. Contrairement à la croyance que « commencer le premier est néfaste », « donner le ton », être clair sur ses intentions et prendre l'initiative donne envie de suivre. Il faut montrer par son attitude, qu'on est satisfait d'être là. L'effet « symétrie » joue alors son rôle et on démarre sur de bonnes bases. C'est un principe incontournable pour travailler dans une relation de confiance. Il est utile d'être vigilant aussi bien au niveau de la communication orale qu'au niveau non verbal et de préparer et de soigner particulièrement les premières phrases. Ça peut passer par un café, une salle conviviale, le matériel nécessaire pour faciliter les échanges.

Cette dimension doit être activée de nouveau au moment de la séparation, après l'accord obtenu et même sans accord abouti. Nous avons donné le nom de « déclusion » à cette phase. Elle correspond à un moment clef où la tension retombe et où les vendeurs et managers souvent se laissent aller car il y a moins d'enjeux ou, tout du moins, ils sont repoussés. Les vraies natures se dévoilent et là encore, pour le meilleur ou bien le pire. Chacun doit pouvoir garder la tête haute quelle que soit la teneur de l'entretien qui a précédé. Il faut soigner les susceptibilités et avoir la victoire modeste ! Prenons l'exemple d'une négociation qui a été difficile, cette partie « déclusion » est cruciale. Faire part de sa satisfaction d'avoir abouti, remercier de la qualité de l'échange, d'avoir pu s'exprimer avec sincérité en dépit des divergences de point de vue construit l'avenir. Surtout si l'accord n'est pas total, la même table de négociations va vous retrouver !

La dimension Contrôle

Le contrôle fait souvent partie inhérente des pratiques des commerciaux. En effet, face à la pression conjointe des clients et de la hié-

rarchie, ils souhaitent garder à tout prix la maîtrise de leurs entretiens et activent tout naturellement leur part « contrôleur » qui sommeille en eux... Les tactiques présentées en formation traditionnelle de négociation apprennent d'ailleurs à « oser, à défendre, à argumenter, à exiger, à verrouiller », etc. Si ce n'est pas du contrôle, cela y ressemble !

Cette dimension est en effet nécessaire à **deux moments spécifiques** des négociations. Tout d'abord, **lorsque les règles du jeu, les méthodes** qui vont guider le processus conjoint de négociation sont définies. Être clair et précis permet de ne pas se laisser déborder par son acheteur qui peut être tenté de tendre quelques pièges classiques qui lui permettent d'avoir l'ascendant lors de la suite de l'entretien. Par exemple, il peut vous rajouter de nouveaux interlocuteurs au cours des entretiens. Il a la possibilité de changer le calendrier des négociations, de rajouter des clauses suspensives... Il faut donc, impérativement obtenir l'accord de ses interlocuteurs sur les modalités à suivre. Être ferme sur ce point même si on reste souple sur la manière d'aboutir.

Enfin, cette dimension est utile au moment de **l'évaluation des options et de la conclusion de l'accord**. À ce stade, il faut être rationnel et factuel afin de peser le pour et le contre des propositions construites conjointement. Certaines sont forcément plus intéressantes que d'autres ; il est nécessaire certes d'évaluer la valeur marchande de chacune d'elles mais également leurs conséquences à court, moyen et long terme. Concourent-elles à l'esprit coopératif, gagnant/gagnant visé au début de l'entretien pour travailler avec le client dans un climat de confiance et dans le cadre d'une relation pérenne ? Le gain relationnel est-il présent ? Le gain économique ?

Cette dimension Contrôle est indispensable en négociation car elle contribue à renforcer une image de professionnel. Cette réputation créée sert de force de dissuasion car elle rend toute injonction crédible et d'autant plus menaçante. Le client n'aura donc pas envie de sortir des clous et de jouer un tour à sa façon !

La dimension Ouverture

Quand on veut s'intéresser réellement aux intérêts de son client, il faut activer cette dimension. D'autant plus que généralement, le commercial est focalisé sur ses propres intérêts, sur ses concessions à ne pas lâcher facilement. Cette dimension est donc, selon nous, la plus difficile à mettre en œuvre pour les commerciaux habitués à toujours avoir en ligne de mire leurs objectifs, leurs solutions packagées ! Là, il ne s'agit pas d'affirmer ses positions comme un postulat de base à tout entretien commercial, mais bien au contraire de casser avec cette logique de marchandage où aucun n'est dupe quant aux exigences initiales gonflées ! Il ne s'agit pas de jeter aux orties cette tactique utile pour la phase d'évaluation des options mais il s'agit plutôt **de proposer de démarrer autrement. La logique des intérêts et l'activation de la dimension Ouverture permettent d'élargir la négociation et de faire grossir les parts du gâteau** en préparant ce dernier conjointement avec son acheteur.

Pour se préparer efficacement à travailler selon cette approche, il suffit de repenser à des négociations passées et de lister ses intérêts et ceux de ses acheteurs, de les classer et de repérer les rapprochements d'intérêts. Si la liste est pauvre, lors d'une prochaine négociation, il faut se forcer à être plus curieux pour découvrir les intérêts de son client en posant des questions plus pertinentes et plus nombreuses. En effet, surtout lors des ventes de solutions complexes, les interlocuteurs sont nombreux et les intérêts peuvent l'être tout autant ! Il faut prioriser les intérêts découverts en fonction des décideurs repérés. Penser également aux intérêts personnels en jeu s'avère bénéfique ; ce sont des leviers plus qu'intéressants à découvrir. Si, par le projet proposé, le commercial contribue à une évolution de carrière souhaitée par son client, ce sera beaucoup plus facile de trouver avec lui les solutions les plus profitables aux deux parties en présence ! C'est le moment de pratiquer l'empathie et de se glisser, avec bienveillance, dans la tête de son acheteur. Ce n'est pas le moment d'être simpliste sinon il y a un risque de passer à côté d'informations stratégiques.

C'est souvent l'intérêt supplémentaire découvert, à l'inverse de son concurrent, qui va faire la différence et permettre d'emporter l'affaire ! L'exercice vaut donc la chandelle. Le commercial doit aussi aborder, sans complexe, ses propres intérêts, afin d'engager la démarche et de donner envie à son client d'en faire autant. Certes, il faut commencer prudemment, voir comment réagit l'acheteur ou le collaborateur en face et s'ouvrir pas à pas... Ce n'est pas parce qu'on parle d'ouverture qu'on est forcément naïf.

Se centrer sur les intérêts de l'autre le valorise, lui montre que son avis est important. Cela concourt également à la construction de la confiance.

Un autre moment nécessite d'être en Ouverture ; c'est celui où l'imagination doit être activée avec ses équipes et son client **pour créer, ensemble, des solutions possibles**. C'est vraiment à ce stade que le commercial doit combattre le poids des habitudes car on se trouve dans une phase de « brainstorming » sans évaluation aucune. Cela veut dire que certaines options envisagées peuvent même aller à l'encontre de ses intérêts et de ses objectifs ! Il ne faut pas se censurer à ce stade sinon on n'est plus dans la logique d'ouverture exigée par cette phase. Ce serait juste d'incessants allers-retours cerveau droit/créativité – cerveau gauche/rationnel – et le commercial se priverait de solutions originales à forte valeur ajoutée. La liberté d'expression est le fondement de la démarche. La sécurité, le contrôle reprendront leurs droits ; envisager des solutions à ce stade ne veut pas dire qu'elles sont acceptées ! Il sera temps de repasser en Contrôle ensuite. Le client, le collaborateur constate qu'il est possible de rester ferme sur ses objectifs tout en étant souple sur la manière de les atteindre. C'est aussi en adoptant cette attitude que les conflits sont évités.

► LA COMMUNICATION ORALE



PRINCIPES CLÉS

- Quatre questions à se poser avant toute intervention.
- Alternier discours et visuels.
- Se programmer positivement et être à l'écoute du groupe.

Comment communiquer oralement et de façon professionnelle ?

Un manager, un commercial doivent convaincre et souvent devant de multiples interlocuteurs. Être à l'aise en face-à-face n'est pas suffisant. Il faut dorénavant acquérir les véritables techniques des orateurs professionnels.

Avant toute chose, quatre questions fondamentales à se poser :

1. De quoi vais-je parler : c'est **mon sujet**.
2. Qu'est-ce que je veux constater à la fin de la réunion : c'est **mon objectif**.
3. À qui vais-je parler : c'est **ma cible**.
4. Avec quoi ou qui vais-je parler : ce sont **mes moyens**.

Après, le commercial doit réfléchir à la façon dont il va construire son exposé. Au-delà de parler simplement et dans le langage de la cible, voici douze pistes concrètes.

1. S'appuyer sur la chronologie car c'est une structure facile à suivre : hier, aujourd'hui, demain...
2. Partir de catégories, d'un classement : les différents aspects d'un sujet, les différents points de vue sur un sujet (l'acheteur, le vendeur, l'utilisateur...).
3. Bâtir le plan autour d'une analogie car cela capte l'attention de l'auditoire.
4. Partir des oppositions : avantages et inconvénients, idées reçues et réalité...
5. C.Q.Q.C.O.Q.P. Répondre à une, plusieurs ou à la totalité des questions suivantes : **Combien, Qui, Quoi, Comment, Où,**

Quand, Pourquoi ? En tous les cas, poser les questions que l'auditoire se pose favorise l'écoute active.

6. Partir des faits pour remonter aux causes.
7. Évoquer les faits pour parvenir aux conséquences.
8. Revenir aux faits pour trouver les solutions.
9. Expliquer en commençant par « c'est fait de – c'est fait pour ».
10. Démarrer par les objectifs pour aboutir aux moyens.
11. Aller du particulier au général, du général au particulier.
12. Proposer des allers-retours des faits vers l'idée, de l'idée vers les faits.

Quand un manager présente ses projets à son équipe ou qu'un commercial doit être convaincant face à un comité d'achats, ils ont intérêt à alterner les temps de parole et les aides visuelles. En effet, en touchant les deux cerveaux, ils accroissent leur capacité à convaincre.

Tableau 14.5 ■

Le Verbal et le Visuel	
font appel à des modes de compréhension différents.	
<p>Le verbal, utilisé dans la communication orale, repose sur un système de compréhension logique, un enchaînement linéaire.</p> <p>Le verbal est appréhendé par le cerveau gauche.</p>	<p>Le visuel fait plutôt appel à des systèmes de compréhension analogiques, synthétiques et globaux...</p> <p>Le visuel est appréhendé par le cerveau droit.</p>

Il faut en revanche proscrire la projection de texte en grande quantité et les tableaux de chiffres. Enfin, certains orateurs tombent dans l'exagération en projetant 80 *powerpoint* en une heure ! Ils se cachent derrière ces visuels qui finissent par lasser les plus attentifs.

Une aide visuelle de qualité doit être une référence commune pour le groupe. Elle doit être :

- ✓ Simple et concrète.
- ✓ Centrée sur le sujet et permette de centrer l'attention du groupe.
- ✓ Cohérente et structurée.
- ✓ Plaisante, esthétique, originale.

- ✓ Lisible et accessible à tous.
- ✓ Sûre (un seul sens pour tous).
- ✓ Stable (le message persiste).
- ✓ Facile à mémoriser.

Tableau 14.6 ■

À la relecture	
Remplacez...	Par...
Les détails Les tableaux Les chiffres Les discours et les phrases	Les mots-clés Les chiffres essentiels Des courbes Des schémas, des plans, des dessins

Au-delà du discours et des supports, ce qui compte pour beaucoup dans la réussite d'une intervention, c'est l'attitude générale de l'orateur. A-t-il une vision positive de lui-même qui lui donne confiance et charisme ? Arrive-t-il à gérer son trac, à dépasser sa peur des autres ? Sait-il repérer et anticiper les difficultés éventuelles ?

Certes, le trac peut être stimulant et amener au dépassement de soi. Par contre, parfois, il pousse le commercial à rester centré sur lui-même, à se couper de ses clients. Chacun doit trouver ses ressources pour dépasser cela et se forcer à aller vers l'auditoire. Pour l'éviter, il suffit souvent de se concentrer, avant l'intervention, sur des situations agréables, positives, où la réussite était au rendez-vous. À ce moment-là, le commercial se refait par exemple le film de cette négociation particulièrement efficace. Il se remémore les images, les sons, les sensations de ces moments intenses. En effectuant cette « visualisation », l'orateur se « charge » d'énergie positive et mobilise ses ressources. Il s'est « programmé » positivement. Il faut aussi mettre des vêtements dans lesquels on se sent particulièrement à l'aise. Hors de question de mettre le nouveau tailleur qui nous engonce un peu ! Si le trac devient débordant en cours d'exposé, respirer, boire un verre

d'eau et se dire qu'au final le sujet est maîtrisé et qu'il ne peut rien arriver d'irréversible permet de revenir en « zone verte » ! Enfin, il faut s'autoriser le droit à l'erreur et ne pas tomber dans un côté « sois parfait » qui laisse toujours un goût amer dans la bouche ! Un « trou » paraît une éternité pour l'orateur pendant que l'auditoire ne s'en aperçoit même pas... Sourire, se déplacer lentement, regarder chaque client, conserver les deux pieds à plat, se tenir droit permet également de conserver la situation bien en main.

Comment lancer un débat à la fin d'une réunion ?

Un débat permet d'aller plus loin et contribue à convaincre les participants. La polémique est même positive si elle est bien gérée... Pour commencer, le manager doit éviter de mettre ensemble les col-laborateurs conflictuels. Voici quatre conseils supplémentaires :

Énoncer les bases de la discussion

La question posée DOIT porter sur les préoccupations de l'auditoire. Ce sont des **faits**, ce sont des **chiffres**, précis et incontestables.

Ce ne sont pas des **opinions**. **Le risque** : voir remettre en cause les bases de la discussion et donc débattre sur ce thème et non du sujet dont il est convenu de traiter.

Faciliter leur mémorisation

- ✓ Présenter clairement et logiquement les bases de la discussion.
- ✓ Les exprimer dans le langage de l'auditoire, avec ses mots.
- ✓ **Les visualiser** (*paper-board*), les laisser en permanence sous le regard des participants.

Avant d'ouvrir la discussion

- ✓ Rappeler clairement l'objectif du débat pour : relier les bases de discussion au sujet traité, **souligner l'importance du débat**, marquer la volonté de voir déboucher le débat sur du **concret**.
- ✓ Éviter la forme interro-négative, préférer une seule question ouverte pour lancer le débat : « que pensez-vous de cette approche présentée ce soir ? »

- ✓ Respecter des silences pour permettre au participant de réfléchir et formuler sa pensée avant de répondre.
- ✓ Indiquer dans la mesure du possible le plan proposé pour lancer le débat et progresser dans la discussion.

Créer un climat favorable à la discussion

- ✓ Ramener le calme par un **débit plus lent**, un volume de voix plus faible.
- ✓ Entrer dans le groupe et chercher par un regard circulaire à concerner **tous les participants**. Adopter une attitude physique d'ouverture vers le groupe.
- ✓ **Respecter l'horaire de fin prévu.**

IDÉE ! CONSTRUIRE SA RÉUNION AVEC LA MÉTHODE DES POST-IT

Le principe : demandez aux participants de noter sur un post-it leur message (exemple : leurs attentes) – un élément par post-it – prévoyez plusieurs couleurs.

Avantages : cette méthode permet d'identifier plus facilement l'information car c'est très visuel et de la conserver jusqu'à ce qu'elle soit traitée.

Les personnes participent et en un temps parfaitement cadré.



Écouter et donner confiance redonne des lettres de noblesse aux métiers commerciaux.

Chapitre 15

Les situations de tension et de stress

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels sont les outils concrets qui peuvent modifier les situations de blocage ?
- ◆ En quoi la compréhension des émotions du vendeur peut-elle l'aider à gérer les situations difficiles ?
- ◆ En quoi consiste le stress du commercial ?
- ◆ Comment peut-il le gérer ?
- ◆ Quel type de stressés sommes-nous ?

► GÉRER LES CONFLITS



PRINCIPES CLÉS

- Les conflits font peur car c'est une intrusion de l'irrationnel dans un environnement qu'on souhaite logique.
- Être vigilant dans les cas de conflits latents et non exprimés qui peuvent prendre des proportions plus importantes.
- Se demander quelles sont les craintes de l'autre lorsqu'il défend sa position en cas de conflit.
- Faire un premier bilan de ses émotions : plus elles sont identifiées, plus elles sont comprises et gérables.
- Réfléchir à la manière, au moment, au choix de la personne à qui on exprime son émotion.

Avec des organigrammes flous, des missions parfois mal définies et donc des intérêts divergents, une pression accrue sur les résultats et des clients habitués à un service irréprochable, une vie professionnelle est forcément parsemée de conflits. Sans parler du manque de reconnaissance tant reproché aux managers... De toute façon, l'harmonie perpétuelle n'est pas naturelle au sein d'une entreprise. Il est donc essentiel de savoir sortir d'un conflit et de l'anticiper si possible pour pouvoir l'éviter ! Un postulat est nécessaire, il faut arrêter de percevoir le conflit comme quelque chose de nocif, de violent et de négatif. C'est plutôt un peu comme la pluie qui ramène le beau temps...

Qu'est-ce qu'un conflit¹ ?

Positiver un conflit n'est pas toujours facile puisque, étymologiquement, le mot vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat !

1. Elisabeth COUZON, Françoise DORN, *Apprivoisez les conflits pour optimiser votre vie*, Vuibert, 2005.

Aujourd'hui, « il se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent »¹. Il présuppose la relation entre deux individus au moins qui sont en désaccord. Trois ingrédients sont indispensables à un conflit : il faut qu'il y ait des protagonistes, qu'ils visent un objectif partiellement commun qui crée des enjeux et qu'ils adoptent des positions antinomiques. Souvent, à cela s'ajoute, au moins d'un côté, une frustration initiale qui va permettre de mettre le feu aux poudres. En effet, dans un conflit, il y a une dimension irrationnelle et émotionnelle qui le différencie du simple problème à résoudre. Le conflit peut être la résultante d'une mauvaise négociation. À la base de tout conflit, il est utile de se demander de quoi l'autre a peur, quel « territoire » souhaite-t-il défendre ? Craint-il de perdre du pouvoir, ses intérêts, d'être dévalorisé parce qu'il changerait d'opinion, parce que c'est contraire à ses valeurs habituelles, etc. La même question est à se poser à soi-même car pour pouvoir gérer un conflit avec plus de facilité, il faut se connaître.

[Chapitre 14, Communication](#)

[Chapitre 13, Estime de soi](#)

Connaître les différentes phases d'un conflit

Les signes avant-coureurs

Nous pouvons, le plus souvent, anticiper le conflit si nous savons observer et repérer les désaccords latents, entendre et voir les réactions, les attitudes, les prises de parole, les situations d'évitement, les contestations naissantes pour les clarifier.

**LE CONFLIT REPOSE SUR DES SOUS-ENTENDUS,
DES RESENTIMENTS QU'IL FAUT ÉCLAIRCIR.**

1. Définition de Sandra Michel.

Le désaccord est conscient mais non exprimé

Nous sentons qu'il se passe quelque chose car l'autre nous manifeste ses sentiments sans les verbaliser mais aussi ses réticences en faisant des allusions, ou en prenant systématiquement une attitude dubitative, fermée, silencieuse ou ironique.

**RIEN N'EST VRAIMENT EXPRIMÉ, SI CE N'EST LA
CONFUSION ET LES RELATIONS DE DÉPENDANCE.**

La phase de discussion

C'est le moment où les opinions discordantes commencent à émerger, elles apparaissent dans les questions posées, les arguments employés, les réponses toutes faites. Les deux interlocuteurs campent sur leurs positions, chacun fourbit ses armes, cherche à prouver qu'il a raison et que l'autre a tort.

**LES CHOSES SE DISENT, SOUS-ENTENDUS
ET DÉVALORISATIONS RESTENT.**

La phase du conflit ouvert

Chacun est enfermé dans ses arguments, ses positions et semble ne pas vouloir en changer. Il arrive un événement extérieur, ou « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » et les sous-entendus deviennent brutalement apparents. Il s'agit d'une sorte d'explosion, plus ou moins violente, où l'on se dit clairement ce qui était caché auparavant.

Les conflits peuvent porter sur une perception différente des faits, sur des causes ; les deux personnes sont d'accord sur les faits mais les explications, les origines divergent. Ils peuvent aussi venir d'un

L'EXPLOSION PASSÉE CHACUN RESSENT UN SENTIMENT DE MALAISE.

objectif à atteindre perçu différemment ou encore sur les méthodes, la tactique employée, bref : la façon de procéder. Enfin, le différend peut porter sur les valeurs de chacun, sur ses critères d'appréciation.

Tableau 15.1 ■ Grille de réflexion amont autour d'un conflit

Thèmes	Questions à se poser
Protagonistes	Acteurs ou services concernés. Êtes-vous concerné directement ou indirectement ?
Enjeux	Quels sont les enjeux pour chacun d'entre eux et vous-même ? Quels sont les intérêts de chacun ?
Craintes, peurs sous-jacentes	Quels territoires veulent-ils chacun défendre (pouvoir, image, etc.) ?
Origine du conflit	Le conflit porte-t-il sur des faits ? Le conflit porte-t-il sur des causes ? Le conflit porte-t-il sur l'objectif à atteindre ? Le conflit porte-t-il sur les méthodes ? Le conflit porte-t-il sur les valeurs ?
Résolution du conflit	Chacun a-t-il envie de résoudre ce conflit ? Pour quelles raisons ?

Quels outils opérationnels pour sortir d'un conflit ?

Il s'agit donc, pour sortir du conflit ou encore mieux pour l'éviter, de promouvoir une attitude et un émotionnel positifs qui débouche sur un changement. Changement dans la façon de faire, de communiquer, de percevoir les choses (voir les origines du conflit). Seul un comportement bienveillant envers les deux parties en présence peut provoquer le changement.

Une méthodologie simple

1. Commencer toujours par proposer les faits qui sont à la base de la critique, ils doivent être concrets et précis.
2. Exprimer son émotion.
3. Laisser un temps d'arrêt pour permettre à la personne d'intégrer.
4. Exprimer son besoin par rapport au changement souhaité.
5. Formuler une demande précise en terme de résultats.
6. Proposer plusieurs solutions à choisir ou mieux encore, rechercher avec le partenaire plusieurs options à mettre en œuvre.
7. Montrer les conséquences heureuses pour les deux de la mise en œuvre.

Un commercial peut vraiment se découvrir, évoluer à titre personnel quand il parvient à gérer un conflit. Cela facilite les relations sur le long terme et évite aussi au client de « se lâcher », d'être trop agressif. En effet, il sait qu'en face, il a affaire à un vendeur maître de lui et qui sait passer ses idées avec une conviction sereine. En fait, il faut rester souple sur la façon de communiquer sans oublier ses propres intérêts, ses objectifs. C'est le principe même de l'assertivité ou d'affirmation de soi.

Face à l'interlocuteur, nous vous proposons une méthodologie qui est un mixte du DESC de Bower (assertivité) et des outils de communication non violente de Marshall Rosenberg¹. Elle permet d'y « mettre les formes » pour être entendu. Ce canevas méthodologique permet de le faire en préservant des relations authentiques et respectueuses pour de bonnes relations futures.

[Chapitre 11, Recadrer](#)

1. Marshall B. ROSENBERG, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien des murs)*. Initiation à la communication non violente, La Découverte, 2002.

Tableau 15.2 ■ Neuf étapes pour dépasser un conflit

Évoluer avec les conflits	
Neuf étapes à traverser pour apaiser ou dépasser un conflit	
1	Assumer sa part de responsabilité dans le conflit.
2	S'appuyer sur les faits et les différencier des opinions, interprétations, évaluations ou jugements.
3	Identifier ses points de référence et ceux de l'autre. Une perception n'est pas la vérité. Se mettre à la place de l'autre, si besoin le questionner.
4	Identifier son ressenti, sensations, impressions, croyances, peurs, filtres, limites...
5	Faire des hypothèses de ce que qui se passe chez l'autre à partir des informations recueillies et à partir du parcours d'identification de ce qui se passe en soi.
6	Identifier ce qu'on souhaite de cette situation, ce qui manque, quels sont ses besoins.
7	<p>Déterminer les conditions à créer pour satisfaire ses besoins et apaiser ou dépasser le conflit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformer son regard ou son comportement ? • Établir un contact différent avec l'autre ? • Initier un dialogue ? • Faire une proposition créative ? <p>Ne pas oublier que, souvent, il est plus important d'alléger le malaise que d'avoir raison.</p>
8	Mettre en œuvre les solutions en se servant des outils pour avoir un esprit serein dans un corps détendu.
9	Mettre en œuvre les outils de communication proposés afin d'exposer son point de vue, ses sentiments et ses besoins sans mettre en cause ceux des autres. Formuler ses demandes avec clarté et précision et ouvrir le dialogue permettant à l'autre de s'exprimer dans les mêmes termes.

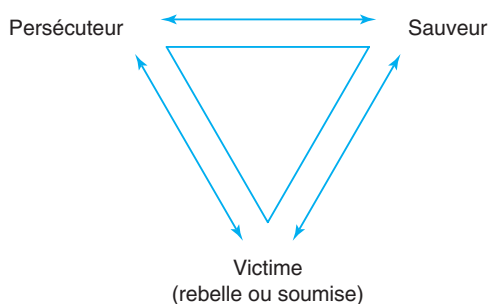
Tableau 15.3 ■ Grille de gestion d'un conflit face à une personne

	Exemple face à un client	Votre situation
Quels sont les FAITS précis et concrets ? (Soyez en posture d'observateur impartial et faites attention à la formulation).	Les commandes sont passées 8 fois sur 10 la veille de la livraison. Or, je vous ai déjà signalé qu'elles devaient être passées trois jours ouvrés avant.	Voilà ce qui s'est passé...
Quelle émotion ressentez-vous ? (reportez-vous au tableau des émotions).	Je suis irrité et contrarié.	Je me sens...
Quel est le <i>changement</i> que vous souhaitez promouvoir ?	Je souhaite que les commandes soient passées dorénavant dans les délais.	Ce que je souhaite, c'est...
Quel est le <i>besoin</i> que vous avez à voir les choses changer ?	J'ai besoin d'être respecté, tant chez vous, que par mes autres clients.	J'ai besoin de...
Comment formuler votre <i>demande</i> de changement ?	Je vous demande d'anticiper vos commandes.	Concrètement, ce que je vous demande c'est de...
Quelles sont les <i>solutions</i> à choisir qu'il serait possible de mettre en œuvre ?	Et de prévoir un stock tampon pour gérer vos urgences, d'aller vous approvisionner directement à l'usine en cas d'urgence ou d'aller vous approvisionner chez un de nos distributeurs.	Autrement, nous pouvons aussi...
Quelles sont les <i>conséquences</i> heureuses que ce changement peut permettre ?	Ainsi vos équipes seront moins stressées et nos relations continueront d'être professionnelles et cordiales. Financièrement, vous serez gagnant de savoir anticiper.	En faisant cela, nous allons, tous 2, bénéficier de...
Grille tirée de M.-P. DISQUAY-LE GALL, E. COUZON, <i>Mieux se connaître pour vendre plus</i> , op. cit.		

Conflit, quand tu nous tiens...

Abordons maintenant les conflits récurrents, c'est-à-dire les conflits qui reviennent régulièrement et toujours avec les mêmes personnes. Ces conflits sont appelés « jeux psychologiques » en analyse transactionnelle. En fait, une personne « joue » pour obtenir de l'attention, de la reconnaissance ou pour échapper à la routine ! Dans ces jeux on voit apparaître des rôles de « persécuteur », de « victime », ou de « sauveur ». Nous pouvons passer par ces trois rôles mais le plus souvent, chacun a deux positions privilégiées. Stephen Karpman¹ les a schématisées sous la forme du triangle dramatique car aucune de ces positions n'est satisfaisante et ne permet de sortir sainement d'un conflit.

Figure 15.1 ■ Le triangle dramatique de Karpman



Le persécuteur méconnaît la valeur des autres et est donc sévère, critique. Il culpabilise, il dévalorise la personne. Le sauveur méconnaît la capacité des autres à agir, ressentir ou penser par eux-mêmes. Il étouffe, il aide de force, il a la solution à tout, il sait tout. La victime méconnaît sa propre valeur, elle apitoie le sauveur et énerve le persécuteur. Elle exagère, elle se plaint, gémit. Elle dit que ce n'est pas possible, que c'est trop fort pour elle.

Ces jeux conflictuels sont involontaires, les partenaires ne sont pas conscients d'entrer dans un jeu et au final, chacun a le sentiment de s'être fait avoir et, par effet ricochet, se renforce dans l'opinion

1. KARPMAN, Article in *AAT* n° 7, 1978.

négative qu'il a de l'autre. Ce triangle infernal est souvent présent dans les équipes commerciales car le conflit, la colère, les « crises » sont parfois perçues comme salvatrices et donc valorisées en tant que telles...

Exemple : Un nouveau collaborateur rejoint un service commercial avec une équipe déjà constituée. Il est en période d'essai et stressé de ce fait. Un soir, son nouveau chef lui demande de rester travailler avec lui pour présenter un nouveau projet chez un client (chef = persécuteur). On est vendredi soir, c'est son anniversaire de mariage et il a prévu depuis six mois de partir à Florence avec son épouse... Il n'ose pas dire non et se met à bosser d'arrache-pied en se plaignant auprès de son collègue de bureau (commercial = victime). Ce dernier lui propose de l'aider car il sait « ce qui plaît au chef ! » (collègue = sauveur). Le commercial refuse en précisant qu'il y a une partie à rédiger en anglais et que son collègue ne maîtrise pas assez cette langue pour le faire (commercial = persécuteur). Ce collègue, vexé, lui dit de se débrouiller alors ! (collègue = victime). Le commercial, reprenant son travail se dit alors que l'ambiance d'entraide n'est pas au rendez-vous dans cette société ! (commercial = victime). Dans cet exemple, il y a trois personnes mais les jeux peuvent se jouer à deux en alternant les rôles, certains vont jusqu'à se faire des films, seuls, dans leur tête, et activent les trois rôles de cette façon !

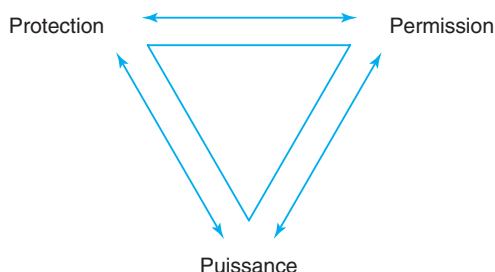
Comment s'en sortir ?

Pour arrêter ce cercle vicieux, voici quelques options :

- ✓ Repérer les cas où un jeu psychologique se met en place systématiquement.
- ✓ Se connaître et être lucide par rapport à soi-même et par rapport aux autres : identifier le rôle qu'on privilégie, persécuteur, victime, sauveur pour éviter d'y entrer.
- ✓ S'entraîner à faire confiance à soi et aux autres.
- ✓ Réfléchir à d'autres moyens pour obtenir des signes de reconnaissance.

- ✓ Demander à chacun ce qu'il attend de l'échange, quel est son besoin, le résultat escompté au final.
- ✓ Accepter la contradiction, être ouvert aux changements.
- ✓ Rester vigilant avec les partenaires avec qui on a l'habitude de « jouer ».
- ✓ Connaître ses points faibles et les accepter. Trouver à chacun de la valeur pour se respecter.
- ✓ Apprendre à lever les sous-entendus en posant la question : qu'est-ce que tu veux dire par là ?
- ✓ Ne pas réagir et ignorer le jeu.
- ✓ Retrouver ses capacités d'affirmation¹ pour exprimer ses besoins (Puissance à la place de la Victime), pour oser dire ses émotions (Permission à la place du Sauveur) et cela dans un cadre clair et sain (Protection à la place du Persécuteur).

Figure 15.2 ■ Le triangle vertueux de Christine Marsan



Et quand ce sont deux clients qui sont en conflit !

Gérer une situation tendue entre deux clients de la même société est tout un art pour le commercial qui se trouve au milieu !

Il arrive assez souvent que désaccords et conflits au sein d'un comité d'achat naissent du manque de clarification des objectifs précis de chacun. En remontant à ce niveau par une simple question, le commercial élargit le cadre et il est donc beaucoup plus facile de

1. Christine MARSAN, *Gérer les conflits*, Dunod, 2005.

trouver un terrain d'entente, un **méta cadre** en quelque sorte, pour chercher un dénominateur commun aux comportements des deux interlocuteurs.

Exemple : un désaccord est en train de voir le jour entre deux collègues du service informatique de votre client. Ils sont censés être des prescripteurs dans le reste de l'entreprise... Ils s'accusent mutuellement de « mauvaise utilisation des machines » ; l'un se targue de faire son boulot sans zèle excessif, l'autre lui renvoie qu'il ne respecte pas les normes qualités !

Vous. — Quels résultats cherchez-vous à atteindre lorsque la procédure habituelle pour couper les machines n'est pas respectée ?

Informaticien 1. — Ce que je veux, c'est gagner du temps pour être plus efficace.

Vous. — Pourquoi est-ce si important pour vous d'être « plus efficace » ?

Informaticien 1. — Parce que j'ai des clients internes à satisfaire pour qu'ils assurent de leur côté avec nos clients externes !

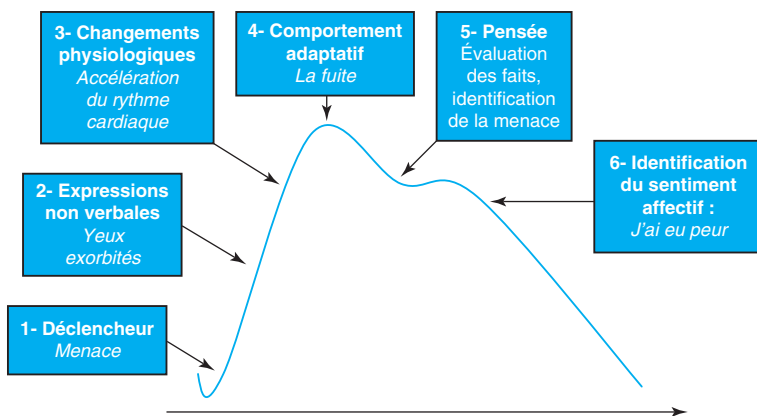
En faisant de même avec l'informaticien 2, on peut imaginer faire émerger que lui verrouille de tous les côtés et « fait du zèle » parce qu'il veut aussi satisfaire ses clients internes et externes ! C'est alors beaucoup plus facile de les aider à trouver un accord... autour de solutions à créer ensemble !

Une autre technique de recadrage très pertinente en argumentation commerciale est celle de l'hypothèse. La problématique et les besoins sont bien analysés mais le client hésite, émet des objections et les arguments n'arrivent pas à faire mouche. Peut-être n'arrive-t-il tout simplement pas à se projeter dans le futur, à se voir en possession du produit ou à mettre en place la solution dans son service. Le fait d'employer une simple phrase du style « prenons l'hypothèse suivante... » ou « imaginons durant quelques minutes que... » ; le client va laisser son imagination vagabonder, ses verrous vont « sauter » car, pour l'instant, il n'a plus besoin d'être rigide puisqu'il est dans un monde virtuel ! Au commercial de l'aider ensuite à concrétiser ce monde !

Gérer ses émotions

Lorsqu'un commercial est en situation difficile, face à un client agressif par exemple, il dit souvent qu'il est « débordé » par ses émotions. C'est normal car l'émotion, qui vient du verbe émouvoir et qui signifie « mettre en mouvement », va plus vite que la raison. C'est prouvé scientifiquement. **La pensée arrive presque à la fin**, alors que toute la biologie de l'émotion s'est déjà mise en œuvre. Alors, qu'un vendeur le veuille ou non, il ne peut pas laisser sa peur, sa colère sur le pas de la porte de son client ! Il peut plutôt se dire que l'émotion fait partie de ses compétences et autant qu'il les utilise ! Parfois, la pensée entretient l'émotion et la fait même escalader. En effet, le commercial entretient alors son film noir de la rancœur et empêche « la vague » émotionnelle de redescendre...

Figure 15.3 ■ Le cycle de vie d'une émotion



Sous l'influence de Damasio¹, beaucoup d'entreprises ont compris l'importance de ce que Daniel Goleman² appelle « l'intelligence

1. Antonio DAMASIO, *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.
2. Daniel GOLEMAN, *L'Intelligence émotionnelle 2*, Robert Laffont, 1999.
Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, Annie MCKEE, *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2002.

émotionnelle ». Un commercial émotionnellement mobilisé est plus efficace, productif et gère mieux toutes les situations délicates qui se présentent à lui dans son quotidien. Les émotions interviennent dans les prises de décision, elles enrichissent le niveau d'informations pour communiquer et travailler avec les autres, elles favorisent la motivation.

Les compétences clés à posséder

Elles tournent autour de cinq verbes : **identifier, comprendre, exprimer, gérer et utiliser ses émotions et celles des autres**. Il existe six émotions universelles étudiées par Paul Eckman. Il les a même expérimentées dans des contrées perdues au fin fond de l'Amazonie. Premier constat, sur les six, une seule est clairement positive : la joie. Une est « neutre » : la surprise. Quant aux quatre autres, elles peuvent, si on sait les dépasser s'avérer au final très constructives... Selon le même principe que pour les couleurs, outre ces six émotions de base, appelées aussi émotions primaires, il existe des émotions secondaires. À chaque fois qu'une personne ressent et exprime une émotion, il y a derrière un besoin (**tableau 15.4**).

Exemple : un client a un comportement agressif, colérique, violent. Si le commercial pense au besoin sous-jacent, il est déjà dans la résolution du conflit. Il obtient ainsi les premières pistes. Ce client a peut-être besoin d'être rassuré ou qu'on change de façon de faire avec lui car il se sent dévalorisé, etc.

Les bonnes questions à se poser sont donc :

- ✓ Quel est le besoin de ce client ?
- ✓ Que puis-je concrètement faire pour répondre de façon positive à ce besoin et faire face à ce client furieux ou déçu ?

Faire le point avec soi-même, être au clair sur ses « vraies » émotions permet de savoir quels sont les besoins sous-jacents de chacun et calme bien le jeu. Voici une liste d'émotions, la parcourir et entourer celles éprouvées habituellement dans une situation de conflit est donc pertinent (**tableau 15.5**).

Tableau 15.4 ■ Les besoins liés à l'émotion exprimée

Émotions	Circonstances qui déclenchent l'émotion	Besoin de la personne qui l'exprime
Joie	Réussite d'un contrat Bien-être dans un entretien avec son commercial Joie lors d'un séminaire d'équipe	Partager. Maintenir.
Tristesse	Perte d'un grand client Tristesse lors du départ d'un collaborateur	Réconfort.
Colère	Injustice : sentiment d'avoir investi chez un prospect et de n'avoir pas remporté l'affaire Obstacle : un concurrent a remporté l'affaire Atteinte à l'intégrité : vous apprenez que votre collaborateur se fait inviter par votre concurrent.	Être entendu. Réparation. Changement.
Peur	Danger : peur de perdre son statut, sa place si les objectifs ne sont pas atteints Menace d'être licencié dans le cadre d'une fusion	Être rassuré. Être aidé.
Dégoût	Aversion physique ou psychique envers un chef manipulateur, être dégoûté que votre collègue ait obtenu le poste de chef des ventes à votre place.	Se mettre en retrait, à distance. Rejet.
Surprise	Inconnu : surprise devant un expert comptable, un juriste que vous ne saviez pas partie prenante dans la décision d'achat Imprévu : vous pensiez rencontrer un acheteur, vous rencontrez son équipe entière.	Un peu de temps...

Tableau 15.5 ■ Test sur mes émotions en situation de conflit

Peur	Colère	Tristesse	Joie	Dégoût	Surprise
Angoissé	Agacé	Abattu	Amoureux*	Aigri	Ébahi
Anxieux	Agité	Accablé	A l'aise	Amer	Enthousiaste
Coupable*	Agressif	Affecté	Confiant*	Antipathie	Étonné
Craintif	Contrarié	Affligé	Content	Aversion	Émerveillé
Effrayé	Enragé	Anéanti	Enchanté	Blessé	Impatient
Gêné*	Exaspéré	Blessé	Enjoué	Contrarié	Impressionné
Incertain	Froissé	Chagriné	Enthousiaste	Écœuré	Insécurisé
Indécis	Frustré	Déçu	Euphorique	Froissé	Secoué
Inquiet	Furieux	Déprimé	Excité	Honteux*	Stupéfait
Insécurisé	Haineux	Désappointé	Flatté	Humilié*	Troublé
Intimidé*	Hostile	Désespéré	Gai	Injustice	
Horrifié	Impatient	Désolé	Heureux	Intimidé	
Jaloux*	Irrité	Désorienté	Optimiste	Irritable	
Méfiant	Jaloux*	Honteux*	Passionné	Jaloux*	
Paniqué		Humilié*	Ravi	Mépris	
Perplexe		Jaloux*	Réjoui	Répugné	
Préoccupé		Mélancolique	Satisfait	Répulsion	
Soucieux		Navré	Sécurisé		
Terrifié		Nostalgique	Soulagé		
Terrorisé		Taciturne			
Timide*		Vulnérable			
Tourmenté					

Les émotions indiquées par un * sont des émotions « sociales » car elles sont apparues au fur et à mesure de notre entrée dans la vie sociale et ses codes.

Réflexion à partir de vos résultats :

- ✓ Quelle est la colonne la plus remplie ?
- ✓ Reportez-vous alors aux circonstances qui déclenchent cette émotion. Ce déclencheur est-il réel ou imaginaire ?
- ✓ En cas de conflit, les émotions les plus concernées sont celles qui touchent la colère et la peur. Menace, danger ou injustice et obstacle ; comment percevez-vous ce conflit ?

Parfois l'**émotion** peut être **disproportionnée** car, par exemple, le commercial n'a pas osé dire émotionnellement ce qui le touchait,

quand il a été blessé par les propos de son collègue. Résultat : un jour ou l'autre l'émotion va sortir massivement. Quand le « vase est plein, c'est la petite goutte qui le fait déborder » ! Et parfois ce n'est pas à la bonne personne que ce trop plein s'exprime ! Il était furieux après son collègue, il va peut-être s'énervier au cours de la prochaine rencontre avec ce client si déplaisant avec tous !

Ce n'est pas toujours facile d'identifier et de se retrouver dans ce dédale d'émotions mais savoir les gérer est encore plus complexe ! Avec cet exercice, chacun va pouvoir établir une première auto évaluation de ses compétences émotionnelles.

Tableau 15.6 ■ Test sur mes compétences émotionnelles

	Moi	Oui	Non	L'autre	Oui	Non
Identification des émotions	J'identifie facilement mes émotions en temps réel lors d'un entretien clientèle			J'identifie facilement les émotions de mes clients et collaborateurs		
Compréhension des émotions	Je comprends le sens profond voire caché de mes émotions			Je comprends le sens profond des émotions de mes clients et je vais chercher la signification cachée		
Expression des émotions	J'exprime mes émotions à bon escient			J'aide les autres à exprimer leurs émotions		
Gestion des émotions	Je suis capable de gérer mes émotions même dans des situations difficiles			Je suis capable de gérer la colère, la tristesse, la peur d'un collaborateur ou d'un client		
Utilisation des émotions	J'utilise facilement mes émotions pour communiquer avec les autres et pour prendre des décisions			J'aide mes clients et mes collaborateurs à utiliser leurs émotions pour communiquer et pour prendre leurs décisions.		

Ne pas se tromper d'émotion...

Dans chaque entreprise, il y a des codes émotionnels¹. Dans chaque catégorie professionnelle aussi. Dans les équipes commerciales la joie est l'émotion la plus valorisée. Il n'y a jamais de problème, tout va bien et on fait un boulot génial ! Autre émotion autorisée, en soupape, c'est la colère en interne. On se passe les nerfs sur une assistante car un commercial a un boulot de pression ! Certains commerciaux disent méconnaître l'émotion de la peur professionnelle qui pourtant est là, en sommeil, à chaque négociation à fort enjeu. S'ils contactent leur peur au cours d'un entretien particulièrement difficile par exemple, ils la refoulent car il y a la crainte de la moquerie des collègues, de la hiérarchie. Cela ressemble étrangement à des enfants qui répondent toujours présents au fameux « même pas cap ! » et qui n'avouent jamais combien ils ont peur de sauter de ce toit ! Ce rejet de l'émotion de peur engendre bon nombre de comportements rigides et défensifs, un stress important voire des dépressions latentes ou réelles et finalement ne contribue pas à l'efficacité visée ! C'est à cause de cela qu'une personne **met une émotion à la place d'une autre**. Elle se met en colère alors qu'elle est triste. Elle est dans le retrait, la distance, le dégoût envers elle-même alors qu'elle a peur et aurait juste besoin d'être rassurée sur ses compétences ! Un signe de reconnaissance de son responsable l'aiderait à repartir !

Les peurs du vendeur face aux situations difficiles

Ces situations tendues sont de grands déclencheurs de peurs intrapsychiques chez les commerciaux. Elles débouchent souvent sur un processus qui s'alimente et s'entretient et a pour conséquence d'envenimer la relation.

1. Catherine LAINÉ, Étienne ROY, *Du Bon Usage des émotions au travail*, ESF, 2004.

La peur est une émotion qui se déclenche face à un danger. Le danger peut être « réel » face à un obstacle en voiture par exemple ou « fantasmatique » quand on imagine être en danger. C'est le cas de la peur face à un conflit. Le déclencheur sera externe : le danger extérieur, le client et son objection, ou interne : la pensée qui en rajoute par rapport au danger fantasmatique.

Exemple : un client s'énerve et juge la proposition sévèrement : « c'est une usine à gaz, c'est compliqué ! ». En fait, il a peur de ne pas être à la hauteur du projet envisagé. En miroir, le commercial a aussi le même doute. Face à leurs deux peurs, des comportements rigides risquent d'apparaître chez l'un et l'autre. C'est l'escalade assurée dans le conflit...

Pour Lise Bourbeau¹, il existe cinq peurs auxquelles on peut être confronté :

- ✓ La peur du rejet : être repoussé, écarté.
- ✓ La peur de l'abandon : être quitté, délaissé définitivement.
- ✓ La peur d'être humilié : se sentir abaissé, honteux.
- ✓ La peur d'être trahi : par quelqu'un de déloyal, d'infidèle. La confiance est alors détruite.
- ✓ La peur de l'injustice : ressentir un manque de justice, une dévalorisation, ne pas se sentir respecté dans ses paroles ou ses actes.

Will Schutz² utilise aussi une autre classification :

- ✓ La peur d'être ignoré, mis de côté, pas pris en considération.
- ✓ La peur d'être humilié qui est ressentie lorsqu'on a peur d'être incompetent dans son travail ou dans sa vie.
- ✓ La peur d'être rejeté et de ne pas être apprécié.

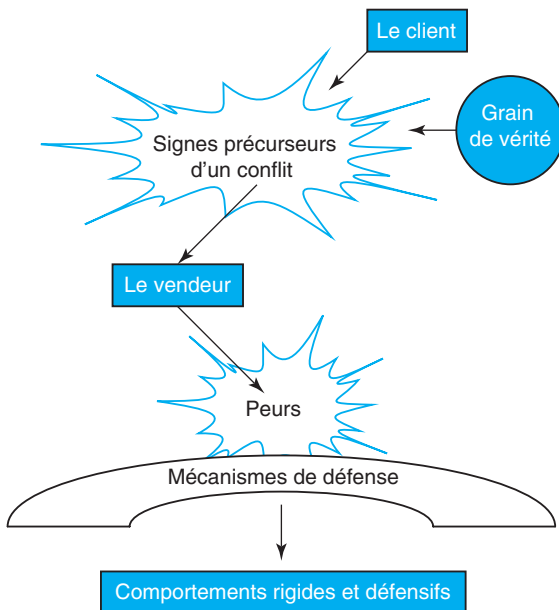
Vive les warnings ou les mécanismes de défense !

Quand un commercial ou un manager a peur, il déclenche des mécanismes de défense qui ont pour résultante des comportements rigides et défensifs.

1. Lise BOURBEAU, *Les Cinq Blessures qui empêchent d'être soi-même*, Québec, Éditions ETC, 2000.
2. Will SCHUTZ, *The Human Element*, Jossey-Bass Publishers, 1994 et Alain DULUC, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.

C'est un processus intrapsychique, donc non visible, pour se protéger de la peur. Il sert, non pas à se mettre à l'abri des autres, mais à se protéger de son propre sentiment d'insuffisance personnelle. Il soulage temporairement mais ne permet pas de traiter correctement la peur sous-jacente. C'est pourquoi ce comportement revient automatiquement et fréquemment.

Figure 15.4 ■ Naissance d'un comportement rigide



Exemple pour illustrer ces mécanismes :

Un client est mécontent car il en a plus qu'assez des erreurs de livraison ! Il s'énervé et précise, que, si ça continue, il va bloquer les factures !

Imaginons un premier type de réponse avec les mécanismes de défense activés :

MÉCANISMES DE DÉFENSE FRÉQUEMMENT UTILISÉS PAR LES COMMERCIAUX

- Le déni : « Quel problème ? il n'y a aucun problème au service administration des ventes ».
- L'évitement : « Ce n'est pas le moment d'en parler... De toute façon, le problème ne vient pas de là... »
- La contre-attaque : « Au lieu de critiquer le service administration des ventes, vous feriez mieux de contrôler ce que proposent les commerciaux sur le terrain ! »
- La victimisation : « Mais ce n'est pas de notre faute, on a fait ce qu'on a pu... De toutes manières, ça ne change rien, c'est toujours la même histoire, il faut un coupable et c'est moi ! »

« Je ne vois pas de quoi vous voulez parler précisément (déni) ! D'ailleurs, si vous le prenez sur ce ton, je vais demander dorénavant à nos services contentieux d'être très vigilant sur vos délais de paiement (se sentir vexé et devenir pincailleur) ! Quand c'est dans ce sens-là, je suppose que ça vous fait moins rire ! (sarcasme).

La partie observable par le client sera le comportement du commercial qui se rigidifie. *Exit* la souplesse et l'adaptabilité préconisées dans toutes les techniques de ventes !

Voyons maintenant une réponse possible grâce à une prise de conscience du commercial qui va stopper la spirale négative :

En dialogue interne, le commercial peut écouter son mécanisme de défense : « Qu'à donc encore fait notre service livraison ? Quelle bande d'incompétents ! » (critique). Il peut en prendre conscience et décider de le stopper !

Il répond au client : « Je comprends... Nous allons trouver une solution ensemble. Que s'est-il passé précisément ? »

Pour exercer pleinement ses fonctions commerciales, chacun doit prendre conscience de ses peurs et ce n'est pas une mince affaire ! En effet, dans la culture commerciale, on ne parle pas de sa peur, on la cache comme quelque chose de honteux ou de non professionnel. C'est une vraie performance de développement personnel que de rencontrer ses peurs, de les nommer et de les prendre en compte pour

évoluer dans sa vie comme dans les relations avec ses clients. En terme de résultats, le jeu en vaut vraiment la chandelle !

Un signal d'alarme existe ; c'est le comportement rigide répétitif et récurrent utilisé dans des situations de crise.

TEST : QUELS SONT VOS WARNINGS PARMI CETTE LISTE DE COMPORTEMENTS RIGIDES ?

Perdre le sens de l'humour.
Se vexer facilement.
Être agité.
Soudaine baisse du QI.
Vouloir avoir raison (« Pas de question à ce sujet »).
Vouloir avoir le dernier mot (monter le ton de la voix).
Se noyer dans les arguments pour prouver son point de vue.
Expliquer et rationaliser sans fin.
Jouer à « Pauvre moi ! »
Enseigner ou prêcher.
Être rigide.
Nier.
Se retrancher dans le silence.
Être cynique.
Être sarcastique.
Se moquer des autres et être très critique.
Ne voir qu'une seule solution : « c'est juste ma personnalité, c'est comme ça que je suis. »
Refuser de négocier.
Faire des reproches.
Se sentir soudainement mal ou avoir soudainement un accident.
Être très embrouillé.
Être soudainement fatigué.
Agir de façon irraisonnée.
Être excentrique.
Est trop gentil.
Avoir l'oreille sélective.
Attaquer (l'offensive est la meilleure défense).
Garder rancœur.
Tourner le sujet en dérision.
Ricaner.

Être amer.

« Je suis conscient de cela, laissez-moi tranquille ! N'en rajoutez pas ! »
(défense de conscience de soi)

Devenir dépendant de : l'alcool, la drogue, les gens, le shopping, le travail, le jeu, le chocolat, les séminaires.

N'entendre que ce que l'on veut entendre.

Critiquer le système, les services internes, les collègues, les produits, le client.

Tomber dans l'ironie, le sarcasme.

Se mettre dans une position de victime, jouer à Caliméro.

Perdre ses moyens intellectuels, ses compétences.

Devenir pinailleur, contrôler de façon exagérée.

Pratiquer l'écoute sélective.

En faire trop.

Surargumenter, vouloir convaincre à tout prix, vouloir avoir raison.

Intellectualiser, rationaliser, conceptualiser à outrance.

Jouer un personnage pour être original à tout prix.

Vouloir toujours gagner, être mauvais perdant.

Pratiquer la politique de l'autruche.

L'aspect positif de cette approche, c'est que ces comportements en tant que signaux d'alarme permettent d'effectuer une réflexion sur soi et de modifier ses attitudes de façon tangible pour obtenir une relation avec son client à la fois plus saine, plus vraie et plus efficiente. Dès qu'ils apparaissent et que le commercial s'en rend compte, il peut décider de prendre de la hauteur et il a le choix de se comporter autrement pour rester en « zone verte ». Dès qu'on se laisse en traîner dans ce « côté obscur de la force », le conflit est proche et le commercial va tomber en « zone rouge » !

Enfin, pour conclure sur le thème de la gestion de conflit, prendre du recul sur sa façon de penser est indispensable. Souvent, le mode de pensée est resté primaire ; c'est-à-dire que le cerveau fonctionne de façon binaire. C'est bien/c'est mal, il a raison/il a tort, toujours/jamais, etc. C'est ce qu'on appelle la pensée polaire et c'est une démarche limitante car elle repose sur des valeurs ancrées et manque furieusement de finesse. Rien n'est noir ou blanc mais souvent on navigue entre une infinité de gris subtils ! Adopter une pensée non polaire favorise la pensée à options, à tiroirs. Elle aide les synapses du cerveau à se connecter, à être créatives. Le subconscient qui est un réservoir illimité se met à travailler sans interférence avec le cons-

Tableau 15.7 ■ Incidences des émotions sur les comportements

Déclencheur	Émotion	Votre comportement	Exemples
Menace, Danger	Peur	Fuite	Vous ne voulez plus aller voir ce client qui vous fait peur et vous angoisse. Vous avez des sueurs froides rien que d'y penser...
Obstacle, Injustice	Colère	Attaque	Vous démarrez au quart de tour en réunion quand votre nouveau chef des ventes (incompétent selon vous !) émet une suggestion.
Perte, Deuil	Tristesse	Repli	Vous n'osez plus relancer vos clients ; ça ne sert à rien... de toute façon, ils préfèrent travailler avec la concurrence.
Aversion	Dégoût	Rejet	C'est physique, votre dernier stagiaire vous insupporte. Sa moindre mimique vous tape sur les nerfs !
Inattendu, Imprévu	Surprise	Sursaut	Vous ouvrez la porte de votre bureau et quelqu'un que vous ne connaissez pas y est installé ! Votre première réaction est un mouvement de recul...
Désir	Joie	Approche	Lors d'un colloque, vous apercevez un ex-collaborateur que vous appréciez beaucoup ; vous vous empressiez d'aller le saluer.
<i>Mieux se connaître pour vendre plus, M.-P. DISQUAY-LE GALL, E. COUZON, Dunod, 2005.</i>			

cient qui nous limitait en jugeant, en interprétant en permanence. Par exemple, dans une situation difficile, en observant l'environnement, en écoutant les ressentis des personnes en présence ; le nombre d'informations qui va permettre de gérer le problème va augmenter et apporter de la subtilité aux solutions à trouver.

Ces différents outils de gestion des conflits sont aussi des outils de gestion du stress... car tout conflit en génère. Abordons maintenant

ce qu'une bonne gestion du stress peut apporter à un commercial dans sa vie professionnelle quotidienne.

► GÉRER SON STRESS OU L'ART DE LÂCHER PRISE¹

Qu'est-ce que le stress ?

Le mot stress vient du latin « *stringere* » qui veut dire « serrer, resserrer ». C'est Hans Selye, médecin canadien, qui utilisa le mot stress pour la vie quotidienne et découvrit l'action du stress sur le fonctionnement des glandes surrénales.

Aujourd'hui, on peut dire que le stress, dans le cadre professionnel, c'est faire des efforts pour s'adapter à son environnement et à tous les changements d'une façon générale. Ce qui produit des manifestations physiques et/ou mentales.

On parle d'**eustress** pour un stress positif d'un niveau et d'une durée raisonnable, accompagné d'émotions positives comme le plaisir, la satisfaction et l'excitation.

On parle de **dystress** pour un stress négatif, issu d'une situation de sous ou surstimulation pendant une trop longue période. Ceci provoque des sentiments déplaisants, puis de la fatigue et des troubles physiques pouvant entraîner des maladies. Il y a finalement deux stress car finalement tout est question de dosage : un peu de stress motive, trop inhibe !



PRINCIPES CLÉS

- Chacun a ses stressseurs. Il est important de les connaître.
- Même des éléments positifs peuvent être source de stress !
- Repérer les symptômes associés est révélateur.
- Être à l'écoute de son corps pour anticiper.

Êtes-vous sensible au stress ?

Répondez par oui ou par non aux affirmations suivantes (**tableau 15.8**).

1. Cette partie s'inspire du livre *Soyez un stressé heureux*, d'Élisabeth COUZON et Françoise DORN, ESF, 2003.

Tableau 15.8 ■

	Oui	Non
1. Je suis au chômage ou menacé de perdre mon emploi ou mon service commercial est en restructuration et je suis dans une grande incertitude.		
2. Je suis en instance de divorce ou divorcé et je le vis mal		
3. J'ai des problèmes de santé chroniques		
4. Ma vie n'a pas de sens et je n'ai pas actuellement d'objectifs motivants		
5. Je me sens insatisfait de ma vie de commercial		
6. Je suis souvent en compétition avec les autres commerciaux		
7. Sur le plan émotionnel, je vis mal les critiques		
8. Je me sens souvent sur la défensive		
9. Je m'emporte pour un rien, je démarre au « quart de tour » avec mes clients, mes collègues, ma hiérarchie, ma famille.		
10. Je pense qu'exprimer ses émotions en tant que commercial est inutile		
11. Je suis plutôt rancunier avec mes clients, collègues, hiérarchiques et amis		
12. Je suis irritable avec mes interlocuteurs professionnels et privés.		
13. Je ne prends pas le temps de m'accorder un moment de tranquillité chaque jour		
14. J'ai du mal à prendre du temps pour m'amuser ou me faire plaisir		
15. Je me sens insatisfait de ma vie personnelle		
16. Je reçois et je donne peu d'affection		
17. J'ai peu de centres d'intérêt, de passions ou de hobbies en dehors de mon travail		
18. J'ai des difficultés pour dire « non » et pour mettre des limites avec mes clients, mes collègues, ma hiérarchie et mes proches.		
19. J'ai tendance à subir quand les choses ne vont pas comme je le souhaite au travail		
20. J'ai des difficultés pour m'adapter aux contraintes ou aux changements de mon entreprise et aux nouvelles méthodes de mon service commercial.		

	Oui	Non
21. Je ne fais pas de sport ou je n'aime pas faire d'activité physique régulière		
22. Je saute des repas et ai une alimentation déséquilibrée		
23. J'ai des difficultés de sommeil : je m'endors difficilement ou je me réveille au milieu de la nuit		
24. J'ai récemment eu une perte ou une prise de poids importante		
25. Je me sens souvent inquiet, anxieux sans toujours savoir pourquoi		
26. Je ne partage pas mes soucis avec une personne proche ou je ne demande pas d'aide en cas de besoin		
27. Je suis désorganisé dans la planification de mes RDV clients et je gère mal mon temps		
28. J'ai tendance à en faire plus que ce que mon chef des ventes me demande		
Total		

Quotation :

- ✓ Chaque OUI vaut 2 points.
- ✓ Pour les questions 1, 2 et 3 le OUI = 10 points.

Résultats :

- ✓ En dessous de 10 points : vous êtes épargné par le stress.
- ✓ De 11 à 50 points : vous êtes candidat au stress. Soyez vigilant si votre score est relativement élevé.
- ✓ De 51 à 80 points : attention, les risques pour votre santé peuvent être importants.

Comment agit le stress ?

À tout stress il y a, à l'origine, un déclencheur, un événement extérieur appelé stresser. Il peut être visuel, auditif ou émotionnel. Par exemple, je vois un client apparaître et il m'impressionne ou j'entends la sonnerie du téléphone portable de mon acheteur difficile du matin et je stresse. Ou encore j'ai peur de retrouver prochainement cette salle de réunion où ça s'est tellement mal passé lors de la dernière négo-

ciation ! Le stress trouve son origine dans une mauvaise évaluation de la réalité ; on fait des distorsions. Parfois, les stressés sont donc imaginaires ou fantasmatiques, un peu disproportionnés par rapport à la réalité.

Une situation devient source de stress seulement lorsqu'on la perçoit ainsi. Les pensées dépassent souvent largement la réalité.

C'est donc bien soi-même qui engendre l'état de stress.

Ex. : le lundi matin, je vois une pile de dossiers sur mon bureau et je me dis, je ne vais pas m'en sortir, je vais quitter tard ce soir, alors que c'est mon travail pour la semaine.

Ex. : je dois être parfait, très compétent, ne pas faire d'erreur pour être bien vu.

À la découverte de ses stressés...

Prendre un moment de tranquillité et faire le point

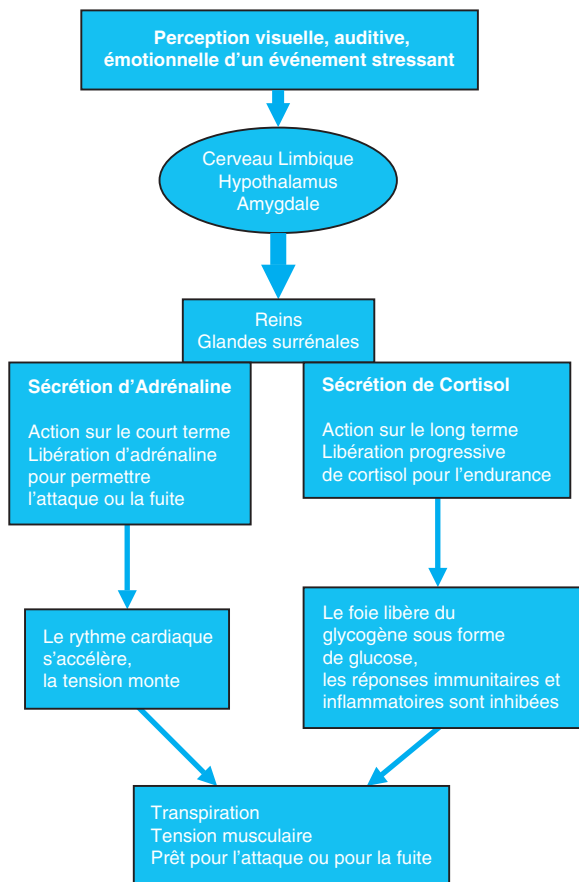
De ce fait, on peut dire maintenant que chacun a ses stressés, qui peuvent être différents de ceux des autres. Bref, chacun stresse pour des choses variées ! Et cela a des incidences sur notre corps et notre santé. Le déclencheur agit directement sur une partie du cerveau limbique qui s'appelle l'amygdale et qui va directement commander aux hormones de stress de se déclencher au niveau des reins. Juste au-dessus, les glandes surrénales entrent en action et produisent dans le sang de l'adrénaline et du cortisol (**figure 15.5**).

Le manager commercial et ses équipes activent la pompe à stress de façon récurrente en utilisant de nombreux stressés, souvent imaginaires... À force d'activer en excès l'adrénaline et le cortisol, ces hormones lèsent les organismes et des pathologies peuvent apparaître.

Tout changement est facteur de stress

Des études faites aux États-Unis dans les années 1960, par des compagnies d'assurances, ont permis d'établir une échelle du stress.

Figure 15.5 ■ Les effets du stress sur le corps



La perte d'un conjoint ou d'un enfant s'inscrit en tête de liste des événements stressants. Mais des événements heureux, tel un mariage, sont également source de stress.

Avoir à gérer des conflits, la pression sur les chiffres ; la vie professionnelle nous apporte son lot de stressseurs. Ceux qui se retrouvent dans des trajets longs, pénibles sont souvent plus stressés dans leur vie quotidienne que les autres. Certains stressseurs sont aussi parfois psychologiques. Faites le point vous concernant sur les deux tableaux qui suivent.

Tableau 15.9 ■ Identifiez vos facteurs de stress

Domaine	Stresseur	Vous (Cochez ceux qui vous concernent)
Vie professionnelle	La pression. Les résultats. Le management. Les objectifs élevés. La surcharge de travail. Les conflits. La non reconnaissance. La performance. Les restructurations. Etc.	
Vie personnelle et familiale	Les difficultés conjugales. Le divorce. Les difficultés avec les enfants. La solitude. La difficulté avec les parents, les beaux- parents. Les deuils. Etc.	
Vie quotidienne	Les embouteillages. Les trajets. Les problèmes financiers. Les problèmes de logement. Les contrariétés quotidiennes. Les problèmes de santé. Etc.	
Stresseurs psychologiques	Dire non. Demander de l'aide. Prendre une décision. Manquer de confiance en soi. Donner son avis. Le perfectionnisme. Etc.	

EXERCICE

1. Cocher les situations de stress que vous avez vécues depuis 12 mois.
2. Faites le total. Placer votre score parmi les % de risque de maladie grave.

Tableau 15.10 ■ Questionnaire d'Holmes et Rahe

	Valeur
Mort du conjoint	100
Divorce	73
Séparation des époux	65
Période de prison	63
Mort d'un parent proche	63
Blessure corporelle ou maladie	53
Mariage	50
Licenciement	47
Réconciliation entre époux	45
Prendre sa retraite	45
Changement dans la santé d'un membre de la famille	44
Grossesse	40
Difficultés sexuelles	39
Arrivée de quelqu'un dans la famille	39
Changement quelconque dans l'univers de travail	39
Changement au niveau financier	38
Mort d'un ami proche	37
Changement de fonction professionnelle	36
Modification du nombre des scènes de ménage	35
Hypothèque de plus de 200 000 €	31
Saisie sur hypothèque ou sur prêt	30
Changement de responsabilité dans le travail	29
Un fils, une fille quitte le foyer	29
Difficultés avec les beaux-parents	29
Succès exceptionnel	28
Commencer ou cesser de travailler	26

Tableau 15.10 (suite) ■

	Valeur
Commencer ou terminer des études	26
Changement dans les conditions de vie	25
Changement d'habitudes	24
Difficultés avec le patron	23
Changement d'horaire de travail ou de conditions de travail	20
Changement de résidence	20
Changement de lieu d'études	20
Changement dans les loisirs	19
Changement dans les activités religieuses	19
Changement dans les activités sociales	18
Hypothèque ou prêt important nouveau	17
Changement dans les habitudes de sommeil	16
Changement du nombre de réunions de famille	15
Changement dans les habitudes alimentaires	15
Vacances	13
Noël	12
Contraventions	11
Source : <i>Journal of Psychosomatic Research</i> , 1967	

Les hôpitaux utilisent ce questionnaire pour comprendre pourquoi une maladie apparaît.

Les statistiques montrent que les personnes qui atteignent un total de 150 à 200 points au cours d'une période de 12 mois tombent malades dans 37 % des cas.

Ceux dont le score atteint de 200 à 300 ont plus de 50 % de risque, et au-delà de 300 points, 80 % de risque.

Et pourtant, beaucoup de personnes obtenant un score élevé à ce test ne tombent pas malades !

Le Dr Bensabat, quant à lui¹, classe les personnes stressées en trois catégories :

- ✓ **Le profil A.** Il correspond aux personnes plus extraverties, qui expriment leur colère, qui réagissent « au quart de tour », qui vivent sur un rythme accéléré, s'énervent facilement, sont souvent en compétition avec les autres. C'est un fonceur qui aime les défis, impatient et toujours dans l'action. C'est souvent un acharné du travail qui sacrifie volontiers sa vie personnelle au profit de sa vie professionnelle. Il réussit bien au travail, les horaires importants ne lui font pas peur. Beaucoup de ces personnes sont sujettes aux maladies cardio-vasculaires déclenchées par l'excès de sécrétion d'adrénaline.
- ✓ **Le profil C.** Il correspond à des personnes plus introverties, qui à l'inverse du profil A sont habitées par le doute. Elles ne sont pas sûres d'elles, refoulent leurs sentiments, leur agressivité et intériorisent leurs difficultés. Elles ruminent et ont du ressentiment. Elles semblent calmes en apparence, mais sont rongées de l'intérieur. L'excès de sécrétion de cortisol provoque chez elles des ulcères, des dépressions, des allergies, une baisse de l'immunité voire des cancers.
- ✓ **Le profil B.** C'est le stressé heureux², tranquille et équilibré, qui montre des réactions adaptées à la réalité. Il est réaliste, optimiste, confiant et bien dans sa peau. Il est capable de prendre du recul face aux situations stressantes et de prendre les bonnes décisions pour résoudre ses problèmes. Au niveau émotionnel il est capable de gérer ses émotions et de les exprimer à bon escient. Bref, c'est chacun d'entre nous, lorsque nous gérons convenablement ce qui nous arrive. Cette bonne gestion du stress lui permet d'éviter de déclencher des maladies et de vivre plus en harmonie.

Nous sommes souvent un mélange du profil A et C. Par exemple, certains commerciaux de profil A qui ont tendance à se mettre vite

1. Dr BENSABAT, *Le Stress, c'est la vie*, Fixot, 1989.

2. Élisabeth COUZON, Françoise DORN, *Soyez un stressé heureux*, ESF, 2003.

en colère sont conscients qu'il est mal venu de s'exprimer ainsi en entreprise... Ils se mettent alors à adopter des comportements de type C pour sauvegarder les apparences au travail !

TEST : A, B, C, QUEL EST VOTRE TYPE PSYCHOLOGIQUE ?

Répondez à ce questionnaire, il vous permettra de savoir de quel type de profil psychologique vous vous rapprochez le plus.

Tableau 15.11 ■ Votre type psychologique

<p>1. Êtes-vous toujours en train de courir :</p> <p>A. Oui, systématiquement.</p> <p>B. Oui, quand la situation l'exige.</p> <p>C. Non, vous avez besoin de prendre votre temps.</p> <p>F. Jamais, vous ne supportez pas.</p>	<p>5. Le surnom qui vous convient le mieux :</p> <p>C. Le faux calme.</p> <p>E. La force tranquille.</p> <p>A. La cocotte minute.</p> <p>D. Le bulldozer.</p>
<p>2. En situation d'urgence :</p> <p>C. Vous perdez tous vos moyens.</p> <p>A. Vous êtes encore plus éveillé.</p> <p>E. Vous n'en tenez pas compte : vous suivez votre rythme.</p> <p>B. Vous prenez tout de même le temps d'analyser la situation.</p>	<p>6. Un chauffard vous agresse :</p> <p>F. Vous êtes ulcéré, mais vous n'en laissez rien paraître.</p> <p>D. Vous vous emportez violemment.</p> <p>B. Vous lui répondez calmement.</p> <p>E. Ca vous laisse indifférent.</p>
<p>3. Vous devez faire plusieurs choses en même temps :</p> <p>A. ça vous stimule.</p> <p>C. ça vous paralyse.</p> <p>B. Vous faites un choix.</p> <p>D. Vous faites toujours plusieurs choses en même temps.</p>	<p>7. Avec vos collaborateurs :</p> <p>D. Vous êtes exigeant, voire tatillon.</p> <p>C. Vous comptez sur les autres.</p> <p>B. Vous savez faire confiance aux autres.</p> <p>F. De toute façon, les responsabilités vous affolent.</p>
<p>4. Ce matin, rien ne va comme vous voulez :</p> <p>A. Vous râlez toute la journée.</p> <p>C. Vous ruminez en silence.</p> <p>E. Vous décidez de faire une pause.</p> <p>F. Vous vous recouchez.</p>	<p>8. La promotion que vous attendiez est refusée :</p> <p>A. Vous partez en claquant la porte.</p> <p>D. Vous fulminez tout haut.</p> <p>C. Vous ne dites rien, mais cultivez votre rancœur.</p> <p>B. Vous vous faites une raison.</p>

Tableau 15.11 (suite) ■

<p>9. Quelque chose vous contrarie ou vous déplaît :</p> <p>A. Vous répondez immédiatement, avec agressivité et colère.</p> <p>C. Vous ne dites rien, mais ça vous rend malade.</p> <p>B. Vous répondez calmement.</p> <p>D. Vous ne pouvez pas répondre, mais vous devenez agité et nerveux.</p>	<p>13. Vous êtes en vacances :</p> <p>D. L'inaction vous ennuie, et vous avez hâte de retourner au bureau.</p> <p>A. Vous alternez sports et loisirs sans une minute de répit.</p> <p>F. Vous en profitez pour traîner et dormir.</p> <p>E. Vous vous sentez bien.</p>
<p>10. Votre emploi du temps :</p> <p>A. Il est surchargé et mal structuré.</p> <p>C. Vous ne savez jamais ce que vous avez à faire.</p> <p>E. Il est équilibré entre travail, famille et loisirs.</p> <p>F. Vous n'aimez pas avoir d'emploi du temps.</p>	<p>14. On vous explique une histoire longue et compliquée :</p> <p>A. Vous n'avez pas la patience d'attendre la fin.</p> <p>D. Vous voulez tout de suite connaître l'essentiel.</p> <p>F. Vous ne comprenez rien et perdez le fil.</p> <p>B. Vous écoutez patiemment.</p>
<p>11. On vous demande de travailler ce week-end. Vous répondez :</p> <p>B. Simplement non.</p> <p>C. Oui, mais vous n'en pensez pas moins.</p> <p>D. Chic ! ça va m'occuper.</p> <p>A. Vous hurlez que c'est inadmissible.</p>	<p>15. Vous devez prendre une décision très rapidement :</p> <p>A. C'est ce que vous faites à longueur de journée.</p> <p>C. C'est la panique.</p> <p>B. Pourquoi pas ? Vous maîtrisez toutes les situations.</p> <p>E. Qu'on vous laisse dix minutes de réflexion.</p>
<p>12. Avec vos collègues, vous vous sentez :</p> <p>D. Souvent en compétition.</p> <p>C. Parfois dépassé.</p> <p>B. Toujours à votre place.</p> <p>A. Vous voulez être le meilleur.</p>	
Source : Questionnaire établi par le Dr Soly Bensabat.	

RÉSULTATS DU TEST

Additionnez indifféremment A avec D, B avec E, C avec F.

Vous avez une majorité de A, D : Vous êtes de type A. Plutôt extraverti, vous exprimez toujours vos réactions, parfois de façon disproportionnée. C'est le profil des ambitieux et des perfectionnistes, qui réagissent par l'action. Le corps, lui, répond par un excès d'adrénaline, ce qui rend les « type A » peu sensibles aux dépressions nerveuses mais vulnérables aux accidents cardio-vasculaires.

Vous avez une majorité de C, F : Vous êtes plutôt de type C, introverti et renfermé. Votre réponse se manifeste par une absence de réaction ou par une inhibition. Sur le plan biologique, ce comportement se traduit plutôt par une sécrétion massive de cortisol et entraîne une baisse de défenses immunitaires. Les « type C » présentent plus de risques de rhumatismes, dépressions, infections.

Vous avez une majorité de B, E : Vous êtes de type B, équilibré et bien armé pour maîtriser le stress. Votre self-control vous aide à maîtriser chaque situation. C'est vers le type B que tendent les traitements antis-tress.

Vous n'avez pas de profil majoritaire : On peut être de type intermédiaire ou difficile à classer. Ainsi, le Dr Bensabat distingue le type A clairement exprimé et le type A réprimé, dont les réactions émotionnelles sont spontanément violentes mais intériorisées. D'autre part, dans des situations particulières, les types A et B peuvent, eux aussi, réagir par l'inhibition, pour réfléchir et analyser. Il ne s'agit pas alors d'un blocage, mais d'une réponse volontaire et dosée.

Quels sont les symptômes de stress ?

Les symptômes peuvent être de divers types recensés **tableau 15.12**.

Les trois types de signaux révélateurs de stress

Mais ces symptômes n'arrivent pas d'emblée heureusement ! En situation de stress, le corps « parle » et les signes précoces apparaissent en premier.

Si la personne n'en tient pas compte, alors les signes avancés se manifestent. Si ces signes ne sont toujours pas entendus, des symptômes plus **graves** et des pathologies peuvent survenir.

Tableau 15.12 ■ Les symptômes du stress

Symptômes				
Physiques	Émotionnels	Comportementaux	Sociaux	De perte de sens
Trouble de la mémoire, du sommeil. Boulimie. Migraines. Mal de dos. Anorexie. Migraines. Troubles cardio-vasculaires, hypertension. Allergie. Problèmes digestifs, ulcères, colites, constipation. Spasmophilie. Troubles sexuels.	Crises d'angoisse. Irritabilité. Dépression. Apathie. Perte de confiance en soi et autodépréciation. Tristesse. Sentiment d'impuissance et d'échec.	Consommation plus élevée d'alcool, tabac, chocolat, sucreries. Comportements autodestructeurs. Prise de risque au volant. Achats inconsidérés. Travail excessif.	Isolement. Désintérêt. Détachement. Erreurs. Retards. Augmentation des conflits.	Perte du système des valeurs. Sentiment de vide et d'inutilité. La vie n'a plus de raison.

Ces signaux peuvent être :

- ✓ Une sensation physique.
- ✓ Une forte envie, une aspiration.
- ✓ Une gêne, un malaise.
- ✓ Une émotion.

Prenons quelques exemples (**tableau 15.13**).

Ces deux exemples mettent en lumière deux données importantes en gestion du stress :

- ✓ D'une part, l'importance de la prise de conscience de son corps et de ses signaux : autant de choses qu'un commercial n'a jamais apprises ou qu'il ne se doit pas d'écouter ! Il doit se surpasser et passer outre...
- ✓ D'autre part, l'importance de reconnaître ses besoins et de les satisfaire. C'est le premier pas vers une résolution d'un problème de stress. Se poser la question : Quel besoin n'est pas satisfait actuellement ? Et parmi eux : Quel est le plus urgent à satisfaire ? Le commercial doit alors se **donner la permission** de faire passer son besoin en priorité et d'agir pour se permettre d'aller mieux.

Comment stopper le stress ?

Les recherches en neurophysiologie actuelles ont montré le rôle important d'une zone du cerveau cortical gauche qui stocke les expériences heureuses, les souvenirs agréables, les moments de plaisir. Cette zone-là, si elle est suffisamment activée, provoque une action d'inhibition de l'amygdale.

En termes plus concrets : plus nous avons du plaisir, plus nous vivons des choses agréables, plus nous évoquons des souvenirs heureux, moins nous sommes stressés !

Pour conclure, le maître mot pour mieux gérer les stress : **se faire plaisir !**

Tableau 15.13 ■ Les différents signaux du stress

Signes précoces	Signes avancés	Symptômes
<p>Sylvain est responsable commercial sur un secteur très important. Il roule beaucoup en voiture.</p> <p>Parfois, il ressent des tiraillements dans le dos quand il ne fait pas les exercices d'étirement préconisés par son médecin... parfois, il se laisse aller et néglige le besoin de repos que manifeste son dos</p>	<p>Il lui arrive donc de ne pas faire attention à ses signes précoces et d'autres signaux plus importants arrivent : son dos commence à lui faire vraiment mal, sa mobilité commence à se réduire, il n'arrive plus autant à se tourner à droite ou à gauche. Très pressé par le temps, son emploi du temps est surbooké, pas le temps de s'occuper de lui, ni de prendre du repos...</p>	<p>Un beau matin, à l'hôtel, impossible de se lever... il reste complètement coincé... son rendez-vous important est bien sûr annulé... tout comme sa semaine de travail. Son corps va enfin avoir ce dont il a le plus besoin : de repos !</p>
<p>Jérôme est représentant pour un grand laboratoire pharmaceutique. Il est chargé de démarcher les hôpitaux de sa région.</p> <p>Ses journées sont longues, ses rendez-vous fatigants, il lui faut convaincre les médecins de l'utilité de prescrire certains médicaments. Ce n'est pas une clientèle facile. À la fin de ses journées, il a souvent mal aux yeux, sans doute en raison de l'attention importante qu'il prête à ses rendez-vous. Il n'y fait guère attention, n'envisage pas de consulter pour vérifier sa vue. Son rythme est tellement rapide. Pas le temps de souffler. Et le soir, il a encore à préparer ses tournées...</p>	<p>Peu à peu c'est un mal de tête qui s'installe insidieusement. Tous les soirs, il prend maintenant des médicaments pour se soulager. Il ne veut pas prendre le temps de se reposer d'avantage, ni de consulter. Il néglige ce signe plus avancé et les besoins non satisfaits, de repos, de détente qu'ils sous-tendent.</p>	<p>Peu à peu la migraine s'installe. Maintenant c'est tout les samedis matin, au moment où il se donne enfin le droit de se reposer et de s'occuper de lui que Jérôme est immobilisé au lieu d'aller faire un tennis comme il le faisait autrefois. Le week-end commence mal... Sa migraine s'amplifie et parfois il recommence le lundi sans qu'elle ait réellement cessé.</p>

QUELQUES ATTITUDES POUR BIEN GÉRER SON STRESS

- Être organisé et bien gérer son temps.
- Savoir dire non et savoir mettre des limites.
- Avoir une activité physique régulière, pour réguler son système hormonal.
- Dormir suffisamment, en fonction de ses besoins.
- Prendre du repos.
- Avoir une alimentation équilibrée avec une large place aux fruits et légumes.
- Apprendre à gérer ses émotions et être vigilant quand une émotion nous dépasse..., c'est souvent le signe d'un besoin insatisfait.
- Vivre en conformité avec ses valeurs de vie, faire des choix qui favorisent l'équilibre et la joie de vivre.
- Etc.

Un commercial doit multiplier les occasions de se faire plaisir, au travail, avec ses collègues et collaborateurs, avec ses clients, avec ses amis, avec sa famille... Cela lui permet de compenser le stress inhérent à sa fonction et de pouvoir continuer à donner le meilleur de lui-même et cela, sur la durée.

ET LE « **BURN OUT** » ?

Ou « brûlure de l'intérieur ». Il s'agit d'un état d'épuisement aussi bien physique que psychologique caractérisé par la présence des symptômes suivants :

- Une fatigue intense avec des douleurs diffuses (dorsalgies ou migraines) et des troubles du sommeil.
- Un sentiment de « déshumanisation » qui se traduit par un détachement émotionnel de plus en plus marqué, allant même jusqu'à l'absence d'émotions envers les autres, voire une totale indifférence à leur souffrance.
- Un désenchantement vis-à-vis de son métier et le sentiment d'inutilité de ce qu'on y fait, et l'impression d'être incapable d'apporter la moindre aide aux autres.

Il s'agit d'une complication grave du stress professionnel qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

S'il n'existe que de rares études, en France, sur le sujet de la mort au travail, le phénomène est en revanche bien connu et analysé au Japon.

Chaque année, plus de dix mille Japonais meurent à cause du stress au travail. Il s'agit de morts liées à la dépression et au suicide, mais aussi à l'épuisement physique. Ce phénomène se nomme, en japonais, le « *karoshi* ».



Un commercial qui sait gérer ses émotions et son stress a toujours une longueur d'avance et vit mieux toutes les formes d'agression.

Annexe

► QU'EST-CE QUE LA PNL ?

En premier lieu, la PNL est un état d'esprit composé de tolérance, d'ouverture à l'autre et de respect de l'autre comme de soi-même.

La PNL est également un ensemble d'outils pour les métiers de la communication, de la santé, pour l'approche thérapeutique, le développement personnel, l'apprentissage.

Il existe beaucoup d'outils, certains sont surtout adaptés aux domaines de la communication, c'est-à-dire dans la relation aux autres, et au domaine du développement personnel que ce soit professionnel ou privé.

La PNL, développée par Richard Bandler (informaticien et psychologue) et John Grinder (linguiste et psychologue), est un ensemble de modèles, de techniques avec des étapes modélisées pour réussir mieux et plus rapidement.

La PNL n'est pas une théorie, elle ne cherche pas à expliquer les phénomènes. Son but est de permettre à chacun de réussir. Vous trouverez ainsi, probablement, dans les techniques des « trucs » que vous utilisez déjà.

Les techniques qu'elle offre la rendent facile à utiliser. Mais les techniques ne sont performantes que si celui qui souhaite les utiliser accepte de s'ouvrir.

Que recouvre la réunion de ces trois termes ?

Programmation

Ce mot fait référence à notre organisation interne. Nous pouvons reproduire des comportements. Par exemple, un individu peut se comporter systématiquement de manière identique chaque fois qu'il

rencontre un même événement. « *Chaque fois que j'entends la voix de cette personne, je panique* ». L'individu réagit comme s'il obéissait à un programme. C'est le système stimulus-réponse. Il existe des programmes aidants qui nous permettent d'agir tel que nous le souhaitons et des programmes limitants qui nous gênent. Avec la PNL, il est possible d'agir pour limiter les programmes limitants et développer les programmes aidants.

Neuro-

Concerne le système nerveux. Notre système nerveux est le centre où s'élaborent les grandes fonctions sensibles, motrices et associatives.

Notre expérience du monde est une expérience sensitive, celle de nos sens : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, le goût, les sensations. Notre système nerveux reçoit plusieurs types d'informations. Les informations extéroceptives qui lui viennent du milieu extérieur et correspondent à la sensibilité superficielle ; des informations proprioceptives ou de l'intérieur du corps qui ont pour origine les muscles, les tendons et les articulations et enfin la sensibilité viscérale ou intéroceptive. Les sensations olfactives, gustatives, oculaires ou auditives et celles qui concernent l'équilibre sont les plus variées, les plus riches et les plus influentes. En PNL, on désignera sous le vocable VAKOG ou VAKO, les registres sensoriels Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif et Gustatif.

Par ailleurs, le cerveau intervient dans les fonctions motrices en donnant des ordres aux muscles pour permettre de se mouvoir. La régulation viscérale dépend pour sa part en grande partie du tronc cérébral et de la moelle.

Enfin, le cerveau est le centre où s'élaborent les fonctions associatives. Ainsi, dans une situation donnée, la vue peut déclencher une émotion ou un comportement. Le cerveau a enregistré une information, l'a décodée et va transmettre un influx nerveux qui se traduira par des réactions chimiques et/ou comportementales. Les expériences de Pavlov l'ont démontré.

Ainsi, les programmes ont un support neurologique.

Linguistique

Concerne le domaine du langage.

L'être humain habite le langage ; il contribue à la construction du modèle du monde de chacun, c'est-à-dire sa façon de se représenter le monde. Notre connaissance du monde et notre relation au monde passent par le langage. Le sujet humain y est lui-même représenté. Notre manière d'utiliser les mots, de parler nous représente dans notre communication avec l'autre, plus exactement, avec le modèle du monde de l'autre.

On accédera donc aux programmes neurologiques par l'intermédiaire du langage. Par le langage, on pourra agir sur ces programmes.

Voilà ce que signifie la réunion de ces trois mots.

► QU'EST-CE QUE L'AT ?

Mise au point dans les années 1960 aux États-Unis par Éric Berne, l'Analyse Transactionnelle propose une théorie de la personnalité et de la communication.

Très vite, l'Analyse Transactionnelle prend de l'envergure et donne d'excellents résultats. Son domaine d'application dépasse le champ de la thérapie et s'étend au domaine de l'aide sociale, puis de la formation en entreprise.

En partant principalement des comportements observables (actes, paroles, langage corporel...), Éric Berne a développé des outils applicables dans les domaines de la communication, du management et de la créativité.

DÉFINITION

L'Analyse Transactionnelle est une théorie de la personnalité qui permet et favorise une croissance personnelle et l'évolution positive de soi.

L'Analyse Transactionnelle, théorie de la communication

L'Analyse Transactionnelle tire son nom du mot « transaction », synonyme d'échange verbal et non verbal entre deux personnes.

Comme l'analyse grammaticale traite de la forme et de la place des mots dans la phrase, l'Analyse Transactionnelle s'occupe de la forme et de la place des échanges dans la relation à autrui.

Elle décrit les caractéristiques de nos transactions avec les autres et avec nous-mêmes.

Principes de l'Analyse Transactionnelle

L'Analyse Transactionnelle part du postulat selon lequel toute personne a une valeur positive en tant qu'être humain.

Elle est basée sur l'idée que chacun peut devenir autonome en apprenant à se sentir responsable, à prendre ses propres décisions, à ressentir et exprimer ses sentiments.

Facilité d'utilisation

L'originalité et la force de l'Analyse Transactionnelle tiennent à la simplicité de ses outils.

La plupart de ceux qui le souhaitent peuvent s'approprier et appliquer ses techniques pour comprendre et améliorer leurs comportements et leurs relations.

LES IDÉES FORCE DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

- Vivre **ici et maintenant** plutôt que de répéter et de ressasser le passé.
- Mieux se connaître pour être en accord avec soi et les autres.
- S'apprécier inconditionnellement.
- Utiliser librement et de façon économique son énergie.
- Créer plutôt que de répéter, vivre gagnant/gagnant les conflits.
- Goûter l'échange authentique, convivial de personne à personne, l'« intimité ».

Bibliographie

Manager

- BARJOU B., COHEN A., ISORÉ J., TESTA J.-P., *Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi*, ESF, réédition, 2004.
- DAYAN A., ZEYL A., *Force de vente*, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2003.
- DEBORDES P., *Le Coaching efficace des commerciaux*, Dunod, 1996 (2^e édition 2006).
- DULUC A., *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.
- ESNAULT N., CARRÉ O., MÜLLER J.-L., *Motiver aujourd'hui, c'est possible*, ESF, 2003.
- LENHARDT V., *Les Responsables porteurs de sens*, Insep éditions, 1992.
- LE SAGET M., *Le Manager Intuitif*, Dunod, 1992 (2^e édition, 2006).
- PILELET D., *La Nouvelle Parole de l'entreprise*, Medialivre, 2005.
- WELCH J., *Mes Conseils pour réussir*, Village Mondial, 2005.

Piloter l'action commerciale

- BALAAM C., *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, 2002.
- PEPPERS D., ROGERS M., *Le One to One, valorisez votre capital client*, Éditions d'Organisation, 1999.
- SELMER C., *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, 1998.
- VAN LAETHEM N. et LEBON Y., *Le Marketing orienté résultats*, Dunod, 2003.

Vendre et négocier

- AGUILAR M., *Vaincre les objections des clients*, Dunod, ; *Vendeur d'élite*, Dunod, 2004.
- BARJOU B., *Vendre ses idées et ses projets*, ESF, 3^e édition, 2004.

- CORCOS M., *Les Techniques de vente... qui font vendre*, Dunod, 3^e édition 2003.
- DELAHAYE M., *La Négociation d'affaires*, Dunod, 2^e édition 2005.
- DUGAS L. et JOURDAN B., *La Vente complexe*, Dunod, 2003.
- DISQUAY-LE GALL M.-P. et COUZON E., *Mieux se connaître pour vendre plus*, Dunod, 2005.
- FISHER R., Ury W., *Comment réussir une négociation*, Seuil.
- FRAISSE H., *Le Manuel de l'ingénieur d'affaires*, Dunod, 1996 (4^e édition, 2004).
- GRANADEL J.-F., *Vendeurs, mettez-vous en scène*, Dunod, 2003.
- KORDA P., *Vendre et défendre ses marges*, Dunod, 2000.
- PLUCHART J.-J., *Profession ingénieur d'affaires*, Éditions d'organisation, 1998.
- RATAUD P., *Les Questions qui font vendre*, ESF, 2004.
- RODÔCHE, PLUMERI et BOITELLE, *Les Commerciaux* (bande dessinée), Bamboo, 2005.
- VENDEUVRE F., BEAUPRÉ P., *Gagner de nouveaux clients*, Dunod, 2000.

Contribuer à son développement personnel

- BELLENGER L., *La confiance en soi*, Paris, ESF, 1994 ; *Itinéraires pour le développement personnel*, ESF, 1992.
- CIALDINI R., *Influence et manipulation*, First, 2004.
- CORNET V., AURIOL P., *Le Parler vrai*, ESF, 1995.
- COUZON E., DORN F., *Soyez un stressé heureux*, ESF, 2003.
- COUZON E., NICOLAUD A., *S'estimer pour réussir*, ESF, 2004.
- DULUC A., MÜLLER J.-L., PINA A., VENDEUVRE F., *La PNL avec les mots de tous les jours*, ESF, 1999.
- GOLEMAN D., *L'Intelligence émotionnelle*, tome 2, Robert Laffont, 1999.
- GOLEMAN D., BOYATSI R., MCKEE A., *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2002.
- LEGERON P., *Le Stress au travail*, Odile Jacob, 2001.
- LELORD F., ANDRÉ C., *L'Estime de soi*, Odile Jacob, 2001.
- LONGIN P., *Agir en leader avec la PNL*, Dunod, 3^e édition, 2006.
- ROSENBERG M., *Les Mots sont des fenêtres (ou bien des murs). Initiation à la communication non violente*, la Découverte, 2002.

48982 - (I) - (2,8) - OSB80° - ALL - MER
Dépôt légal : Juin 2006
Imprimerie CHIRAT - 42540 Saint-Just-la-Pendue
N° 9904

Imprimé en France

TOUTE LA FONCTION...

Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall

TOUTE LA FONCTION COMMERCIALE

Ce livre couvre l'ensemble de la fonction commerciale :

Les Savoirs : les enjeux d'une direction commerciale dans l'entreprise, les différents métiers de la fonction, les notions marketing, juridiques et financières indispensables...

Les Savoir-faire : bâtir la stratégie et piloter l'action commerciale, prospector, mener un entretien de vente, réussir une négociation, vendre des solutions, vendre aux grands comptes, manager, recruter, rémunérer, évaluer les commerciaux...

Les Savoir-être : se construire un mental gagnant, mieux se connaître, se positionner en fonction de ses compétences métier, pratiquer une écoute réelle, s'adapter à l'autre, gérer les conflits, le stress, savoir lâcher prise...

Ses atouts :

- ◆ **Un contenu actuel et exhaustif.**
- ◆ **Une circulation aisée dans l'ouvrage :** mise en page aérée et interactive, onglets, renvois, mise en couleur, encadrés...
- ◆ **Un caractère fortement opérationnel :** fiches outils, tableaux de synthèse, tests, exercices d'application...

Le guide d'accompagnement durable et indispensable pour tous les commerciaux en poste et leurs managers ou ceux qui veulent s'orienter vers la fonction commerciale.

MARIE-AGNÈS BLANC



Diplômée de l'ESCP, ancien manager commercial, elle est responsable des formations en management commercial à la Cegos. Elle intervient essentiellement sur des thématiques d'accroissement des performances commerciales.

MARIE-PAULE LE GALL



Ancienne responsable commerciale, elle est responsable des formations « vente/négociation » à la Cegos et réalise des missions d'accompagnement auprès de commerciaux et de managers.



ISBN 2 10 048982 8

www.dunod.com

