

Dossier

# Négociation & Vente

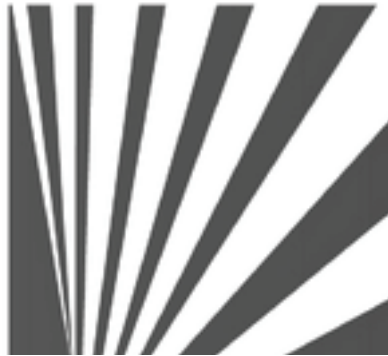
## Le profil du bon vendeur



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700114

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# NÉGOCIATION & VENTE

## Le profil du bon vendeur

- . L'image de la vente
- . Quelle stratégie commerciale ?
- . Les qualités du bon vendeur
- . Faire progresser son équipe de vente
- . Quelle formation commerciale ?
- . Rendre le salaire plus motivant

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## L'IMAGE DE LA VENTE

Force est de constater que la vente n'a jamais eu la cote d'amour en France. Décrite par les consommateurs à cause du hard-selling de quelques-uns, peu attractive pour les diplômés, la vente a longtemps accumulé des griefs à la fois justifiés et imaginaires. Le vendeur baratineur, menteur et séducteur cherchant à forcer la main de ses clients n'est pourtant plus qu'une image d'Épinal. Après le vendeur mercenaire des années 60-70, indépendant et laissé à lui-même, puis le vendeur fantassin des années 80, le vendeur d'aujourd'hui a pleinement acquis son grade d'officier dans l'entreprise. Depuis plus de 10 ans, l'image du vendeur terrain et sédentaire a considérablement évolué, à telle enseigne qu'il existe aujourd'hui 157 appellations différentes pour qualifier la fonction commerciale. Dans une grande majorité de cas, la vente s'est définitivement orientée vers le conseil au client, la compétence technique et relationnelle, l'amabilité ainsi que la prise de responsabilités de la part des commerciaux. La prise de pouvoir du consommateur et la formation commerciale commune et haut niveau des acheteurs professionnels, a obligé le professionnel de la vente à adopter une démarche conseil capable de déceler les attentes de ses clients et de répondre précisément à ses besoins. En ce domaine rien n'étant définitivement acquis, un certain nombre d'efforts et de compétences restent toujours à approfondir, sachant que la bonne ou mauvaise image des vendeurs reste entièrement entre leurs mains.

## QUELLE STRATÉGIE COMMERCIALE ?

Les entreprises n'ont pas toutes la même stratégie d'attaque du marché. Il y a celles dont la vente est «orientée client» (customer oriented), de plus en plus nombreuses et celles qui ont une vente encore «centrée produit». Chaque positionnement engendre une incidence directe sur le profil des vendeurs. Selon le cabinet Hay Management, les stratégies commerciales se répartissent en 3 grandes familles, baptisées chacune du nom de l'un des 3 plus grands généraux américains du XX<sup>e</sup> siècle :

. **Le MODÈLE PATTON** (général qui s'est notamment illustré lors du débarquement en Normandie et à Berlin) : Il s'agit avant tout d'être offensif en faisant du volume, en conquérant des parts de marché et en grandissant le plus vite possible. Dans les faits, cette stratégie conduit souvent à une politique de terre brûlée.

. **Le MODÈLE EISENHOWER** (lequel a orchestré la victoire globale sur le III<sup>e</sup> Reich) : Il s'agit là de bâtir pour durer. L'objectif est d'investir en profondeur son marché afin de le dominer puis de consolider les positions déjà conquises en continuant à gagner des parts de marché.

. **Le MODÈLE WEST MORELAND** (commandant en chef ayant géré le borbier vietnamien) : Il s'agit ici moins de gagner des parts de marché que de limiter les pertes commerciales, humaines ou financières. La politique adoptée est carrément défensive en essayant de gérer du mieux possible l'existant dans le *statu quo*, face à des concurrents qui eux progressent.

## DES PROFILS DIFFÉRENTS

Il est clair qu'aucun vendeur n'a exactement le même profil (sauf peut-être dans le cas de multinationales comme Rank Xerox, Procter & Gamble...). Ce constat est rassurant dans un métier qui nécessite des qualités personnelles hors du commun et qui fait dire à certains : «Vendeur ? Ca ne veut rien dire ! Il faut savoir ce qu'il y a derrière». En réalité, ce ne sont pas les qualités innées qui font le vendeur mais la pertinence de sa formation, lorsque celle-ci est assortie d'une forte motivation personnelle à réussir socialement et professionnellement. Si certaines prédispositions sont nécessaires (goût des contacts humains, sens du relationnel, extraversion...), le profil des commerciaux est fortement varié et ce, d'autant plus que leur niveau de compétences dépend directement du secteur d'activité dans lequel ils interviennent : commerces, grande distribution, marchés publics, transports, vente de biens d'équipements dans l'industrie, prestations de services dans le B to B... Aussi, l'entreprise doit-elle impérativement tenir compte de 4 éléments majeurs pour recruter ses vendeurs : son secteur d'activité, ses produits, sa position sur le marché et naturellement la personnalité adéquate des candidats en liaison avec la culture de l'entreprise.

## LES QUALITÉS DU BON VENDEUR

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

**Il doit, en outre, posséder des qualités personnelles qui font la différence sur le terrain, à savoir :**

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

### CHASSEUR OU ÉLÉVEUR ?

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

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

## FAIRE PROGRESSER SON ÉQUIPE DE VENTE

Vouloir améliorer l'efficacité de sa force de frappe commerciale passe obligatoirement par une optimisation de l'organisation et de la gestion humaine. La plupart des commerciaux le savent bien, eux qui pour se sentir bien dans leur peau ont besoin de règles du jeu claires, précises et admises par tous, des objectifs personnels pertinents ainsi qu'une mise sous pression avec 2 ou 3 priorités (pas davantage). Il est important que chacun des objectifs soit chiffré et daté, de manière à offrir des repères aux vendeurs en fonction de leurs derniers résultats. Pour la direction des ventes, il convient également de développer des attitudes positives en misant principalement sur la confiance et non pas sur le «flicage» ou le management policier, lequel ne peut que faire fuir les meilleurs en n'ayant aucune incidence durable sur la «défonce» des autres. Pour «driver» une équipe de vente performante, il s'agit avant tout de mettre en avant ses points forts plutôt que ses points faibles, en s'évertuant à lui prodiguer régulièrement des encouragements. S'il convient néanmoins d'être précis et exigeant avec les objectifs fixés, il faut aussi savoir offrir aux commerciaux un climat de travail serein, dans lequel ils se sentent reconnus et valorisés. Si les commerciaux sont sensibles aux éléments matériels de la réussite sociale, ils ont aussi une immense soif de reconnaissance de la part de leur hiérarchie !

## LUTTER CONTRE LE SENTIMENT D'USURE

L'ensemble des commerciaux a besoin qu'on donne du relief à leur paysage quotidien. Le ronron dans l'entreprise endort leur velléité naturelle. Tout doit être bon pour créer des occasions de stimulation (pots, réunions de vente, concours, challenge, séminaire...) même si un usage prolongé de ces stimulants peut induire à la longue, une dépendance voire une démotivation. Si une réduction des coûts commerciaux est envisagée, les économies ne doivent jamais porter sur la diminution de la fréquence des réunions commerciales, car les commerciaux ont besoin d'échanger régulièrement leurs expériences et leurs difficultés. Dans le même ordre d'esprit, chaque commercial a besoin de faire un point hebdomadaire avec son directeur régional des ventes (d'au moins 30 minutes, y compris par téléphone) et que ce rendez-vous ne serve pas uniquement à «relever les compteurs». A ce stade, l'implication du responsable commercial doit être d'autant plus forte et appuyée que ses commerciaux sont éloignés et passent beaucoup de temps sur les routes. Il doit s'impliquer physiquement afin d'épauler ses vendeurs en prise avec des négociations importantes, ou avec un client difficile. La tournée d'accompagnement, à condition de ne pas s'apparenter à une virée touristique ou à un contrôle policier, reste l'outil idéal pour aider utilement le commercial et asseoir un climat de confiance. De la même manière, afin de renforcer sa crédibilité aux yeux de ses troupes, le chef des ventes a tout intérêt à se préserver un secteur de vente en conservant un contact régulier avec le terrain.

## LES 3 COMPÉTENCES QUI DÉTERMINENT L'EFFICACITÉ DU VENDEUR

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

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

## QUELLE FORMATION COMMERCIALE ?

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

### . L'ÉCOLE DU MERCREDI

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

### . L'ÉCOLE DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE

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

## **. L'ÉCOLE ANGLO-SAXONNE**

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

## **MÉTHODE CARNEGIE POUR DÉVELOPPER LA MÉMOIRE**

Parmi les différentes méthodes et approches développées par Dale Carnegie, il en est une qui dit que l'essentiel de la confiance en soi repose d'abord sur le développement de la mémoire. Selon lui, une bonne mémoire est le préalable pour faire un exposé en public, pour intervenir à l'improviste sur un sujet, pour retenir le contenu utile d'un entretien ou pour restituer aisément ses connaissances et ses compétences. La technique utilisée par Carnegie pour retenir les événements et les restituer s'appelle la «technique de la chaîne d'images» ou encore «technique des crochets de mémoire». Elle consiste à apprendre une trentaine de mots clés puis de leur associer le même nombre d'informations, afin de pouvoir les restituer sans prise de notes.

### **1ère ÉTAPE : NOTER LES PRINCIPAUX POINTS (IDÉES) À EXPRIMER**

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

### **2e ÉTAPE : METTRE EN PLACE DES CROCHETS DE MÉMOIRE**

Un crochet de mémoire est un mot «clé», auquel on associe une image précise et que l'on mémorise ensuite une fois pour toute, dans un ordre numérique précis. Exemple : 1 = Bain = je trempe dans le bain ; 2 = Zinc = j'astique le zinc ; 3 = Aître = je jette dans l'âtre, etc. Plus les crochets sont nombreux, moins il est recommandé de les écrire et encore moins de les apprendre par coeur, au risque d'avoir un trou de mémoire au moment crucial.

### **3e ÉTAPE : ASSOCIER LES IDÉES AUX CROCHETS**

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

### **4e ÉTAPE : RESTITUER LES IDÉES EN ÉNONCANT LES CROCHETS**

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

## **. LA FORMATION 360°**

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

## RENDRE LE SALAIRE PLUS MOTIVANT

Un clou s'enfonce mieux avec un marteau qu'avec un tournevis. Ce type d'image définit assez bien la manière de motiver un commercial, montrant qu'après le management et l'art de motiver les équipes, c'est bien le système de rémunération qui fait la différence pour faire décoller les résultats. Le système de rémunération idéal est celui qui sert le mieux la politique commerciale de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'apparente à une fusée avec ses 3 étages et ses boosters :

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

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

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

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

## LE VARIABLE, UN LEVIER DE PERFORMANCE

Véritable outil de gestion de la performance, la partie variable joue le rôle d'incentive et de levier, en poussant les vendeurs à atteindre et à dépasser leurs objectifs. Le variable est constitué de primes ou de commissions (fixe sur le CA sans obligation de résultat minimal) ou le plus souvent d'un panachage des deux. Selon une étude de l'Apec à la fin des années 90 qui fait toujours date, la partie variable représente en moyenne 25% de la rémunération globale des commerciaux sachant que celle-ci n'est que de 21% lorsqu'elle est régie uniquement par des primes et de 34% dans les entreprises qui utilisent un système de commission. La rémunération variable peut être définie selon des objectifs quantitatifs (objectifs de croissance du CA, marges brutes, nouveaux clients...) ou qualitatifs (fiabilité des prévisions, fidélisation des clients, créativité, réactivité sur les campagnes promotionnelles...) mais également, selon la performance individuelle ou collective (travail de l'équipe qui a créé un environnement favorisant la transaction). D'après les professionnels de la rémunération des vendeurs, la part idéale du variable se situe entre 10% et 40% de la rémunération selon le secteur d'activité, sachant que l'écueil principal d'un variable trop fort est qu'il a tendance à inciter les commerciaux à vendre à tout prix en réduisant l'efficacité globale de la prestation. Pour d'autres responsables commerciaux, un petit fixe et un gros variable (+50%) présentent l'avantage d'être autoépurateur en permettant de conserver les bons commerciaux (surtout dans les cycles rapides de vente), alors qu'un rapport 80% fixe/20% variable est beaucoup moins significatif de la performance intrinsèque des vendeurs (sauf si le fixe est déjà confortable ou que la durée du cycle de vente est longue et complexe).

## LES CRITÈRES DU VARIABLE

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

**. Pratiques réalisées dans le B to B en fonction des secteurs d'activité : La partie variable représente, en moyenne, dans la rémunération globale des commerciaux...**

- 12% pour les technico-commerciaux (vente de matières premières et produits semi-ouvrés)
- 14% pour les technico-commerciaux (avec clients distributeurs)
- 22% pour les ingénieurs commerciaux de biens d'équipements

23% dans la grande distribution  
24% dans les SSII  
25% pour les délégués commerciaux  
27% pour les commerciaux travaillant avec des distributeurs spécialisés (parfumerie, habillement...)  
29% dans les télécommunications  
31/32% pour les attachés commerciaux techniques (petites fournitures, services non intellectuels)  
32% dans l'équipement de la maison  
32% dans l'assurance, l'immobilier, les services financiers  
35% pour les ingénieurs commerciaux de matériels de bureau  
37/40% dans le High Tech  
50% dans l'automobile  
61% dans la bureautique  
100% dans la lingerie, livres, vin, porte-à-porte  
*Sources : Apec - Action Commerciale*