

# Introduction

La littérature déjà très abondante sur les techniques de vente méritait-elle un nouvel ouvrage ? De nombreux auteurs ont déjà apporté leurs contributions à la description des méthodes et des techniques ayant pour objectif d'aider les commerciaux et leur management à mieux maîtriser l'art de la vente et de ses différentes composantes. Ces ouvrages qui s'appuient sur l'expertise de leurs auteurs décrivent des processus et des techniques de communication persuasives qui ont pour vocation à être appliquées dans des situations commerciales très variées : vente à des entreprises, vente à des particuliers, vente à la distribution, vente à des grands comptes, etc.

En matière de conduite des entretiens de vente, la doctrine commerciale la plus fréquente propose un tronc commun qui s'articule selon trois axes principaux : le plan de vente avec ses étapes successives, de la prise de contact jusqu'à la conclusion et au suivi des clients, des apports tirés de méthodes et d'attitudes de communication qui ont été adaptées à la vente (analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, écoute active, etc.), enfin d'apports s'appuyant sur des travaux de psychologues et de sociologues visant à décrire des comportements et des attitudes individuels et collectifs. Or, cette doctrine, qui a en définitive peu évolué, est à mettre en parallèle du contexte marketing et commercial des actes de vente, qui, eux, ont considérablement changé en quelques années.

L'accélération de la compétition a conduit les entreprises à approfondir la segmentation de leur marché, la différenciation de leurs offres et la recherche de productivité. Cette donne marketing s'est d'ailleurs souvent traduite par le développement de forces de vente spécialisées et

adaptées aux différents segments de clientèle. En parallèle de ce contexte macroéconomique, la diffusion des technologies de l'information a profondément bouleversé les contributions et les pratiques des commerciaux. En effet, face à des clients disposant d'une information abondante, actualisée et provenant de sources variées, les commerciaux ont perdu une partie de leur valeur ajoutée et de leur pouvoir qui résidait dans la détention d'informations. Les clients qui peuvent aujourd'hui, facilement comparer les offres, échanger entre eux avec des blogs de consommateurs ou bien accéder à des sites Internet d'évaluation des sociétés, n'attendent plus des commerciaux les mêmes contributions qu'autrefois. C'est ainsi que l'on constate une « fracture commerciale » entre, d'une part, des commerciaux à valeur ajoutée limitée qui ont pour principales contributions de renseigner succinctement les clients et d'enregistrer leurs commandes et, d'autre part, des commerciaux au profil beaucoup plus complet qui apportent à leurs clients de véritables prestations de conseils personnalisés et d'accompagnement dans leur décision d'achat.

L'observation des missions et des agendas des commerciaux reflète d'ailleurs parfaitement bien ces évolutions. Ainsi, le temps passé à traiter des e-mails, à collecter et à synthétiser des informations, à élaborer des plans et des actions commerciales ou promotionnelles, à suivre et à analyser des données quantitatives ou à mettre au point des supports de communication spécifiques est parfois bien supérieur à celui consacré aux entretiens de vente.

Dans ce nouveau contexte où l'on constate de très fortes disparités de contributions et de rôles parmi les commerciaux, la doctrine traditionnelle sur la conduite des entretiens de vente ne semble plus pertinente dans de nombreuses situations. C'est pourquoi, nous avons décidé d'entreprendre une démarche de clarification et de modélisation des approches commerciales afin d'aider les différents acteurs de la vente à mieux adapter leurs méthodes à leurs situations particulières. Les observations menées dans de très nombreux secteurs d'activité, nous ont conduits à modéliser cinq méthodes de vente qui utilisent des processus et des techniques bien distinctes :

- la vente classique ;
- la vente de l'offre globale ;
- la vente conseil ;

- la vente en libre-service ;
- la vente par médias interposés.

Ces cinq méthodes de vente ne sont pas spécifiques à des secteurs d'activité mais dépendent surtout des profils des clients, des caractéristiques de l'offre et de la stratégie de l'entreprise concernée. Par exemple, une entreprise de service informatique pourra, selon les situations, avoir intérêt à utiliser la vente classique pour des prestations simples, la vente de l'offre globale quand elle est en compétition avec des concurrents qui exercent une pression sur les prix, la vente conseil dans le cas où les clients expriment une problématique plus complexe.

Pour chacune de ces méthodes de vente, nous avons cherché à clarifier la manière de les conduire avec leurs supports de communication associés, les rôles des commerciaux, le style de communication adapté et les contributions possibles des managers pour améliorer leurs chances de succès. Chaque méthode de vente est illustrée d'exemples commentés qui permettront aux lecteurs de mieux visualiser leurs caractéristiques clés. Le choix des développements que nous proposons pour chacune de ces méthodes a été dicté par un souci d'efficacité et de concision. Dans la dernière partie de l'ouvrage, nous vous proposons une boîte à outils afin d'aider les lecteurs à approfondir et mettre en œuvre chacune des cinq méthodes de vente exposées.