

TECHNIQUES DE VENTE



LA GESTION
EN PRATIQUE

Avec la participation de B. Thellier (ex-négociateur du GIGN), D. Flamand (acteur),
A. Marschall (BFM TV), N. Daynac (Cnews), O. Kretz (agent immobilier,
L'agence - immobilier de luxe en famille, Netflix)...

Patrick Barrotta
Aurélie Barrotta
Laurent Rossi

ellipses

Étape 1

Préparation de l'entretien

Une des clefs du succès est la confiance en soi.

Une des clefs de la confiance en soi est la préparation

Arthur Ashe (1943-1993) – *Tennisman*

Voici notre première introduction.

Vous le verrez, il y en aura une pour chacune des étapes de la négociation présentée dans cet ouvrage. Elles ont pour objet de banaliser l'étape en question. Ces introductions présentent l'intérêt de la partie mais sans apport technique. Ces éléments apparaîtront dans la suite du traitement de l'étape. C'est une sorte de mise en situation, nous vous laissons le choix d'en apprécier la lecture ou de passer directement à la partie technique.

La préparation de l'entretien est multiple. Il s'agira de se préparer soi-même, de préparer ses documents et ses outils d'aide à la négociation et son argumentaire.

Les sportifs, avant une compétition, se préparent de la même façon. Avez-vous déjà assisté à une compétition de ski alpin ? Vous pourriez observer les skieurs se livrer à un drôle de rituel avant de s'engager sur la piste.

Ils s'isolent et miment la descente qu'ils vont effectuer. On les voit simuler les virages, leurs bras se balancent en rythme, ils fléchissent leurs genoux sur des bosses imaginaires. Ils sont déjà prêts.

Vous allez faire la même chose.

Pour commencer vous préparer physiquement.

La notion de préparation physique avant une compétition est un concept récent dans le sport. Il date du début du xx^e siècle. Avant cela, seul l'entraînement comptait, c'est-à-dire la simulation de la compétition.

Une bonne illustration en est la préparation des gladiateurs pour les jeux du cirque. Ils simulaient des combats avec des armes en bois lors de leurs entraînements dans les « ludi » (nom des écoles de gladiateurs). Le « laniste » (entraîneur et propriétaire des gladiateurs) faisait sa sélection parmi ses poulains. Ses objectifs, que les combats soient longs et les meilleurs devaient survivre pour les prochains jeux.

Sachez que les négociateurs du GIGN sont, avant tout, des agents du GIGN. Ils endossent la fonction de négociateur par choix et par goût. Ils sont totalement intégrés à l'équipe lors des assauts. Leur préparation physique est à la hauteur de celle du groupe.

Un bon négociateur est en bonne forme physique.

Le meilleur atout est la combinaison parfaite entre votre physique et votre moral. Vous serez prêt à déplacer des montagnes, conquérir de nouveaux marchés et vous ferez exploser les chiffres des ventes.

N'imaginez pas que votre succès dépende d'un physique d'athlète grecque. Philippe Croizon, amputé des 4 membres a réussi à lever, par son énergie, suffisamment de fonds pour s'inscrire au Paris Dakar 2017. Il finira 47^e, mieux que certains valides. La Matmut et Signarama (franchise internationale pour la signalétique) ont validé l'idée. Ils sont devenus ses sponsors officiels pour l'épreuve. Il a réussi à convaincre, il avait déjà gagné la course avant même de s'y engager. « À cœur vaillant rien d'impossible », fameuse maxime que vous n'ignorez pas. Vous pouvez préférer celle de Jean Reno dans le rôle de Godefroy de Montmirail (les visiteurs 1993) « que trépassé si je faiblis ».

Votre physique et votre moral sont prêts. Maintenant, préparez vos outils. Vous pouvez apprécier de vous entourer d'une multitude d'objets fétiches. Inutiles pour convaincre mais totalement indispensables pour votre mental. Vous aurez votre stylo préféré, celui qui a déjà signé tous vos plus gros contrats. Votre bloc-notes Hello Kitty, c'est celui de votre fille, comme cela elle est un peu avec vous lors de vos négociations. Les plus grands de ce monde sont comme vous.

L'histoire dit que Michael Jordan portait toujours, sous le short des Chicago Bulls, celui de son université, l'équipe North Carolina. La mode des shorts bouffants et long jusqu'aux genoux n'a jamais trahi son secret.

On dit aussi que Barak Obama avait toujours sur son bureau, comme rappel de ses origines, le symbole kenyan de la fragilité, une main tenant un œuf. N'ayez pas honte de transporter vos grigris avec vous lors de vos négociations. Ils sont tout aussi importants que vos échantillons produits.

Parlons des fameux outils numériques, ordinateurs portables, tablettes et autres smartphones. Ce sont de formidables outils pour vos négociations. Seule condition, les utiliser correctement. Il vous faudra proscrire le diaporama lénifiant, celui où vous lisez tout ce qui est écrit, celui que vous ne maîtrisez pas car réalisé par un autre et celui qui interdit toute interaction avec votre interlocuteur. On peut lire 400 mots par minute alors qu'on pourra seulement en prononcer 150 dans la même minute. Le visuel n'est qu'un appui à votre discours, n'en devenez pas dépendant. Jeff Bezos, interdit à ses collaborateurs l'utilisation des fameux outils PAO lors des meetings. Il

faut retrouver de l'humanité dans ses relations aux autres. Le paper board sur lequel vous saisissez les principaux mots-clés de votre présentation est toujours d'une incroyable efficacité.

Passons les problèmes de connexion et de transfert de documents. Nous pourrions évoquer de multiples anecdotes vécues en tant que jury examinateur. C'est incroyable le nombre d'ordinateurs sans batterie qui existent, ceux qui refusent de lire un support, ceux qui avalent et détruisent les dossiers numériques et enfin ceux avec des incompatibilités de système. Tout fonctionnait quelques minutes avant d'entrer dans la salle d'examen. Un peu comme si un Dieu malveillant, ou l'esprit de Bill Gates mélangé à celui de Tim Cook, avait décidé de ruiner votre présentation.

Dans votre préparation, luttiez contre la loi de Murphy dite loi de l'emmerdement maximum, pratiquez l'anticipation positive. Pour aller à votre rendez-vous, il vous faudra 15 minutes de transport, mais c'est sans compter sur la recherche d'une place de parking et de possibles ralentissements. Accordez-vous 15 minutes supplémentaires.

Votre tablette ne tient plus sa charge de batterie, achetez une batterie extérieure. Ne demandez pas à votre interlocuteur une rallonge ou une prise pour faire votre démonstration. C'est à vous de vous adapter, pas à votre client. Évidemment vous avez avec vous des feutres pour le paper board et tous sont opérationnels. Ne commencez pas à tracer de grands traits sur le tableau qui finissent par s'évanouir par manque d'encre.

Les éléments techniques qui vont suivre vont vous présenter les bonnes pratiques de préparation. Vous n'aurez plus qu'à les faire vôtre pour réussir vos négociations.

Cette étape est triple. Vous allez identifier votre cible, vous préparer physiquement et mentalement.

Il tiendra à vous d'adapter nos conseils et illustrations à votre situation personnelle. La construction de notre ouvrage reprend les 7 étapes d'un entretien de vente. La transposition est facile vers d'autres situations.

Identifier votre cible

Définir une cible c'est afficher clairement une volonté de conquête. Rare sont les produits universels, ceux qui plaisent à tous sans distinction d'âge, de revenu et de style de vie. Citons le coca cola, les Post-It, la baguette de pain,

les Stan Smith... Mais même pour ces produits la communication sera adaptée. Votre approche du marché sera différente selon que votre interlocuteur est le responsable d'une plateforme de commande en ligne, un influenceur ou un client individuel dans votre boutique.

Dans ce cas, vous n'adaptez pas votre produit à la cible mais vous adaptez votre discours à la cible.

Il faut moins d'effort si votre produit répond au plus grand nombre. Ici, pas de gamme de produits trop complexes à maîtriser et un seul argumentaire à connaître.

Qui sont vos clients? les connaissez-vous vraiment?

Norbert Charasch, président ESA – École Supérieure d'Assurance de Paris

« Malgré les nombreuses années d'expérience, il faut, sans cesse, faire preuve d'humilité. Pour cela, il me semble indispensable de prendre conscience de deux prérequis. Le premier est d'admettre, d'intégrer le fait qu'il existe un vrai danger à se retrouver face à un interlocuteur qui ne présente pas une bonne maîtrise technique car il est en possession d'une multitude de données plus ou moins bien comprises et, surtout, plus ou moins fausses. Dès lors, il convient d'acter que le traitement des objections s'avère être bien plus difficile.

Le second prérequis est de faire en sorte d'identifier le profil de notre interlocuteur. Il y a une réelle nécessité à préparer suffisamment son entretien. Il ne faut pas appréhender cette préparation comme une perte de temps. Bien au contraire, il s'agit d'une stratégie gagnante. Afin de gagner en efficacité et en efficience, je préconise de prendre le temps de relire l'historique des relations avec le client. Il semble primordial, aussi, de prendre connaissance du dernier entretien. Il n'apparaît pas, non plus, être superflu d'étudier le portefeuille produits détenu par notre client. Une fois de plus, cette analyse va nous permettre d'identifier les besoins, de comprendre les attentes, les objectifs, les inhibitions de notre client. Ce soin apporté dans la préparation de l'entretien va permettre de se rappeler des caractéristiques de notre interlocuteur. Cette minutie va nous rassurer, nous permettre peut-être d'anticiper les objections du client. »

Fin 1999 Renault Dacia lance la Logan. Une voiture à petit prix pour les petits budgets. C'était mal connaître le marché automobile français. La Logan séduira bien au-delà du marché cible. L'homo economicus venait de faire

son apparition. Les familles même plus aisées ont arbitré entre un modèle X d'occasion et une Logan neuve. Aucune hésitation, c'est la Logan qui remporte le match. On a même vu apparaître au tout début de sa commercialisation un marché de l'occasion où les tarifs affichés étaient supérieurs à ceux des véhicules neufs. Jusqu'alors seules des marques italiennes de luxe avec leurs productions volontairement limitées avaient connu cela.

De nombreux exemples viennent illustrer les gros ratages des positionnements marketing. Votre marché est dynamique, les vérités d'hier ne sont pas celles de demain. Sachez percevoir les évolutions de votre clientèle.

Les flops célèbres comme les parfums Bic, les coca aromatisés, la Renault Avantime sont de belles illustrations. Les cabinets d'audit et conseils vont vous facturer leur vision de votre cible client. Leurs prospectives tiennent compte du marché du moment. Ils peuvent se tromper.

Perrier avait sollicité les conseils d'un grand cabinet d'Audit avant de se lancer sur le marché US en 1976. Leur diagnostic était sans équivoque. Les Américains ne paieraient jamais aussi cher pour une simple eau gazeuse en bouteille, fusse t'elle en verre. L'effet de snobisme US et New Yorkais sera des plus efficace. En complète contradiction avec les prédictions de cette Big five.

Le paradoxe est le suivant. Les sociétés rêvent toutes de découvrir le produit universel alors que notre monde est complexe. Il existe des multitudes de mini marchés avec des évolutions permanentes, des porosités inattendues. Il faut tout de même connaître votre marché pour le conquérir.

Mais comment connaître et comprendre un environnement en mutation permanente ?

Si en plus des évènements extraordinaires viennent bouleverser nos fondamentaux marketing, l'adaptation n'est plus seulement une question de temps mais une question de survie. L'épidémie de la COVID 19 est un de ces évènements.

Elle a accéléré le développement du commerce en ligne, d'une part comme seule alternative à la fermeture des commerces traditionnels lors du premier confinement et d'autre part comme l'ancrage d'un nouveau mode de consommation.

Il n'y aura pas de retour en arrière. Seules les imperfections du système bloquent un plus grand développement.

Nous sommes au XXI^e siècle. Les sociétés de ventes en lignes déploient des trésors d'imagination pour nous solliciter sans cesse. Leurs algorithmes

turbinent à plein régime. L'interface de Monsieur Dupont ne correspond qu'à lui. On lui parle et à lui seul. Il reçoit les notifications au bon moment. Il commande, sûr de son choix. Il a tout pesé, les avis comptent. Il est un consommateur mature et citoyen. Pourtant sa livraison dépendra d'un système inchangé depuis le XIX^e siècle. Un livreur peu motivé par un métier déconsidéré avec un salaire au minimum légal.

Combien d'entre nous ont espéré en vain leur livraison comme indiquée sur le site marchand et furent déçus et enragé d'apprendre que le livreur ne passera pas et remet à une date qui lui appartient la livraison tant espérée. Sans oublier les avis de passage notifiant votre absence alors que vous aviez posé une RTT pour rester chez vous et récupérer le bureau de votre fille ou l'ensemble domotique dernier cri.

Les éléments du marché peuvent être en cohérence comme la synergie positive entre le développement du e-commerce et celui d'internet ou en opposition ou du moins en questionnement entre les modes de livraison d'aujourd'hui et le e-commerce.

Pour autant, nous devons comprendre et segmenter ce marché. Nous souffrons tous d'un biais cognitif dit biais de sur-représentation ou d'association. Nous avons besoin de poser une étiquette sur les gens. Cela nous permet d'appréhender plus facilement notre environnement. Michel votre collègue de bureau croisé deux fois à la pause-café, sera pour vous Michel le balourd et l'égoïste. Deux blagues sexistes et le non-partage de son moelleux au chocolat dépeindront pour vous à jamais le personnage.

Il est peut-être dans l'intimité un gars vraiment sympathique, tout à fait impliqué dans les tâches domestiques avec son épouse. Parfait cuisinier, pâtissier accompli mais qui n'aime pas partager ses gâteaux maison avec les collègues de peur de ne pas plaire ou de décevoir.

Comment segmenter notre marché avec des critères pertinents. Sans tomber dans la caricature ?

Utilisons les critères les plus rationnels, les critères socio démographiques.

Les critères sociodémographiques : Qui sont mes clients ?

Ce sont des critères rassurants. Ils segmentent votre marché sur des bases compréhensibles par tous. L'âge, le sexe, la CSP, l'adresse, le type d'habitation, la profession, le nombre d'enfant, la situation matrimoniale...

Ils ont les avantages de leurs inconvénients. Ils sont clairs mais restrictifs. On peut les croiser et en tirer des corrélations entre eux sans aucune garantie de cohérence malgré tout. Ce sont les critères de segmentation du marché les plus anciens. Leur pertinence est relative aujourd'hui. Ils décrivent des éléments objectifs sur l'identité de vos clients, mais ces éléments seront insuffisants pour une analyse fine de votre marché.

Votre CRM sera un bon outil pour effectuer des tris sur ces bases et vous complèterez votre sélection par d'autres critères. Nous les aborderons dans la suite de cette partie.

Une bonne illustration de la mise en lumière de ces données socio démographiques est à retrouver chaque année dans le numéro bilan « d'alternatives économiques ».

Il ne tient qu'à vous à définir les critères les plus pertinents pour une bonne approche de votre marché. Soit cette segmentation n'a pas d'intérêt car vos clients ou futurs clients ont tous le même profil. Imaginons un produit luxe comme des montres haut de gamme d'un horloger Suisse. Vos clients sont : « Tous des frimeurs urbains chics ». Formidable, une seule typologie de client. Votre argumentaire sera simplifié, la réponse aux objections également. Cette niche de clients existe. Elle est limitée mais elle existe. Ici, la typologie client n'est pas nécessaire.

À l'inverse vous pouvez avoir des typologies clients et la nécessité de mettre en place une segmentation pour aborder le mieux possible chacun de ces profils clients.

Ces critères sociodémographiques montrent aujourd'hui leur limite. Revenons sur notre premier exemple. Vous avez la charge de segmenter le marché des montres de luxe d'un horloger Suisse.

Le portrait-robot de votre client habituel est le suivant : un homme blanc de 50 ans issu de la CSP plus. Aujourd'hui les montres Rolex plaisent énormément aux jeunes générations un sondage nous donne le chiffre suivant 11% des montres portées par les jeunes entre 16 et 25 ans en Suisse sont des Rolex. Les stars du football et les influenceurs en possèdent. Une montre sur cinq de plus de 3 000 € vendues dans le monde est une Rolex.

Une seule question : qui sont mes clients ? Pour cette icône du luxe la réponse est simple. Ce sont ceux qui peuvent s'en payer une. C'est une marque transgenre, les modèles hommes sont très appréciés par les femmes. Les modèles iconiques en acier et grande taille vont à tous les poignets. Le secteur des montres de luxes est dopé par de nouveaux acteurs sur le marché

de l'occasion. On estime que la valeur de certains modèles peut tripler en 10 ans. Cela assure un marché de l'occasion très dynamique. Des sites comme Chrono24, Watchmaster surfent sur cette opportunité. La rareté des séries sport fait flamber la demande et les prix.

Comment segmenter ce marché, tant les profils clients sont nombreux et antagonistes? On passe du mal blanc dominant comme aiment à les appeler les adeptes de la gentrification parisienne à l'influenceur Bad boy. C'est là où les critères sociodémographiques montrent leurs limites.

Si vous traciez une carte des profils clients avec comme axes 4 données: les revenus, l'âge, le type d'habitat et la situation matrimoniale, vous n'auriez pas de concentration de points mais une représentation éclatée, donc inexploitable.

Cette illustration montre la limite des seules variables sociodémographiques. Outre leur faible efficacité pour une bonne transcription de votre mapping client s'ajoute un côté traitement administratif incompatible avec une vision moderne et fine de votre segmentation client.

Les critères psychographiques: Que pensent mes clients?

Ce sont les critères de segmentation basés sur les styles de vie. Ces critères s'enrichissent chaque année de nouvelles tribus. Il ne tient qu'à vous de retenir les socio styles pertinents pour une segmentation efficace.

Il n'est pas possible de poursuivre notre présentation sans rendre la paternité de cette approche à Bernard Cathelat (ex-Directeur du CCA – Centre de Communication Avancée). Il nous présente une typologie avec 15 tribus et 5 socio styles. Cette approche n'a pas fait l'unanimité mais elle a eu le mérite de faire avancer les grands marketeurs vers la fin des simples critères sociodémographiques et de prendre en compte ces nouvelles tribus. Les «bobos» doivent beaucoup de leur reconnaissance aux travaux de B. Cathelat. Il a ouvert une voie dans laquelle ont suivi les professionnels de l'acronyme cinglant.

Ici, on retiendra la présentation de Mélanie Roosen (rédactrice en cheffe web pour l'ADN). Elle modernise celle de B. Cathelat tout en conservant les idées de départ. Elle nous présente son travail en parlant de tendances. Ce n'est pas rien de minimiser par cette expression l'efficacité de son analyse. Une tendance est éphémère, elle peut se transformer, elle peut muter et s'agglomérer à une autre. Imaginez des bulles de savon en l'air, observez leurs déplacements. Certaines vont éclater très vite, d'autres monter dans le ciel comme attiré par un aimant invisible, les dernières vont former des couples,