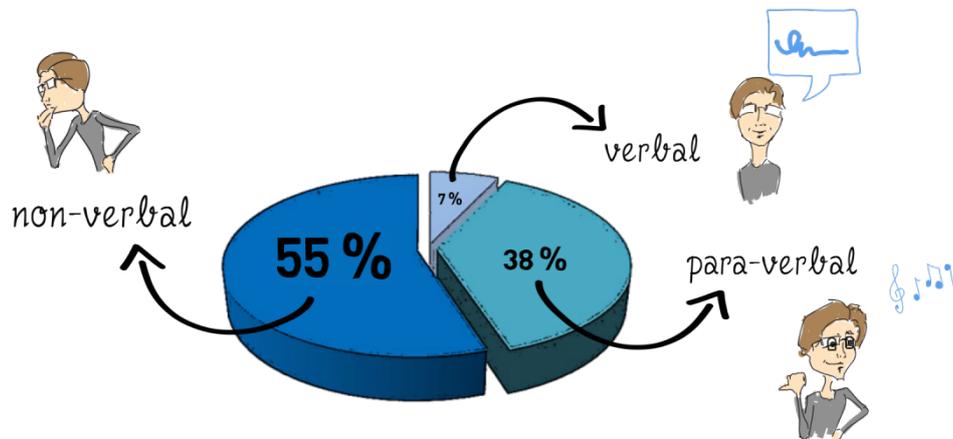


1. Contact

La communication verbale, non verbale



On sait que 93% de la communication passe par d'autres vecteurs que le verbe. Aussi il faudrait s'appliquer à avoir une bonne gestuelle et surtout des intonations dans la voix, des expressions du visage qui animent le discours et mettent en avant ce qui est important.

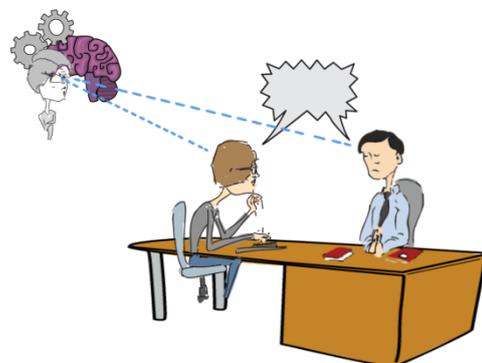


Il faut présenter sa société avec les intonations et la ponctuation nécessaire.

Lorsque l'on s'adresse au client, il faut rester également observateur, s'effacer et se concentrer sur ce que dit et ce que fait le client. L'idéal est d'adopter une méta-position, c'est-à-dire « se dédoubler ».

Se mettre en méta position c'est observer ce qui se passe quand on est en train de parler à son interlocuteur. Cela permet de prendre conscience de ce qui se joue, des enjeux de chacun et de développer une vision plus stratégique de la situation afin de choisir les bons arguments. En bref, la méta-position permet de prendre du recul sur une situation et de réagir au mieux.

Méta position ?



La proxémie et la synchronisation

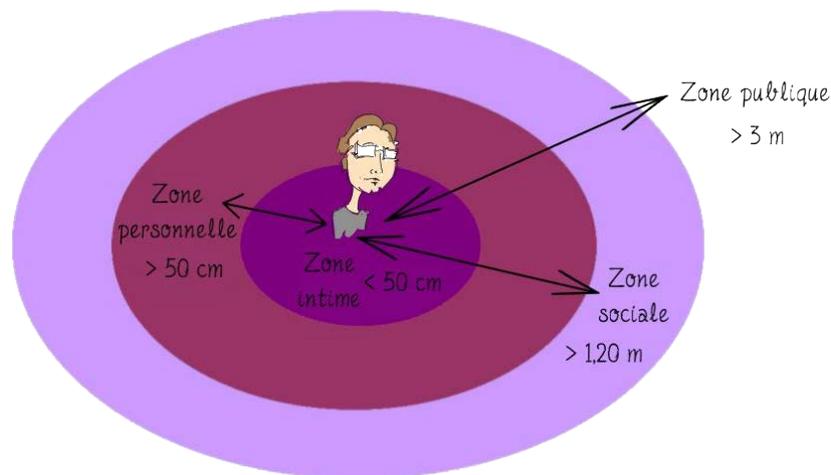


La présentation, cela n'a l'air de rien mais commencer par son prénom est important, ensuite son nom, sa fonction, sa société après s'être assuré de se trouver en face du bon interlocuteur. Lorsque le vendeur s'installe il doit

communiquer avec son interlocuteur sur des sujets divers et variés... Si l'inspiration ne vient pas, ce n'est pas grave. Un accueil cordial et des remerciements pour le temps accordé sont un bon début.



La proxémie :



Il existe 4 zones :

- La zone publique est la distance qui sépare de l'autre et qui est supérieur à peu près à 3 mètres. Dans un amphithéâtre, par exemple, cette distance permet de voir tout le monde
- La zone sociale est comprise entre 1.20 mètre et 3 mètres. Elle est utilisée dans certains bureaux ou espace où l'on a besoin d'avoir de la distance entre les personnes.
- La zone personnelle varie de 50 cm à 1m ou 1.20 mètre. Elle permet de se parler. On va la trouver dans certains guichets, tout en respectant l'espace personnel.
- La zone intime varie entre 0 et 50 cm. C'est une zone à ne pas utiliser dans la négociation.

Toutes ces zones varient suivant les cultures. Dans le nord, on va avoir des zones personnelles plus grandes et dans le sud on peut utiliser la zone personnelle même dans le business, donc même dans les négociations.

Le passage d'une zone à l'autre peut se faire dans plusieurs circonstances ou avoir différentes significations : le partage d'une information via un document ou une tablette peut être prétexte à un rapprochement. À l'inverse, un éloignement peut indiquer une désapprobation ou encore la fin de l'entretien. Attention à ne pas empiéter sur l'espace personnel, voire intime, de l'interlocuteur, ce serait une faute de politesse... Dans la situation présente, il s'agit uniquement de faire connaissance. Il convient donc de garder une distance convenable, de 50 cm à 1m.

Si l'entretien se fait dans un espace de réunion avec une table ronde, mieux vaut se placer à côté de la personne, et non en face.

La synchronisation :

La synchronisation consiste à devenir le miroir de l'interlocuteur. Pour cela, il est nécessaire de :

- Se synchroniser sur le langage en utilisant des mots, des structures de phrase, un niveau de langage proche de l'interlocuteur.
- Se synchroniser sur ce que ressent l'interlocuteur, sur son état interne. Par exemple, s'il est passionné, il vaut mieux adopter le langage et la gestuelle de quelqu'un de passionné...
- Se synchroniser sur les postures et la gestuelle de l'interlocuteur

Ensuite le vendeur se doit de pratiquer l'écoute active, dont la principale dimension est de se taire et laisser parler le client. Lors d'un entretien il faut laisser la parole pour environ 70% du temps. Le rôle du vendeur sera de reformuler et relancer la conversation.

2. Découverte

Les besoins explicites d'informations



Quelle que soit la qualité de la préparation, le client restera largement inconnu. Attention, l'un des dangers qui guette le commercial lors de ce premier rendez-vous est de croire qu'il connaît bien le client, voire qu'il sait mieux que lui ce dont il a besoin. Cette assertivité, qualité que l'on recherche chez un commercial, a un effet pervers : comme on pense connaître le client, on ne l'écoute pas et de ce fait, on ne lui pose pas de questions ; c'est ainsi que l'on vend la même solution à tous les clients. L'objectif de ce cours est de savoir identifier les besoins du client, d'apprendre à poser les bonnes questions sur le fond et la forme.

Il sera plus difficile de vendre si le vendeur passe plus de temps à parler de ses produits que de poser les bonnes questions. Que doit-on explorer chez le client lors de cette rencontre ? Nous avons parlé de **check-list des questions** à préparer, c'est le moment de l'avoir sous les yeux, même si, naturellement, il faut les connaître par cœur.

Le passé :

Connaître le passé du prospect et de son entreprise permettra de comprendre les décisions antérieures et celles que le client pourra envisager dans le futur.

Le présent :

Il faut connaître les éléments spécifiques du macro-environnement et du marché qui impactent ce client, mais également le produit/service/solution actuel ainsi que le fournisseur

déjà en place. Si le fournisseur actuel donne satisfaction, quels sont ces points de satisfaction ? Il faudra faire une offre qui permette de les maintenir. Que manque-t-il pour que cela soit parfait ? Dans le cas d'un fournisseur non satisfaisant, il faut découvrir depuis quand cela dure et pourquoi le client n'a pas changé. Il faut également savoir quelles en sont les conséquences et quel confort supplémentaire il attend ... Il faut enfin connaître le centre d'achats et le processus d'achat si l'interlocuteur ne décide pas seul.

Le futur :

Il convient de maîtriser le type d'achat (stratégique, important, banal, renouvelé...), mais aussi les besoins, les désirs, les attentes, les contraintes, les difficultés... autant pour l'entreprise que pour l'interlocuteur. Il faut garder à l'esprit qu'un client achète pour ses raisons propres et non celles du vendeur et donc identifier les raisons et motifs d'achat.

- Qui est à l'origine de la demande ?
- Qui est l'utilisateur final ?
- Quel est le niveau de qualité attendu et la capacité à satisfaire les besoins par rapport à la concurrence ?

Il est nécessaire de bien assimiler les attentes du projet en termes de résultats ; afin de mesurer l'impact positif de la solution proposée pour le client, et, pour ce faire, de connaître le budget et la date de décision. Enfin, il est important de qualifier ce projet et de voir dans quelle mesure il se réalisera compte tenu des barrières à dépasser et si les conditions favorables sont réunies chez le vendeur et le client pour que cela fonctionne.

Les intervenants de l'achat



Un centre d'achat regroupe l'ensemble des personnes qui prennent part à la décision d'achat, sans pour autant s'impliquer directement dans l'acte d'achat. Ce rôle-là est rempli par l'**acheteur** dont c'est le métier et qui sera le prospect. Dans un centre d'achat, il y a aussi l'**utilisateur** (interne à l'entreprise) du produit ou du service, que l'acheteur va consulter car il est souvent à l'origine du besoin, donc de l'expression de la demande d'achat.

D'autres personnes y prennent part également :

- Le **prescripteur**, qui exerce une influence sur la définition de l'achat. Il peut être interne à l'entreprise et appartenir au service qualité, R&D, marketing, commercial, maintenance, ou externe et être un bureau d'études, ingénieur, architecte, journaliste, ancien client...
- Le **conseiller**, lui, suggère des critères de sélection de produits ou de fournisseurs. Il n'apparaît pas toujours formellement dans le centre d'achat et est donc difficile à identifier.
- Le **filtre** a une capacité de blocage, un rôle de contrôle sur les communications entre les membres du centre d'achat et sur leurs relations avec les fournisseurs concernés. L'acheteur ou le responsable qualité peut jouer ce rôle.

- Enfin le **décideur** est le personnage-clef qui a le pouvoir d'engager l'entreprise.

L'acheteur cherche à améliorer (ou participer à) la performance de l'entreprise et à répondre aux attentes des membres du centre d'achat. Il va donc arbitrer les avis des différents participants du centre d'achat. Cependant la décision est souvent collective, mais les membres ne jouent pas le même rôle et sont très peu homogènes (expérience, formation, responsabilité, niveau de confiance). N'ayant pas les mêmes préoccupations, ils ont des motivations et des attentes différentes. Malgré cela, tous ces membres ont souvent les mêmes critères de sélection mais pas nécessairement la même pondération de ces critères.

Le décideur de la grande entreprise reste prédominant quand il n'y a pas consensus entre les membres. Le décideur de la PME prendra la décision en s'appuyant sur un responsable qui a mérité sa confiance et est compétent sur le dossier.

Que le client décide seul ou dans le cadre d'un centre d'achat, il faut connaître les **critères de sélection** du fournisseur d'une part, et du produit ou service d'autre part. L'expérience montre que les critères dominants sont l'expérience passée avec le fournisseur (on voit là qu'un fournisseur installé bénéficie d'un avantage de primauté), la réputation du fournisseur, la qualité du produit, la capacité du fournisseur à respecter les spécifications établies, la capacité à fournir au moment voulu.

Il semble que la valeur de l'offre soit plus importante que le prix mais le prix est plus important pour les produits banalisés.

Il existe une hiérarchie des critères :

- les critères veto pour lesquels il n'est pas question d'examiner l'offre si elle n'atteint pas un niveau requis sur ces critères ;
- les critères importants ou une légère insuffisance peut être compensée par des avantages sur d'autres critères ;
- les critères secondaires : un avantage sur ce type de critère ne peut compenser qu'une faiblesse relative sur un critère important, mais peut être décisif quand il y a équivalence entre fournisseurs sur des critères importants.

Certains de ces critères sont par nature moins rationnels, comme le prestige du fournisseur, l'implantation géographique, l'école de l'interlocuteur, l'implication sociétale... Plus l'acheteur est seul ou a du pouvoir, plus le poids des arguments moins rationnels augmente.

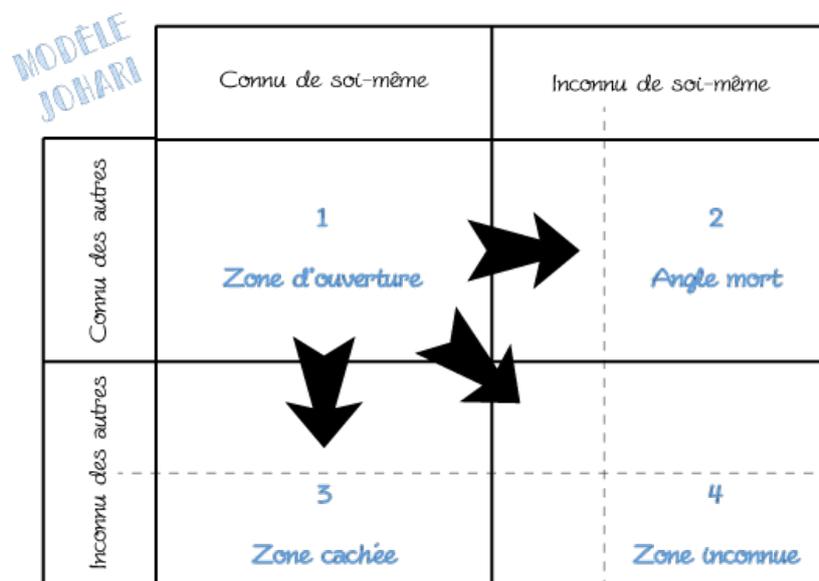
La fenêtre de Johari



Mieux se connaître avant de chercher à mieux connaître l'autre

Ce modèle a été développé par Joseph Luft et Harry Ingham (1969), et est connu sous la forme d'un tableau séparé en quatre quadrants qui représente : « *le degré de connaissance de l'autre et de soi-même dans les relations entre individus. Il traduit les différentes interactions entre l'individu et le groupe dans lequel il évolue* ». Nous présentons ce modèle dans le schéma ci-dessous, car nous croyons qu'il est important de comprendre et d'analyser les comportements dans un groupe pour une compréhension optimale des autres et de soi.

La zone d'ouverture (1) représente toute l'information qui est partagée librement autour de soi. Elle représente la place publique. L'objectif est simple : augmenter cette zone, en diminuant les trois autres secteurs afin d'améliorer sensiblement notre relation avec le groupe, ou avec une personne.



Tout changement dans l'un des quadrants se répercute sur les trois autres. Plus la zone d'ouverture est grande, plus les parties en présence sont productives. A contrario, plus la zone d'ouverture est petite, plus la communication est faible.

Nous souhaitons tous pouvoir explorer la zone de développement personnel ; il faut pour cela surmonter nos craintes et nos inhibitions. Se connaître, connaître autrui et faire preuve d'empathie, c'est être conscient de nos aspects cachés dans les quadrants 1, 2, 3, 4. C'est aussi respecter le souhait d'autrui de garder les siens.

Cet outil nous permet donc de développer notre connaissance de nous-même et ainsi notre empathie envers notre interlocuteur.

Le questionnement

Comment poser les questions ? Tout d'abord, il ne faut poser que des questions pertinentes ; il ne s'agit pas de deviser aimablement. Pour avoir des réponses intéressantes et complètes, il faut créer une mise en confiance et donc ne pas transformer cette étape en

interrogatoire. La synchronisation aide à mettre en confiance l'interlocuteur qui sera davantage prédisposé à répondre avec facilité aux différentes questions.

Concrètement, il suffira de varier la forme des questions et d'adopter le bon ton. Il faut savoir être silencieux quand le client réfléchit. Et in fine, ne pas être trop long tout en ayant obtenu toutes les réponses aux questions prévues. En fait, il s'agit moins de questionner le client que d'engager une conversation avec lui, de l'amener à se raconter surtout sur les aspects symboliques, cachés, les enjeux que l'on ne donne pas spontanément. Cette conversation peut amener le client à évoquer des sujets plus personnels. C'est ce que l'on appelle le besoin implicite. Celui-ci est une formulation des besoins personnels et psychologique du client. Nous verrons un peu plus loin dans les niveaux logiques de Bateson que chaque être est animé de besoins intrinsèques qui tendent à le valoriser.

Il existe différents types de questions. Nous n'en citerons que quelques-unes. Naturellement tout le monde connaît les fameuses questions fermées et ouvertes.

Une **question fermée** est une question à réponse dichotomique. Elle permet un contrôle étroit de l'échange.

Une **question ouverte**, produit beaucoup d'informations mais dépend de la capacité du client à exprimer clairement sa pensée.

Il y a d'autres questions qui permettent de creuser la pensée du client. La **question d'approfondissement** dont l'objectif est de clarifier une réponse en faisant évoluer le vocabulaire vers des mots plus concrets et descriptifs. Il y a la question de **contrôle** qui permet de s'assurer des motivations du client en lui demandant de s'exprimer plus largement et en interprétant ses propos. Il existe aussi la question **reformulation/déduction** qui facilitera la progression vers la présentation de l'offre. Le client a fait part d'une problématique spécifique qui sera reformulée dans la question et soulignée par la déduction du besoin induit. Si la question d'un client nécessite une réflexion et un surplus d'informations avant une réponse, il est possible de poser une question **boomerang** qui permettra de garder l'avantage et de ne pas répondre avant d'en savoir plus. Si le client demande une petite remise, il ne faut pas chiffrer immédiatement mais lui renvoyer la question.

On peut aussi utiliser un dernier type de question issue des techniques projectives : la question **généralisée** qui évite au client de répondre directement mais qui lui fait parler de sa propre opinion en parlant de celles des autres.

Il faut garder à l'esprit de souvent :

- **recontextualiser** : faire que le discours de l'autre passe du général au spécifique, dans le ici et maintenant, l'aider à relativiser ;
- **reformuler** : reprendre le discours en évitant les distorsions mais sans être du miroir pour être sûr de donner la même signification aux mots et pousser l'autre à expliciter davantage son point de vue ;

- **résumer** : synthétiser les propos pour faire le point et montrer que l'on a avancé, utile en situation de blocage plutôt que des questions supplémentaires ;
- **renforcer** : reconnaître l'importance des problématiques de l'autre.

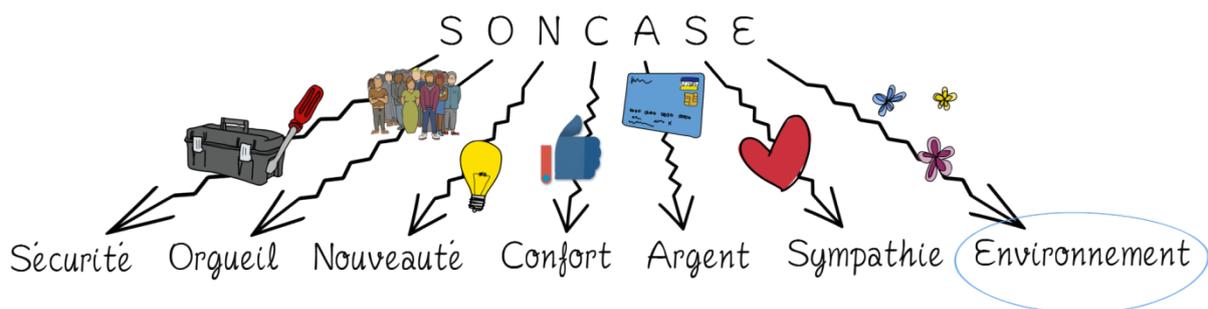
Une question est posée dans l'attente d'une réponse : le temps passé à écouter doit donc être plus grand que celui passé à questionner. Une prise de note en relevant les termes utilisés par le client participe à une écoute active.

La prise de note permet de remarquer, lors de la relecture, une redondance de termes ou de points venant du client, et indiquant, de manière souvent inconsciente, leur importance pour lui. Ce sont sur ces points qu'il faudra le rassurer et argumenter ! S'il répète : qu'il s'agit pour lui d'un grand projet, et bien que cela ne semble pas le cas pour le vendeur, nous pouvons identifier une crainte de sa part de ne pas pouvoir le réaliser dans de bonnes conditions.

Au bout de ce processus, la préoccupation principale du prospect doit être évidente : c'est elle qui déclenchera un achat si le produit correspond.

À la fin de la découverte, il est utile de revenir sur ces notes afin de faire un récapitulatif : cela permet de vérifier la bonne compréhension des besoins et attentes, de demander si rien n'a été omis, de présenter les besoins du prospect comme un "problème" qu'une offre pourrait résoudre. Un récapitulatif ne signifie pas le listing de tous les points abordés, ni un résumé, mais il s'agit plutôt de montrer que l'ensemble du projet du prospect est compris : ses acteurs, ses enjeux et ses motivations.

Chacun d'entre nous a des motivations d'achat qui dépendent fortement des enjeux de cet achat. La méthode SONCASE vise à permettre de comprendre les motivations à l'achat sur le plan psychologique. On ajoute parfois à cette méthode un "E" pour la prise en compte de l'environnement, mais cela dépend du contexte.



Sécurité : Le client est préoccupé par la sécurisation de son achat. Par exemple, il va demander quelles sont les garanties ? S'il s'agit d'un produit pour son usage propre, il peut aussi se préoccuper de sa propre sécurité.

Orgueil : le client va être intéressé par les avantages et les privilèges.

Nouveauté : nous avons à faire à des pionniers avides d'innovation

Confort : il s'agit pour cette motivation de mettre en avant la praticité et le confort d'utilisation

Argent : Motivation incontournable aujourd'hui dans la mesure où nous sommes dans une rentabilité et une performance financière.

Sympathie : c'est le côté émotif par rapport à l'objet qui est exacerbé

Environnement : Comme nous le comprendrons tous, il s'agit de valoriser la dimension écologique et environnementale de notre offre.

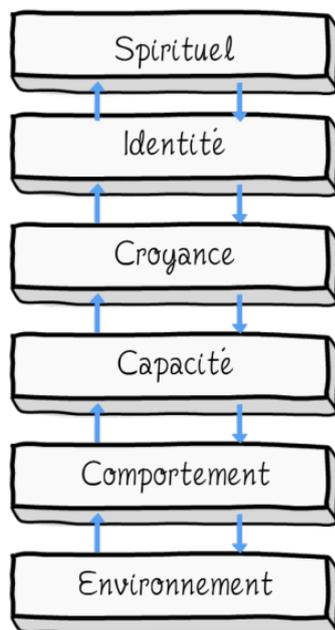
Chaque personne pourra avoir 2 ou 3 motivations différentes pour chaque achat.

Les différents niveaux d'interprétation des informations



« Les niveaux logiques de Dilts » est un modèle formalisé par Robert Dilts qui découle des travaux du psychologue Grégory Bateson. Ces niveaux sont classés hiérarchiquement afin de détecter où se situe la compréhension d'un problème par une personne. Il donne une vue globale du problème qui le situe à chaque niveau.

C'est un outil transposable dans plusieurs domaines tels que le développement personnel, la gestion des conflits, le coaching...alors que vient-il faire dans une négociation ?



Environnement : Le contexte dans lequel le client évolue.

Comportement : Ses actions

Capacité : Ses compétences

Croyance : Ses croyances et ses valeurs

Identité : La perception qu'il a de lui-même

Spirituel : Le niveau le plus fort, qui peut être de l'ordre du transpersonnel ou du religieux.

L'objectif de ce modèle est de connaître les besoins de son client :

Nous en détectons deux types :

- Explicites : quoi, quand, comment
- Implicites : que dois-je réaliser, quel sens cela a pour moi, mon service, ma hiérarchie

Il faut déterminer avec quel prisme, le client va vivre cet entretien.

Au niveau 1 et 2, nous allons évoquer son environnement, et quel est son processus de consultation, donc son comportement professionnel.

Au niveau 3, il s'agit de valider nos expertises communes dans ce cadre précise, donc de souligner aussi celles de notre client sans les sous-estimer.

Au niveau 4, nous pouvons quelques fois identifier des représentations, des clichés, des généralisations, des affirmations.... Nous sommes dans le domaine des croyances.

Se sent-il compétent dans son domaine ? Est-il reconnu ? Là nous touchons à son identité, le niveau 5. Ce peut être un domaine sensible, à pénétrer avec parcimonie sauf à envoyer un signe positif...Attention à ne pas entrer dans une flatterie grossière et visible.

Le dernier niveau est vu comme quelque chose qui le dépasse, du domaine de la spiritualité qui ne concerne pas le monde professionnel, et ne sera donc pas abordé ici.