

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.