

8°V
110899

UCAPÔLE
gestion

Les pratiques de la vente

Yves Négro

- ◆ Fonction « Marketing-Vente »
- ◆ Méthodes et techniques
de vente :
Négociation – Distribution – Partenariats
- ◆ Management commercial :
Direction – Recrutement –
Animation – Gestion
- ◆ Marché « domestique »
et Marchés « au loin » :
Études – Décisions – Actions

vuibert

2061856

6533
NC

EDUCA**PÔLE** gestion

Avant-propos

Les pratiques de la vente

Yves Négro

Docteur ès Sciences Économiques et ès Sciences de Gestion
Professeur à l'Université de Clermont-Ferrand 1
Président du Conseil Scientifique du Groupe ESC Clermont-Auvergne



8° V

110899

DL-09 10 1995 29328



Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs.

Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

ISBN : 2-7117-9564-0

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

© Librairie Vuibert, août 1995
63, bd St-Germain
75005 Paris



SAvant-propos

ÉDUCAPÔLE traduit la volonté de la région Picardie d'améliorer le système de formation tant des jeunes et des étudiants que des adultes en formation continue.

ÉDUCAPÔLE s'est associé aux Éditions **VUIBERT** pour réaliser les manuels correspondant aux formations supérieures commerciales et de gestion.

La collection **ÉDUCAPÔLE GESTION** comporte les titres suivants :

- **COMPTABILITÉ ANALYTIQUE ET CONTRÔLE DE GESTION**, T. Saada, A. Burlaud et C. Simon
- **COMPTABILITÉ GÉNÉRALE**, S. Griffiths
- **LE DROIT ET L'ENTREPRISE 1. Droit civil - Droit des sociétés**, P. de Bercegol, A. Duquenne et P. Lemaître
- **LE DROIT ET L'ENTREPRISE 2. Droit du travail - Droit commercial**, P. de Bercegol, A. Duquenne et P. Lemaître
- **ÉCONOMIE ET GESTION DE L'ENTREPRISE**, C. Bussenault et M. Prétet
- **ÉCONOMIE GÉNÉRALE**, Y. Perraudeau
- **FINANCE APPLIQUÉE 1. Analyse financière**, C.H. d'Arcimoles et J.Y. Saulquin
- **FINANCE APPLIQUÉE 2. Décisions financières**, C.H. d'Arcimoles et J.Y. Saulquin
- **LES BASES DE LA FISCALITÉ**, P. Colin, G. Gervaise et M. Rossetti
- **LES BASES DU MARKETING**, S. Morin-Delerm, J.-P. Helfer et J. Orsoni
- **POLITIQUE GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE**, I. et P. Morin
- **GESTION DE LA PRODUCTION**, P. Baranger et Jack Chen
- **LA RÉGION DANS L'ESPACE EUROPÉEN**, C. Rieupeyrous
- **RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DU PERSONNEL**, J.-M. Peretti
- **LES PRATIQUES DE LA VENTE**, Y. Négro

Ces manuels ont été mis au point en collaboration avec un groupe d'enseignants et d'experts, animé par Jean-Pierre HELFER, directeur de l'IAE de l'Université Paris-Sorbonne.

Coordination éditoriale : Francis MERCIER.

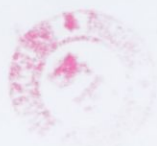
Sommaire

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : LA VENTE, SES PRATIQUES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES	9
CHAPITRE 1 : LA VENTE «FER DE LANCE» DE L'ENTREPRISE MODERNE	11
1 - Pour une efficacité améliorée du marketing traditionnel : «la vente»	12
2 - Des savoirs et des savoir-faire à la mesure des ambitions de l'entreprise	26
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES VENTES	45
1 - La constitution de l'équipe de vente	46
2 - Le pilotage de la force de vente de l'entreprise	58
CHAPITRE 3 : DEUX VOIES A SUIVRE POUR PROSPECTER	71
1 - La recherche des capacités nouvelles	72
2 - Les impératifs de la formation	85
PARTIE 2 : LA VENTE «AU LOIN», DÉCISIONS ET ACTIONS	97
CHAPITRE 1 : LA DÉFINITION DES CIBLES A PRIVILÉGIER	99
1 - L'étude des marchés envisageables	100
2 - Les choix pour l'entreprise	106
CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION A METTRE EN ŒUVRE	123
1 - Les formes du commerce au loin	124
2 - Les risques associés à ce type d'activité	163
CHAPITRE 3 : LES TRANSFERTS DES MARCHANDISES	169
1 - L'acheminement vers les zones retenues	170
2 - Les contraintes douanières à maîtriser	177
BIBLIOGRAPHIE DE BASE	192



Sommaire

INTRODUCTION	7
PARTIE I : LA VENTE, SES PRATIQUES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES	9
CHAPITRE 1 : LA VENTE « EN LAINE » DE L'ENTREPRISE MODERNE	11
1 - Particularités de la vente de produits destinés à la vente	12
2 - Des modes de vente à la vente de produits de l'entreprise	28
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES VENTES	40
1 - La conception de l'offre de vente	46
2 - La pratique de la vente de l'entreprise	78
CHAPITRE 3 : DEUX VOIES A SUIVRE POUR PROSPECTER	81
1 - La méthode des appels téléphoniques	82
2 - Les aspects de la formation	83
PARTIE II : LA VENTE « AU LOIN », DECISIONS ET ACTIONS	93
CHAPITRE 1 : LA DEFINITION DES CIBLES A PRIVILEGIER	99
1 - Les bases des cibles à privilégier	100
2 - Les choix pour l'entreprise	104
CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION A METTRE EN ŒUVRE	123
1 - Les formes de commerce au loin	124
2 - Les aspects juridiques et fiscaux	140
CHAPITRE 3 : LES TRANSFERTS DES MARCHANDISES	144
1 - L'opération de vente au loin	150
2 - Les aspects juridiques et fiscaux	157
ANNEXAIRE DE BASE	161



Introduction

La vente est indubitablement un sujet d'actualité. Il suffit pour s'en convaincre d'observer l'abondante littérature qui lui est consacrée, les nombreuses conférences qui, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, la présentent comme un des thèmes prioritaires de l'économie d'entreprise moderne.

On pourrait, avec certaines, s'étonner de cet engouement subit pour une activité à la fois fort ancienne et sujette à si peu de considération les décennies dernières, et n'y voir que les effets d'une mode éphémère en matière de management.

En fait, le sujet est plus grave, puisqu'il s'agit de la vie de nos entreprises et, à travers elles, de l'emploi tant espéré par les nouvelles générations. Jusqu'à un passé assez récent, les managers avaient pour principal souci de produire en quantité et en qualité ce qui leur était demandé. Les firmes performantes étaient alors celles qui disposaient en leur sein des meilleurs ingénieurs.

La situation actuelle est différente en ce sens que la production ne s'écoule plus aussi aisément qu'auparavant. Aujourd'hui, il faut «vendre» ses produits, c'est-à-dire, non seulement en annoncer l'existence (publicité...) et les mettre à la disposition de leurs acquéreurs éventuels (distribution...), mais en plus, en expliquer les spécificités et les avantages de façon à convaincre chaque client potentiel de ce que «ensemble» on puisse trouver la solution à la satisfaction de ses besoins. La compétitivité est donc à rechercher, en plus du produit, au plan de la manière de vendre.

La fonction vente de trouve donc à l'heure actuelle face à un grand défi, celui de permettre à l'entreprise d'assurer sa survie, et *a fortiori* son développement, en vendant mieux, et ce faisant, plus. Dans cette perspective, savoirs et savoir-faire doivent être développés de façon significative afin d'améliorer la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients sous contrainte concurrentielle. La conception de nouvelles méthodes de vente, les études réalisées au plan des différents canaux permettant d'être en relation d'affaire avec la clientèle, les recherches menées en termes d'apports des nouvelles technologies, etc., sont autant de manifestations des préoccupations modernes des spécialistes de la vente, tant praticiens que théoriciens.

Introduction

Les efforts en la matière sont d'autant plus importants que les difficultés sont grandes. Les obstacles à surmonter tiennent tout d'abord aux clients eux-mêmes, souvent critiques, régulièrement indécis, de plus en plus informés sinon plus compétents, etc., et de ce fait, rarement enclins à comprendre et à accepter d'emblée les offres qui leur sont adressées. Ils ont aussi pour origine la pression exercée par des concurrents en général nombreux, à la fois intra-type et inter-type, nationaux, et entreprenants.

De surcroît, vendre aujourd'hui, implique de la part des managers français de ne pas se limiter à une réflexion par trop «hexagonale», et de considérer le «commerce au loin» comme une des voies incontournables pour tout développement.

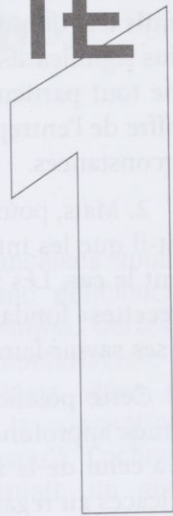
Le présent ouvrage s'inscrit dans ce cadre global de réflexion sur la vente. Son objectif est double. Par son contenu, il vise tout d'abord à démontrer l'importance de la vente aussi bien au plan de la portée de l'«outil» qu'à celui des conditions internes et externes de sa pratique fructueuse. Sa seconde ambition est de pouvoir concrètement aider au développement de la fonction vente dans les entreprises et autres organisations susceptibles d'en tirer profit.

Ces deux objectifs expliquent pourquoi les publics visés sont à la fois :

- les étudiants en gestion qui ont besoin d'intégrer la vente dans la panoplie de leurs compétences, ne serait-ce que pour être rapidement en phase avec les attentes de leurs recruteurs futurs;
- et les professionnels, toujours à l'affût de conseils et de méthodes leur permettant d'améliorer l'efficacité et la performance de leurs actions commerciales, tant sur leur marché domestique qu'à l'exportation.

Pour répondre à ce double objectif, cet ouvrage est structuré en deux parties. Après avoir traité de la vente au travers de ses pratiques individuelles et collectives, il aborde la vente «au loin» dans le détail des décisions qu'elle demande et des actions qu'elle implique.

PARTIE



La vente, ses pratiques individuelles et collectives

Encore montrée du doigt, il y a peu, la vente est à l'évidence aujourd'hui l'objet de bien des égards de la part de tous, praticiens et théoriciens. En effet, nombreux sont les ouvrages, les conférences, les formations, etc. , pour porter témoignage de ce regain d'intérêt pour ce domaine par trop marginalisé jusqu'à ce jour.

Parmi les nombreuses explications proposées par les uns et par les autres à ce retournement des attitudes et des comportements à l'égard de la vente, deux idées paraissent mériter de notre point de vue une attention toute particulière.

1. Il faut en effet tout d'abord observer que, depuis un passé assez récent, l'horizon des préoccupations des managers s'est beaucoup raccourci. Les plans à plus ou moins long terme ont cédé la place au pilotage à court terme des entreprises, à mesure de l'intensification du besoin de «coller au terrain», au jour le jour, pour assurer son développement.

Cette nouvelle tendance managériale a eu pour effet logique de mettre en avant les outils d'action de mise en marché susceptibles de procurer les effets à court terme les plus significatifs. Les outils relevant traditionnellement du marketing, ceux de la publicité tout particulièrement, n'y suffisant plus parce que davantage conçus à l'égard de l'offre de l'entreprise, il a été nécessaire de recourir à d'autres moyens, plus adaptés aux circonstances.

2. Mais, pour que les décisions se traduisent concrètement dans les faits, encore fallait-il que les intéressés disposent des compétences requises, ce qui était fort peu souvent le cas. Les méthodes de vente étaient en général réduites au statut regrettable de «recettes» fondant davantage le talent du vendeur sur sa combativité que sur ses savoirs et ses savoir-faire.

Cette position a rapidement été contestée pour conduire au développement de l'étude approfondie du domaine de la vente sous ses différentes et nombreuses facettes, et à celui de la recherche de méthodes, de techniques et d'organisations nouvelles et efficaces au regard des exigences des marchés modernes.

Dans cet esprit, il est alors vite apparu que le devenir des entreprises tenait de façon significative à la capacité de leurs responsables, à la fois :

- à appréhender la vente comme le véritable «fer de lance» de leurs ambitions, et à faire en sorte que chacun soit clairement, par son action, contributif du résultat final (chapitre 1) ;
- à considérer le management de l'ensemble de l'équipe commerciale comme une condition impérative à tout progrès substantiel, par delà toute prouesse individuelle (chapitre 2) ;
- et à rechercher de façon continue toutes les voies nouvelles à suivre pour accompagner le changement souhaité dans le sens d'une efficacité et d'une rentabilité améliorées (chapitre 3).

CHAPITRE 1

1 POUR UNE EFFICACITÉ AMÉLIORÉE DU MARKETING TRADITIONNEL: «LA VENTE» 2 DES SAVOIRS ET DES SAVOIR-FAIRE A LA MESURE DES AMBI- TIONS DE L'ENTREPRISE.

La vente, «fer de lance» de l'entreprise moderne

Les entreprises françaises souffrent de façon chronique d'une déficience en matière de commercialisation. Certes, les fonctions marketing et commerciale sont en général exercées. Mais, dans cette chaîne qui, partant de la conception du produit, se poursuit jusqu'à l'achat par ceux à qui on le destinait, un maillon s'avère à présent insuffisamment performant: la «Vente».

L'avenir des entreprises françaises tient donc, pour une part significative, à la capacité des responsables concernés à faire montre de rigueur et de discipline dans l'introduction de la vente dans le marketing traditionnellement pratiqué (Section 1).

Mais si cette décision est nécessaire et urgente, encore faut-il que ceux qui ont la charge du développement de la fonction vente dans l'entreprise, à savoir «vendeurs» et «managers», disposent de la compétence indispensable à la réalisation des ambitions commerciales décidées par la direction (Section 2). ■

SECTION 1

Pour une efficacité améliorée du marketing traditionnel : «la vente»

L'urgence des changements ne doit toutefois pas se traduire par une précipitation dommageable pour tous. Afin d'agir avec à propos et efficacité, il convient tout d'abord de clarifier la place actuelle de la vente dans le management traditionnel des entreprises. Les données du problème circonscrites, le Marketing-Vente apparaît alors de façon plus nette comme un recours à sérieusement envisager.

1 La vente dans le management traditionnel

Bien que les situations soient très diverses d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre, des tendances lourdes se manifestent. A ce titre, il faut observer que la vente n'a jusqu'à présent guère mobilisé les esprits, du moins de façon active et durable, alors même qu'elle s'avère être, aux dires des spécialistes, une activité incontournable pour le devenir des entreprises.

A. Le «parent pauvre» jusqu'à ce jour

Pour l'observateur extérieur, cette piètre image et cette regrettable attitude, tiennent à la fois aux résultats obtenus et aux moyens mis en œuvre.

1. Des résultats pas toujours satisfaisants

Lorsque l'on interroge les responsables d'entreprises sur leurs performances commerciales, leurs réponses sont souvent les mêmes et du genre :

- «Les résultats sont médiocres..»;
- «Ils sont de pire en pire..»;
- «Nos vendeurs ne se battent pas assez..»
- etc..

a) Les constatations quant au marché

L'activité économique actuelle est très marquée par la pression concurrentielle qui s'exerce de façon forte sinon imaginative, et qu'il convient d'apprécier aujourd'hui dans le cadre de la mondialisation des marchés. Cette concurrence ira grandissante les années prochaines avec des conséquences précises à prendre en compte, voire à anticiper, pour le développement performant des entreprises (voir tableau ci-après).

De façon concrète, les responsables d'entreprise devront intégrer quotidiennement cette dimension concurrentielle dans leur prise de décision et dans leurs actions.

L'intensification de la concurrence et ses conséquences pour l'entreprise

LA CONCURRENCE S'INTENSIFIE

- 1- En nombre d'acteurs, sur la plupart des marchés;
- 2- En variété d'acteurs:
 - grands et petits, nationaux et internationaux, etc.
 - concurrence «Intra-type» et «Inter-types»;
- 3- En nature de stratégies et de politiques commerciales:
 - certaines entreprises choisissent de copier la concurrence (les «suiveurs»);
 - d'autres, préfèrent se positionner par rapport aux concurrents;
 - etc..

LES CONSÉQUENCES POUR L'ENTREPRISE

- 1- Les résultats baissent :
 - problème à court terme : comment payer ses dettes et son personnel ?
 - problème à moyen terme : le financement du développement;
- 2- Les positions s'effritent :
 - on est moins bien perçu par ses clients;
 - on perd ses avantages concurrentiels;
- 3- Les capacités de réaction s'émoussent :
 - les moyens financiers diminuent;
 - la motivation du personnel chute;
 - etc.

b) La valeur ajoutée du marketing traditionnel

• L'inquiétude des gestionnaires est d'autant plus légitime que les difficultés ne sont guère aplanies par le marketing. Au contraire, tout montre aujourd'hui que le marketing traditionnel est contesté, moins peut-être dans la démarche décisionnelle qu'il préconise que dans sa capacité réelle à la création de valeur, seul et/ou en synergie (voir tableau ci-après).

D'aucuns, dans l'entreprise, s'accordent pour dire qu'il coûte, mais s'interrogent sur ce qu'il rapporte concrètement, ceci quels que soient les secteurs d'activité.

La contestation du marketing aujourd'hui

LES RESPONSABLES D'ENTREPRISES S'INTERROGENT

On sait que le marketing coûte de plus en plus cher, et que cela le rend souvent inaccessible à certaines entreprises. Mais quelle valeur supplémentaire apporte-t-il au produit, qui conduise le consommateur à accepter un prix supérieur?

N'y a-t-il pas un éclatement de la fonction marketing dans divers services?

- Publicité → Service Communication?
- Études → Recherche-Développement?
- Stratégie → Direction Générale?
- Action-Terrain → Service Commercial-Vente?

Cette constatation s'exprime et s'exerce à l'intérieur de l'entreprise sous la forme d'antagonismes de fonctions, de conflits de services, etc. Mais elle est aussi de plus en plus significative sur un plan externe, dans la mesure où l'économie de crise dans laquelle nous entrons aboutit à de profonds changements d'attitudes et de comportements des consommateurs à l'égard des modes de commercialisation (publicité, etc.).

• Ces diverses contraintes font que toute survie, et *a fortiori* tout développement, ne peuvent être envisagés sans un détour volontariste et compétent par la «Vente», conçue en tant qu'outil de pénétration et de conservation des marchés modernes (voir tableau ci-après).

2. Des moyens insuffisamment performants

Le repositionnement de l'action commerciale ne serait pas vraiment problématique si les moyens de sa réalisation concrète ne l'étaient pas eux-mêmes, de façon significative.

a) Des difficultés à recruter

Par delà toute décision, le succès final tient en effet à la qualité des hommes en charge de l'organisation et de la réalisation des actes commerciaux. Or, ceux-ci constituent à l'heure actuelle une ressource particulièrement rare.

Les recrutements sont rendus compliqués par le fait que:

- peu de jeunes diplômés sont tentés par l'aventure, comparativement à ce que l'on peut observer en marketing;
- les formations ayant «pignon sur rue» sont peu enclines à orienter leurs offres dans cette direction, hormis au plan international, peut-être;

- la compétence d'un vendeur tient, par delà toute technicité, à la connaissance du secteur d'activité du recruteur, ce qui rétrécit le nombre de postulants potentiels;

- les entreprises, préoccupées par le court terme, recherchent des personnels immédiatement opérationnels, au détriment des autres, etc.

En l'absence de compétences précises en la matière, «Vendre» risque donc de rester un vœu pieux, ou pire, une succession d'erreurs avec les désagréments économiques que l'on imagine.

Ventes et publicité, des rapports évolutifs

PRÉALABLES:

- Vente et publicité relèvent toutes deux de l'univers de l'action commerciale.
- La publicité a toujours eu un statut nettement supérieur à celui de la vente.
- Leurs statuts réciproques et les conséquences sur le plan managérial avaient pour cadre un contexte économique favorable.

CONSTATATIONS:

- Si on ne fait pas de publicité, on disparaît des marchés sur lesquels on est implanté.
- L'augmentation des budgets publicitaires n'est pas toujours en corrélation avec les ventes de l'entreprise.
- Beaucoup de budgets de communication sont revus à la baisse avec transfert de ressources vers la vente.

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX:

- Si la vocation de la publicité est en général de «préparer» une vente, celle de la vente est davantage de «conclure» celle-ci.
- Si la publicité est plutôt une action avec effet à moyen terme, la vente est plutôt une action avec effet à court terme.
- Le contexte économique actuel rend les responsables tout particulièrement attentifs au retour à court terme de leurs investissements commerciaux.

LES TENDANCES QUI SE DESSINENT:

- La priorité est à accorder à la vente du fait des préoccupations à court terme des entreprises.
- L'augmentation des attributions conférées à la fonction Commerciale-Vente.
- De nouvelles exigences en matière de compétence pour une efficacité et une performance commerciales améliorées.

b) Des difficultés à créer une équipe efficace

De surcroît, quand bien même certains talents existeraient, potentiellement pour le moins, il est souvent difficile de tirer parti des individus en présence. La vente a de tout temps, en effet, été une activité dominée par les pratiques individuelles, voire solitaires; le vendeur pouvait s'y prendre comme il le souhaitait, l'important étant qu'il réalise les objectifs qui lui avaient été fixés; des habitudes ont été prises.

Agréger les savoirs et les savoir-faire de chacun dans le cadre d'une politique cohérente n'est donc pas chose aisée; cela réclame un management commercial approprié. La maîtrise des «turn over», l'animation-terrain, la gestion des portefeuilles-clients, l'intégration des nouveaux entrants, etc., sont des clés significatives de la réussite qu'il faut savoir rapprocher. Des progrès importants s'imposent en ce domaine, rapidement; de nouveaux «métiers» vont apparaître et se développer, afin d'accompagner les évolutions en matière de pratique de vente qui se dessinent dès aujourd'hui. C'est dans cette logique qu'il faut inscrire l'importance grandissante de l'«animation commerciale», par exemple.

B. Un «impératif» pour demain

Ces observations sont d'autant plus regrettables que la vente, en tant que «fonction», est devenue une condition *sine qua non* du développement, les autres n'y suffisant plus, à l'évidence, et qu'en tant qu'«acte commercial», elle est l'outil actuellement le plus approprié à la satisfaction conjointe des clients et des entrepreneurs.

1. L'acte de vente est créateur de valeur ajoutée

En effet, si le marketing, dans son acception traditionnelle, est moins performant aujourd'hui qu'il ne l'était hier, c'est vraisemblablement parce qu'il n'est plus suffisamment créateur de valeur du point de vue du client.

La conséquence directe de cet état de fait est que les prix pratiqués étant alors perçus comme excessifs, au regard de ce qu'apportent les produits, les clients se détournent vers d'autres offres, par surcroît, souvent étrangères, avec de véritables risques de fidélisation.

La compétitivité des entreprises passe donc par un regain de volonté et de capacité à recréer de la valeur à l'attention des clientèles acquises, pour les conserver, et potentielles, pour les conquérir.

La réalisation de cette ambition nécessite de faire montre, outre de volonté, d'imagination et de capacité au plan de la mise en œuvre de l'action commerciale.

Pour ne prendre qu'un exemple illustratif simple, citons celui de l'activité de «boulangerie» (voir tableau ci-après).

La valeur ajoutée

Cette valeur est le «supplément» apporté au «Produit stricto-sensu» (le produit de base), et qui intéresse certains consommateurs.

- Exemple:
 - des croissants dans une boulangerie;
 - des croissants livrés, chez soi, par le boulanger.
- La valeur ajoutée est représentée par:
 - la livraison;
 - la livraison à domicile;
 - la livraison à domicile, à 7 heures du matin;
 - la livraison à domicile, à 7 heures du matin, pour le petit déjeuner, etc.
- Tout cela a de valeur pour le client, ou du moins pour certains d'entre eux, que le boulanger devra avoir préalablement identifiés.
- Cette valeur supplémentaire, par rapport au produit de base, a un prix.
- Son succès passe, outre la décision d'y procéder, par la mise en place des moyens humains et matériels de livrer le dit produit, à l'heure convenue, sans manquement à la promesse.

2. L'acte de vente est créateur d'avantages concurrentiels

Si, dans un premier temps, ces efforts de création de valeur doivent permettre la satisfaction des clients visés, toutes choses égales par ailleurs, leurs promoteurs décisionnaires et opérationnels doivent ensuite faire en sorte que la satisfaction de ceux-ci soit obtenue et maintenue sous contraintes concurrentielles, puisque telle est la situation véritable sur les marchés. Il faut donc agir avec le constant souci de se différencier des autres.

a) La différenciation sur la base du couple «produit-conditions commerciales»

Chronologiquement, la différenciation a tout d'abord été réalisée sur le «produit stricto-sensu». Les efforts de recherche avaient, et ont toujours, pour mission d'apporter des avantages au plan technologique. L'automobile, l'électro-ménager gros et petit, la HiFi, etc., sont autant de domaines, qui se sont développés selon cette logique, avec des fortunes en général honorables.

Mais, tout naturellement, ce type d'avantage s'est souvent estompé à mesure de la banalisation des savoirs et des savoir-faire des compétiteurs sur le marché aux plans des produits et de la production de ceux-ci. Les entrepreneurs ont donc dû procéder autrement pour reconquérir leurs avantages passés.

C'est sur les «conditions commerciales» qu'ils ont alors mis l'accent pour déclencher les achats. Ainsi, les prix et les conditions de paiement, les livraisons, les installations, les délais, etc., sont-ils devenus les critères sur la base desquels les consommateurs ont préféré tel produit à tel autre, telle marque à telle autre, tel fournisseur à tel autre.

b) La différenciation par la «manière de vendre»

Mais, une fois encore, les avantages ainsi procurés, ont vu leur efficacité clairement contestée par les gestionnaires n'ayant d'autre stratégie sur les marchés que celle de l'«alignement» sur les offres concurrentes faisant recette.

L'approche manque à l'évidence d'audace et de panache, mais point de pertinence sur les marchés modernes qui voient souvent les clients acheter au «moins disant» davantage qu'au «mieux disant», privilégiant ainsi ceux qui, au moindre effort, développent une stratégie de pénétration par les prix les plus bas.

- C'est la nécessité de poursuivre dans la recherche d'une distinction nouvelle qui a conduit les professionnels les plus entreprenants à refuser ce «jeu dangereux», et à chercher à construire leur positionnement sur la «manière de vendre».

L'hypothèse qui sous-tend cette approche est que le client moderne n'achète plus le «Produit stricto-sensu» mais l'«Offre globale» de l'entreprise. Ainsi, à la marge tout d'abord, puis, petit à petit, de façon plus prononcée, certaines caractéristiques de l'acte de vente sont intervenues dans le sens attendu. Sans être exhaustif, on peut citer, par exemple, lors d'un acte de vente:

- la phase de «Contact» dont la qualité peut attirer l'attention du client potentiel, susciter un intérêt de sa part, et ainsi, d'emblée le prédisposer de façon compétitive par rapport aux pratiques adverses;

- celle de «Découverte» (besoins, etc.) qui, en rassurant le client, tout en l'aidant à mieux définir ses propres attentes, par exemple, confère aux professionnels un crédit sérieux tant pour le présent que pour des relations futures.

- celle également de «L'argumentation - Traitement des objections», particulièrement importante pour le client, dans son processus de décision, et qui confère au vendeur compétent sur ce plan un véritable avantage par rapport à ses concurrents;

- celle, dans le même esprit, de «Suivi-Clientèle»

- De ce fait, le positionnement, notion développée par certains pour aider au développement des produits sur les marchés particulièrement encombrés, devient un moyen précieux pour maîtriser la vente de ces produits dans le sens des progrès économiques souhaités.

Mais pour ce faire, des méthodes s'imposent. De façon pragmatique, il convient pour le moins de respecter quelques règles simples et éprouvées, sous peine d'échouer au plan de la mise en œuvre, comme il est trop fréquent de le constater (voir tableau ci-après).



EDUCAPÔLE

gestion

La nouvelle collection d'ouvrages de formation à la gestion

- ◆ Ces livres synthétiques, allant à l'essentiel, couvrent l'ensemble du champ de la gestion et associent savoirs fondamentaux et connaissances pratiques indispensables dans l'entreprise d'aujourd'hui.
- ◆ Les meilleurs auteurs et spécialistes, enseignants et praticiens, ont apporté leur contribution à cette nouvelle collection dans les domaines suivants :

COMPTABILITE - CONTRÔLE DE GESTION - DROIT - ECONOMIE GENERALE
ECONOMIE D'ENTREPRISE - ESPACES ECONOMIQUES - FINANCE - FISCALITE
MARKETING - PRODUCTION - RESSOURCES HUMAINES - VENTES

- ◆ Destinés aux étudiants en formation initiale : STS, IUT, Ecoles de commerce et de gestion, ainsi qu'aux cadres en formation continue, les ouvrages de la collection EDUCAPÔLE - GESTION répondent à une double nécessité : faciliter l'accès et la maîtrise des savoirs et savoir-faire et permettre une mise en pratique en milieu professionnel. Ces ouvrages sont également bien adaptés aux «formations à distance».

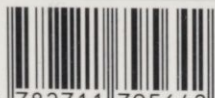
Les pratiques de la vente

Yves Négro

L'objectif de cet ouvrage est de consacrer la vente en tant que dimension incontournable du management de l'entreprise d'aujourd'hui. Elle est, de ce fait, abordée à la fois aux plans de la nature des zones de développement à considérer (marché national et marchés internationaux) et des moyens de décision et d'action à posséder.

Fondé sur de nombreuses études et expériences concrètes, le contenu de cet ouvrage, accessible à un large public, constitue une synthèse de ce qu'il convient de savoir et de savoir faire de nos jours pour une pratique efficace et performante de la vente.

Yves NÉGRO, diplômé ès Sciences Économiques et ès Sciences de Gestion, docteur d'État, est professeur à l'Université de Clermont-Ferrand 1, conférencier à HEC Management, président du Conseil Scientifique du Groupe ESC Clermont-Auvergne et consultant en entreprises.



9 782711 795642

ISBN : 2 7117 9564 0



3 7502 01701774 2

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.