

PASCAL PY

**7^e ÉDITION
AUGMENTÉE**

Méthodes & astuces pour...

FAIRE SIGNER SES CLIENTS

LE CLOSING

EYROLLES

FAIRE SIGNER SES CLIENTS



Obtenir l'accord de son client, c'est là l'épineux problème résolu par ce livre, tiré à près de 45 000 exemplaires !

Ce livre, conforme au référentiel de la certification AFNOR de l'Excellence Commerciale, développe l'art du closing qui opère à tout moment de l'entretien pour engager votre client. Au début, pour l'aider à identifier son besoin et à admettre l'idée de le satisfaire. Ensuite, pour lui proposer les bénéfices de la solution proposée. À la fin, pour obtenir aisément la commande.

Cette 7^e édition vous remet les clefs techniques, méthodologiques et psychologiques des grands vendeurs. De nouveaux aspects du métier sont abordés dans cette nouvelle édition très enrichie, comme la valorisation de son entreprise pour vendre plus et mieux ou encore comment gagner l'indispensable confiance de son interlocuteur.



Pascal Py, Docteur en Sciences Économiques, dirige Forventor, cabinet spécialisé en efficacité commerciale (www.forventor.fr). Manager d'importantes équipes en vente, il conseille, perfectionne, recrute, les forces de vente et les dirigeants commerciaux d'entreprise, grandes ou petites.

Faire signer ses clients

Le Closing

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

La collection « Training Vente » dévoile les secrets, techniques et astuces que les meilleurs consultants transmettent dans leurs stages aux commerciaux et dirigeants. Elle ne laisse aucune place aux théories dont la pertinence ne serait pas vérifiée sur le terrain. Elle est ainsi l'une des principales voies d'accès aux outils pratiques du succès commercial.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004, 2006, 2007, 2009, 2012, 2018
ISBN : 978-2-212-56911-7

Pascal PY

Faire signer ses clients

Le Closing

Septième édition

EYROLLES

The logo graphic for EYROLLES, featuring a horizontal line with a small circle in the center.

Du même auteur, dans la même collection

Le Plan d'Actions du Commercial, 2014.

(Comment le concevoir, comment le rédiger)

Le Responsable commercial et son Plan d'Actions Commerciales, 2013.

(Le grand livre du Dirigeant commercial)

Savoir vendre ou mourir, 2013.

(Les règles du jeu de la compétitivité hors prix)

Faire accepter son prix à ses clients, 2010, 3^e édition.

(Comment vendre au meilleur prix)

Le Grand Livre du responsable commercial et son Plan d'Actions, 2009.

Conquérir de nouveaux clients, 2008, 3^e édition.

(Comment se faire recevoir et prospecter avec succès)

Le Plan d'Actions commerciales du vendeur, 2006.

(Comment concevoir, bâtir et rédiger son plan d'actions commerciales terrain)

Concevoir et piloter un Plan d'Actions commerciales, 2005.

Manager ses clients, 2001.

(Comment gérer, fidéliser et animer son portefeuille de clients)

Chez le même éditeur

Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients, 1994.

Chez Maxima

Les commerciaux descendent de Cupidon et leurs clients de Vénus, 2008.

*À Michel Saunier, feu mon oncle
et à Denise, son épouse
pour leur affection*

TABLE DES MATIÈRES

Avertissement	1
Introduction	3
PARTIE 1 LE CLOSING SUR LE BESOIN	
<i>Comment obtenir une commande sans avoir à la demander</i>	11
Chapitre 1 > Les ressorts psychologiques de la vente	13
La logique de la satisfaction de l'ego.....	14
La dialectique du NON et du OUI.....	15
Côté clients.....	16
Côté commercial.....	18
Accordez vos désirs et vos propos.....	20
Surmontez votre crainte du refus.....	22
Le principe du masculin/féminin dans la vente.....	23
Chapitre 2 > Pourquoi et comment bâtir un protocole de vente efficace	27
À quoi sert un protocole de vente ?.....	28
Les 5 composants d'un protocole de vente efficace.....	30
1 - Anticiper votre présentation personnelle et la valorisation de votre entreprise.....	30
2 - Préparer la prise de pouvoir.....	30
3 - Préméditer l'échange portant sur le besoin.....	31
4 - Roder vos diverses formules de Closing.....	31
5 - Anticiper les bonnes réponses aux objections potentielles.....	32
Le fil guide de votre protocole de vente.....	32
Quels bénéfices attendre d'un protocole de vente bien conçu ?.....	32
Chapitre 3 > Apprenez à valoriser votre entreprise	35
Valorisez l'image de votre entreprise et vous vendrez !.....	36
En pratique, comment valoriser votre entreprise.....	37
Les 7 leviers d'une présentation attractive.....	38
1 - Montrez qu'il y a une vraie organisation derrière vous.....	38
2 - Mettez en évidence l'expertise de votre organisation.....	38
3 - Grandissez votre organisation le plus avantageusement possible.....	38
4 - Donnez du sens à votre entreprise et une raison d'être.....	39

5 - Présentez de belles documentations.....	40
6 - Soignez la forme : propreté, habillement, rangement, luminosité.....	40
7 - Apportez autant que possible la preuve de vos dires.....	41
Chapitre 4 > Sachez gagner la confiance de vos interlocuteurs	43
Quand et pourquoi se pose la question de la confiance ?	43
Les 7 leviers pour obtenir la confiance d'autrui	44
1 - Faites connaissance.....	45
2 - Parlez de vous et de votre rôle	45
3 - Exprimez votre désir d'obtenir une décision favorable.....	45
4 - Soyez très souriant, regardez bien en face.....	46
5 - Personnalisez la relation avec votre client et recherchez des points communs.....	46
6 - Synchronisez-vous.....	47
7 - Faites-vous certifier « Interlocuteur commercial de confiance ».....	47
Chapitre 5 > Concentrez vos entretiens dans la seule logique du besoin à satisfaire	49
Les 3 composantes du besoin chez un client.....	50
Mais qu'est-ce qu'un besoin ?	51
De quoi se compose un besoin ?	51
Gagnez la bataille de la verticalisation.....	52
Mettez au point votre stratégie de questionnement.....	54
Questions sur les points de vue et les rêves.....	57
Questions sur la situation actuelle.....	58
Questions sur les causes.....	59
Questions sur les conséquences.....	60
Questions sur les buts et actions.....	61
Travaillez sur les problèmes et difficultés de vos clients et non sur vos solutions.....	62
Améliorez la pertinence de vos questions.....	63
Comprenez les attentes et préoccupations profondes de vos clients.....	65
Que sont les attentes profondes ?	66
Et les préoccupations, quel rôle jouent-elles ?	67
En quoi attentes et préoccupations aident-elles à transférer le Closing à la charge de vos clients ?	68
Chapitre 6 > Sachez créer un besoin chez vos clients : la technique des 3P	71
Élargissez le besoin de votre client.....	73
Pourquoi argumenter l'existence d'un besoin.....	74
Comment démontrer à un client la réalité d'un besoin.....	74

Rechercher l'accord sur la réalité du besoin soulevé et l'intérêt de le satisfaire.....	76
Chapitre 7 > Conclure sur le besoin et l'intérêt de le satisfaire : les 3 Closing sur le besoin	79
1 ^{er} Closing : le Closing sur les critères de décision.....	83
2 ^e Closing : la reformulation du besoin.....	85
3 ^e Closing : l'acceptation d'une solution satisfaisant le besoin.....	89
PARTIE 2 LE CLOSING SUR LA COMMANDE	
<i>Comment demander une commande et obtenir une décision favorable</i>	93
Chapitre 8 > Conclure sur le bénéfice proposé	95
Comment argumenter vos produits avec succès.....	96
Sachez choisir l'argument qui fait mouche.....	99
Le point « C », comme Closing.....	100
Enchaînez sur une tentative de conclusion sur le bénéfice client.....	101
Chapitre 9 > Les 8 signaux du client prêt à basculer	103
Le client argumente à votre place.....	105
Quand les objections s'amoindrissent.....	105
Quand les objections se font questions.....	105
Si le prix est demandé en fin d'entretien.....	106
Lorsque les questions deviennent sans importance.....	107
La gestuelle indique quelquefois que le moment est venu.....	107
Quand votre client se met à calculer.....	108
Quand le client se projette dans l'avenir : achat ou décision prise.....	108
Chapitre 10 > Les propositions-tests	111
En quoi consiste la proposition-test ?.....	112
Quels sont les avantages de la proposition-test ?.....	113
Chapitre 11 > La conclusion directe	117
La méthode.....	118
Son avantage.....	118
Le rôle du silence.....	119
À qui s'adresse ce type de conclusion ?.....	120
Chapitre 12 > L'offre d'une alternative	121
La technique de l'alternative.....	122
Intérêt et inconvénients de la technique de l'alternative.....	123
Dans quelles circonstances l'utiliser ?.....	123

Chapitre 13 > Cinq autres astuces pour conclure aisément	127
L'invitation à « se lâcher »	128
La validation logique	128
La technique du petit chien	129
La mise en balance	129
L'astuce de la patate chaude	130

PARTIE 3 GÉRER EFFICACEMENT LE REFUS

OU LE DÉSACCORD

<i>Le Closing difficile ou impossible</i>	131
---	-----

Chapitre 14 > Vaincre les dérobadés et autres blocages de début d'entretien

L'expression du désir pour un client : un trigone intenable	135
Combattre les objections : « Je vous préviens, je ne me déciderai pas aujourd'hui » ou « C'est juste pour un renseignement... »	136
Les bonnes formules pour engager un client à jouer-pour-de-bon	137
Comment engager la partie avec un client trop distant ?	137
Comment engager la partie avec un client à l'enthousiasme aguicheur ?	138
Comment engager la partie avec un client trop facile ?	138
Les réponses aux autres objections de début d'entretien	139
« J'ai déjà un fournisseur »	139
« C'est mon métier (acheteur) de recevoir tout le monde et notre entretien ne préjuge en rien de la décision »	140
« Dans un premier temps je me renseigne, je prendrai ma décision après » OU « Je veux voir vos concurrents avant de me décider »	140
« Je dois disposer de trois offres »	140
« Mon mari (mon fils, ma femme, mon directeur, etc.) m'a demandé de prendre des renseignements »	141
Mise en cause de la crédibilité de l'entreprise par votre interlocuteur	141

Chapitre 15 > Surmontez les objections pour convaincre

Comprendre les objections pour y répondre efficacement	145
Soyez vigilant, débusquez activement les objections	146
Cherchez à comprendre la problématique que véhicule une objection	146
Passez au Closing sur le besoin révélé par l'objection	148
Présentez vos arguments en dernier ressort	149
Sept autres façons de répondre aux objections	150
1 - Devancez votre client sur certaines objections	150

2 - La technique du coussinet.....	151
3 - La réponse en boomerang.....	152
4 - Différer la réponse à une objection.....	153
5 - L'astuce de « l'eau est bonne ».....	153
6 - L'appel à témoin.....	154
7 - Observer le silence.....	154
Chapitre 16 > Levez les doutes et... semez le doute	157
Les effets contradictoires du doute dans la vente.....	157
Cinq conseils pour éradiquer le doute chez les « Hésitants ».....	158
Utilisez la puissance de l'incrcommunication.....	158
Apportez la preuve de vos dires.....	160
Présentez vos arguments en une cascade de déductions logiques.....	161
Les mots noirs, artisans du doute, et ceux qui font vendre.....	162
Travaillez sur les critères de décision des Hésitants.....	165
N'hésitez pas à semer le doute chez les « Défiants ».....	165
La technique des DIP, pour semer un doute favorable.....	166
Chapitre 17 > L'approche pyramidale du point de Closing	169
Les 4 versants de la pyramide du Closing.....	169
Les 2 versants de l'axe PULL.....	171
Approche du point de Closing par le questionnement.....	171
Approche du point de Closing par l'argumentation.....	172
Les 2 versants de l'axe PUSH.....	172
Approche du point de Closing par la technique des 3P.....	172
Approche du point de Closing par la technique des DIP.....	173
Entre PULL et PUSH, quel axe choisir ?.....	173
La maîtrise de la méthode retenue.....	173
Le type de client.....	174
Chapitre 18 > En fin d'entretien, sachez vaincre les 10 ultimes barrages à la conclusion	175
« Il faut que je réfléchisse ».....	177
« Je dois en parler à... ».....	178
« Ce n'est pas le moment, j'envisage cela pour plus tard ».....	179
« Ça m'intéresse, appelez-moi dans quelques jours ».....	179
« Je travaille déjà avec... et je ne peux pas lui faire ça ».....	180
« Oui mais... » l'objection pour l'objection.....	182
« Il faut que je consulte vos concurrents ».....	184
« Avez-vous une documentation à me remettre ? ».....	185
« J'ai pour principe de ne jamais signer la première fois ! ».....	186
« Je n'aime pas me décider vite ».....	186

Chapitre 19 > La technique de l'<i>ordalie</i>, sérum de vérité commerciale	189
Le « peut-être » est l'opium du vendeur	190
Le « peut-être », tactique hallucinogène des clients	190
L'abus de drogue est dangereux ! Son antidote : l' <i>ordalie</i>	191
Quand et comment mettre en œuvre l' <i>ordalie</i> commerciale ?	191
Chapitre 20 > La tactique de l'engagement partiel	193
Chapitre 21 > Conclure face à plusieurs décideurs	197
Comment pratiquer pour obtenir la décision favorable d'un spectre de décideurs ?	199
Chapitre 22 > Gérez efficacement votre sortie	201
Sortir, l'accord en poche	202
Gérez votre sortie en cas de blocage	205
Conduire nos prospects à devoir argumenter à notre place	206
En prenant congé, transférez la charge de vos regrets	207
PARTIE 4 QUELQUES TECHNIQUES ET ASTUCES	
COMPLÉMENTAIRES POUR MENER À BIEN VOS ENTRETIENS DE VENTE	209
Chapitre 23 > Les bons mots et phrases réflexes qui font vendre	211
Les phrases de début d'entretien qui font prendre un bon départ	212
10 bonnes questions pour connaître et faire reconnaître le besoin	213
Quelques tournures pour reformuler avec élégance	216
Les bonnes formules pour un Closing besoin engageant	216
Comment énoncer votre Closing sur le bénéfice produit	217
Les formules de conclusion faciles à prononcer	218
Quelques réflexes à acquérir pour surmonter les objections	219
Closing réflexe sur le besoin véhiculé par une objection	220
Chapitre 24 > Soyez proactif et engageant pour vendre	223
Chapitre 25 > Quelques règles d'or à propos de l'annonce de votre prix	229
Retardez l'annonce de votre prix	230
À quel moment annoncer votre prix ?	231
Quel prix annoncer ?	231
Le prix de faisabilité	231

Le prix affiché.....	231
Le prix acquitté.....	232
Comment présenter votre prix.....	232
Conclusion	233
ANNEXES	237
Annexe 1	
Votre savoir-faire commercial est-il au top ?.....	239
Annexe 2	
Êtes-vous au top en management commercial ?.....	241
Annexe 3	
Passeport pour votre réussite professionnelle : la certification ISO 17024 de votre excellence commerciale par l'AFNOR.....	243
Index	245
Du même auteur	247

AVERTISSEMENT

La conclusion de vente est un moment délicat au cours duquel la peur du NON le dispute à l'espoir d'obtenir la faveur d'un client. Au regard de cette ambivalence – *j'ai envie que ce soit « oui », mais je crains que ce soit « non »* – et au risque d'être quelque peu réducteur, il est possible de classer les commerciaux en deux grands types, les *Killers* et les *Affectifs*.

Pour les *Killers*, le Closing est à la vente ce que l'estocade est à la corrida : une mise à mort de la bête ! Cette vision de la conclusion ne trouve pas d'écho dans ce livre. Je crains que sa lecture ne les satisfasse qu'imparfaitement.

Les *Affectifs* aiment leurs clients. Ils prennent plaisir à les rencontrer, les aider, les conseiller. Une infidélité de leur part les afflige. Pour eux le Closing n'est pas sans analogie avec la conquête amoureuse. Un refus opposé par un client les affecte, un peu comme s'ils étaient éconduits. À ceux-là, qui partagent avec moi cette même *affection pour leurs clients*, je leur promets de trouver ici la matière à un réel progrès dans leur capacité à aider leurs interlocuteurs à passer plus aisément et sans inquiétude à l'acte d'achat.

Sur le site www.forventor.fr, le lecteur désireux de renforcer son savoir-faire commercial dispose en vidéos de la formation commerciale conforme à ce livre. Ce stage filmé en *direct live* en présence de vrais participants est animé par l'auteur¹. Il a été découpé en 25 vidéos de 7 à 77 minutes développant les divers chapitres de ce livre et ceux de *Faire accepter son prix à ses clients*, dans la même collection aux Éditions Eyrolles. Les vidéos auxquelles le lecteur peut utilement se reporter pour parfaire sa compréhension de telle ou telle partie sont indiquées par chapitre.

1. Le suivi de cette formation en vidéo est agréé par l'Afnor pour se présenter aux épreuves de certification commerciale ISO 17024 « Interlocuteur commercial de confiance, Excellent Professionnel » (sous réserve de justifier d'une journée de préparation intensive en présentiel chez Forventor).

INTRODUCTION

“

- *Voilà j'ai un problème, je viens de rencontrer l'âme sœur.*
- *Ce n'est pas un problème, c'est une chance.*
- *C'est que, disons, j'ai une ouverture... mais du mal à conclure !*
- *Écoute, tu es bien gentil mais je ne suis pas une agence matrimoniale. Je suis consultant en matière commerciale.*
- *Justement je me disais que, côté conclusion, tu allais pouvoir m'aider avec tes trucs de vendeur. Dis-moi ce qu'il faut faire et je serai ton mouton enragé...*
- *Bon d'accord, alors écoute, commence par t'inspirer de ce que disait Danton : « De l'audace, encore de l'audace et toujours de l'audace. »*

”

L'une des plus belles leçons de conclusion qu'il m'ait été donné de recevoir me fut administrée par deux commerciaux. À l'époque, je dirigeais une société de distribution de produits biotechnologiques. Ils me visitaient dans le but de me vendre quelques journées de consulting en organisation. L'entretien ne s'était pas très bien passé. Jeune dirigeant, tout frais émoulu de l'université, je ne ressentais nul besoin de leurs précieux conseils. Au cours de l'entretien, je leur avais clairement fait comprendre mon désintérêt, réduisant à néant leur espoir de conclure favorablement. Il n'empêcha. Ils forcèrent mon admiration en ne faisant pas l'économie de la tentative de Closing, une tentative pourtant vouée à l'échec. L'un d'eux en prit l'initiative en ces termes : « *Bien Monsieur Py. Nous venons de travailler ensemble une petite heure. Vous avez évoqué un*

certain nombre de problèmes que nous pouvons avantageusement vous aider à résoudre. Quelles objections voyez-vous à ce que nous menions une mission de conseil dans votre entreprise pour régler ces problèmes ? » Puis, attendant la réponse, ils observèrent un long, très long silence, qu'ils me laissèrent la charge de rompre... Je leur fis valoir vertement que j'avais été clair et que leur tentative de conclusion était vaine. Je mis fin à l'entretien et pris le parti de les raccompagner très civilement à la porte du siège social. En revenant à mon bureau je surpris l'œil amusé de mon assistante. Je dus convenir avec elle que si nos trente commerciaux concluaient ainsi leurs entretiens de vente, notre chiffre d'affaires doublerait *ipso facto*...

La conclusion, c'est un peu le résultat d'un examen.

Passera, passera pas ? Reçu, pas reçu ? Ce moment, où étudiants nous recevions les résultats à nos examens, compte parmi les plus angoissants de notre jeunesse. C'est pareillement le moment le plus préoccupant de l'entretien pour nous autres commerciaux. « *L'ai-je bien descendu ?* » demandait Cécile Sorel parvenue au bas de l'escalier du Casino de Paris. « *L'ai-je bien déroulé ?* » pourrait aussi bien interroger le vendeur, pensant au bon respect des différentes étapes de son entretien de vente. Facile à savoir. La signature au bas du contrat lui vaudra réponse.

✓ Cette observation nous conduit à introduire notre première partie : comment obtenir une commande sans avoir à la demander.

La connaissance des ressorts psychologiques de la vente apparaît indispensable à qui veut progresser en matière de conclusion. La vente, comme l'achat, est le fruit d'un débat intérieur complexe. Pour nous autres commerciaux, la décision est une réponse, positive ou négative, qui met fin, quelquefois cruellement, à nos rêves. Elle nous soumet à une épreuve de vérité. C'est probablement la raison pour laquelle nous redoutons tant ce moment. De là une nette tendance, objectivable chez beaucoup parmi nous, à reporter cette épreuve. Ceux-ci entretiennent inconsciemment leur rêve et retardent le plus possible le moment où leur interlocuteur pourrait leur opposer ce « non » tant redouté. Côté client, le « oui » est un abandon qui contrarie par quelques manières ses racines psychologiques (quasi

génétiques), tant il est vrai que nos éducations privilégient le NON (sans lequel notre vie en société serait impossible), et pour le moins bornent et subordonnent la satisfaction de nos désirs.

À l'occasion de ce premier chapitre, je présente quelques-unes des astuces comportementales que nous travaillons en séminaire. Astuces qui aussi bien favorisent l'éclosion du OUI chez vos prospects, qu'elles réduisent vos craintes du NON frustratoire. Connaître ses ressorts psychologiques pour mieux les repérer, et pourquoi pas les maîtriser, est source de grand progrès dans l'art de conclure.

Ces fondements psychologiques une fois développés, il nous faut remarquer que les commerciaux sont les seuls professionnels à privilégier le « Combien ? » sur le « Comment ? » ! Pressés par leur management à vendre, encore et encore, plus et plus, ils en sont venus à oublier, au point de l'ignorer, que le succès dans la vente résulte d'une part de la mise en œuvre rigoureuse d'un *process de vente* bien conçu, d'autre part de la bonne image dont jouit l'entreprise dans l'esprit du prospect, et enfin dans la plus ou moins grande confiance que ce dernier fait au Commercial qui l'entreprend. C'est pourquoi le chapitre 2 de cette première partie nous conduit à examiner pourquoi et comment bâtir un protocole de vente efficace et l'intérêt de respecter ce *process*, véritable déroulé logique de l'entretien de vente, pour faciliter et rendre naturelle l'obtention de l'accord du client. Le chapitre 3 développe les techniques de valorisation de l'image de marque afin de « vendre » votre entreprise et asseoir sa crédibilité, et le chapitre 4 présente les leviers pour gagner la confiance de vos interlocuteurs. Ces deux feux passés au vert (crédibilité de l'entreprise bien ancrée et confiance obtenue) sans lesquels rien n'est possible, la compréhension du besoin est désormais incontournable. Le chapitre 5 développe les techniques et méthodes de diagnostic d'un besoin et de l'intérêt pour le client à le satisfaire.

La problématique de votre interlocuteur une fois cernée et partagée par le Commercial et son client, les chances de développer des arguments pertinents et partant de conclure sur un accord en sont décuplées. Mais on ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif ! À défaut d'avoir admis son besoin, le client ne saurait progresser

vers une décision favorable. Il arrive qu'il nous faille forcer quelque peu les choses pour lui révéler et lui faire admettre ce besoin sans lequel aucune vente n'est possible. Ce constat nous amène à notre chapitre 6. Nous y présentons la technique des 3P, technique mise au point par Forventor pour « créer » un besoin chez un client.

Le besoin reconnu, le chapitre 7 présente le Closing besoin : véritable compromis de vente, cette technique est celle des agents immobiliers. Ils ne prennent rendez-vous avec un notaire que si leurs clients consentent à signer préalablement un compromis de vente ! Le Closing besoin, autrement dit la « conclusion sur le besoin » et sa satisfaction par des reformulations et suggestions d'achat, tient lieu de compromis. Le besoin mis au jour pourra être soumis au prospect et validé par lui. Cette validation équivaut à une conclusion qui, astucieusement, porte sur le besoin et l'intérêt de le combler, et non sur votre produit ou votre solution. L'usage de cette voie facilite grandement l'obtention d'une décision favorable sans avoir à la demander.

✓ **La deuxième partie de ce livre est consacrée aux techniques de conclusions proprement dites : comment demander une commande et obtenir une décision favorable.**

À défaut d'avoir vendu le besoin, il vous faut argumenter les vertus de votre produit. Cette observation nous conduit à une autre voie, intermédiaire entre la conclusion mise à la charge du client et celle où, faute d'adhésion suffisamment exprimée, il vous faudra porter le fardeau du Closing final. Cette phase intermédiaire, je l'appelle « la conclusion sur bénéfice produit ou solution » (chapitre 8). Cette voie est certainement très efficace. Elle règle tout problème d'amour-propre. Elle est mise en œuvre à l'occasion de la présentation de votre produit et de son aspect différenciant. Elle systématise le recours à la validation partielle de chaque bénéfice proposé par votre solution, sorte de marche d'escalier, qui facilite l'ascension de votre client, vers le grand « oui » final. Elle fait généralement tomber toute inhibition de part et d'autre.

En matière de vente, on ne vit pas d'espoir, mais de commandes, de chiffre d'affaires et de marges. Vient un moment où il nous faut mettre le client au pied du mur et obtenir une réponse, quand bien

même serait-elle négative. Or, ce moment nous est souvent indiqué par ceux-là même à qui nous souhaitons vendre. Cette observation sur les signaux émis par les clients pour sonner l'heure de la conclusion est développée dans le chapitre 9.

Partant de cette considération qu'un NON, aussi éprouvant soit-il, vaut mieux qu'une absence de réponse, nous explorons dans cette partie une à une les voies susceptibles d'être empruntées pour solliciter un accord des clients. Chacune d'elles fait l'objet d'un chapitre à part entière.

La première façon d'opérer est de faire une **proposition-test ou exploratoire**. Elle consiste à prendre, en quelque sorte, la « température » de votre client. « Est-il chaud », ne dit-on pas ? Cette technique est propre à nous éclairer lorsque l'on éprouve le besoin d'y voir clair ou encore si l'on se sent peu sûr de soi (chapitre 10).

La deuxième façon de conclure, la plus redoutée parce que peut-être la plus redoutable, est communément appelée **conclusion directe**. Comme son nom le laisse entendre, elle revient à demander simplement et sans ambages à notre client, tout étant désormais clair pour lui, son accord pour signer (chapitre 11).

La troisième méthode de Closing, très prisée par ceux et celles qui craignent d'affronter un refus, est la **proposition alternative**. Elle se résume par l'offre d'un choix entre différentes solutions ; le choix d'une des solutions ou options proposées qui sous-entendent chacune l'accord de l'interlocuteur (chapitre 12).

Pour en finir sur les techniques de conclusion, le chapitre 13 examine cinq astuces conçues pour recueillir l'accord des clients indécis.

Les opérations de Closing étant tentées, deux cas de figure se rencontrent. Nous avons l'accord ou nous ne l'avons pas ! Que faire dans ces deux cas ?

✓ **La troisième partie est consacrée à la gestion des refus, blocages et autres objections : le Closing difficile ou impossible.**

Un entretien de vente n'est pas un long fleuve tranquille. Rarement fluide, il est souvent parsemé d'embûches, voire de blocages, qui rendent son succès hypothétique ou pour le moins aléatoire.

Certains de ces freins apparaissent au début de l'entretien. L'interlocuteur, craignant sans doute de se montrer sous un jour trop intéressé, prend des précautions oratoires pour avertir le commercial qu'il ne se décidera pas immédiatement, quand il n'allègue pas sournoisement être à la recherche d'un simple renseignement. Savoir lever ces dérobades et autres barrages est l'un des secrets de la réussite. Le chapitre 14 vous dévoilera ce secret et exposera comment gérer ce genre de manœuvres afin de conduire votre vis-à-vis à *jouer-pour-de-bon* !

Quelquefois, notre interlocuteur formule une objection de fond. Il n'exprime pas son désaccord mais simplement nous fait un signe comme quoi, selon lui, le compte n'y est pas. Comprendre l'objection et savoir y répondre pour parvenir à convaincre est l'objet du chapitre 15.

Les blocages prennent souvent racine dans le doute. Savoir lever le doute du client quand celui-ci retarde sa décision, ou semer le doute lorsque votre interlocuteur préfère ouvertement une solution concurrente à celle que vous proposez est de bonne politique. Le chapitre 16 présente les techniques et astuces, toutes très novatrices, pour aussi bien jouer avec le doute que vous jouer de lui.

Le chapitre 17 propose une synthèse de toutes les méthodes et techniques de vente, au travers des quatre versants d'une pyramide. Cette pyramide, dont le sommet n'est autre que le point de Closing, symbolise les quatre approches que le commercial peut mettre en œuvre pour exciter l'appétit d'achat de ses interlocuteurs. Libre à lui de choisir celle qui lui semble convenir à chaque circonstance.

Certaines objections surviennent à la fin, au moment de la conclusion. Ce sont les sempiternelles objections *faux nez* du genre « *Il faut que je réfléchisse* » ou encore « *Il faut que j'en parle à X...* ». À malin, malin et demi. Il faut savoir conclure en retour sur ce type de pseudo-objection. Le chapitre 18 vous livrera quelques-unes des bottes secrètes mises au point par les télévendeurs ; des bottes secrètes aux excellents résultats, qui bien des fois vous aideront à sortir de ce genre de mauvais pas et vous permettront de venir à bout des dix ultimes barrages que nous opposent nos prospects.

Le « peut-être » est la plaie des entretiens de vente. Vendeurs et clients semblent souvent se complaire dans l'indécision ou l'indétermination. « *Tant que je n'ai pas donné mon accord, pense à bon droit le client, je ne suis pas engagé.* » « *Tant que je n'ai pas essuyé un refus, songe le vendeur, je suis en droit d'espérer.* » Ainsi l'un et l'autre entretiennent-ils le rêve et quelquefois l'illusion. Le chapitre 19 proposera une toute nouvelle technique permettant de mettre au pied du mur client et vendeur, en soumettant l'un et l'autre aux vertus salvatrices d'un sérum de vérité baptisé « Ordalie commerciale ».

Il arrive par ailleurs qu'en certaines circonstances nous nous heurtions à un obstacle bien réel, une bonne raison qui empêche, momentanément, toute signature. Obtenir un engagement partiel est souvent une avantageuse solution de repli. Cette astucieuse tactique sera présentée dans le chapitre 20.

Le chapitre 21 réunira les différents éléments qui vous indiqueront la marche à suivre pour conclure efficacement face à un spectre de plusieurs décideurs, pas forcément d'accord entre eux...

Pour conclure, il nous restera à voir comment prendre congé et gérer au mieux notre sortie. Gérer leur sortie, n'est-ce pas là, l'ultime préoccupation des grands hommes d'État ? Qu'il y ait blocage ou que la commande soit en poche, comment faire ? À chacun de ces cas, une approche spécifique. Le chapitre 22 fera de ce sympathique thème ses choux gras.

✓ Enfin je complète mon propos par une quatrième partie : quelques techniques et astuces supplémentaires pour mener à bien vos entretiens de vente.

Quelque temps passé à vous observer suffira à vous convaincre. Force sera de constater que vous faites usage des mêmes mots, mêmes phrases et que vos procédures d'un client à l'autre varient peu. Cette constance, obtenue par la répétition, est en soit une bonne chose. Le vendeur y gagne en certitudes et force de conviction. Hélas, de nombreux mots sont inappropriés et impropres à convaincre. C'est pour y remédier que je propose au chapitre 23 un certain nombre de mots ou phrases qui font réellement vendre. Les

échanges quelquefois s'accélèrent de façon vertigineuse. Alors, que dire et que faire quand les conditions deviennent plus délicates ? C'est dans ces moments que les bons réflexes vont faire la différence ! Disposer de quelques formules, toutes faites, de questions ou mots qui font vendre est une vraie clef du succès.

Je terminerai cette introduction par une ultime observation. L'enjeu des entretiens de vente, contrairement à ce qu'imaginent beaucoup, n'est pas de vendre. L'enjeu réel est de conduire vos interlocuteurs à prendre une décision d'achat. S'ils pouvaient cheminer seuls et arrêter leur décision sans aide, point ne serait besoin pour eux et pour les entreprises de recourir aux services des commerciaux ! Se fondant sur cette vérité première, en la forme d'une synthèse, le chapitre 24 vous invite à travailler davantage sur l'obtention de la décision pour mener à bien vos entretiens de vente et accroître vos succès tandis que le chapitre 25 vous délivre quelques conseils à propos de l'annonce du prix.