

Pascale Bêlorgey
Stéphane Mercier

LA BOÎTE À OUTILS

4^e édition

DU Commercial



68 outils et méthodes



7 témoignages vidéos

DUNOD

Éditorial : Christophe Lenne et Anne Temps
Fabrication : Damien Naranin
Conception de la maquette et couverture : Audrey Baudoin
Traduction des insights : Stanley Hanks
Illustrations intérieures : © Pascale Bêlorgey sauf p. 7 © Irina
Strelnikova/Shutterstock
Mise en page : Belle Page



NOUS PROTÉGEONS LE DROIT D'AUTEUR :

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Toute reproduction ou diffusion de cet ouvrage, même partielle, sans autorisation, est strictement interdite.

Le piratage porte atteinte au travail des auteurs et fragilise l'ensemble de la chaîne du livre.

En partageant ou reproduisant ce livre illégalement, vous mettez en danger celles et ceux qui le créent, le produisent et le diffusent.



NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :

Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés dans des formats optimisés pour limiter la perte.

Nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe.

Nous limitons l'utilisation du plastique sur les couvertures de nos ouvrages.

© Dunod, 2026 pour la nouvelle présentation
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-089629-5



LA BOÎTE À OUTILS

Mode d'emploi

Une présentation visuelle de chaque outil

Outil 1

“ La crise est l'occasion de se rappeler de l'importance de la préparation. ”
Bob Bowman

Identifier les risques de crise

En quelques mots

Se préparer à gérer l'imprévisible semble être une approche pleine de contradictions de prime abord. Pourtant, identifier les risques de crise est la première étape de toute préparation. En partant de cartographies de risques déjà existantes ou face à une feuille blanche, la démarche consiste à identifier les aléas et les fragilités d'une organisation afin d'anticiper des scénarios de crise possibles, puis d'en analyser les impacts potentiels sur l'organisation, son activité et sa réputation. Ces scénarios constitueront le vivier de situations auxquelles le communicant devra se préparer à répondre.

LES RISQUES DE CRISE

<ul style="list-style-type: none"> Causes Fragilités Aléas Risques 	Scénario possible 1	Impacts possibles sur : • l'organisation • l'activité • la réputation
	Scénario possible 2	
	Scénario possible 3	

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif
Identifier les situations de crise auxquelles une organisation peut être confrontée.

Contexte
L'anticipation de crise diffère de la cartographie des risques qui identifie les scénarios et les classe selon les causes possibles et leur probabilité de survenue. L'approche en gestion et communication de crise vise à lister les situations possibles pour identifier les impacts éventuels sur l'organisation et sa réputation. Les deux approches sont bien entendu complémentaires.

COMMENT L'UTILISER ?

Il s'agit d'avoir une vision à 360 degrés de l'organisation, de ses activités et de son historique. La principale question est : « Qu'est-ce qui pourrait nous arriver et qui fragiliserait notre organisation et notre réputation ? ».

Étapes

1. **Lister les fragilités existantes ou possibles.** Elles peuvent être internes ou externes, déjà rencontrées ou uniquement craintes. Pour cela, on peut interroger le cœur de métier, les produits fabriqués et les services fournis, la relation avec les parties prenantes, le climat social, les contraintes légales et réglementaires. Cette étape sera complétée par un retour d'expérience des situations déjà vécues. Simples incidents ou grosses crises, ces situations fournissent des indications précieuses sur les conséquences potentielles et sur les réactions attendues.
2. **Identifier les scénarios possibles.** Les scénarios sont les manifestations événementielles des risques identifiés dans l'étape précédente. Ils tiennent compte d'un événement et d'un contexte. Par exemple : le risque qualité produit identifié peut se traduire par le scénario « défaut qualité sur notre produit chocolaté phare durant la période de Noël ».

1. **Identifier les impacts potentiels.** Ce sont les conséquences directes ou indirectes que la communication de crise tentera de maîtriser. Par exemple, un rappel produit a des impacts sur les opérations (organiser la logistique), mais aussi potentiellement sur la réputation de la marque et la confiance des consommateurs.

Méthodologie et conseils

Aucun scénario n'est à rejeter ; la réalité est parfois surprenante. Les crises ne sont pas dues uniquement à des manquements dans vos process. Elles peuvent naître de mises en cause diverses ou de facteurs externes. Ne rejetez aucun prétexte, tu n'en peut pas se produire, êtes préparés à le gérer. La communication exige aussi de l'humilité face à l'imprévisible.

Anticiper la crise et se préparer à la gérer

Des conseils, étapes et méthodologies pour passer à l'action

Avant de vous lancer...

- ✓ N'oubliez pas que la communication n'est pas l'affaire du seul communicant. Assurez-vous de constituer un groupe qui contribuera à identifier les risques de crise à tous les niveaux de l'organisation : opérationnels et stratégiques.
- ✓ Rappelez-vous qu'une crise n'arrive jamais telle qu'on l'imagine. Se préparer à gérer une crise, c'est anticiper un cadre et l'adapter à la réalité des situations qui surviennent.

Des outils classés par dossiers thématiques

Des cas pratiques, exercices et avis d'experts pour approfondir

1 DOSSIER

Anticiper la crise et se préparer à la gérer

“ Ce sont souvent les événements qui nous surprennent. D'où la nécessité de calculer à l'avance. ”
Pierre Lemaître

Avis d'experte

Les 36 stratagèmes : la veille au service de la communication

Jacqueline Sala, rédactrice en chef de Veille Magazine.

Les 36 stratagèmes sont un recueil de stratégies chinoises, associées à l'art de la guerre et qui ont inspiré différentes disciplines contemporaines : sciences politiques et sociales, négociations commerciales.

Ces stratagèmes sont répartis en six groupes de six, correspondant chacun à un contexte de bataille différent : en position de force, en position d'attaque, en position défensive, etc. Et si ces stratagèmes pouvaient inspirer au communicant de crise une approche basée sur la veille dans des situations de crise ?

toute communication de crise doit être préparée à l'avance. Les 36 stratagèmes sont un recueil de stratégies chinoises, associées à l'art de la guerre et qui ont inspiré différentes disciplines contemporaines : sciences politiques et sociales, négociations commerciales.

Ces stratagèmes sont répartis en six groupes de six, correspondant chacun à un contexte de bataille différent : en position de force, en position d'attaque, en position défensive, etc. Et si ces stratagèmes pouvaient inspirer au communicant de crise une approche basée sur la veille dans des situations de crise ?

Fermer la porte. Ce stratagème il s'agit de fermer la porte de la communication à l'ennemi. C'est à dire de limiter la communication à l'ennemi. C'est à dire de limiter la communication à l'ennemi.

LA BOÎTE À OUTILS

La collection business n° 1 des ventes

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem
Chef de projet, 4^e éd.

J. Maes, F. Debois
Conduite du changement et de la transformation, 3^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.
Gouvernance

É. Bertin, G. Plaisance
Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti
Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.
J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet
Management, 2^e éd.

V. Dicecca, P. Guillou
Management à distance

S. Levillain Desmarchelier
Management transversal, 3^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède
Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa
Manager leader, 2^e éd.

P. Bélorgey, N. Van Laethem
Management visuel

F. Masucci, P. Neveu, C. Vincenzoni
Organisation, 4^e éd.

B. Pommeret
Pour devenir manager
A. Haegel

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit
Analyse des données, 2^e éd.

C. Coron
Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl
Design thinking, 2^e éd.

E. Brunet
De la RSE, 3^e éd.

V. Maymo, G. Murat
Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle
Gamification, 2^e éd.

A. Duarte, S. Bru
Lean, 3^e éd.

R. Demetrescoux
Méthode OKR

L. Morisseau
Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton
Preuve de concept (POC)

C. Corvasce, J.-C. Rolland
Stratégie, 5^e éd.

B. Giboin
Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 4^e éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilimint

Comptabilité, 4^e éd.
B. Bachy
Conseil en gestion de patrimoine

V. Maymo, V. Rousset
Contrôle de gestion, 2^e éd.

C. Selmer
Due diligences

J.-E. Palard, S. Bellanger, P. Bau
Élu local

L. Cambianne, F. Dosquet
Finance d'entreprise

C. Selmer
Investissement immobilier

T. Letrilliart
Performance durable

F. Gillet-Goinard, C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno
Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar
Trading
A. Busière

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Bilan de compétences

N. Van Laethem
Coaching, 4^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri
CSE, 3^e éd.

A.-L. Smaguine
Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah
Digital learning

C. Coupeaux
Facilitation et co-construction, 2^e éd.

E. Brunet, A. Monot
Formateurs, 5^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.
Gestion des conflits, 3^e éd.

J. Salzer, A. Stimec
Ludopédagogie

X. Delengaigne, A.-C. Prévost, M. Rozo
Onboarding

S. Loureiro
QVCT

S. Boutet, S. Larabi, A. Motte
Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel
Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 5^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard
Communication de crise

N. Maroun
Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin
Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy
Développer son activité sur le Web

P. Gastaud, S. Truphème
Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani
Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin
Génération de Leads

P. Gastaud
Google Ads

C. Pellerin
IA génératives pour créer du contenu, 2^e éd.

J. Pibourret, S. Beaujault
Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud
Instagram

C. Pellerin
LinkedIn, 2^e éd.

J. Pibourret
Marketing, 5^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret
Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud
Marketing vidéo

T. Gasio
Podcast

V. Bédot
Réseaux sociaux, 2^e éd.

C. Pellerin
SEO

B. Thiers
Stratégie digitale, 2^e éd.

C. Headley, C. Lejealle

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 4^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier
E-commerce, 3^e éd.

C. Delabre
Événementiel

N. Passacantando
Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan
Libraire, 2^e éd.

C. Meneghetti, J.-C. Millois
Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefèvre
Ouvrir son restaurant

B. Boutboul, C. Dubois

ENTREPRENEURIAT

Business plan
M. Douchy

Création d'entreprise, éd. 2026
C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Crowdfunding
N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance, 2^e éd.
S. Moran

Levée de fonds, 2^e éd.
D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

Micro-entrepreneur, 3^e éd.
C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire et sa concentration, 2^e éd.

X. Delengaigne, C. Maitre
Animer vos réunions, 2^e éd.

F. Gillet-Goinard, L. Maimi
Après burn-out

S. Bataille
Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas
Confiance en soi, 2^e éd.

A. Leibovitz
Créativité, 4^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier
Développement personnel

L. Lagarde
Écrits professionnels

V. Le Broussois
Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey
Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat
Gestion du temps, 3^e éd.

P. Bélorgey
Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet
Mind mapping, 3^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne
Orthographe

A. Ponsonnet
Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier
Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem
Prendre la parole en public, 2^e éd.

A. Leibovitz
Préparer sa retraite, 2^e éd.

Kleinbauer et al.
Prévenir la charge mentale

M. Abbiteboul, L. Thomas, Elce Laurent
Process Communication Model®

P. Bélorgey
Psychologie positive au travail, 2^e éd.

B. Arnaud, E. Mellet
Relaxation

L. Histel-Barontini
Résolution de problèmes complexes

A. Elviro
Santé au travail, 2^e éd.

C. Vasey
Soft skills, 2^e éd.

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Des mêmes auteurs

Pascale BÉLORGEY, *La Boîte à outils Process Communication Model®*, Dunod, 2023.

Pascale BÉLORGEY, *La Boîte à outils de l'efficacité professionnelle*, Dunod, 2^e éd., 2024.

Pascale BÉLORGEY, *La Boîte à outils de la gestion du temps*, Dunod, 3^e éd., 2026.

Pascale BÉLORGEY et Nathalie VAN LAETHEM, *La Méga Boîte à outils du manager leader*, Dunod, 2^e éd., 2023.

Pascale BÉLORGEY et Brigitte GROLLEIRE, *Le Manager de talents*, Dunod, 2011.

Pascale BÉLORGEY et Marielle JORDAN, *Le Manager orienté clients*, ESF Éditeur, 2010.

Stéphane MERCIER et Marc CORCOS, *Les Techniques de vente... qui font vendre*, Dunod, 6^e éd., 2016.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de témoignages de professionnels qui illustrent le propos en vidéo.

- Outil 8 : Faire la différence, par Stéphane Mercier (Fondateur de Human Aura 17, co-auteur de *La Boîte à outils du commercial*).
- Dossier 2 : Cibler ses clients, par Sébastien Mallet (Area Manager, d2X).
- Dossier 3 : Optimiser la prospection, par Christian Bernard (Président de Jubyl, expertise vente B2B et numérique).
- Outil 23 : Prospector sur les réseaux sociaux, par Laure Boudes (Global Partner Development Manager, Cegos).
- Dossier 6 : Vendre à un groupe de décideurs, par Pierre-Emmanuel Velay (Directeur d'agence, Orange Digital Services).
- Outil 48 : La soutenance de l'offre, par Aurélie Dupouy (Senior Key Account Manager – Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques).
- Outil 53 : La satisfaction clients, par Damien Sence (P-DG de Jardin Création).

Avant-propos

à la 4^e édition

Nous avons souhaité inscrire cette 4^e édition de la *Boîte à outils du commercial* dans le contexte de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En effet, aussi bien en B to B qu'en en B to C, les clients sont de plus en plus sensibles à l'impact environnemental, sociétal et économique de leurs achats.

En B to B, qu'ils le veuillent ou non, les acheteurs sont tributaires de décrets qui les impliquent de plus en plus dans une démarche RSE. Avec les scopes 1 et 2 du décret BEGES, ils étaient déjà tenus de mesurer les émissions de gaz à effet de serre concernant les équipements de leur entreprise (scope 1), puis la consommation d'énergie nécessaire à la fabrication de leurs produits (scope 2). Avec la mise à jour du décret en janvier 2023, ils doivent désormais tenir compte de l'impact écologique de leur activité :

- en amont de la fabrication, tout au long de la chaîne de leurs fournisseurs (donc vous).
- en aval, pour estimer l'impact de leurs produits tout au long de leur utilisation et jusqu'à leur destruction.

Les fournisseurs qui leur permettront de fabriquer des produits durables et recyclables sortiront gagnants, et les commerciaux qui sauront valoriser leurs atouts écologiques marqueront des points.

Dans les années à venir, la tendance les amènera à tenir compte également de critères plus difficilement mesurables, comme l'impact sociétal du cycle de vie de leurs produits (pays de production, droits de l'humain, impact des déchets sur les populations, etc.).

En B to C, les consommateurs ont eux aussi envie de faire bouger les lignes. Selon le baromètre publié en septembre 2022 par Greenflex-ADEME, 76 % d'entre eux se mobilisent en faveur d'une consommation plus responsable : les habitudes changent.

À la question « Pour vous, consommer responsable c'est... » :

- 60 % répondent « Ne plus consommer de produits ou services superflus » ou « Réduire sa consommation en général » ;
- 34 % répondent « Consommer autrement (produits éco-labellisés, certifiés éthiques, moins polluants, etc.) ».

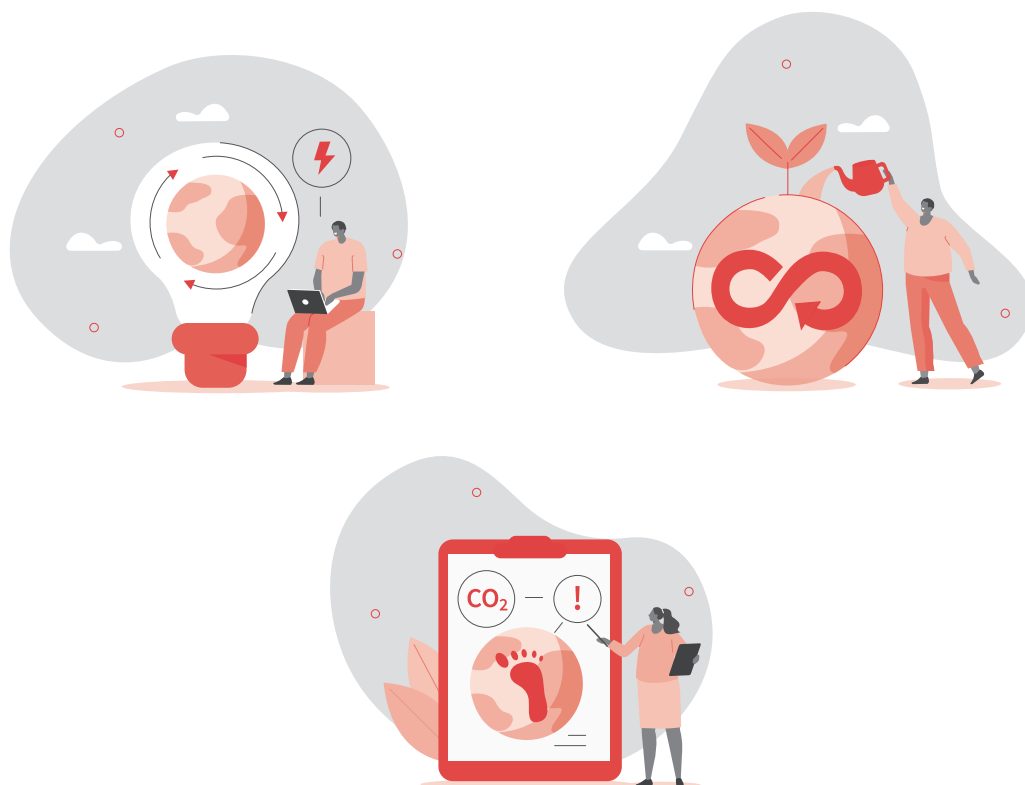
Mais attention, 84 % des consommateurs ne croient pas les marques qui communiquent sur leur engagement pour la planète : 31 % les soupçonnent d'utiliser ces arguments pour vendre plus, 53 % affirment simplement avoir besoin de preuves tangibles.

Par ailleurs, la culture du « réparer avant de jeter » est bien partie pour supplanter la culture du « neuf » qui a prédominé pendant des décennies depuis les Trente Glorieuses. Enfin, les consommateurs aspirent à une sobriété *désirable* (et non contraignante) : accessibilité de produits écologiques, efficacité des solutions responsables proposées,

des produits de qualité qui dureront plus longtemps. Ils éprouvent de la fierté à acheter uniquement les produits dont ils ont besoin, à acheter peu mais en réfléchissant chaque achat.

La fonction commerciale, dans ce contexte, a encore de beaux jours devant elle : pour explorer les besoins du client, le conseiller dans des achats adaptés et responsables, lui apporter les preuves de l'engagement responsable de son entreprise.

Plus que jamais partenaire de son client... et de la planète.



Sommaire

	Des mêmes auteurs	5
	Avant-propos à la 4 ^e édition	6
	Introduction	10
DOSSIER 1	DÉVELOPPER SES TALENTS DE VENDEUR SELON SA PERSONNALITÉ	12
	• Outil 1 La flexibilité relationnelle avec PCM	14
	• Outil 2 Le commercial de Type Empathique	18
	• Outil 3 Le commercial de Type Analyseur	20
	• Outil 4 Le commercial de Type Persévérant	22
	• Outil 5 Le commercial de Type Énergiseur	24
	• Outil 6 Le commercial de Type Imagineur	26
	• Outil 7 Le commercial de Type Promoteur	28
	• Outil 8 L'affirmation de ses singularités (🗣️ avec vidéo)	30
DOSSIER 2	CIBLER SES CLIENTS ET OPTIMISER SON ÉNERGIE (🗣️ avec vidéo)	32
	• Outil 9 La courbe ABC	34
	• Outil 10 La matrice ABC croisée	36
	• Outil 11 La matrice prestations/clientèles	38
	• Outil 12 La matrice amont/aval	40
	• Outil 13 Le plan d'action commercial (PAC)	42
	• Outil 14 La matrice IPO/IPA	46
	• Outil 15 La revue de compte	48
	• Outil 16 Le suivi de l'activité	50
DOSSIER 3	OPTIMISER LA PROSPECTION (🗣️ avec vidéo)	52
	• Outil 17 Les canaux de prospection	54
	• Outil 18 La qualification des contacts	56
	• Outil 19 La <i>check-list</i> des outils d'organisation	58
	• Outil 20 La conquête par téléphone	60
	• Outil 21 Le rebond face aux objections	62
	• Outil 22 La conquête par recommandation	64
	• Outil 23 La prospection sur les réseaux sociaux (🗣️ avec vidéo)	68
DOSSIER 4	PRÉPARER SA STRATÉGIE D'ENTRETIEN	72
	• Outil 24 L'objectif de l'entretien	74
	• Outil 25 La <i>check-list</i> des bonnes questions	76
	• Outil 26 La méthode SAFI : questionner un client non-demandeur	80
	• Outil 27 La découverte par références	84
	• Outil 28 L'argumentation comparative	86
	• Outil 29 L'argumentation responsable	88
	• Outil 30 La fiche de suivi d'affaire	90
	• Outil 31 Les règles de la visite à deux	92

DOSSIER 5	RÉUSSIR L'ENTRETIEN DE VENTE	94
	• Outil 32 Les biais cognitifs.....	96
	• Outil 33 Les 4 × 20 du contact.....	98
	• Outil 34 Les motivations d'achat : SONCASE.....	100
	• Outil 35 L'écoute active.....	102
	• Outil 36 L'intelligence situationnelle.....	104
	• Outil 37 Le conseil paradoxal.....	106
	• Outil 38 La reformulation-implication.....	108
	• Outil 39 L'argumentation structurée : APB.....	110
	• Outil 40 Le traitement des objections : CRAC.....	112
	• Outil 41 Les tactiques gagnantes face à : « C'est trop cher ».....	116
	• Outil 42 Les techniques de conclusion.....	118
	• Outil 43 La vente additionnelle.....	120
DOSSIER 6	VENDRE À UN GROUPE DE DÉCIDEURS (📺 avec vidéo)	122
	• Outil 44 L'analyse du groupe de décision.....	124
	• Outil 45 La stratégie d'influence.....	128
	• Outil 46 La synthèse de l'offre écrite.....	130
	• Outil 47 La démonstration produit.....	132
	• Outil 48 La soutenance de l'offre (📺 avec vidéo).....	134
	• Outil 49 L'adaptation de la présentation au profil de personnalité du client.....	136
DOSSIER 7	FIDÉLISER POUR RENTABILISER L'INVESTISSEMENT COMMERCIAL	140
	• Outil 50 L'implication des équipes en interne.....	142
	• Outil 51 La réunion de lancement.....	144
	• Outil 52 La réunion de fin de projet.....	146
	• Outil 53 Le renforcement de la satisfaction client (📺 avec vidéo).....	148
	• Outil 54 Le traitement des réclamations et litiges.....	150
	• Outil 55 La résolution d'un problème dû au client.....	154
	• Outil 56 Le suivi des modifications du contrat.....	156
DOSSIER 8	PRÉPARER LA NÉGOCIATION	158
	• Outil 57 La matrice des arguments et conditions : MAC.....	160
	• Outil 58 La matrice des concessions et contreparties.....	162
	• Outil 59 L'analyse du rapport de force.....	164
	• Outil 60 La matrice des achats du client.....	166
	• Outil 61 Le budget global de l'acheteur : le TCO.....	168
DOSSIER 9	NÉGOCIER AVEC LE CLIENT	170
	• Outil 62 Le comportement gagnant.....	172
	• Outil 63 La première réponse efficace.....	174
	• Outil 64 Le terrain de la négociation.....	178
	• Outil 65 La tactique de l'engagement.....	180
	• Outil 66 La stratégie gagnant/gagnant.....	182
	• Outil 67 Les tactiques de repli.....	184
	• Outil 68 Les sept pièges des acheteurs.....	186
	Bibliographie.....	190
	Webographie.....	191

Introduction



Le monde juge bien les choses,
car il est dans l'ignorance naturelle,
qui est le vrai siège de l'homme.

Blaise Pascal

La fonction commerciale a fortement évolué en l'espace de quelques années. Avec le développement du e-commerce qui impacte les habitudes d'achat des consommateurs en B to C, la recherche de marge et d'efficacité dans les secteurs B to B, les clients sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs interlocuteurs commerciaux. Ils attendent de la relation commerciale une vraie valeur ajoutée, des conseils personnalisés, une disponibilité étendue, une réactivité à toute épreuve. Stimulés par les nouveaux enjeux environnementaux et économiques, leurs besoins changent très vite.

Dans ce contexte mouvant, pour tirer votre épingle du jeu, vous devez aiguiser vos compétences commerciales :

- Développer vos propres talents en tenant compte de votre profil personnel, qui fait de vous une personne unique et attachante pour vos clients.
- Organiser de façon plus rigoureuse votre activité commerciale, pour éviter la dispersion de votre temps et de vos moyens. Cela nécessite de choisir vos cibles avec pertinence, de définir votre approche commerciale en conséquence, de piloter votre activité pour garder le cap de votre stratégie.
- Optimiser vos entretiens commerciaux en les préparant de façon professionnelle. Vous devez sans cesse vous adapter à votre client, comprendre plus largement ses besoins et ses enjeux, prendre en compte son environnement, adapter votre offre et suivre vos affaires pour ne pas vous laisser distancer par la concurrence.
- Développer votre puissance de négociation pour faire face à la pression grandissante des acheteurs et satisfaire la rentabilité de votre propre entreprise. En comprenant mieux les processus d'achat et les tactiques de vos interlocuteurs et en préparant vos négociations très en amont dans le processus de vente, vous gagnerez en efficacité et augmenterez la marge de votre entreprise.

Vous trouverez dans cet ouvrage des outils ciblés en fonction des problématiques qui sont les vôtres.

Nous vous souhaitons de prendre beaucoup de plaisir à toutes les étapes du processus de vente !

Première partie
Optimiser son action commerciale

Développer ses talents de vendeur

Dossier 1

Cibler ses clients et optimiser son énergie

Dossier 2

Optimiser la prospection

Dossier 3

Enjeu : s'appuyer sur ses talents naturels et repérer ses axes de progrès.

Enjeu : concentrer son énergie sur les cibles à forte valeur ajoutée.

Deuxième partie
Vendre

Préparer sa stratégie d'entretien

Dossier 4

Réussir ses entretiens de vente

Dossier 5

Vendre à un groupe de décideurs

Dossier 6

Enjeu : développer le chiffre d'affaires.

Enjeu : réussir auprès des clients grands comptes.

Fidéliser les clients

Dossier 7

Enjeu : rentabiliser l'investissement commercial.

Troisième partie
Négocier

Préparer sa négociation

Dossier 8

Négocier avec le client

Dossier 9

Enjeu : développer la marge.

1

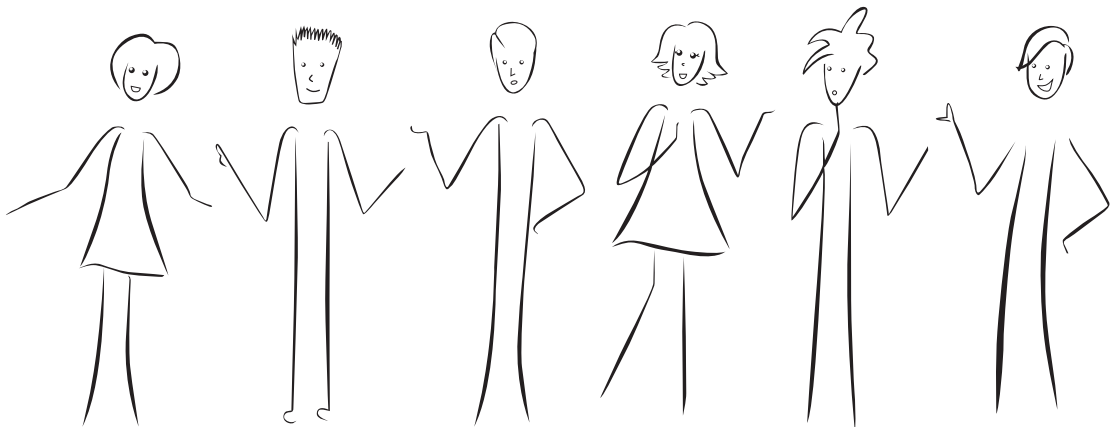
DOSSIER

Développer ses talents de vendeur selon sa personnalité

“

Tout le monde est un génie. Mais si on juge un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide.

Albert Einstein



Empathique Analyseur Persévérant Énergiseur Imagineur Promoteur

Certains sont si bien organisés qu'ils ciblent leurs clients et investissent leur temps de manière rentable. D'autres sont particulièrement doués pour entrer en contact avec de nouveaux clients ou pour les fidéliser. D'autres encore se distinguent de leurs concurrents en proposant des solutions vraiment originales. Certains sont les champions de la négociation et savent préserver la marge de l'entreprise même lorsque la pression concurrentielle est forte. Et si nous pouvions cumuler tous ces talents pour exceller ?

Les 6 types de Personnalité Process Communication Model (PCM)[®]

Taibi Kahler a mis en lumière 6 Types de Personnalité. Aucun n'est meilleur ou moins bon qu'un autre. Ils ont simplement des façons différentes de fonctionner pour être efficaces (outil 1). Chacun a des talents qui sont précieux à un moment ou à un autre dans le processus de vente.

Notre Personnalité est une combinaison de ces 6 types. Nous disposons donc du potentiel de tous ces talents. À nous de faire grandir ceux avec lesquels nous sommes le moins familiers. Bonne

nouvelle : plus nous nous entraînons à les utiliser, plus ils nous sont accessibles facilement.

Comment exploiter PCM pour développer ses talents commerciaux ?

- **Repérez votre propre fonctionnement** : vos points forts en tant que commercial, les étapes du processus de vente ou de négociation où vous êtes le plus à l'aise. Vos points de vigilance, les étapes plus difficiles pour vous : les techniques de vente vous seront ici d'un grand secours.
- **Gérez votre énergie de commercial** : certaines étapes du processus de vente ou de négociation vous prendront plus d'énergie que d'autres parce qu'elles font moins appel à vos Points Forts naturels. Alternez-les avec des activités qui vous nourrissent. La maîtrise des techniques de vente et négociation vous permettra de diminuer votre stress et l'effort à fournir pour les mener à bien.
- **Adaptez votre approche commerciale à vos clients** : eux aussi ont des Types de Personnalité variés ! Adaptez la façon dont vous communiquez avec eux, mais aussi votre stratégie commerciale, la fréquence de vos visites, la durée et la préparation de vos entretiens (► outils 1 et 47).

◦ Les outils

1	La flexibilité relationnelle avec PCM	14
2	Le commercial de Type Empathique	18
3	Le commercial de Type Analyseur	20
4	Le commercial de Type Persévérant	22
5	Le commercial de Type Énergiseur	24
6	Le commercial de Type Imagineur	26
7	Le commercial de Type Promoteur	28
8	L'affirmation de ses singularités	30



OUTIL

1

“

*Nous sommes tous différents,
mais nous aimons que les
autres nous ressemblent.*

La flexibilité relationnelle avec PCM

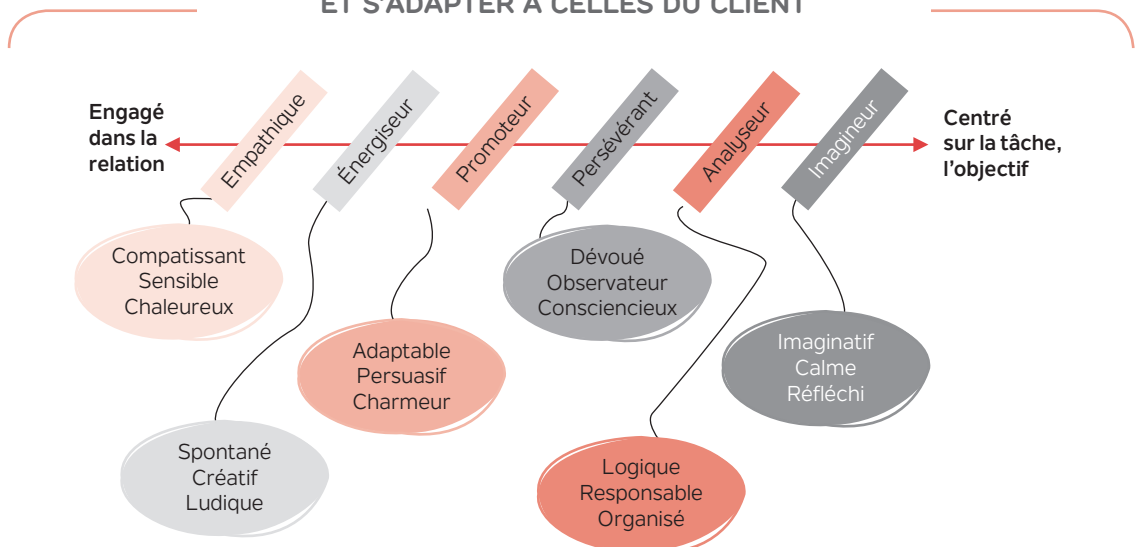
En quelques mots

La flexibilité relationnelle consiste à s'adapter aux préférences des clients : établir un contact humain avant de s'atteler à une tâche, ou se centrer d'emblée sur l'objectif à atteindre.

Les six Types de Personnalité de Process Communication Model® (PCM) sont plus ou moins engagés dans la relation :

- **le Type Empathique** est très engagé dans la relation, il a besoin qu'elle soit ouverte, bienveillante et sincère ;
- **le Type Énergiseur** a fortement besoin de contact, qu'il préférera ludique ;
- **le Type Promoteur** saisit toutes les occasions d'entrer en relation, sans perdre de vue son objectif ;
- **le Type Persévérant** est volontiers centré sur l'objectif, mais il a besoin d'échanger ses opinions ;
- **le Type Analyseur** privilégie la tâche, et entre en relation au service de l'objectif ;
- **le Type Imagineur** préfère être seul pour travailler, il entre en relation par nécessité.

ÊTRE CONSCIENT DE SES PROPRES PRÉFÉRENCES ET S'ADAPTER À CELLES DU CLIENT





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil permet de prendre conscience de la façon dont nous entrons spontanément en relation avec l'autre, et d'être vigilant à respecter la préférence relationnelle du client. Le but est d'établir d'emblée un contact que le client percevra comme agréable et efficace, pour créer les conditions d'une bonne coopération.

Contexte

Utilisez votre flexibilité relationnelle à chaque rencontre avec le client. Elle s'applique également aux entretiens téléphoniques, et même à l'écrit, par exemple lors des contacts par messagerie électronique.

- Pour identifier votre préférence relationnelle, tenez compte de votre comportement spontané, en essayant de neutraliser les comportements acquis (politesse, efficacité professionnelle).
- Lorsque vous avez en face de vous plusieurs interlocuteurs en même temps, partagez le temps habilement de manière à satisfaire chacun. Adressez vos propos à chacun selon sa préférence.
- Gérez votre propre temps de manière à trouver un équilibre entre votre zone d'efficacité maximale et votre adaptation au client : variez la durée des entretiens, prenez le temps de vous ressourcer avant un entretien chez un client qui a un fonctionnement opposé au vôtre.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Identifiez votre préférence relationnelle.
 - Lors d'un rendez-vous professionnel, qu'avez-vous tendance à faire en premier ? Vous enquêter de la personne ou exposer le but de votre visite ?
 - Quelles sont les qualités qui vous caractérisent le plus, depuis toujours ?
2. Observez votre client au moment de la prise de contact. Quand est-il le plus à l'aise, à quel moment sentez-vous ses traits se détendre ?
 - Lorsque vous êtes engagé dans la relation et faites attention à lui en tant que personne ?
 - Lorsque vous commencez à aborder le vif du sujet, l'objet de votre visite ?
3. Adaptez votre façon d'agir en conséquence :
 - Abrégez les temps de discussion informelle si votre client est centré sur l'objectif ;
 - Prenez le temps de vous intéresser sincèrement à lui s'il est engagé dans la relation.

Méthodologie et conseils

- L'observation du comportement non-verbal du client suffit à renseigner sur ses préférences.



Avant de vous lancer...

- ✓ **Gardez un équilibre entre votre adaptation au client et vos conditions d'efficacité : si vous forcez votre préférence relationnelle sur une trop longue période, vous risquez de rentrer sous stress et d'adopter des comportements inefficaces.**
- ✓ **Un individu ne se réduit pas à un seul type de Personnalité. Il est normal de vous retrouver un peu dans chacun des six Types, et cela peut expliquer des variations dans vos préférences au cours d'une même journée. Seul un questionnaire élaboré peut permettre de dresser votre Structure de Personnalité détaillée (voir le lien dans la webographie).**

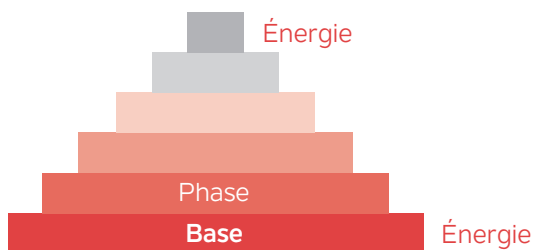
La flexibilité relationnelle avec PCM



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La structure de personnalité

Chacun de nous a un Type de Personnalité appelé « Base », qui conditionne notre fonctionnement profond et nos préférences relationnelles, et plus ou moins des caractéristiques des cinq autres Types. La personnalité d'un individu peut être représentée sous la forme d'un immeuble à six étages, dont la taille diminue au fur et à mesure que l'on s'élève. Chaque étage correspond à un Type de Personnalité décrit par PCM : Empathique, Analyseur, Énergieur, Persévérant, Imagineur ou Promoteur.



La taille de chaque étage symbolise le niveau d'énergie disponible. Plus on monte dans les étages, plus il est difficile **de passer du temps** dans le Type de Personnalité correspondant :

- exploiter les talents relatifs à ce Type de Personnalité (voir les bulles du schéma précédent) ;
- interagir avec une personne dont la Base correspond à ce Type de Personnalité.

L'ordre et la taille des étages peuvent être très variables d'un individu à l'autre. C'est pourquoi nous nous entendons mieux avec les personnes – et les clients – qui ont une Structure de Personnalité proche de la nôtre, c'est-à-dire avec qui nous partageons un ou deux étages en commun parmi les trois étages du bas de notre Immeuble. Ce sont nos « clients faciles ».

À chaque fois que nous devons monter dans nos étages supérieurs pour exploiter les talents de tel Type de Personnalité ou nous adapter à un interlocuteur, nous consommons de l'énergie. Au bout d'un moment, nous devons redescendre pour recharger nos batteries dans nos étages du bas.

Les Besoins Psychologiques

À chaque Type de Personnalité sont attachés des Besoins Psychologiques spécifiques. Il est aussi essentiel pour nous de nourrir les Besoins Psychologiques de notre Base et, dans la plupart des cas, d'un deuxième Type de Personnalité (notre « Phase »), que de manger, boire ou dormir. Si nous en sommes privés, nous pouvons entrer sous stress et adopter des comportements inefficaces.

Plus nous nourrissons nos Besoins Psychologiques essentiels, plus nous avons d'énergie et plus nous avons de capacité à circuler dans nos étages pour nous adapter à nos interlocuteurs.

Pour développer une hygiène de vie saine, veillez à nourrir régulièrement vos Besoins Psychologiques, essentiels pour augmenter vos réserves d'énergie et votre flexibilité relationnelle.