

---

## Avant-propos

---

Cet ouvrage prend naissance dans le désir d'attirer l'attention des étudiants et des professionnels sur l'évolution et les enjeux des métiers commerciaux dans le futur. Alors qu'il existe bon nombre d'ouvrages sur l'art de vendre ou sur les techniques de vente efficaces à utiliser dans des circonstances variées, nous choisissons d'aborder la vente à travers la relation à autrui. La composante humaine de la relation constitue la richesse d'une entreprise et le ciment de la fidélité des clients aux produits, à la marque ou encore à l'entreprise. C'est grâce à la valeur ajoutée relationnelle qu'une transaction commerciale s'inscrit dans le capital commercial de l'entreprise ; c'est déjà le cas aujourd'hui, mais ce le sera encore plus demain, quand la technologie aura su occuper la place des tâches répétitives et sans valeur ajoutée. En effet, l'évolution des technologies, l'accès mondial à l'information, la possibilité d'expression des clients face aux expériences d'achat vécues, mettent en exergue la nécessité de réintroduire de la relation humaine, en particulier dans des situations où l'achat représente un risque pour le client. Du fait de la technologie, le client a récupéré un pouvoir nouveau auprès des entreprises ou des organisations, qui à leur tour se voient contraintes de faire évoluer leurs structures pour accueillir le client en leur sein.

D'un mode collaboratif à un mode plus individualisé, le citoyen a récupéré le pouvoir de s'exprimer ainsi qu'une force d'action à travers les postures qu'il partage sur Internet. Sous l'influence d'une communauté à laquelle il appartient, le client évalue, juge, partage ses expériences vécues. Son comportement devient difficile à prévoir si nous cherchons à le placer dans un groupe homogène. Chaque individu devient une individualité, comme si le marché considéré comme global mettait en évidence la multitude des participants au groupe dans leur unicité. L'évaluation fait désormais partie de toute expérience d'achat, et les clients s'expriment à propos de leur satisfaction relative à la transaction effectuée. Les émotions, l'agilité, la rapidité de réactions sont des critères d'adaptation favorables dans ce contexte où l'information

est largement disponible. Une force nouvelle se développe, celle de la cocréation ou de l'intelligence collective, dont le client peut constituer la dynamique si sa présence est facilitée à l'intérieur de l'organisation.

Ces changements conduisent à des modifications d'organisation, de comportements et de considération des savoir-faire commerciaux auprès des clients, qui sont à la fois citoyens et individus communicants. Cet ouvrage a l'ambition de nous interroger sur la représentation du métier de commercial, métier dont la pratique est considérée comme facile, à la portée de tous, destinée à tout individu qui n'a pas pu se former à des sciences techniques. Certes, la vente peut être exercée par tous, mais un commercial talentueux et bien formé à la vente permet aux clients de revenir et de commander à nouveau auprès de ce fournisseur, même s'il a été mécontent de son expérience d'achat précédente. La communication individualisée avec le client donnera lieu à des explications qui auront pour finalité l'amélioration des offres du fournisseur. Le défi commercial de toute entreprise est de conserver les clients existants afin qu'ils deviennent ambassadeurs auprès d'autres clients potentiels.

En choisissant le titre *La relation client-vendeur*, nous insistons sur les relations interpersonnelles dans un contexte commercial. Le sous-titre complète le parti pris du titre en traitant des altérités. En effet, soi et les autres est l'enjeu de la communication interpersonnelle. Cette relation peut provoquer ou non de la satisfaction, mais elle représente la plupart des échanges entre humains depuis le début de l'humanité. La valeur d'un échange relationnel réussi entre êtres humains mérite d'être reconnue. Cette valeur est d'autant plus remarquable que nous vivons à l'heure où la robotisation s'installe pour réaliser de nombreuses tâches autour de la transaction commerciale (paiements sans contact, suivis automatisés des commandes, livraisons et logistiques automatisées, etc.). L'arrivée d'Internet et des pratiques d'e-commerce renvoie la relation entre personnes à des moments d'interaction choisie qu'il est nécessaire d'interroger. De la qualité perçue de cet échange dépend la satisfaction du client et sa fidélité au vendeur, à l'entreprise commerciale, voire à la marque si l'identité de cette dernière est forte.

Nous nous associons aux positions de Heidegger [HEI 86], philosophe dont le champ d'études porte sur l'altérité entre les hommes, ou à celle de Levinas [LEV 82], qui a étudié l'altérité dans le champ de l'éthique. Ces deux auteurs conçoivent l'altérité comme une relation entre soi et les autres, où les autres se pensent comme une humanité. L'inhumanité réside dans la conception de l'autre en tant qu'objet ; or l'autre vit et change constamment sous la dépendance de nouvelles situations, générant des curiosités, des influences ou des émotions. L'autre ne peut pas faire l'objet d'une possession ni d'une manipulation, la réciproque étant vraie. La prise en compte de l'autre s'apprend. Cet apprentissage a pour objectif d'établir l'autre et soi dans une relation de respect

et de curiosité réciproque. Le champ commercial, du fait de la présence d'êtres humains en relation, est propice à l'intégration de l'altérité comme motivation à l'échange et à l'aboutissement d'un projet commun à partir d'une transaction.

Cette approche relationnelle de la vente repose sur des savoirs issus des sciences de la psychologie et de la neurocognition. En abordant la manière de mener avec succès une vente, l'ouvrage se poursuit par une explication des stratégies d'action à la fois de la part du client et du vendeur. L'aller-retour entre l'autre et soi que réalise le commercial lors de la compréhension de son client, grâce à l'empathie dont il fait preuve et la mobilisation de ses propres capacités à adapter son discours à autrui, est une performance qui nécessite de la souplesse d'esprit et une capacité à se décentrer tout en se connaissant soi-même.

Cet exercice se renouvelle à chaque rencontre, avec chaque client, car la situation varie dans le temps et selon les circonstances qui la constituent. Cette prise en compte d'autrui dans la dynamique de l'interaction commerciale fait de la présence humaine une valeur irremplaçable. Cette qualité relationnelle s'affine grâce à la formation et au fil de l'expérience acquise. Il s'agit d'une réelle compétence, qui participe à la professionnalisation du métier afin que le commercial maîtrise l'art du commerce.

Nous pensons que la valeur ajoutée relationnelle qu'un commercial introduit dans ses échanges avec les clients est la qualité essentielle qui justifiera la présence d'une force de vente dans les métiers commerciaux. Encore est-il indispensable que cette équipe commerciale soit formée à l'interaction avec autrui. Nous mettrons l'accent sur les compétences professionnelles propres aux personnes qui travaillent dans le commerce.

La satisfaction, qui est l'enjeu des échanges entre les clients et les vendeurs, est sensible à l'adaptation de l'offre qu'a su mettre en place le commercial lors de l'échange. L'émotion et le bien-être ressentis lors de la communication entrent en jeu dans les évaluations par les clients, participant ainsi à la fidélisation et à ce que le client renouvelle son achat s'il veut bien réitérer son expérience. Revenir, essayer à nouveau, recommander la marque, le lieu de vente ou le commercial, constituent les éléments de la fidélité des clients. L'objectif de cet ouvrage est de centrer son étude sur la relation entre vendeur et client, en mettant en évidence la spécificité de la qualité relationnelle, mais aussi le savoir-faire pour développer ce capital humain, qui est essentiel dans la relation commerciale. La confiance se construit au fur et à mesure des interactions et constitue un capital relationnel d'une très grande valeur économique pour l'entreprise.

Les situations illustratives qui sont utilisées dans l'ouvrage représentent aussi bien des situations de vente aux particuliers/utilisateurs (*Business to Consumer : B to C*) de la solution achetée que des situations entre professionnels (*Business to Business : B to B*). Bien que les contextes d'application soient différents, la relation entre le client et son fournisseur reste la variable explicative au développement des relations de coopération. Volontairement, l'ouvrage n'aborde pas les situations commerciales dans un contexte international, car la spécificité des pratiques et la maîtrise de la langue du pays modifient l'environnement de la pratique de la vente. Cependant, puisque l'ouvrage s'intéresse à la nature de la relation entre les personnes et la dynamique des relations, les développements explicatifs s'adaptent à ces contextes internationaux.

Vendre à un client et, pour un client, acheter après consultation d'un vendeur, correspondent à la réalisation d'une action où la prise de risque est présente à des degrés divers selon l'implication que l'achat représente. Il s'agit à chaque fois d'une situation unique en elle-même, mais à laquelle chaque individu répond avec son histoire vécue, qui lui est propre, et ses objectifs personnels. L'art du vendeur est d'intégrer ce système complexe constitué et de s'y adapter de manière individualisée. Chaque vente est pour le vendeur une nouvelle expérience vécue enrichissante pour sa pratique professionnelle ultérieure.

Cet ouvrage prend délibérément le parti de ne pas être exhaustif sur toutes les techniques de vente qui peuvent se trouver dans la littérature, pas plus que sur la partie juridique qui entoure la vente. Les outils technologiques évoqués et qui participent à la vente sont décrits comme des révélateurs de la relation humaine, même si dans certains cas, ils peuvent se suffire à eux-mêmes pour réaliser une transaction avec un client. Internet place d'emblée toute entreprise dans un environnement qu'elle ne maîtrise pas dans sa totalité : l'environnement est incertain. En effet, aujourd'hui, les clients sont en mesure d'émettre un avis sur toute situation qu'ils vivent ou perçoivent. Forums et blogs sont présents sur la toile pour relater des expériences d'achat, et les avis sont consultés par tout nouvel acheteur avant la prise de décision finale. La voix du client se fait entendre au cœur de l'organisation et, si celle-ci sait l'intégrer, peut lui permettre d'améliorer son offre de manière incrémentale en s'appuyant sur ces clients comme ambassadeurs. La voix du client est aujourd'hui une force à intégrer dans les diagnostics d'entreprise.

À travers cet ouvrage, nous cherchons à expliquer comment la vente se réalise de nos jours dans des contextes qui se complexifient et dans lesquels le client ou l'utilisateur final occupe une place importante. En effet, le client a le choix du mode opératoire pour effectuer ses achats. Il a accès à l'offre des produits à travers de nombreux canaux informatiques. La présence du vendeur aux côtés du client lors de

son achat se justifie dans les situations où l'achat représente une décision lourde de conséquences pour l'acheteur ou lorsque la solution proposée est complexe. L'interaction humaine entre le vendeur et son client prend toute sa valeur dans ces situations, car elle permet d'accompagner le client sur le chemin de son achat jusqu'à la commande finale. Alors que le marketing considère que le produit doit parvenir à se vendre seul, l'approche commerciale intègre les interactions humaines dans le processus d'achat du client. Les actions commerciales à mettre en œuvre sont donc impactées par la proximité individuelle du client avec l'entreprise. Il s'agit de savoir-faire, que nous aborderons dans le dernier chapitre de cet ouvrage.

## Introduction

Depuis un demi-siècle, l'informatique crée des mutations dans l'organisation des sociétés humaines mais aussi dans les entreprises. Ces mutations se concrétisent aujourd'hui par des changements dans les façons de concevoir le monde, de vivre, de travailler et de consommer. Pour les entreprises et les organisations, ces changements s'imposent et impactent des comportements différents, où la prise en compte de l'individu est centrale. Tenir compte des individus signifie pour une organisation d'être à l'écoute des clients ainsi que des personnes talentueuses qu'elle emploie. Dans un environnement technologiquement développé, l'aléa devient de mieux en mieux maîtrisable. Or l'individu, qu'il soit client, partenaire ou salarié, constitue une incertitude du fait de ses propres stratégies d'action. Dans ses interrelations avec d'autres personnes, il devient un acteur qui interagit et qui décide au regard de la situation qu'il perçoit et qu'il vit. Chaque cas est unique et illustre les richesses des situations qui peuvent être rencontrées.

Les changements technologiques invitent les robots, les drones, les smartphones dans la vie quotidienne de l'entreprise mais surtout des clients. Les marchés se matérialisent par des plateformes informatiques où l'information est facilement accessible et gratuite, en partie ou totalement, qu'elle soit générée par une institution ou par des utilisateurs eux-mêmes. La mondialisation qu'impose la présence de l'univers digital rapproche les pays lointains de son chez-soi, impliquant une surveillance accrue des marchés. Les cultures s'appréhendent plus facilement à travers des déplacements facilités. Les accords internationaux se nouent et créent des interdépendances en même temps. Le client se place dès lors au cœur de ces grands marchés mondiaux, avec son individualité fondue dans ce grand espace.

La mondialisation et l'accès aux informations remodelent les approches des marchés, où des individus, seuls ou en groupe, expriment leurs émotions et donnent leur avis en retour sur leurs achats. La vitesse de réaction de la part de l'entreprise

ainsi que la spécificité des réponses apportées à une question sont particulièrement appréciées par les clients et constituent des éléments différenciateurs sur le marché en faveur de l'entreprise qui vend.

La place occupée par la vente dans une entreprise est cruciale à sa survie. Si l'on considère les flux entrants et sortants autour d'une organisation, le seul flux positif généré par l'activité de cette entreprise est le chiffre d'affaires. Il résulte d'une activité commerciale. Tous les autres flux, excepté les subventions qui ne sont pas liées à l'activité intrinsèque de l'entreprise, sont des flux négatifs, à savoir des coûts. L'activité commerciale est indispensable à une entreprise car les besoins des clients existent. Elle permet de développer un métier orienté bien différemment de ceux exercés en interne. Le regard de l'activité commerciale d'une entreprise est orienté vers le marché, le client, le comportement des concurrents directs et les offres promotionnelles émises sur le marché. Le chiffre d'affaires, fruit de l'opération multiplicative du prix de vente unitaire par les quantités, est une composante sensible aux variations de la perception du produit par le client et au prix accepté par ce dernier lors de son acquisition du bien. Autour du chiffre d'affaires s'inscrivent divers aléas : l'environnement concurrentiel, la qualité des produits, la relation affective qui entoure le produit, ainsi que la familiarité avec le produit.

Si l'on se situe du côté de l'acheteur :

– qui n'a pas un jour maudit le vendeur qui l'a obligé à acheter un produit, ou tout au moins, qui l'a tellement persuadé que celui-ci était adapté à la résolution de son problème qu'il a cédé ?

– qui n'a pas un jour, pour faire salon et attirer l'attention, raconté son expérience d'achat d'un téléphone portable chez un opérateur ?

– qui ne s'est pas vanté d'avoir remis à sa place un vendeur qui n'était pas aussi expert que lui dans le domaine considéré ?

– qui n'a pas toujours été satisfait de la livraison de son produit acquis par Internet ?

Il arrive moins fréquemment que le client exprime sa satisfaction sur les conseils fournis par le vendeur lors d'un achat : il est satisfait de la solution qu'il a adoptée ; il a choisi cette solution avec l'aide efficace du vendeur et il en est heureux. Être satisfait de ses choix et l'exprimer ne constitue pas un sujet d'intérêt majeur dans les conversations. L'expérience négative suscite plus d'attention de la part des auditeurs. Or, la vie quotidienne de tout un chacun est constituée de situations d'achat fréquentes et régulières. Toutes ces expériences laissent un souvenir agréable ou désagréable. La mémorisation de cette expérience s'estompera rapidement ou au contraire constituera un moment de référence pour d'autres expériences d'achat ultérieures. Il s'agit d'un

acte tellement fréquent qu'il est facile de partager ces vécus d'expérience avec tout un chacun, la thématique de la relation commerciale ayant été vécue par tous et dans le monde entier.

Ces vécus d'expérience sont relatés sous l'effet d'émotions, et ce sont aussi des émotions que le narrateur cherche à provoquer chez les personnes qui écoutent les faits relatés. C'est dans l'émotion que l'individu partage ses expériences autour de quelques éléments factuels. Les expériences positives sont moins souvent relatées car socialement, elles n'intéressent pas grand monde. En effet, pourquoi expliquer aux gens que vous êtes heureux ? L'expression de la félicité possède un vocabulaire restreint et le bonheur se suffit à lui-même. Les interlocuteurs partagent peu la satisfaction d'une situation vécue, parfois en comparant cette dernière à un autre moment de non-satisfaction. Cela s'explique aussi par le fait que le client a trouvé tout à fait normal l'investissement personnel du vendeur auprès de lui, pour l'accompagner dans son achat. Le client attend du vendeur l'aide qu'il peut lui apporter lors de sa décision d'achat en l'informant pour lever les incertitudes ou en lui suggérant des adaptations nouvelles adaptées à son contexte d'utilisation. Cette aide n'est pas à confondre avec des arguments manipulateurs qui cherchent à influencer les choix du client pour qu'il achète la solution proposée. Elle s'inscrit dans une dyade relationnelle constituée par la recherche d'une aide par le client et une réponse adaptée fournie par le vendeur. Au-delà de la réponse à la demande du client, la qualité relationnelle qui émane de cette interaction joue un rôle prépondérant sur la satisfaction de l'expérience vécue et sur l'envie de se revoir dans des situations d'aide similaires.

C'est à partir de ces constats que nous avons souhaité étudier plus en profondeur ce qui lie les clients avec leurs fournisseurs. Le face à face entre personnes constitue le socle d'étude premier de cet ouvrage. L'extension des relations aux marques ou sur les réseaux sociaux constitueront des apports illustratifs à cette réflexion.

Le savoir-faire relationnel des vendeurs constitue une réelle valeur au sein du processus commercial pour assurer la satisfaction et la fidélisation. L'autre savoir-faire commercial est le recueil d'informations sur les clients et leurs besoins. La collecte des informations, stockées dans des bases de données à contenu informationnel, représente un enjeu de taille pour la compréhension future des marchés. Ces données individualisées collectées avec le contexte individuel de chaque client sont conservées et organisent l'univers des Big Data. Dans cet univers, l'analyse sémantique et l'intelligence artificielle sont des outils performants pour identifier les stratégies d'action des clients, qu'il s'agisse d'un achat, d'une collecte d'informations ou encore de diffusion d'appréciations auprès du groupe d'appartenance des clients. L'organisation de l'entreprise est impactée. Internet et les technologies associées invitent le client au cœur des entreprises. Les clients interpellent directement l'entreprise sur ses produits, ses valeurs et son éthique.

Ils sont aussi source d'améliorations pertinentes, dans la mesure où l'organisation sait les écouter et prendre en compte leurs demandes. L'organisation physique du commerce voit son rôle repositionné en un rôle de pourvoyeur de produits qui a du sens pour la consommation des clients. La place des commerciaux nécessite une réflexion dans les entreprises. Elle devient source de valeur différenciatrice prépondérante sur les marchés. En revisitant la relation commerciale entre les clients et les vendeurs, cet ouvrage décrit la méthode pour communiquer avec des clients ainsi que des approches explicatives du processus de communication entre les individus.