

Didier Perraudin, Steve Compère,  
Quentin Demade, Julien Lesueur

CE QUE  
VOS COMMERCIAUX  
NE FONT PAS  
ET QUI VOUS COÛTE DES MILLIONS

TECHNIQUES, ROUTINES ET POSTURES DES MEILLEURS COMMERCIAUX

UPTOO

==== **CE QUE** ====

**VOS COMMERCIAUX**

**NE FONT PAS**

**ET QUI VOUS COÛTE DES MILLIONS**

---

TECHNIQUES, ROUTINES ET POSTURES DES MEILLEURS COMMERCIAUX

Didier Perraudin - Steve Compère - Quentin Demade - Julien Lesueur  
Associés chez Uptoo

# PRÉFACE

En France, le métier de commercial n'est pas valorisé. Pour de nombreuses personnes, une carrière dans la vente, ça n'est pas très compliqué, pas très intellectuel ; pas besoin de trop réfléchir, juste être dans l'arène, bien jouer, faire des coups, être bon en relationnel, en rendez-vous, en situation, avoir de la répartie. Point barre !

La vente a une image mitigée - voire négative - dans la représentation de beaucoup de jeunes. De nombreux stéréotypes se bousculent : commercial sans foi ni loi, manipulateur, « tchatteur », prêt à vendre n'importe quoi... Parmi les étudiants qui suivent les meilleurs cursus de nos grandes écoles, très peu veulent faire du commerce ; même phénomène sur les écoles de rang 2. Toutes les Sup de Co ont supprimé le mot Commerce de leur intitulé pour y substituer celui de Management.

Dans la grande majorité des écoles dites de commerce, avec ou sans prépa, il n'y a pas de cours de vente et on n'apprend pas les techniques fondamentales pourtant essentielles et que l'on découvre seulement en franchissant les portes de l'entreprise.

On apprend la vente soit disant dans les BTS Action Co ou les IUT, mais il y a un vrai sujet sur le contenu des programmes à travailler. On n'apprend pas la vente B2B ; on ne va pas assez loin en termes de culture générale business et sous prétexte d'alternance ou de professionnalisation, les enseignants font l'impasse sur de nombreux sujets et reportent la mission éducative sur l'entreprise. On manque de commerciaux bien formés en France, c'est indiscutable et un indéniable frein à la croissance. Xavier Niel a fait le même constat sur les développeurs et est en passe de régler le problème avec l'école 42. En attendant qu'une initiative similaire voit le jour sur la vente, il est urgent que nos PME et ETI prennent des mesures pour professionnaliser leurs commerciaux.

Elles doivent commencer par mettre en place de véritables méthodes de vente et arrêter de tout miser sur l'instinct relationnel et freestyle de leurs commerciaux. Faute de quoi, elles risquent de ne pas délivrer les points de croissance attendus. D'ailleurs, les sociétés anglo-saxonnes sont beaucoup plus avancées que nous sur ce registre.

Chez Dropbox, nous sommes convaincus que le succès est « processionnel » et qu'il résulte d'une série de petites disciplines. En d'autres termes, si vous voulez obtenir des résultats constants, vous devez créer des comportements constants. Nous avons développé des « Gold Standards » pour que nos équipes commerciales puissent piloter l'activité, la cadence des échanges clients, la quantité et la qualité de pipeline nécessaires à l'atteinte des objectifs. La démarche commerciale est structurée en plusieurs étapes et chacune d'elle est documentée à son entrée et à sa sortie.

La culture business américaine est transactionnelle. C'est le respect des engagements contractuels qui va sceller la relation et susciter la confiance. Mes collègues ont le culte du process et du livrable que leurs compétences relationnelles, mêmes affutées, ne peuvent compenser. Les Français aiment davantage travailler dans l'urgence, ce qui rebute outre-Atlantique, là où sont nos fervents adeptes de l'organisation et de la planification. Nous encourageons également les commerciaux à viser plus haut, à sortir des sentiers battus.

Plus que le droit à l'erreur, c'est une véritable culture de l'apprentissage et de la créativité que nous stimulons chez Dropbox. Il faut apprendre vite, plus vite que les autres, et l'erreur est une source d'apprentissage comme une autre. L'erreur est considérée comme le terreau de l'innovation.

C'est l'occasion de tirer des enseignements de ce qui n'a pas fonctionné, de trouver des solutions, d'imaginer de nouveaux process... L'inertie n'a pas sa place aux États-Unis ! Nous sommes très réactifs, que ce soit par rapport à l'environnement, aux changements, à la concurrence...

Enfin, “Time is money” : les rendez-vous ou réunions sont toujours préparées en amont ; 30 minutes max ; on commence à l’heure, on finit à l’heure. L’ordre du jour est partagé et respecté à la lettre. Un compte-rendu est disponible en temps réel via Dropbox Paper, ce qui facilite grandement la collaboration en interne, ou avec nos clients et prospects, le tout au service d’une meilleure productivité. Notre mission chez Dropbox étant de simplifier les méthodes de travail, nous voilà bien au cœur du sujet !

Je connais Didier, fondateur d’Uptoo, depuis près de 20 ans. Diable ! Son équipe et lui ont monté une formidable aventure, avec leur modèle de recrutement spécialisé sur les commerciaux. Didier et ses associés connaissent très bien la vente et les réalités des insuffisances de formation et du manque de méthodes dans la grande majorité des entreprises. Avec ce livre, ils offrent à tous les dirigeants commerciaux la possibilité d’en prendre d’abord conscience et ensuite de mettre à niveau leurs commerciaux avec des techniques simples et efficaces.

La transformation des entreprises du 21<sup>è</sup> siècle ne sera pas que digitale ; elle sera aussi commerciale ! Ce livre devrait motiver et inspirer un bon nombre de dirigeants à faire leur “Selling Revolution !”

Bonne lecture.

Franck Le Tendre

Directeur Général France et Industries EMEA - Dropbox

# TABLE DES MATIÈRES

15	<b>LEVIER #1 - Tout se joue dans la préparation</b>
16	Le sort du match se joue dans les vestiaires
17	L'improvisation n'est pas une qualité commerciale
20	La méthode du 70/30
25	Et le management dans tout ça ?
27	<b>LEVIER #2 - Apprendre à qualifier une affaire</b>
28	L'écoute active, la principale qualité d'un commercial ?
29	La formule magique du BEBEDC
37	Modéliser sa découverte
39	<b>LEVIER #3 - Trouver les clés de la vente et signer</b>
40	Viser le 100% de closing
41	Stop à la machine à devis
44	Les clés de la WIN !
61	Faire du succès une routine
67	<b>LEVIER #4 - Prospection, mon amour</b>
68	Multicanal, Omnicanal, 360 ...
76	Rockstar du passage de barrages
83	10 secondes pour accrocher et impacter
89	<b>LEVIER #5 - Le mental et la gagne attitude</b>
90	L'effet de levier du mental
91	Cloner le meilleur de vos commerciaux
92	Les 5 routines du commercial mentalement fort
97	Les 5 routines du manager mentalement fort
103	<b>LEVIER #6 - Le commercial connecté</b>
104	La révolution du digital est en marche
105	Transformez vous !
106	Inbound, Outbound, CRM, Smarketing, quésako ?



# #1

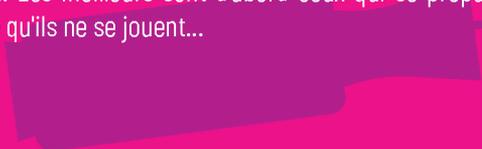
## TOUT SE JOUE DANS LA PRÉPARATION



Georges Allen :

**« Gagner peut se définir comme la science d'avoir  
tout préparé »**

On salue souvent chez les commerciaux leur talent d'improvisation, leur bagou, leur aisance sociale et relationnelle, leur spontanéité qui sauraient désarçonner les acheteurs les plus coriaces. Pourtant les meilleurs ne sont pas forcément ceux qui sont les plus "brillants" quand ils sont sur la scène de la vente. Les meilleurs sont d'abord ceux qui se préparent et qui gagnent des matches avant même qu'ils ne se jouent...



## LE SORT DU MATCH SE JOUE DANS LES VESTIAIRES

On pense que les deals se gagnent lors du rendez-vous... Ce n'est qu'en partie vrai. En réalité, ils se remportent surtout AVANT le rendez-vous. En effet, sans travail en amont et sans méthode de préparation, aucune grande réalisation n'est possible. Et le secteur de la vente n'échappe pas à la règle !

Les managers considèrent souvent à tort que les meilleurs commerciaux sont bons dans l'instant et que c'est avant tout leur agilité en situation de vente qui fait la différence. L'attitude d'un bon commercial se résumerait généralement par : « Il sent les coups et sait placer la bonne phrase au bon moment car il a du bagou ». Cette définition façon « café du commerce » ne fait qu'exalter l'improvisation.

Bien préparer son rendez-vous et bien se préparer sont pourtant le point de départ des négociations réussies et le meilleur moyen de closer. Un commercial mal préparé est forcément moins confiant et moins efficace lors de l'acte de vente, aussi talentueux soit-il. En d'autres termes, les plus à l'aise sont toujours les mieux préparés.

Apprendre à préparer ses rendez-vous, c'est se donner la chance d'exprimer tout son potentiel le moment venu. C'est aborder l'entretien avec plus de sérénité, plus de confiance, et plus de force. Un commercial qui maîtrise la méthode de préparation sera « in the zone » lors du rendez-vous. Il projettera une image de sérieux qui rassurera le client et maximisera ses chances de signer.

Une bonne préparation permet d'avoir un coup d'avance, de ne jamais être déstabilisé et de disposer des bons appuis avant même que les obstacles ne se présentent. Un bon vendeur n'est pas une tête brûlée. Il a horreur des risques et va tout faire pour les anticiper et mieux les contourner.

Pour y parvenir, le bon commercial applique la « méthode du 70/30 ». Cette méthode de préparation lui permet d'optimiser ses stratégies de vente et de gagner en agilité lors de l'échange, pour un résultat concluant 3 fois sur 4.

Mais à quoi correspond ce ratio de 70/30 ? Les 70% représentent le temps passé à s'entraîner et à se préparer, et les 30% restants, à celui du match. Chez Uptoo, nous avons observé que les meilleurs commerciaux, c'est-à-dire ceux qui disposent du meilleur taux de closing et qui signent les plus gros deals, étaient également ceux qui appliquaient ce ratio.

Ce souci du travail en amont se retrouve chez les sportifs de haut niveau, les grands orateurs, ou les meilleurs comédiens, qui sont tous des experts de l'entraînement. Ils ont le souci du détail et n'hésitent pas à enchaîner des milliers d'heures de préparation. En résumé, la différence entre les professionnels qui appliquent cette méthode et les autres, est exactement la même qui sépare la personne qui court des joggings pour se maintenir en forme de celle qui suit un programme spécifique dans une optique de performance.

En résumé, le monde des commerciaux se divise en deux : d'un côté, ceux qui fonctionnent par habitude et survalorisent l'improvisation et le bagou, de l'autre, ceux qui déroulent une méthode gagnante. Lesquels voulez-vous dans votre équipe ?

## **L'IMPROVISATION N'EST PAS UNE QUALITÉ COMMERCIALE**

Combien de fois vous êtes-vous retrouvé dans le hall d'accueil d'un prospect à demander à votre commercial : « Alors, qui on va voir ? Raconte moins un peu ce que vous vous êtes dit. » Et bien souvent, vous vous rendez compte que le contexte du rendez-vous est mal cerné. Se pose alors la question du temps de préparation pris par votre

commercial avant un rendez-vous (qu'il s'agisse d'un rendez-vous de découverte, de closing, ou une grosse négociation).

Nous constatons régulièrement un manque chronique de préparation chez les commerciaux que nous évaluons lors de nos entretiens de recrutement. Ils savent parler d'eux, de ce qu'ils ont fait et de ce qu'ils savent faire. Bien souvent, ils ont même anticipé un pitch. En revanche, lorsque nous les interrogeons sur la manière dont ils se sont préparés, les réponses sont beaucoup plus approximatives. Certaines questions telles que « quelles sont les informations que vous avez collectées sur le recruteur ? » peuvent même révéler des surprises. Pourtant, elles ne contiennent a priori aucun véritable piège pour quelqu'un qui s'est préparé à l'entretien et qui dispose de tous les moyens modernes pour accéder rapidement aux informations de base.

Lors de ces entretiens de recrutement, rares sont les commerciaux qui citent l'attention portée à la préparation d'un rendez-vous dans la liste de leurs points forts. La liste des qualités mises en avant est d'ailleurs souvent la même :

- « J'ai le sens de l'écoute » ;
- « J'ai un vrai tempérament de chasseur » ;
- « Je sais closer des deals ».

A l'inverse, on n'entend que trop rarement :

- « Je me prépare méticuleusement avant mes rendez-vous » ;
- « J'anticipe les pièges et je me renseigne sur mon prospect pour maîtriser un maximum de paramètres avant de le rencontrer ».

La préparation ne semble pas être une préoccupation majeure chez de très nombreux commerciaux, et c'est une grave erreur. Mais l'une des principales raisons à cette carence réside dans le peu (voire l'absence) de méthodes consacrées au sujet. Regardez sur Amazon, on ne compte plus les livres et les formations sur les techniques de vente et de négociation. Rien sur la préparation commerciale. Pour la grande majorité des commerciaux, se préparer consiste à utiliser rapidement

les outils digitaux : jeter un coup d'oeil au profil LinkedIn de son interlocuteur, aller sur le site web de son prospect pour avoir une vague idée de ce qu'il vend. Pour maximiser ses chances de signer, il est pourtant absolument vital de bloquer des plages dédiées à la préparation des rendez-vous entre 48h et 72h avant la date de l'entretien. Une préparation réalisée le matin même pour une rencontre à 14h n'a aucun d'intérêt, le commercial ne disposant que de trop peu de temps pour mettre en place les actions nécessaires et optimiser sa stratégie de vente.

De plus, plusieurs semaines peuvent s'écouler entre le moment de la prise de rendez-vous et celui de la rencontre. Sans un sas de préparation méthodique, le commercial s'expose à deux risques majeurs :

- Le premier risque est la distorsion des éléments de contexte collectés lors du call de prise de rendez-vous. Si le commercial ne refait pas le point avant de rencontrer son interlocuteur, il risque de multiplier les approximations et a peu de chance de faire mouche.
- Le second risque est lié aux aléas de la vie du business. Entre le moment de la prise de rendez-vous et la date de la rencontre, l'actualité du client peut avoir sensiblement changé. Le commercial se doit donc d'être extrêmement vigilant sur ce point pour adapter son approche le moment venu.

C'est justement pour aider vos commerciaux à devenir affuté dans leur manière de préparer leurs actes de vente que nous avons créé cette méthode imparable du 70/30. Elle dispose de deux avantages majeurs.

D'une part, l'hyper-simplicité de son application. Le 70/30 permet de ne rien manquer de la phase amont, s'applique à tous les cycles de vente (BtoB ou BtoC) et va pouvoir être déployé très facilement par 100% des commerciaux dans leur travail au quotidien.

D'autre part, l'hyper-profitabilité résultant de sa mise en place. Si vos commerciaux appliquent le 70/30 tout le temps, partout, et sur tous les cycles de vente, leur réussite et les gains financiers associés s'en ressentiront positivement.