



Vente : le trésor de Rackham...

Il existe des milliers d'ouvrages qui traitent de la vente et des centaines de démarches qui sont enseignées, tous les jours, lors de formations commerciales. Il n'est pas rare, en plus, d'entendre certains vendeurs affirmer qu'ils ont leur propre méthode. Face à cette abondance d'idées, d'opinions, d'expériences,... comment s'y retrouver ? C'est le challenge que s'est imposé Neil RACKHAM qui, grâce à une recherche scientifique, a réussi à mettre au point une démarche de vente qui a fait le tour du monde, car elle est applicable par tous et produit davantage de résultats concrets.

Qu'est-ce qui fait vendre ?

Les techniques de vente traditionnellement enseignées - découverte des besoins, argumentation, traitement des objections, etc. - ont été conçues dans les années 20 par E.K. STRONG. Elles sont le résultat de ses géniales cogitations et de sa propre expérience de vendeur. Il en a fait un ouvrage, publié en 1925 : « The Psychology of selling ». Depuis cette époque, il y a eu floraison de quantité de démarches (les 4x20, AIDA, SONCAS,...) qui renforcent les idées de E.K. STRONG plus qu'elles ne les contestent.

Plus récemment, d'autres manières d'aborder la vente sont apparues : des modèles plus « conceptuels » ou fortement orientés « psy », pour la plupart. Toujours est-il que, ce qu'a créé E.K. STRONG, demeure ce qu'on peut appeler encore à ce jour les « fondamentaux de la vente ».

Vers la fin des années 70, Neil RACKHAM, Directeur du Huthwaite Institute, s'est interrogé sur la validité de ces fondamentaux. Car, deux choses gênaient particulièrement le britannique. D'abord, les idées de E.K. STRONG avaient été développées dans le cadre d'une vente où une seule visite est suffisante pour conclure. Or, ce type de vente devenait une pratique de moins en moins fréquente. Et, elle était peu courante en ce qui concerne les commerciaux dont le métier est de négocier avec des entreprises. Ensuite, les idées de E.K. STRONG n'avaient jamais été testées scientifiquement. En fait, elles étaient comme des affirmations sans preuves...

Une démarche d'étude inédite.

C'est alors que débuta la plus vaste recherche jamais réalisée dans le domaine de la vente. Sponsorisé par de grandes entreprises, appartenant à divers secteurs d'activité, Neil Rackham et son équipe ont accompagné des milliers de commerciaux sur le terrain. Ces commerciaux étaient toutes des personnes obtenant de bons résultats et ce, régulièrement. La question posée se résumait aux quelques mots suivants : « **Que font de particulier ces commerciaux pour vendre plus et mieux que les autres et est-ce duplicable ?** ». L'étude a duré 12 ans et a été menée principalement en Europe, mais pas aux USA : Neil Rackham ne voulait pas construire un énième modèle américain. Au total, 27 pays industrialisés ont été concernés, dont la France. L'échantillon de base a représenté plusieurs milliers d'entretiens de vente qui ont été soigneusement décortiqués.

Les as du questionnement.

Les découvertes de Neil RACKHAM retentirent comme un coup de tonnerre dans les professions à vocation commerciales et dans le monde de la formation à la vente.

Les « *as de la vente* » sont-ils de grands « *conclusionnistes* » ? Pas vraiment... Alors, ils ont une capacité d'argumentation supérieure à la norme ? Ce n'est pas le cas... Ce sont, quand même, des spécialistes du traitement des objections (des clients ou des prospects) !? Ceci n'est pas validé statistiquement. Les personnes en question ont, d'ailleurs, beaucoup moins d'objections à traiter que la moyenne de leurs collègues... Alors, que font-ils de particulier, ces hommes et femmes qui réussissent mieux que les autres et de façon durable ?

Le premier secret est qu'ils pratiquent, d'abord, **une découverte particulièrement « vendeuse »**. Non pas cette simple « *découverte des besoins* », mais **une recherche obsessionnelle des « failles »**. Ce fait est, aujourd'hui, validé par l'observation in situ, avec l'analyse de plusieurs centaines de milliers d'entretiens de vente réels.

La recherche systématique des « *failles* » - qui est un réflexe chez ces as de la vente suivis en clientèle - consiste à cerner les **manques**, les **insuffisances**, les **insatisfactions**,... de son interlocuteur : par rapport à son équipement ou les services fournis par son fournisseur, par exemple. **Cela passe par un questionnement, hyper ciblé**, qui au passage invalide la théorie dite des « *questions ouvertes* » et des « *questions fermées* ». Ce qui détruit bien des « *croyances* » (non fondées...) de plusieurs générations de formateurs !

La personnalisation aux commandes.

Plus précisément, l'étude des pratiques des commerciaux suivis démontre qu'ils ont en commun une stratégie récurrente de « *pénétration* ». Ils cherchent une faille, dans un premier temps, en posant des « *questions problèmes* » (ex : « *Avec simplement 50% de vos revenus du jour au*

lendemain, comment ferez-vous à la retraite ? »). Et, lorsqu'ils ont détecté une faille exploitable, ils font mesurer à leur interlocuteur - toujours en questionnant... - les conséquences négatives du problème. C'est à ce moment là que se déclenche progressivement, chez le client, un véritable processus de motivation. Il y a prise de conscience effective des problèmes à résoudre et le besoin de passer à l'acte pour limiter ou supprimer le problème identifié.

On a compris que la spécificité de cette démarche, consistant à convaincre le client de la nécessité d'un besoin et de l'importance de le satisfaire, est qu'elle est caractérisée par un large processus de questionnement « *orienté* ».

Autrement dit, le client se persuade « *seul* ». Le commercial lui fait reconnaître le problème à résoudre, ainsi que le besoin d'agir. Cette démarche d'auto-argumentation est bien connue des psychologues : « *faire dire* » plutôt que « *dire* » a bien plus d'impact pour persuader en profondeur.

Neil RACKHAM a constaté qu'une des conséquences de ce savoir-faire particulier des vendeurs de haut niveau est qu'ils recueillent, statistiquement, beaucoup moins d'objections que leurs collègues qui ignorent la découverte des failles. L'étude a également démontré que les « *top guns* » de la vente argumentent peu sur les avantages de leurs produits. En effet, ils préfèrent se concentrer sur la notion de « *bénéfices* » qu'ils procurent au client, mis en perspective avec les failles découvertes et reconnues préalablement...

En synthèse, Neil RACKHAM a cette phrase un tantinet provocatrice : « **Les rares bons vendeurs sont ceux qui s'occupent réellement de leurs clients tout au long de l'entretien et non pas ceux qui passent leur temps à parler d'eux-mêmes** ».

La démarche « *SPIN selling* » à l'épreuve des faits.

Neil RACKHAM a donc pu repérer ce que les meilleurs commerciaux faisaient concrètement en clientèle. Il s'est ensuite interrogé sur la manière de l'enseigner. C'est ainsi qu'a été créée la démarche « *SPIN selling* ». Des groupes témoins ont été formés afin de mesurer la pertinence de cette nouvelle approche de l'acte de vente. Les résultats obtenus sur le terrain ont été plus que probants : **les personnes formées ont réalisé de meilleures performances que celles n'ayant pas bénéficié de la formation et, dans tous les groupes témoins, on a pu vérifier que chacun avait progressé par rapport à lui-même.**

Non content de ces résultats, Neil RACKHAM a repris les mêmes groupes témoins en formation pour leur faire subir un test de « *contre-preuve* ». L'enseignement a porté, de manière intensive sur les techniques d'argumentation, de traitement des objections et de conclusion. Comme il le prévoyait (mais il voulait le vérifier...), les résultats collectifs et individuels ont chuté. Les commerciaux ainsi « *conditionnés* » avaient perdu le réflexe du questionnement de motivation et de l'écoute active. Ils se bornaient à leurs « *argumentaires* » qui généraient, inévitablement, quantité d'objections et de refus.

La recherche de Neil RACKHAM, ainsi que ses expérimentations en matière de formation commerciale, ont permis de confirmer (ou d'infirmier...) ce qui n'était jusque là que du domaine de l'intuition. Il a, également, enrichi les connaissances dans le domaine des techniques de vente et de négociation, avec du concret immédiatement applicable en situation.

Intellectuellement, la démarche « *SPIN selling* » (version française : SPIRALE) est facile à comprendre. Quant à maîtriser tous les bons réflexes, requis par cette démarche, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Mais, peut-on raisonnablement parvenir à l'excellence sans un minimum de travail et d'effort ?

Le filon découvert par Neil RACKHAM est riche de pépites pour celui ou celle qui a la passion du client, de la vraie qualité, de la vente et du succès. Cela se confirme, année après année, dans le monde entier : toutes les multinationales ont, par exemple, un programme de formation « *Neil RACKHAM* » à ce jour.

Jean-Marc LACOTE
Directeur associé IDEUM

