

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Marc CORCOS  
Stéphane MERCIER

LES  
**TECHNIQUES**  
DE VENTE... QUI FONT  
**VENDRE**

6<sup>e</sup> édition

DUNOD

## Graphisme de couverture : Hokus Pokus Graphisme des figures : Laurent Caron

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

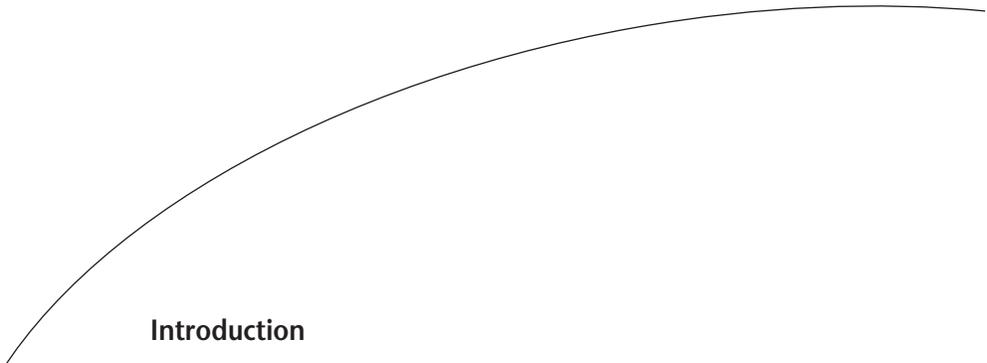
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074898-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Vendre : la même démarche pour tous ?</b>	9
Chapitre 1 ■ Les différentes situations de vente	15
Chapitre 2 ■ Le plan de la vente ajustée	29
Chapitre 3 ■ Le plan de la vente persuasive	39
Chapitre 4 ■ Le plan de vente par référence	49
<b>Partie 2</b>	
<b>Les comportements qui favorisent une vente réussie</b>	61
Chapitre 5 ■ L'empathie et la curiosité	63
Chapitre 6 ■ La relation gagnant-gagnant	85
Chapitre 7 ■ L'affirmation de soi	103
Chapitre 8 ■ L'authenticité	109

## **Partie 3**

### **Les techniques de vente** 115

**Chapitre 9 ■ Accueillir un client dans la surface de vente** 117

**Chapitre 10 ■ Réussir le contact** 133

**Chapitre 11 ■ Découvrir les besoins du client** 147

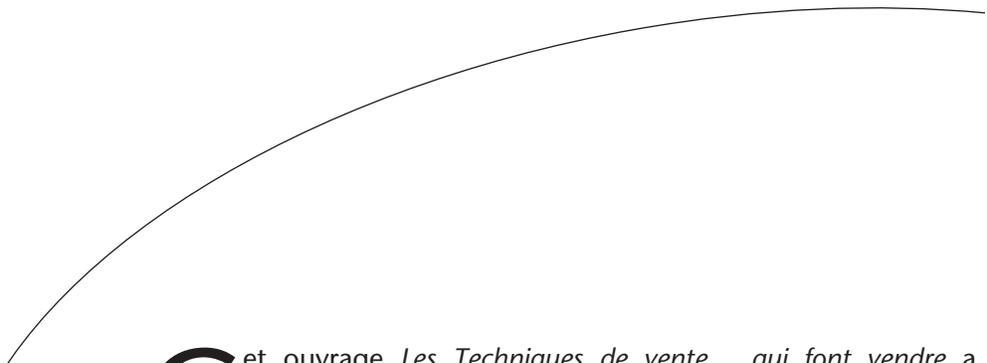
**Chapitre 12 ■ Argumenter** 163

**Chapitre 13 ■ Utiliser les objections comme appui  
à l'argumentation** 185

**Chapitre 14 ■ Présenter le prix** 205

**Chapitre 15 ■ Conclure au bon moment** 213

# Introduction



Cet ouvrage *Les Techniques de vente... qui font vendre* a été réédité de nombreuses fois depuis les années 1980. Il est traduit en plusieurs langues et continue à être un « best-seller » de la vente. Les techniques qu'il contient et les exemples ont été enrichis au fur et à mesure des parutions. Elles sont toujours enseignées dans de nombreuses écoles de commerce et dans les services de formation d'entreprises nationales et internationales.

Dès la 5<sup>e</sup> édition, les Éditions Dunod ont fait appel à Stéphane Mercier pour joindre ses compétences à celles de Marc Corcos, l'initiateur de cet ouvrage de référence. Cette dernière édition a mis un focus particulier sur des parties essentielles de l'acte de vente, déjà abordées dans les éditions précédentes mais approfondies dans celle-ci : il s'agit des « plans de vente » et des « comportements » à avoir pour encore mieux réussir ses ventes. Il nous semble en effet que le vendeur quel qu'il soit ne peut plus se conduire comme il y a quelques années encore.

Voyons un instant quelques-unes des composantes qui ont une action sur la relation « client-vendeur ».

## ***Le système d'achat des entreprises***

Que ce soit par le regroupement en centrales d'achat ou par l'organisation d'entreprises en véritables bureaux d'achat fonctionnant en centres de

profit, le résultat est que le vendeur ne peut plus se conduire comme il y a une dizaine d'années car :

- Les clients de moins en moins fidèles sont beaucoup plus sensibles à l'adéquation exacte entre l'offre (produit/solution/service/valeur ajoutée/prix) et le besoin, prenant le temps de rechercher l'oiseau rare, ne se fiant plus au train-train des habitudes et au brouillard des bonnes relations camouflant la pauvreté du service rendu.
- Les interlocuteurs experts se multiplient, participant, chacun à leur niveau, au processus de décision. Ils peuvent être pour une même affaire un responsable des achats, un directeur de production, des ingénieurs de fabrication, des agents de maintenance, un directeur financier, un service informatique.
- Les négociations s'allongent dans le temps et se complexifient dans le processus de décision demandant au vendeur de multiples contacts, une persévérance à tous crins en dépit des aléas ou des déconvenues, exigeant une forte résistance au stress et à la frustration et surtout une organisation personnelle sans défaut.
- Les acheteurs plus avertis, sollicités, informés, formés, exigeants, rompus eux-mêmes aux techniques d'achat, savent profiter de la moindre faiblesse du vendeur et de son offre et pratiquent tous les moyens pour obtenir satisfaction : la ruse, la menace, le bluff, la fausse rupture, la pression, la manipulation.
- Les procédures plus strictes nécessitent que le vendeur respecte plus de rigueur et d'intelligence dans les attendus.

### ***L'accès à l'information***

L'information est accessible grâce à Internet avec la mise en place de réseaux sociaux, d'influence, de systèmes de veilles concurrentielles, à la création de banques de données, conduisant :

- les consommateurs à comparer les prix, à lire les avis des internautes, à relayer leurs propres analyses sur leurs produits achetés : promouvoir ou bannir ces derniers ;

- les acheteurs à mieux maîtriser tous les éléments composant leur marché et donc à bâtir de véritables stratégies d'achat en interconnexion avec la trésorerie et la rentabilité de l'entreprise, et permettant d'avoir à portée de mains les données, les chiffres, les spécifications, pour négocier plus finement ;
- le vendeur à posséder, en temps réel, d'une part, toutes les informations concernant son client et, d'autre part, les limites (techniques, économiques, approvisionnement) à l'intérieur desquelles il peut orienter son offre.

Les ruptures dans ces modes de consommation, et donc dans ces processus d'achat différents, ont modifié l'approche des clients. Plus de 90 % des clients effectuent une recherche avant leur achat.

Certains comportements, hier secondaires, prennent beaucoup plus de poids et deviennent aujourd'hui essentiels.

Ainsi, voilà les points sur lesquels nous devons être plus vigilants que par le passé dans notre relation avec le client.

## ***Un nouveau rôle : vecteur de passion***

Dans de nombreux domaines, le client peut se passer du vendeur qui n'est plus toujours l'intermédiaire entre le produit et lui. Ce qui était vrai dans le libre-service, puis dans la vente par correspondance, a eu un développement de plus en plus grand grâce à Internet, qui permet de multiplier les sources d'information, de faire des comparatifs très sophistiqués et surtout de commander et de se faire livrer chez soi sans quitter son fauteuil.

Si le client se déplace tout de même en boutique, c'est parce qu'il recherche un contact humain pour confronter son choix avec un vendeur qui lui apporte un plus par rapport à Internet. Ce plus ne peut plus être l'information, les caractéristiques techniques, le comparatif entre les produits, tout est désormais accessible sur le net. Dans ce nouveau contexte, qu'est-ce que le vendeur peut apporter de plus à un geek ?

Les apports pour le client sont : être rassuré par un contact de qualité, se sentir conforté dans ses choix, être valorisé par le vendeur, créer une

proximité tactile avec le produit et pouvoir l'obtenir immédiatement. C'est pourquoi il est si important que les entreprises qui emploient des vendeurs développent, au-delà des caractéristiques, la notion d'enthousiasme, de passion et que ceux-ci en fassent une donnée-clé de leur comportement pour créer les conditions d'une relation forte, durable et productive. Cette notion de vecteur de passion se décline en trois temps.

### *1. Se passionner pour ses clients*

Il faut pour cela se fabriquer une base de données fiable, objectivée, évolutive afin d'identifier pour chacun :

- sa catégorie, son importance, son poids relatif, ses potentialités de développement ;
- ses projets, ses besoins, ses équipements ;
- son historique ;
- ses clientèles ;
- les différents interlocuteurs ayant une influence sur la décision d'achat ;
- ses pratiques commerciales ;
- les concurrents ;
- les traits de personnalité de ceux qui interviendront dans la décision finale.

Plus, cette connaissance sera fine (tel un collectionneur passionné) et plus le vendeur aura une chance de présenter ou d'adapter son offre de manière convaincante. Qui sont mes interlocuteurs ? De quoi ont-ils besoin ? Que sont-ils prêts à acheter ? Comment dois-je m'y prendre ? Quelle stratégie dois-je élaborer pour les conquérir, élargir les gammes, augmenter les volumes ou les fidéliser ? Quelles informations ont-ils glané sur Internet ? Comment se différencier, les surprendre, les enchanter ? Quelques-unes des questions qui, en l'absence de réponse, laissent le vendeur désarmé et sans réel impact dans son acte de vente.

## *2. Se passionner pour ses prospects, ses nouveaux clients*

C'est parce que les clients sont infidèles, volages, inconstants et qu'ils ont appris à « zapper » d'un fournisseur à l'autre qu'il est important d'en acquérir en permanence de nouveaux, de pratiquer la « conquête » et pas seulement « l'élevage ».

Devenus sages, ayant appris à comparer, à tester, à surmonter les coups de cœur et les pulsions d'achat, ceux qui pourraient être intéressés se montrent hésitants, prudents. Ils ont pris l'habitude de se méfier des fausses innovations, des promesses commerciales souvent trompeuses, des arguments de vente superficiels, des remises illusoire, des vendeurs bonimenteurs pratiquant la vente à l'arraché.

Ils prennent le temps pour débusquer les écarts de prix, pour profiter des offres les plus intéressantes, pour rechercher des preuves de la valeur des produits qu'ils achètent, pour vérifier le sérieux du fournisseur.

Et lorsqu'ils ont trouvé ce qui pourrait leur convenir, ils négocient des services supplémentaires, ils exigent des références, ils temporisent, ils marchandent, ils essaient d'obtenir un avantage ou une remise non prévue dans l'offre initiale.

Face à ces nouvelles exigences, le vendeur doit faire preuve de patience, de ténacité, de résistance à l'échec. Il doit déployer plus de passion, d'empathie, de sérieux. Il a l'obligation de transformer ce prospect en client acquis puis, bien sûr, de tout faire pour le conserver et le développer. La conquête demande plus de temps et d'énergie que l'entretien. Raison de plus pour ne pas laisser échapper les occasions de faire une première affaire. Le temps est loin où l'on pouvait dire : « Un client de perdu, dix de retrouvés ».

Car cet art ne s'improvise pas. Il se construit petit à petit par une maîtrise parfaite du secteur de vente, par un ciblage précis de ceux qui sont les prospects à fort potentiel, par la pratique du micromarketing terrain, par la connaissance intime des comportements, des habitudes d'achat, des attentes des prospects repérés.

Une fois le contact établi, c'est la capacité du vendeur à intéresser, à rassurer, à être proche des préoccupations de son prospect, à comprendre ses désirs,

ses inquiétudes, ses freins, ses *a priori*, à être imaginatif et à proposer les solutions qui ont une chance de le séduire, qui sera déterminante. C'est cette capacité à se passionner pour lui et à communiquer la passion de ses produits et services qui feront la différence.

Souvenons-nous : « Les clients achètent autant parce qu'ils sont compris que parce qu'ils ont compris. »

### ***3. Maintenir la passion durablement***

Nous avons vu, plus haut, le mal que se donne un vendeur pour acquérir un client et le laisser filer à la concurrence, s'obligeant ainsi à recommencer toute une nouvelle démarche d'approche, qui est non seulement une grave erreur, mais une perte de temps préjudiciable au progrès du vendeur lui-même dans sa conquête de nouveaux clients.

Faire venir chez soi un client est difficile. Le faire revenir devient une nécessité absolue. Rester dans le paysage du client, construire une stratégie de fidélisation personnalisée, créer un volant de relations et d'affaires : voici quelques-uns des impératifs qui permettront, en plus de l'aspect économique, de mieux se comprendre, s'apprécier, en un mot avoir envie.

Créer un vrai partenariat, faire équipe avec le client, bâtir une relation gagnant-gagnant où les intérêts des uns et des autres sont respectés, sont des objectifs qui doivent imprégner la pensée du vendeur et peser sur ses comportements de vente.

Finis les ventes pour faire un coup, la vision à court terme, le profit immédiat, le marché de dupes. Finis le mépris, l'arrogance, la supériorité hautaine, l'abus de pouvoir, le non-respect des promesses vis-à-vis des clients gogo, bonnes poires ou encore vaches à lait. Finie la fidélisation par la position dominante qui enferme le client, le contraint, l'oblige à subir les volontés du fournisseur.

Place à l'écoute réciproque, à la serviabilité, aux gestes désintéressés, à la gentillesse, à la compréhension, au partage, à l'enchantement. Place à ce professionnalisme technique et humain sans prétention vis-à-vis du client, au respect de ses choix, au sérieux dans la prestation, au soin à le

servir au mieux de ses intérêts avec une qualité sans cesse irréprochable, à l'approche personnalisée, humaine et différente.

Place au vendeur qui construit sa vente sur le conseil et l'aide au client, sur la recherche des meilleures solutions avec enthousiasme, envie et passion. Place, enfin, au vendeur qui sait que la fidélité n'est jamais acquise, qu'elle se reconquiert tous les jours et *in fine* que c'est le client qui décide d'être fidèle ou infidèle.

Quels sont les pièges à éviter ? L'usure, la routine, le sentiment de positions acquises ou d'être en terrain conquis, le désintérêt ou la méconnaissance de nouvelles attentes, faire comme tout le monde.

Derrière cette notion de vecteur de passion, se dessine l'idée qu'il s'agira de moins en moins de vendre des produits à une clientèle indifférenciée et que le rôle du vendeur sera de considérer chaque client comme unique, pour satisfaire ses besoins et faire vivre un acte de vente unique et passionnant. Il s'agit, maintenant, de dépasser la logique du produit pour entrer dans la logique du client, d'offrir en plus des services généralisés, des services personnalisés, de passer de la relation respectueuse à une relation passionnante construite ensemble, d'abandonner le court terme et la courte vue pour bâtir de vraies stratégies de conquête et de fidélisation sur la durée.

### ■ L'apprentissage de la rigueur et l'acquisition de la compétence technique et humaine

Jusqu'à un passé récent, le vendeur était considéré (et se vivait aussi) comme un homme de l'oral, de l'action.

L'inné devait l'emporter sur l'acquis. L'improvisation, la spontanéité, l'amateurisme (éclairé ?) n'étaient pas en contradiction avec les contraintes du métier. L'indépendance était souvent confondue avec l'autonomie, le bavardage avec l'argumentation, la mémoire avec la base de données formalisée, l'agenda avec le planning, le survol du territoire avec l'organisation méthodique du secteur.

S'il faut de tout pour faire un monde, il faut également de tout pour faire un monde de vendeurs. Ce monde-là se rétrécit, se structure, s'offre des

normes, des standards de performance, se donne des exigences. Les profils s'affinent. Les qualités personnelles ne sont plus suffisantes. Elles se complètent de méthodes tant sur le plan technique que sur le plan relationnel et émotionnel.

Être vendeur aujourd'hui c'est savoir classer, trier, gérer une masse d'informations, analyser finement son secteur, sa clientèle, ses différents segments de clients, évaluer les potentiels de chacun d'eux, s'organiser pour optimiser son temps et en tirer le maximum, élaborer des stratégies personnalisées de conquête ou de fidélisation à partir de grilles d'analyse complexes, bâtir des argumentaires raisonnés, faire des calculs de marge et de trésorerie, rédiger des offres écrites, relancer et suivre, étudier des statistiques et élaborer des tableaux de bord, faire des prévisions chiffrées, etc.

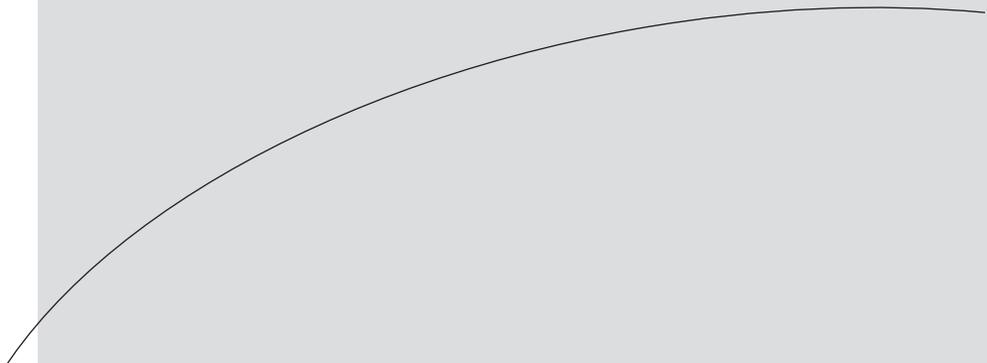
Aussi, à partir de maintenant, et plus encore que par le passé, il est indispensable de comprendre le mode de fonctionnement de son client, sa manière de raisonner, ce qui l'anime, de savoir gérer ses propres émotions et réactions durant l'entretien de vente, ainsi que celles de son client. Il est important de le surprendre et jouer sur les différents registres émotionnels pour le séduire, l'intéresser à ce que l'on propose, lui donner envie d'adhérer à l'offre qu'on lui fait. Ceci est possible si parallèlement s'instaure un dialogue constructif pour gagner sa confiance.

L'homme d'action se double d'un homme de réflexion dont les qualités sont autant techniques qu'humaines.

Nous l'avons vu plus haut, les clients sont mieux formés et plus exigeants. Ils sont comptables de leur temps. Ils veulent avoir en face d'eux des professionnels solides, sûrs, capables de leur faire passer des messages clairs, précis, structurés. Cela ne veut pas dire qu'ils acceptent des pantins robotisés annonçant des argumentations toutes faites et apprises par cœur.

Partie 1

# Vendre : la même démarche pour tous ?



## Une méthode de vente universelle et passe-partout est une illusion

Le rêve de tout vendeur serait d'avoir une méthode-type qui permette de convaincre tous les clients et de réussir chacune de ses ventes, quelle que soit la situation. S'il n'y a pas de méthode universelle unique, il y a par contre des méthodes spécifiques, des processus de vente dont le nombre est bien identifié. Un des objectifs de cet ouvrage est de vous permettre de clarifier ces méthodes qui dépendent de plusieurs facteurs que nous allons passer en revue, rapidement pour le moment, avant de les détailler dans les chapitres suivants. Une des premières questions-clés à se poser pour déterminer la méthode de vente appropriée est de savoir à qui on vend et dans quel univers de vente sommes-nous. Face à des particuliers ? On parlera de vente (même si certains sont allergiques aux anglicismes) en B to C, *Business to Consumer*. S'il s'agit de vente à des entreprises, on parlera de B to B, *Business to Business*. D'autres paramètres interviennent pour déterminer la méthode adéquate : par exemple, le client est-il demandeur d'un produit ou un service que nous pourrions lui vendre ? Nous verrons alors que selon que nous sommes en B to C ou en B to B, une méthode s'impose plus encore que d'autres. Si nous essayons de faire une offre à un client qui, *a priori*, pense ne pas avoir de besoin, il sera nécessaire d'utiliser une autre méthode. Nous appréhenderons plus loin que l'examen de chacune de ces méthodes ne peut être appliqué d'une manière systématique. Les méthodes sont des aides, des guides, des repères pour vendre, sachant que la relation client-vendeur est une relation humaine, différente d'un individu à l'autre, aléatoire, changeante, imprévisible. Une fois que nous aurons identifié ces méthodes, chacune sous-tendue par une structure claire aux étapes bien définies, nous aborderons les comportements et les techniques qui, elles, sont applicables quelles que soient les méthodes et que chacun peut utiliser dans la vie de tous les jours. Certains peuvent même les détourner pour leur seul profit et non pas pour satisfaire les besoins du client. Mais ces

techniques pouvant être interprétées comme manipulatoires ne sont pas notre propos ici. Et au cas où certains vendeurs voudraient le faire, qu'ils sachent que cela peut fonctionner une fois mais pas sur la durée. Quelle confiance un client qui a senti que le vendeur a utilisé ces techniques pour le manipuler peut-il avoir ? Et combien de temps acceptera-t-il de se faire berné ? Le secret des vendeurs qui sont capables de fidéliser à long terme leur clientèle est qu'ils exercent leur métier avec transparence et authenticité, en prenant en compte les intérêts réciproques.

## La voix du client

Maintenant que nous sommes d'accord pour exercer ce métier de vendeur avec intégrité et motivation, afin d'accompagner nos clients sur la durée, acceptez ce conseil, et ceci quel que soit l'univers dans lequel vous exercez : soyez respectueux et à l'écoute des besoins de vos clients. C'est principalement en fonction de leurs attentes que vous adopterez la bonne méthode de vente.

Le monde des affaires est petit et la mémoire des clients grande...



### Avis d'expert

**FABRICE GUIGNÉ**, manager chez Dassault Aviation, client en B to B

#### QU'ATTENDEZ-VOUS D'UN COMMERCIAL ?

En tant qu'ingénieur, j'attends du concret et de la qualité. Il faut qu'au travers de la pertinence des questions qu'il pose, je perçoive son intérêt pour mon activité

et sa capacité à répondre au mieux à mon besoin.

Nos délais sont de plus en plus courts, il faut donc qu'il soit réactif, si en plus il sait me conseiller sans trop en faire sur la façon de traiter ma mission, c'est gagné !

• • •

La confiance est indispensable pour une prestation de service. En me parlant des solutions qu'il préconise, je préfère qu'il soit sincère et honnête sur les avantages et les inconvénients. Je risque de m'en rendre compte à terme.

### **À QUOI ÊTES-VOUS SENSIBLE DANS LA DÉMARCHE DE VENTE D'UN COMMERCIAL ?**

Je suis sensible au coup de téléphone après la vente pour savoir si je suis satisfait, si tout se passe bien. Certains le font et cela fait toujours son effet. Les points d'activité réguliers sont crédibles si cela m'apporte quelque chose, sinon cela me donne l'impression d'une démarche purement orientée pour revendre, et c'est insupportable de ne pas s'intéresser à mes préoccupations. En synthèse, il faut un commercial à l'écoute, authentique, qui comprenne mon activité et qui sache s'adapter.

### **QUELLES SONT VOS ATTENTES DANS UN MAGASIN ?**

Cela dépend du style du magasin. Si c'est un magasin de détail, non en libre-service, j'attends

un « bonjour » respectueux sans plus et une certaine façon de se mettre à ma disposition sans me solliciter dès mon entrée : à savoir par des questions immédiates « je peux vous aider ? » ou encore « qu'est-ce qui vous intéresse » ou encore de m'imposer une information que je n'ai pas demandée : du style « vous savez nous avons des promotions sur... ». Je peux comprendre que ces questions puissent être posées ou les informations suggérées lorsque ma présence dans le magasin est suffisamment longue pour que le vendeur s'inquiète de mes besoins. Mais au départ j'aime bien l'approche « je suis à votre écoute si vous en avez le besoin » et après le vendeur doit pouvoir me laisser évoluer et regarder comme bon me semble. Cela peut être pour moi le bon déclencheur pour aller plus loin. Dans les surfaces de grande distribution, j'espère trouver un vendeur quand j'en ai besoin, même si je sais qu'il me faut parfois attendre en cas de surchauffe dans le magasin.

Comment satisfaire les attentes de ses clients ? Comment reproduire les bons gestes gagnants de la vente tel un joueur de tennis dans un match ? Quels sont les paramètres qui définissent la bonne méthode à utiliser ? Quels sont ces méthodes et les bons comportements associés ?

Nous allons découvrir ensemble les bonnes questions à se poser avant de décider de la bonne méthode à adopter. Dans un deuxième temps, nous verrons les comportements de vente avant d'aborder les techniques.



# Chapitre 1

## Les différentes situations de vente

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Vendre**, c'est d'abord connaître dans quel contexte on agit, car une erreur d'aiguillage de départ peut nous conduire sur la voie de garage de l'échec.
- ▶▶ **Repérer** le ou les véritables décideurs qui interviennent dans le processus qui vous permettra de conclure la vente. L'acheteur est rarement seul dans la décision.
- ▶▶ **Se mettre en phase** avec le client et adapter la bonne méthode de vente à la démarche du client : êtes-vous recommandé ? Exprime-t-il son besoin ? De là dépend la bonne conduite de l'entretien de vente.