

**LES
CARRÉS**

2^e édition

L'essentiel des **TECHNIQUES DE VENTE**

Pour maîtriser
l'ensemble
des étapes
de la vente

Didier Roche

G*ualino* un savoir-faire de
Lextenso

2^e édition

L'essentiel

des

TECHNIQUES DE VENTE

Didier Roche

 *Gualino* un savoir-faire de 

LES CARRÉS



Cette collection de livres présente de manière synthétique, rigoureuse et pratique l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- le Droit et la Science Politique,
- les Sciences économiques,
- les Sciences de gestion,
- les concours de la Fonction publique.

Didier Roche est Docteur en Sciences de Gestion et Professeur Associé au sein d'Excelia Group. Ancien professionnel de la vente et de la négociation, il enseigne ces matières et mène également de nombreuses recherches sur ces thématiques.



© 2021, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
ISBN 978-2-297-07698-2
ISSN 1288-8206

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

PRÉSENTATION

Les techniques de vente, objet de cet ouvrage, constituent une *thématique incontournable* que doivent connaître, comprendre et maîtriser à la fois les étudiants et les professionnels des métiers de la vente et, plus généralement, du secteur commercial dans son ensemble.

Le contenu de ce livre, conformément aux objectifs de cette collection, développe de manière synthétique, mais complète et accessible, *l'essentiel de ce que sont les techniques de vente* et la manière dont il convient de les mettre en pratique pour atteindre leur but : *améliorer la performance du vendeur*.

Pour cela, l'auteur aborde le concept de vente, puis celui de la performance du vendeur. Il développe ensuite, de manière systématique, chacune des étapes de la vente ainsi que toutes les techniques fondamentales de négociation. Il aborde ensuite la présentation des outils d'aide à la vente ceux de la gestion de la relation client.

Sont successivement développés :

- la préparation du vendeur ;
- la phase de contact ;
- l'apport de la programmation neurolinguistique (PNL) ;
- l'apport de l'analyse transactionnelle (AT) ;
- la phase de découverte des besoins ;
- la phase d'argumentation ;
- la phase de réponse aux objections ;
- les 12 principales tactiques de vente ;

- la phase de conclusion ;
- la prise de congé, l'analyse et le suivi de la vente ;
- les outils d'aide à la vente et à la gestion de la relation client.

Tout y est pour **apprendre** les techniques de vente et **savoir les utiliser** dans la pratique.

Destiné prioritairement à tous les étudiants de BTS, d'IUT, de licence ou de master d'universités, d'écoles de commerce, etc. en formation initiale ou continue, ce livre sera également utilisé avec profit par tout professionnel qui souhaite parfaire ses connaissances en techniques de vente.

PLAN DE COURS

Présentation	3
Chapitre 1 – L’acte de vente et la performance du vendeur	13
<hr/>	
1 – L’acte de vente	13
■ <i>Qu’est-ce que l’acte de vente ?</i>	13
■ <i>Les questionnements au sujet de l’acte de vente</i>	14
2 – La performance du vendeur et sa mesure	15
■ <i>Le concept de performance du vendeur</i>	15
■ <i>La mesure de la performance</i>	15
a) <i>L’analyse des ventes pures</i>	15
b) <i>Le SPANCO</i>	16
Chapitre 2 – La préparation du vendeur	19
<hr/>	
1 – La connaissance du produit central en général	19
■ <i>Le produit</i>	19
■ <i>Son stade de développement</i>	19
■ <i>Les composantes techniques du produit</i>	21

2 – La connaissance du produit commercialisé	22
■ <i>Les informations à connaître de son produit</i>	22
■ <i>Son positionnement</i>	22
■ <i>L'insertion du produit dans la gamme de l'entreprise</i>	23
3 – La fixation d'objectifs précis	25
4 – La préparation matérielle et psychologique	26
■ <i>La préparation matérielle</i>	26
■ <i>La préparation psychologique</i>	27
a) <i>Agir au niveau biologique et physique</i>	27
b) <i>Se placer mentalement dans les meilleures conditions</i>	27
c) <i>Se préparer aux difficultés</i>	28
5 – Se connaître	28
■ <i>Être humain</i>	28
■ <i>Être honnête</i>	29
■ <i>Être motivé</i>	29
■ <i>Être organisé et ponctuel</i>	29
■ <i>Être observateur</i>	29
■ <i>Être modeste</i>	30
■ <i>Résister à la pression</i>	30
■ <i>Être à l'écoute</i>	30
■ <i>Posséder des connaissances</i>	30
■ <i>Savoir s'adapter</i>	31
Chapitre 3 – La phase de contact	33
1 – Les enjeux de la phase de contact	33
2 – Des méthodes générales d'entrée en contact	37
3 – La règle des « 4 x 20 », une technique incontournable	37

4 – Les éléments non verbaux et verbaux	38
■ <i>Le non-verbal</i>	38
a) La tenue vestimentaire du vendeur	38
b) La démarche	38
c) Le regard	38
d) Le sourire	38
e) Les gestes	39
f) La proxémique	39
g) La poignée de main	39
■ <i>Le verbal</i>	40
a) Les mots	40
b) La voix	40
5 – La structure et les petits plus pour réaliser une bonne phase de contact	42
■ <i>La structure de la phase de contact</i>	42
■ <i>Les petits plus</i>	42
Chapitre 4 – L’apport de la programmation neurolinguistique	45
1 – L’histoire et la définition de la programmation neurolinguistique	45
■ <i>Son histoire</i>	45
■ <i>Sa définition</i>	45
2 – La représentation sensorielle	46
■ <i>Le système de représentation sensorielle</i>	46
■ <i>La reconnaissance du système de représentation sensorielle</i>	46
a) Les éléments verbaux	47
b) Les attitudes	47
c) Les mouvements des yeux	49
d) L’utilisation du métamodèle	50

Chapitre 5 – L’apport de l’analyse transactionnelle	53
1 – L’analyse transactionnelle	53
■ <i>Son histoire</i>	53
■ <i>Sa définition</i>	53
a) Le « Moi Parent »	53
b) Le « Moi Adulte »	54
c) Le « Moi enfant »	54
2 – L’intérêt du repérage des états du « Moi » du client	56
Chapitre 6 – La phase de découverte des besoins	59
1 – La liste des besoins	59
2 – Les méthodes génériques de découverte des besoins	60
■ <i>La méthode SONCAS</i>	60
■ <i>Les autres méthodes</i>	61
3 – La méthode « 3S 2VE », une méthode efficace	61
■ <i>La situation du client</i>	62
■ <i>La solution actuelle que le client utilise</i>	62
■ <i>La solution future que le client voudrait utiliser</i>	63
■ <i>Une question de validation</i>	63
■ <i>Une question de vérification</i>	64
■ <i>Une question d’engagement</i>	64
4 – L’écoute active	64
■ <i>Les questions d’information</i>	65
■ <i>Les questions d’approfondissement</i>	65
■ <i>Les questions tactiques</i>	67

Chapitre 7 – La phase d’argumentation	73
1 – Les différents types d’arguments	73
■ Les arguments émotionnels	73
■ Les arguments factuels	74
2 – L’argumentaire de vente	75
3 – La méthode « CAP »	76
Chapitre 8 – La phase de réponse aux objections	79
1 – Ce qu’il faut avoir à l’esprit et les objections à contrer	79
■ Les différents éléments qu’il faut avoir à l’esprit	79
■ Les différents types d’objections	79
a) Les objections fondées et sincères	79
b) Les objections fondées mais non sincères	80
c) Les objections non fondées mais sincères	80
d) Les objections non fondées et non sincères	80
2 – La manière de traiter les objections	80
■ Le traitement des objections en 8 points :	81
■ Les tactiques de réfutations	82
3 – Défendre son prix	85
■ Une méthode générale	85
■ Les techniques de présentation du prix les plus utilisées	86
a) L’addition	86
b) La soustraction	87
c) La division	87
d) La multiplication	87
e) La relativité	87
f) Le positionnement	87

Chapitre 9 – Connaître les 12 principales tactiques de vente	89
1 – La négociation	89
2 – Les tactiques de vente	90
■ <i>Le Salami</i>	90
■ <i>Le faux pivot</i>	91
■ <i>Le « donnant-donnant »</i>	91
■ <i>La globalisation</i>	92
■ <i>Les quatre marches</i>	92
■ <i>Le bon et le méchant</i>	92
■ <i>Le choc</i>	93
■ <i>En dehors des limites</i>	94
■ <i>La demande de dernière minute</i>	94
■ <i>Le message de Dieu</i>	95
■ <i>Une fois dans votre vie</i>	96
■ <i>À prendre ou à laisser</i>	96
Chapitre 10 – La phase de conclusion	97
1 – Le moment de la conclusion	97
■ <i>Les signaux d’achats verbaux</i>	97
■ <i>Les signaux d’achat non verbaux</i>	98
2 – Les techniques de conclusion	98
■ <i>La conclusion directe</i>	98
■ <i>La conclusion indirecte</i>	98
■ <i>La conclusion alternative</i>	99
■ <i>La conclusion aidée</i>	99
■ <i>La conclusion « ballon d’essai »</i>	99
■ <i>La conclusion bilan</i>	99

Chapitre 11 – La prise de congé, l’analyse et le suivi de la vente	101
1 – La prise de congé	101
■ <i>Si le client a acheté</i>	101
■ <i>Si le client n’a pas acheté</i>	102
2 – L’analyse de la vente	105
3 – Le suivi de la vente	105
■ <i>Entretenir la confiance</i>	105
■ <i>Rendre service au client</i>	106
■ <i>Vérifier que le client tienne ses engagements vis-à-vis de l’entreprise</i>	106
Chapitre 12 – Les outils d’aide à la vente et à la gestion de la relation client	107
Bibliographie	111

Chapitre 1

L'acte de vente et la performance du vendeur

Il semble tout d'abord important de définir ce qui peut être entendu par acte de vente pour ensuite observer ce que sont la performance du vendeur et les outils qui permettent de mesurer cette performance.

1 L'acte de vente

La notion d'acte de vente implique une définition ainsi que divers questionnements qu'il convient de préciser.

■ *Qu'est-ce que l'acte de vente ?*

Vendre, « c'est le fait d'échanger une marchandise contre son prix, de la transmettre en toute propriété à un acquéreur en le faisant payer ». Selon cette définition, il pourrait être entendu que vendre relève d'une démarche aisée : un acheteur est séduit par un produit et le vendeur le lui vend sans autre forme de procès. Cependant, l'acte de vente, par lui-même, est beaucoup plus complexe à définir que la vente pure et simple d'un bien. Ceci tient en majeure partie au fait qu'il existe rarement une seule et même entreprise vendant un seul et même bien. Le phénomène de concurrence incite les vendeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser des ventes. Il faut donc comprendre où commence et finit l'acte de vente.

Celui-ci peut être défini comme *une relation interpersonnelle* entre deux individus dont l'un a pour objectif de *persuader l'autre de réaliser un achat*. Il s'analyse comme un rapport individuel dont le contenu est à la fois objectif et subjectif. L'art de vendre est alors l'art de convaincre.

La vente peut être menée dans le but d'obtenir quelque chose ou quelque chose de plus de son interlocuteur. Ainsi, le vendeur confronté à un prospect ou à un client tentera de pratiquer l'acte de vente en argumentant sur les points forts de son produit ou/et de sa société. La vente n'est donc pas toujours un acte aisé.

Elle pourra être entendue dans une acception étroite du terme, c'est-à-dire en considérant seulement la phase durant laquelle le vendeur et son client sont réellement en entretien. Ceci inclura, pour le vendeur, le fait d'entreprendre une « progression pour conclure ». Il y sera aidé grâce à des techniques de vente élaborées ou encore par une relation de communication incluant l'utilisation de la connaissance des méthodes de communication. La vente peut également être appréhendée de manière plus élargie en incluant les phases d'amont, de préparation à la vente et d'aval de l'acte de vente soulignant les méthodes de suivi du client.

Si l'on s'intéresse à l'acte de vente pris dans sa dimension étroite, il apparaît que le concept de vente peut être assimilé à ce qu'il est convenu d'appeler la négociation, même si celle-ci n'aboutit pas forcément à une vente. En effet, ***acheteur et vendeur vont se rencontrer sur un « terrain » de négociation.*** À la fin, selon leur position sur ce lieu, ils auront bien ou mal négocié et la vente pourra ou non se réaliser.

Au début de la négociation, les deux protagonistes se trouvent dans une phase dite « d'affrontement » qui met en relief une situation du type « ***jeu à somme nulle*** », c'est-à-dire que tout ce que l'un obtient, il l'acquiert au détriment de l'autre. Cependant, pour parfaitement réussir l'acte de vente, il faudra que d'une situation de blocage et de conflit, on puisse atteindre une situation de déblocage et de coopération. Ainsi, d'une négociation de « jeu à somme nulle », il faudra passer à une négociation de « ***jeu à somme croissante*** » ou dite « ***gagnant-gagnant*** », c'est-à-dire raisonnée et constructive. Pour effectuer au mieux l'acte de vente, la situation des deux parties devra se rejoindre. Si l'acheteur ne veut pas « céder », le vendeur, devra faire des concessions, dans une certaine limite. La réalisation d'un tel acte de vente peut donc susciter plusieurs questionnements.

■ ***Les questionnements au sujet de l'acte de vente***

Estimer qu'un acte de vente réussi est une vente d'où chacun des protagonistes ressort victorieux peut sembler parfaitement logique. Cependant, lors de la négociation, même si l'on considère que l'on se place dans une situation d'entente, qui suggère une union, une adhésion, voire un accord total des parties, il n'en demeure pas moins que celles-ci peuvent s'entendre sur un acte qui ne soit pas complètement honnête. L'une des parties peut parfaitement cacher quelque chose à l'autre, qui le découvrira bien après la réalisation de l'acte de vente.

Comme le précise Darmon, « si l'art de vendre est souvent nécessaire, il n'est généralement pas suffisant pour assurer la réussite des transactions commerciales. On peut ainsi fourvoyer un client dans un marché de dupes en l'incitant à accepter peut-être des conditions défavorables ; rien de durable ne subsistera de ce genre de pratique ». Une véritable relation « gagnant-gagnant » sera

donc entretenue par deux parties soucieuses d'éthique. L'acte de vente et la négociation qui en découlera devront donc être simples, harmonieux dans la forme, raisonnés et rigoureux sur le fond.

Pour vendre efficacement, le vendeur devra utiliser des techniques précises qui seront présentées dans cet ouvrage. C'est grâce à l'utilisation de ces techniques que le vendeur pourra être plus performant. Il est intéressant alors d'observer ce qu'est la performance du vendeur et la manière de la mesurer.

2 La performance du vendeur et sa mesure

■ La concept de performance du vendeur

Le concept de performance du vendeur est par nature multidimensionnel. La performance idéale d'un vendeur serait sans doute celle qui tiendrait compte d'un ensemble de facteurs et aboutirait à contenter toutes les parties en présence : l'entreprise, le client et le vendeur lui-même. Cependant, chaque entreprise possède une notion différente du concept de performance de sa force de vente. Là où l'une recherchera le « chiffre » à tout prix, l'autre visera la satisfaction du client. Là où l'une attendra des résultats à court terme de la part de ses vendeurs, l'autre en espérera à long terme. Il n'est donc pas facile de s'accorder sur une définition générique du terme de performance des forces de vente.

■ La mesure de la performance

Si le concept de performance est difficile à définir, car pouvant se concevoir sous de multiples facettes, la performance générale de l'entreprise correspond, elle, à l'efficacité de l'organisation qui peut être alors définie comme étant ce qu'il est convenu d'appeler le revenu organisationnel. La performance des forces de vente en fait partie intégrante. Elle est la capacité des vendeurs à atteindre l'objectif de l'organisation. Cependant, comme il l'a été précisé, les objectifs des organisations sont tous différents.

a) L'analyse des ventes pures

Par mesure de simplicité et de rapidité, il semble que la méthode de l'analyse des ventes pures, sans tenir compte des éléments subjectifs entourant la transaction, puisse être la méthode la plus souvent retenue par les responsables de forces de vente pour mesurer la performance de leurs vendeurs. Cependant, il est possible de noter une évolution puisque les entreprises ont, désormais, élargi leurs moyens de contrôle. La performance brute du vendeur n'est donc plus la seule à être considérée comme importante. Bien que n'excluant pas le résultat brut, les vendeurs sont

fortement centrés sur des données que l'on aurait qualifiées autrefois de secondaires. Il faudra tenir compte de ce phénomène pour mesurer au mieux la performance du vendeur. Pour accroître encore sa performance et la mesurer, le vendeur peut utiliser le SPANCO.

b) Le SPANCO

Le blog *Qu'est-ce qu'un bon commercial* nous donne des indications afin de mieux comprendre la manière de mesurer la performance d'un vendeur grâce au SPANCO : la transformation d'une opportunité potentielle (le suspect) en client passe en règle générale par 6 étapes. Un moyen mnémotechnique pour les mémoriser consiste à construire le mot **SPANCO**.

1) « S » comme Suspect

Le suspect est un **prospect potentiel**. Le concept de suspect prend son sens au moment où vous vous posez la question de « **qui allez-vous cibler** » : « À quelle cible mon offre peut-elle convenir ? ». Il s'agit, à cette étape, de définir vos cibles et de créer un fichier qualifié, donc exhaustif sur les informations nécessaires à votre prospection commerciale.

2) « P » comme Prospect

Le prospect est un **client potentiel**. Dans votre fichier qualifié, en croisant les critères, vous allez regrouper vos suspects qui comportent des caractéristiques communes : vous segmentez. Puis, vous allez **prendre contact avec les différents interlocuteurs**, généralement, dans un premier temps, par téléphone ou via un e-mail. L'idée est de décrocher un rendez-vous afin de présenter votre offre. Celui ou celle qui aura **répondu favorablement** à votre coup de fil ou courrier électronique s'appellera désormais **prospect**.

3) « A » comme Analyse ou Approche

C'est le grand jour, vous rencontrez votre prospect après vous être correctement préparé. Vous prenez le temps d'**écouter sa problématique et réfléchissez** avant de faire votre offre. C'est le moment où vous **analysez les besoins** et la façon dont votre solution est capable d'y répondre. Vous devez **construire l'offre la plus adaptée aux souhaits de votre futur client** et démontrer vos talents d'argumentation.

4) « N » comme Négociation

L'offre étant définie, la négociation préparée, il va falloir **réaliser une proposition commerciale**. C'est à ce moment que **la négociation reprend**. Il va falloir **faire accepter votre offre** à votre client potentiel et **répondre point par point à ses objections**. Vous devez être prêt à moduler votre offre tout en préservant vos marges et votre « capital temps » afin de conclure votre affaire.

5) « C » comme Conclusion

Votre prospect doit **prendre sa décision**. Si vous êtes en concurrence avec d'autres acteurs, votre directivité et votre force de persuasion vont permettre d'influencer son choix. C'est aussi à ce moment-là que le délai d'achat va être déterminé, le but étant d'**obtenir la signature du client** dans un délai qui convient aux deux parties et de **démarrer une collaboration à long terme**.

6) « O » comme Ordre

C'est une phase essentielle. Ordre de fabrication, mise en œuvre du service vendu, livraison, suivi du dossier, gestion de la commande et de son règlement, suivi de la vente... **L'essentiel est la qualité de l'exécution**. C'est le moment de renforcer la confiance de votre client afin de **démarrer le processus de fidélisation**. L'excellence opérationnelle fera ici toute la différence et amènera la récurrence.

À chaque étape, le SPANCO, grâce aux ratios suivants, est un **moyen de mesurer la performance d'un commercial** :

- **le ratio 1, « Suspect / Prospect »** : Nombre d'appels de qualification ou de formulaires remplis / Nombre de cibles dans le fichier. **C'est le taux de qualification**, il donne une indication sur la **capacité du commercial à organiser sa prospection**. Il permet de savoir si le vendeur cible « juste » et si son discours commercial d'accroche est bon ;
- **le ratio 2, « Prospect / Approche »** : Nombre de rendez-vous pris et honorés/nombre d'appels de prise de rendez-vous. C'est **le taux d'efficacité en prise de rendez-vous**, il vous éclaire sur la capacité à convaincre que vos solutions méritent d'être vues ou envisagées pour répondre à la problématique du prospect. C'est l'aptitude du commercial à **susciter de l'intérêt en quelques mots** ;
- **le ratio 3, « Approche / Négociation »** : Nombre de propositions commerciales réalisées / Nombre de rendez-vous effectués. **C'est le taux d'efficacité du rendez-vous**, la capacité de votre force de vente à **transformer un besoin en solution** sur mesure chiffrée rentrant dans les budgets du client tout en préservant les intérêts de l'entreprise en termes de marge ;
- **le ratio 4, « Négociation / Conclusion »** : Nombre de nouveaux clients gagnés / Nombre de propositions commerciales réalisées. **C'est le taux de concrétisation** (souvent regardé seul, d'où cet article), la **capacité** de votre commercial à **négoier, à convaincre** ; son bagout, son sens du client et sa force de persuasion.

L'évaluation des performances de votre commercial se fait donc à chaque étape et ses axes de progression sont différents de ceux d'un autre. Le but du vendeur sera donc de **maîtriser chaque étape de manière à être le plus efficace possible**. Les chapitres suivants permettent justement au vendeur de maîtriser l'ensemble des étapes de la vente.

