

COMMERCIAL

Tactiques de vente gagnantes

René MOULINIER

2^e édition



EYROLLES
Éditions d'Organisation



Tactiques de vente gagnantes

Le succès dans la vente, c'est 85 % de préparation et 15 % d'inspiration. *Tactiques de vente gagnantes*, nouvel ouvrage de René Moulinier, est le coach de vos succès de vente.

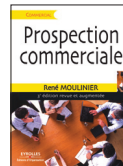
Y sont anticipés, passés en revue et décortiqués les différents épisodes d'une vente et douze types de visites : prospection, récupération d'impayés, réclamation du client, rétablissement des relations après une rupture, vente en show-room, vente face à un groupe d'acheteurs, etc.

Grâce à près de 500 conseils pratiques, et de multiples listes guides ce livre est un précieux pilote des préparations des visites, indispensable à tout vendeur, quelle que soit sa qualification et quelle que soit sa spécialité.

- ▶ **Un outil de travail** pédagogique et pratique
- ▶ **Les meilleures tactiques** pour la vente sur le terrain
- ▶ **Toutes les réponses** aux questions, problèmes et obstacles rencontrés par les commerciaux
- ▶ **33 étapes** pour parfaitement préparer vos visites commerciales

René MOULINIER, de l'IEP de Paris et de l'ESC Marseille, anime la société de formation et de conseil commercial MOULINIER & ASSOCIÉS. Il est le cofondateur de l'Alliance Professionnelle de Consultants Méditerranéens (Paris, Milan). Auteur de nombreux ouvrages, traduits en plusieurs langues, il a notamment beaucoup contribué à enrichir la bibliothèque des forces de vente :

Déjà parus :



Commercial

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

TACTIQUES DE VENTE GAGNANTES

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Ce livre est une nouvelle édition de l'ouvrage publié sous le titre,
Visites clients : préparez vos négociations, paru en 2005.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2006, 2010
ISBN : 978-2-212-54670-5

René MOULINIER

TACTIQUES DE VENTE GAGNANTES

Deuxième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Ouvrages de René Moulinier :

Aux Éditions d'Organisation

- *Les techniques de la vente* (Prix DCF)
- *Vendre aux grands comptes*
- *Vendre pour la première fois : toute la vente en 15 étapes*
- *Prospection commerciale, stratégie et tactiques pour acquérir de nouveaux clients*
- *Comportements de vente* (avec Jean L. Lehmann)
- *Comment rater une vente* (avec Sophie-Charlotte Moulinier, illustré par Mick)
- *Optimiser vos visites commerciales*
- *Efficacité du commercial, les 14 clés de la réussite* (Prix DCF)
- *Manager les vendeurs*
- *Le livre du chef des ventes*
- *Le recrutement des commerciaux* (avec Florian Mantione)
- *Mener une réunion efficace*
- *Former pour la première fois*

Chez d'autres éditeurs

- *Guide du savoir-vivre dans les affaires* (Chiron)
- *Essentiel de la vente* (Chiron)
- *Dictionnaire de la vente* (Vuibert)
- *L'évaluation du personnel* (Chiron)
- *Gestion du temps : manager son travail, manager sa vie* (Chiron)
- *Le savoir-vendre de l'auto-entrepreneur* (avec Nathalie Moulinier, Chiron)

Moulinier et Associés

(rene.moulinier@wanadoo.fr et tél. : 01 45 22 67 76)

- Cassettes audio : *Mieux vendre I et II*
- Audio livre numérique : *Vendre avec succès* (disponible en téléchargement : www.numilog.com)

Cet ouvrage est la réédition complétée de *Visites clients : préparez vos négociations*

Sommaire

Avant-propos	7
Comment tirer profit de ce livre.....	9

PREMIÈRE PARTIE

Préparer soigneusement ses visites	11
1. La visite est-elle bien utile ?.....	13
2. Organiser des circuits de visites efficaces	17
3. Sept scénarios de négociation.....	45
4. Situer sa visite dans les sept étapes de la vente.....	51
5. Choisir la visite physique ou téléphonique	59
6. Préparer sa visite téléphonique	63
7. Soigner le début de la visite.....	69
8. Aborder un inconnu lors de la première visite de prospection ..	75
9. Établir votre tactique de négociation	79
10. Que savoir du client pour bien le connaître ?	85
11. Un regard sur votre garde-robe	91
12. Utiliser le savoir sourire.....	97
13. Être ouvert au moment de la rencontre avec le client	101
14. Manier l'art de l'interview	109
15. Pratiquer l'écoute active.....	119
16. Se préparer à la deuxième visite de prospection et aux suivantes.....	125

17. Connaître la concurrence	129
18. Explorer le « problème mal résolu »	133
19. Bâtir une argumentation vendeuse	141
20. Faire une démonstration de vente	151
21. Affronter les objections	155
22. Défendre son prix	169
23. Combattre le marchandage	175

SECONDE PARTIE

Se préparer à l'objectif particulier de chaque type de visite

24. Récupérer les impayés	183
25. Répondre aux réclamations	189
26. Reprendre des relations	199
27. Analyser la contribution commerciale d'un distributeur	203
28. Motiver un attaché technico-commercial	207
29. Négocier au cours d'un repas d'affaire	211
30. Vendre en showroom à des professionnels	217
31. Relancer après un salon professionnel	221
32. Négocier en réunion de vente	227
33. La vente à deux	235
Index	239

Avant-propos

« Préparez vos visites ! » S'il est une injonction obsessionnelle, c'est bien celle-là.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, quelle que soit son activité, quelle que soit la dimension de la force de vente, cette phrase est sans relâche répétée par tous ceux qui managent des vendeurs.

À juste titre. Un entretien de vente est une réunion de travail entre un acheteur (potentiel parfois) et un vendeur. Comme toute réunion, son succès tient à sa préparation. En paraphrasant le philosophe américain Emerson¹, nous rappellerons que « le succès d'une visite, c'est 85 % de préparation et 15 % d'inspiration ».

D'ailleurs, les dizaines de vendeurs que j'ai accompagnés en clientèle à la demande de leur direction, après un de mes séminaires de vente, se rappellent, avec un amusement grinçant, le mauvais tour (pédagogique) que j'ai réservé à quelques-uns d'entre eux.

Récit :

« En arrivant en voiture chez le client, j'observe le comportement des commerciaux. Certains, en cours de route ont fait état de leur situation actuelle, de l'enjeu de la négociation en cours, de l'objectif à atteindre chez le prochain client que nous allons visiter. D'autres, avant de sortir du véhicule, consultent leur ordinateur portable et se remémorent leur préparation de visite. J'apprécie leur professionnalisme et je les laisse faire.

« Quelques-uns, en revanche, sitôt le contact coupé, se précipitent à vive allure chez leur client. Au moment d'entrer, je leur demande pourquoi ils visitent ce client-là.

1. Ralph Waldo Emerson 1803-1882.

La réponse peut être :

— *Cet acheteur m'a promis de faire le point sur son stock... d'interroger le chef de fabrication... avant d'envisager une commande... Je viens donc faire avancer mon dossier, etc.*

« Ici encore, je constate avec plaisir que l'entretien est construit en vue d'un but à atteindre. Mais d'autres réponses sont plus surprenantes :

— *Ben... ce client est sur mon programme de visites... de toute façon une visite ne peut pas faire de mal... je garde le contact... je fais de la relation publique, etc.*

« Dans ce cas, je demande :

— *Et si nous n'avions pas été chez ce client, qu'est-ce que ça aurait changé ?*

« La réponse est souvent :

— *Pas grand-chose.*

« Alors, je prie ce commercial de ne pas entrer chez ce client, de faire demi-tour et de continuer ses visites. Protestation de l'intéressé :

— *Qu'est-ce que je vais mettre sur mon compte rendu de visites ?*

« Je réplique, avec un sourire :

— *Vous écrirez que vous n'avez pas préparé cet entretien de vente, que vous n'avez pas d'objectif et donc que cette visite n'aurait pas servi à faire progresser votre position chez ce client. Rappelez-vous ce sur quoi nous avons travaillé lors de notre dernier séminaire de vente.*

Puis, surtout si nous avons à parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour nous rendre chez ce client, nous préparons ensemble la visite, en utilisant les principes développés dans cet ouvrage. »

Comment tirer profit de ce livre

Tactiques de vente gagnantes est un ouvrage pratique et facile à utiliser. Vous y trouverez :



Principe à retenir



Exercice d'application



Check-list



Exemple

À vous maintenant de faire de ce livre un outil de formation personnelle professionnelle performant.

N'hésitez pas à le lire en plusieurs fois, et référez-vous y chaque fois que vous devez préparer vos visites. Vous serez certain de penser à tout !

Pratiquez les exercices qui vous sont proposés.

Vos succès récompenseront votre travail de préparation.

PREMIÈRE PARTIE

PRÉPARER SOIGNEUSEMENT SES VISITES

Les plus grands solistes internationaux, les champions que nous admirons tous ne confient jamais leurs performances au hasard. Ils s'entraînent longuement, assidûment, répétant à l'infini le même geste pour atteindre à la perfection. Et au moment d'entrer en scène ou sur le stade, ils se concentrent pour être à la hauteur de leur réputation. Il en va de même pour chaque vendeur. Improviser est le plus court chemin pour aller à l'échec.

1

La visite est-elle bien utile ?

Avant de vous précipiter tête baissée chez le client, interrogez-vous sur le bien-fondé de la visite : le résultat escompté vaut-il le déplacement ?

CHAQUE VISITE A UN COÛT

Une « visite téléphonique » coûte 10 à 15 fois moins cher qu'une visite chez le client.

Visiter un client prend du temps et coûte de l'argent en rémunération, charges sociales, frais de déplacement, frais généraux, frais d'encadrement... Si la visite génère ou contribue à générer du chiffre d'affaires, vous pouvez considérer ce coût comme un investissement qui apporte un certain rendement. Si, en revanche, elle concerne un petit acheteur sans potentiel ou un client qui ne veut pas travailler avec votre entreprise, vous ne parviendrez pas à en compenser le coût par une contrepartie suffisante : la visite n'est pas rentable (voir chapitre 5). Cependant, gardez-vous de ne raisonner qu'en termes de rentabilité immédiate, sans quoi vous ne feriez jamais de prospection. Par définition, un prospect n'est pas un client aujourd'hui, mais il peut l'être demain.

LES CRITÈRES DE RENTABILITÉ DE LA VISITE

Pour évaluer la valeur d'un client et l'intérêt de la visite, il faut prendre en compte plusieurs critères :

- *Le chiffre d'affaires actuel* généré par le client. Il correspond au volume des ventes des douze derniers mois ou de l'année écoulée, ou de l'année en cours, ou à la moyenne des deux.
- *Son potentiel accessible*, c'est-à-dire l'évolution du chiffre d'affaires que vous pouvez raisonnablement envisager pour vos produits. Vous pouvez accroître ce chiffre d'affaires (potentiel accessible positif) en grignotant une part de marché sur vos concurrents ou lorsque le client connaît une expansion d'activité qui engendre un surcroît d'achats. Mais il se peut aussi que le client soit en difficulté et que son chiffre d'affaires diminue : on parle alors de potentiel accessible négatif.
- *Ses atouts particuliers*. Rien ne vous empêche d'accorder une « note de cœur » à certains de vos clients parce qu'ils sont leaders d'opinion auprès de leurs confrères, parce qu'ils innovent et vous aident à mettre au point vos nouveaux produits, etc. Il suffit alors de majorer l'évaluation du client par un coefficient. Mais vous pouvez aussi être amené à déclasser certains clients pour diverses raisons : ils véhiculent une image dommageable à vos produits, ils sont mauvais payeurs ou autres. Appliquez alors à ces clients un coefficient qui minorera leur valeur. Faites le total des notes obtenues pour chacun des critères : ce « chiffre d'affaires coefficienté » correspond à la valeur commerciale estimée du client (voir tableau ci-après).



Quels clients devez-vous visiter en priorité ?

Évaluez chaque client ou prospect à l'aide du tableau suivant :

Clients	Chiffre d'affaires actuel	Potentiel accessible (+/-)	Note de cœur (+/-)	Raison expliquant la « note de cœur »	Chiffre d'affaires coefficienté

Classez les clients et prospects par ordre de chiffre d'affaires coefficienté décroissant : peuvent se retrouver en tête aussi bien des clients de grosse ou moyenne importance, que des petits clients ou des prospects avec un grand potentiel accessible.

Calculez votre potentiel annuel de visites :

- Nombre de jours sur la route (220 jours, moins les journées de bureau, de réunions, de séminaires, de présence sur les salons, etc.) :
- Nombre de visites à effectuer en moyenne par jour (compte tenu des temps de déplacement) :
- Nombre de jours sur la route multiplié par nombre de visites par jour :
..... × =

Répartissez vos visites par client : par exemple...

Clients	Nombre	Visites physiques annuelles	Total	Visites téléphoniques annuelles	Total
Importants		6		2	
Moyens		4		3 à 4	
Petits		2		6 à 8	
Totaux					

Vérifiez que ces calculs sont compatibles avec votre emploi du temps : votre potentiel de visites annuelles étant limité, consacrez en priorité vos visites aux clients importants et moyens. N'oubliez pas pour autant certains petits clients, mais prévoyez d'espacer les visites et suivez-les de préférence par téléphone. Il peut être également plus rentable de confier leur suivi à des distributeurs mieux équipés et plus proches.

2

Organiser des circuits de visites efficaces

Organiser le circuit des visites aux clients est une démarche par étapes où l'organisation proprement dite des circuits de visites vient au terme de plusieurs travaux préparatoires. La méthode proposée ici ne consiste pas à se précipiter d'abord sur une carte géographique de votre territoire de vente, mais plutôt à réfléchir afin que l'investissement en déplacements et en visites soit aussi productif que possible.

De même, nous ne nous plaçons pas dans la seule perspective de la réduction du kilométrage à parcourir. Cet aspect, s'il n'est pas négligeable, reste secondaire. Il ne sera pas pour autant perdu de vue.

LES ÉTAPES DE NOTRE DÉMARCHÉ

Pour la plupart des commerciaux itinérants, le temps passé en déplacements pour visiter la clientèle (clients acquis et prospects) est le poste principal de leur emploi du temps. La rentabilisation des temps de visites (visites proprement dites, temps d'attente éventuels et déplacements) devient dès lors un impératif incontournable.

- Ceci nous conduira, après avoir déterminé le coût d'une visite, à envisager de coupler le temps et le chiffre d'affaires à attendre de chaque client.
- Nous situerons ensuite chaque client et chaque prospect en fonction de son importance actuelle et potentielle sur la carte du secteur.

- C'est alors que nous serons en mesure de construire les circuits de visites de la clientèle.
- Mais aucun métier commercial ne ressemble à un autre, ni aucun secteur géographique au secteur voisin. Pour tenir compte des multiples cas particuliers, tels que nous avons eu à les résoudre avec de nombreuses équipes commerciales, nous traiterons des variantes à apporter qui donnent à notre méthode, sans déroger aux principes, toute la souplesse indispensable.

PRÉLIMINAIRES

Organiser les circuits de visites, c'est mettre au point un itinéraire de base, qui permet de visiter judicieusement la clientèle en tenant compte, pour les intégrer, de toutes les péripéties et tous les aléas qui perturbent habituellement les tournées de visites.

Sauf si votre entreprise a acquis un logiciel *ad hoc* (mais ceux dont nous connaissons l'existence ne sont pas conformes à notre méthode), le travail que nous vous proposons d'effectuer peut être accompli manuellement. Nous allons suivre les étapes de la méthode – c'est une démarche qui commence par une préparation. Vous devez avoir près de vous :

- la ou les cartes (Michelin, IGN ou similaires) du secteur de vente ;
- une ou plusieurs feuilles de papier-calque pour recouvrir les cartes ;
- un crayon noir et des feuilles de papier blanc ;
- des crayons de couleur noir, rouge, bleu, vert, etc.
- la liste des clients et des prospects, classés en fonction de leur chiffre d'affaires actuel augmenté ou minoré de leur potentiel accessible (voir chapitre 1) ou bien en fonction des prévisions de vente établies, client par client pour l'exercice en cours ou l'exercice à venir.

- une planche de bois et des pinces à dessin pour fixer les cartes et les calques¹ ;
- une règle carrée de 60 cm à 1 m de long, selon la dimension des cartes.

On remarquera que nous ne procédons pas – comme l’usage classique le veut – en fixant des épingles pour repérer les clients. La pratique nous a vite persuadés que ceux qui préconisent ce matériel n’ont pas dû essayer de l’expérimenter : les épingles tombent, ou l’on se trouve en face d’un fouillis inextricable...

ÉTABLIR LE COÛT D’UNE VISITE : L’ADDITION DES COÛTS

La première étape de notre méthode consiste à établir le coût d’une visite. C’est un des ratios indispensables au représentant, pour apprécier lui-même la rentabilité de son action.

On pense assez généralement qu’une visite ne coûte pas cher, et même qu’elle est gratuite « puisque de toute façon on passait par là ». Quand on calcule le coût d’une visite, on se contente souvent de prendre en compte le salaire, les charges sociales et les frais de déplacement et de séjour du représentant. Or, en quelque sorte, un représentant porte une quote-part des frais de la structure commerciale – hiérarchie et secrétariat – qui existe pour encadrer et aider le représentant dans son action.

Les frais de visite de la clientèle d’un secteur de représentant vont être constitués par l’addition :

- du salaire du représentant ;
- des charges sociales attachées au salaire ;
- des frais de séjour (éventuels) et de déplacement de ce représentant ;

1. On se reportera à la méthode des chapitres 2 et 4 de *L’efficacité du commercial : les 14 clefs de la réussite* de René Moulinier, Eyrolles, 4^e édition 2008.

- de la quote-part de l'administration et du secrétariat commercial (c'est-à-dire salaires, frais et charges de ce personnel, divisés par le nombre de représentants) ;
- de la quote-part des salaires, charges et frais du personnel d'encadrement commercial.

On le voit, nous raisonnons comme s'il existait – cela se pratique dans certaines entreprises – un budget de fonctionnement commercial, éclaté par secteur de représentant de la force de vente comme un centre de responsabilité, doté d'un budget de fonctionnement. Cette notion est d'ailleurs rendue nécessaire, quand une entreprise vend à la fois ses productions propres et des articles de négoce, afin de mesurer avec une certaine précision les charges commerciales attachées à la vente des produits.

Prendre en compte la notion d'unité de visite

Les frais de visite de la clientèle étant définis et repérés, on va les répartir sur l'ensemble des visites. Mais, observera-t-on, les visites sont inégales en durée, et il serait injuste qu'un simple passage de cinq minutes soit considéré à l'égal d'une négociation de cinq heures. C'est ici qu'on fait intervenir la notion d'unité de visite. L'unité de visite n'est pas une nouvelle unité temporelle, ou mieux, est une unité de mesure relative du temps ; relative, en ce qu'elle dépend des objectifs de nombre de visites assignés à chaque vendeur.

Si donc il est admis qu'un vendeur doit accomplir huit visites en moyenne par jour, on attribue à chaque unité de visite une valeur d'une heure. Une visite d'une demi-heure représente alors une demi-unité de visite, une visite de quatre heures compte pour quatre unités de visite. En d'autres termes, on admet qu'il existe une visite théorique d'une valeur d'une heure. Dans le cas d'un objectif de six visites par jour, l'unité de visite vaut 80 minutes, pour cinq visites par jour environ 100 minutes, pour dix visites par jour environ 50 minutes, etc.

Disposant de l'ensemble des frais de visites d'un secteur et du nombre d'unités de visites habituellement accomplies, il est aisé par un simple rapport de calculer le coût d'une unité de visite.

👉 EXEMPLE DE CALCUL DE COÛT DE VISITE

La société fermière des produits du Luberon dispose de vingt vendeurs sur l'ensemble du territoire. Chacun couvre en moyenne cinq départements. Quatre animateurs chefs de vente et leurs deux assistantes, et un directeur commercial et son assistante encadrent les vendeurs. L'administration des ventes, composée de sept jeunes femmes, épaula les vendeurs et gère les commandes prises, traite les questions posées, réclamations et litiges des clients, etc. Chaque vendeur doit visiter dix clients par jour ou plus exactement assurer dix unités de visite, soit 180 unités de visite par mois. En moyenne, chaque vendeur accomplit 4 000 km par mois, et passe trois nuits à l'hôtel par semaine.

Le coût kilométrique établi par l'entreprise est de 0,30 € par kilomètre, et les indemnités de repas et de séjour sont fixées forfaitairement à 850 € par mois. Les frais divers éventuels sont remboursés sur présentation de justificatifs. Leur moyenne est de 100 € par mois.

Les frais d'échantillonnage sont pris en charge par l'usine et ne sont pas comptés ici.

Les salaires, les charges sociales et les frais commerciaux attachés à chaque fonction s'établissent, respectivement par mois, et se répartissent par représentant et par mois, à :

- directeur commercial, son assistante et frais commerciaux généraux : 22 000 €, soit 1 100 € par représentant ;
- animateur chef de vente, une assistante à mi-temps et frais commerciaux le concernant : 10 000 €, soit 2 000 € par représentant ;
- administration des ventes et frais attachés : 25 000 €, soit 1 250 € par représentant.

La structure des coûts commerciaux pour 180 unités de visite est donc :

Représentant (salaire, charges, kilométrage, déplacement)	6 750 €
Directeur commercial, quote-part	1 100 €
Animateur chef de vente, quote-part	2 000 €
Administration des ventes, quote-part	1 250 €
Soit au TOTAL	<u>11 100 €</u>

(Dans cet exemple, le coût de l'unité de visite atteint environ 62 €).

De l'utilité d'établir le coût de visite

À quoi sert d'établir le coût d'une visite ? À situer le seuil en deçà duquel une visite, ou la moyenne des commandes reçues ou chiffres d'affaires réalisés par visite, n'est pas rentable.

En poursuivant l'exemple précédent, si l'allocation budgétaire du service commercial est de 5 % du chiffre d'affaires réalisé – ce qui est un ordre de grandeur normal pour un produit de grande diffusion (publicité et promotion des ventes exclues) –, il faut, pour « rembourser » une visite dont le coût de revient est de 62 €, réaliser un minimum de chiffre d'affaires vingt fois plus important, soit 1 240 €.

En bonne gestion, tout client qui n'atteint pas, en moyenne, sur l'ensemble des visites, ce chiffre d'affaires, doit faire l'objet, soit d'une diminution du nombre de visites, soit d'une rétrocession à un grossiste, par exemple, mieux équipé pour traiter les petits clients.

Bien entendu, avant de prendre l'une ou l'autre de ces mesures de gestion, on se sera assuré que ce client ou ce prospect ne dispose pas d'un potentiel accessible susceptible de le transformer en client moyen ou important.

Et si un client ne passe commande que lors d'une visite sur deux, le minimum de chiffre d'affaires doit être multiplié par deux. Ce minimum de chiffre d'affaires n'est pas un objectif, mais un niveau plancher qu'il convient de dépasser pour mieux rentabiliser l'investissement commercial, ou pour dégager des moyens financiers pour des actions de prospection.

Le rapport du coût d'une visite au chiffre d'affaires réalisé indique, en revanche, que, plus un client est productif en chiffre d'affaires, plus il mérite d'être visité. Ce principe s'étend aux clients au potentiel accessible important, ou même simplement intéressant.