

COMMERCIAL

Prospection commerciale

René MOULINIER

3^e édition revue et augmentée



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Stratégie et tactiques pour acquérir de nouveaux clients

Plusieurs concepts font indéniablement progresser les moyens de rendre plus efficace la prospection commerciale, notamment la mise en évidence des notions de potentiel accessible, de détection du réseau d'influence chez le prospect, de pronostic de résultat, mais aussi l'attention portée au comportement du chargé de prospection.

La prospection est vécue dans ce livre dans un climat de mise sous tension de la force de vente, non seulement pour vivifier le portefeuille de clientèle, mais surtout pour faire de cette force de vente le fer de lance du renouveau des activités de l'entreprise.

Cette 3^e édition d'un long seller pour les forces de vente contient un nouveau chapitre qui traite des usages pour une entrée en matière réussie à l'international.

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 :



- ▶ Un ouvrage **didactique et tactique** à la portée de tous les commerciaux.
- ▶ Un livre **efficace** pour doubler durablement la concurrence.
- ▶ Le fruit d'une **longue expérience** en matière de vente.
- ▶ **Toutes les réponses pratiques** aux questions, problèmes, obstacles rencontrés sur le terrain par les vendeurs.

PROSPECTION COMMERCIALE

**Stratégie et tactiques pour acquérir
de nouveaux clients**

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

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, 1998, 2001, 2009
ISBN : 978-2-212-54446-6

RENÉ MOULINIER

Diplômé de l'IEP de Paris
Diplômé de l'ESC de Marseille-Provence
Directeur de Moulinier et Associés

PROSPECTION COMMERCIALE

**Stratégie et tactiques pour acquérir
de nouveaux clients**

Troisième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation

OUVRAGES DE RENÉ MOULINIER

Éditions d'Organisation

- Les techniques de la vente (Prix DCF)
- Vendre aux grands comptes
- Les entretiens de vente (épuisé)
- Vendre pour la première fois
- Visites clients : préparez vos négociations
- Comment rater une vente (avec Sophie-Charlotte Moulinier), ill. de Mick
- Comportements de vente (avec Jean L. Lehman)
- Optimisez vos visites commerciales (les tournées des vendeurs)
- L'efficacité du commercial, les 14 clés de la réussite (Prix DCF)
- Manager les vendeurs
- Le livre du chef des ventes
- La direction d'une force de vente (épuisé)
- Le recrutement des commerciaux (avec Florian Mantione) (épuisé)
- Mener une réunion efficace
- Former pour la première fois

Autres éditeurs

- Guide du savoir-vivre des affaires (Chiron)
- Gestion du temps, managez votre travail, managez votre vie (Chiron)
- L'essentiel de la vente (Chiron)
- Le cœur de la vente (Village Mondial) (épuisé)
- Les 500 mots clés de la vente, dictionnaire encyclopédique (Dunod) (épuisé)
- Dictionnaire de la vente (Vuibert)
- L'évaluation du personnel (Chiron)

Moulinier et Associés (rene.moulinier@wanadoo.fr)

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

Sommaire

1.	L'ardente obligation de la prospection.....	7
2.	Où et qui sont vos prospects ?	15
3.	Premier contact avec le prospect : le message de prospection.....	37
4.	Deuxième contact avec le prospect : l'appel téléphonique de prise de rendez-vous	47
5.	Quel concurrent allez-vous rencontrer dans la place ?	63
6.	Voulez-vous réussir ? Soignez votre apparence	69
7.	Imprimez votre marque dès la première visite.....	81
8.	Mentalité de prospect	89
9.	Pour bien commencer le premier entretien	95
10.	Usages internationaux pour une entrée en matière réussie	107
11.	Pour une gestion active de l'information	115
12.	Pour déjouer les pièges du premier entretien.....	133
13.	Le deuxième entretien de prospection et les entretiens suivants	141
14.	L'argumentation en prospection.....	151

15.	Les objections et les obstacles de la prospection ou comment ne pas se laisser désarçonner.....	157
16.	Le contact ne suffit pas, il faut transformer le prospect en client.....	167
17.	Pour maintenir la pression sur le vivier de clientèle : l'organisation du suivi des prospects.....	177
18.	La panoplie des relances	189
19.	Le management de la prospection ou l'action sur les esprits, les hommes, l'organisation	201
20.	Que vaut votre visite de prospection ?	223
21.	Synthèse finale de la démarche de prospection	225
	Annexe 1. Évaluez l'entreprise qui vous interroge.....	231
	Annexe 2. Deux définitions de fonction	235
	Annexe 3. L'opération commerciale : la DRAC	241
	Index	243

1

L'ardente obligation de la prospection

Une des seules certitudes nées de l'immense bouleversement provoqué par la triple crise mondiale financière, économique et sociale dans laquelle ont été plongées pratiquement toutes les entreprises, tient à l'exacerbation de la concurrence à laquelle elles sont exposées.

Cette concurrence accrue s'est traduite par des départs de clients que l'on croyait jusqu'alors solidement arrimés à leurs fournisseurs. De là, pour ces derniers, la nécessité de remplacer les départs par l'arrivée de nouveaux clients. Ainsi l'impératif de la prospection redevient-il – si les années de facilité avaient pu le faire passer au second plan – une priorité.

POURQUOI PROSPECTER ?

Une clientèle commerciale s'apparente à un organe biologique dont l'existence est caractérisée par l'incessant renouvellement des cellules, les plus jeunes remplaçant celles qui ont vieilli et qui meurent. Une clientèle naît, se développe et s'éteint, ou du moins s'éteindrait si, précisément, la direction commerciale n'était vigilante pour substituer de nouveaux clients à ceux que l'on perd ou que l'on a intérêt à ne pas conserver (mauvais payeurs, clients coûteux à gérer, etc.).

Les origines de la décision de développer la prospection sont multiples :

- En période de crise économique, votre entreprise décide d'aller à contre-courant du défaitisme ambiant et d'avancer pour gagner des parts de marché.

- Votre entreprise détient une part de marché importante et son chiffre d'affaires stagne : la direction commerciale analyse les branches professionnelles et les régions où ses produits ont moins pénétré que la moyenne nationale, et décide d'engager une action collective en direction des cibles qu'elle aura repérées.
- La concurrence s'intensifie, de nouveaux fournisseurs arrivent sur le marché, certains de vos concurrents baissent leurs prix ou bien vous êtes concurrencé par des importations à bas prix et vos clients les plus importants font pression sur vous : vous concentrez vos efforts de vente sur vos clients anciens et partez à la conquête de clients de moyenne importance moins bien placés pour exiger les conditions accordées aux clients importants.
- L'analyse de votre portefeuille de clientèle révèle que vos ventes reposent presque entièrement sur les achats de clients importants : vous orientez vos efforts vers l'acquisition de clients moyens avec un bon potentiel de développement.
- L'évolution technologique modifie les habitudes d'achats de vos partenaires, de nouveaux segments de clientèle apparaissent : vous partez à la conquête de nouvelles cibles.
- Votre entreprise modifie ses fabrications, ce qui vous ouvre de nouveaux débouchés.

La prospection vivifie le portefeuille de la clientèle.

Chaque vendeur expérimenté et présent depuis plusieurs années dans son entreprise constatera que sa clientèle d'aujourd'hui est sensiblement différente de celle qui constituait son portefeuille de clients il y a dix ou vingt ans, même si le territoire qui lui est dévolu est resté le même.

LES DIFFICULTÉS DE LA PROSPECTION

On pourrait penser que rien n'est plus simple que de prospecter la clientèle. En effet, le vendeur qui se présente pour la première fois chez un prospect ne porte pas le poids des multiples erreurs,

réclamations, discussions qui émaillent la relation habituelle entre un client et son fournisseur. Tout nouveau, tout beau !

Ce n'est pourtant pas ainsi que les vendeurs vivent les moments de la prospection. Ils ont plutôt le sentiment de déranger certains prospects, d'être des intrus indésirables. Leur présence semble susciter d'abord la méfiance. Ils ont clairement l'impression de subir un examen de passage, d'être toisés, évalués, soupesés. *Mene, thecel, pharès*¹ comme il est écrit dans la Bible : « compté, pesé, divisé ».

Les refus de rendez-vous sont nombreux et les rencontres se soldent par bien des échecs, qui engendrent autant de frustrations.

En définitive, pour bien des vendeurs, la recommandation d'avoir à prospecter fait naître une sourde désapprobation et un découragement démobilisateur. Et si l'on part prospecter, le cœur n'y est pas toujours, on y va en courbant le dos et en traînant les pieds après avoir évoqué le fameux « manque de temps », excuse classique de celui qui n'aime pas faire quelque chose.

LA PROSPECTION, UN ART DIFFICILE ?

Seuls quelques vendeurs se sentent particulièrement à l'aise rien qu'à l'évocation des nouveaux contacts à établir. On peut donc se demander si la prospection, « art difficile », n'est pas uniquement l'apanage de certains.

Nous ne le pensons pas. La prospection, si elle est mal vécue, tient à une impréparation certaine et à un manque de méthode. Le présent ouvrage a pour objectif de vous aider à réussir et à vous épanouir dans l'indispensable prospection.

Quand on observe les actions de prospection engagées par les entreprises, on est surpris par les obstacles que celles-ci placent

1. Daniel, V, 25.

sous les pieds de la force de vente pour réduire l'efficacité de son action. En voici quelques-uns :

- Absence d'étude systématique du marché : on détermine mal les segments de marché plus perméables que d'autres à nos produits, moins sollicités par nos concurrents.
- Les directives sur les cibles à privilégier sont soit absentes, soit floues.
- Chaque délégué commercial manque de points de repères sur la répartition de sa charge de travail entre la gestion des clients acquis et la prospection. Il aimerait disposer d'un programme personnel de gestion des clients et de conquête de nouveaux clients avec des objectifs trimestriels ou annuels, lui permettant de comparer ses réalisations et de mesurer ses écarts pour envisager les dispositions de correction de la trajectoire.
- Le chargé de prospection (c'est ainsi que nous désignons dans cet ouvrage le vendeur, le représentant, le délégué commercial pour la part de son travail consacrée à la prospection) ne se sent pas concerné, appuyé, aidé pour mener à bien sa prospection.
- Face au prospect, il a le sentiment d'improviser, de travailler dans le désordre, d'être désemparé parce qu'il ne trouve pas de point de rencontre avec son interlocuteur.
- Quand il se trouve chez un client acquis à certains produits fabriqués par sa société mais pas à d'autres, et vendus par des départements voisins, le chargé de prospection a le sentiment de manquer de compétence pour détecter le besoin mal satisfait auquel pourraient correspondre les autres produits de son entreprise. Il lui est difficile d'oublier sa spécialité pour devenir un généraliste détecteur d'affaires pour ses collègues.
- Inversement, chez un prospect important, le représentant a quelque difficulté à accepter comme « leader commercial » un collaborateur de son entreprise qui a su tisser un réseau relationnel efficace, mais d'un niveau hiérarchique inférieur.
- Chez le prospect, le chargé de prospection a du mal à détecter le réseau d'influences qui commande la décision. Il a parfois

l'impression de tambouriner à une porte qui n'est pas la bonne, et de ne pas trouver la véritable entrée.

- Chez le prospect, pour damer le pion à la concurrence, il ne sait pas comment déterminer le rythme convenable de visites. Ce que lui propose son interlocuteur permettra-t-il de faire jeu au moins égal avec ses concurrents ?

LES SIGNES ANNONCIATEURS DE LA PERTE D'UN CLIENT OU LA PROSPECTION À REBOURS

Une entreprise ne vit pas seulement la conquête de nouveaux clients. Elle connaît aussi la perte des clients, en raison du plus grand dynamisme de ses concurrents ou de ses insuffisances.

Il est intéressant de relever les signes annonciateurs de la perte d'un client :

- Dans votre entreprise, certains dossiers dorment, les clients ne sont pas suffisamment visités. Une trop grande charge de travail entraîne une perte de vigilance des services commerciaux.
- Parfois aussi, après avoir satisfait à une réclamation d'un client, on n'a pas pris le soin de vérifier s'il était content de la compensation obtenue.
- Chez le client, l'interlocuteur habituel change d'attitude. Au téléphone, le son de sa voix exprime une relation plus distante. On éprouve de bien plus grandes difficultés à obtenir un rendez-vous. On est dérivé vers des interlocuteurs opaques qui ne semblent plus transmettre les messages, qui semblent jouer le rôle d'un édreton.

Le vendeur qui recueille ces signes annonciateurs, ou d'autres, doit avoir la simplicité d'alerter immédiatement sa hiérarchie. Il faut à tout prix éviter qu'il ne soit trop tard pour mettre en place un plan de sauvetage d'urgence – si du moins la direction commerciale décide de conserver ce client. Ce plan de sauvetage

ressemble à une opération de prospection, c'est pourquoi nous évoquons ici cette question.

TOUTE PROSPECTION EST ONÉREUSE

Si l'on considère le temps engagé par les chargés de prospection (appels téléphoniques de prise de rendez-vous, déplacements, visites, étude et rédaction de l'offre) et les coûts engendrés (salaires, charges, frais de déplacement, etc.), y compris les coûts de marketing (édition de brochures, de fiches techniques, réalisation d'un audiovisuel, coût des démonstrations, des visites d'usine, etc.), ceci pour un résultat aléatoire, il faut bien admettre qu'il est beaucoup plus coûteux d'acquérir un nouveau client que de bien gérer les clients existants pour les conserver. Raison de plus pour réfléchir avant de se lancer dans l'action. La stratégie de conquête des nouveaux clients doit être soigneusement élaborée.

LE CHARGÉ DE PROSPECTION, STRATÈGE ET TACTICIEN

Le stratège se recrute plutôt parmi les hommes de réflexion. En matière de prospection, la stratégie, c'est-à-dire la réflexion préalable à l'action, englobe :

- la définition des cibles et l'étagement des degrés de maturité des prospects (où et qui sont vos prospects ?) ;
- les travaux d'approche (message de prospection, appel téléphonique de prise de rendez-vous) ;
- l'analyse des forces et faiblesses de votre entreprise par rapport à ses concurrents (quel concurrent allez-vous rencontrer dans la place ?) ;

- votre préparation personnelle ainsi que la préparation de la visite (vous voulez réussir ? Soignez votre apparence) ;
- les instruments d'aide à la conduite de l'entretien de prospection (imprimez votre marque dès la première visite) ;
- la réflexion sur les réactions possibles du personnage que vous allez rencontrer (mentalité de prospect) ;
- le suivi des prospects (pour maintenir la pression sur le vivier de clientèle, la panoplie des relances, le management de la prospection).

Le tacticien se caractérise plutôt par sa propension à l'action. La tactique recouvre la conduite proprement dite de l'entretien de prospection :

- l'entrée en matière (pour bien commencer le premier entretien) ;
- la découverte de la situation actuelle du prospect en vue de détecter une occasion de vendre (plan de découverte du prospect) ;
- la résolution des obstacles habituels (pour déjouer les pièges du premier entretien, les objections et les obstacles de la prospection ou comment ne pas se laisser désarçonner) ;
- la conversion du prospect en client (l'argumentation en prospection, le contact ne suffit pas : il faut transformer le prospect en client).

Ici, nous voulons réunir en une seule personne, la vôtre, les qualités de stratège et de tacticien, ou si vous préférez, la réflexion et l'action.

VOTRE STRATÉGIE DE PROSPECTION

Selon que le délégué commercial s'appuie sur un solide portefeuille de clientèle, défriche un nouveau territoire de vente (cas de l'implantation dans une nouvelle région ou dans un pays

étranger) ou reprend un territoire laissé à l'abandon pendant quelques années, il privilégiera :

- dans le premier cas, les prospects de niveau ou d'intérêt élevé (conquête de nouveaux clients importants, à la rigueur, moyens) ;
- dans les deuxième et troisième cas, le tout-venant, quitte à être plus sélectif ultérieurement.

LA DÉMARCHE DE VENTE EFFICACE

La démarche de vente consiste à adopter l'attitude et le comportement d'un conseil, c'est-à-dire d'un personnage centré sur l'analyse et la compréhension du besoin et de la psychologie de l'interlocuteur. Il ne s'agit plus d'être perçu comme un « vendeur » (au mauvais sens du terme) qui vient « prendre de l'argent » à un client (la contrepartie étant à peine perçue face à ce qui semble être une extorsion de fonds).

La découverte est privilégiée par rapport à l'ancienne dominante de l'argumentation (et cette argumentation est sélectionnée pour correspondre aussi exactement que possible à l'interlocuteur tel qu'il s'est révélé), sans que cela handicape la volonté d'aboutir ni l'efficacité du résultat, la vente demeurant une indispensable activité économique.