S423-1-2 LA VENTE, LA NEGOCIATION ET LA RELATION DE SERVICE : LES CONTACTS A DISTANCE

S423 La relation commerciale et la mercatique opérationnelle	la vente, la négociation et la relation de service
S42 La relation commerciale	Montrer l'importance et le contenu de la préparation des contacts commerciaux. Caractériser les étapes du déroulement d'un contact commercial. Montrer la variété des étapes selon les types de contacts. Montrer l'importance des attitudes et comportements des personnels de contact. Rappeler les principes de communication interpersonnelle : écoute, questionnement, reformulation, argumentation

Faire le lien avec le S71, S72 et S74

Synopsis :

Introduction : l'importance du personnel de front-office

I Le contact/vente à distance

A La préparation des contacts

B Le contact

II Evaluation : analyse des résultats et recherche des causes

A Analyse des résultats : les ratios

B Recherche des causes : Ishikawa

Conclusion

1 L'importance du personnel en contact avec la clientèle et diversité des contacts commerciaux

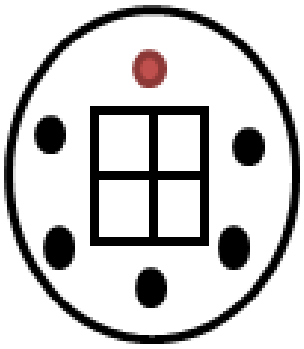
A Contact direct entre le vendeur et le client 423-1-1	B Le contact à distance 423-1-2
Le client devrait ressortir avec un ou plusieurs produits achetés Sinon POURQUOI sortent-ils sans avoir rien acheté ? (Sondage sur les raisons de non-achat)	Par téléphone (faire un CROC) , Minitel ou Internet. L'initiative peut être prise par le vendeur ou par le client

- Le personnel est la « vitrine » de l'UC : comportements verbaux (discours poli et courtois) et non-verbaux (sourire et attention pour le client)
- De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise
- Le personnel doit avoir une orientation client et non produit : il vend une solution …pas un produit !! Il doit acquérir des informations sur le client et détecter ses besoins latents ou exprimés
- Aujourd'hui nous assistons à l'avènement du personnel en tant qu'élément distinct du marketing mix. Cependant, la plupart des spécialistes du marketing ont depuis longtemps reconnu l'importance du personnel dans la stratégie marketing. Celui-ci

était auparavant perçu comme faisant partie d'un autre "P" : le mix de communication (15). En effet, le personnel auquel on faisait alors référence était limité au personnel de contact avec les clients, ce qu'on a appelé la "force de vente". On peut considérer cependant que tout le personnel est impliqué dans le processus marketing, particulièrement en ce qui concerne le marketing des services. Le personnel de front office tend à devenir une variable indépendante du marketing- mix

- Le personnel est source de CA et de marge

Les manageurs devront donc veiller à la gestion du personnel



LES CONTACTS A DISTANCE

1-Le contact/vente à distance (notamment par téléphone)

1-0 Prise connaissance du produit

1-1 Recherche des personnes à contacter
Sur listings de clients connus ou de prospects
Filtrer le fichier sous excel .

1-2 Création d'un plan d'appel sur la durée de la période

1-3Créer un argumentaire téléphonique : CROC ou IPPSSD-PMR ou « 2.0 »
Prendre connaissance du produit/service à partir des informations internes à l'entreprise
Créer un argumentaire

1 En émission d'appels

a. La recherche des personnes à contacter

Il faut tout d'abord définir l'objection de l'opération. Ensuite, il faut établir un listage et sélectionner les clients selon des critères bien précis (exemple : les femmes de 30 à 45 ans).

b. L'argumentaire

Pour mener à bien l'entretien, il est nécessaire d'utiliser une méthode, comme CROC :

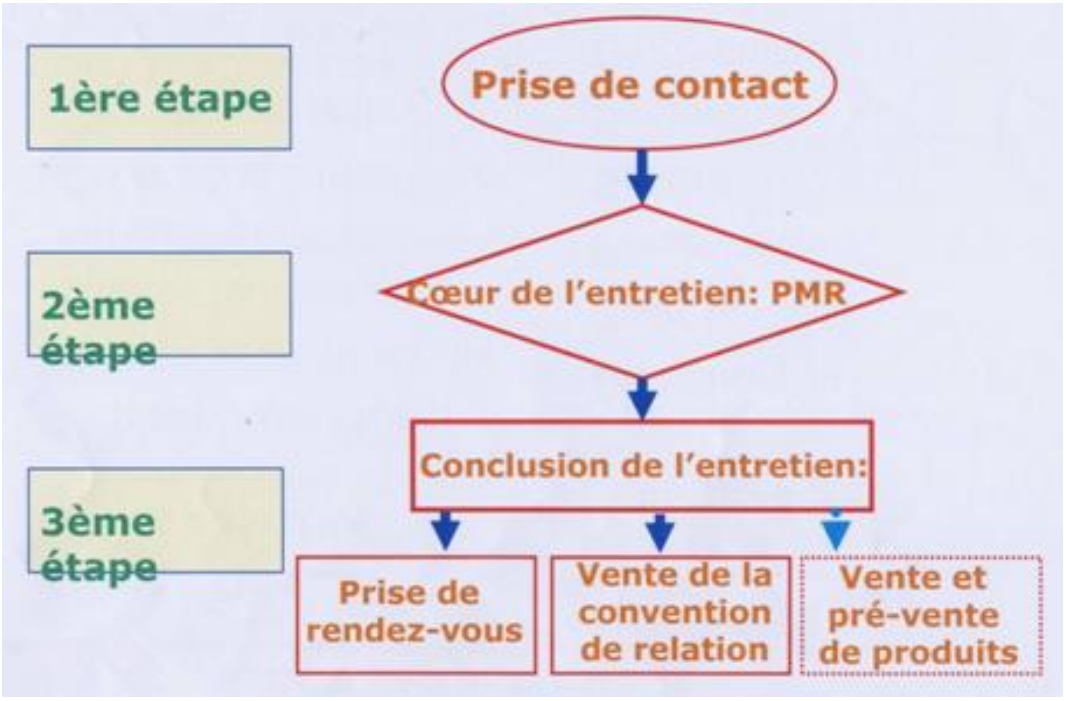
Contact : l'objectif est de s'assurer que l'interlocuteur est le bon.

Raison : il s'agit de définir les raisons de l'appel.

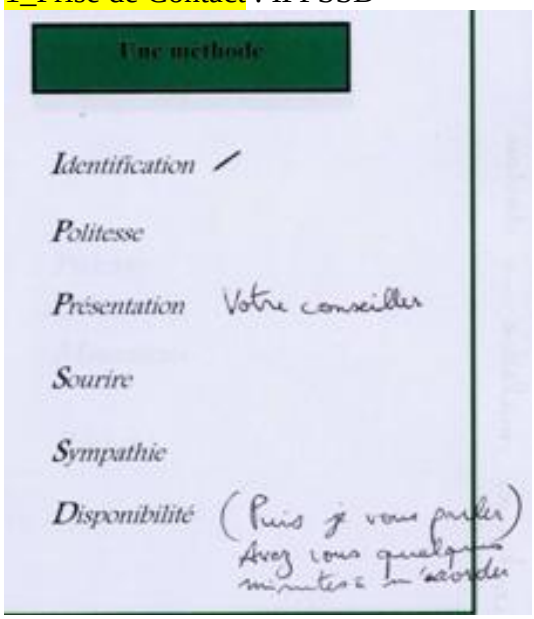
Objectif : quel est l'objectif du vendeur : obtenir un rendez-vous ou réaliser une vente.

Conclusion : la vente doit être conclue.

C Salutations. Présentation. Identification de l'interlocuteur.	➡	– Bonjour, Sylvie Monteyne de la banque X, je désire parler à M. Durieu. – C'est moi-même.
R Raisons de l'appel : phrase d'accroche.	➡	– Nous faisons en ce moment une opération coup de poing sur l'assurance habitation. Votre conseiller, M. Benoît, souhaiterait vous rencontrer afin de vous en parler…
O Objectif du vendeur = prise de rendez-vous. Utilisation de l'alternative pour éviter le refus. Reformulation de la réponse, confirmation.	➡	– Préférez-vous un rendez-vous en début ou en fin de semaine ? – Début. – Lundi ou mardi ? – Disons lundi. – Je peux vous proposer à 10 h ou à 14 h. Que préférez-vous ? – Plutôt 14 h. – Nous disons donc lundi à 14 h dans notre agence.
C Conclusion de la vente. Remercier, saluer, raccrocher après l'interlocuteur.	➡	– Merci, M. Durieu. Au revoir et à lundi.



1_Prise de Contact : IPPSSD

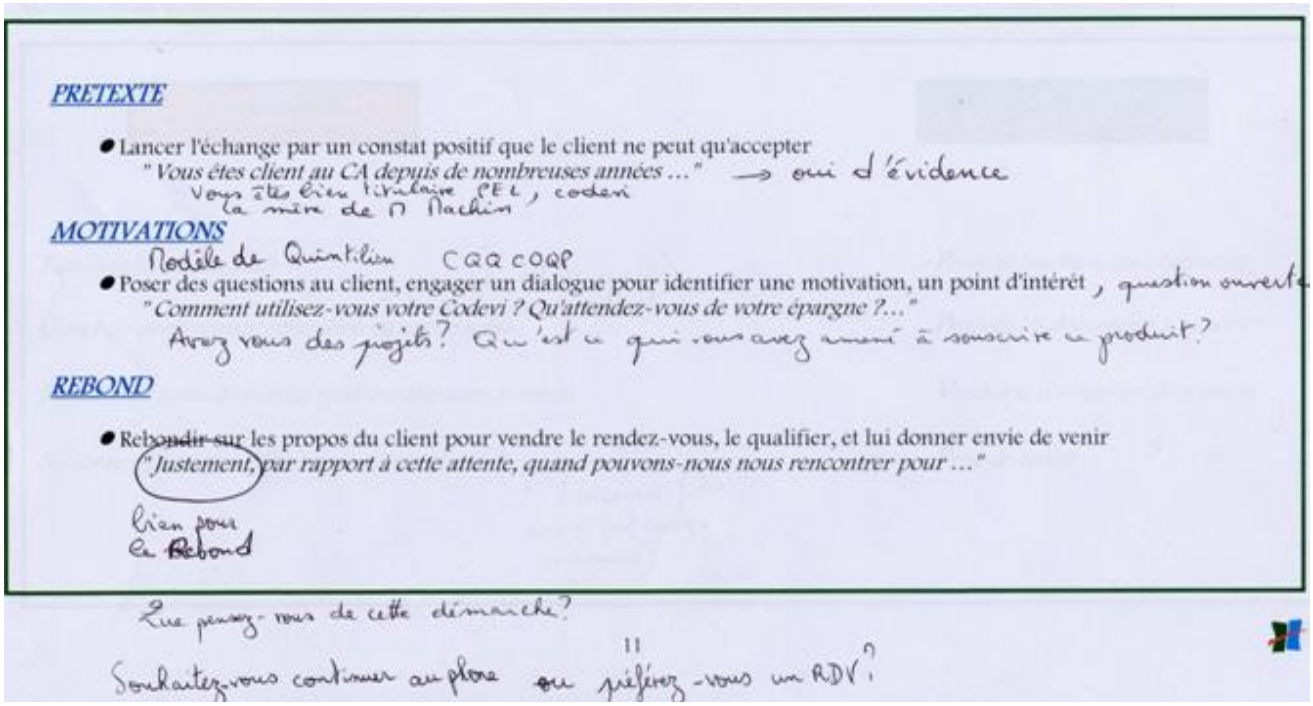


2_Le cœur de l'entretien : PMR

- Pretexte : Lancer la conversation sur un échange positif

- Motivation de la Découverte :Engager un dialogue de découverte afin de rechercher une motivation : question ouverte construite sur le modèle de L'Hexamètre de Quintilien (QQOQCP)

- Rebond : rebondir sur les propos du client pour prendre un RV, pour qualifier ce rendez-vous et pour mettre à jour les BDD (inscrire la motivation, le point d'intérêt, l'événement découvert, les freins,…) Le logiciel de GRC pourra ainsi faire du PCRM à l'occasion des futures campagnes de marketing. Le logiciel de GRC pourra également faire « remonter » une liste de clients « à appeler » en fonction des événements stockés dans la BDD



PRETEXTE

- Lancer l'échange par un constat positif que le client ne peut qu'accepter
  "Vous êtes client au CA depuis de nombreuses années ..." → oui d'évidence
  Vous êtes bien titulaire CEL, codevi
  la mère de M Machin

MOTIVATIONS

Modèle de Quintilien CQQCOQP

- Poser des questions au client, engager un dialogue pour identifier une motivation, un point d'intérêt, question ouverte
  "Comment utilisez-vous votre Codevi ? Qu'attendez-vous de votre épargne ?..."
  Avez vous des projets? Qu'est ce qui vous avez amené à souscrire ce produit?

REBOND

- Rebondir sur les propos du client pour vendre le rendez-vous, le qualifier, et lui donner envie de venir
  "Justement, par rapport à cette attente, quand pouvons-nous nous rencontrer pour ..."

Bien pour
ce Rebond

Que pensez-vous de cette démarche?

Souhaitez-vous continuer au phone ou préférez-vous un RDV?

1-3Le traitements des barrages et des objections

Préparer un guide de réponses aux principales objections

c. Le traitement des barrages et des objections

L'appel peut ne pas aboutir parce que la personne concernée n'est pas joignable ou parce qu'elle aura formulé des objections. Il s'agit donc de rechercher la réponse adéquate dans de tels cas. Les objections les plus courantes sont :

– « Il n'est pas là. » Réponse : « Quand puis-je rappeler ? À telle ou telle heure ? »

– « Il est en réunion. » Réponse : « À quelle heure me conseillez-vous de rappeler ? »

– « C'est à quel sujet ? » Réponse : « C'est un peu compliqué à expliquer… »

– « Ça ne m'intéresse pas. » Réponse : « Pourquoi ? » ou « Je comprends, mais justement… »

– « Mon mari est absent. » Réponse : « À quel moment puis-je le joindre ? À telle ou telle heure ? »

– « De quoi s'agit-il ? » Réponse : « C'est assez difficile à expliquer par téléphone. »

1-4 La passation des appels téléphoniques

Dans un bureau isolé avec ordi + tél

Créer et remplir un document de suivi des appels

Ou

Remplir des fiches d'appel et planifier les appels

Société X

Émetteur :
Date :

Fiche de suivi d'appel téléphonique

Client	Personne contactée	N° de tél.	Appel abouti	Résultat obtenu	Commentaire
Durand SA	*M. Boulanger*	*04 50 33 54 67*	*Oui*	*RV le 12/02 à 13 h*	*Client très mécontent. À voir d'urgence !*
Dupont SA	*M. Lebus*	*04 50 23 45 78*	*Non*	*À rappeler le 17/01 à 12 h*	*Client assez désagréable !*
Durieu SA	*Mme Retord*	*04 50 23 87 65*	*Oui*	*Refus*	

…et si le client ne prend pas RV → conclure positivement l'entretien en cas de refus (« merci de votre accueil »)

Exemple de tableau d'activité

Nom prénom du client	N° de compte	Date et heure de l'appel	Appel abouti ou non	Réponse de l'intéressé	Rdv pris (date et horaires)	Client à rappeler à date et heure	Envoi courrier	Obser-vations

2 Analyse des résultats et recherche des actions correctrices

2-1 l'analyse des ratios étape par étape

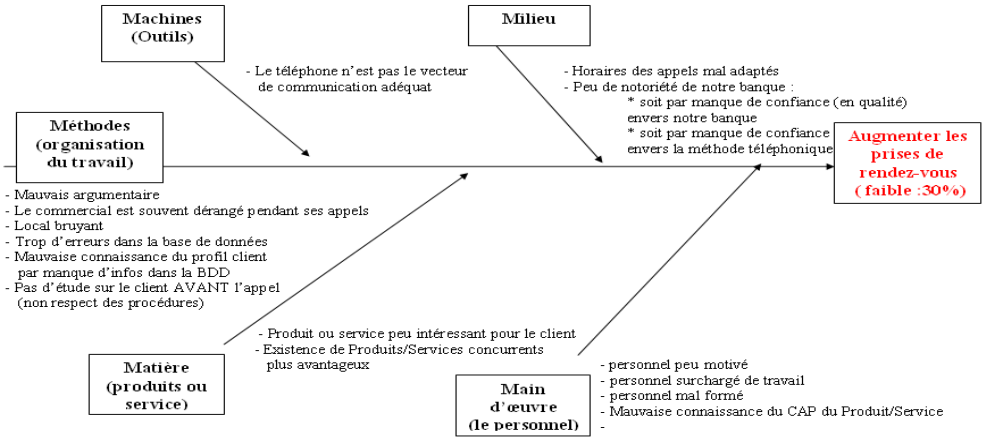
	A	B	C	D	E
1		Données	% reussite	% perte	Commentaires
2	Volume	382	100%	0%	
3	N° de téléphc		97%	3%	**Vérifier la fiabilité des infos dans la BDD par une mise à jour**
4	exploit	371			**à inciter le personnel à faire ces MAJ (Management)**
5	Argum atio n pour se de renc vous (tact supérie à 30		60%	40%	**Revoir les jours et les heures des appels téléphoniques**
6					**àpasser par la plateforme tél si nécessaire**
7	")	222			**à libérer du temps au conseiller après 18 h et le samedi**
8	Prise d		30%	70%	**Tester et améliorer l'argumentaire**
9	rendez- us				**à connaître le client, connaître le CAP du produit**
10		67			
11	Présen u		95%	5%	**à Envoyer un texto ou un mail pour rappeler le rendez-vous la veille ou l'avant-veille**
12	rendez- us				**à envoyer un rappel par e-mail**
13		63			
14	Vente	32	51%	49%	**à application stricte d'une démarche commerciale (découverte des besoins, propositions, argumentation, réponses aux objections, reformulation et conclusion)**
15	Globale ent	32	8,38%	91,62%	**Faible résultat global**
16	Probabilité de non résiliation *dans les 3 ans qui suivent la signature*	75%		24	**Faire un bon diagnostic de la situation actuelle du client (à partir des données stockées dans les BDD) et tisser régulièrement une relation client (au moins une fois par an)**
17	PNB moyen dégagé par un contrat *(sur une durée moyenne de 5 ans)*	1 500 €		35641	**Développer les ventes croisées**

Bilan :
- L'indice de performance général : est de 8,38% soit une perte de 91,6% du potentiel
- en détails : certaines étapes sont catastrophiques :
8,38% = 97% X 60% X 30% X 95% X51% Nous voyons bien que le maillon faible de cette chaine de valeurs est 30% ce qui correspond à la prise de RV → causes ? → solutions ?

2-2 Analyse

- Les causes possibles à chaque étape

Diagramme d'Ishikawa



- les conséquences :

Nous perdons 91,6% du potentiel commercial de cette opération. Cette opération demeure rentable (recettes-dépenses) . Elle met en évidence de nombreuses faiblesses

- les solutions (préconisations)

Etapes	Préconisations
N° de téléphone exploitable	**Vérifier la fiabilité des infos dans la BDD par une mise à jour** **→ inciter le personnel à faire ces MAJ (Management)**
Argumentation pour prise de rendez-vous (contact supérieur à 30 '')	**Revoir les jours et les heures des appels téléphoniques** **→passer par la plateforme tél si nécessaire** **→ libérer du temps au conseiller après 18 h et le samedi**
Prise de rendez-vous	**Tester et améliorer l'argumentaire** **→ connaître le client, connaître le CAP du produit**
Présence au rendez-vous	**→ Envoyer un texto ou un mail pour rappeler le rendez-vous la veille ou l'avant-veille** **→ envoyer un rappel par e-mail**
Vente	**→ application stricte d'une démarche commerciale (découverte des besoins, propositions, argumentation, réponses aux objections, reformulation et conclusion)**
Globalement	**Faible résultat global**
Probabilité de non résiliation *dans les 3 ans qui suivent la signature*	**Faire un bon diagnostic de la situation actuelle du client (à partir des données stockées dans les BDD) et tisser régulièrement une relation client (au moins une fois par an)**

PNB moyen dégagé par un contrat *(sur une durée moyenne de 5 ans)*	**Développer les ventes croisées**

- les limites aux solutions proposées
→ au niveau organisationnel, financier, humain et technologique,…

3 Exemple de missions en stage (banque) : analyse des agendas

Application dans la banque :
Les banquiers distinguent deux types de rendez-vous :

- Les rendez-vous subis : ce sont des rendez-vous pris à l'initiative du client, de la plateforme téléphonique, ou du siège social. Ces rendez-vous sont généralement qualifiés (le conseiller sait à priori pourquoi le client demande un RV)

- Les rendez-vous pro-actifs agence : ce sont des rendez-vous pris directement par le conseiller lui-même. C'est à l'occasion d'événements tels la date anniversaire du prêt, les 18 ans de votre enfant, d'un mouvement important de fonds sur le compte, d'un découvert, d'une relation ancienne > à 1 an, une cible PCRM…que le conseiller appelle son client. C'est le logiciel de GRC qui parcourt toutes les fiches clients à la recherche d'événements et qui fait remonter chaque jour une liste de clients à appeler. Pour mettre en place une prise de RV pro-active il faut prévoir une plage d'appels (1 après-midi dans la semaine par exemple), un bureau isolé (pour éviter les RV imprévus des clients qui s'invitent chez le conseiller), un téléphone, une formation téléphonique et des objectifs, une BDD mise à jour et une incitation managériale (prime), une démarche « client » et un contrôle managérial via le SIC. La prise de rendez-vous pro-active est avant tout une Gestion des Evénéments de la relation Client : ce n'est pas une approche produit (le conseiller ne SAIT PAS à priori ce qu'il va découvrir comme nouveau besoin chez son client) Une telle organisation est mise en place au Crédit Agricole (DRING) ainsi qu'à la Caisse d'Epargne. Le problème est que souvent ces RV Pro-actifs sont « détournés » par le conseiller qui en profite pour faire de la « prospection produit » plutôt que de la Gestion Relation Client.

Les standards :

- Sur un RV pro-actif ou subi, la vente doit être possible à 50%
- Sur la répartition entre RV subi et Pro-actif : 50%
- L'analyse des performances sur RV subi et pro-actif est différente : en effet il est plus difficile de faire une vente sur un RV Pro-actif que sur un RV subi.

Exemple : une agence composée de 3 conseillers

	RV subis (RVS)				RV Pro-actifs (RVPA)		
Delon	S -1	S	*S+1*		S-1	S	*S+1*
Nombres RV	19	18	*18*		3	1	*0*
Ventes	10	9			3	1	
Delrieux	S -1	S	*S+1*		S-1	S	*S+1*
Nombres RV	12	11	*9*		11	10	*9*
Ventes	9	5			3	4	
Vella	S -1	S	*S+1*		S-1	S	*S+1*
Nombres RV	11	10	*5*		11	9	*5*
Ventes	5	5			5	3	
AGENCE	S -1	S	*S+1*		S-1	S	*S+1*

S-1 : semaine dernière S : semaine en cours S+1 : semaine prochaine

- Par semaine et par conseiller calculez les ratios, RV subis/RV PA, Ventes/RV, Ventes/RVS, Ventes/RVPA
- Calculer ces mêmes ratios pour l'ensemble de l'agence
- Comparer ces résultats par rapports aux résultats du même groupe d'agences

RVS/RV = 58%
RVPA/RV = 42%
Ventes/RV = 54%

- Quelles actions correctrices préconisez-vous ?

4 Comment mesurer la performance commerciale des agences bancaires ?

4-1 Accroître le temps commercial en agence

Le temps consacré à la vente et le nombre de contacts client sont des indicateurs de 1er niveau. Pour les maximiser, il faut réduire les activités chronophages ou à faible valeur ajoutée.

Déployer des parcours simples, compréhensibles, doit permettre au client de passer, à sa guise, du portable à l'internet, de l'écran au face à face avec son conseiller et le rend autonome. Il cherche, réalise des simulations de prêts, d'épargne ou d'assurance à distance. Si besoin, il entrera physiquement en contact avec un conseiller. Celui-ci aura face à lui un client motivé et informé. L'effort à consentir pour clore la vente sera limité.

Lors de contacts à distance, le conseiller collecte, par email, les pièces et transmet des offres. Maîtriser le numérique est source directe d'économie de temps : le dossier est constitué au fur et à mesure. Au terme de l'entretien commercial, il est terminé : il n'y a plus d'administratif. Le conseiller porte son avis, en fonction des délégations, le dossier électronique progresse sur le work flow, les informations sont disponibles pour tous, partout, à tout moment.

L'organisation des plages d'activité doit être revue. Les jours de la semaine et les heures de la journée n'ont pas la même valeur commerciale. L'administratif, les réunions sont placées aux moins bonnes heures commerciales, les plages d'ouverture des activités de guichet réduites. Les automates bancaires sont là pour répondre aux besoins.

4-2 Multiplier les rendez-vous gagnants

Utiles pour le client pour l'acquisition d'un service ou produit, nécessaires au resserrement de la relation client les rendez-vous gagnants doivent se multiplier.

L'essentiel des ventes est concrétisé avec des clients existants. La qualité des informations (exactitude, complétude, fraîcheur) clients est donc déterminante pour garantir l'efficacité des différents intervenants. L'historique de la relation, l'objet des rendez-vous, visites, sont tout aussi capitales. Issues du fonctionnement des comptes et des consultations internet elles permettent au CRM de profiler la clientèle, aux opérateurs plate-forme de savoir qui ils sollicitent, aux conseillers de préparer leurs entretiens. La connaissance client est le véritable fonds de commerce de la banque et la matière première des campagnes commerciales ciblées. Chacun doit l'utiliser, tous doivent y contribuer.
Cibler des campagnes est une technique rodée mais les résultats sont insuffisamment mesurés. Les faibles coûts de diffusion invitent à élargir les cibles. Les risques sont dans la sur-sollicitation, dans la lassitude des clients. La sanction est dans la résiliation, les réclamations. Connaître leur performance est essentiel. La gestion évènementielle, la production de listes d'opportunités de contact sont des classiques. Qu'elles concernent la vie des produits (fin d'un crédit), du client (passage à la majorité) ou qu'elles résultent de l'identification d'une opportunité (encours élevé), elles permettent aux commerciaux d'ouvrir un dialogue avec le client. Le recueil et l'analyse des résultats servent à diagnostiquer la qualité et la pertinence des motifs.
Remise en cause par certaines banques, l'organisation par portefeuille permet pourtant un suivi rapproché de la clientèle et une utilisation rationnelle des ressources. Pour un conseiller, le portefeuille est un véritable terrain de jeu. Au fil du temps, il enrichit sa relation. La connaissance informelle, empathique, du client, lui confère un avantage concurrentiel. Le portefeuille est une unité de gestion de la clientèle. Il doit être suffisamment important pour donner du travail au conseiller, être correctement dimensionné et constitué pour que chacun des clients soit visité. Le taux annuel de visites s'avère un indicateur déterminant.
Cette organisation a toutefois ses travers. Au départ d'un conseiller expérimenté, son portefeuille est attribué à un junior à fort potentiel. La décision RH est probablement bonne, mais l'impact commercial est immédiat : décollecte, échec à la vente, baisse de la recommandation. Dans ce cadre, l'attention doit être portée à la constitution des portefeuilles. Le commercial doit être adapté à la clientèle. Le diagnostic de cette adaptation se fait à partir de la segmentation client et des résultats du conseiller.

4-3 Mesurer la valeur ajoutée

Le conseiller doit vendre et conseiller, des actes sur lesquels de la valeur ajoutée est attendue. Pour le client, elle se concrétise par l'acte d'achat (ou l'utilisation du service) et par la satisfaction. Pour la banque elle est à la fois financière et de notoriété. Mesurer la performance commerciale demande donc se doter d'indicateurs qualitatifs.
Un « rendez-vous, une vente » est un bon objectif pour dynamiser des commerciaux junior. Il est insuffisant pour assurer la rentabilité d'un réseau. Le niveau de multi-ventes doit être suivi. Réaliser une vente additionnelle (option) améliore la profitabilité du contact client. L'augmentation des ventes additionnelles traduit l'assertivité commerciale ; d'un autre côté

mesurer les ventes croisées – assurance habitation vendue à l'occasion d'un crédit habitat - indique le renforcement de la relation client, de la capacité de conseil.
L'intensité de la relation client est mesurable. La relation sera d'autant plus forte que les produits détenus seront récurrents. Crédits, plan d'épargne bancaire, assurance vie instaurent et renforcent la relation en continu. La mesure de la contrepartie client, en particulier de l'épargne confiée, est un autre indicateur. Mesurer l'intensification de la relation client, par exemple sur un portefeuille, c'est mesurer les variations de la détention, l'augmentation des contreparties, c'est aussi suivre le passage d'un palier de la segmentation client à l'autre.
Indicateur phare de la relation, l'indice de recommandation client (IRC) traduit la confiance et la satisfaction qu'inspire la banque. L'IRC à chaud, dit tactique, réalisé après une vente permet d'identifier les produits, processus, canaux présentant une faiblesse préjudiciable à l'ensemble de la banque. L'IRC à froid, dit stratégique est constitué dans le cadre d'enquêtes, de sondages et fournit une appréciation générale à comparer à celle des autres réseaux bancaires.
Un IRC élevé ne mobilise pas mécaniquement le réseau pour augmenter la productivité commerciale mais permet aux vendeurs de se sentir à l'aise pour solliciter les clients.

Le plus important reste toutefois la collecte de recommandations nominatives. Un bon vendeur, un réseau performant collectent un nombre élevé de recommandations et transforment des prospects identifiés en clients de long terme.

EXERCICE

Résultat du phoning

	Total			
	Résultats	**Ratio**	**Coefficient de perte du Kclient**	**Causes possibles (Voir détails Ishikawa)**
Nombre de personnes dans le listing	**56**	100,0%		
Nombre d'appels	**42**			
Clients argumentés et qualifiés > 30"	**16**			
Prise de RDV	**9**			
Clients Présents au rendez-vous	**8**			
Collecte €	**3** **Soit :** **3x20 000 € de collecte d'épargne + 3 IARD (340 € de cotisation annuelle en moyenne/contrat) + 1 carte Platinium (vs carte "classic")**		**Coefficient de perte global**	
Estimation PNB généré lors des rendez-vous				

Calculer

(1) Nombre de rendez-vous honorés avec des clients hors de votre portefeuille
(2) Taux de RV provoqués = (nombre de RV provoqués / nombre total de RV) x 100
(3) Taux de concrétisation = (nombre de RV aboutissant à une vente / nombre total de RV) x 100
(4) Productivité = nombre moyen de produits vendus par rendez-vous ayant abouti à une vente

Les principales causes des rendez-vous subis

Raison	Fréquence
Demande d'explications sur opérations	31 %
Réclamation tarifaire	26%
Suivi dossier en cours (ouverture, prêt, etc.)	14 %
Prospect spontané	13 %
Opération courante	10%
Autre (ordre de bourse, etc.)	6%

Source : enquête interne groupe juin [illegible]