



TOUTELAFONCTION

Commerciale

Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall

DUNOD

2^e édition

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Merci

À Jean-Christophe, Jean-Romain, Nicolas et Oriane, qui m'accompagnent tous les jours de leurs encouragements et critiques constructives.

À Elliot et Coline qui sont ma joie de vivre.

À Christian Bourgeois, avocat au Barreau de Paris qui nous a aidés sur toute la partie juridique et sociale.

À nos clients et participants à nos séminaires ainsi qu'à nos coachés à qui cet ouvrage est particulièrement dédié.

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^{er} 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).



Illustration p. 311 : Raphaëlle Balazot

© Dunod, Paris, 2006, 2012

ISBN 978-2-10-057856-6

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.

Table des matières

Avant-propos	XI
---------------------	-----------

Partie 1

Les Savoirs

Chapitre 1	La direction commerciale dans l'entreprise	1
	► Rôle et missions de la direction commerciale	2
	<i>La direction commerciale : une direction regardée à la loupe</i>	2
	<i>Bastions de la culture commerciale et nouvelles tendances</i>	4
	<i>Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise</i>	8
	► L'organisation et les structures commerciales	11
	<i>Les quatre grands types « classiques » de structure commerciale</i>	11
	<i>Vers une organisation multi-canal</i>	17
	► Vers une internationalisation accrue	20
	<i>Le contexte international</i>	22
	<i>Les facteurs clés d'un export réussi</i>	22
Chapitre 2	Les métiers de la fonction commerciale	27
	► Les métiers du management commercial	29
	<i>Les métiers de direction commerciale</i>	30
	<i>Les managers commerciaux de proximité</i>	35
	► Les métiers commerciaux	37
	<i>L'attaché commercial</i>	37

	<i>Le télévendeur ou commercial sédentaire</i>	39
	<i>L'ingénieur commercial grands comptes</i>	41
	<i>L'ingénieur d'affaires</i>	44
	<i>Le responsable de zone export</i>	47
►	Les métiers du support commercial	50
	<i>L'ingénieur avant-vente</i>	51
	<i>Le responsable administration des ventes</i>	52
Chapitre 3	Le concept de motivation	55
►	Un concept clé pour la fonction commerciale	56
	<i>Motiver, c'est mettre l'autre en mouvement, l'engager dans une activité</i>	56
►	Le modèle fondamental d'Abraham Maslow	57
►	Les motivations d'achat	65
	<i>L'importance des besoins non satisfaits</i>	65
	<i>Les trois grandes catégories de motivations d'achat</i>	65
►	Motiver ses vendeurs, un acte essentiel du manager commercial	68
	<i>Les évolutions sociologiques récentes</i>	68
	<i>Les nouvelles exigences des collaborateurs de l'entreprise</i>	69
	<i>La motivation intrinsèque : les apports de Meryem Le Saget</i>	69
	<i>Le concept de choix : les apports de Stephen Covey</i>	72
	<i>La motivation des générations Y et des seniors</i>	74
Chapitre 4	Finance et droit des affaires pour commerciaux	83
►	L'impact financier des actions commerciales	84
	<i>Comprendre les grands équilibres financiers</i>	84
	<i>Les leviers commerciaux d'une saine gestion financière</i>	88
►	Analyser la rentabilité d'une activité, d'un produit	92
	<i>La rentabilité avec calcul des coûts en coûts complets</i>	93
	<i>La rentabilité : approche par les coûts variables et les coûts fixes spécifiques</i>	95
	<i>Le rôle essentiel du commercial dans la bonne santé financière de son entreprise</i>	98

► Les bases du droit des contrats	100
<i>Le droit devient l'allié des vendeurs... ou pas</i>	101
<i>Conditions générales de vente et contrat de vente</i>	102
<i>Le droit de la concurrence</i>	104

Partie 2

Les Savoir-faire

Chapitre 5 **Bâtir sa stratégie commerciale : organiser son temps et son activité** 107

► De la démarche stratégique au plan d'actions commerciales	108
<i>Objectifs du plan d'actions commerciales</i>	108
<i>Les étapes de la démarche PAC</i>	109
<i>Collecter et analyser l'information</i>	111
► Segmenter, cibler le portefeuille client	115
<i>Les enjeux de la segmentation client</i>	115
<i>Les grands types de segmentation clients</i>	117
<i>Conclusion</i>	126
► Du diagnostic aux plans d'actions	126
<i>Le diagnostic opérationnel avec EMOFF</i>	126
<i>Définir les objectifs commerciaux</i>	128
<i>Les indicateurs de suivi du PAC</i>	132
<i>Formaliser et vendre son PAC</i>	134
► Organiser l'activité commerciale	136
<i>Les trois types de temps et l'agenda du commercial</i>	137
<i>Distinguer l'important de l'urgent : la loi d'Eisenhower</i>	140

Chapitre 6 **Prospecter et trouver de nouveaux clients** 151

► <i>A priori</i> et objectifs de la prospection	152
► Segmenter son portefeuille pour cibler ses prospects	155

► La prospection écrite	158
► La prospection téléphonique ou comment décrocher des rendez-vous utiles	163
<i>Créer un premier contact favorable</i>	164
<i>Gagner du temps et de l'efficacité</i>	165
<i>Résister à ceux qui disent « non »</i>	166
<i>Se présenter à l'interlocuteur et le convaincre</i>	169
► Le premier rendez-vous en face à face	172
<i>La phase CONTACTER du premier rendez-vous</i>	172
<i>Une stratégie d'entretien particulière pour le prospect non-demandeur : la méthode ARA</i>	174
► Suivre son portefeuille de prospects	177

Chapitre 7 **L'entretien de vente** **183**

► Les phases d'un entretien de vente	184
<i>Quels sont les nouveaux comportements des clients ?</i>	184
<i>Qu'est-ce que le client achète ?</i>	186
► La phase CONTACTER	188
<i>L'enjeu : faire une première bonne impression</i>	189
<i>Les erreurs à éviter</i>	190
<i>Les règles d'une présentation réussie</i>	192
► La phase CONNAÎTRE	195
<i>Les objectifs de la phase de découverte</i>	195
<i>Connaître les motivations d'achat : les « COINS » du « SAC »</i>	198
<i>Maîtriser les techniques de questionnement</i>	201
► La phase CONVAINCRE	205
<i>Qu'est-ce qu'un bon argument ?</i>	206
<i>Le concept de persuasion</i>	208
<i>Le langage pour convaincre</i>	209
<i>Traiter les objections</i>	212
<i>La matrice d'argumentation comparative</i>	217
<i>Convaincre à l'écrit</i>	218

► La phase CONCLURE	225
<i>Les postures à adopter en conclusion</i>	225
<i>Repérer les signaux d'achat</i>	230
<i>Les techniques de conclusion</i>	231
<i>Après la conclusion, se projeter déjà dans l'avenir</i>	237

Chapitre 8 **Les ventes complexes : ventes de solutions, ventes grands comptes** **243**

► La vente de solutions	244
<i>Les postulats</i>	244
<i>Le processus en vente de solutions</i>	247
<i>Le networking pour être en amont des affaires et développer son business</i>	250
<i>Lancement de l'affaire : go, no go</i>	253
<i>Un fonctionnement en mode projet</i>	254
<i>Les facteurs clés de réussite des ventes de solution</i>	258
► La vente aux grands comptes	260
<i>Les principales phases d'une vente grands comptes</i>	260
<i>Le groupe réel d'influence et de décision (GRID)</i>	264
<i>Le circuit de décision du compte</i>	266
<i>La fonction achat</i>	272

Chapitre 9 **Négocier** **277**

► L'art de négocier dans une relation gagnant/gagnant	278
<i>Les différences de logiques et de style de négociation</i>	278
<i>Les jeux de pouvoir</i>	282
<i>L'étape de la négociation des accords</i>	286
<i>Résumé : mode d'emploi en cinq étapes</i>	289
► Le concept ICO au service de la négociation	293

Chapitre 10 **Le management des commerciaux** **301**

► Optimiser son style de management : diagnostiquer pour s'adapter	303
<i>Deux questions clés : mon vendeur est-il compétent et/ou motivé ?</i>	303

<i>Les différents cas de figure</i>	305
<i>Faire un diagnostic opérationnel de son équipe : le tableau d'analyse du manager (TAM)</i>	306
<i>Réaliser un diagnostic fonctionnel de son management : les sept clés de succès de son équipe</i>	309
<i>À vous de jouer !</i>	310
► <i>Manager la compétence et la motivation</i>	314
<i>La démarche de coaching appliquée au management commercial</i>	314
<i>Manager la compétence</i>	318
<i>Manager la motivation et traiter la démotivation</i>	327
<i>Comment agir en cas de démotivation ?</i>	335
► <i>Les outils quotidiens du manager commercial</i>	337
<i>Les entretiens de suivi d'activité</i>	337
<i>Les réunions commerciales</i>	339
<i>L'accompagnement terrain</i>	345

Chapitre 11 **Les nouvelles tendances du management des commerciaux** **353**

► <i>Manager et accompagner les changements dans les équipes de vente</i>	354
<i>Quels sont les postulats d'un changement ?</i>	355
<i>Comment les commerciaux vivent-ils les changements ?</i>	357
<i>Et s'il fallait penser à changer la façon d'accompagner le changement ?</i>	360
► <i>Manager à distance les commerciaux, manager toutes les distances</i>	364
<i>De quelles distances parle-t-on ?</i>	366
<i>Compétences et savoir-faire managériaux à développer dans le cadre du management à distance</i>	371
<i>Organiser son management à distance, ou comment être présent... à distance ?</i>	375

Chapitre 12 **Le rôle RH du manager commercial : recruter, rémunérer, évaluer un commercial** **379**

► <i>Recruter efficacement les commerciaux</i>	380
--	-----

<i>Contexte et enjeux du recrutement</i>	380
<i>Définir poste et profil</i>	382
<i>L'entretien de recrutement</i>	386
<i>Réussir l'intégration du nouveau commercial</i>	394
► <i>Rémunérer les commerciaux</i>	396
<i>Les critères d'un « bon » système de rémunération</i>	396
<i>Procéder aux augmentations individuelles</i>	403
<i>La partie variable du salaire des commerciaux</i>	405
► <i>Les entretiens RH du manager commercial</i>	419
<i>L'entretien annuel d'évaluation</i>	419
► <i>Les risques liés au harcèlement moral</i>	423

Partie 3

Les Savoir-être

Chapitre 13	Écouter, établir la confiance et s'adapter à l'autre	427
	► <i>Être à l'écoute</i>	428
	<i>Vous avez dit « écouter » ?</i>	428
	<i>Les niveaux d'ouverture</i>	432
	► <i>Favoriser la confiance et s'adapter à l'autre</i>	437
	<i>La confiance</i>	437
	<i>Le concept ICO pour s'adapter à l'autre</i>	443
Chapitre 14	Construire et développer son leadership personnel	453
	► <i>Leadership, estime de soi et confiance en soi</i>	454
	<i>Définitions et principes</i>	454
	<i>Les leviers pour développer son estime de soi</i>	457
	<i>Construire son leadership personnel</i>	460
	► <i>Les clés pour mieux se connaître et connaître l'autre</i>	466
	<i>Comment fonctionne le cerveau ?</i>	466

	<i>Qu'est-ce qu'une croyance ?</i>	472
	<i>Qu'est-ce qu'une position de vie ?</i>	475
►	Savoir décider et s'affirmer	482
	<i>Les postulats de l'assertivité</i>	482
	<i>Comment prendre de bonnes décisions ?</i>	483
Chapitre 15	Les situations difficiles : conflit et stress	485
►	Gérer les conflits	486
	<i>Qu'est-ce qu'un conflit ?</i>	486
	<i>Connaître les différentes phases d'un conflit</i>	487
	<i>Quels outils opérationnels pour sortir d'un conflit ?</i>	489
	<i>Et quand ce sont deux clients qui sont en conflit !</i>	496
	<i>Gérer ses émotions</i>	497
►	Gérer son stress ou l'art de lâcher prise	511
	<i>Qu'est-ce que le stress ?</i>	511
	<i>Comment agit le stress ?</i>	514
	<i>Définir son profil de stressé</i>	518
	<i>Quels sont les symptômes de stress ?</i>	522
	<i>Comment stopper le stress ? Comment gérer celui de son équipe ?</i>	525
	Bibliographie	529

Avant-propos

Depuis 2006, date de la première édition de cet ouvrage, quels changements majeurs sont intervenus pour la fonction commerciale ? Comme dans toutes les fonctions de l'entreprise, l'accélération des rythmes, l'internationalisation des enjeux et les exigences accrues pour rester dans la course ont changé la donne et les pratiques. Quelles en sont les conséquences spécifiques sur les populations commerciales ?

Tout va de plus en plus vite : appels téléphoniques, mails, tweets, SMS, informations en tout genre nous sollicitent à longueur de journée et exigent une réponse rapide de notre part. Chacun court après le temps et doit gérer ses priorités au mieux.

Les clients, de mieux en mieux – ou seulement de plus en plus ? – informés, sont difficiles à convaincre et à fidéliser. L'explosion d'Internet y est pour quelque chose : tout se « googlise » et chacun pense tout savoir.

Par ailleurs, la crise se poursuit et nul ne sait quand l'embellie sera de retour...

La recherche légitime de performance dans cet environnement incertain peut inviter vendeurs et managers commerciaux à recourir à des méthodes, techniques de vente ou de management qui ont fait leurs preuves par le passé mais qui, dans ce nouveau contexte sont, au mieux désuètes, au pire contre-productives.

Comme s'il suffisait d'appliquer des recettes pour assurer son chiffre d'affaires, sa marge ou son management !

Michel Crozier affirme que « c'est l'intelligence qui est en crise ». Un vendeur qui pense comme il y a quelques années aggrave souvent la situation en renforçant lui-même les problèmes.

Ainsi, certaines entreprises qui peinent économiquement mettent-elles la pression à leurs commerciaux déjà en difficulté, en recherche de sens et en quête de conseils, pour développer leur business. En agissant de la sorte, elles ne font que renforcer la démotivation de leurs équipes commerciales qui se démobilisent peu à peu avant de quitter définitivement l'entreprise. Les résultats de cette dernière ne s'en trouvent pas améliorés et le fantasme demeure que le commercial n'était pas à la hauteur !

Or, « toujours plus de la même chose » génère « toujours plus du même résultat ». Recourir aux anciennes méthodes, si elles ne fonctionnent pas – ou ne fonctionnent plus –, enferme l'entreprise et ses collaborateurs commerciaux dans un cercle vicieux. Revoir les modes de pensée pour créer de la valeur ajoutée, chez son client et au sein même des équipes de vente, est à la base de la nouvelle réussite commerciale.

Dans un tel contexte, managers et commerciaux doivent repenser leur travail, leur approche de la vente. L'objectif est de créer un espace pour s'arrêter, prendre de la hauteur, réfléchir à sa façon de faire à chaque étape de la vente et revoir son plan d'actions en conséquence. Au-delà des savoir-faire, des connaissances approfondies du métier sont à rechercher. Enfin, une véritable dimension de savoir-être permettra de consolider son professionnalisme.

Nous espérons que ce livre, dans sa nouvelle édition, aidera chacun dans cette démarche.

Sur le plan des savoirs... diversité des canaux, des profils de vendeurs, des métiers !

Pour vendre aujourd'hui, les canaux sont multiples, les territoires sont vastes.

Ainsi, les clients peuvent commander par Internet, par téléphone, en rencontrant un vendeur, un commercial grands comptes. L'approche de vente, pour un même client, peut être multi-canal. En conséquence, des métiers tels des télévendeurs, téléconseillers s'installent dans les entreprises. Ce ne sont plus de simples « passe-plats »

mais des vendeurs à part entière bien que sédentaires. Des commerciaux seniors « *new look* » font aussi leur apparition au côté des vendeurs grands comptes : les directeurs du développement.

L'internationalisation des problématiques, des marchés et des entreprises rend l'approche multiculturelle de la relation client et du management commercial indispensable. Les managers doivent apprendre à la gérer, même à distance, à s'en servir pour « brasser les idées reçues » et faire des différences une véritable richesse et contribuer ainsi au développement des résultats des entreprises.

Dans le même esprit, ces managers doivent savoir communiquer avec les commerciaux les plus jeunes, la fameuse génération Y et maintenir la motivation des plus seniors qui ne sont pas tous des collaborateurs fatigués et en train de compter leurs points retraite ! Une équipe commerciale représente aujourd'hui cette diversité et tout manager qui sait motiver de façon personnalisée a entre ses mains un vrai levier de performance.

Bien sûr, connaître l'essentiel des mécanismes financiers et du droit des affaires est un plus incontournable face à des acheteurs, services juridiques et autres experts de plus en plus pointilleux.

Sur le plan des savoir-faire... toujours plus de réflexion et d'organisation !

Un commercial performant à l'horizon 2015 est avant tout un collaborateur qui sait établir un diagnostic de son portefeuille clients, de son marché. Il doit savoir bâtir sa stratégie commerciale et repérer les hauts potentiels de business. À partir de là, il organise son activité en conséquence et gère ses priorités. La prospection fait partie de son quotidien car il a intégré que le client est de plus en plus « zappeur » et infidèle. Au-delà des techniques de vente et de négociation qu'il se doit de maîtriser, il gère son réseau et est à l'aise avec les nouvelles technologies pour « pister » de nouveaux prospects et de nouvelles idées afin de faire la différence chez son client.

Pour y réussir, il est aidé par un manager commercial qui ne fait plus de l'information sa source de pouvoir mais qui, au contraire, sait donner du sens, un fil conducteur à cette sur-information. Il manage aussi bien en face-à-face, avec la juste posture en entretien

individuel, qu'en collectif car il sait s'adjoindre une équipe efficace et cela sur la durée. Il n'est pas qu'un manager « combien ça va » : il va sur le « comment » pour aider concrètement ses collaborateurs à performer. Il agit avec mesure dès qu'il sent une démotivation pointer et sait accompagner les changements.

Participer au recrutement, mettre la juste pression, ne pas tomber dans le harcèlement moral... fait partie de ses attributions et de ses devoirs.

Manager à distance des équipes souvent multiculturelles est une donnée nouvelle pour les organisations. Rien ne sert de s'insurger contre ce qui apparaissait autrefois comme une contradiction. L'organisation, le management par le sens et la délégation, assortie d'un *reporting* pointu, sont des compétences à développer pour le manager qui doit savoir distiller sa présence à distance !

Sur le plan des savoir-être... le grand retour de l'écoute !

À l'ère des incertitudes, des changements permanents, des clients exigeants et zappeurs, tout collaborateur commercial a intérêt à développer son estime de soi, son leadership. Plus il se connaît, plus il connaît ses croyances, plus il peut s'appuyer sur ses ressources personnelles et chercher à compenser ses éventuelles carences.

Sa première force sera d'écouter : écouter pour comprendre et non pour convaincre !

Autre levier : réussir à créer de la confiance, un esprit de coopération que ce soit avec ses clients ou au sein de sa propre équipe.

Les négociations les plus dures sont souvent perdues parce que le commercial (et c'est le client, l'acheteur qui le dit) n'a pas su créer l'envie, se rendre indispensable, initier une vraie relation en amont avec son client.

Enfin, il a des atouts pour gérer les situations difficiles, le stress, les conflits.

La fonction commerciale est donc de plus en plus complexe mais n'est ce pas un atout supplémentaire pour exercer son métier avec passion ?

La structure du livre vous permettra de naviguer sur les trois dimensions : savoir, savoir-faire et savoir faire ou de façon encore plus pointue en sélectionnant un thème spécifique.

Bonne lecture !

Chapitre 1

La direction commerciale dans l'entreprise

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment se positionne la direction commerciale dans l'entreprise ?
- ◆ En quoi la fonction commerciale est-elle impactée par les stratégies « orientées client » ?
- ◆ Quelles sont les structures et les organisations les plus courantes ?
- ◆ Y a-t-il une organisation commerciale idéale ?
- ◆ Avec le développement du e-commerce, le retour des exigences de qualité chez les clients... quelles sont les conséquences pour la fonction commerciale ?
- ◆ Quel impact ont les nouvelles technologies ?
- ◆ Quelles sont les clés d'une organisation multi-canal réussie ?
- ◆ Comment se positionner à l'international ? Avec quels objectifs ?
- ◆ Quelles sont les approches scientifiques de la dimension interculturelle ?

► RÔLE ET MISSIONS DE LA DIRECTION COMMERCIALE



PRINCIPES CLÉS

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges.
- Développer la productivité commerciale.
- Accroître les compétences des équipes.

La direction commerciale : une direction regardée à la loupe

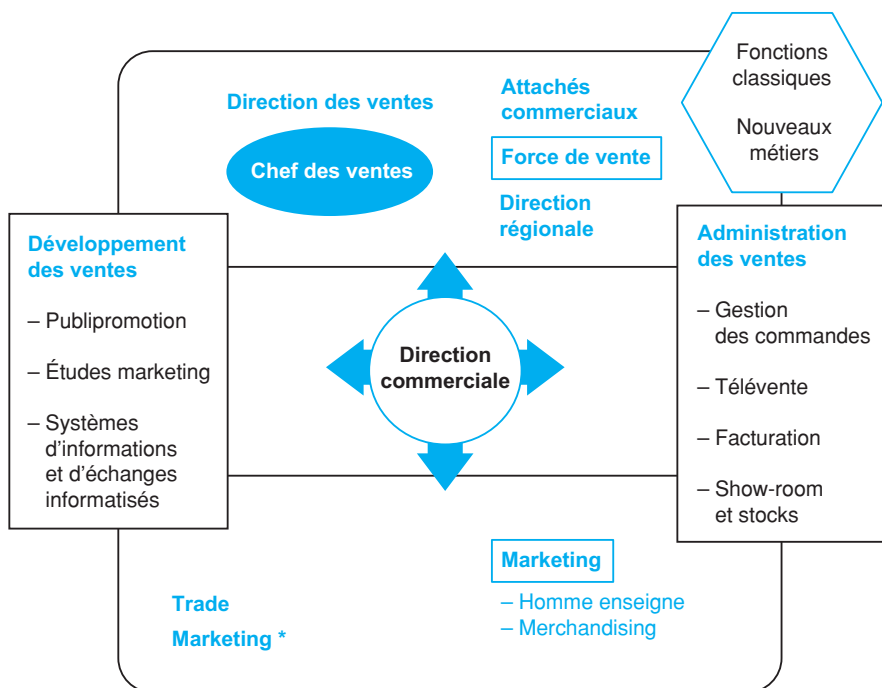
En interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis avec les impératifs de la direction générale. Cette dernière attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. Quelle que soit la culture de l'entreprise, les performances des commerciaux sont calculées, analysées, commentées, parfois même au-delà du cercle de la fonction commerciale. Les commerciaux ont souvent été considérés comme des salariés « à part », bénéficiant d'attentions particulières de la part de la direction de l'entreprise, de salaires parfois plus importants que dans d'autres fonctions. Aujourd'hui, nombreux sont les exemples qui montrent que les différences avec les autres salariés ont tendance à s'estomper :

- ✓ L'existence d'une part variable du salaire est étendue à la plupart des autres fonctions de l'entreprise.
- ✓ Le management par objectif, si spécifique il y a peu, s'est lui aussi généralisé.
- ✓ Le management par le « combien », même s'il reste bien présent, est de plus en plus associé à un management par le « comment ». Il ne

s'agit plus seulement de rapporter du chiffre d'affaires ou de la marge mais encore de le faire sur les bonnes cibles, avec l'offre adéquate...

La pression du résultat y est plus forte qu'ailleurs, puisque c'est à la direction commerciale que se concrétisent les efforts de toute l'entreprise pour exister et se développer sur son marché. L'obligation d'innover et d'accélérer le rythme de lancement des nouvelles offres renforce encore cet effet « stressant ». Il n'en reste pas moins que l'image du vendeur seul responsable de la réalisation de la vente a vécu. Aujourd'hui, la vente est devenue un processus qui impacte une « chaîne d'acteurs ». La qualité, la logistique, la direction informatique font partie des interlocuteurs internes qui permettent de vendre plus car ils apportent de la valeur à la prestation, au produit, au service proposé par l'entreprise. Sans parler des métiers connexes à la vente qui ont toute leur place dans la « relation client ».

Figure 1.1 ■ La direction commerciale au cœur du « processus » de vente



* *Trade Marketing* : création d'une stratégie promotionnelle mise en œuvre sur le lieu de vente.

Bastions de la culture commerciale et nouvelles tendances

La direction commerciale est présente dans la totalité des entreprises. Au minimum, c'est une fonction assurée par un dirigeant de l'entreprise. L'importance de la fonction varie en revanche fortement selon l'appartenance sectorielle de l'entreprise. Elle se mesure au travers du nombre de salariés « commerciaux » ainsi qu'en termes d'impact sur la stratégie.

Une première typologie permet de mettre en évidence trois grandes catégories d'entreprises.

Les « bastions » de la fonction commerciale

Ils sont constitués d'entreprises qui donnent à la fonction commerciale un fort pouvoir d'influence sur la stratégie. De manière générale, le poids du commercial et du marketing s'accroît avec la standardisation du produit. En effet, le pouvoir de persuasion du vendeur et la « mise en scène » du produit par le marketing sont alors des éléments différenciateurs forts par rapport à la concurrence. Selon que le marché visé par l'entreprise est « grand public » ou « B to B¹ », le poids respectif des fonctions marketing et ventes est différent :

- ✓ La grande consommation accorde au marketing une place primordiale. Celui-ci s'intéresse au premier chef à une cible de consommateurs finaux et définit pour eux des produits répondant à leurs besoins à un prix acceptable. Dans ce type d'entreprises (Procter et Gamble, Danone, L'Oréal, Orange, Coca-Cola...), la fonction commerciale s'est développée parallèlement à la montée en puissance d'un acteur incontournable : le distributeur. Les grandes enseignes (Intermarché, Carrefour, et autres Leclerc) imposent en effet de passer par l'étape « sévère » du référencement où les efforts marketing se conjuguent à la per-

1. B to B : Business to Business, c'est-à-dire que les clients sont des entreprises.

formance des « comptes-clés » pour vendre dans les meilleures conditions.

- ✓ Les métiers de la bureautique et de la vente d'espaces publicitaires font, eux, la part belle aux commerciaux « terrain ». Leurs produits étant banalisés le plus souvent, le commercial fait la différence. Nombreuses sont les entreprises de ces secteurs à avoir formalisé leurs savoir-faire au travers d'écoles de vente internes qui sont de réelles références : Rank-Xerox, Computer-Associates sont réputées pour la qualité de leurs commerciaux.

Le B to B

Le B to B, notamment dans l'industrie mais aussi dans les services, a toujours connu l'existence d'une fonction commerciale. Souvent, les commerciaux sont issus d'une fonction technique qui leur assure une forte compétence « métier ».

La fonction marketing est souvent peu présente dans le secteur industriel : la partie stratégique est assurée par la direction générale en relation avec la R & D¹, le marketing de l'offre est réduit à sa plus simple expression et souvent pris en charge par la production qui maîtrise les contraintes techniques. Le commercial en revanche a un vrai rôle et englobe souvent les aspects de marketing opérationnel. Si les commerciaux sont en général à effectifs réduits, ils ont pour mission de vendre une offre à forte valeur ajoutée technologique. Davantage conseiller que vendeur, le commercial est un expert du métier de ses clients. En termes de compétences, il doit maîtriser l'approche commerciale propre à la vente d'affaires.

 [Chapitre 8](#)

Dans le secteur des services, le marketing et la vente renforcent tous les jours leur influence. C'est le cas des industries pharmaceutiques, mais aussi de l'intérim, de l'assurance et de certaines « industries » culturelles, comme la presse spécialisée, les jeux vidéo...

1. Recherche et Développement.

Les nouvelles tendances

Deux tendances lourdes du mode de consommation affectent la fonction commerciale :

- ✓ Le développement du commerce en ligne.
- ✓ Le grand retour de notions telles que la qualité, la durabilité, la simplicité d'utilisation.

Après des débuts lents et difficiles au début des années 2000, le **commerce en ligne** s'est imposé.

Au début du XXI^e siècle encore, Internet était plus souvent utilisé pour afficher un catalogue, offrir des informations aux futurs clients... qui le plus souvent allaient ensuite effectuer l'acte d'achat sur un site réel (par opposition au site « virtuel »). Aujourd'hui, 1 Français sur 3 achète sur Internet¹, et 33 % des professionnels du commerce estiment que le e-commerce occupera en 2020 une part de marché supérieure à 30 %².

L'essor a été particulièrement spectaculaire ces dernières années avec une progression de 44 % en trois ans. Les *pure players* (sociétés qui ne commercialisent leurs offres que sur Internet) se multiplient, ayant intégré deux clés de succès : un service de livraison rapide et performant et un acte d'achat centré sur le plaisir et la convivialité. L'internaute étant seul pour choisir et acheter, ces deux critères sont essentiels.

Amazon, premier *pure player* à avoir atteint la rentabilité est un exemple du genre. Pour faciliter l'acte d'achat, il n'y a pas de vendeurs-conseil mais des « services » qui facilitent la vente :

- ✓ Des chroniques/pictogrammes qui permettent de mieux se repérer.
- ✓ Des commentaires en ligne pour rassurer.
- ✓ Des suggestions, fondées sur l'historique et les achats d'internautes et créant des communautés de goûts.

Aujourd'hui, profitant de l'expérience des start-up qui ont réussi, les « *brick and mortar* » historiques effectuent un retour en force sur

1. Source : étude Novasun, septembre 2011.

2. Source : Credoc 2010.

le Net : la coexistence des deux modes de commercialisation semble possible et fructueuse. Même si les leaders français du e-commerce s'appellent C.discount, Pixmania ou Amazon, les Fnac.com et autres Darty.com apportent une source de chiffre d'affaires conséquente à leur marque. Une des conditions de réussite semble être de respecter les clés de succès des deux types de canaux.

Au-delà de l'activité « *retail* » et des *pure players* Internet, la fonction commerciale se trouve souvent « dématérialisée », notamment dans les services. Dans le secteur de la banque et de l'assurance, dans les télécoms, mais aussi en B to B, la vente par téléphone s'est généralisée inventant un métier à part entière : celui de télévendeur ou téléconseiller, avec tous les avantages mais aussi toutes les limites que cela peut comporter en termes de relation client.

En effet, vouloir à tout prix améliorer la rentabilité de l'acte de vente en le transférant du face-à-face vers le téléphone aboutit parfois à sur-spécialiser le conseiller commercial (qui ne peut, au téléphone, traiter une demande complexe) et à « saucissonner » la relation client. Malgré des améliorations dans l'historisation de la relation *via* les logiciels de CRM, la satisfaction du client sur le plan de la relation n'est pas toujours au rendez-vous.

Chapitre 2

L'autre tendance lourde qui impacte la fonction commerciale est le grand retour du client vers des **notions de qualité, durabilité, simplicité d'utilisation...**

Le syndrome du « *container* chinois » a frappé... La qualité et la durabilité de nombreux produits se sont littéralement effondrées. De très nombreux objets de la vie courante deviennent des « produits jetables », presque à l'image des mouchoirs en papier. Cette approche est en contradiction totale avec les notions de développement durable et de protection de l'environnement... Le constat devient donc le suivant : le « pas cher » devient finalement « très cher ». Une majorité de consommateurs, échaudés par des premiers prix peu fiables (qu'ils ont recherchés !) acceptent de payer plus cher mais sous une réserve absolue : que le surcroît de prix soit justifié par une amélioration de la qualité réellement perceptible. Le « discours » marketing trouve ses limites et ne suffit plus, il faut prouver ! Jamais le décalage entre les promesses annoncées dans la publicité

et la réalité perçue par le consommateur n'aura été aussi grand... et ces réflexions sur la qualité et la fiabilité s'appliquent aussi au secteur des services !

Face à cette tendance lourde, le champ des opportunités est grand, notamment pour les commerciaux. En s'engageant, sur le plan relationnel, dans la « défense » de leur produit, de leur offre, afin d'argumenter en termes de bénéfices réels pour le client, les vendeurs peuvent être un levier très efficace et utile de reconquête des clients déçus.

Les enjeux de la direction commerciale dans l'entreprise

On peut considérer que, quel que soit le « poids » relatif de la direction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- ✓ Développer le chiffre d'affaires et les marges.
- ✓ Accroître la productivité commerciale.
- ✓ Faire progresser les compétences des commerciaux.

Développer le chiffre d'affaires et les marges

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés... Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles...

Les liens avec le marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.

Exemples d'objectifs commerciaux stratégiques :

- ✓ Vendre le produit X.
- ✓ Vendre les offres packagées.
- ✓ Vendre le service associé.
- ✓ Défendre les marges.
- ✓ Développer la part de marché sur telle cible.
- ✓ Se développer sur ce nouveau marché.
- ✓ Devenir leader sur telle cible, avec tel produit...

Développer la productivité commerciale

L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés.

Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible... autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion. C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

 [Chapitre 5](#)

Les nouveaux outils de communication permettent une plus grande souplesse dans le traitement des clients :

- ✓ Traitement « VIP » pour les clients grands comptes, avec des visites régulières et approfondies du commercial et parfois de toute une équipe « projet » pour répondre ainsi aux besoins spécifiques de ces clients à forte valeur.
- ✓ Traitement optimisé pour les clients à plus faible valeur, où l'on va associer présence du commercial et actions de marketing direct pour rester « dans le paysage » du client à faible coût.
- ✓ Traitement par téléphone *via* une cellule de télévente pour les clients dont l'importance ne justifie pas de déplacements coûteux.

Enfin, les nouveaux outils informatiques permettent d'optimiser le temps du commercial. L'accès à Internet permet de récupérer des informations sans délais, tout en restant en contact avec le client.

Cette recherche de productivité amène aussi nombre d'entreprises à externaliser tout ou partie de la force de vente. Depuis plusieurs années, ces pratiques s'intensifient ponctuellement (pour des opérations saisonnières, par exemple) ou même de façon durable.

Accroître les compétences des équipes

La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale. Sur des marchés matures, on constate aussi un grand retour de la prospection, dans une logique de prise de part de marché aux concurrents. Dans ces deux logiques, il convient d'apporter plus de valeur au client :

- ✓ En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produits à la vente de solutions. En termes de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance...
- ✓ En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne. Le commercial devient partie intégrante de l'offre. Au-delà du vendeur, la relation client impacte aussi tous les personnels en contact avec les clients.

Le management commercial, soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses :

- ✓ Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- ✓ Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.
- ✓ Compétences financières pour pouvoir discuter réellement avec un service achat pointu.

C'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

► L'ORGANISATION ET LES STRUCTURES COMMERCIALES

Les tendances constatées dès les années 2000 se confirment.

- ✓ Le nombre des managers et des commerciaux terrain, dans une moindre mesure, se réduit mais des fonctions additionnelles d'aide technique apparaissent : marketing direct, cellule de télévente, vente sédentaire, géomarketing...
- ✓ Les organisations multi-canal se multiplient.
- ✓ Les organisations commerciales s'alignent sur la structure globale de l'entreprise, elle-même déclinaison de la stratégie. Elles peuvent être par divisions (autour des produits, marchés, technologies clients...) ou matricielles (croisement division produit et géographique...).

Les quatre grands types « classiques » de structure commerciale

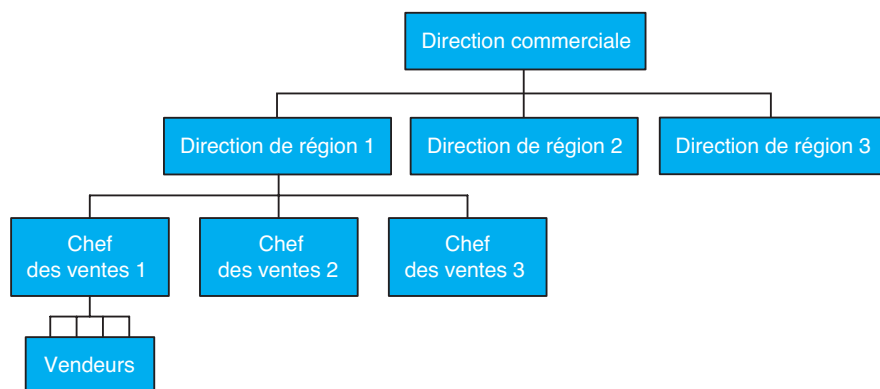
L'organisation géographique

Appelée aussi structure par zone, elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle (voir **figure 1.2**).

- ✓ C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes.

- ✓ C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique.
- ✓ Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

Figure 1.2 ■ Organisation commerciale géographique



Source : C. BALAAM, *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, 2002.

LES PLUS DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

- Zone d'action bien délimitée, évaluation plus facile des résultats.
- Frais de déplacements réduits.
- Suivi de la clientèle plus régulier.

LES LIMITES DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

- Les centres de décision ne sont pas toujours tous géographiquement bien répartis.
- Les secteurs sont souvent inégaux en surface du fait des différences de potentiel entre les secteurs géographiques.

L'organisation par ligne de produits

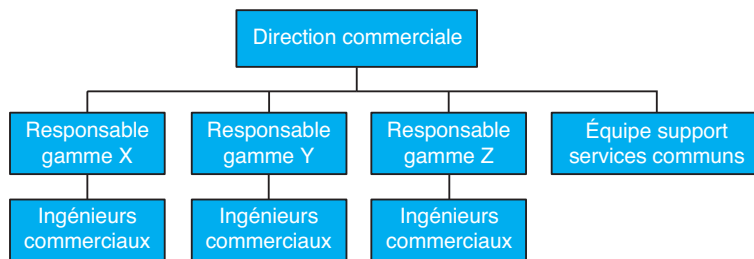
Celle-ci est adaptée quand :

- ✓ L'entreprise commercialise des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités techniques distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents.
- ✓ Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre.
- ✓ Les cibles clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

L'internationalisation des marchés a conduit à une extension de ce type d'organisation au-delà des frontières nationales. Les équipes de vente sont alors homogènes pour ce qui est de l'offre commercialisée mais se déploient sur plusieurs territoires nationaux. Au-delà des spécificités interculturelles qui doivent être prises en compte, les contraintes managériales sont plus fortes.

[👉 Chapitre 11](#)

Figure 1.3 ■ Organisation par ligne de produits



Source : C. BALAAM, *op. cit.*

LES PLUS DE L'ORGANISATION PAR LIGNE DE PRODUITS

- Meilleure connaissance des produits et de la concurrence par le commercial.
- Obligation pour le commercial de se concentrer sur une gamme.

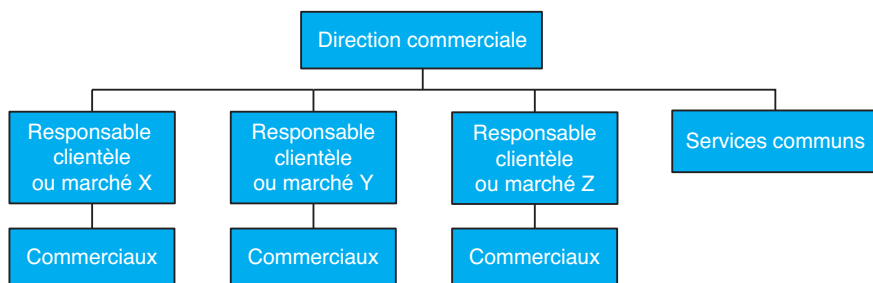
LES LIMITES DE L'ORGANISATION PAR LIGNE DE PRODUITS

- Duplication de l'investissement commercial chez le client : risque de confusion s'il n'y a pas cohérence des offres et de la politique commerciale globale.
- Plusieurs interlocuteurs pour le client (client multi-produits).
- Coût accru du fait de secteurs plus étendus.

L'organisation par marché ou type de clients

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou à des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente. Par exemple, grand public et industriel (vente de matériel de cuisine pour les particuliers et pour les professionnels...), secteur public et secteur privé...

Figure 1.4 ■ Organisation par marché ou type de clients



LES PLUS DE L'ORGANISATION PAR MARCHÉ OU TYPE DE CLIENTS

- Meilleure connaissance des clients et de leurs comportements d'achats.

LES LIMITES DE L'ORGANISATION PAR MARCHÉ OU TYPE DE CLIENTS

- Risques de tension entre les vendeurs lorsque les clients ont des activités multi-marchés.
- Duplication des coûts.

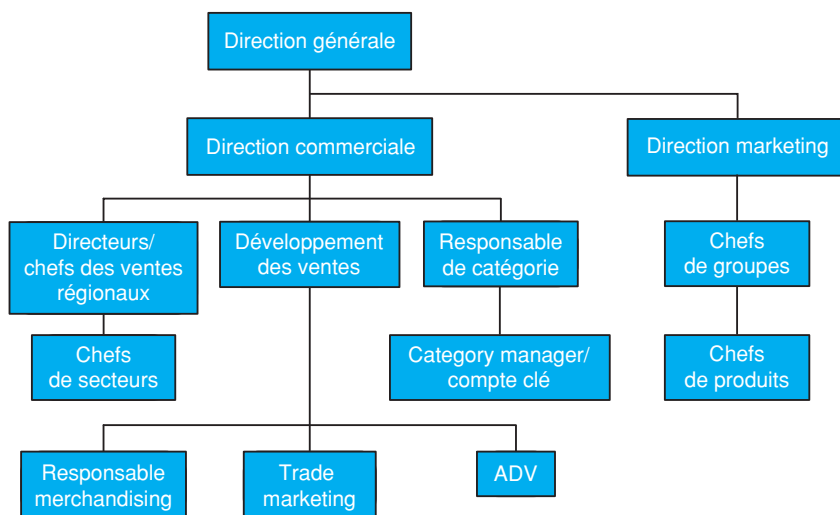
Le cas spécifique de la grande consommation

Les entreprises du secteur de la grande consommation (Henkel, Danone, Procter et Gamble, Coca-cola, etc.) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique.

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

- ✓ Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès...
- ✓ La suppression des négociations sur le point de vente.
- ✓ Des demandes dans les magasins d'animations, de merchandising et de promotions spécifiques.

Figure 1.5 ■ Organisation commerciale d'un fabricant en grande distribution



Dans ce contexte, les structures commerciales ont évolué :

- ✓ Les structures de comptes-clés (négociateurs en centrale) s'étoffent.
- ✓ De nouveaux métiers sont apparus : *merchandiser*, *trade-marketeur*, *category manager*.
- ✓ Des responsables d'enseigne pilotent désormais la relation avec le distributeur et coordonnent une équipe pluridisciplinaire

comprenant des spécialistes marketing, merchandising, logistique, financier, informatique...

Le **tableau 1.1** présente une synthèse des grandes organisations commerciales classiques.

Tableau 1.1 ■ Avantages et limites des organisations commerciales traditionnelles

	Avantages	Limites	Adaptée dans les situations
Organisation géographique	Évaluation facile des résultats. Frais de déplacements réduits. Suivi de la clientèle plus régulier.	Ne tient pas compte de la variété des produits et des clients. Secteurs difficiles à équilibrer. Ne tient pas ou peu compte des pôles de décision, souvent centralisés.	Souvent la seule possible quand la force de vente n'est pas salariée de l'entreprise. Clients devant être vus fréquemment. Gamme de produits homogènes. Profil « unique » du commercial.
Organisation par ligne de produits	Bonne compétence produit et concurrence par un commercial « expert ».	Duplication de l'effort commercial chez un même client. Coûts accrus car secteurs géographiquement plus étendus.	Gamme de produits diversifiés. Produits très techniques imposant des connaissances différentes selon les vendeurs. Cibles clients distinctes, ou interlocuteurs différents chez un client « grand compte ».
Organisation par marché ou par cibles clients	Meilleure connaissance des clients, des clés de succès sur un marché.	Duplication des coûts commerciaux. Tension possible entre commerciaux lorsque les clients ont des activités multi-marchés.	Marchés distincts. Circuits de distribution distincts.