

# Préface

Lorsque Pierre Maurin m'a fait part de son projet d'écrire un livre au sujet de la démarche commerciale, ma première réaction a été de lui dire : « Il y a en déjà beaucoup et certains sont très bons ».

Il me fit alors, comme souvent, une remarque pleine de bon sens : « Peux-tu me certifier que le patron d'une petite entreprise pourra y trouver ce qu'il cherche, c'est-à-dire l'essentiel de ce qu'il doit connaître pour piloter son activité ? »

Mon métier de consultant en développement commercial m'impose de me tenir informé régulièrement de l'avancée des méthodes et des techniques du marché concurrentiel. Je dispose donc d'une bibliothèque relativement importante.

En parcourant mes étagères, je fus bien obligé de reconnaître qu'il avait raison. Devant moi, des livres sur les vendeurs d'élite, les clients difficiles, l'approche grands comptes, les clés de l'efficacité commerciale... Des ouvrages très complets, peut-être trop complets pour cette catégorie de lecteurs, c'est-à-dire des dirigeants « homme orchestre », disposant de peu d'encadrement, mais ayant l'obligation de décider vite et bien.

Je fus totalement convaincu par son projet quand il me démontra que, paradoxalement, pour des livres dépassant souvent deux cents pages, certains points n'étaient pas abordés, notamment les aspects économiques de la fonction commerciale. Et pourtant dans la conjoncture actuelle, on peut difficilement faire l'impasse sur la notion de rentabilité, sachant que la recherche du résultat à tout prix, c'est-à-dire sans

intégrer le facteur humain, peut avoir de fâcheuses conséquences. Pour s'en rendre compte, il suffit de prendre connaissance des informations économiques de ces derniers mois.

Aujourd'hui par cette préface, je veux lui témoigner ma reconnaissance de m'avoir invité à participer à cette curieuse aventure qu'est l'écriture d'un ouvrage professionnel. J'ai dû puiser dans mon passé de responsable commercial pour baliser le chemin et nourrir la demande.



C'est une première en ce qui me concerne, mais j'étais confiant car Pierre a déjà un long passé d'auteur dans le registre qui est sa spécialité : le contrôle de gestion. Ce qui fait son originalité, c'est qu'il a développé une véritable fibre commerciale, c'est-à-dire qu'il est capable de détecter un besoin, d'y apporter une réponse concrète, adaptée à la demande et surtout de savoir la rendre intelligible pour le commun des mortels.

Autrement dit, il n'aborde pas les problèmes sous l'angle de l'expert, mais s'attache à fournir des outils qui faciliteront le quotidien des décideurs. Je peux témoigner de la redoutable efficacité de ses interventions, car dans un passé récent, il contribua à mes côtés à remettre de l'ordre dans les comptes d'un réseau de magasins dont on venait de me confier les rênes.

Par définition, toute démarche de vulgarisation a ses limites, et nous ne prétendons pas être exhaustifs. Notre objectif est d'accompagner, de fournir des clés de lecture sur l'ensemble de la démarche commerciale, voire même de donner envie de se perfectionner par des moyens complémentaires. Nous pensons qu'en ces périodes troublées, caractérisées par un glissement des repères, repartir des fondamentaux, redonner du sens, est sans doute nécessaire.

Gérard Bertin  
Directeur de VVD conseil et formation

# Introduction

 [...] *L'entreprise ne doit plus produire que ce qu'elle peut vendre, sous peine de ne rien vendre du tout*   
(Armand Dayan)

Depuis le milieu des années 2000, les statistiques sur l'emploi montrent que les petites et moyennes entreprises (PME) éprouvent de plus en plus de mal à trouver et recruter des commerciaux pour reconstituer ou développer leur force de vente.

À tel point, que l'INSEE a estimé en 2005 qu'il manquait environ 300 000 commerciaux pour répondre aux besoins des PME françaises.

Cette pénurie progressive de professionnels de la vente a engendré de lourdes conséquences pour les petites et très petites entreprises (PTPE) :

- un abaissement forcé des exigences ou des critères de recrutement de commerciaux ;
- une hausse mécanique des salaires et des primes versés aux vendeurs, du simple fait de leur rareté (car comme dit le dicton « ce qui est rare est cher ») ;
- un recours de plus en plus important au conseil en marketing et à la sous-traitance de certaines activités commerciales (prospection, publicité, distribution...) ;
- un développement croissant de l'activité des agents commerciaux (VRP multi-cartes, VRP spécialisés) ;

- la nécessité dans certains cas de faire appel à des forces de vente externalisées, notamment pour le lancement de nouveaux produits (biens ou services) à haute technicité ;
- le recours croissant à un ou plusieurs réseaux de distribution spécialisés (commerçants indépendants, franchisés, grossistes...).

Ce qui, au final, se traduit par un alourdissement progressif des coûts de commercialisation et de distribution pour les PTPE, notamment pour celles subissant une forte concurrence (que cette dernière soit locale, régionale, nationale ou internationale).

En outre, la quantité et la qualité de leur force commerciale ayant tendance à diminuer, la progression de leur chiffre d'affaires s'en trouve fortement affaiblie, faute de pouvoir trouver de nouveaux clients en quantité suffisante.

Or, la combinaison de l'augmentation des coûts commerciaux et de la réduction du chiffre d'affaires déclenche – pour de nombreuses PTPE – un processus de réduction croissante de leurs marges de manœuvre. Ce qui engendre, à terme, une diminution sensible de leurs résultats et donc de leur capacité à investir dans les domaines du marketing et de la force de vente, instaurant de ce fait un « cercle vicieux » difficile à briser.

Ce faisant, cette réaction en chaîne désastreuse contribue fortement, depuis 2004, à l'augmentation du nombre de défaillances de PME et TPE françaises, plaçant ainsi la France parmi les plus mauvais élèves de l'OCDE<sup>1</sup>.

Cependant, face à cette tendance persistante, certaines PME et TPE ont trouvé des parades ou des solutions qui ont fait leurs preuves.

L'ensemble de ces solutions s'appuie sur une approche plus qualitative que quantitative, et une vision à la fois technique et financière de la fonction commerciale.

En d'autres termes, les critères de la performance commerciale de ces entreprises ont profondément évolué vers des notions de rentabilité et de qualité des services rendus aux clients (taux de satisfaction de la clientèle, taux de rentabilité du chiffre d'affaires d'une nouvelle famille de produits, évolution du nombre de litiges clients...), par opposition aux critères essentiellement quantitatifs et standards utilisés habituellement (montant de chiffre d'affaires réalisé par vendeur, quantité de produits vendus par an, nombre de commerciaux par point de vente...).

---

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de développement économique, créée en 1961 et regroupant les principaux pays industrialisés (Europe de l'Ouest, États-Unis, Canada, Australie, Japon...).

En définitive, l'efficacité d'une force de vente doit maintenant s'évaluer de manière transversale et globale, en mettant l'accent sur les différentes étapes clés du cycle de vente de l'entreprise.

Chacune de ces étapes doit être analysée sous quatre angles :

- technique ;
- organisationnel ;
- juridique ;
- financier.

Cette approche multidimensionnelle permet ainsi de mieux appréhender la réelle efficacité d'une équipe commerciale, et d'en évaluer son degré avec plus de pertinence et de justesse.

## **Avvertissement aux lecteurs**

Ce livre est uniquement un ouvrage de méthodes de gestion de la fonction commerciale. Son but n'est absolument pas d'aborder et d'analyser, de manière exhaustive, tous les mécanismes propres au marketing et au contrôle de gestion commercial.

Aussi, les quelques termes relatifs à la gestion financière et au marketing, sur lesquels il est nécessaire de s'appuyer, ne seront pas développés. Ceci, afin d'éviter toute digression pouvant nuire à la clarté du raisonnement et à sa compréhension par les lecteurs.

Néanmoins, pour ceux désirant approfondir certains aspects du marketing et/ou apprendre les bases du contrôle de gestion commercial, des ouvrages leur sont proposés en fin d'ouvrage, dans la partie bibliographie.

Le but de ce livre est donc de proposer des méthodes pratiques – à la fois sur les aspects technique, organisationnel, juridique et financier – afin d'aider les dirigeants de PTPE et leur équipe commerciale à faire face efficacement aux principales problématiques rencontrées dans le déroulement du cycle de vente de leurs produits (biens ou services).

## **Mode de présentation de l'ouvrage**

La compréhension des méthodes a été facilitée par un mode de présentation adapté :

- les calculs présentés ont été simplifiés pour être compris par des non-spécialistes ;

- des *remarques importantes* mettent l'accent sur des points techniques complexes et incontournables, présentés et expliqués de la manière la plus simple possible ;
- des conclusions en fin de chapitre rappellent *les principes essentiels à retenir*.

Des modes de calcul précis guident le lecteur dans la mise en place de chaque outil de gestion. Ces derniers étant accompagnés d'exemples concrets, tirés de problématiques propres aux petites et très petites entreprises (PTPE).

## Les termes utilisés

Par la suite, par souci de clarté, les termes *commercial* et *vendeur* désigneront toute personne de l'entreprise responsable de cette fonction (salariés, responsables opérationnels, dirigeants, créateurs ou repreneurs d'entreprise), que ce soit dans une PME ou TPE (société commerciale, entreprise artisanale ou industrielle, fonds de commerce, profession libérale, agence commerciale...).



De même, pour alléger les explications, on entendra par *produit*, un bien (produit fabriqué ou marchandise) ou un service.

Quant aux termes techniques, tels que *cycle de vente*, *rentabilité du chiffre d'affaires*, *clause de réserve de propriété*, *prix de revient...*, ils vous seront expliqués de la manière la plus simple possible au cours des chapitres et dans le lexique situé en fin d'ouvrage.

Bonne lecture.

# 1

## La prospection

 [...] *La prospection c'est comme la pêche, son efficacité dépend du savoir-faire du pêcheur et de la qualité de l'hameçon [...] *

(Ambrose Bierce)

Toute activité commerciale, quelle qu'elle soit, doit nécessairement débiter au préalable par la recherche de clients potentiels. Cette première phase est nommée par les spécialistes du marketing la « prospection commerciale » « active » ou « passive ».

Cette étape incontournable est pourtant loin d'être aussi simple à réaliser que sa définition peut le laisser croire. Il est donc impératif d'avoir recours à un minimum de méthode et de détermination, afin d'augmenter au maximum ses chances de succès.

Cependant prenons garde, la prospection « à tout prix » est loin d'être la meilleure solution pour développer de manière durable le chiffre d'affaires de son entreprise.

Comme de nombreuses méthodes de travail, la prospection commerciale a une efficacité limitée par des aspects, à la fois techniques, liés à l'organisation de la fonction commerciale, juridiques et d'ordre financier.

## 1.1 Les aspects techniques

Sur le plan purement commercial, la prospection se décompose en deux types d'approches :

- la démarche dite « active » ;
- la démarche dite « passive ».

La prospection active est souvent considérée par les professionnels comme la plus efficace, quelle que soit l'activité de l'entreprise concernée (artisanat, commerce, profession libérale, industrie, prestations de services...). Mais ce qu'ils disent moins, c'est qu'elle est aussi la plus dure et la plus coûteuse à développer et à concrétiser.

Pour l'essentiel, la prospection commerciale dite « active » consiste tout d'abord par :

- définir clairement et avec pertinence la catégorie de clients à contacter (soit techniquement définir la « cible commerciale ») ;
- rechercher le ou les meilleurs moyens pour les contacter (appelés techniquement les « canaux de communication externe ») ;
- planifier l'action de prospection en tant que telle (élaboration du planning de démarchage commercial).

Pour mener à bien ces différentes étapes préparatoires, le commercial ou l'entrepreneur doit au préalable trouver le maximum d'informations sur la situation du marché potentiel :

- situation réelle de la conjoncture, tant au niveau local que national et/ou international ;
- perspectives économiques et commerciales du secteur d'activité de l'entreprise ;
- tendance des ventes et des prises de commandes sur les six derniers mois ;
- intentions des clients sur le court et moyen termes en matière de commandes (baisse, hausse ou maintien du rythme ?) ;
- situation économique, technologique et commerciale des principaux concurrents (importance de leur investissement en R&D, niveau de leurs résultats financiers, nombre de nouveaux produits mis récemment sur le marché, évolution de leur politique tarifaire...) ;
- opportunités de développement des ventes à l'aide de nouveaux partenariats commerciaux avec des prescripteurs, des distributeurs ou des donneurs d'ordre (salons professionnels, conférences privées ou publiques, référencement commercial, appels d'offre publics ou privés...).



Ces différentes catégories d'informations peuvent être obtenues de plusieurs manières. Les plus courantes sont les suivantes :

- la base de données commerciale de l'entreprise (profil et besoins des clients, nombre de litiges clients, raisons de ces litiges...) ;
- les sondages directs (questionnaires) ou téléphoniques auprès des clients ou consommateurs potentiels ;
- les questionnaires de satisfaction des clients (tant au niveau des produits vendus que du service après-vente) ;
- les échanges d'expérience avec les membres de la force de vente, les fournisseurs, les partenaires commerciaux ou financiers, les clients professionnels, les prescripteurs... ;
- la lecture de la presse locale, régionale, nationale, voire étrangère ;
- la lecture de magazines ou de journaux spécialisés en économie, marketing, nouvelles technologies... ;
- la lecture de revues ou de statistiques émanant de syndicats professionnels, d'organismes publics (Insee, ministères, collectivités locales, conseils généraux et régionaux, Banque de France, Commission européenne...), parapublics (Oséo-Anvar, chambres des métiers et de l'artisanat, chambres de commerce et d'industrie, chambres professionnelles du conseil...) ou privés (Coface, Ifop, Kompass, TNS-Sofres, Euridile...) ;
- la recherche sur internet d'informations concernant la concurrence, l'évolution des technologies en lien avec les produits de l'entreprise, la situation de la demande au niveau régionale ou nationale... ;
- la lecture des informations publiées par les principaux concurrents par l'intermédiaire de leur(s) site(s) Internet ou d'autres vecteurs commerciaux (newsletters, brochures, mailing, blogs professionnels, réseaux professionnels virtuels, documents de présentation utilisés lors d'une conférence organisée par un concurrent...).

Quant à la prospection dite « passive », elle consiste à faire en sorte que ce soit les clients qui contactent l'entreprise.

Pour ce faire, le commercial peut avoir recours aux outils suivants :

- les sites Internet, que ce soit pour réaliser des ventes (dite « ventes en ligne ») ou présenter les différentes activités de l'entreprise (appelés « sites vitrine ») ;
- les blogs professionnels animés par un ou plusieurs commerciaux de l'entreprise ;

- les campagnes publicitaires par affichage, mailing, fax, insertion de publicité dans des journaux, envoi de courriers papier ;
- la réalisation d'un stand sur un salon professionnel ou sur la voie publique ;
- le référencement de l'entreprise sur des annuaires papier ou électroniques (Kompass, Viadeo, sites web des chambres de commerce ou des métiers, Indexa, sites web d'associations professionnelles, Hotfrog...).

## 1.2 L'organisation d'une prospection

Pour mener à bien une prospection active dans une durée raisonnable et à des coûts maîtrisés, il est impératif que le commercial (ou le chef d'entreprise) planifie correctement cette opération.

Pour ce faire, il doit impérativement préparer, avec précision et méthode, chacune de ses actions :

- cibler les personnes à contacter (par secteur d'activité, par zone géographique, par ordre chronologique, par niveau d'importance dans le chiffre d'affaires...) ;
- mettre, par écrit, les différents argumentaires commerciaux à utiliser, et préciser leur réel degré d'intérêt en fonction des techniques de contact utilisées et du profil des clients prospectés (éviter un argumentaire standard, car c'est l'échec assuré) ;
- choisir les moyens de contact et les périodes de prospection les plus pertinents (éviter, par exemple, de contacter des clients professionnels le lundi, car c'est le jour où ils sont souvent les moins disponibles) ;
- se fixer des objectifs précis, réalisables et pertinents (éviter d'utiliser le téléphone pour vendre des produits complexes ou sur mesures, utiliser plutôt ce dernier pour prendre un rendez-vous avec les clients) ;
- établir un ordre de travail dans chaque prospection, en partant, par exemple, des clients les plus faciles à contacter (anciens clients, clients existants, clients appartenant à la concurrence...) ;
- anticiper par écrit, toutes les objections possibles des clients vis-à-vis de son argumentaire commercial (ceci afin de garder le contrôle de la situation devant un client difficile ou méfiant) ;
- prévoir les obstacles éventuels à la bonne marche d'une prospection (action commerciale des concurrents, difficultés à contacter certains types de clients...) ;