

ACTION COMMERCIALE

Animé par Halima EL HAITOUSSI

ROLE ET MISSION DE LA DIRECTION COMMERCIALE

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 entre les impératifs de la direction générale.

- ⦿ La direction générale 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.

- ⦿ 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.

BASTIONS DE LA CULTURE COMMERCIALE ET NOUVEAUX ENTRANTS

- ⊙ 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 terme 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 aux managers commerciaux un grand pouvoir d'influence sur la stratégie. De manière générale, le poids du commercial et du marketing s'accroît avec la standardisation du produit.

- ⊙ 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 » B to B », 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 leur 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 (Carrefour, Champion et autres Leclerc) imposent en effet de passer par l'étape « sévère » du référencement où les efforts marketing se conjuguent à la performance 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.

LES NOUVEAUX ENTRANTS

- Peu de secteurs sont restés sans représentants de la fonction commerciale et/ou marketing. Longtemps les entreprises publiques, associations, collectivités locales et autre administrations n'ont pas vu la nécessité d'une démarche marketing et commerciale. Pourtant, l'environnement change et les invite à s'y pencher sérieusement :

- ⊙ La fin des grands monopoles publics, la globalisation de l'économie mondiale mettent en évidence le besoin de se positionner différemment d'une « concurrence » privée, directe ou indirecte.

- ⦿ La pression des politiques pour une culture du résultat, même vis-à-vis des administrations, amène à traiter les usagers en clients et à insuffler une culture commerciale auprès des personnels.

EXEMPLE

- L'Imprimerie Nationale qui, jusqu'en 1994, bénéficiait d'un monopole sur l'impression et la commercialisation d'imprimés et formulaires. Anticipant sur la fin du monopole, un département commercial a été créé en 1993. à ce jour, l'IN continue d'imprimer les documents administratifs pour l'Etat mais a développé une clientèle privée pour laquelle elle réalise des magazines, livres d'art,, annuaires ou catalogues sur supports variés, y compris sur CD Rom.

- ⦿ Trois axes dominant chez ces nouveaux entrants :

- ◉ Le besoin d'insuffler une culture commerciale à l'ensemble des personnels.

- ◉ Le besoin d'une structure marketing et commerciale pour réfléchir au positionnement, à la création de « marques », affiner l'offre, traite les demandes clients et « vendre » plus.

- ◉ L'installation de plateaux téléphoniques et de sites Internet pour accueillir facilement les nombreux clients, les « traiter » et les fidéliser.

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. Généralement, 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 & D, le marketing de l'offre est réduit à sa plus simple expression et souvent pris en charge par la production qui maîtrisent 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 terme de compétences, il doit maîtriser l'approche commerciale propre à la vente d'affaires.

- 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...

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'AFFAIRE ET LA 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 apports du 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. ï ‘ 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 terme 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.

- ⦿ 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.
- ◉ La possession d'un micro-ordinateur portable est une quasi-généralité.
- ◉ 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 les années 2000, on intensifie ces pratiques ponctuellement (pour des opérations saisonnières, par exemple) ou même de façon durable.

ACCROITRE 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. Dans cette logique, il convient donc 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 terme 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 porte-feuille client.
- ◉ Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.
- ◉ 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.