

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Alain FOSSIER

Odile LETRILLART-BÉNARD

PROFESSION MANAGER COMMERCIAL

Motiver, coacher et piloter
une équipe de vente

2^e édition

Préface de Gérard Karsenti

DUNOD

Couverture : Hokus Pokus
Conception et mise en pages : Nord Compo

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).



© Dunod, 2017

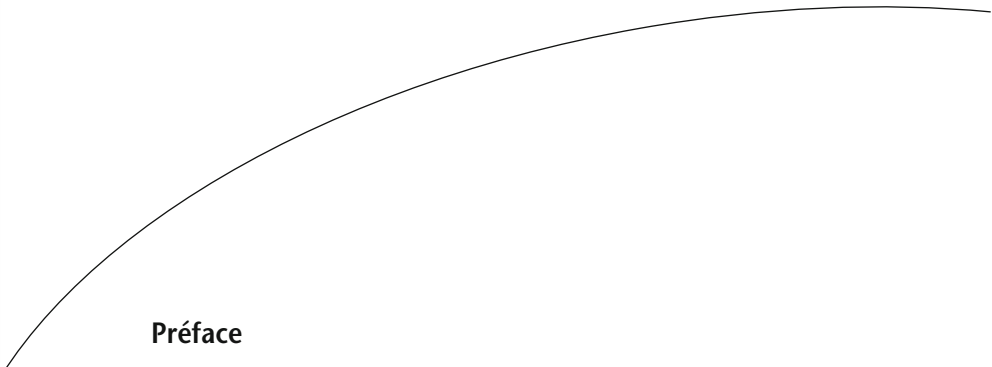
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076287-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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



Préface	VII
Remerciements	XI
Introduction	XIII
 Partie 1	
Premier levier : développer son leadership	1
Chapitre 1 ■ Renforcer ses qualités de leader	3
Chapitre 2 ■ Motiver et insuffler de l'énergie à l'équipe commerciale	31
 Partie 2	
Deuxième levier : faire progresser les commerciaux	101
Chapitre 3 ■ Adopter le mode de management efficace	103
Chapitre 4 ■ Organiser des trainings	117
Chapitre 5 ■ Maîtriser les entretiens individuels	175
Chapitre 6 ■ Déléguer	209

Partie 3

Piloter l'activité des commerciaux en créant de la valeur 219

Chapitre 7 ■ Définir le plan d'actions commerciales 221

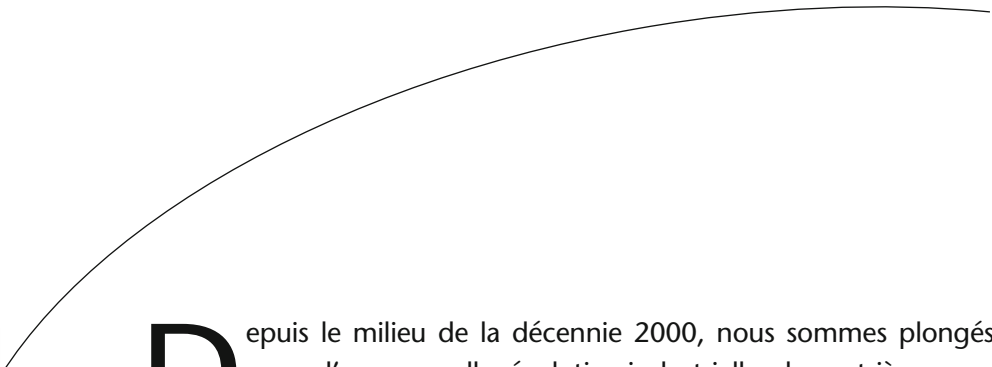
Chapitre 8 ■ Disposer des outils quantitatifs 263

Chapitre 10 ■ Piloter une équipe commerciale à distance 271

Conclusion 285

Bibliographie 287

Préface



Depuis le milieu de la décennie 2000, nous sommes plongés au cœur d'une nouvelle révolution industrielle – la quatrième – soutenue par une mutation digitale qui balaie tout sur son passage. Les ruptures technologiques qui en résultent mettent les entreprises dites traditionnelles sous une pression inconnue jusqu'alors. Les objets connectés, les développements agiles, le cloud ou la technologie *blockchain* viennent rebattre les cartes, bousculant un peu partout l'ordre établi. Tout va beaucoup plus vite, la concurrence n'a jamais été aussi exacerbée et la maîtrise des données – et de l'information en général – génère aujourd'hui des avantages compétitifs et souvent décisifs. Plus que jamais, l'entreprise doit s'adapter aux défis qui en découlent, sous peine de se faire « ubériser » par de nouveaux entrants, des prédateurs qui viennent percuter chaque parcelle de notre économie et remettre en cause tous les *statu quo*, en imaginant de nouvelles façons de penser, de faire et de collaborer.

Dans cet exercice de réinvention permanente, où chaque erreur peut se payer très cher, les forces commerciales ont bien entendu un rôle déterminant puisqu'elles sont en contact direct avec les clients. Ce sont elles qui peuvent en premier lieu percevoir les attentes et impulsions des marchés, elles qui peuvent capter les signaux et entrevoir ce qu'il convient de faire pour répondre aux attentes de leurs interlocuteurs.

En quelques années – comme je l'indiquais lors de la préface de la première édition – le métier de manager commercial a profondément

évolué. Face à la complexité environnante, il est devenu au fil du temps le lien indispensable entre les différentes fonctions de l'entreprise. Il est l'un des rouages essentiels en son sein. Courroie de transmission de l'information – il est par essence le principal relais de la stratégie de l'entreprise –, fédérateur de compétences, artisan de la collaboration, il est avant tout un pilier de la proximité. Car dans ce monde devenu hautement technologique, où la vente s'est profondément automatisée, où le commercial dispose d'outils en tous genres pour conduire son action quotidienne, le manager commercial est comme une tour de contrôle, un aiguilleur et un coach. Il est l'accompagnateur, le jalon qui donne une forme d'humanité aux rouages commerciaux régis par une « gestion de la relation client » (CRM ou « *Customer Relationship Management* »). C'est lui qui donne un jugement, pondère les indicateurs et ratios. Lui encore qui prend des risques lorsqu'il faut donner un sentiment sur un dossier particulier.

Devenu l'échelon indispensable à toute organisation – qu'il s'agisse d'un groupe multinational ou d'une PME-PMI –, il doit posséder des qualités très variées. Aux attributs habituels – essentiellement une forte capacité d'analyse et un leadership affirmé –, il convient d'ajouter des formes d'intelligence relationnelle et émotionnelle. Créatif, intuitif, structuré quand il le faut, il se doit également d'être à l'écoute, accessible et bienveillant. Exigeant, il doit également être un visionnaire, sentir où va le marché, ce qu'attendent les clients et donner du sens à l'engagement de chacun. Inspirant, il aide les commerciaux à structurer leurs offres et solutions et à construire leurs argumentaires. Il sait s'entourer, bâtit des équipes aux profils complémentaires et développe les talents.

C'est un métier par nature exigeant et évolutif. On ne vend plus aujourd'hui comme hier. On ne manage plus une force commerciale comme autrefois. Le management commercial est en réalité au barycentre d'un art et d'une science. Il exige à la fois des qualités techniques et humaines. C'est ce qui en fait la richesse mais aussi la difficulté.

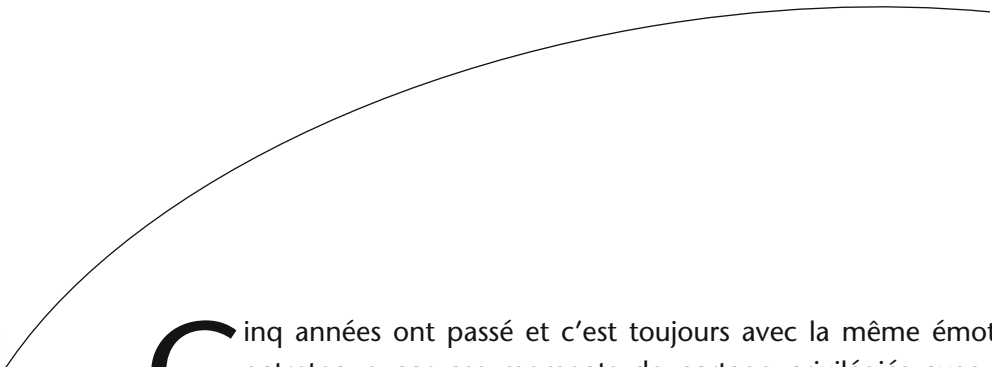
Le livre écrit par Alain Fossier et Odile Letrillart-Bénard offre dans cette seconde édition une vision complète et unique du métier passionnant de

manager commercial. Il est une alchimie parfaite entre théorie et expérience pratique – combinaison des savoir-faire respectifs des auteurs – et intéressera aussi bien les managers en poste, les commerciaux en devenir, que les consultants ou les étudiants.

À sa lecture, on comprend mieux pourquoi le manager commercial est souvent comparé à un chef d'orchestre. Un travail tout en alchimie !

Gérald Karsenti
Président de Hewlett-Packard Entreprise France,
Vice-Président Ventes Europe, Moyen-Orient et Afrique

Remerciements



Cinq années ont passé et c'est toujours avec la même émotion entretenue par ces moments de partage privilégiés avec des femmes et des hommes exceptionnels que cet ouvrage a pu être enrichi.

Je tiens à saluer la contribution d'experts en management par la qualité de leurs témoignages et tous les managers commerciaux avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger lors de missions passionnantes.

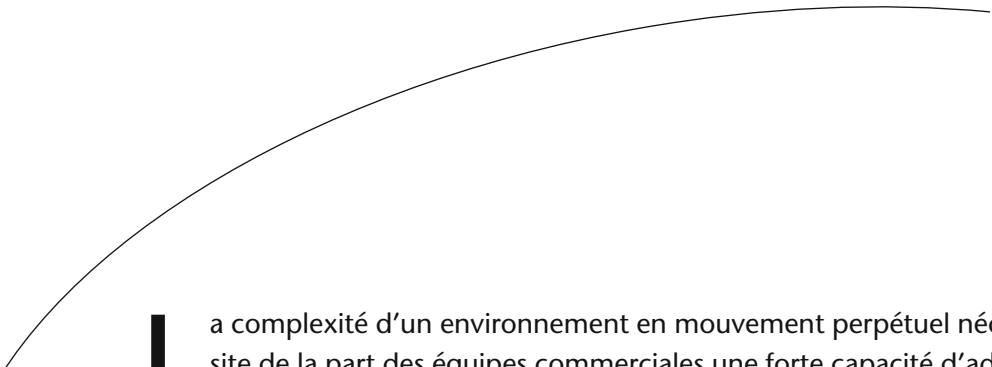
Je remercie aussi Chloé Schiltz des éditions Dunod pour ses recommandations et sa bienveillance.

Alain Fossier

Mes remerciements vont naturellement vers Alain Fossier qui a été à l'origine de ce projet et qui a su manager notre collaboration d'écriture de son introduction à la conclusion avec enthousiasme et passion... mais également à Frédéric Vendeuvre qui nous a aidés dans la rédaction de cet ouvrage et dont les conseils furent précieux. Je remercie également Benoît, mon mari, pour son soutien et mes trois enfants Marion, Juliette et Baudouin pour leur patience et leur compréhension.

Odile Letrillart-Bénard

Introduction



La complexité d'un environnement en mouvement perpétuel nécessite de la part des équipes commerciales une forte capacité d'adaptation et de prise d'initiatives. L'utilisation des outils digitaux CRM, tablette, smartphone, vidéo et l'exploitation fine de la communication multicanale et des réseaux sociaux remettent en cause les pratiques traditionnelles des vendeurs et l'organisation commerciale des entreprises. Si l'on parle aujourd'hui de transformation, celle de l'intelligence artificielle en préfigure d'autres qui challengent la valeur ajoutée des commerciaux, à savoir résoudre les demandes sophistiquées de clients que des logiciels ne pourront appréhender dans l'ensemble des domaines soulevés et notamment celui de l'intelligence émotionnelle. Ce qui induit et renforce d'autant plus le rôle des managers d'être en capacité d'organiser l'acquisition de nouvelles compétences de leurs équipes commerciales et de les accompagner dans leur mise en œuvre.

Mais, face aux invariants de l'entreprise quant aux objectifs de chiffre d'affaires et de marge, les managers ont déjà su prendre en compte certains enjeux comme les fusions acquisitions d'entreprises, une concurrence exacerbée par une offre pléthorique, les exigences des actionnaires sur des résultats à deux chiffres, le PSE, les nouveaux outils d'aide à la vente, autant de phénomènes maintes fois décrits dans les médias qui sont aussi au cœur du quotidien du manager commercial.

Dans ce climat d'incertitudes, le manager doit entretenir et enrichir le lien avec ses équipes, avec des commerciaux (tout comme les clients) devenus

plus exigeants, moins fidèles et plus ou moins engagés. Leurs attentes ont aussi changé avec l'émergence de la génération Z : les plus jeunes veulent réussir leur vie professionnelle sans que celle-ci empiète trop sur leur vie privée. Quant aux seniors, ils doivent rapidement s'adapter aux changements et conserver le désir d'évoluer dans leur métier ou dans un parcours professionnel qui a tendance à se prolonger jusqu'à 65 ans.

C'est dans ce nouveau contexte que la fonction de manager commercial prend toute sa richesse. Il est devenu de fait un personnage central de l'entreprise. Il doit à la fois savoir fédérer les équipes autour de la stratégie commerciale décidée par la direction générale et réussir à mobiliser chacun des commerciaux à sa mise en œuvre et ce, dans le timing voulu. Dans une économie plus ouverte et mondiale, la vitesse devient un mode de vie : **le manager est donc aussi celui qui doit accélérer l'intégration de multiples changements au sein des équipes.**

Dans tous les secteurs d'activités, les offres se sont multipliées : qu'il s'agisse de produits innovants ou fortement banalisés, le client est de plus en plus sollicité et de plus en plus informé en tant qu'utilisateur omnicanal. La qualité de service ou de prestation annexe doit faire la différence et, souvent, la « posture » des commerciaux est déterminante : **le manager est aussi celui qui doit faire adopter les bons comportements** et les pratiques commerciales définies grâce à ses qualités pédagogiques et sa proximité.

Les canaux de distribution représentent des enjeux importants, que ce soit la vente par téléphone, en face à face, par Internet, en direct ou par intermédiaire. Les fonctions opérationnelles supports comme le marketing, l'informatique, les centres de relation client, doivent toujours être plus réactives et développer davantage de synergies pour satisfaire le client. **Le manager commercial est désormais connecté avec le monde extérieur et avec les services de son entreprise, il doit donc faire face à une inflation d'informations à traiter pour prendre des décisions.**

Face à cette situation où l'insécurité économique domine, la vie d'entreprise est une aventure plus incertaine qu'hier. Il est fondamental

pour le manager de développer l'optimisme, d'insuffler aux équipes l'énergie nécessaire autour de projets mettant en relief des valeurs simples, sincères et partagées. L'esprit d'équipe en fait partie, la reconnaissance individuelle aussi et la plupart des entreprises ont compris l'importance des valeurs comme vecteurs de performance. En revanche, si ces notions font l'unanimité, elles ne sont pas simples à faire vivre. À titre d'exemple, l'idée de développer les talents de chacun est aujourd'hui devenue très populaire, séduisante, mais sa mise en œuvre reste plus difficile. En effet, le manager a tendance à se focaliser davantage sur les points faibles d'un commercial que sur le développement de ses points forts. Pourtant, dans le cadre de nos missions en entreprise, on observe qu'un commercial heureux, « bien dans sa tête », accroît davantage de satisfaction client et devient de fait créateur de valeur pour son entreprise. Bien sûr, l'objectif de l'entreprise n'est pas *a priori* de garantir le bonheur professionnel de ses collaborateurs, mais de réaliser principalement des objectifs de marge, de chiffre d'affaires. Si le résultat est le but, le chemin pour y parvenir est primordial et le plus intéressant à vivre. Là où se ressentent les émotions et le besoin de sens dans l'action.

C'est armés de nos convictions et de nos expériences depuis vingt ans dans plusieurs centaines d'entreprises, que nous dédions cet ouvrage à tous les managers commerciaux et aux étudiants. **Il a pour ambition d'apporter, dans ces années réputées difficiles, des éclairages sur le rôle prépondérant du manager commercial dans les entreprises.**

Ce livre se focalise sur trois leviers d'actions à la fois simples et puissants pour prendre davantage de plaisir dans ce métier à vocation :

1. Développer les qualités essentielles de leadership : donner du sens à l'action et savoir motiver au quotidien.
2. Faire progresser les commerciaux en appliquant les règles d'or du coaching.
3. Piloter l'activité des commerciaux afin d'optimiser leurs performances.

Face à ces enjeux, la gestion du temps en management représente un dilemme pour le manager commercial. En effet, le manager est à

la fois réalisateur en conservant la responsabilité de clients importants, il doit aussi participer à des projets transverses à l'entreprise et assurer tous les actes de management. Les priorités ne manquent pas, mais pour autant des choix s'imposent. Manager des commerciaux aujourd'hui demande de voir clair dans ses missions et dans l'organisation de son temps car, si le manager doit arbitrer son temps dans des périodes chargées, il doit avant tout privilégier **le cœur de sa mission : motiver, coacher et piloter l'activité des hommes.**

En somme, le métier de manager commercial possède sans doute tous les attributs de la passion. Est-ce une vocation ? Peut-être. En tout cas, notre conviction nous amène à penser que « **manager, c'est aimer** ».

Partie 1

Premier levier : développer son leadership

