



Vente:

instinct ou méthode?

► **Sylvie Protassieff**

Consultant et ancien directeur commercial

Malgré toutes les études possibles, une entreprise se juge en grande partie sur sa capacité à générer des flux d'affaires nouveaux, stables, récurrents et toujours plus volumineux. S'il veut éviter cet écueil et accroître ses succès commerciaux, l'entrepreneur doit maîtriser quelques outils d'analyse simples mais efficaces, adapter sa stratégie de vente à la stratégie générale de l'entreprise et confronter ses prévisions à la dure réalité de la concurrence et des affaires.

Depuis la boulangerie du coin de la rue jusqu'à Arianespace, ce qui fait qu'une entreprise existe et dépasse la simple vision qu'en a son dirigeant, c'est la rencontre avec son marché, c'est-à-dire ses clients. Cette règle d'airain est vraie, de la TPE au groupe international et elle s'applique aussi bien aux entreprises qui travaillent en B to C (Business to Consumers), qu'à celles qui visent une clientèle B to B (Business to Business). Au-delà de la stratégie du dirigeant, qui peut être inspirée, au-delà de la bonne idée marketing, au-delà de la capacité à produire un objet ou un service de qualité avec des coûts et des délais bien gérés, au-delà de la saine gestion financière, c'est la qualité des méthodes commerciales qui sera garante du développement et de la pérennité de l'entreprise.

On voit souvent les entreprises investir pour optimiser l'outil de production ou l'informatique. Mais la fonction commerciale reste essentiellement basée sur l'intelligence et le comportement des personnes qui la portent, si bien que le dirigeant voit parfois difficilement comment en améliorer la produc-

tivité. Vente : instinct ou méthode ? Nous voilà revenus à un vieux débat auquel on pourra tenter de répondre en fournissant des outils et des concepts-clés qui permettent de flabiliser la fonction commerciale et d'en faire un véritable moteur de croissance.

S'il est souvent inévitable que la jeune entreprise se lance dans les premières ventes de manière instinctive en répondant de façon opportuniste à des demandes spontanées, le développement réel de l'entreprise passe par une professionnalisation du processus de vente, en termes de méthodes et de pratiques. Bien au-delà du comportemental et des techniques de vente, ce processus combine un ensemble de paramètres qui s'applique quelle que soit la taille de l'entreprise. Savoir modéliser la fonction commerciale permet de prendre le recul nécessaire à son optimisation.

LE RÔLE DU DIRIGEANT : DES TRAVAUX FORCÉS À LA DÉLÉGATION

L'entreprise sortie des limbes et commençant à naviguer en haute mer est vite confrontée, ainsi que son dirigeant, à la nécessité de la croissance : croissan-



Le dirigeant doit piloter la fonction commerciale. Il ne peut la déléguer en intégralité.

ce pour assurer la taille critique, croissance pour répondre aux exigences de l'actionnaire, ou tout simplement croissance pour atteindre la vision qu'en a son créateur. Au cours des premières années, le dirigeant-créateur est vite devenu un forçat, un bourreau de travail. S'il a la fibre commerciale ou si c'est un solitaire, il aura assumé la fonction de direction des ventes pendant toute la phase de lancement. S'il a su fonctionner en binôme ou en trinôme, l'un des hommes-clés aura tenu cette fonction.

Quoi qu'il en soit, le challenge du dirigeant qui veut passer à la vitesse supérieure consiste à quitter le rôle du besogneux multi-tâches pour déléguer les fonctions dans lesquelles il est le moins performant (le commercial, la finance, les opérations ou la production), puis carrément prendre de la hauteur et ne garder que le rôle de directeur géné-

✓ à propos de :

SYLVIE PROTASSIEFF

Titulaire d'une formation universitaire et d'un Executive MBA, Sylvie Protassieff s'est forgée une expérience de 25 ans dans la fonction commerciale. Après avoir occupé les fonctions de directeur commercial et de directeur service clients dans de grandes entreprises, elle contribue aujourd'hui en tant que consultant indépendant à l'efficacité commerciale de nombreuses PME. Outre ses activités d'analyse de risques commerciaux, Sylvie Protassieff est l'auteur de l'ouvrage *Quadras et Codes* (Chiron, 2003)
sprotassieff@horizoncroissance.com



ral. Quel que soit l'âge de l'entreprise, le dirigeant se met alors en situation d'analyser pour pouvoir projeter, structurer et piloter. Sur le plan commercial, il passe d'une position réactive à l'anticipation et il professionnalise.

Le processus ne se limite pas aux entreprises nouvelles. Il s'applique également aux diversifications d'activités, au lancement de produits nouveaux et

pour vendre une berline à la famille Dupont, voire à plusieurs années pour vendre quelques Airbus à la compagnie Flottair. Cette notion s'applique aux ventes à un nouveau client, et aux ré-achats avec appel d'offres ou renégociation.

2^{ème} paramètre : Le chiffre d'affaires moyen des affaires mineures et des affaires majeures. Une affaire mineure correspond en général à quelques jours de prestations ou à la vente d'un produit unique à titre d'essai. A l'opposé, une affaire majeure implique plusieurs mois de prestations ou la vente d'un volume important de produits. Les affaires majeures nécessitent parfois des investissements de la part l'entreprise (embauches, choix de sous-traitants, aménagement de l'outil de production, etc.).

3^{ème} paramètre : Le ratio entre affaires mineures et affaires majeures. Il se calcule en déterminant sur le dernier cycle de vente, quel pourcentage du chiffre d'affaires a été réalisé avec des affaires mineures et quelle est la part des affaires majeures. Dans les entreprises jeunes, ce ratio s'équilibre au terme de plusieurs années, alors qu'au démarrage ce sont surtout des affaires mineures qui sont engrangées. Dans les entreprises plus anciennes, on doit surveiller les affaires mineures : sont-elles le fait de nouveaux clients (c'est alors le signe positif d'un renouvellement de clientèle), ou proviennent-elles d'anciens clients ? On analysera alors leur rentabilité et on mettra en place au cas par cas un plan d'action.

4^{ème} paramètre : Le nombre de nouveaux clients signés pendant le dernier cycle de vente. En effet, toute entreprise subit une érosion naturelle de sa clientèle, même sans commettre d'erreur. Certains clients déposent leur bilan, espérons-le sans laisser d'ardoise ! D'autres peuvent fusionner avec une société qui a déjà son fournisseur ou bien l'interlocuteur habituel de votre société peut être remplacé par un aficionado de votre principal concurrent. La capacité de l'entreprise à générer de nouveaux clients représente un signe de bonne santé commerciale, seul moyen pour lutter contre l'attrition. Sauf exception, nouveau client signifie affaire mineure, celui-ci préférant tester son nouveau fournisseur ou rôder cette nouvelle relation. Il est donc clair que ces nouveaux clients ne génèrent pas dès le début des chiffres d'affaires très importants, mais ils assurent le renouvellement du portefeuille de clients, gage de pérennité. Mieux encore, quand l'entreprise dispose d'une clientèle de grands comptes, le dirigeant veillera à ce que son plus gros client ne dépasse pas 20% du chiffre d'affaires, afin que sa disparition n'entraîne pas une catastrophe !

5^{ème} paramètre : Le nombre moyen de rendez-vous ou de contacts clients nécessaires pour remporter une affaire. Appliqué au dernier cycle de vente, ce calcul doit s'effectuer en tenant compte de tous les rendez-vous ou contacts nécessaires pour signer. Cette information permet d'appréhender précisément une part importante du coût des ventes.

6^{ème} paramètre : Le ratio affaires perdues sur affaires gagnées, sans oublier d'analyser les causes des échecs ou des succès. En ce qui concerne les affaires perdues, les équipes commerciales sont souvent sur la défensive, et il est assez difficile de comprendre de façon dépassionnée ce qui s'est passé. Les raisons invoquées pour expliquer un échec tournent en général autour du prix, qui serait considéré comme trop élevé par le client. Or, cet élément n'est pas totalement sous la responsabilité des ventes. On verra par contre une équipe commerciale et l'entreprise toute entière apprendre beaucoup plus des affaires gagnées, que l'on a souvent plus tendance à célébrer qu'à analyser. « Nous avons une connaissance très fine de ce segment du marché, nous savions tout sur les critères d'achat de notre prospect. Nous connaissons toutes les personnes qui ont donné leur point de vue sur l'achat. Nous étions présents en amont et avons pu intervenir dans la rédaction du cahier des charges. A la fin de la négociation, nous avons légèrement ajusté notre prix, mais le client nous avait déjà choisi et nous l'avait dit »... Voilà quelle musique agréable et utile retentit dans l'entreprise !

CONSTRUIRE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

À ses débuts, l'entreprise a travaillé en mettant en œuvre un certain opportunisme : réponse à la demande quel que soit le lieu, la distance ou même si le produit demandé nécessite de s'éloigner du concept de départ. Pour atteindre

L'essentiel pour

✓ l'investisseur

LES POINTS-CLÉS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

- La fonction commerciale est portée par une personne bien identifiée dans l'entreprise.
- Le portefeuille commercial à un instant donné repose sur un potentiel plusieurs fois supérieur au chiffre d'affaires attendu (le facteur dépend du délai du cycle de vente).
- En cas d'innovation, le délai du cycle de vente est deux à trois fois plus long que pour un produit connu, afin de tenir compte du temps « d'évangélisation » du marché.
- La direction peut expliquer la raison de choix et du dimensionnement des canaux de vente.
- La direction sait rendre compte de la perte de clients ou de prospects par une autre explication qu'un prix trop élevé.
- La culture prédominante dans la fonction commerciale est une culture du résultat, associée à une culture de la qualité.
- La fonction commerciale se sent concurrencée par la marge et le délai de paiement des clients.
- Le plan de réévaluation des canaux de vente reflète bien la stratégie actuelle de l'entreprise.

la maturité et une meilleure rentabilité, l'entreprise doit apprendre à faire des choix, souvent en terme de géographie, d'approche (produit ou service ?), de stratégie (volume ou différenciation ?) et de segment (mon meilleur marché est-il les grands comptes, les PME, les collectivités locales, le grand public, les seniors ou les juniors ?). Cet effort prospectif passe par l'analyse de l'historique des ventes, qui permet de dégager le profil du client idéal de l'entreprise : le type de client avec lesquels l'entreprise a la meilleure chance de travailler dans la durée, avec une certaine sérénité et des marges correctes.

L'entreprise a donc là la possibilité de se concentrer sur les cibles qui lui sont les plus profitables. Elle gagnera alors à consacrer davantage d'énergie aux clients avec lesquels la relation est bonne et la marge conforme à ses attentes, plutôt que de s'épuiser avec des clients grincheux et des contrats peu rémunérateurs. Au dirigeant de mettre en place ces garde-fous. Une fois ce travail effectué,



L'entreprise peut définir les canaux de vente adaptés : vendeurs grands comptes, vendeurs volume, télévendeurs, distributeurs, prescripteurs, Internet, ainsi que le ratio chasseurs/éleveurs, le nombre de chargés de relation après-vente ou de chargés de fidélisation, etc. L'entreprise en profitera au passage pour mettre l'accent sur les qualités qui font une équipe commerciale performante : relationnel, écoute, empathie, mais aussi réflexion, méthode, opiniâtreté, capacité de synthèse, fermeté, pugnacité, curiosité, rigueur et respect indéfectible de la parole donnée. Ce travail d'analyse, de réflexion et de décision stratégique doit être effectué environ tous les trois ans, car la souplesse commerciale, qui est une qualité en soi, redevient vite de l'opportunisme au mépris de la rentabilité. On voit alors des vendeurs instituer le délai de paiement ou la remise exceptionnelle comme méthode de vente. Il est bon d'ailleurs, dans cette optique, de vérifier régulièrement que le plan de rémuné-

Glossaire

Attrition : (En anglais, *churn*). Perte de clientèle due aux départs de bilan, au changement de stratégie du client ou au manque de suivi commercial.

B to B (Business to Business) : Vente aux entreprises (marché interentreprises).

B to C (Business to Consumers) : Vente au grand public (les particuliers).

Chasseurs : Commerciaux concentrés sur la prospection.

Création de trafic : Capacité qu'a l'entreprise de créer un flux entrant de demandes clients. Les moyens de la création de trafic (publicité, mailing, conférences, couponing, rendez-vous en face à face...) dépendent de la cible (grand public, PME, grands-comptes...).

Éleveurs : Commerciaux cherchant à développer principalement les clients existants.

ration des canaux de vente reflète la stratégie actuelle de l'entreprise et qu'il est bien adapté aux motivations de ses destinataires. Les stocks-options ne sont pas un remède miracle. Une commission versée au mois est souvent plus adaptée pour un jeune vendeur car il l'intègre à son train de vie.

DE LA PROJECTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU BUSINESS PLAN

Les paramètres d'analyse présentés dans cet article permettent au chef d'entreprise de construire un business plan où la valorisation du chiffre d'affaires prévisionnel est fiable. Un business plan ne peut être juste que s'il présente une ligne chiffre d'affaires valide. Or, c'est bien souvent cette ligne qui cause le plus de souci aux investisseurs : comment la vérifier si la partie rédactionnelle qui lui est consacrée se contente de lieux communs et de vœux pieux ? Comment la comprendre ? Le chiffre d'affaires est-il construit en augmentant mécaniquement de x% le chiffre d'affaires de l'année précédente ? Mais alors, a-t-on pris en compte les effets de la concurrence et des évolutions du marché ? Le chiffre d'affaires annoncé est-il réaliste et en phase avec le portefeuille en cours et bâti sur des affaires bien identifiées, ou sur des prévisions étayées par les vendeurs et les distributeurs ? Les moyens pour le réaliser (nombre de visites, nombre de vendeurs, coûts et temps de déplacement, y compris pour le suivi des clients existants) sont-ils bien prévus au budget des charges d'exploitation ? L'entreprise a-t-elle les moyens de financer le cycle de vente ? Quel est le choix de l'entreprise en matière de cible géographique ? Est-il cohérent avec le coût des ventes ? La cible en termes de segments de marché est-elle claire ? Comment l'entreprise s'organise-t-elle pour limiter l'attrition

et fidéliser ses clients ? La fonction commerciale de l'entreprise correspond-elle bien (en quantité et qualité) aux projections faites ?

Le dirigeant éclairé devra exiger des réponses précises et argumentées de son directeur commercial à toutes ces questions, que ne manqueront pas de lui poser les investisseurs ainsi qu'à quelques autres plus spécifiques à son métier et ses produits. Ce dernier pourra alors fournir des réponses fiables et crédibles à l'investisseur ou à tout autre partenaire sollicité. Ce travail de projection adossé à la maîtrise du processus de vente permet la réalisation d'un business plan crédible et utile au pilotage réel de la croissance. Le modèle PCA permet de formaliser cette projection en faisant varier les paramètres d'analyse présentés, d'en tirer toute la complexité dans des hypothèses réalistes et explicables. La ligne du chiffre d'affaires du business plan devient alors un véritable outil de décision. Cette professionnalisation de la fonction commerciale va dans le sens d'une meilleure intégration de cette démarche à l'ensemble de l'entreprise. Elle va dans le sens d'une meilleure communication avec les autres grandes fonctions, une meilleure adhésion des canaux de vente à l'intérêt de l'entreprise et une réelle prise en compte de la stratégie du dirigeant.

LA VENTE : UNE TECHNIQUE

En conclusion, on peut dire qu'en matière de commerce, si l'art et l'instinct sont un plus, la réussite ne s'improvise jamais. Elle se pense; elle se calcule. Vente : instinct ou méthode ? Même Picasso, Einstein, Zola et Menuhin disposaient d'une technique à toute épreuve, sur laquelle ils ont construit leur art. Pourquoi pas vous ? ■

spotassieff@horizoncroissance.com

L'essentiel pour

✓ l'entrepreneur

LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

- Penser que « le client est roi » signifie qu'il faut faire tout ce qu'il demande.
- Penser qu'une vente va se faire dans le délai qui convient à l'entreprise, alors qu'elle va se signer selon le délai qui convient au client.
- Oublier de chercher de nouveaux clients et consacrer toute son énergie à faire prospérer les clients existants (selon le vieil adage que cela coûte moins cher).
- Consacrer toute son énergie à la conquête de nouveaux clients, en oubliant de faire prospérer le chiffre d'affaires obtenu grâce aux clients existants (selon le vieil adage que celui qui ne progresse pas en parts de marché, régresse).
- Accepter du directeur commercial l'absence de reporting, sans réaliser que la vente est un art.
- Rémunérer les vendeurs exclusivement au chiffre d'affaires, au-delà de la phase de lancement, en oubliant de prendre en compte la marge et la qualité du travail effectué.
- Penser communication et publicité institutionnelle, sans en mesurer préalablement les retombées avec un test, et oublier la création de trafic.