

Avertissement aux lecteurs

Ce livre n'est pas un ouvrage réalisé pour des experts de la gestion commerciale. Son but est nettement plus modeste (désolé pour les puristes!) : sensibiliser de manière pédagogique des non spécialistes aux principales méthodes de gestion commerciale d'une PME ou TPE. Son but n'est donc pas d'aborder et d'analyser, de manière exhaustive, toutes les caractéristiques et outils de gestion propres au domaine commercial.

Les quelques termes techniques ou juridiques relatifs aux différents métiers de la vente et à la gestion financière – sur lesquels il est nécessaire de s'appuyer – ne seront donc pas développés, 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 particuliers de la vente et/ou apprendre les bases de la gestion financière, des ouvrages leur sont proposés à la fin du livre, dans la partie bibliographie.

En définitive, l'objectif principal de cet ouvrage est de proposer des méthodes pratiques – basées sur une vision 360° de la gestion commerciale – afin d'aider les dirigeants de PME/TPE et leur service client à optimiser durablement toutes les étapes clés des « coulisses commerciales » de leur entreprise, afin d'améliorer l'avantage concurrentiel et la performance de cette dernière.

Mode de présentation de l'ouvrage

La compréhension des différentes méthodes et outils de gestion présentés a été facilitée par un mode de présentation adapté à des non experts :

- les calculs ont été simplifiés et décomposés étape par étape, pour en faciliter l'assimilation et l'utilisation ;
- des **remarques importantes** ponctuent les différents chapitres, afin d'attirer l'attention sur des points techniques complexes et/ou incontournables, présentés et expliqués de la manière la plus simple possible ;

- chaque chapitre se conclue par un rappel des **principes essentiels à retenir**, pour aider les lecteurs dans leur effort de synthèse et de mémorisation.

Des modes de calcul précis guident les lecteurs dans la mise en place de chaque outil de gestion commerciale dans leur entreprise. En outre, ceux-ci sont accompagnés d'exemples réels, tirés de l'expérience professionnelle de l'auteur et propres aux problématiques de PME ou TPE françaises (mais dont le nom a été volontairement modifié pour des raisons de confidentialité évidentes).

Les termes utilisés

Par la suite, par souci de clarté et de lisibilité, les termes « vendeur », « commercial » et « professionnel de la vente » désigneront toute personne responsable de cette fonction ; soit à la fois des salariés, des managers opérationnels, les dirigeants d'une PME/TPE, ainsi que les futurs créateurs ou repreneurs d'entreprise.

Quant aux termes « chef d'entreprise », « entrepreneur » ou « dirigeant », ils correspondront tout autant à un gérant, un micro-entrepreneur, un commerçant, un artisan, un agriculteur ou à un professionnel libéral, qu'à un PDG/PCA¹, un administrateur ou un directeur général d'une société.

De même, pour alléger les explications, on entendra par produit un bien (produit fabriqué ou marchandise) ou une prestation de services.

Quant aux termes ou sigles techniques, tels que **Big Data**, **ADV**, **intelligence artificielle**, **SAV**, **accords de distribution**, **valeur commerciale**..., ils vous seront expliqués de la manière la plus simple possible au cours des chapitres qui suivent et dans le lexique situé en fin d'ouvrage.

Bonne lecture.

1. Président-directeur général ou Président d'un conseil d'administration.

Partie I

L'administration des ventes

« [...] Même ceux qui réalisent les tâches les plus petites accomplissent quotidiennement une œuvre [...] »

François Michelin

Sans l'analyse régulière des statistiques de vente, un commercial est souvent bien en peine d'évaluer avec précision son niveau de performance et d'en connaître les facteurs clés de succès. Or, ces statistiques ne peuvent exister sans une bonne base de données commerciales; cette dernière étant la résultante d'un processus visant à tracer – de manière régulière et détaillée – toutes les opérations composant chaque vente réalisée par l'entreprise (terminée ou en cours de réalisation) : date de la commande, nom du client ou donneur d'ordres concerné, localisation de ce dernier, date de facturation, type(s) de produits achetés (références), quantité commandée par référence, secteur d'activité du client/donneur d'ordre, prix unitaires des quantités vendues...).

Sur le plan technique, ce processus de traçabilité commerciale se nomme « l'administration des ventes » ou l'ADV. Il concerne tous les secteurs économiques quels qu'ils soient : négoce, artisanat, industrie, BTP, profession libérale, association ayant une activité de vente... La fonction ADV a pour but de gérer l'ensemble des ventes, depuis l'enregistrement du devis ou du bon de commande, jusqu'au lancement de la livraison et l'édition de la facture correspondante.

Cependant, l'importance de cette fonction est variable suivant les secteurs d'activité. Par exemple, cette importance est plus stratégique pour les TPE et les PME dont le nombre de clients est beaucoup plus élevé que la moyenne :

vente sur Internet¹, réseau de magasins ou PDV², vente par correspondance (VPC), services de télécommunication (fixe et/ou mobile), activités bancaires ou d'assurance, édition de livres... En outre, dans les PME/TPE, il arrive souvent que la fonction ADV soit gérée totalement ou partiellement par un non-commercial interne ou externe à l'entreprise : gérant, entrepreneur individuel, secrétaire, assistant(e) de direction, comptable clients, sous-traitant administratif³...

Le rôle d'un administrateur des ventes est donc de gérer toutes les informations et données commerciales pour le compte de différentes fonctions ou services de l'entreprise, dont les plus courantes sont :

- le marketing, pour la réalisation d'études ou de statistiques ;
- la force de vente, pour vérifier si elle respecte ou non ses objectifs et mesurer son degré de performance ;
- la comptabilité, pour l'automatisation informatique des écritures comptables générées par l'émission de chaque facture de vente (à l'aide d'un logiciel de facturation, d'un logiciel de caisse ou d'un logiciel de gestion de la relation client ou GRC) ;
- la trésorerie, pour déterminer les flux de recettes de l'entreprise ;
- la logistique, pour améliorer la planification des livraisons, réduire les stocks d'inventus, limiter les pénalités de retard... ;
- le contrôle de gestion commercial, pour évaluer la rentabilité de chaque vente réalisée, identifier les clients ou donneurs d'ordres les plus contributifs aux bénéfices ou pertes comptables de l'entreprise, évaluer la performance globale de sa fonction commerciale interne ou externalisée, mesurer le degré de dépendance commerciale de l'entreprise envers ses principaux donneurs d'ordres ou clients... ;
- la gérance ou la direction générale, pour s'assurer que les objectifs stratégiques qu'elle a fixés sont respectés, trouver une nouvelle stratégie, modifier un objectif stratégique, comprendre les raisons du bon ou mauvais résultat comptable de l'entreprise...

Par ailleurs, dans la pratique, il arrive souvent que le responsable ADV soit suffisamment polyvalent pour prendre aussi en charge la gestion technique d'un réseau de distribution : points de vente détenus en nom propre par l'entreprise (établissements secondaires, succursales et/ou filiales), grossistes, franchisés, concessionnaires...

1. Encore appelé e-commerce dans le langage professionnel.
 2. Points de vente.
 3. Groupement d'employeurs, société d'intérim, société d'externalisation de la force de vente, auto-entrepreneur...

Chapitre 1

La gestion de l'information commerciale

On entend par informations commerciales, l'ensemble des données recueillies régulièrement ou ponctuellement auprès des clients et des prospects, de manière directe (sondage téléphonique, questionnaire papier, formulaire électronique d'inscription, réclamations des clients, ...) ou indirecte (lecture du site Internet du client, rachat d'une base de données commerciales, analyse de la presse professionnelle...). L'ensemble de ces données est collecté par tous les salariés de l'entreprise amenés à être en contact direct avec la clientèle actuelle ou potentielle : vendeurs, conseillers d'un centre d'appels, chargés d'affaires, techniciens d'une *hot-line*, secrétaire commercial(e), chargé(e) du service réclamations ou recouvrement, comptable clients...

La taille de cette information commerciale a tendance à être proportionnelle au nombre de points de contact avec la clientèle. Plus ceux-ci sont nombreux, plus l'information est vaste et diversifiée. Ce qui engendre – par ricochet – des difficultés de plus en plus élevées pour les TPE/PME, en matière de gestion quotidienne de cette information commerciale. Car, elle nécessite des investissements supplémentaires, auxquels elles ont de plus en plus de mal à faire face (logiciels de caisse, logiciel de centralisation des ventes, logiciel de gestion des ventes sur Internet, centrale téléphonique, serveur informatique plus puissant, logiciel de GRC¹...). D'où l'intérêt d'optimiser au mieux la gestion des données commerciales, afin de rendre leur collecte et leur exploitation rentables pour l'entreprise. Pour ce faire, l'information commerciale doit être pilotée de manière globale, pour éviter de faire l'impasse sur un aspect ou un élément important pour la pérennité de l'entreprise. Ce qui signifie que sa gestion doit être menée avec une approche à la fois :

- technique;
- organisationnelle;

1. Gestion de la relation client ou CRM en anglais (*Customer relationship management*).

- juridique;
- financière.

Dans la pratique, on constate que les principaux problèmes de gestion de l'information commerciale – propres aux TPE et PME – proviennent ou portent pour l'essentiel sur la gestion des commandes clients et la gestion de la facturation clients.

La gestion des commandes clients

La saisie d'une commande d'un client ou donneur d'ordres est souvent perçue comme le premier élément factuel d'une vente, dans la mesure où elle matérialise le résultat d'une démarche commerciale active (l'entreprise démarche les clients) ou passive (les clients contactent l'entreprise). Néanmoins, elle n'est pas toujours suffisante pour que l'on puisse parler de vente effective¹. En général, seule la facturation du client peut prouver de manière irréfutable qu'une vente a été réalisée par l'entreprise (que ce soit d'un point de vue commercial ou juridique). La commande est considérée souvent comme une promesse d'achat de la part du client (ou une promesse de vente du point de vue du fournisseur), que ce dernier peut annuler sous certaines conditions.

Pour autant, il ne faut pas négliger ou sous-estimer le rôle de la commande client. Elle permet à l'entreprise d'améliorer son processus de facturation, ainsi que de se constituer une base de données commerciale très utile pour bien connaître ses clients ou prospects, afin notamment d'anticiper plus facilement leurs futurs besoins. Mais pour que cette base de données soit facilement exploitable, il est primordial de maîtriser parfaitement les différents aspects du traitement des commandes clients, tant d'un point de vue technique et organisationnel, que juridique et financier.

La gestion technique des commandes clients

Pour qu'une commande client soit facilement exploitable par la fonction production de l'entreprise, il est impératif que celle-ci respecte un certain nombre de principes de construction et de règles de présentation. Cela, afin que la commande puisse être transformée en produit fini (bien ou

1. Elle peut être considérée comme un contrat, si chacune de ses pages sont signées et qu'elle comprend la mention « bon pour accord » ou « Lu et approuvé ».

service) le plus rapidement et le plus efficacement possible. La meilleure manière d'atteindre cet objectif est notamment de réduire au maximum les délais de transmission et d'analyse de chaque commande client. Pour ce faire, l'administrateur des ventes ou le responsable des commandes doit impérativement se mettre d'accord avec le responsable de la production sur les différents renseignements techniques que doit comprendre chaque commande, ceci afin d'éviter un aller/retour incessant entre les différents services de l'entreprise et le client concerné. En effet, dans la pratique, on se rend souvent compte qu'un temps précieux est perdu, du fait de commandes incomplètes ou peu claires au niveau des différentes caractéristiques techniques exigées par le client (dimensions, niveau de performance, références exactes des accessoires, définition précise des prestations de services demandées...). Ce qui rallonge d'autant les délais de production et de livraison, au grand mécontentement des clients concernés.

Pour que la gestion technique des commandes clients soit optimisée, il est donc impératif :

- de définir, avec le responsable de production, l'ensemble des paramètres techniques à demander au client, en fonction du type de biens ou services commandés par ce dernier ;
- d'automatiser au maximum le traitement des commandes, à l'aide d'un logiciel commercial adapté, afin de faciliter notamment la circulation et la fiabilité des échanges de données techniques et commerciales entre le service des ventes, la production et la logistique ;
- de s'assurer régulièrement que ce système informatique commercial ne perd aucune donnée contenue dans les commandes clients.

C'est donc en respectant ces trois principes techniques, que l'administrateur des ventes va pouvoir contribuer à la concrétisation de chaque commande, dans les meilleures conditions et conformément aux demandes de la clientèle.

L'organisation du traitement d'une commande client

Très souvent, les TPE/PME constatent que la durée, qui sépare la saisie d'une commande et son traitement effectif par la production, est de plus en plus élevée dans le temps et ce, malgré des efforts techniques et financiers significatifs (saisie décentralisée des commandes, achat d'un progiciel de gestion intégré ou PGI¹, création d'un service de commande en ligne, enrichissement des options de saisie de chaque commande...). La raison

1. Soit en anglais un ERP (*Enterprise resource planning*).

principale de cette situation vient du fait que la problématique du traitement des commandes est souvent étudiée de manière localisée ou analytique, sans une véritable vision d'ensemble. Ce faisant, l'entreprise prend alors le risque que les solutions mises en place génèrent des effets pervers sur le reste du processus de traitement des commandes, en déplaçant notamment le problème chez d'autres fonctions ou services de l'entreprise.

Pour l'essentiel, ses effets pervers sont :

- la création d'un « goulot d'étranglement » au niveau des ateliers de fabrication et/ou du bureau d'études, du fait d'une transmission plus rapide des commandes par le service commercial ;
- le service production ne prend plus le temps d'analyser de manière approfondie le contenu de chaque commande, d'où une hausse des litiges techniques avec les clients ;
- augmentation du nombre de commandes non traitées suite à un oubli ou à une perte des documents techniques donnés par le client ;
- problèmes de surstockage des produits en cours de fabrication dans les ateliers ;
- la création d'un « goulot d'étranglement » au niveau du service livraison, dans la mesure où ce dernier ne peut plus augmenter ses aires de stockage ;
- augmentation du coût de stockage des produits ou marchandises ;
- augmentation du risque de vol ou de détérioration des stocks de produits en attente de livraison.

Pour limiter ces conséquences négatives, il est donc nécessaire d'avoir toujours une vision globale et transversale du problème, de manière à rendre toutes les fonctions de l'entreprise aptes à faire face à un rythme de traitement des commandes plus élevé. Quant à cette aptitude, elle s'obtient notamment par une amélioration de l'organisation de l'ensemble du processus de traitement des commandes clients, de la saisie à la livraison. Cette amélioration est d'ailleurs plus que vitale pour les entreprises désireuses de ne produire ou vendre qu'à la commande, afin de réduire au maximum leurs stocks de produits fabriqués ou de marchandises (production dite à « flux tendus »).

Cette organisation se concrétise pour l'essentiel par :

- la mise en place d'une procédure d'enregistrement des commandes claire et simple, afin de réduire au maximum le temps de cette opération et les erreurs de saisie ;
- la cartographie de l'ensemble du processus de traitement des commandes, en faisant apparaître les étapes clés et en indiquant les différentes