

**PROFESSION**  
**MANAGER**  
**COMMERCIAL**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Alain FOSSIER

Odile LETRILLART-BÉNARD

# PROFESSION MANAGER COMMERCIAL

Motiver, coacher et piloter  
une équipe de vente

2<sup>e</sup> édition

*Préface de Gérald 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<sup>er</sup> 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 978-2-10-075890-6

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



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



**D**epuis 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 Enterprise 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



**L**a 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





# Chapitre 1

# Renforcer ses qualités de leader

## *Executive summary* |

- ▶▶ **Le manager donne l'élan à son équipe commerciale,** en lui apportant des raisons « supérieures » d'agir dans la durée.
- ▶▶ **Il explique la direction à prendre avec conviction** en accrochant son discours à la stratégie de l'entreprise. Afficher des valeurs ne suffit pas : il faut les vivre !
- ▶▶ **Le changement n'attend pas le nombre des années,** c'est pourquoi il accompagne ses commerciaux pour les faire adhérer.

## Donner du sens

Si la dimension « pilotage » du management commercial a pris une place importante grâce aux systèmes d'information, la dimension relationnelle est devenue encore plus cruciale dans le management au quotidien.

Un commercial est habitué à vivre avec une pression permanente par rapport à ses propres résultats. Son activité est mesurable à toutes les étapes du processus de vente. La fréquence des réussites et des échecs est une donnée essentielle de la vie d'un commercial, ce qui exige à la fois des qualités de résistance à l'échec et une forte volonté de réussir. Le commercial est plus exposé que d'autres professionnels à l'alternance des émotions : la colère, la peur, le dégoût, la tristesse, la surprise et la joie, autant de liens à établir par le manager entre les émotions et les besoins de ses commerciaux. Le manager commercial doit donc être particulièrement vigilant sur la motivation, dont l'origine se forge dans les émotions de chacun, et plus profondément, les aider à trouver du sens à leur travail.

## Construire ou relayer la stratégie commerciale de l'entreprise

Au-delà des résultats à atteindre, il s'agit pour le manager de forger et de faire partager une raison supérieure à ses commerciaux pour agir dans le sens voulu. À l'image du sport collectif, où chacun des joueurs contribue par ses talents aux résultats de l'équipe, c'est le chemin qui importe le plus, car c'est là que se construit le résultat : l'entraînement, la technicité, la qualité relationnelle entre les joueurs et le staff de l'équipe, l'analyse du jeu des adversaires sont autant d'actions qui doivent être menées au service des ambitions affichées. De la même manière, le manager commercial doit d'abord proposer un projet, une vision afin de fédérer l'énergie de chacun au service des objectifs visés. Il s'agit de donner envie de

participer à une aventure dont tous pourront être fiers. En cela, la vision doit répondre à la nécessité de donner un sens à l'activité des commerciaux et correspondre aux valeurs dans lesquelles l'équipe et chaque commercial s'identifieront.

En l'absence de vision, chacun de nous agirait sans véritable conviction, sinon à tenter d'assurer l'essentiel : atteindre des objectifs, assurer un niveau de vie, se conformer à un statut social... Il manquerait le goût de l'aventure, d'une belle histoire à vivre. La vision donne l'élan et entretient l'envie d'agir, tandis que l'objectif n'est qu'une étape.

### Exemples

#### Des visions uniques

Le FC Barcelone apporte un vrai style de jeu correspondant à une vision spécifique du football. Le fait d'être champion national, européen ou du monde représente autant d'objectifs atteints. Ce palmarès incomparable s'explique par une vision unique du football qui a permis au club de remporter autant de titres.

Dans le monde de l'entreprise, GE, Microsoft, Apple, Citroën, Sodexo, AXA... ont tous vécu des moments forts issus de visions successives qui leur ont permis de prendre et de développer un certain leadership. C'est en cela que le manager commercial doit transmettre cette envie fondatrice d'agir, et donner la foi et l'optimisme pour faire vivre cette vision.

Si les raisons de posséder une vision sont maintenant encore plus évidentes, d'autres exemples peuvent l'illustrer. Bien sûr, elle dépend du contexte de l'entreprise et de son environnement :

- « Nous allons envoyer un homme sur la Lune et l'en faire revenir sain et sauf, avant la fin de la décennie », John F. Kennedy.
- « Inspirer les personnes pour leur donner envie de prendre soin de la planète », National Geographic.
- « Le Cirque du Soleil est un provocateur de nouvelles expériences. »

Des formulations plus pragmatiques, mais tout aussi porteuses de fierté, sont utilisées par des managers commerciaux :

- « Être la référence de la satisfaction client : proche, à l'écoute et respectueux des attentes de nos clients. »
- « Devenir leader de notre marché. »
- « La conquête doit être l'atout majeur de notre développement, car tous les clients ont besoin de nous. »



- • •
- « Faire de l'innovation l'ADN de notre entreprise, tant sur nos produits que dans notre expertise commerciale. »
- « Mettre la relation humaine au cœur de notre réussite : des clients heureux sont nos meilleurs messagers. »
- « Doubler nos résultats en 5 ans pour devenir une entreprise de réputation nationale. »

## ***Comment construire une vision pour son équipe commerciale ?***

Construire une vision, c'est déjà engendrer des changements, et donc naturellement des résistances. Pour autant, il faut avoir le courage de s'y engager, c'est-à-dire faire preuve de leadership. Chacun d'entre nous a constaté que certains managers étaient plus leaders que d'autres.

Comment formaliser le discours relais de la vision d'entreprise adaptée à son équipe commerciale ?

Cela revient souvent à rendre concret, pour les commerciaux, les nouvelles orientations de l'entreprise et donc à clarifier les changements attendus. Pour réaliser cet exercice de style, un discours en 8 étapes est conseillé :

### ■ Valoriser ce qui a été réalisé jusqu'à présent

- Faire un bref historique de la situation en citant les faits marquants ;
- faire ressortir les progrès obtenus ;
- rappeler les difficultés franchies et les changements réussis ;
- capitaliser sur les points forts.

### ■ Mettre en évidence les limites ou les risques à rester dans le *statu quo*

- Les conséquences négatives à reproduire les mêmes actions aujourd'hui en termes de :
  - positionnement sur le marché : potentiel, concurrence, évolutions ;

- coûts ;
  - évolutions de chiffre d'affaires et de marge ;
  - qualité de réponse aux demandes des clients.
  - Les risques, si on ne changeait pas demain.
- Présenter la vision et les changements associés
- En relation avec la stratégie (conquête, nouvelle segmentation, vente de solutions, digital...) et les valeurs de l'entreprise ;
  - les perspectives de marché.
- Expliquer les raisons du changement en mettant en exergue les avantages pour les clients, l'entreprise et les collaborateurs
- Gagner du temps grâce à l'utilisation d'outils digitaux adaptés aux demandes client ;
  - mieux exploiter les informations client grâce au CRM ;
  - saisir des opportunités d'une offre plus large ;
  - faire bénéficier les clients de services complémentaires ;
  - fidéliser les clients ;
  - devenir une entreprise de référence ;
  - enrichir ses connaissances ;
  - assurer la croissance et les emplois.
- Reconnaître les obstacles
- Le temps ;
  - concilier les nouveaux business et l'activité commerciale récurrente ;
  - l'inertie ou les résistances possibles.
- Définir les moyens pour aider les collaborateurs
- La formation présentielle, le webinar, les modules e-learning ;

- l'accompagnement et le coaching ;
  - les entretiens individuels et les réunions ;
  - les outils de communication.
- Clarifier les prochaines étapes à mener à court terme
- Rappel des objectifs principaux pour faire le lien avec la vision ;
  - le planning des premières actions ;
  - la formation ;
  - les actions commerciales prévues ;
  - les moyens mis à disposition.
- Conclure par la vision
- Une entreprise forte et durable ;
  - une entreprise orientée client et services ;
  - Rassurer et afficher sa confiance.



## Avis d'expert

**ARNAUD BOUFFARD**, chef des ventes IDF  
– Pôle Solutions de sécurité  
(Vachette, Stremler), Assa Abloy France

### FAIRE ADHÉRER UN COLLABORATEUR À LA NOUVELLE STRATÉGIE COMMERCIALE

L'entreprise Vachette/Assa Abloy a toujours vendu ses produits de serrurerie par l'intermédiaire de la distribution professionnelle type quincailleries industrielles. Il y a 10 ans, les offres de serrurerie chez ces distributeurs étaient

plutôt restreintes et Vachette avait une place de choix dans les linéaires de nos clients distributeurs. Or, aujourd'hui, l'offre de quincaillerie du bâtiment foisonne de marques venant des quatre coins du monde. Il y a 10 ans, mon équipe commerciale se contentait avec succès de rencontrer les acheteurs





des différentes enseignes pour remplir leurs bons de commandes. Aujourd'hui, cela a beaucoup changé et cette démarche auprès des distributeurs n'est plus suffisante. Pour continuer à grandir et conserver notre leadership, il nous faut aussi rencontrer et convaincre « les clients de nos clients ».

Il a fallu combattre les réticences des commerciaux à ce changement de stratégie et pour obtenir l'adhésion de la force commerciale, nous avons plus particulièrement travaillé sur quatre axes principaux :

- créer et animer un programme de fidélisation de nos clients installateurs (qualification d'un fichier clients) ;
  - inciter les commerciaux (prime annuelle) au développement du CA chez les installateurs ;
  - demander un nombre de visites minimum par semaine chez ces clients ;
  - inviter nos clients installateurs à visiter nos usines en France.
- Un management de proximité a été primordial à la réussite de ce changement stratégique. Un des nombreux avantages de cette nouvelle démarche est d'être aujourd'hui plus à l'écoute des attentes de nos clients finaux sans l'interférence de nos partenaires distributeurs. Les bénéfices ont été nombreux pour la force commerciale :

- progression du CA ;
- créer un lien solide avec nos clients installateurs ;
- mieux maîtriser notre business ;
- se différencier par rapport à la concurrence.

## Communiquer la vision du projet d'entreprise

La trame du discours relais de la stratégie étant posée, le respect des 8 étapes facilite la fluidité du discours. Cependant, il est aussi essentiel pour le manager commercial de respecter des règles de communication dans l'expression orale et non verbale :

- faire des phrases courtes ;
- utiliser des verbes d'action ;