

» Techniques de management commercial

NADIA BEN HAMOUDA LENGLET

Professeur certifiée et formatrice en Management
des unités commerciales

DIDIER BOUCKENHOVE

Professeur certifié d'Économie-Gestion commerciale

CATHERINE GUILLIEN

Professeur agrégée d'Économie-Gestion

ISABELLE MARCON

Professeur agrégée d'Économie et Gestion

Sous la direction de

LAURENCE COUSIN-PICHEAU

IA-IPR en Économie-Gestion



"Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs.

Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite".

ISBN 978-2-216-12825-9

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du Droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

© Éditions Foucher, Malakoff 2014.

SOMMAIRE

PARTIE 1 Le marketing stratégique

1	La démarche marketing.....	8
2	Le plan de marchéage.....	12
3	Le portefeuille d'activités.....	16
4	La gamme.....	18
5	Le cycle de vie du produit.....	20
6	La marque.....	23
7	Le positionnement.....	26
8	L'emballage, le conditionnement et le design.....	28
9	La qualité.....	31
10	L'analyse du marché.....	33
11	La demande globale.....	37
12	La segmentation.....	40
13	Le recueil des informations sur la demande.....	44
14	L'offre.....	49
15	L'environnement.....	52
16	La veille marketing.....	56
17	La logistique.....	60

PARTIE 2 Le marketing opérationnel

18	L'unité commerciale.....	64
19	Le droit et le commerce.....	67
20	La gestion de la relation commerciale.....	70
21	La gestion de l'offre.....	72
22	La mise en valeur de l'offre.....	76
23	La stratégie de prix et la fixation du prix de vente.....	83
24	L'aménagement de l'unité commerciale.....	90
25	Les opérations d'achat et d'approvisionnement.....	94

PARTIE 3 La clientèle

26	La zone de chalandise.....	100
27	Le comportement des clients.....	104
28	Le processus d'achat.....	107
29	La satisfaction.....	109
30	La fidélisation.....	112

PARTIE 4 La négociation-vente

31	La communication commerciale.....	116
32	La préparation de l'entretien.....	120
33	Les étapes d'un contact commercial.....	124
34	Le marketing après-vente.....	128

PARTIE 5 Le marketing des réseaux de distribution

35	Les réseaux d'unités commerciales.....	134
36	L'organisation des réseaux.....	139
37	La stratégie de distribution.....	143
38	Les circuits et canaux.....	146
39	Les marques de distributeurs.....	150
40	Le commerce en ligne.....	153
41	La stratégie de communication.....	156
42	La communication médias.....	160
43	La communication hors-médias.....	164

PARTIE 6 Le management de l'équipe commerciale

44	Le management des organisations commerciales.....	170
45	L'individu dans l'organisation.....	174
46	Le manager : missions et outils.....	179
47	Le recrutement.....	183
48	L'évaluation et la formation de l'équipe commerciale.....	187
49	La motivation et la stimulation.....	192
50	La rémunération de l'équipe commerciale.....	195
51	L'organisation du travail de l'équipe.....	200
52	L'animation de l'équipe commerciale.....	204

PARTIE 7 Les outils de la gestion commerciale

53	Le cycle d'exploitation	210
54	Les opérations de règlement	213
55	Les relations avec les banques	216
56	La gestion des stocks	219
57	La trésorerie	225
58	L'analyse de la performance financière	228
59	Les opérations d'investissement et de financement	234
60	Les coûts dans l'unité commerciale	241
61	La prévision des ventes	245
62	Les tendances et variations saisonnières	250
63	Les budgets	253
64	Les tableaux de bord	256
65	Le seuil de rentabilité	258

PARTIE 8 Carnet professionnel

	Le pilotage et la méthodologie du projet	264
	Exemple de tableau de bord	267
	La planification du projet	268
	La construction d'un diagramme de GANTT	270
	La construction d'un réseau PERT	272
	Un exemple d'usage de logiciel de gestion de projet : Microsoft Project	275
	La méthodologie de l'enquête de satisfaction	281
	L'annonce de recrutement	286

La politique de produit inclut la gestion de la gamme qui permet de construire, d'équilibrer et de faire évoluer l'offre de l'entreprise. Elle apporte une cohérence à l'ensemble des éléments du plan de marchéage, en termes de positionnement, de cycle de vie du produit, de politique de prix, de distribution et de communication.

1

Définition

Une gamme se définit comme l'ensemble des produits commercialisés par une entreprise, destinés à satisfaire le même besoin.

Une gamme de produits se caractérise par :

- **sa largeur** : le nombre de lignes (ou de familles) de produits ;
- **sa profondeur** : le nombre de produits par ligne ;
- **sa longueur ou son étendue** : le nombre total de produits que comprend la gamme.

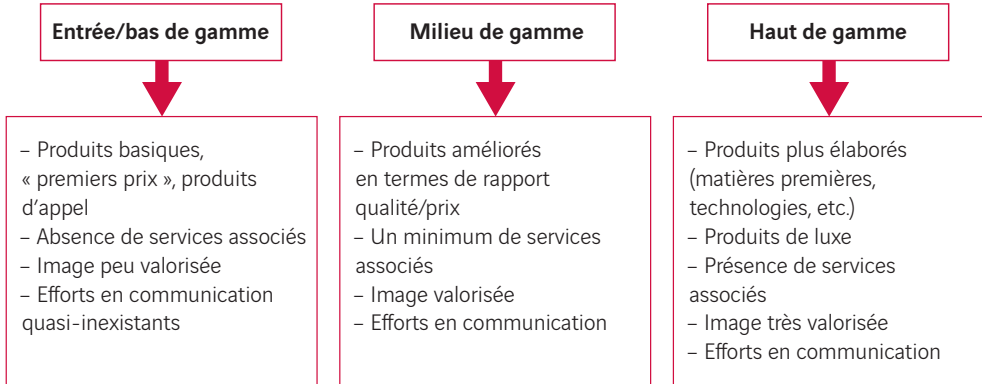
Exemple : La gamme thés de l'entreprise Lipton.

Thés standards	Thés d'origine		Thés noirs parfumés		Thés verts et thés blancs		Infusions		
	Collection exclusive	Sir Thomas Lipton	Classiques	Pyramid	Classiques (thés verts)	Pyramid (thés verts et blancs)	Les Exotiques	Les Irrésistibles	Les saveurs du soir
Yellow Label Tea 25s	Or	Russian Earl Grey mousseline	Vanille	Façon Muffin myrtille	Menthe 25s	Vert façon Cupcake fraise	Maroc	Désir Gingembre	Grand Sud
Yellow Label Tea 50s	Russian Earl Grey	Orange Jaipur mousseline	Citron	Fruits rouges	Classique 25s	Vert Épices orientales	Canada	Tentation Fraise	
Yellow Label Tea 100s	Earl Grey Impérial	Vert Marakech mousseline	Caramel	Agrumes	Menthe 50s	Vert Menthe intense			
Yellow Label Tea vrac	Argent d'Asie	Russian Earl Grey vrac		Pêche/Mangue	Classique 50s	Vert Nature	Andalousie	Délice de Rose	
Thé du soir déthéiné	Orange Bangalore	Orange Jaipur vrac	Fruits des bois	Fraise/Menthe	Citron	Vert Mandarin/Orange			
Tea Day	Sublime Darjeeling	Finest Earl Grey		Mûre/Myrtille	Earl Grey	Vert Jasmin			
		Royal Ceylan vrac		Vanille/Caramel	Tchaé Menthe	Blanc Litchi/Gingembre			
			Coffret parfumés	Raisin/Framboise	Tchaé Orient	Blanc Rose/Violette	Alpes	Séduction Cranberry	

L'étendue de la gamme Lipton Thé est donc de 57 produits.

2 L'organisation de la gamme

La gamme peut être organisée en 3 niveaux. On parle de hauteur de gamme.



Notons que cette organisation en niveaux de gamme est relative à chaque entreprise.

Exemple : Le luxe intègre toujours le haut de gamme, mais le haut de gamme ne fait pas nécessairement référence au luxe.

3 La stratégie de gamme

A Les catégories de produits au sein d'une gamme

Différentes catégories de produits peuvent composer une gamme, avec des implications stratégiques différentes.

Catégories de produits	Implications stratégiques
Produits leaders	Produits phares sur lesquels reposent le CA, l'image et le profit de l'entreprise
Produits d'appel	Produits pour attirer les clients, grâce à leur prix ou leur caractère innovant
Produits régulateurs	Produits assurant un CA régulier, peu sensibles aux fluctuations du marché et couvrant une partie des frais fixes
Produits tactiques	Produits destinés à occuper un créneau face à la concurrence
Produits d'avenir	Produits jeunes destinés à devenir leaders

B La gamme et la stratégie commerciale

- Une gamme de produits doit être adaptée et en mesure de se développer, afin de répondre aux besoins de la clientèle.

Exemple : Extension de la gamme vers le haut, vers le bas, ou les deux.

- Une gamme de produits doit être équilibrée.

Elle doit donc comporter :

- des produits en phase de lancement et/ou de croissance, afin de remplacer les produits en phase de déclin ;
- des produits en phase de maturité (producteurs de liquidités), afin de financer les produits en phase de lancement et croissance (consommateurs de liquidités) ;
- des produits en phase de recherche et développement.

Conquérir un nouveau client coûte plus cher pour une entreprise que de conserver ses clients actuels. Ainsi, cette dernière développe des actions à destination de sa clientèle en vue de la fidéliser.

1 Définition et enjeux

A Définition

La gestion de la relation client (GRC ou CRM - *Customer Relationship Management*) correspond à :

- **l'identification des clients les plus rentables pour l'entreprise** : ceux qui génèrent un chiffre d'affaires et une marge importante pour l'entreprise ;
- **la mise en place d'actions commerciales adaptées à ces derniers**, dans une optique permanente de fidélisation. Ces actions doivent permettre d'augmenter la consommation du client ;
- **la construction d'une relation de confiance durable et entretenue** grâce à une communication régulière, afin de fidéliser la clientèle.

B Les enjeux de la GRC

Les principaux enjeux de la GRC sont :

- de retenir et de fidéliser la clientèle identifiée ;
- de développer le capital client ;
- d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- d'éviter l'attrition, c'est-à-dire la perte de clients, qui par conséquent ne consomment plus dans l'unité commerciale ;
- de se distinguer de la concurrence.

Les 5 tendances de la relation client

Cinq tendances sont à prendre en compte pour améliorer la relation client.

1. La confiance des clients

Il n'y a pas de relation de qualité sans confiance. Clairement, celle-ci est mise à mal car le consommateur attend que le message de la marque soit en adéquation avec ses clients. Il réclame également plus de transparence et refuse d'être contacté pour des sollicitations commerciales.

2. Les nouveaux parcours clients

Au regard des usages, la relation client de demain sera « *mobile centric* » au sens où le mobile constituera la « télécommande » du nouveau consommateur numérique.

3. Les pratiques de la connaissance client

Gagner un client ne suffit pas pour exiger de lui ses données personnelles, sans même lui expliquer à quoi celles-ci vont servir, ni les bénéfices qu'il va en retirer en les communiquant. La révision des modes de collecte des informations clients est un enjeu auquel les entreprises vont devoir faire face.

4. La communauté des clients

27 % des Français s'inscrivent dans cette démarche d'appartenance à une « communauté » et 58 % des consommateurs fréquentent des forums. C'est pourquoi la valeur de la marque va passer par la notion de partage qui, selon les analystes, constituera la valeur numérique de demain.

5. Une relation client plus « soft »

Les Smartphones et les tablettes ont imposé de nouveaux usages plus fluides et permettent d'interagir en continu. Il faut donc offrir aux clients des accueils prévenants, des offres de services simples et conçues pour le plus grand nombre.

Source : L'essentiel du marketing et de la relation client, 2014

2 Les outils et les supports de la GRC

A Les outils

Différents outils sont à la disposition du manager.

- **La qualification et l'exploitation du fichier client** : à partir des informations récoltées et stockées, leur analyse permet l'extraction d'informations ciblées nécessaires à l'outil GRC.
 - **La personnalisation de la relation** : notamment par l'utilisation de moyens hors-médias.
- Exemple** : Publipostage, e-publipostage, promotion des ventes, invitations à des événements privés, etc.
- **La segmentation** : elle permet de découper l'ensemble des informations disponibles en sous-ensembles homogènes.

Ces outils complémentaires permettent la proposition d'une offre adaptée aux clients ciblés et le suivi régulier de la relation commerciale.

B Les supports

Les NTIC ont permis de voir évoluer les supports de la GRC. Multi-canal, elle utilise le téléphone, le fax, Internet, le courrier traditionnel, ainsi que les courriels.

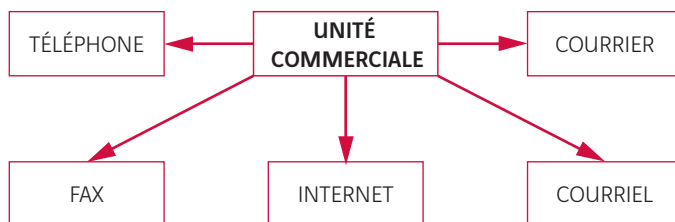


Figure 20.1 Les supports de la relation client