

## LE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL DANS LES PME : Et si la réussite du développement commercial était affaire d'organisation ?

Quelles que soient les thématiques de développement - lancement de nouveau produit, présence sur de nouveaux marchés, ciblage, développement de services compétitifs, vente en largeur de gamme - les PME savent aujourd'hui s'appuyer sur des outils classiques permettant d'analyser les potentiels et les opportunités.

On passe en général beaucoup de temps à étudier un marché, un secteur, les avantages compétitifs que l'on peut apporter, le positionnement prix, la concurrence,... Ces éléments sont certes fondamentaux pour choisir l'orientation la plus pertinente, mais un aspect fondamental est trop souvent négligé : l'organisation des équipes commerciales.

En effet, ce point est déterminant pour les raisons suivantes :

- Rares sont les PME qui peuvent dédier une équipe au développement d'un nouveau marché, que ce soit en mobilisant une équipe existante exclusivement sur cette orientation ou en recrutant une nouvelle équipe. Les PME ne disposent pas des moyens conséquents que peuvent mettre les grandes entreprises lorsqu'elles décident d'explorer un marché ou de commercialiser une nouvelle gamme de produits ou services. Le développement se traduit donc en surcroît de travail pour les équipes en place.
- Or ces mêmes équipes sont en général mobilisées à 120% de leur temps sur leurs objectifs initiaux. Elles ont peu de temps disponible pour intégrer de nouvelles orientations. C'est à ce stade que surviennent souvent des réflexions comme : « ils ne se rendent pas compte là-haut. Ils veulent toujours qu'on en fasse plus. »

Dès lors, on constate très souvent que l'échec ou la lenteur du développement commercial des PME est lié à un manque de temps. Les équipes sont généralement volontaires, animées par l'esprit de conquête indispensable dans une PME, mais elles n'ont pas assez anticipé les modifications d'organisation nécessaires et ont du mal à gérer les priorités.

En sacrifiant l'importance à l'urgence, elles subissent trop souvent au lieu de construire de façon à assurer la pérennité. Agir en bâtisseur plutôt qu'en pompier est primordial et il faut pour cela s'en donner les moyens.

Etablir une photographie du portefeuille prospects/clients par zone géographique en plaçant chaque cible sur deux axes, CA actuel et potentiel de développement lié à la nouvelle orientation, permet déjà d'aborder cet enjeu de façon explicite. Les commerciaux terrain doivent ainsi intégrer dans leurs plans de tournée des prospects/clients à fort potentiel de développement.

Au fond, si vous décidez d'un nouvel axe de développement, posez-vous la question suivante : « qu'ai-je prévu comme modification de l'organisation commerciale (tournées hebdomadaires, relais management,...) ? ». Si vous avez répondu à cette question, vous éviterez peut-être la frustration que l'on éprouve fréquemment lors d'une première réunion bilan lorsqu'en chœur les commerciaux se justifient du manque de moyens qu'ils ont consacré à votre orientation : « on aimerait bien, mais aujourd'hui on n'a pas le temps ! »...

Laurent CARAYON,

Président du Groupe Jean-Pierre Tricard

Conseil en dynamique commerciale

[www.jptricard.com](http://www.jptricard.com) - 01 41 31 51 51

paru sur le Portail des PME, le 5 octobre 2010