

ACTION COMMERCIALE

ANIMATION COMMERCIALE

Bâtir son PAC avec les fournisseurs

L'enjeu du plan d'action commerciale est de multiplier les synergies en conciliant les objectifs des partenaires industriels avec les siens.

Comment bâtir un plan d'action commerciale (PAC) avec ses fournisseurs? Si on pose la question à des industriels, des distributeurs ou à des consultants, on se rend d'abord compte que cette notion de «plan d'action commerciale» présente plusieurs aspects. Le PAC est d'abord un outil de pilotage dont devrait se doter toute entreprise, quelle soit industrielle ou commerciale. Une «feuille de route» qui définit la stratégie commerciale de l'entreprise, indique les objectifs fixés, les moyens choisis pour

parvenir. Il s'agit de prévoir pour une période donnée les différentes opérations destinées à développer les ventes ou à optimiser l'organisation commerciale de la société. C'est en somme le plan de bataille du directeur commercial. Il s'appuie en amont sur la stratégie de la direction générale et sur le plan marketing et il est appliqué en aval par les forces de vente et les points de vente... Dans le contexte de la distribution, il s'agit surtout de programmer les différentes opérations d'animation commerciale sur une période donnée,

avec les fournisseurs pour bénéficier au mieux de leurs actions promotionnelles, de prévoir la publication de supports de communication: PLV, catalogues, prospectus.

Un partenariat multiforme

Dans le négoce Bâtiment, les formes d'actions commerciales sont particulièrement diversifiées. Certains aspects s'apparentent de plus en plus à la distribution grand public (vente en LS, centrales d'achat), mais il y a des spécificités liées au marché BtoB (rôle des ATC, actions de fidélisation des artisans en compte) et aussi à la filière construction (importance de la prescription, des appels d'offres). Du coup, les formes de partenariats ou les appuis des fournisseurs sem-

54% des managers commerciaux se donnent actuellement pour priorité la «fidélisation des clients» en temps de crise, cet objectif prime sur la prospection de nouveaux clients ou le développement du CA avec les clients existants
(Source: Cégep, enquête sur le performance commerciale, Juin 2010)

36% des entreprises françaises seulement rédigerait leur «plan d'action commerciale» suivant une enquête de site «NetPME»

blent extrêmement variés. Ainsi, les industriels ont souvent des équipes «prescription» qui suivent l'amont

filère BTP (architectes, créateurs), des synergies sont aussi possibles avec les équipes négoce. «Sur les marchés BtoB, les "leads", c'est-à-dire les pistes ou les informations commerciales que le fournisseur communique au distributeur sont beaucoup d'importance», souligne Bertrand Laine (Com-ACE), altant spécialisé dans la performance commerciale. Le fournisseur appuie l'action commerciale distributeur de bien d'autres façons: promotion pour une période donnée sur une famille d'articles, engages pour artisans, événementiels produits. «Il y a aussi tout le dossier de la formation, par exemple le secteur de l'isolation», indique Bertrand Laine.

Les négociants ont des plans d'action plus en plus structurés», espère pour sa part Florent Goumarre, responsable du marché distribution P1, spécialiste des poutrelles. «Ils nous proposent donc d'anticiper. Mais de notre côté, en tant qu'industriel, nous avons éga-

Rôle des centrales

«En tant qu'industriel, notre interlocuteur, c'est de plus en plus la centrale d'achats», remarque de son côté David Petitprez, responsable marketing de Sidamo, marque du secteur de l'outillage. Du coup ce n'est plus tant avec les fournisseurs directement qu'avec la centrale qu'un négociant adhère d'un groupement élabore son plan d'action commerciale... Les effets de concentration des achats ont plutôt accru l'importance aux outils marketing et à la planification commerciale dans la profession. «Les centrales ont une capacité à monter des plans d'actions

très structurés, très diversifiés. Je réponde actuellement à des plans d'action commerciale 2011, je suis frappé de constater à quel point les chefs de produits connaissent notre spécialité – le disque diamanté – et savent très bien nous situer vis-à-vis des concurrents», souligne le responsable marketing. D'ailleurs, les centrales sortent en quelque sorte de l'ombre, et mettent en avant leur rôle et leur connaissance des marchés amont. On pense ici à Socoda qui médiatise ses «Plans d'actions et d'animations commerciales» (PAAC), sous forme de manifestations qui se tiendront en octobre à Paris.

Shop in the shop

L'organisation des rayons, les ILV-PLV témoignent aussi de l'évolution des rapports fournisseur/distributeur. «Les industriels disposent d'une bien plus grande possibilité d'expression dans le négoce que dans les GSB», reconnaît Remy Dassant, à l'Unibal⁽¹⁾. Chez celles-ci, «le merchandising a été intégralement repris en main par les

enseignes». Toutefois, à la faveur de nouvelles présentations type «shop in the shop», certaines marques retrouvent une belle audience. «C'est caractéristique en droguerie, dans le domaine du traitement et de l'embellissement des bois», remarque Remy Dassant. Dans les LS du négoce, une tendance récente est l'organisation des rayons par corps de métier (le maçon, le plaquiste, etc.) plutôt que par familles d'articles. «Cela a permis d'apporter plus de clarté dans l'offre et de rationaliser le nombre de fournisseurs», indique Patrick Richard, chef de produits LS (Union Matériaux). Du coup, les plans d'action sont de plus en plus ciblés et segmentés en fonction des professions artisanales. «On s'efforce a contrario de faire du "cross-marketing" en montrant des actions intéressant plusieurs métiers à la fois, ce qui permet de toucher une cible plus large», indique Jean-Charles Barbet, son homologue chez Chavigny. Frédéric Verriest

(1) Union nationale des industriels du bricolage et de l'aménagement du logement

Trois exemples de PAC en libre-service



Le secteur «LS outillage» est impliqué au niveau du traitement de l'air et certains produits avec éco-label

BigMat

«Capter les tendances marketing»

D'abord, nous intervenons auprès des fournisseurs dans le cadre de l'exécution du plan de communication BigMat: catalogues marchés et guides. Nous montons également avec eux des opérations commerciales à l'échelon national ou régional. Par ailleurs, nos adhérents ont eux-mêmes l'initiative d'opérations indépendantes avec la force de vente industrielle de leur secteur. Il s'agit, par exemple, de journées techniques... La stratégie industrielle de nos partenaires existants, notre objectif est de créer une synergie entre leurs axes marketing et notre politique à court ou moyen terme. Qu'il s'agisse du plan promo ou du plan de communication, nous cherchons toujours à établir la meilleure cohérence entre ces différentes opérations. Celles-ci émanent donc de notre stratégie, mais également de remontées ou attentes de nos adhérents, et évidemment de l'évolution du marché. A titre d'exemple, la création du guide «éco-matériaux» a résulté du constat de l'émergence d'un marché des «matériaux et solutions écologiques» conjointement à une demande forte du réseau. **PIERRE DOUVRAIN**, acheteur et chef de produits LS outillage, centrale BigMat



L'enjeu est de planifier les animations et d'arbitrer entre les cibles

Chavigny

«Nous préparons celui de 2011»

L'enjeu du PAC est de mettre au point tout un ensemble d'animations pour nos points de vente, de concilier les projets en direction de nos cibles de clientèle... Son élaboration se fait autour d'une table entre le directeur des ventes, le directeur commercial, le directeur des achats et ses collaborateurs, les chefs de produits. En externe, nos partenaires sont les centrales des groupements dont Chavigny est adhérent: Altair pour les matériaux, Careso pour le carrelage, Master Pro (Cofaq) en quincaillerie-outillage... Dans ce dernier domaine, dont je m'occupe, c'est la Cofaq qui conçoit les tracts pro, alors que nous développons nous-mêmes les tracts grand public, avec leur appui technique. Quant aux actions de terrain avec les industriels, elles peuvent être variées. Cela va de l'accompagnement d'ATC chez les utilisateurs à la participation à une opération «phoning» ou à une journée technique. **JEAN-CHARLES BARRET**, chef de produits LS outillage, groupe Chavigny



Un tract dans un tract et une action commerciale

Union Matériaux

«Réduire la part d'improvisation»

Mon dernier plan d'action commerciale portait sur le dernier trimestre 2010 avec pour objectif de dynamiser les ventes du LS outillage. Je l'ai préparé en juin dernier, en m'appuyant sur les plans d'actions commerciales 2010 des fournisseurs, rédigés eux-mêmes fin 2009. Il s'agit plus exactement de ceux des dix fournisseurs les mieux organisés et qui représentent ensemble 80% du rayon outillage ou 70% si on ajoute aussi la chimie et l'outillage à main! Sur cette base, j'ai renégocié des conditions ou des prix, j'ai pu aussi proposer en autonomie des actions commerciales originales... Exemple dans le dernier catalogue: avec Makita, nous proposons un lot associant une meuleuse et une radio de chantier, le tout à un prix attractif. Evidemment, le fait de représenter un certain volume dans notre zone avec 34 points de vente, cela compte!

PATRICK RICHAUD, chef de produits libre-service outillage du groupe Union Matériaux

Les conseils de notre expert



JEAN-MARC GANDY, directeur de Novasun⁽¹⁾ a publié «Organiser sa démarche commerciale» (en collaboration avec Jérôme Leau) Afnor

INDISPENSABLE

Quelles que soient la taille et la nature de votre entreprise, il est nécessaire d'avoir un document de synthèse présentant de manière systématique ses objectifs commerciaux et les moyens prévus pour les atteindre. Pour chaque type d'action, indiquer la personne responsable, les dates butoirs, le budget alloué... En fait, nombre d'entreprises n'ont pas de véritable PAC. De nombreux projets demeurent à l'état d'intention, faute souvent d'avoir désigné une personne chargée de les conduire. Un plan d'action commerciale permet aussi d'améliorer l'efficacité, grâce à une meilleure coordination des opérations entre elles. Faire le lien par exemple, entre la rédaction d'une nouvelle plaquette et la participation le même mois à un salon professionnel.

STRATÉGIQUE

Le plus souvent, les plans d'action commerciale se limitent au seul volet opérationnel. Ils

consistent donc en une longue liste d'actions et d'opérations les plus diverses, desquelles il est difficile de dégager une intention générale, et même le «pourquoi?» de telle action particulière. Il me semble souhaitable qu'un plan d'action commerciale comporte un volet stratégique. Débuter par exemple par un propos du dirigeant, illustrant une vision de l'entreprise à cinq ans: «devenir le leader rhénan de la distribution des systèmes de protection pour piscines» ou indiquer explicitement des objectifs stratégiques «ouvrir cinq nouveaux points de vente».

SYNTHÉTIQUE

A côté d'un plan général détaillé, il peut être intéressant d'avoir un plan directeur très synthétique, indiquant les axes principaux. Quelques lignes que le dirigeant affiche dans son bureau, mais aussi un support de communication interne et de mobilisation des commerciaux, car des objectifs clairs leur sont indispensables. Quant aux partenaires fournisseurs, je pense que leur rôle devrait être précisé dans le PAC, comme pour les membres de l'entreprise, sur le «qui fait quoi et pour quelle date».

(1) agence spécialisée dans le conseil et la formation des commerciaux