

1. Quels sont les 10 pays du monde jugés parmi les plus accueillants pour le business ?

PAYS JUGÉS LES PLUS ACCUEILLANTS POUR LE BUSINESS

Alors que la France occupe la 22^e place, les Etats-Unis dominant de la tête et des épaules la planète business en matière de pratiques managériales, de productivité et de marché du travail.

1. Etats-Unis
2. Finlande
3. Pays-Bas
4. Islande
5. Suède
6. Luxembourg
7. Irlande
8. Hong Kong
9. Danemark
10. Singapour

Source : The World Competitiveness Yearbook 2001

2. 3 règles sont à observer avec ses bagages lors d'un voyage d'affaires, lesquelles ?

VOYAGES D'AFFAIRES, LE PROBLÈME DES BAGAGES

3 règles sont à retenir lorsque l'on voyage souvent :

1. Voyager léger : La plupart des patrons globe-trotters se contentent d'un bagage de cabine, en préférant faire nettoyer leurs habits sur place. Pour être admis, les 3 dimensions cumulées (L+l+h) du bagage à main ne doivent pas excéder 115 centimètres et 10 kg de poids maximal.

2. Éviter de mettre les objets précieux et fragiles en soute : Les bagages placés en soute ne doivent contenir ni les médicaments pris régulièrement, ni les clés du domicile ou de la voiture (en cas de perte ou de retard important) et encore moins, les objets précieux ou fragiles (en cas de vol ou de mauvais traitement).

3. Pas de mention privée sur l'étiquette : Afin d'éviter que des filières de malfaiteurs ne repèrent les personnes partant pour l'étranger, il est conseillé de n'indiquer que l'adresse professionnelle sur les bagages et aucunement l'adresse privée.

3. En matière de santé, pouvez-vous citer une dizaine de précautions à prendre à l'occasion d'un voyage en avion ?

SANTÉ, LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE EN AVION

- . Arriver en avance, afin d'éviter le stress et des palpitations inutiles.
- . Penser à ses vaccins contre la diphtérie, le tétanos et la polio pour tous les pays, ainsi que contre la typhoïde et l'hépatite A dans les pays à faible niveau d'hygiène, même s'ils ne sont pas obligatoires.
- . Activer sa circulation sanguine, afin d'éviter les risques cardiaques. Il est recommandé de se lever de temps en temps, de faire quelques mouvements et des exercices de détente afin d'éviter la thrombose du voyageur (formation d'un caillot dans les artères). Les plus avertis porteront des vêtements amples et en coton, ainsi que des chaussettes de contention (collants pour les femmes).
- . Ne pas négliger avant le départ certains problèmes de santé bénins (rhume, maux de tête ou d'oreilles, caries dentaires...), lesquels peuvent être amplifiés par la pressurisation et l'air conditionné. Les vols longs courriers sont une véritable torture avec le nez bouché. Pour les fumeurs, prévoir un patch ou se munir de pastilles à la nicotine.
- . Éviter les verres de contact : La déshydratation dans la cabine assèche les yeux. Il est préférable de porter provisoirement des lunettes.
- . Soigner son alimentation en buvant beaucoup d'eau afin de faire face à la déshydratation, tout en évitant l'excès d'alcool et d'aliments qui au contraire, favorisent la déshydratation.
- . Prévoir une petite laine ou un sweat pour résister à la climatisation.
- . Réduire les inconvénients des décalages horaires : Se caler dès l'embarquement sur l'heure du pays d'arrivée.
Un sédatif léger doit suffire pour dormir. L'usage de la mélatonine (interdite en France) évite le fameux «jet lag» à l'arrivée. Elle est en vente sur Internet (www.e-bonne-sante.com ou www.anastore.com).
- . Anticiper les risques de maladie en voyage : Apporter tous les papiers relatifs à sa santé (Sécurité sociale, société d'assistance), ainsi que les numéros utiles en France (téléphone, fax).
- . A l'arrivée, ne jamais boire d'eau sur place qui ne provienne d'une bouteille hermétiquement capsulée, non plus qu'accepter de prendre des glaçons dans son apéritif ou son coca, car les risques de turista et d'infection sont grands.

Source : Air France

4. Comment doivent se dérouler les 7 temps forts d'une réunion à partir de H-15 ?

LES 7 TEMPS FORTS DE LA RÉUNION

Toute réunion se déroule en 7 grandes phases. Par exemple dans le cadre d'une réunion de 1H30, l'intervention se déroule de H-15 minutes à H+90 minutes :

- 1. H-15 minutes** : L'animateur prépare la salle, contrôle le matériel, distribue les documents, prépare les boissons, aère la pièce.
- 2. H** : L'animateur accueille les participants en prenant le temps de saluer chacun d'une brève poignée de main, d'un regard sympathique et d'un mot personnalisé, afin de créer dès le départ un climat favorable et une image sympathique dans l'esprit de chacun.
- 3. H à H+5 minutes** : L'animateur se présente et demande aux participants de se présenter brièvement en déclinant leur nom et fonction dans le cadre d'un rapide tour de table.
- 4. H+5 à H+10 minutes** : L'animateur rappelle le principe de la réunion, son thème directeur et ses enjeux en présentant le plan de la séance ainsi que les règles de participation.
- 5. H+10 à H+80 minutes** : L'animateur facilite le débat, régule le timing des interventions. Il note les points clés du processus, inscrit sur le paperboard (ou deux) les décisions prises mais aussi les idées, les propositions et solutions émanant du groupe. Il produit en permanence de la synthèse et de la clarification.
- 6. H+80 à H+90 minutes** : L'animateur fait le point en invitant les participants à conclure. Il reformule les principales décisions prises et précise le suivi des opérations. Il valorise le travail du groupe et remercie les participants pour la qualité de leur participation.
- 7. H+90 minutes** : L'échange peut continuer de manière informelle avec certains participants et/ou autour de la machine à café. L'animateur est le dernier à quitter la salle de réunion en veillant à rendre la pièce conforme à son usage, se charge d'éteindre et de fermer.

5. La sélectivité des visiteurs dans un salon professionnel découle de 4 constats, lesquels ?

4 ÉLÉMENTS QUI FAVORISENT LA SÉLECTIVITÉ DES VISITEURS

- . Plus le thème est pointu et spécialisé moins il attire de visiteurs mais plus ceux-ci sont qualifiés.
- . L'évolution du nombre d'exposants d'une année sur l'autre est un bon critère d'appréciation et de renommée du salon.
- . Plus un salon est ancien, meilleures sont les chances de réussite.
- . Plus le prix de l'entrée est élevé, plus cela va dans le sens de la qualité des visiteurs.

6. Comment abrégéer proprement un entretien sur un stand ?

COMMENT ABRÉGER UN ENTRETIEN ?

Sachant qu'il est très difficile et impoli pour un commercial d'écourter une conversation, le mieux est de faire intervenir une hôtesse soit systématiquement au bout de quelques minutes (5, 7, 10mn), soit lorsqu'un autre visiteur attend. Pour cela, l'hôtesse se dirige vers le commercial en lui montrant ostensiblement qu'elle a quelque chose à lui dire. Cette présence a pour effet de suspendre la conversation durant quelques instants. Elle lui annonce alors que «*Monsieur Untel souhaite le voir*» en lui présentant les coordonnées du nouvel arrivant. Le commercial répond alors clairement «*Dites-lui que je suis à lui dans 2 à 3 minutes*». Cette façon de faire permet d'écourter l'entretien en cours, même s'il continue encore 5 minutes, en permettant ainsi de mieux rentabiliser les rendez-vous par un nombre d'entretiens plus grand.

7. Quelles sont les 4 principales techniques d'animation à mettre en place dans le cadre d'un séminaire ?

4 TECHNIQUES D'ANIMATION DANS LE SÉMINAIRE

- **La conférence**

La parole est donnée à un spécialiste sur un thème donné.

- **La communication**

Des intervenants de l'entreprise prennent successivement la parole selon des angles différents : technique, commercial, marketing...

- **La table ronde**

L'objectif est de permettre à un petit groupe de dialoguer ensemble sur un sujet sensible en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer.

- **L'atelier**

Il permet d'activer l'esprit créatif d'une équipe qui a l'obligation de conclure par des propositions et des pistes de travail.

8. Il existe 3 grandes stratégies commerciales s'apparentant à des noms de généraux américains du XX^e siècle, quelles sont-elles ?

QUELLE STRATÉGIE COMMERCIALE ?

Les entreprises n'ont pas toutes la même stratégie d'attaque du marché. Il y a celles dont la vente est «orientée client» (customer oriented), de plus en plus nombreuses et celles qui ont une vente encore «centrée produit». Chaque positionnement engendre une incidence directe sur le profil des vendeurs.

Selon le cabinet *Hay Management*, les stratégies commerciales se répartissent en 3 grandes familles, baptisées chacune du nom de l'un des 3 plus grands généraux américains du XX^e siècle :

. **Le MODÈLE PATTON** (général qui s'est notamment illustré lors du débarquement en Normandie et à Berlin) : Il s'agit avant tout d'être offensif en faisant du volume, en conquérant des parts de marché et en grandissant le plus vite possible. Dans les faits, cette stratégie conduit souvent à une politique de terre brûlée.

. **Le MODÈLE EISENHOWER** (lequel a orchestré la victoire globale sur le III^e Reich) : Il s'agit là de bâtir pour durer. L'objectif est d'investir en profondeur son marché afin de le dominer puis de consolider les positions déjà conquises en continuant à gagner des parts de marché.

. **Le MODÈLE WEST MORELAND** (commandant en chef ayant géré le borbier vietnamien) : Il s'agit ici moins de gagner des parts de marché que de limiter les pertes commerciales, humaines ou financières. La politique adoptée est carrément défensive en essayant de gérer du mieux possible l'existant dans le *statu quo*, face à des concurrents qui eux progressent.

**9. L'efficacité du vendeur repose sur la conjugaison de 3 dimensions (humaine, technique et ...).
Indiquez ce que cela sous-tend ?**

LES 3 COMPÉTENCES QUI DÉTERMINENT L'EFFICACITÉ DU VENDEUR

Selon Didier Weyne, PDG de *Carnegie France*, un bon vendeur doit savoir avant tout adopter une attitude consultative laissant le moins de place possible au bras de fer.

Ce comportement professionnel suppose la maîtrise de 3 compétences essentielles pour bien passer en clientèle :

. **LA DIMENSION HUMAINE** : Le vendeur se doit d'avoir une bonne tenue vestimentaire, une capacité d'entregent, un bon relationnel et une éloquence aisée.

. **LA DIMENSION TECHNIQUE** : C'est l'architecture qui sous-tend le processus de vente. Elle comprend l'ensemble des techniques de vente (prise de rendez-vous, argumentation sur le produit, négociation, conclusion...).

. **LA DIMENSION PUBLIQUE** : C'est savoir parler en public à l'occasion de salons professionnels, de conférences ou de réunions, tout en sachant maîtriser les techniques de présentation et d'animation assistées d'outils informatiques (rétroprojecteur, vidéoprojecteur, powerpoint...).

10. Quels sont, selon-vous, les secteurs d'activité dans lesquels la partie variable du commercial est égale ou supérieure à 25% ?

. Pratiques réalisées dans le B to B en fonction des secteurs d'activité : La partie variable représente, en moyenne, dans la rémunération globale des commerciaux...

12%	pour les technico-commerciaux (vente de matières premières de base et de produits semi-ouvrés)
14%	pour les technico-commerciaux (avec clients distributeurs)
22%	pour les ingénieurs commerciaux de biens d'équipements
23%	dans la grande distribution
24%	dans les SSII
25%	pour les délégués commerciaux
27%	pour les commerciaux travaillant avec des distributeurs spécialisés (parfumerie, édition, habillement)
29%	dans les télécommunications
31/32%	pour les attachés commerciaux techniques (petites fournitures, services ni intellectuels ni financiers)
32%	dans l'équipement de la maison
32%	dans l'assurance, l'immobilier, les services financiers
35%	pour les ingénieurs commerciaux de matériels de bureau
37/40%	dans le High-Tech
50%	dans l'automobile
61%	dans la bureautique
100%	dans la lingerie, livres, vin, porte-à-porte

Sources : Apec – Action Commerciale

11. Que signifie chasseur et éleveur lorsque l'on est un vendeur ?

CHASSEUR OU ÉLÉVEUR ?

LE CHASSEUR : est un vendeur «perso» qui aime la prospection «dure», en allant seul sur le terrain pour convaincre (chasser la signature) et développer quantitativement sa clientèle (rapporter des contrats). Il est surtout stimulé par les objectifs, l'argent et la réussite sociale tout en étant hyper sensible aux récompenses (concours, primes, commissions...).

L'ÉLÉVEUR : est un vendeur «soft» qui apprécie nouer et entretenir des relations durables avec ses clients. Il est doué pour fidéliser et développer le potentiel d'un portefeuille clients existants, mais pas très motivé pour «taper dans le dur» de la prospection. Il sait travailler en équipe et utiliser l'arsenal des moyens marketing modernes mis à sa disposition.

12. Comment se mettre psychologiquement en position de force dans la négociation ?

COMMENT SE METTRE EN POSITION DE FORCE DANS LA NÉGOCIATION ?

- . Choisir le bon moment le matin, l'après-midi ou le soir en fonction de son propre biorythme.
- . Envoyer l'ordre du jour par mail en demandant d'éventuels avis ou remarques par retour.
- . Ne pas être en position d'infériorité numérique en évitant d'être seul face à collègue de décideurs.
- . Choisir de négocier sur son propre territoire afin d'être plus à l'aise en optant pour une salle claire et spacieuse, avec une table ronde ou ovale en vue d'atténuer les oppositions.
- . Serrer la main de tous, sans exception, dans le but de créer un premier lien de reconnaissance et de proximité.
- . Ne pas être dos à la porte, tout en évitant d'être aveuglé par la lumière du soleil dans les yeux.
- . Pendre la parole rapidement afin de se positionner comme leader.
- . Sortir en cas de surchauffe, ou de point de rupture, afin de faire le point avec ses conseillers.
- . Bien respirer avant d'intervenir afin de rendre plus puissante son intervention et éviter ainsi de parler inutilement.

13. Pour un vendeur que signifie la méthode «SONCAS» ?

LA MÉTHODE «SONCAS»

Bien connue de tous les vendeurs, cette approche relationnelle permet de découvrir les vrais mobiles d'achat du client en adaptant précisément son argumentation.

- . **S comme Sécurité** : se traduit chez le client par l'obsession que le produit ou service ne convienne pas ou tombe en panne. Le vendeur doit rassurer en argumentant sur la qualité, l'efficacité, la garantie qu'offre la marque...
- . **O comme Orgueil** : se traduit par un fort narcissisme, le culte du Moi, le fait que tout tourne autour de la petite personne du client. Le vendeur doit avant tout flatter l'amour-propre, la vanité, l'ego.
- . **N comme Nouveauté** : se traduit par un fort besoin d'être à la mode, dans le coup technologique, d'être branché. Le vendeur doit satisfaire la curiosité sans fin du client, son attirance pour tout ce qui sort du commun.
- . **C comme Confort** : se traduit par une aspiration à la quiétude, pour ce qui ne dérange pas trop les habitudes. Le vendeur doit vanter l'aspect pratique, la facilité d'emploi, le gain de temps ou de place.
- . **A comme Argent** : se traduit par l'obsession du porte-monnaie ou du tiroir caisse. Le vendeur doit démontrer l'économie réalisée par l'achat ainsi que vanter sa valeur d'usage.
- . **S comme Sympathie** : se traduit par un acte d'achat impulsif lié à un coup de cœur, à une émotion positive. Le vendeur doit se montrer conciliant, complice, en favorisant une relation agréable.

14. En matière de motivation d'achat du client que traduit le modèle «PICSOU» ?

LE MODÈLE PICSOU

Il permet d'identifier les 6 principales motivations d'achat du client afin de développer plus précisément ses arguments. En fonction de ses centres d'intérêt, le client utilise des phrases distinctes :

- . **Plaisir** : *«J'aime cet objet, j'en ai envie, il me plaît...»*
Le vendeur doit abonder dans la recherche de plaisir.
- . **Intérêt** : *«Je veux réaliser une bonne affaire... »*
Le vendeur doit insister sur les caractéristiques techniques du produit.
- . **Confort** : *«Je veux m'en servir pour améliorer..., j'apprécie les aspects suivants...»*
Le vendeur doit mettre en valeur le SAV et les différentes fonctionnalités du produit.
- . **Sécurité** : *«Je me méfie de... , je doute que... »*
Le vendeur doit rassurer avec des références.
- . **Orgueil** : *«Je cherche quelque chose de bien, je veux le top...»*
Le vendeur doit valoriser et écouter l'individu qui parle alors beaucoup de lui.
- . **Utilité** : *«Je n'ai pas beaucoup de temps, je suis pressé...»*
Le vendeur doit se montrer rapide, précis et économe en mots.

15. Dans un contact téléphonique, quelles sont les petites ruses permettant d'accéder plus facilement au décideur ?

CONTACT TÉLÉPHONIQUE, COMMENT ACCÉDER PLUS FACILEMENT AU DÉCIDEUR ?

1. Se tromper de numéro

Il faut composer les 8 premiers chiffres communs à l'entreprise, puis les 2 derniers au hasard. L'objectif est de tomber sur un mauvais correspondant auprès de qui l'on s'excuse et à qui l'on demande de nous joindre directement à l'interlocuteur. Soit, il s'exécute en transférant lui-même l'appel soit, il donne le numéro de la ligne directe.

2. Attendrir l'assistant

Pour éviter d'envoyer la sempiternelle plaquette que personne ne lit jamais, il faut garantir que l'entretien ne va pas durer plus de 2 minutes et qu'il repose sur un élément technique précis que M. Untel connaît bien et que lui seul peut décider, très rapidement, de poursuivre ou pas.

3. Appeler de la part du N°1

Demander d'abord le big boss sachant que son assistante rebasculera automatiquement sur le service achats. Se recommander alors de la secrétaire du grand patron en misant sur le fait que l'interlocuteur ainsi joint va hésiter à refuser la communication.

4. Utiliser le jargon technique

Le stratagème consiste à évoquer à la secrétaire des points techniques précis et importants en utilisant un jargon de spécialiste. N'y connaissant rien et afin d'éviter de prendre le risque d'essuyer une remontrance ultérieure de la part de son patron, elle lui passera alors plus volontiers la communication.

5. Appeler tôt ou tard le soir

Avant 9 heures ou après 18 heures et ce, d'autant plus, que les 35 heures limitent le temps de présence des collaborateurs directs.

6. Laisser un message

Utiliser volontiers le répondeur en sachant que cela crée un premier contact humain. Pour cela, il faut préparer son message, parler de manière courte, précise et ciblée avec un ton aimable et souriant.

16. La méthode CAB permet de structurer son argumentation commerciale selon 3 développements successifs, lesquels ?

LA MÉTHODE CAB

Il s'agit de structurer son argumentation selon 3 points successifs :

C : Caractéristiques techniques

L'objectif est d'évoquer les points forts du produit.

Ex. : Ce téléphone mobile est léger, petit, avec une grande autonomie de batterie...

A : Avantages du produit par rapport aux autres

Il s'agit de créer la différence par rapport à la concurrence ou avec les équipements actuels.

Ex. : Ce téléphone mobile 3G permet de prendre des photos, de voir son correspondant, de regarder la TV, d'être utilisé en mini visioconférence ...

B : Bénéfices spécifiques procurés au client

C'est la phase incontournable de personnalisation du produit en fonction des besoins spécifiques du client.

Ex. En tant que commercial, vous pouvez filtrer vos appels privés et professionnels, l'utiliser en réunion ou lors d'un rendez-vous en clientèle afin de faire dialoguer directement un responsable de votre entreprise avec tel interlocuteur en face de vous, mais aussi photographe chez votre client XY les éléments d'information jugés utiles en vue de préparer ensuite votre offre commerciale...

17. Quelles sont les 7 techniques permettant de répondre efficacement à une pression et/ou à une manipulation ?

COMMENT RÉPONDRE ?

D'après Jean-Louis Dubier, professeur à l'ESC-Toulouse, il existe 7 techniques pour répondre face à une pression et/ou une manipulation :

1. Répondre directement

Quand on le peut, être direct, précis, sûr de soi, permet d'éteindre tout de suite le feu et reprendre l'avantage psychologique.

2. Faire comme si

Ne pas vouloir entendre la question, ne pas s'arrêter sur l'objection ou le propos de son interlocuteur, l'obligeant ainsi à se taire ou à réitérer une seconde fois sa remarque.

3. Faire semblant

Donner l'impression d'être d'accord «vous avez raison», ou faire un hochement de tête mais sans s'appesantir sur l'argument et/ou développer davantage.

4. Répondre par une question

Au lieu de répondre du tac au tac par un argument précis, préférer renvoyer à l'autre une interrogation sous forme de question «C'est-à-dire» ; «Vous pouvez préciser plus clairement votre pensée».

5. Reformuler

Il s'agit de reprendre à l'identique une partie de l'énoncé précédent en le présentant sous une forme interrogative, de manière à obliger l'interlocuteur à s'exprimer encore plus avant dans son propos.

6. Interpréter

Répondre volontairement à côté de la plaque comme si l'on avait pas compris la question.

7. Différer la réponse

Ne pas répondre immédiatement en indiquant que l'on y reviendra plus tard.

18. Il existe 4 bonnes techniques de questionnement dit «ouvert», quelles sont-elles ?

LES BONNES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT

Alors que les questions dites fermées appellent seulement un «oui» ou un «non» en ne créant aucune dynamique dans l'échange, voire même bloquent le dialogue, les questions ouvertes incitent, au contraire, le client à se livrer davantage comme à préciser ses pensées ou ses positions.

4 techniques qui permettent d'aller plus loin ou qui orientent l'échange dans le sens souhaité :

1. La méthode CQCOQP (*c'est cul, c'est occupé*) :

C : Combien «est-il prêt à déboursier pour...»

Q : Quand «veut-il que l'opération se fasse...»

C : Comment «est-il au courant, a-t-il l'habitude de faire...»

O : Où «exerce-t-il, habite-t-il, est-il implanté...»

Q : Que «veut-il exactement» ou Qui «décide, achète, utilise...»

P : Pourquoi «est-il intéressé, veut-il se le procurer...»

2. La méthode de l'interrogation en entonnoir :

Elle consiste à poser d'abord des questions larges puis de plus en plus précises en s'appliquant à recentrer toujours davantage sur les besoins et les attentes ciblées de son interlocuteur, en le guidant ainsi pas à pas.

3. La méthode de l'implication :

Au-delà de la décision (oui, non, tout de suite, plus tard) le but est de projeter l'interlocuteur demain, dans une situation éventuelle (que se passerait-il si vous... ? ; comment pensez-vous faire en cas de... ?). Le but est de lui faire prendre conscience des enjeux réels demain pour lui, son entreprise, sa famille. Bien menée cette méthode permet de dédramatiser la situation d'achat dans l'immédiat tout en faisant apprécier les avantages ultérieurs, les aspects positifs, les garanties offertes.

4. La technique de l'alternative :

L'objectif est d'éviter de laisser flotter la décision en proposant de manière directive à son interlocuteur 2 options A et B (2 dates de rendez-vous, 2 formules, 2 solutions...) obligeant ainsi ce dernier à choisir entre la proposition A ou B, ou à avouer (accoucher) qu'il n'est vraiment pas intéressé.

19. A votre avis, que recouvrent les 7 qualités de base du négociateur ?

LES 7 QUALITÉS DU NÉGOCIATEUR

- . **La détermination** : Savoir exactement ce que l'on veut et tenir la position.
- . **La force de conviction** : Démontrer un art certain dans la rhétorique en enchaînant les arguments dans un raisonnement implacablement logique.
- . **La maîtrise de soi et de ses émotions** : A la fois sourire, être chaleureux et convivial sans pour autant se laisser aller aux confidences.
- . **La clairvoyance** : Bien connaître la psychologie de son interlocuteur, agir avec tact en sachant comprendre et anticiper ses réactions.
- . **La créativité** : Savoir construire et/ou adapter son offre sur place en rebondissant sur toutes les opportunités offertes.
- . **La civilité** : Ne jamais agresser et critiquer son interlocuteur, en lui laissant toujours une porte de sortie honorable.
- . **La prudence** : Rester vigilant à tout moment en s'attendant au pire comme au retournement de situation.

20. Il existe plus d'une vingtaine de pratiques de vente abusives et/ou limites du point de vue légal, pouvez-vous en citer en quelques unes ?

LES PRATIQUES DE VENTE LIMITEES ET ABUSIVES

- . **Vente «à prix incroyable»** : Faire venir le client en l'appâtant avec des étiquettes imbattables alors que le produit est introuvable, l'obligeant ainsi à acheter d'autres produits plus chers.
- . **Vente «avec maquis tarifaire»** : Consiste à noyer le client dans un maquis tarifaire dans le lequel le prix de base hyper bas s'accompagne de prestations supplémentaires augmentant arithmétiquement la note.
- . **Vente «à la fausse image»** : Se faire passer pour une grande entreprise connue ou une filiale de celle -ci, afin de vendre ses produits maison.
- . **Vente trompeuse** : Plus c'est gros, plus ça passe, en faisant croire par exemple que le produit est de telle qualité ou de telle provenance, ou encore en surdimensionnant l'offre par rapport à la réalité.
- . **Vente forcée** : Obliger le client en état de faiblesse ou de crédulité à acheter, en le travaillant psychologiquement non sur les avantages mais sur les inconvénients à ne pas le faire.
- . **Vente «boule de neige»** : se faire une clientèle en demandant à chaque acheteur d'en trouver d'autres contre un intéressement.
- . **Vente avec promesse de gains importants** : Inciter le client à investir ou à déposer de l'argent en faisant miroiter une plus-value hypothétique.
- . **Vente sélective** : Faire acheter un produit onéreux à un client en lui faisant croire qu'il a été tiré au sort parmi un grand nombre de candidats.
- . **Vente sur invitation** : Faire venir gratuitement à une démonstration privée, unique ou VIP, sous prétexte d'offrir un cadeau personnalisé, dans le but sur place de vendre un produit ou un service onéreux.
- . **Vente «modèle»** : Promettre que le client sera cité en référence ou montrer en exemple.
- . **Vente à l'essai** : Envoyer un produit à une personne qui n'a rien demandé en l'obligeant ensuite à payer.
- . **Vente à des fins humanitaires** : Prétendre représenter une ONG en indiquant que la totalité ou partie des recettes sera utilisée à des fins humanitaires.
- . **Vente au racolage** : Aborder physiquement le client chez lui sous prétexte de passer uniquement aujourd'hui ; aborder dans la rue le passant en prétextant un sondage ; simuler une enquête par téléphone, les trois méthodes visant le même but qui est d'amener la personne à signer un contrat ou à acheter un produit.
- . **Vente au cours d'un stage** : Regrouper des gens à l'occasion d'un stage lambda dans le but de leur vendre des produits en relation avec les perspectives du stage.
- . **Vente à l'appât** : Offrir un cadeau en remerciement d'une participation quelconque à une enquête ou comme bon client, en en profitant pour proposer d'acheter d'autres produits avec conditions privilégiées.
- . **Vente à l'issue d'un test** : Impliquer des personnes pour tester un produit dans le but inavoué de le leur vendre ensuite.
- . **Vente par fausse offre d'emploi** : Proposer de déposer un acte de candidature dans l'entreprise lequel est suivi d'une prise de rendez-vous enthousiaste dans le but de vendre un produit maison aux candidats.
- . **Vente en cercle restreint** : Rassembler des clients dans un lieu fermé et leur faire croire que le nombre de produits est limité, en les travaillant psychologiquement par le fait de gentils animateurs.
- . **Vente sur témoignages** : Vrais ou faux, les témoignages forment une publicité crédible destinée à appâter le client sur l'efficacité et les avantages concrets du produit.
- . **Vente par séduction** : Jouer sur des rapports ambigus entre les sexes afin de vendre des produits coûteux.
- . **Vente «placebo»** : Amener le client à acheter en présentant le produit comme capable de produire des miracles, servir de talisman, améliorer rapidement telle situation ou guérir, en jouant sur l'effet placebo, c'est-à-dire l'effet psychologique du désir et de la croyance.
- . **Vente «SAV»** : Rendre visite au client sous prétexte d'une vérification puis lui indiquer que son installation est défectueuse et qu'elle nécessite, pour être réglementaire ou au norme, l'acquisition de tel équipement ou nouveau matériel.
- . **Vente «samourai»** : Pousser le client à acheter une publication ou à souscrire à des cours en lui promettant une qualification sans avoir à passer d'examen.

21. Pouvez-vous indiquer les principaux facteurs de dynamisation et de productivité applicables à la force de vente ?

FORCE DE VENTE : EXEMPLE DE FACTEURS DE DYNAMISATION ET DE PRODUCTIVITÉ

Les facteurs qui permettent de dynamiser durablement une équipe commerciale ne se limitent pas seulement à la rémunération et aux primes sur résultats. Il doit exister une synergie dans 4 grands domaines :

SYSTÈME DE VENTE

- . Rémunération
- . Primes
- . Avantages sociaux
- . Fournir des données sur les contacts générés
- . Offrir des outils comme la personnalisation et l'automatisation
- . Fournir un processus comme la vente stratégique, le partenariat et la prescription

PERSONNEL

- . Compétences commerciales
- . Recrutement
- . Formation
- . Promotion
- . Coaching
- . Contrôle
- . Motivation
- . Evaluation
- . Progression

ETUDES

- . Compréhension du marché
- . Définition des besoins
- . Segmentation du marché
- . Evaluation du marché
- . Fixation des priorités sur le marché
- . Ciblage du marché

INVESTISSEMENT ET ORGANISATION

- . Taille de l'entreprise
- . Structure des services
- . Déploiement en matière de produit/marché/activité
- . Equilibre des territoires de vente
- . Coordination vente et marketing

22. Quelles sont les 4 contreparties commerciales qui justifient des différences de traitement de prix entre clients ?

LES CONTREPARTIES JUSTIFIANT LES DIFFÉRENCES DE TRAITEMENT ENTRE CLIENTS

Toute condition différente doit pouvoir être justifiée par une contrepartie réelle (art. L 442-6, I, 1° du Code du commerce). En cela, il est possible qu'une entreprise applique légalement des conditions différentes à ses partenaires économiques sur la base objective des faits suivants :

. **Importance des quantités vendues**

Il est considéré que la commande d'une quantité importante peut entraîner des gains de productivité (circulaire du 10 janvier 1978) en créant des économies d'échelle justifiant ainsi une réduction de prix correspondant à une livraison effectuée en une seule fois en un seul point.

. **Remises de référencement**

Celles-ci doivent être consenties en contrepartie du fait que les produits seront offerts à la vente pendant de très larges périodes et/ou pour des assortiments importants par les revendeurs concernés (Cour d'appel de Paris - 10 mars 1998).

. **Services rendus par les clients**

Il est admis que les services rendus (publicité effectuée et prise en charge par un client, stock tenu par le client, prise de commande, assistance technique, après-vente réalisée par un distributeur...) peuvent être rémunérés par une réduction de prix supplémentaire.

. **Coopération commerciale**

En évitant de fausser le jeu naturel de la concurrence, il est tout à fait possible qu'un contrat en 2 exemplaires introduise de nouveaux services, prestations et/ou relations privilégiées entre les parties, laissant ainsi supposer des conditions particulières licites de tarification. La principale condition est que cette coopération s'exerce sur une durée assez longue (plusieurs mois à plusieurs années).

23. A titre d'information, quelle était la place des produits «made in France», à la fin de la décennie 90, dans les linéaires de la grande distribution ?

40% DE PME FRANÇAISES DANS LES LINÉAIRES (Avant 2000)

D'après AC Nielsen et PHB Consultant, la place des PME françaises dans la grande distribution semble s'améliorer un peu. Sur un marché «de produits industrialisés» évalué à 65,12 milliards d'€ de CA, 5.000 entreprises françaises (PME, groupes et MDD) forment 64% des fournisseurs face à 2.500 PME étrangères et 300 groupes étrangers. Pourtant, lorsqu'il s'agit de présence de produits «made in France» sur les linéaires, les seules PME nationales ne pèsent plus que 19,9% des 250.000 références concernées. En valeur, le poids des PME françaises baisse même encore pour ne représenter que 14,8% du CA. En revanche, les PME de l'hexagone fabriquent 75% des produits à marques de distributeur (MDD), un créneau qui s'est avéré particulièrement porteur durant ces dernières années.

. En fait, les PME souffrent de 3 grands handicaps :

- . 36% ne sont représentées que dans moins de 10 grandes surfaces
- . Une faible représentation dans les familles de produits en croissance (alors que les multinationales étrangères y sont hyper représentées)
- . Des innovations qui ont du mal à trouver leur place dans les linéaires

. Origine des références en grande et moyenne surface, en % des produits industrialisés de grande consommation, avec classement par ordre d'importance (base 1999) :

Groupes étrangers	36,8%
Groupes français	21,1%
PME françaises	19,9%
MDD par PME françaises	13,8%
PME étrangères	3,5%
MDD par PME étrangères	3,2%
MDD par groupes français	0,9%
MDD par groupes étrangers	0,8%

Source : PHB Consultant / AC Nielsen

24. Comment se traduit le cercle vicieux entretenu par la grande distribution en matière d'inflation des prix de vente ?

UN CERCLE VICIEUX (2004)

Entre la mise en avant des produits en tête de gondole, les avancées de caisse, les publicités payantes des prospectus distribués en boîte aux lettres et autres participations aux anniversaires et promos maison, les industriels sont constamment «rackettés» et obligés ensuite d'augmenter leurs prix afin de maintenir l'équilibre de leurs propres marges. Au fil du temps, les prix augmentant les marges arrières également, se crée alors un cercle vicieux dans lequel la progression de l'un induit proportionnellement l'augmentation de l'autre. Tout fonctionne comme si l'inflation générale des prix résultait principalement de la prédation de la grande distribution à s'approprier la plus grande partie de la marge de ses fournisseurs, lesquels résistent en augmentant leurs tarifs contribuant ainsi, ensemble, à une augmentation constante des produits mis en linéaire. Face à cette évidence, la grande distribution a beau jeu de dire qu'elle répercute légalement le tarif des industriels en ne pouvant pas vendre à perte et/ou pratiquer des prix plus bas dans le respect de la loi Galland de 1996, puisqu'en définitive, c'est elle-même qui contribue mécaniquement à créer l'augmentation permanente des prix payés par le consommateur via l'importance grandissante de ses marges arrières.

UNE FOIS DE PLUS, L'EXCEPTION FRANÇAISE (2004)

En marge de la grande farce «Sarkoziennne» de l'été 2004 réussissant à réduire, avec grand fracas médiatique, de seulement... 2% les prix dans la grande distribution, au lieu de 10 ou 15% comme il eut été de bon aloi de faire pour redonner du pouvoir d'achat aux Français, l'Hexagone reste le pays où préexistent à la fois la plus grande dérive des prix à la hausse dans la grande distribution et où la différence de prix entre grandes marques et marques distributeurs est la plus faible. Un rapport qui contribue à enrichir encore davantage la grande distribution et à peser lourdement sur le porte-monnaie du consommateur.

. Différence de prix entre les marques de distributeurs et les grandes marques :

25%	France
31%	Royaume-Uni
31%	Etats-Unis
42%	Grèce
43%	Espagne
45%	Allemagne

Source : Goldman Sachs

25. A quoi serait dû l'échec des promos dans la grande distribution ?

L'ÉCHEC DES PROMOS (2005)

La multiplication des promotions dans la grande distribution ne favorise plus l'augmentation des ventes. Par exemple en 2004, 17,5% des ventes de produits de consommation ont relevé d'une promotion (réductions, jeux, concours, primes...) pour un coût fabricant (à perte) de 4,7 milliards d'euros, alors que dans le même temps les ventes ont baissé de 1% dans la grande distribution. Selon les fournisseurs qui doivent se plier constamment aux marges arrières et à de multiples contributions exceptionnelles, le mal viendrait des enseignes qui organisent les promotions à la place des marques en leur donnant une validité permanente (exemple de la carte de paiement), alors que *«le principe même de la promo est d'être limitée dans le temps afin d'inciter au changement de comportement d'achat.»*

26. En quoi les nazis ont-ils influencé le redressement économique national ?

L'OR DES NAZIS (Avant 2000)

50 ans après la victoire des alliés, la commission franco-anglo-américaine créée en 1946 et chargée de répartir les 337 tonnes d'or du trésor de guerre nazi doit encore aujourd'hui en affecter 5,5 tonnes !

Un long parcours depuis la découverte par les américains en 1945 d'un stock de 235 tonnes d'or caché dans les mines de sel à Merkers en Thuringe, mais aussi la restitution de 50 tonnes par les Suisses (après un accord avec les alliés) et de 50 autres tonnes livrées par les pays neutres (Suède, Portugal, Espagne) qui avaient à l'époque aidés les nazis à blanchir leurs vols d'or. Jusqu'en 1957, la commission a examiné les demandes d'indemnisation de toutes les banques centrales européennes spoliées, dont les requêtes légitimes se sont élevées à 514 tonnes. La différence (177 tonnes d'or) est encore considérée comme officiellement introuvable. A noter les sordides revendications de certains pays comme la Pologne ou la Grèce qui dès 1947, ont demandé le remboursement de l'or dentaire prélevé sur les juifs exterminés. Demandes toutes rejetées par la commission, même si celle-ci n'a jamais nié qu'une partie de l'or provenant des camps d'extermination pouvait se «fondre» en partie dans les 337 tonnes récupérées. En matière politique, l'or des nazis est vite devenu un enjeu de la guerre froide, faisant que les lingots ont d'abord été livrés en priorité aux pays occidentaux qui ruinés, pouvaient basculer dans le camp communiste. Ainsi en 1947, en pleine paralysie de la France sous l'effet des grèves CGT, le président Truman a donné l'ordre de faire livrer en urgence 90 tonnes d'or à la Banque de France. Un an plus tard, l'Italie recevait également sa première livraison d'or en juillet 1948, début de la grève générale déclenchée par les communistes italiens !

. Répartition des 337 tonnes d'or nazi selon les banques centrales des pays alliés (en tonnes) :

France	144
Pays-Bas	71
Autriche	50
Tchécoslovaquie	28
Italie	22
Yougoslavie	10
Pologne	2,5
Albanie	1,5
Grèce	50 Kg

Source : Commission tripartite Mars 1971

27. Il existe 6 grands types de corruption en matière économique et commerciale (active, passive...), quelles sont les autres ?

6 TYPES DE CORRUPTION

. **La corruption passive**

Est corrompu le fonctionnaire, le salarié du privé ou le chef d'entreprise qui aura sollicité ou reçu des dons ou cadeaux pour accomplir (ou ne pas accomplir) un acte dépendant de sa fonction ou de son emploi.

. **La corruption active**

Corrompt celui qui propose dons ou cadeaux pour obtenir l'accomplissement ou l'abstention d'un acte. C'est la même situation que la précédente, sauf que l'initiative appartient à celui qui souhaite obtenir un avantage.

. **La concussion**

Est concussionnaire le fonctionnaire qui extorque ou entend extorquer à l'administré une somme prétendument due en vertu des lois.

. **Le délit d'ingérence**

Vise tout fonctionnaire ou élu, qui dans le cadre de ses fonctions, est en relation avec des entreprises et tire directement ou indirectement quelque intérêt ou avantage de sa position. Concerne aussi celui qui a quitté ses fonctions depuis moins de 5 ans.

. **Le trafic d'influence**

Abuse d'une influence réelle ou supposée celui qui sollicite ou reçoit des avantages amicaux, dons ou cadeaux, pour faire obtenir des décorations, places, marchés ou décisions de la puissance publique.

. **L'abus de biens sociaux**

Abuse d'un bien social celui qui de mauvaise foi, fait des biens de la société qu'il dirige, un usage qu'il sait contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles.

DÉFINITION DES PROCÉDÉS

. **Bakchich**

Terme Persan de 1850 : Pourboire, pot de vin dans les pays d'Orient

. **Commission**

Pourcentage que l'on laisse à un intermédiaire

. **Dessous-de-Table**

Somme que l'acheteur donne secrètement au vendeur en plus du prix officiel.

. **Pot-de-Vin**

Terme Français de 1501 : Somme d'argent qui se donne en dehors du prix convenu, dans un marché ou pour obtenir quelque chose, d'une façon souvent illégale.

. **Ticket d'entrée**

Marchandises ou espèces versées pour entrer sur un marché, notamment dans la grande distribution.

28. Quel est l'historique des cycles de négociation commerciale (rounds) jusqu'en 2006 ?

LANCEMENT D'UN NOUVEAU CYCLE DE NÉGOCIATIONS COMMERCIALES (2001)

La dernière réunion ministérielle de l'OMC (organisation mondiale du commerce) s'est achevée à Doha au Qatar. Considéré comme le gendarme du commerce mondial, l'OMC a tenté de lancer à cette occasion, une nouvelle phase de libéralisation des échanges mondiaux entre les pays du Nord et du Sud, lesquels représentent 2/3 des membres mais seulement 1/3 du commerce mondial. Après la tentative de Seattle en 1999, qui avait échoué sous la pression d'organisations anti-mondialisation, Doha se veut être le point de départ d'un nouveau cycle de négociations commerciales «Round», permettant d'égaliser la donne entre les «gros» et les «petits» pays, sur le principe du donnant-donnant. Il est vrai que l'OMC doit actuellement faire face à une limitation de la croissance des échanges internationaux, qui de 12% en 2000 devrait atteindre 2% cette année. Sur le plan politique, Doha est apparu comme un pied de nez aux terroristes par la volonté commune de ses membres à réduire la fracture Nord-Sud, terreau des fortes tensions actuelles entre certaines organisations musulmanes et les Etats-Unis, maître incontesté du jeu.

. Historique des cycles de négociations commerciales :

- . **1947 Genève** : 23 pays mettent en place à la fin de la seconde guerre mondiale, le GATT (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) en réaction au protectionnisme et le bilatéralisme de l'entre-deux-guerre.
- . **1949 Annecy** : 13 pays s'accordent sur la réduction des droits de douane
- . **1951 Torquay** : 38 pays. Réduction des droits de douane
- . **1956 Genève** : 26 pays. Réduction des droits de douane
- . **1960-1961 Dillon Round** : 26 pays. Réduction de 20% des droits de douane sur 20% des produits
- . **1964-1967 Kennedy Round** : 62 pays. Réduction des droits de douane et diverses mesures antidumping
- . **1973-1979 Tokyo** : 102 pays. Réduction de 33% des droits existants, élaboration d'un code de conduite sur les obstacles non tarifaires (subventions, sauvegardes, dumping, obstacles techniques). Echelonnement sur 8 ans des réductions tarifaires.
- . **1986-1994 Uruguay Round** : 120 pays. Création de l'OMC. Réduction des droits de douane, mesures non tarifaires, agriculture, services, propriété intellectuelle, préférences commerciales pour le développement, règlement des différends.
- . **1996 Singapour** : 1^{ère} conférence de l'OMC (130 pays). Programme de travail élargi : investissement, concurrence, transparence (marchés publics), environnement et pays les moins avancés.
- . **1999 Seattle** : 136 pays. Echec du lancement d'un nouveau cycle de négociations par l'émergence de la contestation des pays en développement et de la société civile par le biais d'ONG anti-mondialisation.
- . **2001** : Lancement du «Programme de développement de Doha» avec libéralisation des échanges au service des pays pauvres
- . **2003** : Echec de la Conférence de Cancùn
- . **2005** : Conférence de Hongkong (148 participants)
- . **2006** : Fin prévue du cycle de Doha

29. A quoi correspond le hawala et le smurfing dans les pays arabes ?

HAWALA ET BLANCHIMENT À L'ENVERS (2004)

Les terroristes islamistes ne manquent pas d'ingéniosité financière dans leurs relais et leurs circuits de collecte. Par exemple, la hawala (le transfert en arabe) est un système utilisé depuis des siècles dans le Golfe Persique. Aujourd'hui, il draine des sommes considérables au profit du terrorisme. Ce système qui ne laisse aucune trace comptable est fondé sur la confiance en permettant d'envoyer de l'argent aux quatre coins de la planète à partir d'un simple numéro de code connu de l'officine locale ou du commerçant préalablement « motivé » par un membre du réseau. Il n'existe là aucun talon de chèque ni aucun risque de tomber sur un comptable véreux. Un autre système efficace est celui du « blanchiment à l'envers » ou « noircissement de l'argent », lequel permet, à partir d'activités licites, de financer des activités illégales ; soit tout le contraire des procédures mafieuses qui essaient en général de blanchir l'argent sale de la drogue dans des établissements de haute réputation. Il a été ainsi démontré que les ressources de certaines ONG islamistes ayant pignon sur rue finissent dans des poches suspectes, à l'insu des honnêtes donateurs soucieux de verser la zakat (aumône religieuse légale).

SMURFING ET PETITS MANDATS POSTAUX

Une autre façon de collecter l'argent destiné à financer les réseaux terroristes consiste à utiliser en grand nombre des « porteurs de valise » agissant dans le cadre de « microréseaux périphériques : contrefaçons, vol de cartes bancaires ou de chéquiers, extrêmement difficiles à combattre, et dotés d'un potentiel de nuisance très important » affirme un spécialiste des questions terroristes au ministère des Affaires étrangères. En effet selon la technique du smurfing, ces petits délinquants fractionnent leurs placements en petits montants et n'hésitent pas à traverser les frontières avec des sommes inférieures au seuil de déclaration obligatoire. De l'avis des spécialistes de Tracfin : *« l'usage du petit mandat postal est devenu aussi dangereux qu'une société écran implantée au milieu du Pacifique. »*

30. Au sein de l'OCDE, quels sont les principaux organismes de lutte contre le financement du terrorisme ?

L'ARSENAL DES DÉMOCRATIES CONTRE LA «4^E GUERRE MONDIALE» (2004)

Si d'après le département américain de la Justice «il suffit de 50.000 à 75.000 dollars pour mener une action terroriste, et à peine 3 ou 4 fois plus pour des actions d'envergure, comme les attentats du 11 septembre 2001», certains spécialistes n'hésitent plus à parler de manœuvres, de stratégie et d'actions de terrorisme dignes d'une 4^e guerre mondiale. En matière de financement du terrorisme, Patrick Moulette, secrétaire général du Gafi, regrette que «Le manque de coopération freine la lutte. Seuls quelques Etats (Iles Cook, Guatemala, Philipines, Nauru...), peu résolus à prendre des mesures, peuvent faire échouer l'ensemble». Sachant d'autre part, que les terroristes s'engouffrent très vite dans les brèches offertes par les démocraties, plusieurs organismes nationaux et transnationaux se sont dotés de moyens destinés à lutter contre le financement occulte du terrorisme.

. Principaux organismes de lutte contre le terrorisme et son financement au sein de l'OCDE :

CCT : Le Comité contre le terrorisme a été créé le 28 septembre 2001 par l'ONU. Il est chargé de veiller à l'application par les Etats, de la résolution 1 373 consacrée à la lutte contre le terrorisme (58 pays ont été épinglés dernièrement).

CTAG : Le Counter Terrorism Action Group a été créé en juin 2003 lors du G8 d'Evian. Il regroupe les principaux pays industrialisés en vue de fournir une assistance technique aux pays tiers afin de mener des actions concertées en matière de lutte contre le financement du terrorisme.

EUROPOL : Cet office européen de police criminelle basé à La Haye a pour fonction de faciliter l'échange de renseignements entre les Etats membres, notamment en matière de terrorisme.

GAFI : Sous l'égide de l'OCDE, le Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux a établi des normes internationales destinées à lutter contre le financement du terrorisme. Regroupant une trentaine d'Etats occidentaux, il s'applique à évaluer la mise en œuvre de ses recommandations.

TFI : L'Office of Terrorism and Financial Intelligence est placé sous la tutelle du Trésor américain. Il regroupe depuis le 8 mars 2004 tous les services d'enquête sur les circuits de financement du terrorisme en vue de geler les avoirs suspects.

TRACFIN : Rattaché au ministère français de l'Economie, le Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins reçoit et traite les déclarations de soupçons en provenance des banquiers et des assureurs.

31. Pourquoi des pays comme la Grèce, l'Italie ou l'Espagne, enregistrent-ils les taux les plus importants en matière d'économie souterraine ?

LE TRAVAIL AU NOIR AUGMENTE (Avant 2000)

Selon une étude menée par Friedrich Schneider, professeur d'économie à l'université *Joannes Kepler* de Linz en Autriche, l'économie souterraine tend à se propager dans le monde entier dans des proportions inquiétantes. Dans les pays industrialisés, celle-ci représenterait 15% environ du PIB contre 30% dans les pays pauvres. Autrement dit, si l'on évalue toutes les activités non comptabilisées de la planète, il faut augmenter le PIB global de 9.000 milliards de dollars, soit une somme comparable au PIB des Etats-Unis. Parmi les pays membres de l'OCDE, l'Italie figure à la seconde place pour l'importance de son économie parallèle (27,8%). Depuis 1994, on assiste à une progression globale avec des pics dans les pays les plus touchés par le travail irrégulier et clandestin (Grèce +3% ; Italie +2% ; Suède +1,7%). Les principaux motifs qui poussent les chefs d'entreprise à masquer une partie de leurs activités dépendent presque essentiellement du poids du fisc et des charges sociales. Selon Schneider, ce sont les pays présentant les plus grandes différences entre salaire disponible (après déductions et impôts) et coût pour l'employeur qui enregistrent le taux le plus élevé en matière d'économie parallèle. Exemples : la Suède avec une pression fiscale totale de 78,6% sur le revenu brut moyen d'un employé type ; la Belgique (76%) ; l'Italie (72,9%) ; la Grèce (72,3%) ; l'Espagne (67,2%). En revanche, les pays ayant la pression fiscale et sociale la plus faible, comme la Suisse (39,7%) ou les Etats-Unis (41,4%) détiennent le taux le plus bas d'économie clandestine.

. Classement des pays de l'OCDE en fonction de leur taux d'économie souterraine, en % du PIB (base 1998) :

Grèce	29%
Italie	27,8%
Espagne	24%
Belgique	23,4%
Suède	20,5%
Norvège	20%
Danemark	18%
Irlande	17%
Canada	16%
Allemagne	15,9%
France	14,9%
Australie	14,5%
Pays-Bas	13,5%
Royaume-Uni	13,1%
Etats-Unis	8,8%
Autriche	8,3%
Suisse	7,5%

Source : *Courrier International*

32. Pourquoi les réunions entre concurrents peuvent-elles entraîner une infraction ?

RÉUNION INTERDITE (2002)

Le droit communautaire de la concurrence interdit de plus en plus strictement les réunions entre concurrents où sont échangées des informations sensibles. Le seul fait pour une entreprise de participer à une réunion où sont échangées des informations anticoncurrentielles, quelle que soit son attitude au cours de cette réunion suffit à réaliser une infraction. L'entreprise participante doit faire plus que démontrer sa passivité lors de la réunion. Elle doit montrer qu'elle a affirmé ouvertement son absence de consentement sur ce qui se déroule ou va se dérouler au cours de la réunion. Le mieux est encore de quitter les lieux pour ne pas avoir accès volontairement ou involontairement à des informations qui pourraient influencer son attitude sur le marché.

33. Quels sont les 6 grandes catégories de ruses en affaires ?

L'ART DE LA RUSE DANS LA NÉGOCIATION (Avant 2000)

La ruse a toujours eu mauvaise réputation dans la vie des affaires. Pourtant on commence à l'étudier dans certaines écoles de management. Elle peut être utile pour se tirer d'affaire devant un adversaire plus puissant. Le "rusé" est multiple et divers : il touche à plusieurs domaines à la fois, il sait attirer l'autre vers lui, il possède l'art de l'illusion, le sens du secret et apparaît souvent sympathique car en position de faiblesse.

. On peut classer les différents types de ruses en 6 catégories :

GROUPE 1 : habileté, savoir-faire, finesse (elles sont totalement acceptées).

GROUPE 2 : biais, actions indirectes, subterfuges.

GROUPE 3 : ruses d'apparences, feintes, dissimulations.

GROUPE 4 : stratagèmes, combinaisons, calculs.

GROUPE 5 : duperie, perfidie, fraude (totalement reprouvées par la morale).

GROUPE 6 : ruses technologiques et ruses naturelles (animaux).

34. Par quelle méthode de contact, le vendeur a t'il le plus de chance d'être reçu par l'acheteur ?

LE MEILLEUR MOYEN DE PRENDRE CONTACT AVEC UN ACHETEUR (Avant 2000)

Les acheteurs privilégient majoritairement les contacts directs. Ils n'apprécient pas le marketing téléphonique ni les offres promotionnelles.

. Par quelle méthode, le vendeur a t'il le plus de chance d'être reçu ?

91%	Appel téléphonique direct du fournisseur
82,9%	Foires, expositions
80%	Courrier personnel
74,2%	Articles de presse spécialisés
71,4%	Conseils de confrère
65,7%	Publicités dans la presse
60%	Mailing
25,7%	Offres promotionnelles
14,3%	Prise de rendez-vous téléphoné (Marketing téléphonique)

35. Face à l'acheteur professionnel de quoi le vendeur doit-il parler en priorité ?

RÉPARTITION IDÉALE DU TEMPS DE PAROLE AVEC L'ACHETEUR (Avant 2000)

Pour l'acheteur, près de 75% du temps doit être consacré à la relation spécifique devant le client au fournisseur. Pour lui, 50% du temps de parole du vendeur doit être consacré à élaborer une offre personnalisée et sur mesure.

. Répartition idéale du temps de parole en % :

1. Parler du produit et des services qui concernent directement l'acheteur (48,2% du temps de parole).
2. Parler de ses compétences, de sa disponibilité, de la manière dont il conduira et suivra le projet avec l'acheteur (24%)
3. Parler de son entreprise, de ses résultats, de son savoir-faire, de son organisation, de sa solidité financière (17%).
4. Parler du rôle et de la contribution dynamique de son entreprise sur le secteur d'activité qu'il représente.

36. Comment franchir le barrage de la secrétaire ?

FRANCHIR LE BARRAGE DE LA SECRÉTAIRE (Avant 2000)

Lorsqu'une assistante ou une secrétaire fait barrage au téléphone, il convient surtout de ne pas s'énerver en essayant de gagner sa confiance. En général, sa position est dictée par des consignes strictes ou par le souci de protéger l'emploi du temps de son supérieur. Aussi convient-il de ne pas la considérer comme une adversaire.

6 techniques simples pour passer le barrage :

- 1. Se présenter :** Lorsque l'on prend l'initiative de se présenter directement de la manière suivante, ex. « *Bonjour, Alain Durand, je souhaite parler à M..... au sujet de.....* », il est alors plus difficile pour la secrétaire qui n'est pas au courant de refuser ou de temporiser.
- 2. Parler au présent :** Il est vivement recommandé d'utiliser la tournure « je souhaite ou je désire », à toute forme de conditionnel comme « *je voudrais ou pire, j'aurai voulu parler* ».
- 3. S'en faire une alliée :** Rester toujours aimable, dire bonjour, d'accord, au revoir ou encore, remercier, lui montrer que vous comprenez et appréciez son rôle. Ne pas hésiter à lui demander son aide du type « *vous êtes sa secrétaire ? alors vous allez pouvoir m'aider...* ».
- 4. Renforcer sa position :** Toujours demander quand et à quelle heure l'interlocuteur est disponible et/ou à quel moment il rappellera. Cela permet de prendre une meilleure position « dans la file d'attente », en cas de non respect patent des engagements donnés.
- 5. Etre persévérant :** Rappeler systématiquement plusieurs fois dans la semaine, même si le message a déjà été transmis. La ténacité paye toujours et permet de créer un lien plus étroit, plus personnel en permettant que la secrétaire plaide mieux votre cause auprès de son chef.
- 6. Rentrer par la fenêtre :** Dans le cas où la ligne directe est infranchissable, il convient alors d'appeler soit tôt le matin ou soit tard dans la soirée. Il est également possible d'appeler un autre poste, en s'excusant d'avoir confondu la ligne directe de M. Durand. Il est alors possible qu'on vous le passe directement !

37. Quelle est l'ancienneté moyenne d'un responsable des achats ?

DIRECTION ACHAT, 14 ANS D'ANCIENNETÉ EN MOYENNE (2000)

Selon un sondage *BVA-L'Usine Nouvelle*, l'ancienneté moyenne des responsables de service achats est de 14 ans. C'est dans le BTP et le commerce que l'ancienneté est la plus longue : 20 ans. Ce poste de direction est principalement autodidacte avec seulement 13% de responsables ayant reçu une formation spécialisée. Si 65% sont titulaires d'un diplôme inférieur ou égal à bac+2, 53% n'ont jamais exercé d'autres métiers que la fonction achat. Dernier enseignement, 1/3 des sociétés ayant une direction des achats n'ont pas systématiquement recours aux appels d'offres.

38. Comment savoir si l'on est mené en bateau au téléphone ?

RECONNAITRE UN BARRAGE AU TÉLÉPHONE (2001)

Sophie de Menton, PDG de *Multilignes Conseil* et experte en téléphonie d'entreprise, affirme qu'«aux Etats-Unis, on a une chance sur 4 d'avoir un décideur directement au téléphone contre une chance sur 20 en France». Si Outre-Atlantique, on considère qu'une nouvelle affaire sur 3 est apportée par quelqu'un que l'on ne connaît pas, en France, la prise de contact ou de rendez-vous par téléphone est plutôt synonyme de gêne et de dérangement que vécue comme un signe positif d'opportunité. Faire barrage et filtrer les appels téléphoniques est même devenu une compétence de base chez de nombreuses secrétaires et assistantes de direction passées maîtres dans l'art de la dissuasion. Des formules du genre «*On ne peut pas le déranger*» ou «*il est en réunion, rappelez plus tard !*» sont monnaie courante. Le pire est sans doute de faire «poireauter» volontairement l'appelant au téléphone ou de lui raccrocher au nez avant même d'utiliser une formule de politesse, façon de lui faire comprendre qu'il est insignifiant ou dérangent. Toutes ces pratiques reflètent à l'évidence un manque de savoir-vivre professionnel et de courtoisie. Les télévendeurs estiment à 40% ce genre de situation.

Comment savoir si l'on est mené en bateau ou considéré comme un importun ?

- . L'attente dure plus de 5 minutes sans être tenu au courant des avancées de la recherche ;
- . On demande systématiquement à chaque appel de «rappeler plus tard» ;
- . Les questions que l'on pose deviennent pointues, de façon à mieux contrer la demande de l'appelant avec des arguments précis ;
- . On ne passe pas l'interlocuteur ni même accorde le moindre rendez-vous, tout en se faisant «cuisiner» sur ses produits dans le but d'obtenir une information détaillée.

39. Quelles sont les postures élégantes pour annuler proprement un rendez-vous ?

COMMENT ANNULER PROPREMENT UN RENDEZ-VOUS ? (2002)

Il arrive souvent dans le quotidien professionnel de devoir décommander un rendez-vous déjà pris à l'avance. Faire face à une priorité de dernière minute, terminer un travail urgent, opter pour un rendez-vous plus important, subir des aléas imprévus ou tout simplement vouloir éviter de perdre son temps pour un contact jugé secondaire, il existe des dizaines de raisons pour ne pas tenir son engagement initial.

. Quelques conseils pour rester élégant et éviter de froisser son interlocuteur :

1. Emettre des réserves dès la prise de rendez-vous, si l'on sait d'emblée qu'un risque d'empêchement peut se manifester.
2. Prévenir le plus tôt possible, sans attendre le dernier moment, afin de permettre à son interlocuteur de rebondir utilement.
3. Décrocher soi-même le téléphone pour annoncer de vive voix le report ou l'annulation sans passer pas un tiers (secrétaire ou collaborateur), ce qui pourrait passer pour un manque de courage.
4. Chercher à contacter directement son interlocuteur (ou sa messagerie), ou en son absence son assistante directe, sans ne jamais laisser de message au standard ou à l'accueil. Au besoin rappeler ultérieurement.
5. Etre naturel et dire simplement ce qui se passe sans se confondre en excuses, ni tourner autour du pot ni user d'explications interminables.
6. Présenter clairement ses excuses en proposant une alternative. Laisser alors à son interlocuteur le choix du lieu, de la date et de l'heure en se montrant souple et plein de bonne volonté.
7. En cas de frustration manifeste de son interlocuteur, il est nécessaire de lui faire comprendre que l'on ressent bien la difficulté de sa position. Dans l'attente de se voir, il est alors judicieux de proposer une solution intermédiaire prise dans l'actualité de la relation.
8. Adresser rapidement par écrit (mail ou fax) la confirmation du prochain rendez-vous, tout en réitérant ses excuses, ce qui a pour effet de donner de l'importance à son interlocuteur.
9. Selon l'importance de l'enjeu, l'inviter à déjeuner pour se faire pardonner, ou dans le cas d'une relation plus affective, adresser des fleurs ou des chocolats avec un petit mot gentil.

LES TRUCS UN PEU MOINS PROPRES

10. Après déjà un ou deux rendez-vous reportés, il faut souvent envisager de mentir. Dans ce cas la meilleure façon de rester crédible, c'est de prétexter un problème d'ordre personnel invérifiable par l'autre.
11. Lorsque son interlocuteur est lui-même coutumier du fait, il est possible de mettre les compteurs à zéro en lui faisant remarquer, par exemple, que : «cette fois, c'est moi qui suis contraint de reporter mais que l'on finira bien par y arriver !»

40. En moyenne, quel est le pourcentage de temps vraiment productif d'un commercial ?

COMMERCIAL, 20% DU TEMPS POUR ÊTRE PRODUCTIF (2003)

Seulement 10% du temps d'un commercial est consacré à la vente active et 10% à la prospection de nouvelle clientèle. C'est ce que révèle une enquête du cabinet *Proudfoot Consulting* menée conjointement sur plusieurs pays et qui dévoile, en substance, que 30% de son temps se déroule dans les déplacements, 27% à remplir des tâches administratives, 16% à résoudre des problèmes et 7% dans les pauses.

41. Quels sont les principaux conseils de sécurité à respecter à l'occasion d'un voyage d'affaires ?

VOYAGES D'AFFAIRES, CONSEILS AVANT DE SE DÉPLACER

Les entreprises et multinationales habituées aux déplacements d'affaires dans le monde entier recommandent toutes à leurs collaborateurs une vigilance extrême sur place et le respect express de plusieurs conseils de sécurité :

- . Discuter avec les collègues en poste ou qui connaissent bien le pays, afin de recueillir avant le départ un maximum de conseils et d'informations utiles.
- . S'informer auprès des agences de voyage sur les compagnies aériennes, les hôtels, les restaurants et les agences de location de voiture les plus sûrs.
- . Communiquer à ses proches et à son employeur la liste de ses lieux de destination (noms et tél. des contacts sur place, hôtels...)
- . Ne pas se rendre dans les bars, les pubs ou les restaurants qui sont les plus fréquentés par les expatriés, les touristes, les ambassades et les consulats.
- . Éviter d'aborder avec les autochtones les questions politiques, militaires ou les conflits en cours dans la région.
- . Rester discret sur sa fonction, le nom de son entreprise et ses activités si l'on ne connaît pas ses interlocuteurs.
- . Ne jamais entrer dans le jeu d'éventuelles provocations.
- . Rester vigilant en toutes circonstances et observer constamment son environnement proche.
- . Conserver sur soi les numéros de téléphone de l'ambassade et du consulat local.
- . Prévoir des itinéraires variés pour les déplacements quotidiens.
- . Informer immédiatement l'ambassade, le consulat ou les autorités locales en cas d'événement anormal.

42. Pour éviter la «cata» commerciale lorsqu'un client veut partir, il existe 4 types d'actions à mener, lesquels ?

COMMENT RATTRAPER UN CLIENT QUI VEUT PARTIR ? (2003)

Face à un client qui a décidé de rompre ses relations commerciales avec l'entreprise, il existe 4 types d'actions à mener afin d'éviter la «cata» commerciale. En tout état de cause, il faut s'abstenir de baisser subitement son prix, car l'autre aura alors l'impression d'avoir été arnaqué dans les précédentes affaires et que même s'il passe commande pour profiter de cette offre, ce sera certainement la dernière fois.

1. Prendre immédiatement un rendez-vous physique, en face à face, tout en laissant le choix de l'heure, du jour et lieu à son interlocuteur, mais sans jamais transiger sur la nécessité de se voir. Il est obligatoire de garantir au client qu'il n'aura pas à regretter de vous revoir une dernière fois. Si celui-ci accepte, cela traduit alors une posture psychologique de renoncement provisoire et que la rupture n'est pas complète. C'est également une manière de connaître précisément les raisons du problème afin d'éviter de les refaire plus tard.

2. Faire une nouvelle proposition qui doit absolument annihiler les arguments qui ont prévalu à la déception ou à l'insatisfaction. Le mieux est de jouer des délais de paiement allongés, des produits ou services en exclusivité, des engagements fermes sur un traitement en priorité de la commande, etc.

3. Faire entrer en scène un nouvel interlocuteur (voire le directeur des ventes) si le courant ne passe plus avec le vendeur habituel. Cette entrée en piste peut résoudre bien des problèmes relationnels et faire repartir les affaires sur de nouvelles bases plus confiantes. En général, tout bon acheteur professionnel sait qu'il vaut mieux trouver une alternative acceptable que d'aller jusqu'au clash définitif. La présence de sang neuf est ici particulièrement propice pour résoudre un désaccord et faire porter le chapeau à autrui.

4. Ne jamais interrompre la relation, même si l'échange est tendu et/ou que la décision apparaît irrévocable, il faut conserver à tout prix des relations cordiales en se montrant beau joueur. Le mieux est de reconnaître ses torts éventuels en indiquant que l'on souhaite sincèrement retravailler avec son client, une fois les faiblesses corrigées. Ne pas hésiter à dire que l'on a vraiment apprécié de travailler avec lui et que l'on reste à sa disposition pour tout problème qu'il pourrait éventuellement rencontrer avec la concurrence. Pour Alain Legal, PDG d'*Actual Systèmes*, «*la roue tourne dans les affaires. Les prospects les plus faciles à conquérir sont les anciens clients...*»

43. Comment décourager poliment les importuns au téléphone ?

COMMENT DÉCOURAGER HONORABLEMENT LES IMPORTUNS ? (2004)

Sans être désagréable, goujat ou bourru, il existe 4 petits trucs pour décourager les appels commerciaux non souhaités ou envahissants, en y mettant un peu d'humanité :

1. Avant tout être et rester laconique, ne pas engager la conversation et utiliser des formules courtes dès l'énonciation de son propre nom, de type : «*Bonjour*», «*Oui, c'est moi*», «*Allez-y*», tout en laissant beaucoup de blanc afin de créer un sentiment de distance vis-à-vis de son interlocuteur.
2. Poser la question directe qui refroidit même les plus audacieux : «*Concrètement, qu'attendez-vous de moi ?*»
3. Dire non très rapidement à un rendez-vous ou à une proposition d'affaires : «*Désolé, je ne suis pas intéressé*», «*Cela n'est pas dans nos priorités*».
4. Minuter sa communication afin qu'elle ne dépasse pas 3 minutes, tout en utilisant à la fin les formules élémentaires de politesse : «*Merci pour votre appel*», «*Bonne journée*».

44. Selon les métiers, quelles sont les tranches horaires les plus favorables pour établir un rendez-vous téléphonique ?

APPELS TÉLÉPHONIQUES, LES MEILLEURES HEURES DANS LA JOURNÉE (Avant 2000)

Une grande compagnie d'assurances préconise à ses commerciaux de contacter leurs clients et prospects à des horaires précis. Ce planning d'appels et de rendez-vous téléphoniques est défini à partir des «meilleures» heures de contact observées dans les habitudes de chacun des métiers. Son usage est par conséquent général et peut être utilisé par tous les commerciaux, quel que soit leur domaine d'activité.

. Tranches d'horaires les plus favorables pour un appel téléphonique durant la journée :

Agriculteur	9H à 14H		
Alimentation	15H30 à 18H		
Ambulancier	13H30 à 17H		
Architecte	8H30 à 13H		
Artisan	7H à 10H	13H à 17H	18H à 20H
Bar-Hôtel	14H30 à 18H		
Boulangier	11H à 13H	19H à 21H	
Chef d'entreprise	7H à 9H30	11H30 à 15H	18H à 21H
Coiffeur	7H30 à 13H	19H à +20H	
Commerce hors alimentation	9H à 13H	14H à 18H	
Dentiste	9H à 11H	13H30 à 16H	
Fonctionnaire	17H30 à 19H30		
Garagiste	7H à 10H	13H à 16H	+20H
Imprimeur	7H30 à 12H	18H à +20H	
Infirmière	15H à 18H		
Kinésithérapeute	7H à 10H	13H30 à 16H	+20H
Magistrat	18H à 20H30		
Médecin	13H30 à 16H	+20H	
Militaire	17H à 20H30		
Pâtissier	15H30 à 17H30		
Pharmacien	10H30 à 12H30	15H à 18H	
Restaurateur	15H à 18H30		
Retraité	9H à 13H	15H à 20H	
Salarié	17H à 20H30		
Taxi	7H à 20H30		
Vétérinaire	9H30 à 12H30		

Source : *L'Essentiel du Management*

45. Pour réussir dans les affaires, quelques conseils judicieux sont toujours les bienvenus n'est ce pas ?

CONSEILS DE GRANDS PATRONS (2006)

Pour réussir dans les affaires, chacun a sa méthode. Florilège de quelques conseils évoqués par de grands patrons ayant réussi leur carrière professionnelle et parus dans le magazine *L'Entreprise*.

. **«Deviens bon ou dégage !»**

Peter Drucker, pape du management

. **«Si vous avez raison, ce n'est pas parce que les autres sont d'accord avec vous, mais parce que vos propos sont justes.»**

Warren Buffet, PDG de Berkshire Hathaway

. **«Fais le fou, sinon tu ne survivras pas.»**

Richard Branson fondateur du Groupe Virgin

. **«Laissez votre ego au vestiaire et identifiez les compétences et talents qui vous manquent, et embauchez les gens qui les possèdent.»**

Howard Schultz, PDG de Starbucks

. **«Aie le courage de t'accrocher à un job difficile.»**

A.G. Lafley, PDG de Procter & Gamble

. **«Suis tes instincts, pas ceux des gens qui voient les choses autrement.»**

Sumner Redstone, PDG de Viacom

. **«Reste toi-même.»**

Jack Welch, PDG de General Electric

. **«Sois sympa, fais de ton mieux, et surtout, garde ça à l'esprit.»**

Meg Whitman, PDG d'eBay

. **«Ne vous contentez pas de vos performances passées.»**

Vivek Paul, DG de Wipro Technologies

. **«N'écoute pas les rabat-joie.»**

Sallie Krawcheck

. **«Quand vous négociez, lâcher du lest.»**

Dick Parsons, PDG de Time Warner

. **«Quand tout le monde pense savoir, c'est que personne ne sait rien.»**

Andy Grove, ancien PDG d'Intel

. **«Extirpez-vous d'une entreprise qui n'a pas de croissance.»**

Mickey Drexler, PDG de J. Crew