

**Université Mohammed V- Souissi
Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales- Rabat**

**MANAGEMENT DE LA FORCE DE
VENTE ET TECHNIQUES DE VENTE**

Professeur : A . AOMARI

PLAN DU COURS

INTRODUCTION GENERALE

- Rôle de la vente et de l'activité commerciale dans l'entreprise

CHAPITRE PRELIMINAIRE : NOTIONS DE BASE SUR LA FORCE DE VENTE

- 1- Définition de la force de vente
- 2- Les objectifs de la force de vente
- 3- Elaboration de la stratégie et choix de la structure
- 4- La force de vente et le mix-marketing
- 5- La composition de l'équipe de vente
- 6- Les différentes tâches des hommes de vente

CHAPITRE I : GESTION DE LA FORCE DE VENTE

- 1- Taille de la force de vente
- 2- Recrutement et sélection des représentants
- 3- Formation des représentants
- 4- Rémunération des représentants
- 5- Animation et motivation de l'équipe de vente
- 6- Evaluation des représentants

CHAPITRE II : GESTION DE L'ACTIVITÉ DU VENDEUR

- 1- La gestion du temps de vendeur
- 2- L'équipement du vendeur
- 3- L'organisation des journées des représentants
- 4- La négociation

CHAPITRE III : LES TECHNIQUES DE VENTE

- 1- Les anciennes techniques de ventes
- 2- Les nouvelles techniques de vente
- 3- Le commerce électronique

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

La vente est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur

L'acte de vente est un échange oral entre un acheteur et un vendeur au cours duquel le vendeur fait une présentation en vue de conduire une négociation.

L'acte de vente peut être analysé sous différents angles :

Economique

C'est un échange entre deux personnes : le vendeur est à l'origine d'un flux réel (il délivre un bien) alors que l'acheteur est à l'origine d'un flux monétaire (il paye en contrepartie)

Juridique

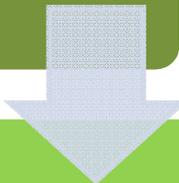
La vente est un contrat qui fait naître des obligations réciproques

Mercatique

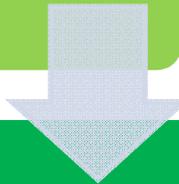
Le bien vendu a vocation à satisfaire un ou plusieurs besoins de l'acheteur

Une bonne stratégie marketing doit avoir comme vocation :

Vendre mieux et plus

A grey downward-pointing arrow with a textured fill, indicating a flow from the first step to the second.

Réaliser le meilleur profit

A grey downward-pointing arrow with a textured fill, indicating a flow from the second step to the third.

Répondre aux attentes des clients

La vente suppose un savoir-faire dans des domaines nombreux et étendus à la fois à savoir :

La communication : savoir dialoguer, écouter, négocier, conclure une vente

L'utilisation d'outils et de techniques modernes : téléphone, fax, vidéo-conférence, ordinateur portable, Internet ...

La technologie et les composants des produits vendus

Les calculs financiers et commerciaux : facturation, actualisation, rentabilité...

Le management d'une équipe : recrutement, encadrement, fixation d'objectifs, évaluation des résultats

- Les qualités personnelles des vendeurs :

- La ténacité et la persévérance
- La résistance à l'échec
- Le sens de l'organisation
- Le sens du contact
- Le respect du client
- Une grande ouverture d'esprit
- Une culture générale
- L'envie d'apprendre
-

- Les différentes formes de vente sont :

La vente sédentaire

- L'acheteur vient à la rencontre du vendeur

La vente itinérante

- Le commercial va à la rencontre de son prospect

La vente par correspondance et à distance

- L'offre de produits a lieu par l'intermédiaire d'un support écrit ou audiovisuel (catalogue, téléphone, Internet...)

La force de vente

- C'est l'ensemble d'acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs

Les techniques de vente

- Ce sont les méthodes, formes et styles de vente que la force de vente utilise pour exercer ses fonctions

Importance de la force de vente pour l'entreprise

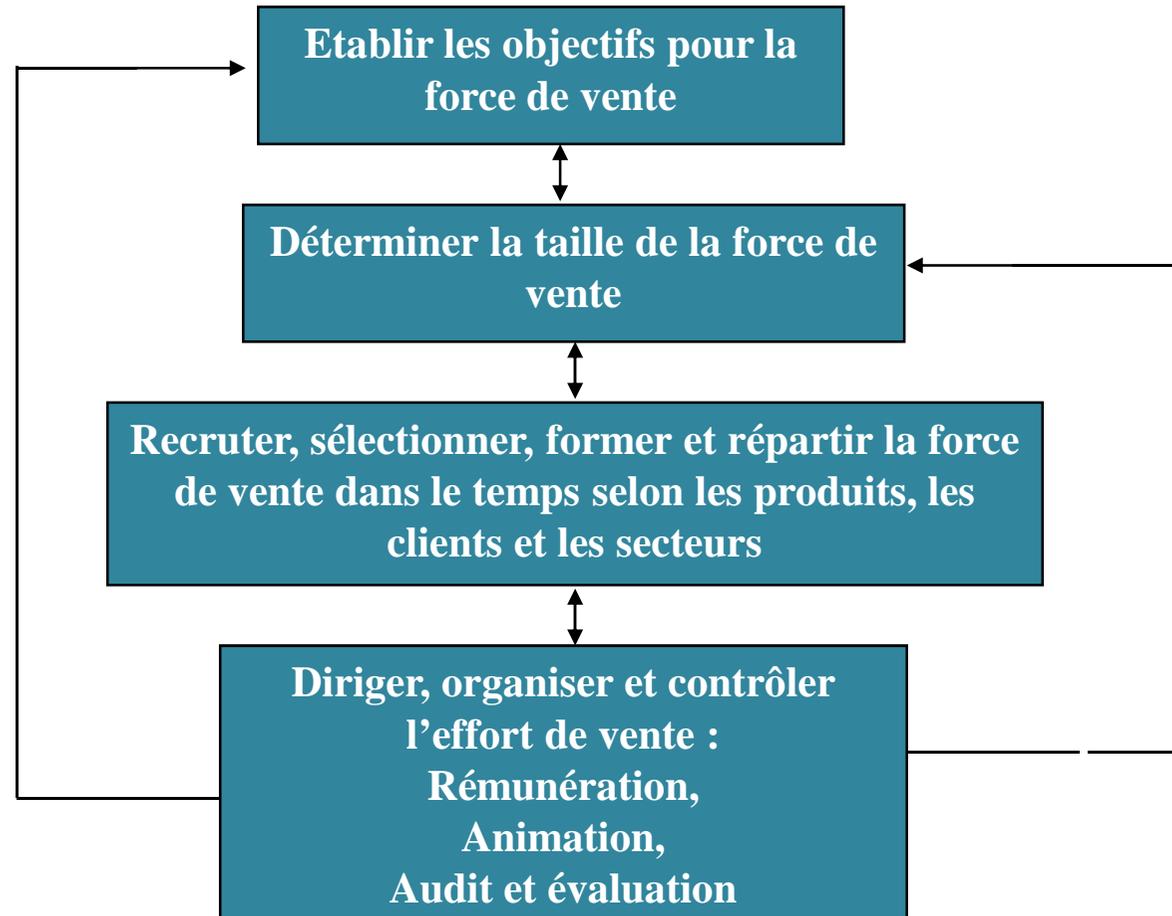
L'organisation commerciale de l'entreprise implique inéluctablement au quotidien la mise en place et l'animation de sa force de vente, et plus à long terme, la place de la fonction commerciale dans l'entreprise.

- **Une personnalisation** : la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes
- **Une relation durable** : la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle
- **Une réaction** : le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

Pour Sylvain WICKHAM, « La qualité des vendeurs étroitement liée à celle des produits, se confirme comme facteur décisif dans le devenir des entreprises »

- En France, on estime que le métier de vendeur est exercé par plus de 700.000 personnes et que le coût de la force de vente représente, en moyenne, 15 % du chiffre d'affaires des entreprises (pourcentage supérieur à la part du budget de communication).
- Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré que le coût de la force de vente peut atteindre 17,5 % du chiffre d'affaires pour les compagnies d'assurances.
- Selon une enquête réalisée en France, les entreprises investissent en moyenne six fois plus d'argent dans leur force de vente que dans leur publicité.

Les étapes du management de la force de vente



CHAPITRE PRÉLIMINAIRE :

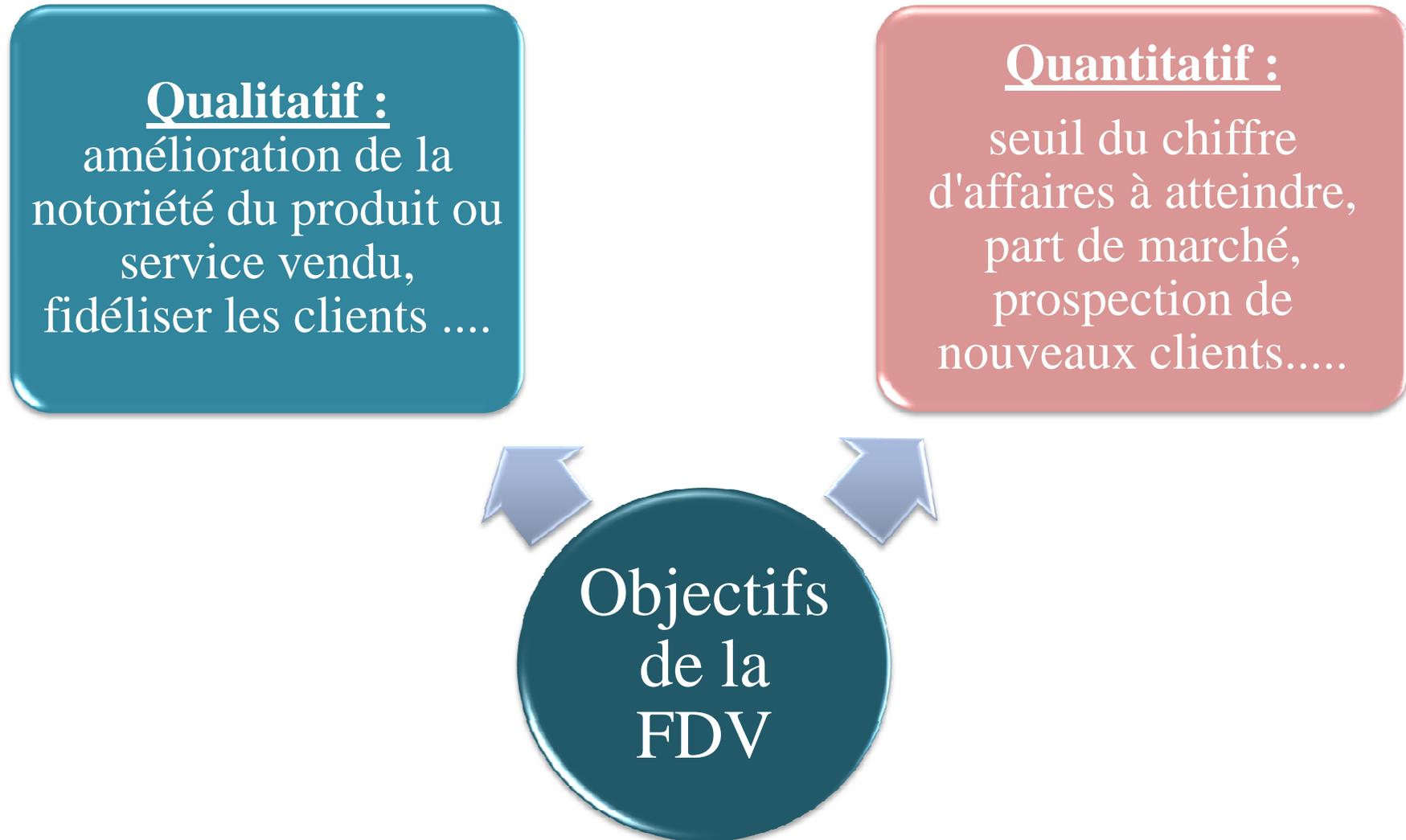
NOTIONS DE BASE SUR

LA FORCE DE VENTE

1- DÉFINITION DE LA FORCE DE VENTE

La force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »

2- LES OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE



Ces deux types d'objectifs peuvent être répartis dans :

- **l'espace** (par région de vente, par secteur....),
- **le temps** (objectif à court terme, à Met L terme),
- **et entre les personnes**

3- ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ET CHOIX DE LA STRUCTURE

Elaboration de la stratégie

- » Le vendeur face à l'acheteur
- » Le vendeur face à un groupe d'acheteurs
- » L'équipe de vente face à un groupe d'acheteurs
- » La vente-conférence
- » La vente séminaire
 - Force de vente interne
 - Force de vente contractuelle

Choix de la structure

- » La structure par secteurs
- » La structure par produits
- » La structure par marchés
- » La structure mixte

La structure par secteurs

- Chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise.

La structure par produits

- Les produits techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux exigent une bonne connaissance et le développement de la gestion par chefs de produits.

La structure par marchés

- La force de vente est organisée par type de clientèle. Les clients sont classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat ou l'ancienneté des contrats commerciaux.

La structure mixte

- L'entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique : Secteur/Produit, Secteur/Client, Client/Produit, Secteur/Produit/Client.

4- LA FORCE DE VENTE ET LE MIX-MARKETING

La distribution

- Les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final.

La communication

- Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client. En outre, le vendeur doit collecter les informations sur les produits de la concurrence, sur les clients (communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de sa firme.

5- LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE VENTE

Les responsables de ventes

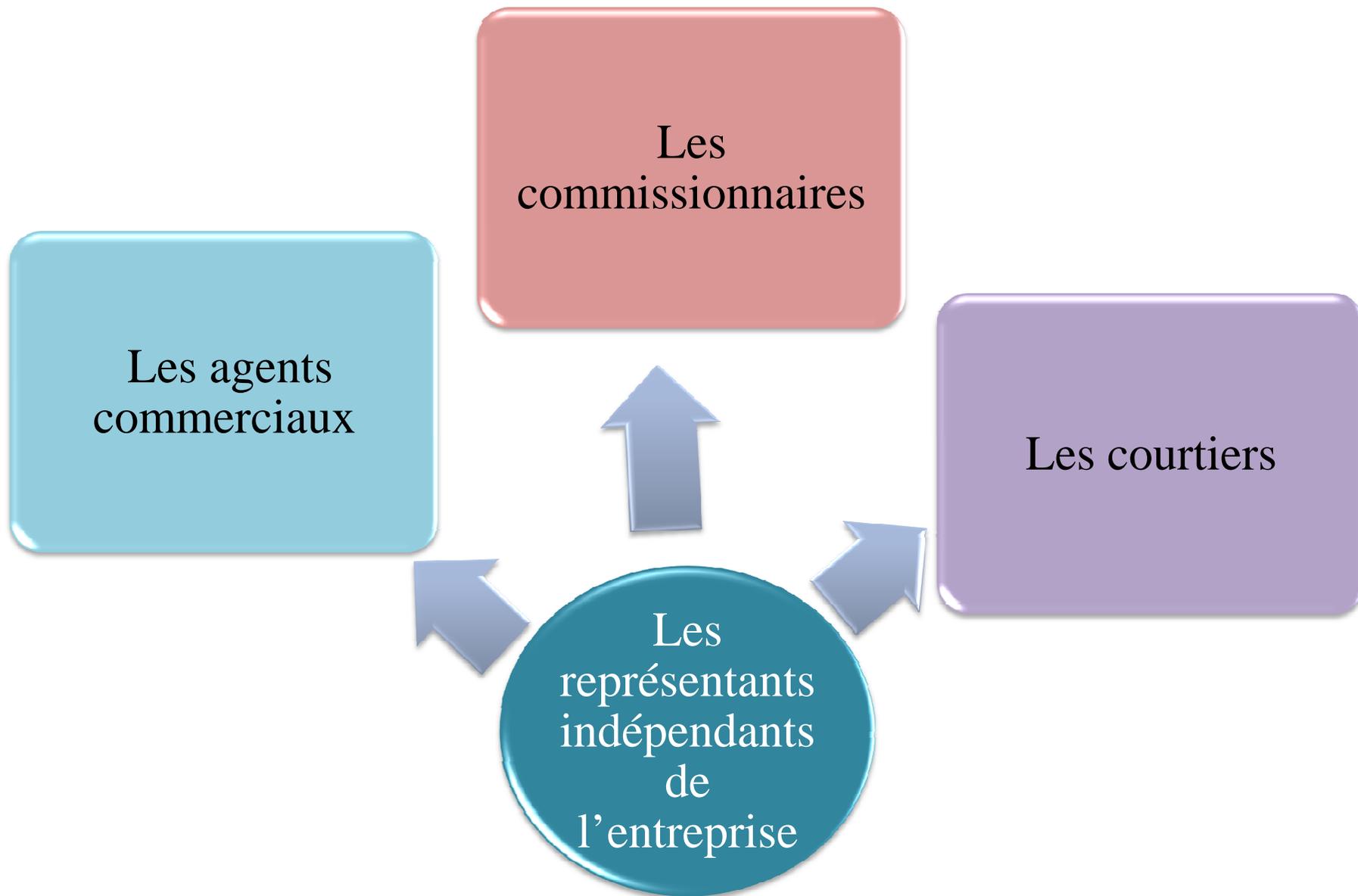
- Le directeur commercial
- Le directeur des ventes (ou chef des ventes)
- Les inspecteurs des ventes
- Les responsables régionaux
- Les technico-commerciaux

L'équipe de vente sédentaire

- Les télé-vendeurs
- Les représentants-livreurs
 - Les vendeurs en magasins
 - Les négociateurs
 - Les vendeurs par correspondance
 - Les promoteurs-merchandisers sédentaires
- Les préposés à la vente sur le lieu de vente

L'équipe extérieure de vente

- Les prescripteurs commerciaux ou les visiteurs délégués
- Les prospecteurs commerciaux
- Les promoteurs-merchandisers extérieurs
- Les VRP (voyageurs-représentants-placiers).
- Les agents salariés exclusifs
- Les représentants indépendants de l'entreprise



- Les agents commerciaux

L'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, est chargé, de façon permanente, de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestation de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux.

L'agent commercial est lié par un contrat de mandat au client qu'il représente (le mandant). Les parties au contrat définissent librement les conditions de rémunération de l'agent.

En cas de cessation de ses relations avec le mandant, l'agent commercial a droit à une indemnité compensatrice en réparation du préjudice subi sauf dans certains cas (faute grave de l'agent ou rupture du contrat à l'initiative de l'agent)

- Les commissionnaires

Le commissionnaire est un intermédiaire qui achète ou vend des services pour le compte d'un commettant, mais en son propre nom.

Il exerce à titre indépendant, en entreprise individuelle ou en société.

En dehors de certains secteurs réglementés (douanes, transports), le contrat de commission est librement formé par les parties (le commettant et le commissionnaire).

Les parties définissent librement leurs obligations réciproques, en particulier les conditions de rémunération du commissionnaire (forfaitaire ou proportionnelle à la valeur de l'opération conclue).

- Les courtiers

Le courtier est un intermédiaire de commerce dont l'activité consiste à rapprocher deux parties en vue de la conclusion d'un contrat. Il ne représente pas le client qui fait appel à ses services (le donneur d'ordre), il se contente de le mettre en relation avec un acheteur ou un vendeur potentiel. Il se confond le plus souvent avec l'apporteur d'affaires.

Il exerce à son activité de manière indépendante, en entreprise individuelle ou en société.

Le contrat de courtage est librement formé par les parties. Il définit librement les conditions de rémunération du courtier (forfaitaire ou proportionnelle à la valeur de l'opération réalisée). Cependant, il en va autrement dans les secteurs où le courtage fait l'objet d'une réglementation spécifique (courtier d'assurance, en bourse,.....).

6- LES DIFFÉRENTES TÂCHES DES HOMMES DE VENTE

Les fonctions de base

- La vente de biens et services
- La prospection
- Les services apportés aux clients et leur suivi

Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing

- La collecte d'informations
- La stratégie de négociation
- La démarche de planification
- Le management

CHAPITRE I :

GESTION DE LA FORCE
DE VENTE

Objectifs

Les objectifs assignés à la FDV doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché.

A partir de ces éléments, l'entreprise définit le rôle de la FDV au sein du mix marketing.

Il est particulièrement important de définir quand et comment avoir recours à la force de vente pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Un objectif doit être :

Réaliste

- ni trop facile à atteindre, ni démesuré

Spécifique

- adapté à chaque individu (/région par ex)

Mesurable ou observable

- selon des références connues de tous

Vérifiable

- correspondre à une réalité tangible

Défini dans le temps

- avec une date d'échéance précise

Responsabilisant

- il s'agit d'un engagement mutuel à accomplir

Gratifiant

- l'atteinte d'un objectif doit entraîner une reconnaissance

Négocié et non imposé

- impliquer le collaborateur dans la négociation

Fixé

- pas de modification "en cours de route"

1- TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

1- Les techniques de l'analyse marginale

Exemple :

Nombre de vendeurs	Coût de la FDV		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	Marginal	Total	Marginal	
1	200 000		400 000		
2	290 000	90 000	550 000	150 000	60 000
3	390 000	100 000	670 000	120 000	20 000
4	470 000	80 000	750 000	80 000	0
5	570 000	10 0000	850 000	100 000	0
6	670 000	100 000	930 000	80 000	- 20 000

Calculer le ratio:

"chiffre d'affaires réalisé/coûts engendrés par le vendeur"

pour chaque nouveau vendeur et de le comparer à la rentabilité moyenne des anciens vendeurs de l'entreprise.

L'entreprise recrutera et acceptera un nouveau vendeur uniquement si sa rentabilité marginale est supérieure à la rentabilité moyenne

2- Les méthodes historiques

** Les méthodes basées sur l'activité passée des vendeurs*

$$\text{Le nombre de représentants} = \frac{\text{Nombre total de visites à faire dans l'année}}{\text{Nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant}}$$

Exemple :

	Nombre de clients	Nombres de visites à effectuer	Nombre total des visites
Catégorie A	1000	36 fois / an	60000 visites
Catégorie B	2000	12 fois / an	

1000 visites / an = 60 représentants à plein temps

*** Les méthodes basées sur l'activité passée du groupe d'entreprises**

Cette méthode basée toujours sur le passé utilise l'expérience, non d'une seule entreprise, mais d'un groupe d'entreprises d'une activité donnée.

Le programme PIMS (Profit Impact of Market Strategy) joue à cet égard un rôle important.

De cette manière, l'entreprise pourra se comparer à ses concurrents et pourra aussi comparer les dépenses de la force de vente à sa rentabilité et aux cash-flows réalisés. C'est donc une autre manière de fixer le nombre des représentants.

3- Les techniques mathématiques

- La méthode basée sur la charge de travail du vendeur

$$N = \sum_{I=1}^n \frac{V_i C_i}{R_i}$$

N : Taille de la force de vente

V : Nombre de visites nécessaires pour une classe de clients donnée par période

C : Nombre de clients potentiels d'une classe ou catégorie donnée

R : Nombre de visites que peut faire un vendeur dans une classe de clients donnée

I : Catégories des clients

- Les méthodes de recherche opérationnelle

$$\underline{\text{maximiser } Z = mx (p/x \cdot w/x) - cx}$$

Z : Le profit

m : La marge par unité vendue

x : Nombre de vendeurs

p : Nombre de clients potentiels

w : Potentiel actuel de la force de vente

c : Coût du vendeur

Exercice 1

Une entreprise de produits informatiques vend ses ordinateurs, ses imprimantes, ses accessoires et ses fournitures de services (cartouches, service après vente, etc) sur l'ensemble du territoire marocain. Le nombre moyen de visites effectuées dans l'année est de 300 par représentant réparties comme suivant :

- Nombre de supérettes : 150
- Nombre de supermarchés : 50
- Nombre de grossistes : 60
- Nombre d'hypermarchés : 25

En hypermarchés, il faut 10 visites annuelles, chez les grossistes, 15, dans les supermarchés, 25 et dans les supérettes 20.

- 1- Calculez la taille optimale de la force de vente de cette entreprise
- 2- Commentez les résultats
- 3- Citez les différentes méthodes de détermination de la taille optimale de la force de vente

Exercice 2

Vendeurs	Chiffre d'affaire (DH)	Coût (DH)
1	400 000	200 000
2	400 000	200 000
3	450 000	250 000
4	420 000	280 000
5	300 000	200 000
6	500 000	400 000
7	400 000	400 000
8	300 000	240 000
9	280 000	160 000
10	350 000	200 000

Stagiaires	Chiffre d'affaire (DH)	Coût (DH)
1	300 000	200 000
2	450 000	200 000
3	450 000	180 000
4	450 000	150 000
5	300 000	250 000

Quel(s) stagiaire(s) retenir ? Justifiez votre réponse.

2- RECRUTEMENT ET SÉLECTION DES REPRÉSENTANTS

On peut diviser le recrutement en quatre phases successives :

Phase 1

- Mise au point d'un référentiel de recrutement

Phase 2

- Recherche et présélection

Phase 3

- Entretiens de sélection et décision

Phase 4

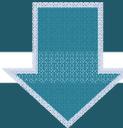
- Intégration

Phase 1 : Mise au point d'un référentiel de recrutement

Il s'agit de la phase préparatoire, lors de laquelle il importe de bien préciser les besoins de l'entreprise, le profil du candidat et les conditions liées au poste.

Définition de fonction

Quel poste ? Quelles missions ? Quels objectifs ? Quelles tâches?



Conditions d'embauche

Rémunération fixe ? Variable ? Avantages ? Retraite ?
intéressement ?



Profil du candidat

Quelles formations ? Quelles expériences ? Quelles qualités
professionnelles ou relationnelles ?



Texte de l'annonce

Comment présenter le poste de façon claire et attrayante aux
candidats ?



Sélection des supports

Quels moyens utiliser pour faire connaître l'offre : Presse,
Internet, Salons professionnels, "Chasseur de têtes"?

Phase 2 : Recherche et présélection

La recherche lancée, il s'agit, alors de trouver le candidat répondant le mieux aux critères pré-établis.

Passation des annonces (selon le support choisi, les contraintes de coûts, de temps et d'efficacité peuvent fortement varier)



Suivi du bon déroulement (Contrôle des parutions, bonne organisation dans la réception des CV)



Réception des CV et présélection des candidats

Phase 3 : Entretien de sélection et décision

- Ne rencontrer que les candidats répondant aux critères pré-établis, donc gain de temps et d'efficacité
- Présenter au candidat l'entreprise ainsi que le poste qu'il va occuper
- Permettre au candidat d'informer l'intervieweur de son expérience professionnelle et de ses souhaits pour le futur
- Il faut tout autant "vendre" sa société que lui "vendre" ses compétences.
- Selon les postes, il peut s'avérer très utile de faire passer des tests. Il en existe d'excellents sur le marché (compétences, comportement, etc.)
 - Les tests d'aptitudes
 - Les tests d'attitudes

Phase 4 : Intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu.

En général, c'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

Il est possible de faire appel à un conseil spécialisé. Certains cabinets proposent des formules adaptées aux PME/PMI qui permettent d'allier budget et efficacité.

3- FORMATION DES REPRÉSENTANTS

Un représentant doit :

- Connaître son entreprise et s'identifier à elle
- Connaître ses produits
- Les présenter de manière efficace
- Connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents
- Connaître l'étendue de ses propres responsabilités

Méthodes de formation :

- Le jeu de rôle
- Les exercices de sensibilisation
- L'enseignement assisté par micro-ordinateur

4- RÉMUNÉRATION DES REPRÉSENTANTS

La rémunération doit être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fourni, permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité et correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.

Caractéristiques de la rémunération

- **Motivante** : inciter le commercial à l'effort
- **Stimulante** : lui permettre de se surpasser
- **Sécurisante** : lui donner l'assurance d'un revenu
- **Homogène** : afin de souder l'équipe
- **Cohérente** : en adéquation avec la politique de l'entreprise

Les différents types de rémunération

Fixe

- Simple à calculer/indépendant des résultats obtenus
- Facilite la prévision des coûts de vente
- Permet de confier aux vendeurs des missions autres que la vente
- Constitue un système peu motivant
- Ne tient pas compte des efforts fournis
- Crée une forte loyauté vis à vis de l'entreprise

Commissions

- Rémunération directement en fonction des résultats
- Système stimulant
- Faible loyauté envers l'entreprise
- Négligence des vendeurs pour toutes activités autre que la vente
- Court terme privilégié

Prime

- Motive plus que le salaire fixe
- Meilleur contrôle des revenus variables
- Peut être complexe

Combiné F + C + P

- Avantages salaires : fixe et revenus variables
- Fournit plusieurs possibilités de gains
- Garantit la sécurité
- Rémunère les vendeurs pour toutes les activités
- Permet la combinaison originale de plusieurs types de motivations
- Peut être complexe et difficile à comprendre
- Peut offrir trop d'objectifs à la fois (dispersion de l'effort)

Remboursement des frais

- Frais de déplacement (dans le cas de véhicules personnels, l'entreprise peut utiliser le forfait, le remboursement sur justificatifs ou le remboursement aux kilomètres parcourus)
- Frais de vie et d'hébergement : comprennent les frais d'hôtel et de restaurant et peuvent être remboursés soit sur la base d'un forfait, soit sur justificatifs (avec possibilité de plafond)

Le choix d'un système de rémunération

L'entreprise va choisir le système de rémunération qui convient le mieux aux orientations commerciales qu'elle s'est fixée, en tenant compte des paramètres suivants :

- Profil psychologique des vendeurs : détecter les principales motivations et les hiérarchiser.
- Les objectifs commerciaux poursuivis
- La situation du marché
- Le cycle de vente
- Type de produits (grand public, industriel)
- Moyens financiers dont l'entreprise dispose
- Obligations légales (statut du vendeur)

5- ANIMATION ET MOTIVATION DE L'ÉQUIPE

DE VENTE

L'animation de la force de vente a pour objectifs d'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport à l'entreprise et d'inciter à vendre

Des types d'action permettent aux entreprises d'animer et de stimuler leurs vendeurs :

- des actions de fond qui visent une motivation à long terme,
- des actions ponctuelles qui servent à mobiliser les vendeurs pendant une période donnée, de donner un "coup de fouet" aux ventes.

L'idéal pour une entreprise, étant de motiver ses vendeurs en utilisant des types d'actions différents.

Le vendeur motivé est l'investissement le plus rentable pour l'entreprise. Cependant les besoins et les circonstances sont différentes pour chacune. Aussi les motivations requises ne sont pas forcément les mêmes d'une entreprise à une autre.

Le manager de proximité, grâce à un bon relationnel avec son équipe, est le plus puissant vecteur de la motivation au quotidien.

La motivation est la source même de l'action et peut être conçue comme la recherche de la réduction ou de l'effacement d'une tension, elle même créée par les besoins

Besoins → Tensions → Motivations → Actions

La satisfaction des besoins humains joue dans deux directions :

- Recherche l'accomplissement à travers l'action
- Évite le déplaisir que peut provoquer l'environnement

Il s'agit au niveau management d'une force de vente de :

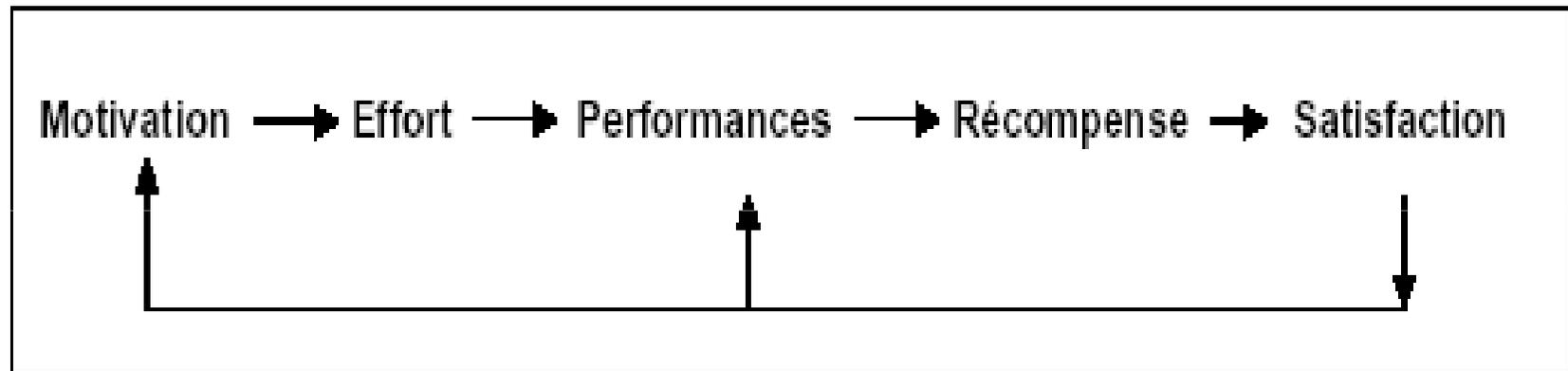
- Maintenir les facteurs d'entretien par :

- * Les conditions de salaire, travail, sécurité
- * une politique d'encadrement et de relations personnelles

- Amener le vendeur à se dire :

- * Mon travail est important donc je suis important
- * Mon travail est valable donc je suis valable
- * Mon travail est un défi que je suis capable de relever
- * Je m'améliore donc je progresse
- * Je suis responsable donc je compte

Trois chercheurs américains Churchil, Ford et Walker ont étudié les facteurs qui sous-tendent la motivation des vendeurs. Ils les structurent ainsi :



- 1- Rémunération
- 2- Promotion
- 3- Progression personnelle
- 4- Sens du devoir accompli au niveau de l'équipe.

La stimulation de la motivation peut revêtir de nombreux aspects :

- La rémunération : fixe, commission, primes...
- Intéressement au chiffre d'affaire
- Avantages en nature
- Récompenses diverses....
- Les quotas : les quotas en volume de vente, les quotas de nouveaux clients, les quotas de rendez-vous

Quelques recettes infallibles pour démotiver vos vendeurs

- 1) Jouer la division pour régner** : rien de mieux pour affirmer le pouvoir et l'autorité que de diviser les équipes!
- 2) Changez de stratégie tous les six mois** : les vendeurs n'y comprendront plus rien ! Vos clients non plus !
- 3) Évitez d'expliquer votre stratégie** : les vendeurs sont faits pour vendre, pas pour faire de la stratégie !
- 4) Oubliez de féliciter** : vous n'avez quand même pas féliciter quelqu'un quand il fait bien son travail !
- 5) N'informez pas les vendeurs de leurs résultats** : c'est incroyable, un vendeur veut tout savoir !

6) Imposez vos objectifs : un objectif, ça ne se discute pas, ça s'exécute !

7) Ayez des réunions "règlements de compte" : pour vous une réunion c'est fonctionnel, vous expliquez ce qui va mal !

8) Formez vos vendeurs aux techniques de vente "modernes" : de nos jours, ce n'est plus comme avant, il y a de nouvelles techniques vraiment épatantes, le problème c'est que le vendeur en oublie de vendre !

9) Faites circuler un maximum de rumeurs : une bonne rumeur, ça vaut mieux que les notes de services !

6- EVALUATION DES REPRÉSENTANTS

» Objectifs de l'évaluation

- Discuter des possibilités de progression
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période

» Sources d'information

Les rapports d'activité, le plan du travail du représentant, le plan d'action annuel, le rapport de visite....

» Méthodes d'évaluation

- Comparer les résultats des représentants entre eux
- Comparer la contribution de chaque représentant au bénéfice
- Comparer l'évolution des résultats d'un représentant dans le temps

CHAPITRE II :

GESTION DE

L'ACTIVITE DE

VENDEUR

1- LA GESTION DU TEMPS DE VENDEUR

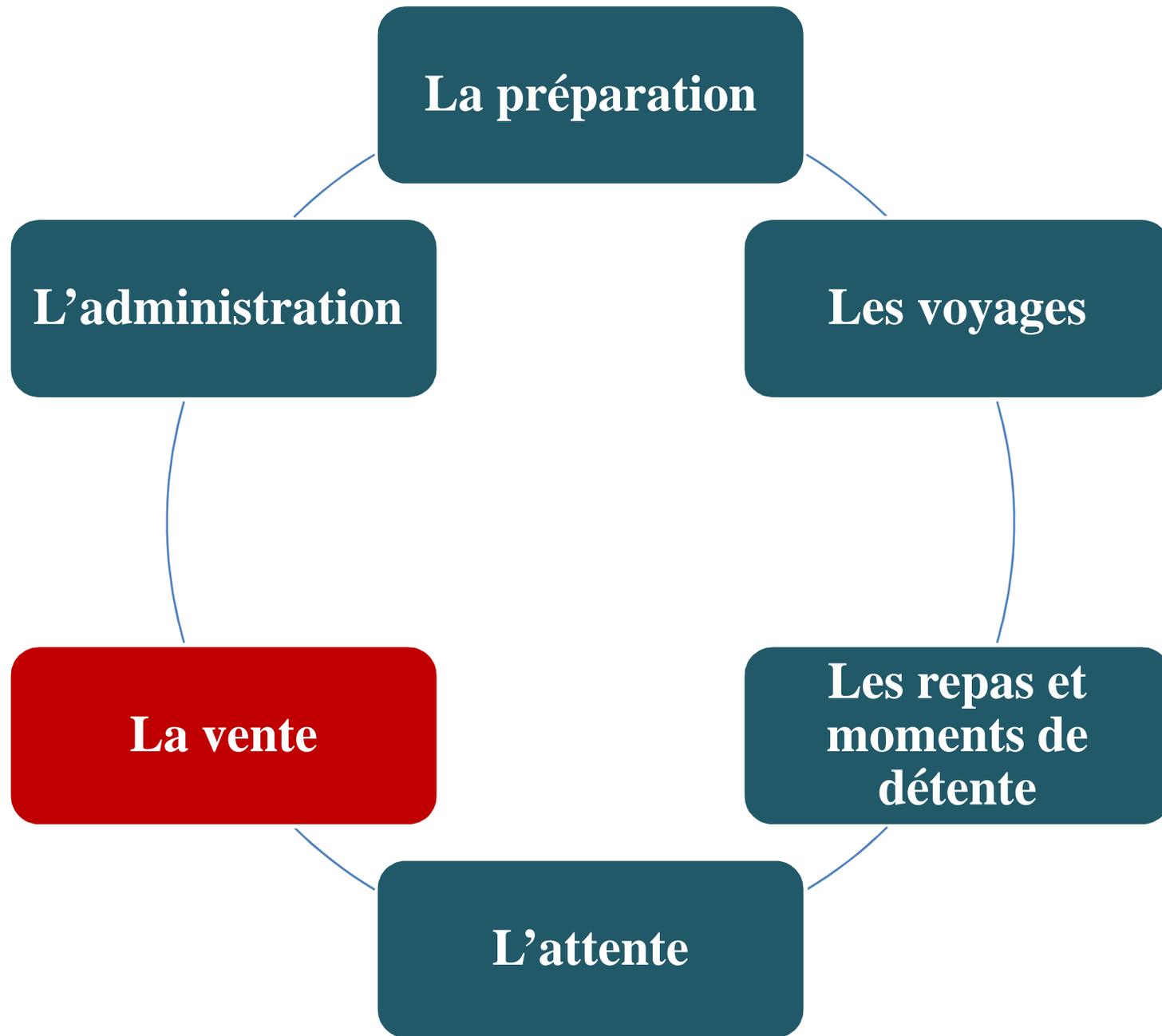
L'élaboration des normes de visite

- On classe les clients en catégories en fonction de leur volume potentiel ou de leur chiffre d'affaire et on fixe ainsi le nombre de visites à effectuer pour chaque catégorie au cours d'une période donnée.

L'élaboration des normes de prospection

- L'entreprise exige l'allocation d'un volume horaire déterminé à la prospection de nouveaux clients et d'arrêter de rendre visite à un prospect après un nombre précis de tentatives infructueuses.

La gestion efficace du temps



A- Les avantages d'une bonne gestion du temps du vendeur

- Le temps c'est de l'argent
- Un travail bien organisé engendre moins d'erreurs
- Faire face aux imprévus
- Disposer de temps pour les autres activités

B- Qui gère le temps de travail du vendeur ?

Le vendeur lui-même

- Un nombre de RDV raisonnable par jour
- Des déplacements les plus courts possibles
- Une alternance de tâches différentes
- Des pauses pour mettre à jour les fiches clients et remplir les tâches administratives
- Un temps de repos suffisant...

L'entreprise

- Gérer l'activité de toute sa force de vente
- Objectifs commerciaux multiples et d'intérêt égal
- Fixer les dates et horaires de réunions
- Programmer l'activité saisonnière

2- L'EQUIPEMENT DU VENDEUR

Outils de la force de vente

Rendez-vous clients, présentation du catalogue, besoins en échantillons, conditions de remise et promotions, des disponibilités de stock, prises de commandes...

Interventions des techniciens

Contact et descriptif d'incident, lieu et particularités d'accès, historique des prestations réalisées et pièces déjà changées, schémas et spécifications techniques, références usines des pièces à commander, une vision des stocks en magasins et des délais fournisseurs...

Analyses cartographiques

Les outils cartographiques, optimisation d'itinéraires depuis la fiche client, ordonnancement des déplacements.... pour rationaliser les déplacements et gérer les imprévus.

3- L'ORGANISATION DES JOURNÉES DES REPRÉSENTANTS

► Le plan des tournées

Types de circuits	Avantages	Inconvénients
Cercles concentriques ou spirales	<ul style="list-style-type: none">● Passage régulier dans chaque partie du secteur● Retour au point de départ facile et rapide	<ul style="list-style-type: none">● Kilométrage élevé
Trèfle ou 4 quarts	<ul style="list-style-type: none">● Possibilité de passer au bureau tous les jours afin de régler des problèmes● Absence de frais de séjour	<ul style="list-style-type: none">● Trajets quelques fois assez longs● Nécessité d'implantation d'un centre géographique et des secteurs limités
Marguerite	<ul style="list-style-type: none">● Mêmes avantages que le trèfle mais possibilité de couvrir des secteurs plus larges	<ul style="list-style-type: none">● Mêmes inconvénients que le trèfle en ce qui concerne la taille des secteurs

Types de circuits	Avantages	Inconvénients
Lignes droite et zones	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilité d'exploiter à fond chaque concentration de clients ● Temps de trajet réduit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Difficultés de découpage du secteur en zones géographiques ou de concentration ● Eloignement progressif par rapport au bureau
Zigzag ou ligne brisée	<ul style="list-style-type: none"> ● Gains de temps (trajet effectué en dehors du temps de visite) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kilométrage élevé, fatigue, frais, déplacements
Enveloppe	<ul style="list-style-type: none"> ● Recherche de la courbe enveloppe qui minimise les déplacements par rapport au zigzag 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perturbation du circuit en cas de problèmes imprévus

► Le planning

Principales fonctions :

- * Coordonner, dans l'espace et dans le temps, l'ensemble des activités et des tâches du vendeur
- * Donner une perspective à M et LT de toutes les missions
- * Anticipation des événements prévisibles et une préparation appropriée
- * Ménager des marges pour gérer les imprévus

Formes du planning :

- * Le traditionnel document écrit
- * L'ordinateur portable

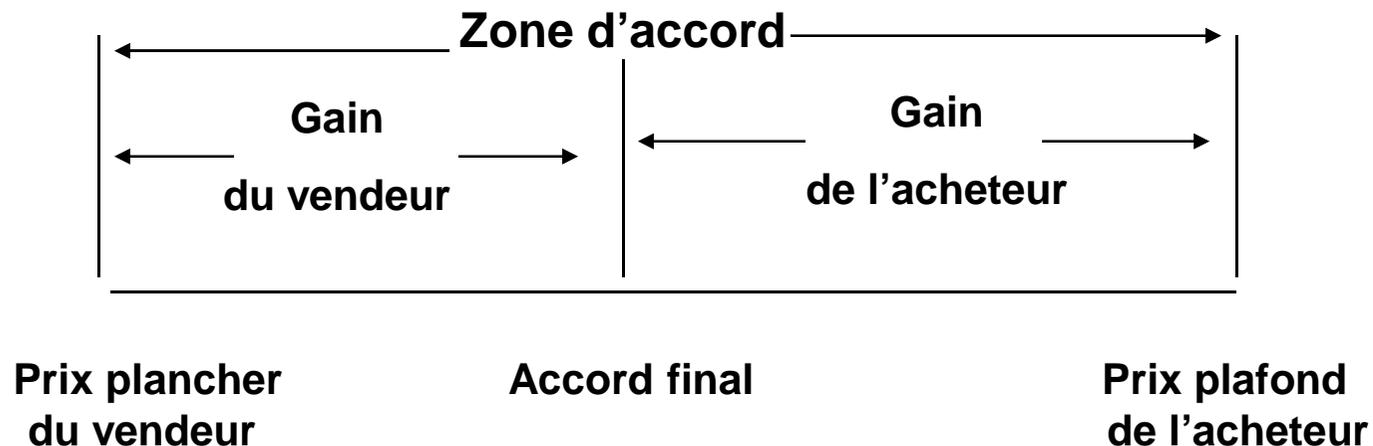
4- LA NÉGOCIATION

Quand négocier ?

- Lorsque de nombreuses variables autres que le prix interviennent dans la décision
- Lorsque le risque ne peut être évalué à l'avance
- Lorsqu'il faut beaucoup de temps pour fabriquer les produits demandés
- Lorsque la production est interrompue par de fréquentes modifications de charge

* Le vendeur a un prix plancher au dessous duquel il ne vendra pas. Tout accord au-delà de ce prix lui permet de réaliser un bénéfice.

* L'acheteur se fixe un plafond qui représente le maximum qu'il accepte de payer. Tout accord à un prix inférieur lui procure un surplus.



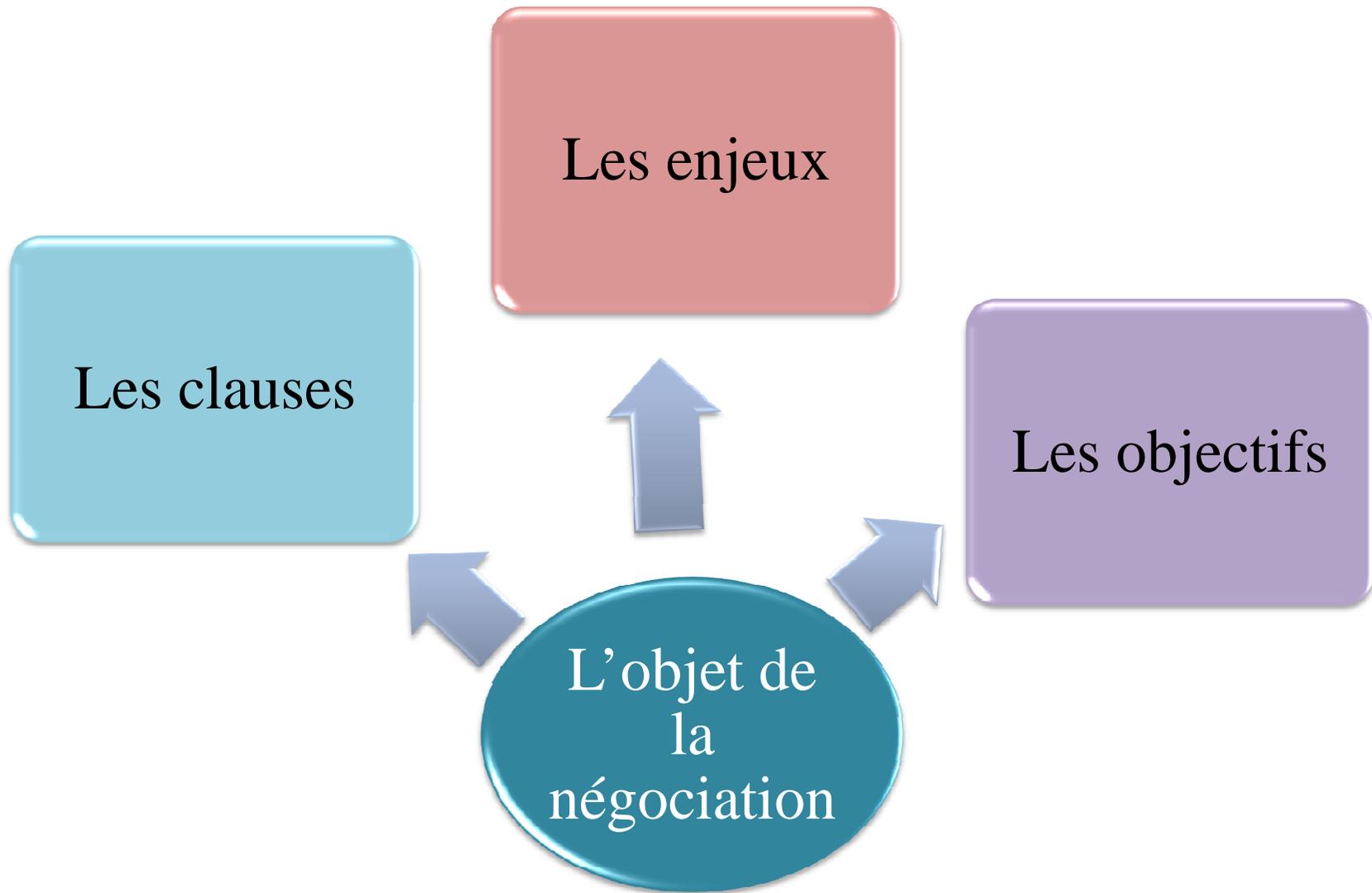
Comment négocier ?

Une stratégie « dure »
Une stratégie « douce »

} La négociation « raisonnée »

- Traiter séparément les questions de personnes et le différend
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions prises
- Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs

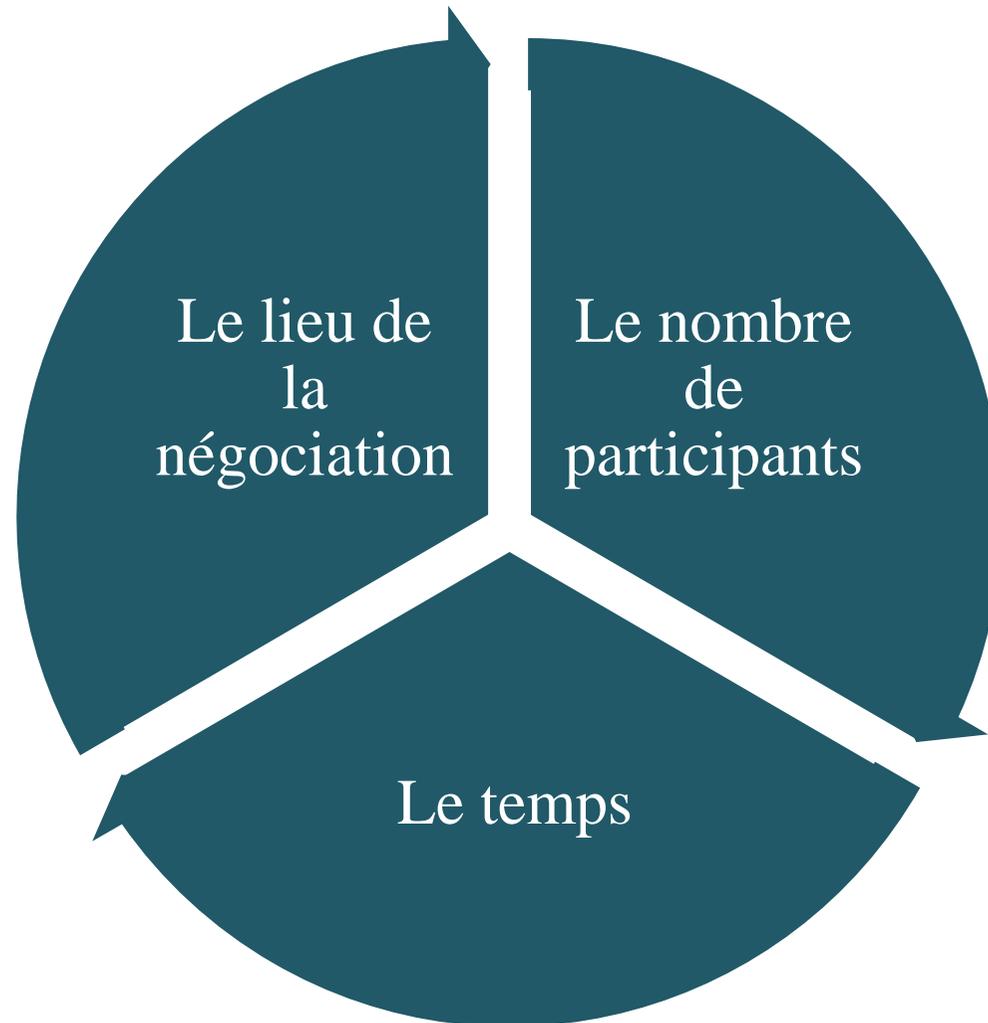
A- Les conditions particulières précédant la négociation



► Les rapports de force

Les sources du pouvoir	
Forces du vendeur	Forces de l'acheteur
<ul style="list-style-type: none">- Monopole ou position dominante- Négociation directe avec les prescripteurs- Urgence du besoin pour l'acheteur	<ul style="list-style-type: none">- Existence d'une compétition entre les fournisseurs- Analyse détaillée des coûts du fournisseur- Bonne connaissance des conditions économiques

B- Les conditions du déroulement de la négociation



CHAPITRE III :

LES TECHNIQUES DE

VENTE

1- LES ANCIENNES TECHNIQUES DE VENTES

La principale caractéristique de ces méthodes est qu'elles privilégient la relation humaine existant entre le vendeur et l'acheteur potentiel ou réel.

La vente
traditionnelle en
magasin

La vente à
domicile classique

A- La vente traditionnelle en magasin

Cette méthode de vente continue à avoir, en dépit de l'évolution du commerce moderne, un rôle capital.

Le rôle du « vendeur-conseiller » est toujours fortement apprécié par les clients pour certains types de produits

Le rôle de spécialiste du « vendeur spécialiste » est essentiel pour certaines catégories de biens

B- La vente à domicile classique

- La vente au domicile des particuliers par des démarcheurs professionnels
- La vente par représentant aux entreprises commerciales et industrielles

La fonction du représentant nécessite une grande formation professionnelle complète.

2- LES NOUVELLES TECHNIQUES DE VENTES

La vente par téléphone

- Implique un contact indirect entre le vendeur et le client
- Permet de conclure des accords sans avoir à se déplacer
- Coût assez faible par rapport au coût de déplacement d'un représentant.
- Ne peut pas remplacer totalement le contact humain
- C'est plutôt une méthode complémentaire à la vente par représentant

La vente en libre service

- Largement utilisée dans les grandes surfaces
- Libre accès des clients aux produits
- Affichage apparent des prix
- Utilisée pour les produits de consommation courante
- Permet une réduction importante des frais généraux et par conséquent baisse des prix de vente aux consommateurs.

La vente par correspondance

- La vente par catalogue
- La vente par publipostage
- Certaines grandes entreprises commerciales se sont spécialisées dans la V.P.C. et éditent des catalogues diffusés au niveau d'un pays.

La vente par distributeur automatique

- Elle ne connaît pas les mêmes succès selon les pays dans lesquels elle est pratiquée
- Elle est surtout développée aux Etats-Unis où de nombreux produits courants sont vendus ainsi.
- Elle est particulièrement utilisée pour la vente de boissons fraîches ou chaudes, à l'intérieur des grandes entreprises et des administrations

La publicité sur le lieu de vente (PLV)

- Elle regroupe tout le matériel publicitaire présent sur le lieu de vente.
- Elle a comme objectif principal de mettre en avant un produit sur un lieu de vente par des moyens visuels et d'en faire ainsi sa promotion.
- Elle peut se présenter sous différentes formes :
 - stands d'animations
 - coffrets
 - signalétiques
 - présentoirs
 - pancartes
 - écrans vidéo ...

Les techniques de Merchandising

- Elles trouvent leur origine dans la nécessité qu'à le produit de se "faire acheter" par le consommateur sans être assisté par un vendeur
- Elles sont généralement utilisées en libre-service pour remplacer les vendeurs
- Elles englobent les techniques marchandes permettant de présenter, dans les meilleures conditions matérielles et psychologiques, le produit ou le service à vendre

L'assortiment

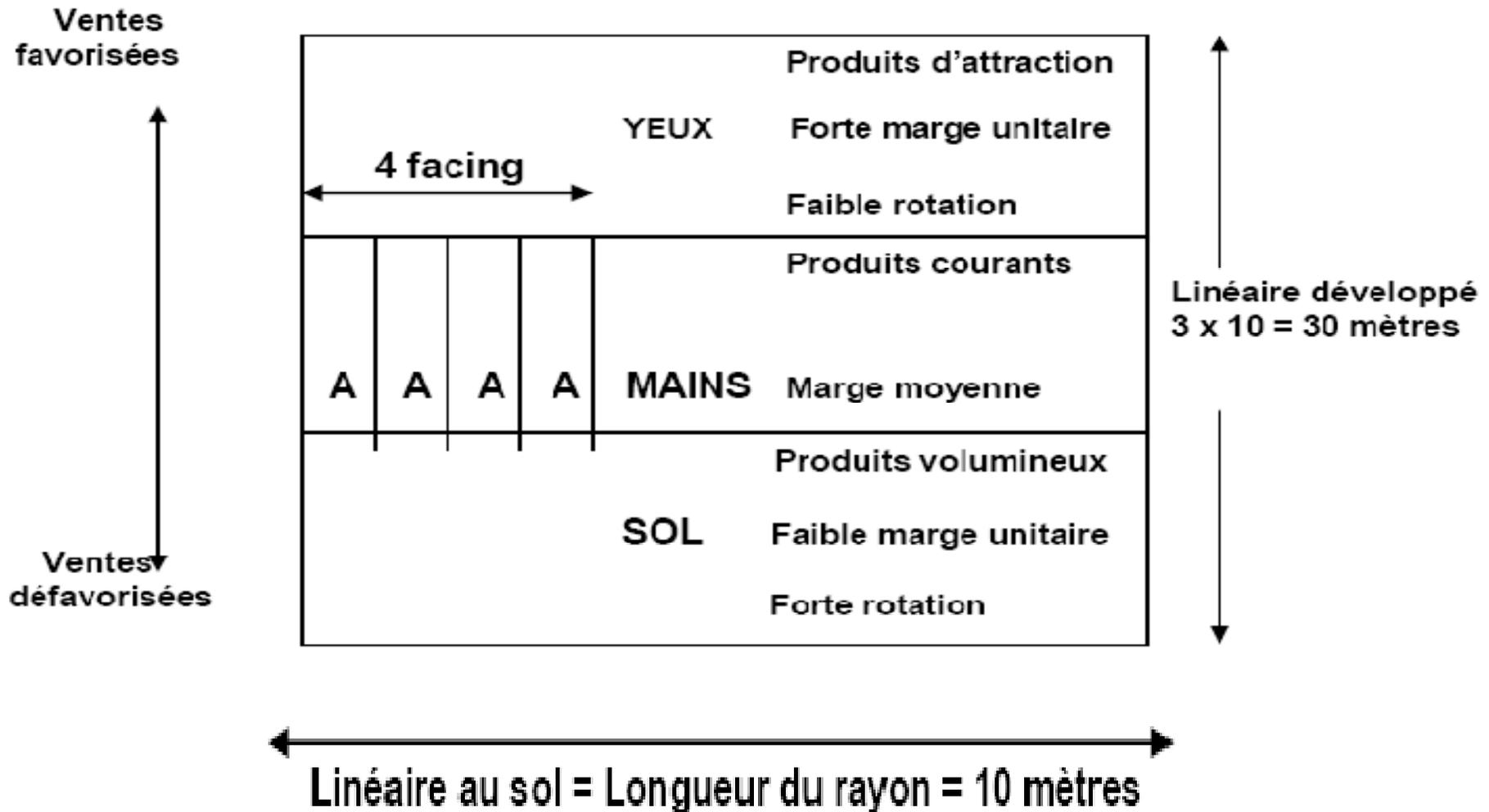
- L'ensemble des articles qu'offre un magasin à sa clientèle
- La largeur de l'assortiment exprime le nombre de modèles différents, pour un article donné.
- La profondeur indique que pour chaque modèle, existe un choix riche en coloris, dessins, tailles...

Le choix du rayon

- Il consiste à définir l'univers de concurrence dans lequel on veut positionner le produit.
- Il faut tenir compte de la fréquentation du rayon par les consommateurs.

Le choix dans le rayon

LE LINEAIRE



3- LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Le commerce électronique est un mode de vente à distance considéré aussi comme un autre canal de distribution pour le marketing.

Les conditions générales de vente sont régies par la loi (si elle existe) et doivent comprendre 4 grands axes :

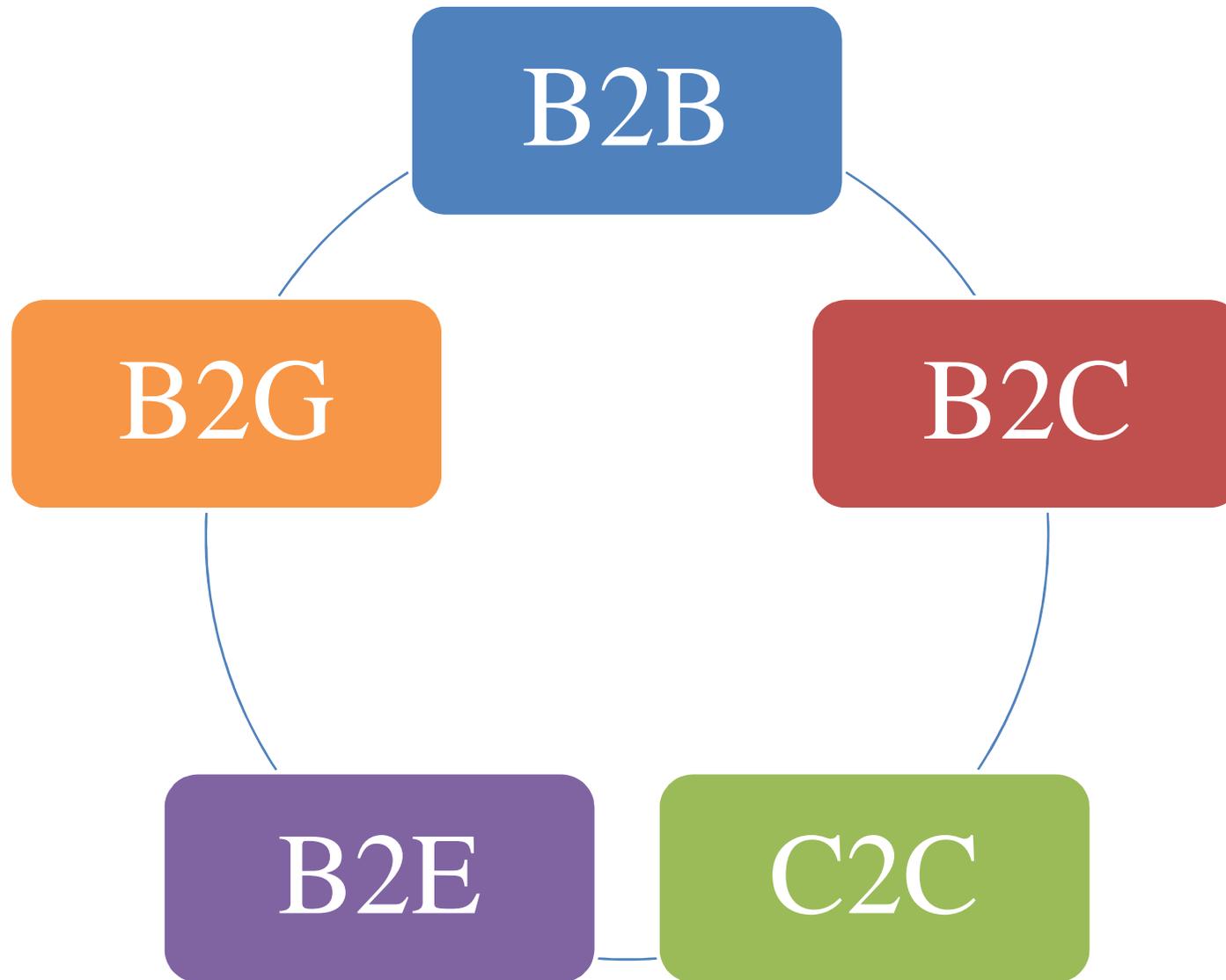
Les conditions générales de vente

Les barèmes des prix unitaires

Les réductions de prix

Les conditions de règlement

Les différents types de relation dans le commerce électronique



Les actions de conquête ou de reconquête de clients

Les actions de
conquête proactives

Les actions de
conquête réactives

Les actions de
reconquête des
clients perdus

Les actions de conquête proactives

- Toutes les actions commerciales qui prennent l'initiative d'une rencontre avec des prospects en vue de créer une opportunité de contacts.

- Le porte à porte
- Les actions d'Outdoor
- L'intégration à des réseaux (clubs, associations...)
- Les propositions visant à un engagement partiel (ex : carte bleue)
- L'offre d'essai
- Le parrainage (attractif et surtout constant)

Les actions de conquête réactives

- Toutes les actions commerciales conçues autour du principe de réaction aux demandes émanant des clients.
 - Les salons, foires et expositions
 - Le sponsoring et mécénat
 - L'événementiel
 - L'intensification du trafic clients (coupons, boîte aux lettres...)
 - L'achat de contacts (apporteurs d'affaires, liens sponsorisés)
 - Les journées portes ouvertes

Les actions de reconquête des clients perdus

- Toutes les actions commerciales qui visent à tenter de renouer une relation avec d'anciens clients.

- Le constat écrit d'insatisfaction

- Le courrier personnalisé

- Le contact direct

Le constat écrit d'insatisfaction

Il vise à solliciter le client infidèle sur le motif de son départ et se présente comme une enquête d'insatisfaction orientée vers l'analyse des causes de la mise à l'écart de l'entreprise concernée.

L'écrit commence par la présentation des regrets d'usage suivie d'une demande de comprendre les raisons du départ de client.

Deux questions fondamentales doivent être posées :

« Qu'est ce qui vous conduirait dans l'avenir à travailler à nouveau avec nous? »

« Souhaiteriez-vous que nous vous supprimons DEFINITIVEMENT de nos fichiers? »

Le courrier personnalisé

Présenter des regrets



Accepter l'entière responsabilité



Faire valoir au client qu'il a bien fait d'en parler



Le remercier



Annoncer tout mettre en œuvre pour lui donner satisfaction

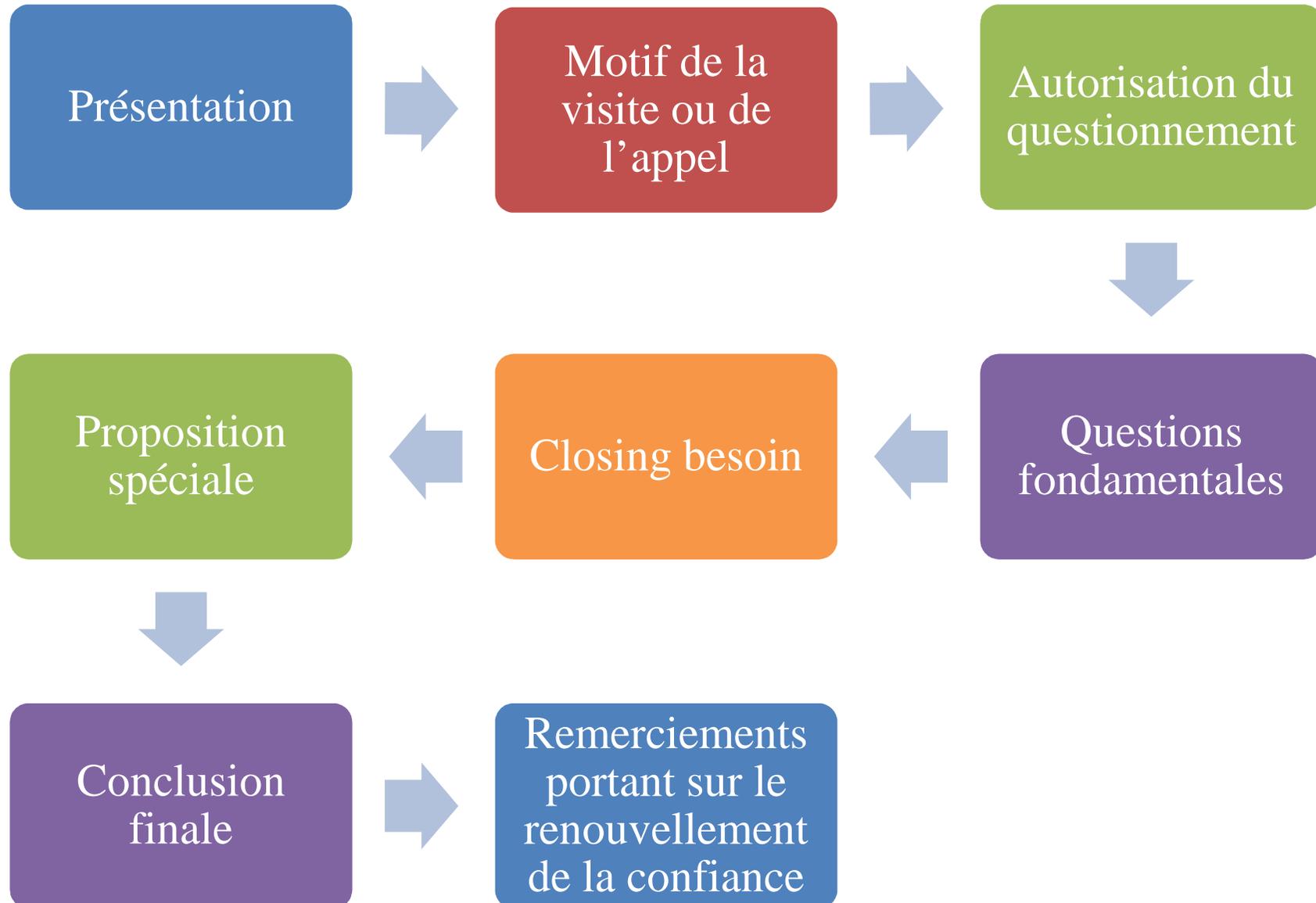


Rappeler l'importance et l'attention portée sur toute la clientèle



S'engager à suivre l'affaire personnellement

Le contact direct



SUJETS D'EXPOSÉS

Force de vente « à distance »

Force de vente et Télévente

La prospection commerciale

La négociation commerciale

NTIC et vente

Le coaching de la force de vente

Force et techniques de vente dans la grande distribution

Force et techniques de vente dans l'industrie pharmaceutique

Force et techniques de vente dans le secteur immobilier

Force et techniques de vente dans le tourisme

Force et techniques de vente dans le secteur bancaire

Force et techniques de vente dans le secteur du « luxe »

Le projet de recherche à rendre le jour de l'exposé doit comporter : plan, introduction, développements, conclusion, références bibliographiques, annexes et **obligatoirement un cas pratique.**