

# Management de la Force de vente

Abdelhamid NECHAD

## ● **Introduction**

- Robert Louis Stevenson a dit que « tout le monde vit de la vente de quelque chose »
- De même, toute entreprise emploie une force de vente composée d'une ou de plusieurs personnes chargées des contacts avec la clientèle, actuelle ou potentielle.
- Une force de vente ne se trouve seulement dans des entreprises ! Les responsables des relations extérieures d'une grande école, l'attachée de presse d'un musée et le service information d'un ministère, contribuent tous à vendre leur organisation.

- Vendeur est le terme traditionnellement utilisé pour identifier une personne chargée de vendre. Pourtant, de nombreux mots décrivent les mêmes responsabilités : représentant, ingénieur commercial, animateur, agent ou visiteur médical.
- vendre est un art reconnu depuis longtemps, qui a donné lieu à de nombreux traités et analyses, un vendeur efficace n'est pas seulement doué ; il a acquis une méthode dans la gestion de l'interaction avec le client

- L'art de vendre s'est aujourd'hui enrichi d'un grand nombre de principes et de techniques.
- Il existe de nombreux style de vente dont certaine s'insèrent dans l'optique marketing, tandis que d'autres s'en écartent sensiblement.
- Toute fois la vente a beaucoup évolué par ce que les mentalités, l'environnement et l'économie ont eux même changés.
- Les comportements des acheteurs et des vendeurs aussi.

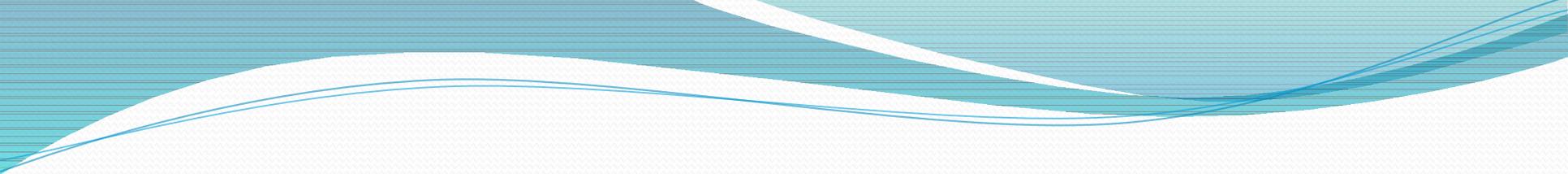
- Aujourd'hui les clients sont très bien informés, sollicités et avertis par des fournisseurs concurrents. Ils connaissent bien leur droits et exigent beaucoup des vendeurs qui ont perdu de leur pouvoir.
- L'acheteur attend principalement que le vendeur lui apporte des solutions, ce qu'il ait un rôle de conseil. Demain ce rôle sera encore plus important, l'acheteur aura besoin d'un véritable partenaire.

# *Chapitre 1. Généralités sur le métier de vendeur*

- ***Section 1. Les différents métiers de la vente.***
- ***Section 2. Les différentes approches des métiers de la vente.***

## ● Section 1. Les différents métiers de la vente.

- La vente regroupe différentes fonctions :
- Le preneur d'ordres, qui enregistre simplement les commandes des détaillants (sans véritable action de négociation).
- Le télévendeur, dont le rôle est de vendre au moyen du téléphone (sédentaire) ; il travaille souvent «en couple » avec un vendeur de terrain.
- Le représentant, qui a pour rôle principal de convaincre les prospects ou les clients.

- 
- Le technico-commercial, qui utilise ses compétences techniques pour convaincre ses interlocuteurs en élaborant une solution adaptée à leurs besoins.
  - Le négociateur, qui traite des affaires de grande envergure tant dans le domaine commercial qu'industriel (aviation, usines clés en mains)

- D'autres fonctions existent dans les métiers de la vente qui sont complémentaires à l'activité de vente:
- Le prospecteur, qui a pour rôle de rechercher des clients éventuels pour les produits qu'il représente mais (il ne prend pas de commande).
- Le visiteur ou le délégué médical, qui a pour rôle de présenter aux médecins les produits du laboratoire pharmaceutique pour le quel il travaille (sans prendre de commande).

- Le merchandiseur, qui a pour fonction d'améliorer la présentation de ses produits sur le point de vente.
- Le chef de vente (chef de région, chef d'agence....) responsable de l'équipe de vente, qui a pour fonction d'animer et stimuler l'équipe de ventes.

- Une force de vente peut être interne ou externe à une entreprise.
  - Force de vente interne à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés de l'entreprise productrice. C'est le cas le plus fréquent.
  - Force de vente externe à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés d'une entreprise prestataire de service travaillant pour le compte de l'entreprise productrice.

- Une entreprise peut utiliser une force de vente externe de plusieurs manières :
- Ponctuellement, pour remplacer un commercial malade ou épauler la force de vente interne à l'occasion d'un événement précis (lancement d'un nouveau produit, test d'un produit...)
- Durablement, pour sous-traiter une partie de l'activité commerciale de l'entreprise.

## ● **Section 2. Les différentes approches des métiers de la vente.**

- La catégorie des vendeurs qualifiés recouvre une réalité extrêmement diverse.
- les emplois de la vente peuvent être caractérisés par:
  - le lieu de l'exercice de cette activité,
  - les conditions d'exercice de cette activité,
  - la nature des produits vendus
  - le statut attaché à la fonction.

- Les vendeurs relèvent donc de plusieurs sous catégories. On peut dégager six typologies :

- **1) Selon le lieu où se déroule l'acte de vente :**

- vendeur sédentaire (vendeur en magasin, télévendeur...)
- vendeur non sédentaire.

- **2) selon les produits vendus :**

- vente de biens de consommation grand public (B.C.G.P).
- vente de biens d'équipement grand public (B.E.G.P).
- vente de biens de consommation industrielle (B.C.I).
- vente de biens d'équipement industrielle (B.E.I).
- vente de services (produit financiers, assurances....).

### ● **3) selon les marchés :**

- vente aux utilisateurs.
- vente auprès des intermédiaires (grossistes, distributeurs ....).

### **4) selon les méthodes de travail utilisées :**

- vente par prospection directe (à domicile et par démarchage).
- Vente par prospection sur rendez vous.
- Vente par téléphone.
- Vente assistée par ordinateur.

- **5) Selon la fonction privilégiée et le mode d'organisation retenu :**

- prospecteurs
- preneurs d'ordre
- Représentants
- Visiteurs informateur ou délégués
- Démonstrateur

- **6) selon le statut et le degré d'autonomie et de responsabilité qu'ils confèrent :**

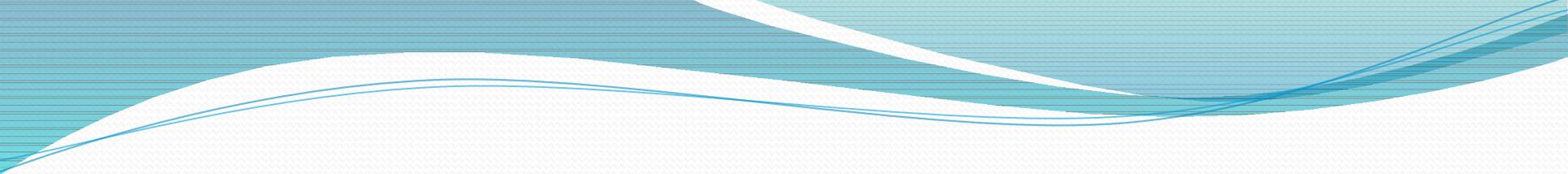
- vendeurs, représentant, employés.
- V.R.P à carte unique
- V.R.P multiscarte
- Agents commerciaux

- \*\*\*Les V.R.P (voyageurs, représentants, placiers) ont un statut spécifique et doivent respecter ou satisfaire aux conditions suivantes :
- Travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs.
- Exercer la fonction de façon exclusive et constante.

- Ne pas faire d'opération commerciale pour son compte personnel.
- Etre lié à l'entreprise par un contrat stipulant la nature des marchandise ou service achetés ou vendus, le secteur géographique ou la catégorie de clients alloués au représentant, la nature et le taux de rémunération.

# Chapitre II. La détermination des besoins en vendeurs et segmentation

- **Section I. Le nombre de vendeurs**
- **Section II. la segmentation**

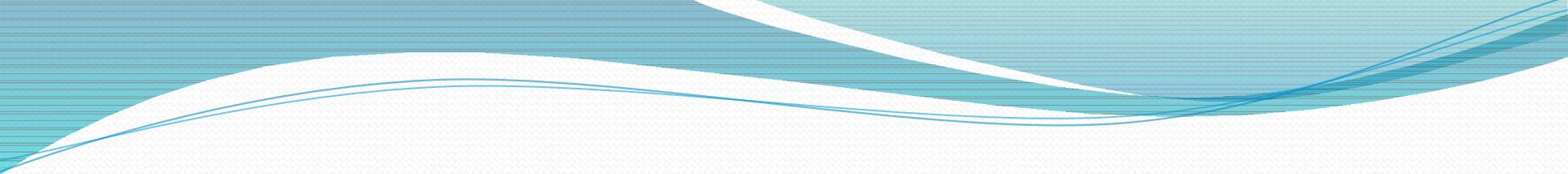
- 
- **L'entreprise a besoin d'une force de vente efficace. Pour que les résultats soient optimum il faut que le nombre de vendeurs soit adapté au marché et aux objectifs de la société.**

# ● Section I. Le nombre de vendeurs

- l'objectif est de trouver la taille idéale d'un réseau pour toucher la clientèle qu'on souhaite
- Il faut bien avoir à l'esprit que le vendeur est une source de revenu (chiffre d'affaires qu'il génère) mais également une source de dépense (coût d'équipement, salaire,...).

## ● **Le nombre de vendeurs dépend :**

- 1. De la clientèle à visiter (aspects quantitatifs, qualitatifs...)
- 2. Des tâches à accomplir et du temps disponible pour vendre (quantifier le temps que le vendeur va consacrer à la préparation au bureau, les temps de déplacement, les temps d'attente, le suivi,...)
- 3. Le nombre et la durée des visites : cela dépend de la technicité du produit, de l'objectif de la visite, de l'importance de la négociation, du profil du client...

- 
- 4. Le rendement du vendeur : chaque vendeur a un comportement différent et une efficacité propre qui en résulte.

.La méthode comporte cinq étapes :

Etape 1: on classe les clients par catégories de volume correspondant à leur achats annuels (réels ou estimés)

Etape 2: on détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par clients par an)

Etape 3: on calcul la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visites correspondante)

- Etape 4: on fixe le nombre de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année
- Etape 5: on obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

## ● Exemple:

- une entreprise estime qu'il y a 1000 clients de types A et 2000 clients de types B sur son marché.
- Un client de type A doit être visité 36 fois par an, contre douze fois pour un client de type B. (on suppose que le vendeur fait en moyenne 1000 visites par an)
- Question:
- Si l'on suppose qu'un vendeur fait en moyenne 1000 visites par an, de combien de vendeurs l'entreprise aura besoin?

## Section II. la segmentation

L'organisation du réseau de vente doit être en cohérence avec l'organisation générale de l'entreprise

Il faut donc retenir un mode d'organisation parmi les suivants :

- Segmentation par zones géographiques
- Segmentation par produits
- Segmentation par marques
- Segmentation par types de client

## ● II.1. Segmentation géographique

- Selon ce mode d'organisation, chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète de produits de l'entreprise
- Cette méthode permet une définition précise des responsabilités.
- En second lieu, elle entraîne une personnalisation de la société au yeux des clients et de son entourage
- Enfin les frais de déplacement sont limités car chaque vendeur ne se déplaçant que dans un secteur restreint

● En concevant un découpage territorial, l'entreprise cherche à concilier plusieurs impératifs :

- les secteurs doivent être simple à gérer
- leur potentiel facile à calculer et les frais de déplacement limité au maximum ;
- chaque secteur doit assurer à chaque vendeur une charge de travail et un potentiel de vente suffisant et équitablement repartis.

Ainsi:

- Il faut éviter le chevauchement de deux vendeurs sur le même secteur
- Il faut éviter de modifier les secteurs à tout moment
- Il faut que le potentiel de visites et de ventes de chaque secteur soit à peu près similaire
- Le facteur concurrence doit être apprécié.

## ● II.2. La segmentation par produit

- L'exigence d'une bonne connaissance des produits par les représentants et le développement de la gestion par chefs de produits ont conduits de nombreuses entreprises à organiser leur force de vente en fonction de la gamme.
- La spécialisation de la force de vente par produit est parfaitement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux.
- une difficulté majeure lorsque les différents produits sont achetés par les mêmes clients.

## ● II.3. La segmentation par marque:

- Ce type de segmentation est idéal lorsque l'entreprise dispose de plusieurs marques de produits
- Surtout lorsque ces marques ont une forte image, cela facilite la tâche à la force de vente.

## **II.4. La segmentation par marché :**

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par types de clientèle. Les clients sont alors classés par secteurs d'activité, la taille de marché, le volume d'achat ou l'ancienneté des contacts commerciaux, etc.

- **Avantage:**

- une force de vente organisée par clients est souvent à l'origine d'une réduction du coût global de la force de vente.

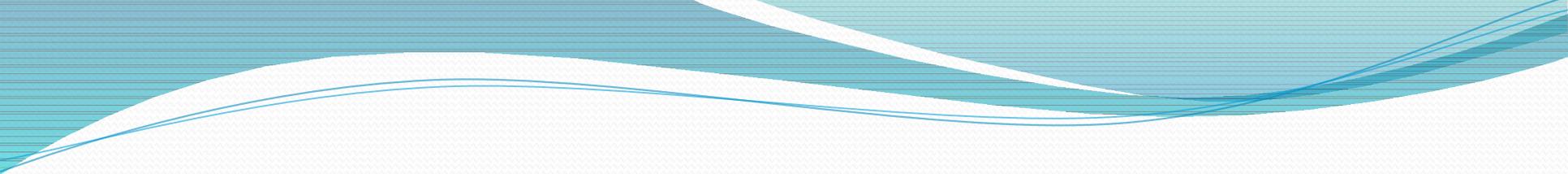
- **Inconvénient:**

- L'inconvénient essentiel d'une telle structure par client apparaît lorsque les différents types de clientèles se trouvent dispersés à travers tout le pays.

## Chapitre III. Le recrutement de la force de vente

- **Le métier de vendeur est assez exigeant.**
- **Tout le monde n'a pas, en effet, la vocation de vendre des produits ou services.**
- **Cela demande un état d'esprit bien particulier.**
- **Dans ce cas, il est donc nécessaire de mettre en place une politique de recrutement qui tient compte de ces**

- Dès le début, il faut énoncer trois idées qui régissent complètement le recrutement de vendeurs :
- Faute de mieux on n'embauche pas
- Si la personne n'est pas évolutive mais convient au poste, on n'embauche pas
- Si le recruteur n'a pas l'intime conviction, alors il n'embauche pas.
- Pour obtenir l'intime conviction, il suffit que l'ensemble des moyens employés pour recruter aillent dans le même sens.

- 
- **Section I. La préparation du recrutement**
  - Cette phase demande un certain investissement personnel pour le recruteur.
  - En effet, celui-ci doit opérer un certain nombre de choix, choix qui doivent rester dans le respect de la politique générale de l'entreprise.

- L'embauche doit correspondre à des besoins à satisfaire. Il est donc nécessaire de réaliser un descriptif du poste ou de la fonction, dans lequel figureront :
- La mission du poste (les tâches, les aptitudes requises, le statut du salarié...)
- La formation souhaitée
- Les clauses de mobilité
- Les compétences, l'expérience et les autres critères requis pour exercer le poste.

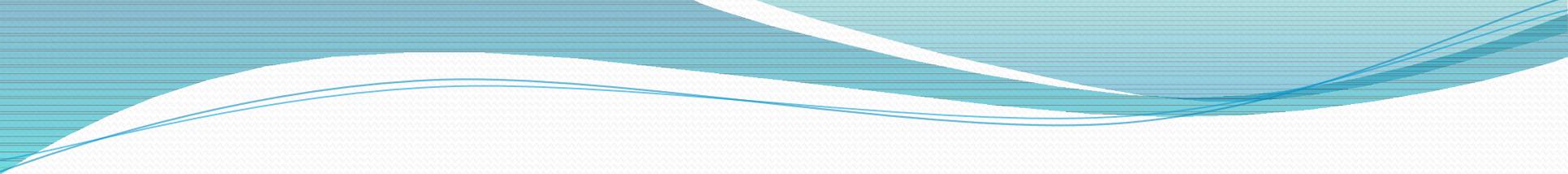
- Cela permet de dresser le profil du candidat et donc d'effectuer une sélection où l'on recherche la meilleure adéquation possible entre candidat et poste à pourvoir.

Les choix du recruteur ne s'arrêtent pas là car d'autres éléments restent à définir :

- La dominante du poste (technico-commercial, commercial,...)
- La situation du poste dans la structure de l'entreprise
- Le niveau d'études souhaité
- L'expérience souhaitée
- La rémunération du poste.

## ● Section II. Le recrutement

- Le recrutement peut-être effectué par le service Ressources Humaines ou par l'intermédiaire de cabinet de recrutement.
- Il est également possible d'utiliser les écoles ou universités pour effectuer des campagnes de recrutement.

- 
- L'entreprise, pour recruter, dispose de deux possibilités :
  - Soit elle effectue un tri dans les CV qu'elle reçoit de manière spontanée
  - Soit elle lance une campagne de recrutement sur plusieurs médias.

- Une fois les CV dans les mains du recruteur, il est nécessaire d'effectuer une sélection. Ceux-ci doivent en effet être regroupés en trois catégories :

- Les profilés

- Les profilés moins

- Ceux qui ne conviennent pas

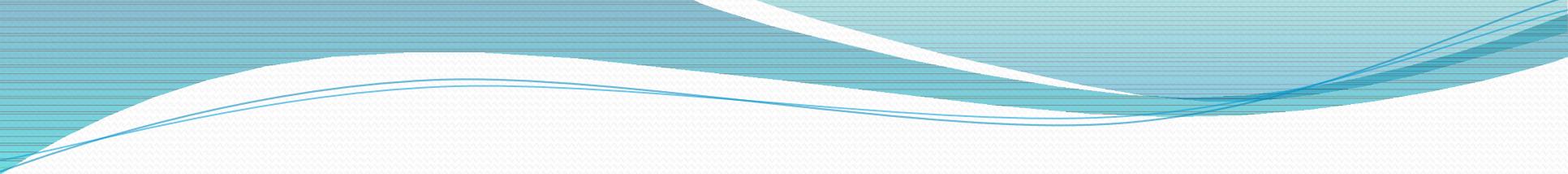
- Ce tri doit s'effectuer aussi bien sur le fond que sur la forme.
- Celui-ci est d'ailleurs important puisque le CV est le déclencheur du premier entretien.
- Pour être complet, celui-ci doit comporter une rubrique état civil, parcours et présentation.
- Ce CV doit également comporter une photo (indispensable dans les métiers commerciaux).

- L'écriture est également un élément pris en compte lors de la lecture de la lettre de motivation.
- Par celle-ci, on peut déterminer de nombreux traits de caractères du candidat.
- Cependant, cette tendance n'est pas toujours utilisée car la graphologie n'est pas considérée par tous les recruteurs comme une science exacte et que de plus en plus de lettres sont dactylographiées.

- L'entretien : il est rare de recruter un vendeur sur la base d'un entretien.
- En règle générale, ils sont au nombre de deux, voire plus selon le type de poste à pourvoir.
- Ces entretiens doivent permettre de valider le CV (l'image que le recruteur a reçu de la personne).

- Il existe plusieurs positions pour le recruteur:
  - Soit celui-ci se trouve derrière son bureau, auquel cas, il impose un rapport de force
  - 
  - ou bien il s'installe avec le candidat autour d'une table et prône alors la communication et l'échange.
- Dans tous les cas, cela doit permettre au recruteur de voir si le candidat est capable de faire tomber les différentes barrières.

- La prise de note est nécessaire mais peu évidente lorsqu'il n'y a qu'un seul recruteur.
- Prendre des notes pendant l'entretien est quasi-impossible et il vaut mieux les prendre à la fin de l'entretien.
- Dans le cas où l'entretien se passerait avec deux recruteurs, cette prise de note est plus facile : l'un parle et l'autre écrit.

- 
- Ces entretiens à deux sont intéressants mais il est nécessaire qu'il existe une certaine approche commune entre les deux intervenants et ce, afin que les tâches soient bien réparties et qu'aucun point ne soit oublié

## ● Section III. Le portrait robot d'un bon vendeur:

- Selon Mc Murry et Arnold, cinq traits de personnalités caractérisent le super-vendeur :
  - une inépuisable énergie,
  - une grande confiance en soi,
  - un appétit d'argent insatiable,
  - une solide connaissance du secteur
  - un état d'esprit qui lui fait considérer toutes objection, résistance ou obstacle comme un défi.

- Mayer et Greenberg ont de leurs côtés proposé une liste de deux qualités :

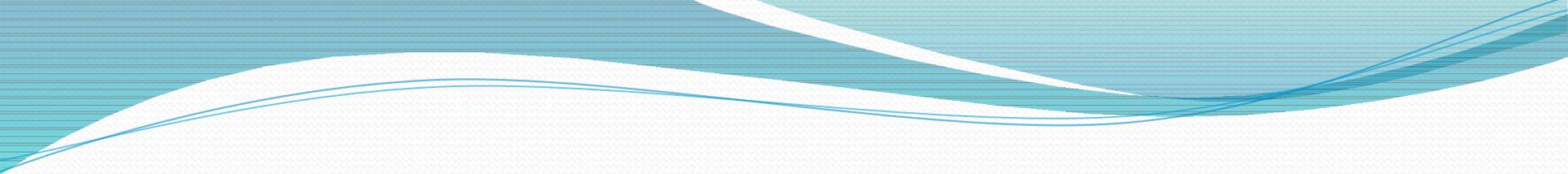
- ▢ l'empathie c'est-à-dire la faculté de se mettre dans la peau du client
- ▢ le ressort personnel c'est-à-dire le besoin de s'imposer.

En se fondant sur ces deux qualités, ils prédisent avec succès les performances des candidats à des postes de représentant.

- Heinz Goldman qui a une longue expérience des vendeurs, a réalisé une enquête auprès de 850 chefs de ventes concernant 10 000 vendeurs.

Il aboutit en France, en Angleterre et aux Etats-Unis au classement suivant :

- empathie, psychologie
- sens des affaires
- maîtrise des techniques de vente
- dynamisme, sens de l'initiative
- ambition, motivation pour vendre
- capacité rhétorique
- capacité d'organisation
- capacité de contact
- discipline de travail
- connaissance du produit
- aspect général, présentation

- 
- En fait, les aptitudes demandées par chaque entreprise diffèrent selon la nature des tâches ou les rôles qui sont attribués aux vendeurs.

- **En fait, le recrutement est une phase stratégique et se tromper peut engendrer des pertes de temps et d'argent importantes.**
- **En règle générale, on estime que sur 10 recrutements, l'entreprise se trompe trois fois.**
- **De plus une enquête portant sur plus de 500 entreprises à révéler qu'en moyenne 27 % des représentants réalisaient plus de 52% du chiffre d'affaires.**
- **En outre il faut prendre en compte le gaspillage occasionné par le recrutement de personnes inadéquates. Des 16000 vendeurs engagés par les sociétés interrogées par l'enquête, 68% travaillaient encore dans l'entreprise au bout d'un an et 50% envisageaient encore d'y rester.**

	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3
Empathie	4	1	8
Relationnel	4	3	7
Confiance en soi	4	3	7
Energie	5	3	7
Attrait pour l'argent	7	5	2
Ambition	7	4	3
Connaissance du produit	5	8	1
Autonomie	5	2	3

# Chapitre III: Formation et rémunération des vendeurs

- **Section I. La formation des représentants**
- **Section II. La rémunération de la force de vente**

## Section I. La formation des représentants

- Il y a peu de temps encore, de nombreuses sociétés envoyaient leurs représentants sur le terrain immédiatement après les avoir engagés.
- On donnait au vendeur un jeu d'échantillons, un carnet de commandes et des instructions pour visiter tel secteur ou tel type de clientèle. Les résultats n'étaient toujours pas concluants

- En plus les clients sont devenus de plus en plus exigeants et ont poussés la plupart des entreprises à mettre en place des programmes de formation.
- A titre d'exemple, IBM demande à ses technico-commerciaux de consacrer 15% de leur temps chaque année à la formation.
- De son côté, Rank Xeros consacre 8.5% de sa masse salariale à son école de vente

- En concevant son programme de formation, l'entreprise prend en considération différents aspects :
- Un représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle.
- Un représentant doit connaître ses produits
- Un représentant doit connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents
- Un représentant doit présenter ses produits de manière efficace
- Un représentant doit connaître l'étendue de ses propres responsabilités

## ● Section II. La rémunération de la force de vente:

- La rémunération des vendeurs est une étape à gérer avec prudence.
- Il existe en effet de nombreuses formes de rémunération et chacune entraîne un comportement différent chez le vendeur.
- Cette politique de rémunération est un facteur important car elle influe sur toute la stratégie commerciale de l'entreprise.

- Le poids des rémunérations des vendeurs se fait ressentir sur le coût de revient des commerciaux.
- La tendance est de choisir les modes de rémunération utilisés par la concurrence afin de ne pas réaliser de déséquilibre des prix face à cette même concurrence mais également pour éviter que le réseau des vendeurs ne soit tenté par des rémunérations plus élevées à l'extérieur de l'entreprise.

- Avant toute politique de rémunération, il faut définir la politique commerciale. Globalement celle-ci fonctionne avec une partie fixe et une partie variable.
- A partir de ce schéma de départ, il est possible de retenir trois options :
  - La rémunération ne dépend ni des résultats ni des efforts des vendeurs
  - La rémunération tient compte uniquement des résultats et pas des efforts
  - La rémunération des vendeurs tient surtout compte des efforts en fonction de leur valeur relative.

- De la prise en compte de ces éléments découle les différentes formes de rémunérations.
- On distingue ainsi :
  - La rémunération fixe
  - La rémunération par commission
  - La rémunération par commission et primes
  - La rémunération par fixe et commission
  - La rémunération par fixe, commission et primes

- On le voit bien les possibilités sont nombreuses et l'entreprise doit donc choisir avec justesse sa politique de rémunération. Cette politique ne se limite pas aux choix qu'on a cité.
- Il faut également stimuler les ventes
- pour cela l'entreprise dispose de plusieurs outils:
  - Les challenges : ils apportent au vainqueur des voyages, des cadeaux ou de l'argent
  - Les frais professionnels : frais de déplacement, restauration, hébergement, services divers.

- Grâce au système de commissions différenciées, il est possible d'orienter les ventes.
- Il semble en effet logique d'accorder des commissions plus importantes aux vendeurs qui effectuent des opérations de prospection (très difficile) et pour ceux qui opèrent sur de nouveaux secteurs (et les inconnus sont nombreux).

- **Le salaire fixe**
- **A) Pour le vendeur**
  
- ***Avantage***
- **Régularité et sécurité des revenus**
  
- ***Inconvénients***
- **Manque de stimulation**
- **Frustration par non-reconnaissance des efforts de vente**

## ● **B) Pour l'entreprise**

### ● ***Avantage***

● **Prévision des budgets très facile**

### ● ***Inconvénients***

● **Moins de motivation des vendeurs et donc moins de vente**

● **Rotation importante du personnel**

● **Les charges de structures sont indépendantes de l'activité.**

## ● Le salaire avec commission

### ● A) Pour le vendeur

#### ● *Avantages*

- Rémunération motivante en fonction de l'activité des résultats
- Individualisation des performances et du mérite

#### ● *Inconvénients*

- Insécurité, irrégularité
- Pousse à la vente de produits faciles
- Dépendance du revenu en fonction de la conjoncture

## ● **B) Pour l'entreprise**

### ● ***Avantages***

- Une force de vente dynamisée
- Réduction des contrôles d'activité
- Conservation des bons vendeurs.

### ● ***Inconvénients***

- Pas de budgets précis
- Usure possible des vendeurs au niveau psychologique
- Ambiance collective parfois compromise

- **Rémunérer sa force de vente demande beaucoup d'attention et d'efforts.**
- **Il faut doser cette rémunération à la perfection sous peine d'avoir des charges de personnel trop élevées ou de voir ses meilleurs vendeurs partir pour la concurrence.**
- **Dans tous les cas, cela entraîne des complications pour l'entreprise et donc des coûts.**

# Chapitre IV. Les moyens de stimulation

## Section I. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur:

L'entreprise met à la disposition de ses vendeurs des aides mémoire ou des manuels de vente (renseignements sur l'entreprise et son environnement), des ordinateurs portables connectés aux terminaux de l'entreprise pour transmettre à tout moment des informations sur les ventes et les réclamations des clients, des fichiers-clients sous forme de bases de données pour savoir leur localisation.

Les vendeurs peuvent faire des tournées auprès de clients potentiels menés de documentaires, de catalogues, d'échantillons de nouveaux ou des anciens produits, de fiches techniques expliquant la manière d'utilisation des produits, de plans d'argumentation et de démonstration de leurs qualités et leurs atouts comparativement aux produits de la concurrence.

# Section II. Les autres moyens de stimulation

- A. Les Concours de vente

L'entreprise peut concevoir un ou plusieurs concours pour ses commerciaux et récompenser les meilleurs (cadeaux, voyages, diplômes, congés supplémentaires, primes en argent) dans le but de dynamiser et de stimuler toute l'équipe de vente (y compris les moins bons).

## ● B. Les félicitations:

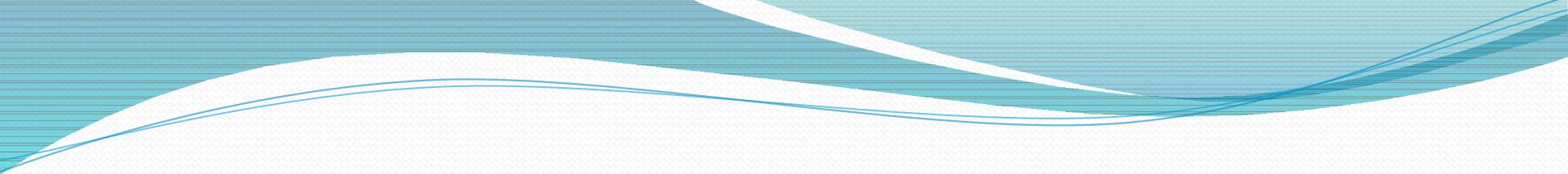
Elles peuvent être verbales - un supérieur (directeur des ventes, directeur régional, directeur commercial ou directeur général) félicite un vendeur, devant un large auditoire, de ses bonnes performances - ou écrites : elles ont une grande importance car le supérieur envoie personnellement une lettre au vendeur pour lui dire qu'il a été excellent. Les félicitations peuvent être parfois sous forme de titre (changer le grade d'un vendeur) ou de décoration (donner des insignes ou des médailles aux meilleurs vendeurs). Notons, enfin, que pour choisir un moyen d'animation, l'entreprise adopte la technique des quotas qui consiste à diviser l'objectif général de l'entreprise (chiffre d'affaires à atteindre, nombre de clients à visiter ....) en sous-objectifs à réaliser par chaque membre de l'équipe de vente.

# Chapitre V. La structure de la force de vente

- Le gestionnaire de la force de vente, tout comme l'entreprise d'ailleurs, doit connaître sa position concurrentielle, déterminer ses objectifs et concevoir une stratégie afin de les atteindre
- Selon le plan de gestion choisi, le directeur de l'équipe de vente doit formuler ses objectifs de vente ; en fonction de ceux-ci, il doit préparer un plan d'action .

- Le but de l'organisation de l'équipe de vente est de diviser et de coordonner des activités afin que l'équipe puisse accomplir des objectifs communs avec une grande efficacité
- Le rôle de l'organisation stratégique vise à dessiner une équipe de vente dans la quelle les ressources humaines seront affectées adéquatement .
- Une structure appropriée doit employer ses ressource de la façon la plus économique selon les objectifs formuler préalablement.

- Le gestionnaire de la force de vente doit choisir entre deux types de structures qui peuvent effectuer la fonction de la vente.
- En effet, il peut bâtir une équipe de vendeurs qui relèvera de son autorité, ou encore il peut se prévaloir des services offerts par des agents de vente, qui sont en fait une équipe de vente contractuelle à l'extérieur de l'entreprise

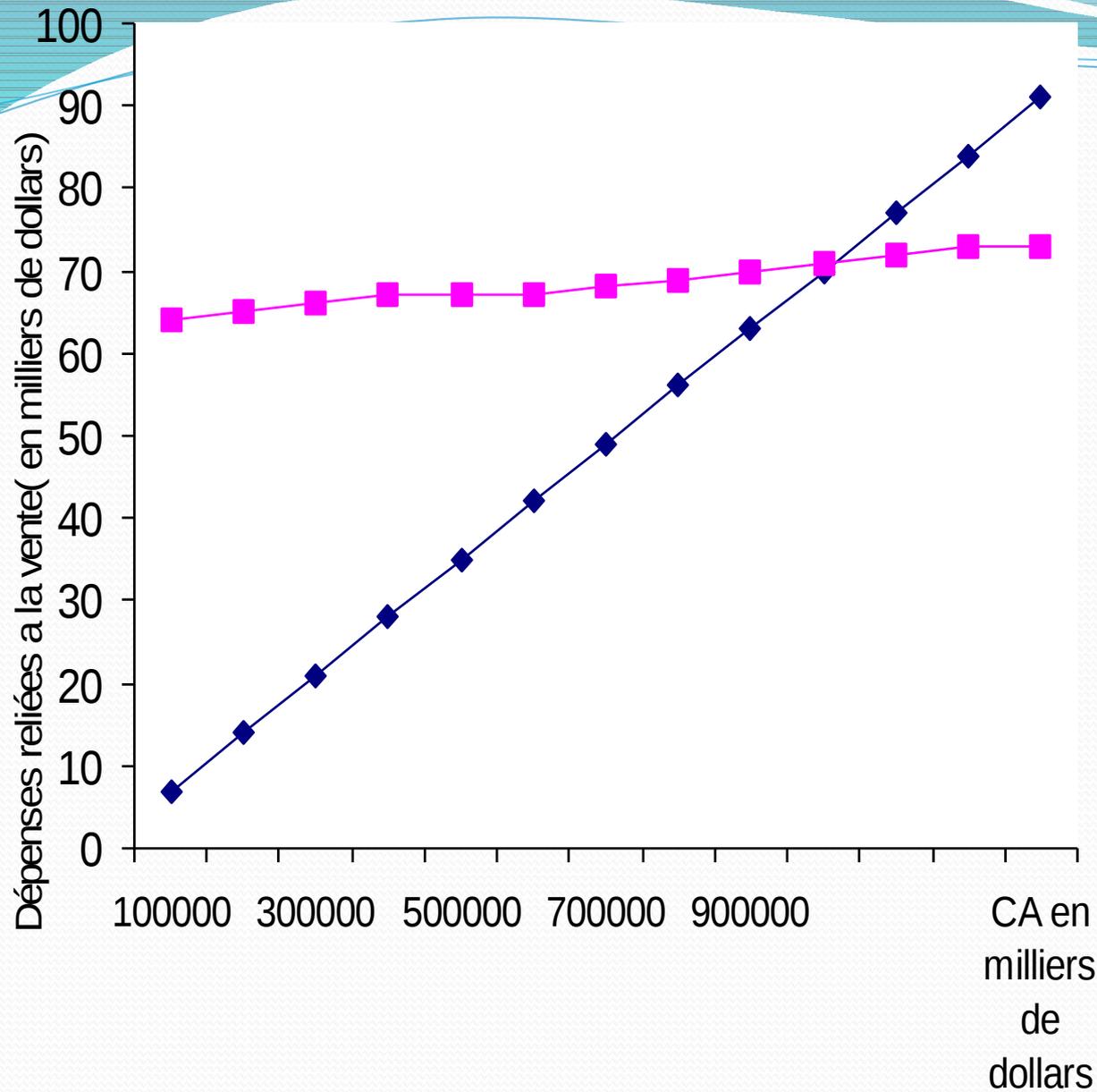
- 
- Bien entendu, les deux orientations comportent des avantages et des désavantages pour le fabricant.
  - La balance penchera d'un côté ou de l'autre selon deux types de facteurs : facteurs économique et facteurs stratégique et de contrôle

## **Section I. Les facteurs économique:**

- Parmi les facteurs à considérer, le critère économique est l'un des plus utiles, car il permet de mesurer de façon tangible les coûts et bénéfices reliés à chacune des options.
- Les agences de vente tirent leurs revenus de commissions sur les ventes.
- Néanmoins, la commission versée à l'agence peut varier, à la hausse comme à la baisse ; selon divers facteurs comme la valeur du produit et la vente envisagé.

- Etant donné que les frais de vente sont répartis entre divers fabricants, les coûts engendrés par le recours à une agence de vente peuvent être dans certains cas inférieurs à ceux engendrés par une équipe de vente formé par l'entreprise.
- Les coûts fixe de l'agence sont souvent moindres

- Par contre, les frais rattachés aux services d'une agence croissent proportionnellement aux ventes. Les frais totaux peuvent alors être nettement supérieur à ceux découlant de l'utilisation d'une équipe de vente interne.
- Le niveau des frais d'une équipe de vente est relativement stable. Sur ce point, une hausse du volume de ventes pourrait favoriser l'équipe de vente interne, car celle-ci est de nature à absorber les coûts de certaines activités sans augmenter les frais de façon importante.



◆ agence de vente

■ équipe de vente du fabricant

- Ce graphique permet au décideur d'observer les niveaux de ventes et les coûts, et de prendre ainsi une décision plus éclairée. Un autre avantage de ce graphique est qu'il peut aider le gestionnaire à établir un plan.
- Grâce à celui-ci, le fabricant trouvera le moment auquel il souhaitable de passer d'une agence de vente à une équipe de vente interne.

## **Section II. Les facteurs relatifs à la stratégie et au contrôle**

Outre les considérations et financières, le gestionnaire doit examiner les facteurs reliés à la stratégie et au contrôle lors du choix entre une équipe de vente interne et une agence de vente.

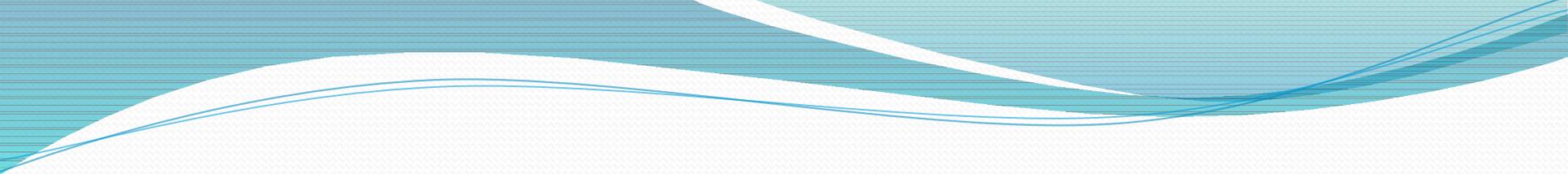
## ● II.1. La stratégie

- L'équipe de vente interne et l'agence de vente ne présentent pas la même flexibilité.
- Chaque structure comporte des particularités qui la rendent intéressante.
- L'avantage pour un gestionnaire de travailler avec une agence de vente est qu'il peut changer d'agence assez rapidement et sans trop de problème.
- Une force de vente interne est stable mais peu flexible.

- Un fabricant qui œuvre dans un environnement concurrentiel incertaine, où les changements se précipitent et où les caractéristique du marché se modifient constamment en raison des progrès technologiques qui influencent grandement le cycle de vie du produit, devrait songer à utiliser les services d'une agence de vente afin de garantir la flexibilité nécessaire à la gestion du réseau de distribution

## ● II.2. Le contrôle

- Le contrôle du rendement est un autre facteur à considérer.
- Bien qu'une agence de vente puisse être remplacée rapidement, il s'avère parfois difficile de juger adéquatement son rendement.
- Effectivement, l'agence effectue des tâches de gérance qui échappent au contrôle du fabricant.

- 
- Pour cette raison, il est souvent ardu d'analyser son rendement et de suggérer les correctifs qui s'imposent.
  - Dans telles conditions, un fabricant perd une partie du contrôle qu'il exerçait sur sa propre structure, étant donné qu'il ne peut influencer la façon dont l'agence administre son personnel ni sur les fonctions qui en découlent.

# Chapitre IV. L'organisation de la distribution

- Les différents intermédiaires entre le consommateur (client) et le producteurs constituent le réseau de distribution du produit
- Le choix de vendre avec des intermédiaires dépend du type de produit, de la clientèle et de l'implantation de l'entreprise

## ● **Section I. Le réseau de vente**

- I.1. Du canal de distribution au réseau de vente
- A) Le canal de distribution
- B) Le circuit de distribution
- C) Le réseau de distribution

- A) Le canal de distribution

- C'est la voie d'acheminement du produit du producteur jusqu'au consommateur

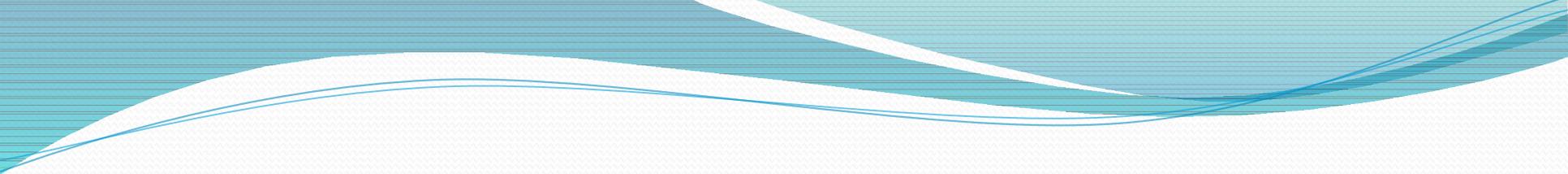
- B) Le circuit de distribution

- C'est l'ensemble des canaux de distribution par lesquels un produit est acheminé du producteur au consommateur

- C) Le réseau de distribution

- C'est l'ensemble des intermédiaires qui interviennent entre le producteur et le consommateur pour commercialiser les produits d'une entreprises

- 
- **I.2. Les types de canaux de distribution**
  - Le canal de distribution peut être direct (pas d'intermédiaire), court (un intermédiaire) ou long (au moins deux intermédiaires)
  - Pour un même produit, plusieurs canaux sont envisageables selon les cibles de clientèle

- 
- Voir Schéma P.204

## ● Section II. La structure de la distribution

- Le choix du circuit de distribution est essentiel pour le producteur, car il a des conséquences sur la place des produits auprès des clients, leur image et leur prix
- Ces décisions engagent aussi le producteur sur le long terme

## ● II.1. Le canal direct

- L'entreprise maîtrise la distribution de ses produits
- Il n'y a pas d'intermédiaire, donc l'entreprise gère la relation client et préserve ses marges
- Cependant, les charges de distribution sont importantes et le suivi des commerciaux nécessite la mise en place d'une organisation

## ● **II.2. Le canal court**

- **Un seul intermédiaire intervient entre le producteur et le consommateur.**
- **Il connaît bien le produit et bénéficie du savoir-faire de l'entreprise.**
- **Les relations entre producteur et intermédiaire sont contractuels.**
- **Dans ce domaine le contrat de concession et le contrat de franchise sont les plus courants**

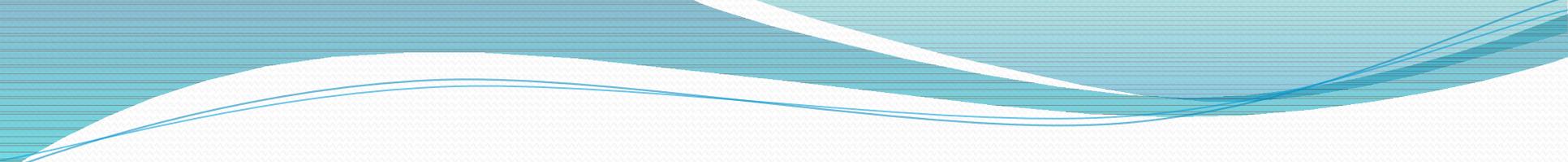
- **A) La concession:**
- Le contrat de concession lie un fabricant (concedant) à un revendeur
- Le fabricant distribue ses produits en exclusivité au concessionnaire.
- En contrepartie le concessionnaire bénéficie d'une exclusivité territoriale, c'est-à-dire que le fabricant s'engage à ne pas commercialiser ses produits sur la zone géographique
- Le concessionnaire doit appliquer la politique commerciale du concedant, en particulier dans la fixation des prix.
- Ce dernier peut fixer des objectifs minimums de vente au concessionnaire.

## ● B) La franchise

- C'est un contrat de savoir-faire entre un fournisseur (le franchiseur) et un distributeur (le franchisé).
- Le franchiseur met son savoir-faire (technique, commercial et de gestion) au service du franchisé moyennant une redevance (pourcentage du chiffre d'affaire).
- En contrepartie, le franchisé s'engage à s'approvisionner pour tout ou partie de ses produits auprès du franchiseur

## ● **C) Le canal long:**

- Plusieurs intermédiaires interviennent dans la distribution des produits: grossistes, détaillants.
- Les frais de distribution sont plus faibles, le marché est mieux couvert.
- Cependant, le producteur est plus éloigné de ses clients et il est plus dépendant des distributeurs.

- 
- **Section III. Les acteurs de la distribution**
  - Différents acteurs interviennent dans la distribution selon le type de canal utilisé par l'entreprise pour diffuser ses produits auprès des clients

<b>Grossiste</b>	<b>Entreprise servant d'intermédiaire entre le producteur et le détaillant. Assure la fonction de stockage des produits</b>
<b>Détaillant</b>	<b>Entreprise revendant directement les produits au consommateur final</b>
<b>Centrale d'achat</b>	<b>Organisation regroupant les achats de l'ensemble de ses membres afin d'obtenir de meilleures conditions auprès des FRS</b>
<b>GSS</b> <b>(Grande Surface Spécialisée)</b>	<b>Hypermarché spécialisé dans une même catégorie de produits (Bricolage, sport, jardinage: Exemple: Mr Bricolage)</b>
<b>Grand magasin</b>	<b>Grande surface de vente proposant un assortiment très large essentiellement basé sur l'équipement de la maison et de la personne (Exemple: Le printemps)</b>
<b>Magasin populaire</b>	<b>Magasin proposant des produits à prix et marge réduits ( Exemple: BIM)</b>

## ● **Section IV. Les stratégies de distribution**

### ● **IV.1. La distribution intensive**

- Cette stratégie est utilisée par les fabricants des produits de grande consommation.
- Il cherchent à s'implanter dans le plus grand nombre de points de vente pour obtenir la meilleure visibilité auprès de la clientèle.

## ● IV.2. La distribution Exclusive

- Le fabricant limite le nombre de points de vente dans lesquels il propose ses produits afin de garantir l'exclusivité à quelques distributeurs sélectionnés selon différents critères.
- Ils bénéficient alors d'une exclusivité (pas de concurrent sur la zone) et d'une aide à la vente.
- Cependant le fabricant leur fixe des objectifs de vente quantitatifs (en nombre de produits) et qualitatifs (respect de la politique commerciale et l'image)
- Pour choisir entre plusieurs distributeurs, le fabricant élabore des grilles à partir de critères qualitatifs et quantitatifs qu'il pondère selon ses objectifs.

Critères qualitatifs	Critères quantitatifs
<ul style="list-style-type: none"><li>- Qualité de l'accueil</li><li>- Qualité des services- offre</li><li>- Formation des conseillers</li><li>- Cadre du point de vente</li><li>- Situation géographique</li><li>- Qualité du service après-vente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Chiffre d'affaire</li><li>- Nombre de salariés</li><li>- Superficie du point de vente</li><li>- Nombre de références</li><li>- Nombre de marques références</li></ul>

## ● **IV.3. La distribution sélective**

- Cette stratégie a pour objectif de sélectionner les points de vente qui assureront la meilleure qualité d'accueil et de mise en place des produits.
- Les critères sont définis par le producteur qui fourni aussi aux distributeurs les conseils et les outils d'aide à la vente

# Chapitre V. Les objectifs commerciaux

- Définir les objectifs commerciaux de l'entreprise, les traduire en objectifs individuels et établir le plan d'action permettant de les atteindre constituent une démarche essentielle

- **Section I. Les principes**
- **I.1. La hiérarchie des objectifs**
- A) L'objectif global de l'entreprise (Stratégique)
- En premier lieu, il faut savoir où l'entreprise veut aller.
- Ce sont les objectifs globaux de l'entreprise qui donnent les orientations générales de sa politique.
- A partir des objectifs généraux se dessinent les objectifs commerciaux

## **B) Les objectifs individuels des commerciaux**

Les objectifs des commerciaux (ou quotas) se déclinent à partir des objectifs commerciaux de l'entreprise et sont cohérents avec sa politique

## ● **I.2. Les qualités d'un bon objectif**

### ● **A) Réaliste**

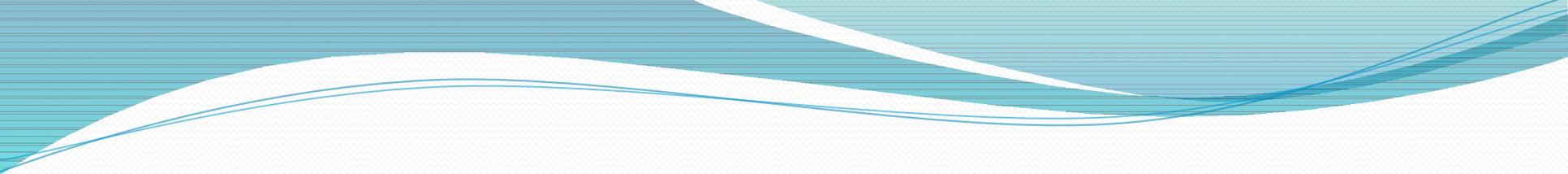
- Il ne doit être ni trop élevé ni trop faible, afin que tous les commerciaux puissent l'atteindre

### ● **B) Clair**

- Il ne doit créer d'ambiguïté dans l'esprit des commerciaux, sur le type de produit, de clientèle ou encore la période de référence.

### ● **C) Adapté**

- Doit être adapté au secteur, aux produits et aux commerciaux.



- **D) Mesurable:**

- Un objectif doit être mesurable selon des critères précis et connus de tous

- **E) Défini dans le temps:**

- L'échéance doit être précise

## ● **Section II. Les types d'objectifs**

### ● **II.1. Les objectifs quantitatifs**

#### ● **A) La présentation**

- Exprimés sous forme chiffrée, ils sont plus faciles à mesurer

Objectifs quantitatifs	Exemples
Chiffre d'affaire	Réaliser un chiffre d'affaire de 150000 DH
Marge	Obtenir un taux de marge moyen de 20%
Quantité vendue	Vendre 10000 produits par mois
Nombre de clients	Augmenter le nombre de client
Nombre de visites	Réaliser 40 visites de prospection par mois
Part de marché	Obtenir une part de marché de 15%

## ● **B) Les avantages et les inconvénients des objectifs quantitatifs**

- Les objectifs quantitatifs sont faciles à mesurer, à fixer et ils stimulent les commerciaux.
- Cependant, ils risquent de pousser à faire du chiffre au détriment de l'instauration d'une relation durable avec le client

## ● **II.2. Les objectifs qualitatifs**

### ● **A) La présentation**

- Ils mesurent la qualité du travail fourni par les commerciaux en particulier leurs efforts pour mettre en place une vraie relation client:

<b>Objectifs qualitatifs</b>	<b>Exemples</b>
Image de l'entreprise	Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des clients
Suivi des clients	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réalisation de relance de clients, de visites de suivi de commande</li><li>- Diminution de réclamations clients</li></ul>
Sens de l'organisation	Amélioration de l'organisation de tournées
Informations clients	Création d'outils d'information client
Mise à jour du fichier	Diminution du nombre de fiches non qualifiées
Travail collaboratif	Contribution à la diffusion d'informations

## ● **B) Les avantages et les inconvénients des objectifs qualitatifs**

- Les objectifs qualitatifs permettent d'évaluer la qualité de l'action des commerciaux
- Mais ils sont difficiles à mesurer et nécessitent des analyses approfondies des résultats.
- La difficultés réside dans leur évaluation qui devient beaucoup plus complexe que pour des objectifs quantitatifs.

## ● **Section III. La direction participative par objectif (DPPO)**

- Cette méthode consiste à faire participer les commerciaux, à les impliquer dans la fixation de leurs propres objectifs.
- Les discussions portent autant sur les objectifs que sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre

## ● **III.1. Les avantages**

- Cette participation en amont concerne plus les objectifs opérationnels que stratégiques.
- Elle implique davantage les commerciaux et permet d'obtenir:
  - - une meilleure motivation de leur part
  - - leur implication dans la réussite de l'entreprise
- Une meilleure communication au sein de l'équipe

## ● **III.2. La mise en œuvre**

- La coordination des services est essentielle pour assurer la mise en œuvre de cette direction participative par objectifs
- Elle est assurée selon différents principes:
- - L'analyse par le commercial de son activité et son portefeuille.
- - L'analyse par le manager de l'activité du commercial et de son portefeuille.
- - La confrontation des points de vue
- - La négociation managériale: La manager va tenter de tirer les objectifs vers le haut et le commercial plutôt vers le bas.

## Évaluation 1.

- Dans la série d'évocations suivantes, certaines peuvent paraître des objectifs et d'autres pas.
- - Je dois rencontrer mon patron pour obtenir une amélioration de ma situation.
- - A la prochaine réunion de la commission formation, il faut obtenir de celle-ci un accord sur le plan proposé pour l'année prochaine.
- - Il faut à l'occasion de la prochaine réunion commerciale mettre d'accord les commerciaux et les responsables de production.
- - Il faut améliorer l'ensemble des résultats d'exploitation pour l'année prochaine de 15%.
- - Il faut obtenir de nos associés allemands sur la série S3 de notre production une réduction de la redevance sur leurs brevets atteignant 30% en 5 ans.
- - Tous nos cadres ayant des responsabilités de formation doivent d'ici cinq ans apprendre le droit

## ● **Question I. (8 points)**

- Dans quel cas précis un négociateur-vendeur peut-il se montrer disposé à vendre un produit à un prix inférieur au prix de revient

## ● **Question II. (6 points)**

- Dans quelle mesure le style de négociation chinois diffère du style de négociation japonais

## ● **Question III (6 points):**

- Quand est ce qu'on peut dire qu'une négociation est facile ?
- Quand est ce qu'on peut dire qu'une négociation est possible mais difficile ?
- Quand est ce qu'on peut dire qu'une négociation est impossible ?

## ● **Evaluation :**

- Définir un argumentaire adapté à ces situations :
- Commercial : vous voulez faire accepter un produit
- Procureur général : vous voulez convaincre le juge de la gravité d'un crime commis par un pédophile
- Avocat de la défense : vous voulez défendre un tueur en série.
- Qu'est ce que cela vous inspire en tant que négociateur ?

# ● Evaluation I

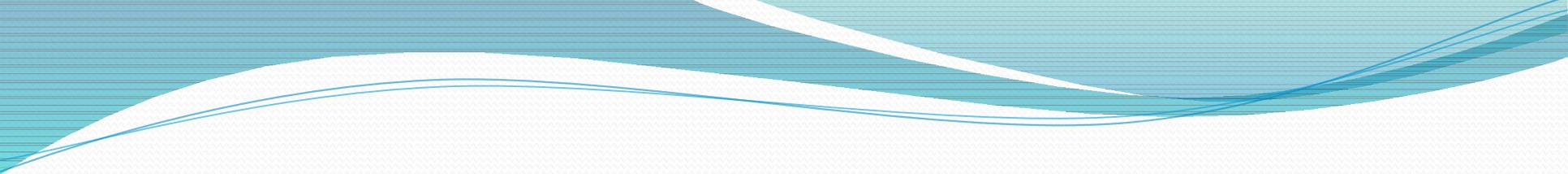
- 
- Nicolas avait négocié avec le groupe de Bill pour qu'ils viennent jouer a son mariage. Ils s'étaient mis d'accord sur le prix et l'heure. Il restait un problème d'hébergement : Bill pensait que Nicolas devait payer les chambres d'hôtel pour le groupe alors que Nicolas peut être un peut tard supposait que les musiciens pouvaient rentrer cher eux.
- Devant le risque d'échec, comment les deux partie devraient gérer la situation ?
-

## ● Evaluation 2:

- 
- Henri voulais prendre une semaine de congé en même temps que ses deux autres collègues. Il savait que sa responsable Lisa refuserait en rappelant les règles en vigueur dans l'entreprise.
- Avant d'aller la voir, Henri se mis a réfléchir globalement a la situation. Il savait que le directeur cherche a promouvoir un collègue en même poste que lui .
- Comment dans se cas-là Henri devrait-il géré la situation ?
-

## ● Evaluation 3:

- 
- Responsable de la fusion et acquisition Diana a essayé d'acquérir une petite entreprise que sont propriétaire Mr takichi avait démarré a partir de rien. Toutes ses offre avaient été refusées et Diana ne comprenait pas pourquoi car son prix était tout a fait correct. Elle a alors demandé a sa supérieure Justine de rencontrer Takichi. Justine lui posa des questions ouvertes et elle a ainsi découvert qu'il s'inquiétait beaucoup de ce qu'il ferait après avoir vendus sa société.
- Comment Diana devrait-telle gérer la situation ?



- **Exercices de Force de vente**

## ● **Exercice II :**

- L'entreprise « Cos-Com » Spécialisée dans la commercialisation de produits cosmétiques estime qu'il y a 3000 clients de types A et 4000 clients de types B sur son marché.
- Un client de type A doit être visité 40 fois par an, contre 15 fois pour un client de type B.
- On suppose que le vendeur fait en moyenne 1000 visites par an.
- 
- **Question :**
- De combien de vendeur aura besoin l'entreprise pour commercialiser ses produits ?

## ● Exercice III :

● L'entreprise Nappez souhaite réorganiser sa force commerciale. Elle s'appuie actuellement sur 5 vendeurs répartis sur tout le pays. Les produits de la société se vendent essentiellement auprès des entreprises du secteur de la fabrication de meubles. Vos clients et prospects du secteur meuble sont triés par taille d'entreprise en fonction du chiffre d'affaire réalisé :

Types de clients/ Prospect	Nombre d'entreprises
Type A : C.A de 0 à 10000 Dh	668
Type B : C.A de 10000 à 100000 Dh	129
Type C : C.A supérieur à 100000 Dh	21

- La direction a réalisé selon les statistiques des années précédentes, les hypothèses suivantes :
- Le chiffre d'affaires moyen généré annuellement par segment de client est de 10 Dh pour les clients de type A, 25 Dh pour ceux de type B et 50 Dh pour ceux de type C.
- Le chiffre d'affaires moyen annuel réalisé par vendeur est de 150 Dh
- Le taux de réussite des visites de prospection par type de client est de 20% pour les clients de type A, 15% pour ceux de type B et 10% pour ceux de type C.
- Le temps consacré à la vente par vendeur est de 400 heures par an.
- Les prospects de type A nécessitent une visite par an d'une durée moyenne de 2 heures
- Les prospects de type B nécessitent 4 visites par an d'une durée de 3 heures.
- Les prospects de type C nécessitent 8 visites par an d'une durée de 4 heures.
- **Question :**
- Déterminer la taille optimale de la force de vente de l'entreprise  
Nappez :