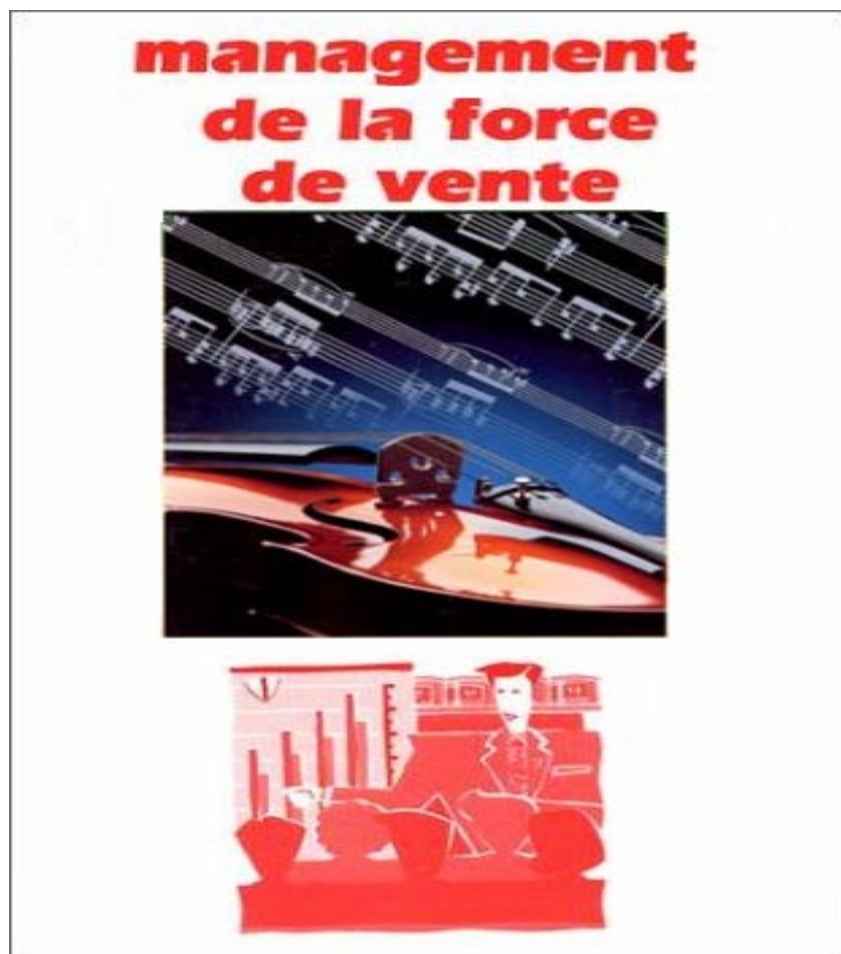


**ANNEE ACADEMIQUE 2005/2006  
DEUXIEME ANNEE DU SECOND CYCLE EN  
MANAGEMENT INTERNATIONAL**



**RAPPOT DE FIN DE MODULE SUR LE  
THEME :**



*Préparer par MAROUAZI CHOAI B*



## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

#### PREMIER PARTIE : L'ASPECT THEORIQUE DE LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE.

- ❖ Structure de la force de vente.
- ❖ Typologie de la force de vente.
- ❖ Les secteurs de vente.
- ❖ Le recrutement de la force de vente.
- ❖ La rémunération de la force de vente.
- ❖ La formation de la force de vente
- ❖ Les objectifs de la force de vente
- ❖ La gestion du temps
- ❖ Le travail du vendeur sur son secteur
- ❖ Animation et stimulation de la force de vente
- ❖ Productivité et optimisation de l'activité du vendeur
- ❖ Contrôle et diagnostic de la force de vente
- ❖ Les NTIC au service du vendeur

#### DEUXIEME PARTIE : L'ASPECT PRATIQUE CAS D'ENTREPRISES

- ❖ Cas n° 1 : société LEJEUNE : structure de la force de vente
- ❖ Cas n°2 : société Jasper : typologie de la force de vente
- ❖ Cas n° 3 : société Normandie Biscottes : les secteurs de vente
- ❖ Cas n° 4 : La société LEJEUNE : Le recrutement de la force de vente
- ❖ Cas n°5 la rémunération de la force de vente
- ❖ Cas n°6 : la formation de la force de vente
- ❖ Cas n°7 : les objectif de la force de vente
- ❖ Cas n°\_8 : la stimulation et l'animation de la force de vente
- ❖ Cas n° 9 : La productivité et l'optimisation de l'activité du vendeur
- ❖ Cas n° 10 : le contrôle et le diagnostic de la force de vente.
- ❖ Cas n° 11 : La gestion de temps.



## **INTRODUCTION :**

Le terme représentant recouvre un éventail de professions divers que l'on regroupe sous la notion de force de vente. Ces vendeurs ont des tâches, des rôles, des objectifs différents, selon le produit ou service rendu, selon l'entreprise qui les emploie ou encore selon le statut qui leur est conféré. Ils ont pour point commun : servir d'intermédiaire entre une société productrice et un client, distributeur ou consommateur direct.

La force de vente est un élément du communication mix car l'action des vendeurs est le premier canal de communication de l'entreprise de l'entreprise avec son marché, avant même la publicité et la promotion des ventes. On constate que les frais de vente représentent 8 à 15 % du CA alors que les frais de publicité seulement 1 à 3 %. Cette importance relative des frais de vente serait plus grande si l'on ne considérait que les produits industriels, la force de vente y étant le canal privilégié de communication.

La politique à mener en matière de réseau de vente fait partie de ce qu'on appelle le « communication-mix » qui regroupe les différents moyens de promotion des ventes que sont la publicité média, les vendeurs, le merchandising, les relations publiques. Tous ces moyens sont interdépendants ; mais la vente personnalisée et la publicité ne peuvent se substituer. L'incidence de la force de vente n'a rien à voir avec l'incidence d'un support de communication car la communication offre une réponse commune aux besoins en informations du public, la force de vente peut déceler les besoins particuliers de chaque prospect. Elle peut de ce fait établir « un lien de communication dynamique à double sens entre le système de vente et le système d'achat ».

De plus, le représentant poursuit le processus jusqu'à la vente finale et assure le service après-vente.

Par ailleurs, il informe son entreprise sur le marché, les attitudes, désirs et solvabilité de la clientèle.

On traitera tout au long de cet essai en premier partie l'aspect théorique de la gestion de la force de vente, puis dans une seconde partie l'aspect pratique de la gestion de la force de vente à travers plusieurs cas d'entreprises qui ont pratiqué la gestion de la force de vente.



## PREMIERE PARTIE : ETUDE THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

### ❖ Structure de la force de vente

#### I-les principes clés

La réalisation des objectifs et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise ne peuvent se faire qu'après **une structuration de la force de vente** en adéquation avec la clientèle, le marché, les produits. Pour cela, on doit définir les missions et la place dans la hiérarchie :

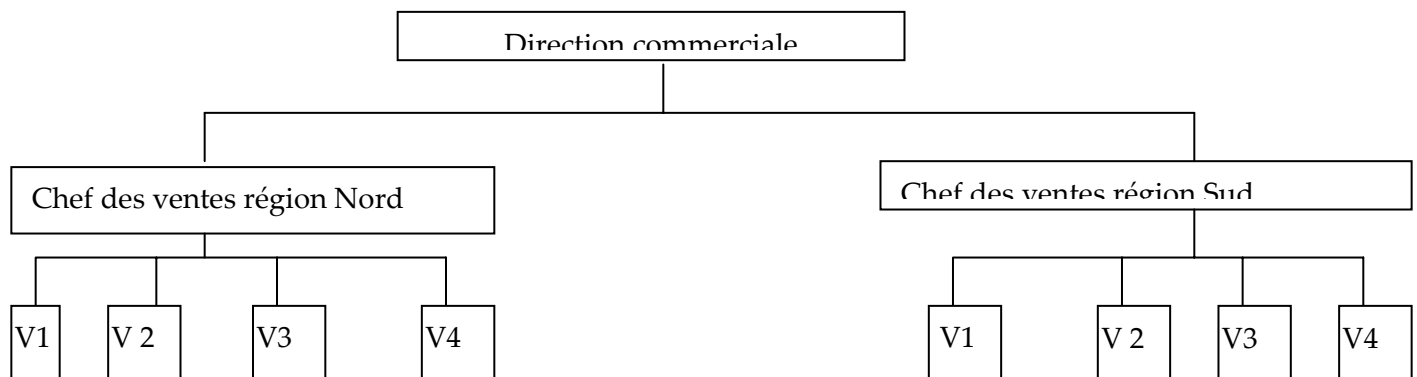
- vendeurs
- du chef des ventes
- et éventuellement du directeur commercial, du directeur des ventes, etc.

Afin d'adopter pour la force de vente la structure de la plus efficace possible.

\* les vendeurs assurent la distribution des produits de la société qu'ils représentent auprès de la clientèle dont ils sont responsables, sur un secteur déterminé. Ils sont chargés de visiter les clients, afin de présenter et de vendre les produits de la société, d'organiser les actions de promotion et plus généralement de véhiculer l'image de l'entreprise à l'extérieur. Ils doivent également se maintenir en état de « veille commercial » pour déceler des besoins nouveaux, trouver des clients grâce à la prospection, et d'une manière général être à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

\* le chef des ventes encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il assure parfois des missions de vente auprès de certains clients. Il analyse les rapports d'activité de son équipe et fournit régulièrement à sa hiérarchie des informations sur le marché.

\* la structure peut être matérialisée par un organigramme. Par exemple :



#### II- la méthode :

-Organisation géographique :

C'est la structure la plus naturelle, celle qui vient le plus facilement à l'esprit. Elle est basée sur le principe : un vendeur = un secteur.

-Organisation par produit :

On spécialise les vendeurs par famille de produits.

-Organisation par type de clients :

Au sein d'une entreprise, la clientèle peut être segmentée en plusieurs catégories. Chaque segment mobilise des compétences particulières. On va alors spécialiser les vendeurs par type de clients.



## ❖ Typologie de la force de vente :

### I- les principes clés :

L'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter. Deux typologies sont couramment utilisées.

\* La typologie selon le type d'activité distingue, en fonction des missions attribuées aux commerciaux :

- la force de vente interne constituée de commerciaux qui travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire.

- la force de vente externe constituée par les vendeurs qui se rendent chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative de contact.

\* La typologie selon le lien juridique retient comme critère le lien juridique qui s'établit entre l'entreprise et ses vendeurs. On distingue :

- La force de vente propre constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, pouvant avoir différents statuts, salariés de droit commun ou VRP exclusifs ;

- La force de vente déléguée constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complément autonome ; il s'agit des VRP multicartes, de l'agent commercial.

### II- Méthode :

#### **A- Force de vente propre ou déléguée ?**

Pour choisir la force de vente adaptée à son activité, l'entreprise doit combiner les critères financier et humain.

##### **1- critère financier :**

\* coût de la force de vente : une force de vente propre implique la prise en charge de nombreux coûts fixes ; partie fixe de la rémunération des vendeurs, coûts de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation. En contre partie les coûts variables sont moins élevés que pour une force de vente déléguée.

\* le retour sur les investissements : pour déterminer le type de force de vente dont l'entreprise doit se doter, l'entreprise intègre la dimension du temps. Vise-t-elle une rentabilité à court terme, donc il est préférable de recourir à une force de vente déléguée tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle. Ou elle vise une rentabilité à long terme, donc l'entreprise a davantage de latitude, et peut songer à organiser sa propre force de vente.

##### **2- critère commercial :**

\* la connaissance du marché : le recours à une force de vente facilite la maîtrise des paramètres du marché :

- de l'offre qui sont les concurrents actuels ou potentiels ?

- de la demande qui sont les clients ? Particuliers, grandes surfaces, petites ou grandes entreprises.

- de la distribution, quels sont les circuits existants ou à mettre en place ?

\*répartition géographique de la clientèle : si le marché est très dispersée géographiquement, son exploitation nécessite une force de vente nombreuse. La solution est souvent de recourir à des VRP multicartes, qui peuvent assurer une bonne couverture géographique. En effet, ils détiennent plusieurs cartes et peuvent distribuer les produits en réalisant un chiffre d'affaire trop faible pour rémunérer correctement un vendeur exclusif.

\* la politique commercial



- une force de vente propre est un bon relais de la politique de l'entreprise auprès des clients.
- une force de vente déléguée, plus autonome dans son action, peut privilégier les intérêts de ses clients au détriment de ceux de l'entreprise.

### 3- critère humain

\*volonté et capacité d'investissement dans une équipe

Si l'entreprise est disposée à former le personnel qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférable de recourir aux services d'une force de vente propre.

\*nature des missions confiées à la force de vente : une force de vent propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, créer un véritable partenariat. Cela exige un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services etc. Une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier le relation client/ entreprise.

\*orientation de l'activité : la possibilité d'orienter l'activité des vendeurs vers la réalisation d'objectifs précis est un argument important pour choisir une force de vente propre.

### B- les avantages et inconvénients :

Type de force de vente	Avantages	Inconvénients
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> <li>-orientation de l'activité vers les objectifs de l'entreprise.</li> <li>-contrôle de l'activité des vendeurs.</li> <li>-meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nécessite l'encadrement, direction, animation, suivi, formation</li> <li>-prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaire est très faible.</li> <li>-gestion d'un personnel salarié.</li> </ul>
Force de vente déléguée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-payée à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes.</li> <li>- vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients, rapidement opérationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts chers s'il y a développement important du chiffre d'affaire.</li> <li>-peu de contrôle sur l'activité des vendeurs. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise. Le multicarte privilégie les cartes les plus rentables.</li> </ul>

On peut trouver les deux modes d'organisation au sein d'une même force de vente. Une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaine région, si la densité de la clientèle le justifie, et d'une force de vente déléguée sur d'autre. Certains produits peuvent être distribués par des vendeurs exclusifs, d'autre par des multicartes.

❖ Les secteurs de vente**I- Principes clés :**

- On qualifie de secteur commercial le territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement n terme de potentiel de vente, de type et nombre de clients à visiter, de produire à commercialiser.
- La région de vente représente le territoire de vente sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un responsable (chef de vente). Une région regroupe donc plusieurs secteurs. Dans chaque région la direction commerciale met en place une structure avec un responsable chargé de gérer les secteurs.
- Un secteur pour être opérationnel doit présenter certaines caractéristiques :
  - attribution à un seul vendeur, car celui-ci ne peut se sentir responsable que dans la mesure où il est seul à y opérer.
  - modifications rares, car elle se heurtera à l'hostilité des vendeurs, surtout si ceux-ci sont rémunérés principalement à la commission. Les clients s'opposent parfois aussi à ces changements (visite par le même commercial).
  - potentiels de chiffre d'affaire à peu près égaux de façon à éviter les injustices ou des conditions de rémunération différentes entre vendeurs : les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle. Ils ne doivent être :
  - ni trop grands, ce qui conduirait le vendeur à écrémer le marché en négligeant les petits clients et à parcourir trop de kilomètres.
  - ni trop petits, ce qui conduirait le commercial à rechercher de trop petits clients et générerai des frais de vente élevés sans lui procurer un gain rémunérateur.
- Dès lors, en matière de gestion de secteur, deux questions fondamentales se posent pour les responsables :
  - combien de vendeurs faut-il recruter pour assurer une couverture optimale du territoire de vente,
  - selon quels critères découper le territoire en secteur de vente ?

**II- Méthode :****A –détermination du nombre de vendeurs :**

\* le choix du nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- trop de vendeurs : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause ; potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de le force de vente , ce qui risque d'entraîner une rotation e personnel importante.
- trop peu de vendeurs : l'entreprise risque alors de perdre des parts de marché au profit de la concurrence.

\*La taille de la force de vent est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour toucher tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des taches qui lui sont confiées :

Nombre de vendeurs nécessaires=

Nombre de visite à réaliser par an pour tous les clients / prospects

---

Nombre potentiel de visites par vendeurs et par an



Nombre de visites à réaliser par an pour tous les clients/prospects.	Potentiel du vendeur
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <p>* Analyse qualitative de la clientèle par une segmentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-par type d'activité</li> <li>-par secteur</li> <li>-par type d'entreprise.</li> </ul> <p>*Analyse quantitative : évaluer le nombre de clients/ prospects à visiter en tenant compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-observation terrain,</li> <li>-objectifs commerciaux</li> <li>-objectifs vendeurs</li> <li>-prévision des ventes.</li> </ul> <p>Le nombre de visites à réaliser par client est variable selon les secteurs d'activité et le type d'entreprise.</p>	<p>Le potentiel du vendeur dépend des missions ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-avant la vente : mode prospection.</li> <li>-Pendant la vente : nombre de visites nécessaire pour aboutir à la conclusion des contrats.</li> <li>-Après la vente : suivi des contrats, administration des ventes.</li> </ul> <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <p>* Calcul à partir du nombre de visites par jour</p> $\text{Nombre de visites par jour} \times \text{Nombre de jours de visites par an.}$ <p>*Calcul à partir de la durée moyenne des visites</p> $\frac{\text{Nombre de jours par an} \times \text{Nombre d'h de visites /j}}{\text{Durée moyenne d'une visite}}$

### B- les critères de découpage des secteurs de vente.

Deux éléments principaux sont à prendre en compte pour constituer des secteurs de ventes :

	Principes	Avantages/ Inconvénients
Critère géographique	On découpe le territoire en secteurs selon des barrières géographiques évidentes : limites de département, limites de commune, obstacles naturels.	<p>*Les secteurs sont ainsi clairement définis pour les vendeurs.</p> <p>*risque de ne pas avoir des secteurs égaux en potentiel de chiffre d'affaire.</p> <p>*Par conséquent, risque de non équité pour les commerciaux et secteurs.</p>
Critère du potentiel marché	On constitue des secteurs de vente en tenant compte du potentiel de chiffre d'affaire. Le potentiel sera mesuré par l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des prospects/clients</li> <li>- des concurrents</li> </ul>	<p>*Permet de mieux orienter le travail des commerciaux sur leurs secteurs.</p> <p>*Permet de répartir le travail des commerciaux de manière équitable.</p>





## ❖ Le recrutement de la force de vente

### I- Principes clés

\*Pour disposer d'une force de vente efficace, l'entreprise doit attirer les meilleurs commerciaux, et ensuite savoir les retenir. Lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut présenter des sommes très importantes, on comprend la nécessité, alors qu'il existe autant de demandeurs d'emploi ? On peut évoquer plusieurs facteurs.

\*La rotation du personnel (le turnover) est importante dans la fonction commerciale. Pourquoi ? Sans doute en raison du profil et de la psychologie des commerciaux. Les entreprises les recrutent pour le dynamisme, leur créativité, leur autonomie etc.. Ces qualités sont à l'œuvre lorsqu'ils souhaitent changer d'entreprise afin de réaliser leurs objectifs professionnels et personnels. C'est ce cas de figure qui est le plus pénalisant pour l'entreprise. Bien entendu, des licenciements, des promotions, des mutations à l'intérieur de l'entreprise participent également aux mouvements de personnel.

\*Le besoin de compétences nouvelles est lié au conteste commercial de plus en plus concurrentiel. L'ouverture des frontières, l'apparition incessante de technologie nouvelles, incitant les entreprises à recruter de nouveaux commerciaux.

\*Pour assurer le développement de son chiffre d'affaires, et plus généralement de son activité, l'entreprise est amenée à recruter de nouveaux commerciaux.

### II- Méthode

#### **A-la préparation du recrutement**

##### **1. Choix des candidatures**

Pour un recrutement de qualité, l'entreprise doit disposer d'un vivier de candidatures. Celui-ci peut être alimenté par deux sources : les candidatures internes et externes.

- Candidature interne : une personne au sein de l'entreprise postule pour intégrer la force de vente.

Avantages pour l'entreprise	Inconvénients pour l'entreprise
-Faible coût de recrutement. -Connaissance réciproque de l'entreprise et du candidat. -Intégration rapide.	- choix de candidatures limité. - Possibles jalousies. -Surcoûts éventuel par rapport au recrutement d'un jeune diplômé.

- Candidature externe : personne qui n'appartient pas à l'entreprise et qui postule pour intégrer sa force de vente

Avantages pour l'entreprise	Inconvénients pour l'entreprise
-Renouvellement du potentiel humain. -Création d'une émulation au sein de l'équipe. -Choix parmi de nombreux candidats.	-Intégration plus longue. -Coûts plus important. -Risque de découragement des vendeurs de l'entreprise qui sollicitent le poste.

En conclusion, les deux types de candidatures offrent des avantages, il semble donc judicieux que, dans la durée, l'entreprise veille à mixer candidature interne et externe lors de son recrutement.



## 2. Analyse du besoin

Pour être un succès, le recrutement doit répondre à un besoin précis de l'entreprise. Par exemple, si un secteur se libère du fait du départ d'un commercial, faut-il nécessairement recruter un nouveau vendeur, Auparavant, on doit analyser les raisons du départ. Le secteur est-il trop petit et donc peu rentable, est-il trop vaste et donc trop difficile à gérer ? Recruter sur la base d'un secteur identique présage la survenue de problèmes semblables à court terme. Il convient donc de s'assurer qu'il est effectivement nécessaire d'opérer un recrutement plutôt qu'un découpage des secteurs. Dès lors, il faut définir :

- la fonction : préciser les missions, la clientèle à visiter, le secteur attribué, etc.
- le profil du poste : traduire en termes de capacités individuelles les caractéristiques du poste à pourvoir. Les qualités traditionnellement attendues des commerciaux sont :
  - L'adaptabilité.
  - L'empathie.
  - L'efficacité.
- Le profil du candidat : le candidat recruté est théoriquement celui dont le profil personnel s'harmonise le mieux avec celui du poste.

## 3. les responsables de recrutement.

L'entreprise peut mener elle-même les opérations ou bien faire appel à des cabinets spécialisés.

	Recrutement par l'entreprise	Recrutement délégué (cabinet spécialisé)
Avantages pour l'entreprise	-Bonne connaissance des besoins (clientèle, produit, secteur) -Forte compétence professionnelle. -Coût moins élevé que lors du recours au cabinet spécialisé.	-Compétence forte de recrutement. -Le cabinet propose quelques candidats et l'entreprise effectue son choix.
Inconvénients pour l'entreprise	-Pas forcément de compétence de recrutement. -Complexe si les candidatures sont nombreuses. -Mobilise le chef des ventes.	-Coût plus important que dans le cas du recrutement direct. -Nécessite une étude préalable et détaillée des besoins de l'entreprise.

## 4. Les sources de candidatures.

\*Les petits annonces

C'est un moyen classique de recrutement, qui, pour être efficace, doit obéir à certaines règles.

Une petite annonce doit s'efforcer :

- d'attirer les candidatures pour provoquer un nombre suffisant de réponses ;
- de filtrer les candidats pour éviter les réponses ne correspondant pas aux profils définis par l'entreprise.

Elle doit respecter certaines conditions de fond et de forme.

Les conditions de fond :

- a) L'annonce doit être suffisamment informatif pour éveiller l'intérêt.
- b) Le nom de la société doit être mentionné si l'entreprise le veut.
- c) Les caractéristiques du poste à pourvoir.
- d) Les qualités attendues des candidats.
- e) Le mode et le niveau de rémunération.



- f) Les informations complémentaires.
- g) L'annonce doit mentionner le plan d'action du candidat pour répondre.

Les conditions de forme :

- a) La taille de l'annonce résulte d'un compromis entre la lisibilité et le budget.
- b) Le graphisme doit accrocher le lecteur et donner une bonne image de la société.
- c) Le texte doit être attractif et clair.

En fin, l'efficacité d'une petite annonce dépend pour beaucoup du support de diffusion.

\* Les cooptations

Le personnel de l'entreprise recherche de nouveaux collaborateurs dans son entourage familial et relationnel.

\* Les bureaux de recrutements

\* Les candidatures spontanées

Elles alimentent le vivier de l'entreprise sans coût direct.

\* Les relations avec les écoles

\* Les stagiaires et les intérimaires.

## **B- La sélection des candidats**

### **1. le tri des candidatures**

Elle s'effectue par la lettre de motivation et les curriculum vitae.

### **2. les entretiens**

Ils sont soit collectifs ou individuels

### **3. les outils de sélection**

Les tests, la graphologie, les questionnaires, les jeux de rôles (ils placent les candidats dans des situations réelles).



## ❖ La rémunération de la force de vente.

### I- Les principes clés :

La rémunération de la force de vente peut consistée soit en :

☑ Le salaire fixe : elle consiste à verser a chaque vendeur une rémunération mensuelle constante, dont le montant doit être au moins égal au minimum découlant de la législation ou des conventions collectives. On applique ce système lorsque l'action personnelle du vendeur a peu d'influence sur les ventes. Aussi applicable en période d'essai.

☑ Les commissions : on rémunère le commercial proportionnellement aux résultats qu'il a réalisés. On la calcul par l'application d'un taux à une base de calcul : chiffre d'affaire (HT ou TTC) ou marge. L'entreprise peut appliquer un taux de commission ou bien des taux différenciés. On l'applique lorsque l'entreprise à pour objectifs principal l'accroissement du volume d'affaires. Il convient mal aux ventes non stabilisées dont le volume peut augmenter fortement. De ce fait, les rémunérations peuvent représenter un coût trop élevé pour l'entreprise. A ne pas appliquer lors du lancement d'un nouveau produit.

☑ Les primes : on rémunère les commerciaux en fonction d'un ou plusieurs objectifs à atteindre. Elles permettent à l'entreprise d'orienter les vendeurs sur des objectifs précis pendant des périodes déterminées :

- Objectifs quantitatifs : chiffre d'affaires, marges réaliser, quantitatifs de produits à réaliser, part de marché a atteindre...etc.
- Objectifs qualitatifs : performance, fidélisation de certains clients, conquête de nouveaux marchés, organisation... etc.

☑ Combiné : fixe et revenus variables, il fournit plusieurs possibilités de gains, garantit la sécurité, rémunère les vendeurs pour toutes les activités, permet la combinaison originale de plusieurs types de motivations, permet de jouer sur les aspects QT et QL, peut être complexe et difficile à comprendre, peut offrir trop d'objectifs à la fois (dispersion de l'effort).

Il y a d'autre système de rémunération comme l'intéressement et l'avantage en nature. Le système de rémunération le plus efficace est celui qui combine le plus étroitement possible les intérêts des vendeurs à ceux de l'entreprise. A ce titre, il doit présenter certaines caractéristiques particulières :

- ✓ La simplicité : ne pas exiger un travail administratif important, compris par tous les vendeurs et il doit leurs permettre d'évaluer à tout moment les efforts qu'il leurs reste à accomplir pour atteindre un niveau souhaité de rémunération
- ✓ La cohérence : il doit être en rapport avec ce qui est habituellement propose chez la concurrence, il doit correspondre au qualité de poste.
- ✓ L'objectivité ; les bases de calcul doivent être identiques pour tous les vendeurs.
- ✓ La stimulation : il doit permettre de récompenser les efforts de vente et pousser les vendeurs à améliorer leurs résultats.

### II- La méthode :

On va dans un premier temps exposer les systèmes de commissions puis les systèmes de primes.

#### **A. Les systèmes de commissions :**

##### **1. commissions à taux différenciés.**

Dans ce as l'entreprise peut appliquer des taux différents soit par :



- catégorie de produits : on applique un taux de commissions relativement fortes pour une certaine catégorie de produit qu'on veut pousser.
- Catégorie de clients : on souhaite par exemple inciter les vendeurs à toucher une clientèle particulière.
- Type de commande : taux de commissions différents selon l'origine du chiffre d'affaire.
- Niveau de remise : le taux de commission peut être diminué à partir d'un certain pourcentage de remise accordé aux clients ; afin de décourager les vendeurs à céder trop facilement sur les remises consentis.

## **2. Les commissions à taux progressifs**

Les taux de commissions augmentent en fonction de seuils de chiffre d'affaire réalisé. Ce système incite les vendeurs à développer leurs ventes au-delà de ces seuils.

## **3. Les commissions à taux dégressifs.**

Les taux de commissions diminuent en fonction de seuils de chiffre d'affaire réalisés. Ce système permet à l'entreprise de limiter les commissions versées en cas de fort développement de l'activité et incite les vendeurs à réguler leurs ventes dans le temps pour tenir compte de la capacité de production ou d'approvisionnement de l'entreprise.

## **4. Les commissions avec garantie**

On assure au vendeur un gain minimum : si le vendeur n'atteint pas un certain chiffre d'affaire de commissions, on lui consent une avance, de sorte que son gain mensuel atteigne une certaine valeur. Dès que la commission gagnée par le vendeur dépasse la garantie mensuelle, l'entreprise peut récupérer les avances faites précédemment. Ce système peut être utilisé notamment lors de l'embauche d'un nouveau vendeur, qui, au début de son activité ne sera pas encore performant. On peut l'envisager également lorsque l'activité est soumise à des variations saisonnières.

## **B. Les systèmes de primes**

### **1. Modalités de fixation des primes**

Une prime peut être fixée en valeur, ou en pourcentage. En principe si l'objectif n'est pas atteint, la prime n'est pas attribuée. Cependant, il est possible de moduler la prime en fonction du taux de réalisation de l'objectif.

Les primes individuelles peuvent être également le résultat d'une répartition d'un fonds de prime, qui est :

- ♦ Soit déterminé à l'avance, en valeur absolue, par exemple 100000 dh à répartir entre les vendeurs ;
- ♦ Soit fixé en pourcentage du chiffre d'affaire, par exemple on consacre 1% du chiffre d'affaire au fonds de prime.

### **2. la répartition du fonds de prime.**

Elle se fait en général au prorata de la réalisation des objectifs. Par exemple :

- ♦ un seul but : 10000 dh de fonds de prime consacrés à la conquête de nouveaux clients.

Les trois vendeurs de l'entreprise ont réalisé :

- ✓ V1 : 120 clients
- ✓ V2 : 250 clients.
- ✓ V3 : 330 clients.

Soit au total 700 nouveaux clients.

La part de fonds de prime revenant à chaque vendeur s'établit ainsi :



- ✓  $V1 : (10000 \times 120) / 700 = 1714 \text{ DH}$
- ✓  $V2 : (10000 \times 250) / 700 = 3571 \text{ DH}$
- ✓  $V3 : (10000 \times 330) / 700 = 4715 \text{ DH}$

## ❖ La formation de la force de vente

### I- Principes clés

SI le recrutement ou la rémunération sont des éléments dans le management d'une force de vente efficace, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée. La formation jouera son rôle, pur peu que les besoins aient été correctement identifiés, que le contenu de la formation apporte réellement des solutions et que l'on déploie les moyens adaptés.

De plus, participer à la formation de leurs salariés constitue une obligation légale pour les entreprises. Elles doivent assurer à leur personnel des congés individuels de formation, prendre part à la formation des jeunes en alternances, etc.

### II- Méthode

#### A. Identification des besoins

C'est en relevant les missions qui font partie des objectifs et qui sont peu ou mal réalisées que l'on identifie les besoins de formation. Mais il faut préciser davantage les besoins par un diagnostic.

#### 1. Diagnostic global

##### ♦ Ventes par secteurs

On mène une analyse :

- Par type de clients : sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il le plus fort taux de succès ? Cela peut orienter le contenu de la formation : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration, respect de délai et des conditions commerciales ;
- Par type de produits : le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume ?
- Par vendeur : les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre ?

Si non le problème est propre au vendeur et sera éventuellement résolu par une formation appropriée

Si oui la clientèle visitée est-elle la bonne cible ? Les produits proposés sont-ils adaptés à cette clientèle ? Le problème est peut-être plus marketing que celui de la formation des vendeurs.

##### ♦ Analyse des rapports de visites

L'analyse des affaires ratées, réclamations, retours, commandes annulées, retards, on évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter.

##### ♦ Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités.

- Le temps passé dans la vente est-il assez long ?
- La lourdeur du travail administratif
- Le vendeur est-il responsable d'effectuer ces tâches ?



## 2. Diagnostic par vendeur

L'entretien d'appréciation annuel est l'occasion de négocier avec le vendeur son plan personnel de formation. Il est bien sûr souhaitable que l'évaluation se fasse aussi de façon plus régulière et plus informelle, lors d'entretien à bâtons rompus.

### B. Contenu de la formation

#### 1. Formation de base

- ♦ L'entreprise : uniformiser les comportements et mettre en avant la culture de l'entreprise.
- ♦ Les produits : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Mais elle peut s'adresser à tous lors de l'apparition de nouveaux produits.
- ♦ Les techniques de ventes : entraînement à l'entretien de vente.

#### 2. Autre formation

- ♦ La gestion du temps, l'organisation des tournées.
- ♦ Les techniques de gestion.
- ♦ Les stages de développement personnel
- ♦ L'amélioration du niveau général
- ♦ Les formations diplômantes.

Le diagnostic et la détermination du contenu sont importants, mais le suivi est essentiel pour assurer la validation des acquis et leur transformation en savoir-faire et savoir-être.

### C. Suivi de la formation

1. aide à la mise en application
2. le fractionnement de la formation
3. le suivi au sein de l'entreprise

### D. Les moyens à mettre en œuvre.

#### 1. formation inter ou inter-entreprise ?

- ♦ interentreprises : des salariés de plusieurs sociétés suivent la même formation. Les coûts le sont moins élevés. elles répondent à des besoins standard
- ♦ intra entreprise : formation destinée uniquement aux vendeurs de l'entreprise. Elle sera mieux ciblée sur les besoins spécifiques, mais son coût est très important.

Il y a d'autres formes de formation telles que la formation en cascade dans laquelle les cadres suivent la formation, et munis de kit d'animation ils forment ensuite leur personnel.

#### 2. qui se charge de la formation ?

- ♦ l'entreprise elle-même ou un organisme spécialisé.

#### 3. avec quels supports ?

- ♦ Vidéos, logiciels et livres.

#### 4. Dans quel cadre ?

- ♦ Dans l'entreprise
- ♦ Dans un cadre plus prestigieux (château relais par exemple)
- ♦ Dans les locaux d'un organisme spécialisé
- ♦ En out door : des activités physiques (le 4\*4, le karting, le golf, le saut en parachute... par exemple)

### E. Coût de la formation

#### 1. coûts directs

- ♦ Coût de la formation elle-même
- ♦ Frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement ;



- ♦ Matériel : micro-ordinateurs, vidéo ;
- ♦ Documentation.

## **2. coûts indirects**

- ♦ Salaires que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente.
- ♦ Manque à gagner : chiffre d'affaire qui n'est pas réalisé pendant la formation.

## **❖ Les objectifs de la force de vente**

Les problèmes commerciaux sont la plupart du temps traités de manière parcellaire :

- Manque de temps
- Manque de recul
- Par habitude

### **I – Principes clés**

- **Politique commerciale** : le chemin que vous souhaitez prendre ! La direction dans laquelle vous souhaitez vous orienter ! Elle est constituée de choix, de priorités (produits, clients, .....).
- **L'objectif** : c'est la distance que vous souhaitez parcourir ; dans un intervalle de temps donné (ex : pour un commercial, cet intervalle sera court : un mois, trois mois. Pour un responsable commercial, cet intervalle sera plus long : un an).
- **Les moyens** : ce sont les éléments matériels, financiers, humains que vous allez mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs.
- **Plan d'action** : description des différentes étapes à franchir pour atteindre les objectifs, avec une planification dans le temps.
- **Tableau de bord** : c'est l'outil qui permet de savoir à tous moments si vous vous trouvez dans la bonne direction. C'est un instrument de pilotage qui permet de mettre en évidence les écarts entre le prévu et le réalisé et d'apporter les mesures correctives nécessaires.
- un bon objectif doit être précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur.

### **II- La fixation des objectifs**

- Dans une majorité d'entreprises, la fixation des objectifs est un exercice purement intellectuel, qui se traduit en rien de tangible pour un vendeur (atteinte ou non atteinte de l'objectif).
- L'objectif doit constituer un résultat ambitieux mais réaliste, et a une fonction de stimulation de la force de vente, d'où l'importance de l'engagement de celle-ci sur l'objectif (participation/adhésion).
- Les objectifs de l'entreprise doivent être traduits en objectifs marketing et en objectifs de vente.



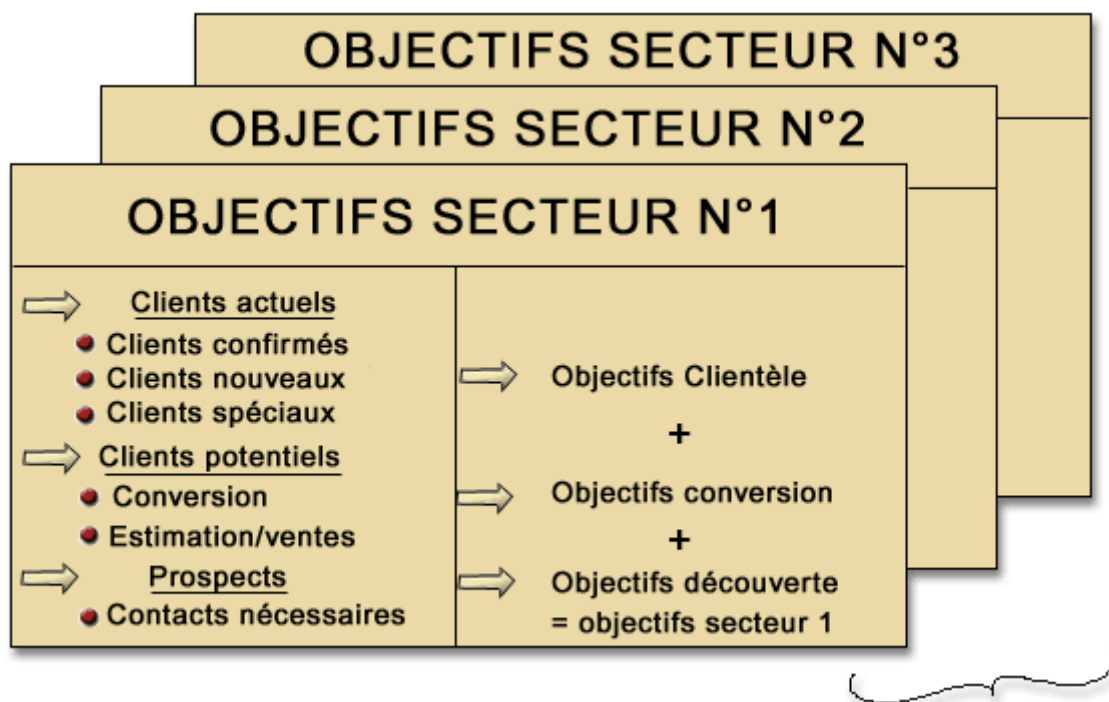


- Les missions conférées au vendeur doivent s'appuyer sur un bon système d'objectifs : il doit y avoir un lien très étroit entre : objectifs contrôle animation rémunération.
- Il existe trois types d'objectifs/quotas

Vente	- Établit à partir des révisions de l'entreprise - Exprime en CA/part de marché .....
Rentabilité	- Insistent sur les notions de marge, rentabilité, profit, réduction des coûts.
Activité	- Insistent sur les activités qui sont nécessaires pour assurer les ventes (prospection, démonstration, visites clients .....).

- Mise en place des objectifs

- Dans une situation participative, il est possible de demander au vendeur de fixer lui-même ses objectifs sur son secteur.
- Une telle démarche doit conduire le vendeur à examiner chaque client important et chaque catégorie clientèle.



**Plusieurs secteurs = objectifs Force de Vente**

- Il s'agit de comparer l'objectif force de vente avec l'objectif de l'entreprise : si c'est comparable, on applique le plan, si c'est non comparable, on revoit les objectifs et/ou les moyens.



## ❖ La gestion du temps

### I- Principes clés

Gérer son temps, c'est organiser ses activités pour tirer un meilleur profit du temps dont on dispose. Le vendeur a une multitude de tâches à effectuer : prospection, préparation des visites, organisation de son activité, administration des ventes, etc. Parmi ces tâches, c'est sans doute le face-à-face avec le client qui doit être privilégié. Le vendeur doit dégager le maximum de temps pour le consacrer à des activités rentables. Sa rémunération en dépend et l'entreprise a tout à gagner. Dès lors, le vendeur doit s'efforcer d'appliquer quelques principes fondamentaux de gestion du temps.

### II- Méthode

#### A. Analyse du temps : auto diagnostic

Méthodologie :

- ◆ Noter systématiquement sur un planning, heure par heure les diverses tâches accomplies sur une période déterminée.
- ◆ Calculer le temps consacré sur la période considérée aux différentes missions, en distinguant : les tâches liées aux visites clients (déplacement ...etc.) et les tâches hors clientèle (téléphone réunions ...etc.).
- ◆ Analyser la répartition du temps entre les différentes tâches et dégager des pistes d'action pour mieux organiser le temps du vendeur : éliminer certaines tâches qui prennent beaucoup de temps (chronophages) ; déléguer celles qui peuvent être réalisées par quelqu'un d'autre ; déceler et éliminer les pertes de temps ; organiser celles qu'il doit absolument effectuer lui-même, en planifiant son action.

#### B. Les principes de la gestion du temps

##### 1. Se fixer des priorités

Pour déterminer les priorités comme un grand chef, on va utiliser la méthode du général américain Eisenhower. Chargé, pendant la Seconde Guerre mondiale, d'organiser le débarquement en Normandie, il classait les tâches selon leur degré d'urgence et d'importance.

A : Les tâches importantes et urgentes et non déléguables à effectuer en priorité et soi-même.

B : Les tâches importantes mais non urgentes.

C : Les tâches urgentes mais peu importantes qui peuvent être déléguées.

D : Les tâches ni importantes ni urgentes à déléguer ou à supprimer.

##### 2. Déléguer

Lorsqu'on délègue il faut respecter certains principes :

- Bien choisir les personnes à qui on va confier le travail.
- Donner des directives précises et claires.
- Maintenir une bonne communication avec la personne à qui on a délégué le travail.
- Contrôler que la personne fait le travail comme il le faut.
- Encourager et remercier.

##### 3. planifier son temps

La planification du temps permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches à accomplir ; d'éviter le stress lié à des tâches qui n'étaient pas prévus.

Il faut écrire la liste des tâches à réaliser ; établir chaque jour un plan d'action ; organiser son espace de travail ; éviter les pertes de temps.



## ❖ Le travail du vendeur sur son secteur

### I- Principes clés

Deux catégories principales de tâches sont à réaliser.

- ◆ Assure des visites aux clients et aux prospects ; est selon une fréquence déterminée en suivant un itinéraire établi à l'avance.
- ◆ Animer le secteur : mise en place et suivi d'opération de promotion organisées par l'entreprise, avec un budget donnée.

Le vendeur, pour être le plus efficace possible doit planifier ces différentes tâches dans le cadre d'un plan d'action, en organisant ses tournées et en préparant matériellement ses missions.

### II- Méthode des tournées

#### A. Organisation des tournées

- ◆ La tournée est le voyage à itinéraire déterminé que fait le vendeur pour assurer ses visites aux prospects et aux clients. Le vendeur doit organiser ses déplacements de façon à perdre le moins de temps possible sur la route.
- ◆ Organiser ses tournées nécessite donc au préalable de prendre en compte plusieurs facteurs déterminants : la fréquence de visite aux clients ; les caractéristiques géographiques du secteur ; et la situation du vendeur sur son secteur.

#### B. Formes de tournées.

- ◆ Les tournées en marguerite
- ◆ Les tournées en spirale
- ◆ Les tournées en zig zag

## ❖ Animation et stimulation de la force de vente.

### I- Principes clés

La pression subie par les commerciaux est souvent forte. Ils sont très sollicités par leur hiérarchie, leurs clients, les actions et la concurrence, etc. Il est donc souhaitable de mener des actions spécifiques afin de soutenir les équipes dans leur activité. C'est l'objectif des actions d'animation et de stimulation au sein d'une force de vente. Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement (communication, formation, délégation), pour obtenir l'efficacité maximum de l'équipe.

- ◆ L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial. Celui-ci souhaite essentiellement :
  - Motiver ses vendeurs, et pour cela les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe ;
  - Créer un climat favorable, souder l'équipe, encourager les échanges d'information, d'idées ; afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- ◆ La stimulation consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation. Le développement de ces pratiques, la créativité des responsables commerciaux et des agences spécialisées ont multiplié les types d'action qui se basent sur la surprise et l'originalité.



## II- Méthode

### A. L'animation

Elle ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leur performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités.

1. la communication
2. les réunions : qu'elles soient régulières ou occasionnelles.
3. la communication interne : par les lettre de félicitation, d'encouragement ; notes d'information sur les nouveaux produits ; lettre d'information des forces de vent.

### B. La stimulation

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics concernés.

La campagne de stimulation peut prendre différent formes : les concours : le jeu et le challenge.

Il existe d'autre technique d'animation voir de motivation :

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



### Les différents apports (Besoins)

MASLOW	HERZBERG	HUGUES
- Accomplissement - Estime - Appartenance	Motivateurs ou "satisfacteurs" ( La présence fait du bien)	Besoins de développement (Motivateurs offensifs : Accomplissement, croissance, responsabilité, connaissance)
- Sécurité - Physiologiques	- Dissatisfacteurs (l'absence fait du mal)	Besoins d'entretiens (impersonnels, défensifs, collectifs ; information, sécurité, économie, statut, grade, privilèges.....)

- 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.

\* Le fait d'avoir 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 !

### Techniques d'animation

- 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

\* D'inciter à vendre/objectifs de l'entreprise

- Des types d'action permettent aux entreprises d'animer/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.

### Exemples :

Vendre	
Avoir sa volonté de vendre	Être capable de vendre
Augmenter cette volonté en satisfaisant les besoins naturels et les besoins sociaux.	Accroître cette capacité en augmentant les dispositions intellectuelles, personnelles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation par la rémunération</li> <li>- Animation par les concours de vente</li> <li>- Animation par la participation</li> <li>- Évolution de carrière</li> <li>- Conventions</li> <li>- "Club-vendeurs"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation par la communication</li> <li>- Animation par l'information</li> <li>- Animation par la formation</li> <li>- Animation par les aides techniques</li> <li>- Animation par le contact personnel</li> <li>- Techniques de stimulation (stages sportifs,..)</li> <li>- Journées événementielles (sportives, culturelles,.....)</li> </ul>
Pour la mise en place de quelques-unes des ses animations, l'entreprise doit concevoir un système de planification.	



Quelques recettes infaillibles pour démotiver vos vendeurs

- 1) Jouer la division pour régner : rien de mieux pour affirmer le pouvoir, l'autorité, que de diviser les équipes (quelle ambiance !)
- 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 boulot !
- 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, c'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 !



## ❖ Contrôle et diagnostic de la force de vente

### I- Principe clés

- ♦ Le contrôle de l'activité de la force de vente est un élément essentiel de l'amélioration des résultats. En effets, comment mener une action efficace auprès des vendeurs sans appréhender exactement la façon dont ils exercent leur activité ?
- ♦ Le contrôle de l'activité revêt deux aspects :
  - La surveillance
  - Le suivi d'activité : le contrôle peut s'étendre comme un échange d'information entre le vendeur et sa hiérarchie :
    - ✓ Le vendeur permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son marché ;
    - ✓ L'entreprise fournit au vendeur un encadrement et lui offre une vision plus large de son environnement.
- ♦ Le diagnostic et le contrôle de la force de vente passent généralement par :
  - L'accompagnement ou le coching
  - L'analyse des documents du vendeur
  - Le tableau de bord : c'est un document qui regroupe l'ensemble des paramètres de l'activité du vendeur, aussi bien en prévisionnel qu'en réel. C'est l'outil privilégié du suivi de la réalisation d'un objectif. En cas de retard, il est possible grâce au tableau de bord de détecter les écarts de façon précoce et donc d'initier des actions correctives. Le document donne la possibilité d'un suivi pour chaque vendeur. La somme des tableaux de tous les vendeurs donne une vue d'ensemble de la force de vente.

### II- Méthode

Pour être efficace, un contrôle doit être bien adapté à l'activité de la force de vente.

#### **A. Connaissance de l'environnement du vendeur**

##### **1. si la force de vente est itinérante**

- ♦ Il faut s'assurer de la transmission régulière des rapports de visites, des bons de commandes, etc. ; de l'émission et de la réception de message : réseau informatique ; des contacts téléphoniques réguliers pour le point sur l'activité.
- ♦ On contrôle en priorité :
  - ✓ Les tournées : organisation, Km parcourus.etc.
  - ✓ La rentabilité : chiffre d'affaire moyen par visites.
  - ✓ Les frais de vie : notes d'hôtel, de restaurant..... etc.
  - ✓ Le travail administratif : rapport de visite, suivi des comptes clients.
- ♦ Les principaux outils dont on dispose sont :
  - ✓ Les logiciels de gestion commerciale
  - ✓ Une carte de crédit dont l'utilisation simplifie le contrôle des notes de frais.

##### **2. si la force de vente est sédentaire**

- ♦ on se concentre sur : la compétence ; le sérieux ; la performance



- ◆ les principaux outils : enquêtes de satisfaction auprès des clients, observation au quotidien, tickets de caisse, factures, etc.

## **B. Paramètres propres au vendeur**

### **1. L'expérience du vendeur**

- ◆ Un vendeur confirmé est jugé sur ses résultats. Normalement, il est autonome.
- ◆ Un nouveau dans l'entreprise, avec de l'expérience professionnelle est apprécié sur son degré d'intégration, sur son adhésion à la culture de l'entreprise ainsi que sur ses résultats.
- ◆ Un débutant dans la profession est évalué sur sa façon de travailler, sur les qualités de base nécessaires à un vendeur, et en suite seulement sur ses résultats et son degré d'intégration dans l'entreprise.

### **2. L'autonomie du vendeur**

- ◆ On contrôle :
  - Chacun de ses actes si l'autonomie est très réduite.
  - Ses résultats s'il dispose de plus de liberté et donc de responsabilités.

### **3. la personnalité du vendeur**

- ◆ Pour certains vendeurs, un excès de contrôle peut freiner les initiatives et l'autonomie.
- ◆ Pour d'autres, un manque de contrôle est assimilé à un déficit d'encadrement. Le vendeur peut penser qu'on le laisse seul face à ses difficultés.

## **C. Le mode de management**

### **1. le système de rémunération**

- ◆ un système de remboursement de frais implique un contrôle des justificatifs.
- ◆ Un système important nécessite des contrôles rigoureux de degré de motivation
- ◆ Un système de commissionnement responsabilise le vendeur.

### **2. l'organisation du travail**

La fréquence des réunions de travail conditionne le mode d'intervention.

- ◆ En cas de réunion quotidienne, le chef des ventes peut orienter l'activité et influencer immédiatement sur :
  - La compétence des vendeurs
  - Leur comportement commercial face à la clientèle.
- ◆ Si les réunions sont hebdomadaires ou mensuelles, le contrôle s'exerce plutôt par :
  - Des comptes rendus de visites obligatoires,
  - Des comptes téléphoniques fréquents...

En conclusion, c'est la prise en compte de tous ces éléments qui permet de bien cadrer le contrôle et d'apporter toute les nuances souhaitables pour ne pécher ni par excès ni par défaut. L'efficacité pratique dépend des outils retenus.

## **Complément**

C'est quoi le tableau de bord

### **1. présentation**

C'est un document essentiel de management de la force de vente.

- ◆ Il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, sur leur nature et sur leur niveau.





- ♦ La somme des objectifs de chacun des vendeurs doit être au minimum égale à l'objectif global, de la force de vente.
- ♦ C'est un instrument de suivi d'activité : le rapprochement des objectifs avec les éléments réels reportés dans le tableau lors de leur réalisation permet de calculer des écart (réel-prévu) ainsi qu'un taux de réalisation de chaque objectif par le calcul :  $(\text{réel-prévu}) \times 100$ .
- ♦ Il sert de base à la comparaison entre différents vendeurs.

## 2. le document

Il se présente généralement ainsi :

Nom du vendeur										
Objectifs	Mois n°1		Mois n°2		Mois n°3		Cumul		Ecart	Taux de réalisation
	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel	prévu	réel		
Objectif n°1										
Objectif n°2										
Objectif n°3										
Etc.										

## 3. L'analyse du tableau de bord

Ce document offre un moyen de contrôle de la conformité de l'activité du vendeur avec les normes de l'entreprise. Les forces et les faiblesses du vendeur sont révélées par les écarts calculés. Par l'analyse des tableaux de bords, le manager perçoit exactement la façon dont fonctionne son équipe. Il peut mettre en place les actions les mieux adaptées au contexte commercial du moment : formation, suivi sur le terrain, conseils, organisation du travail, gestion du temps, découpage des secteurs, gestion du portefeuille clients, etc.

L'évaluation du travail du vendeur selon des normes précises est indispensable pour juger de l'efficacité de son action. On a donc recours à des indices de performance, qui seront bien entendu adaptés au contexte de l'activité. On utilise par exemple :

Ratios	Formule de calcul
Prospection	Nombre de visites de prospection/nombre total de visite
Gain de clientèle	Nombre de clients nouveaux/nombre total de clients
Montant moyen d'une commande	Chiffre d'affaires HT/nombre de commandes de la période
Nombre de visites par commande	Nombre de visites/nombre de commandes obtenues



## ❖ Les NTIC au service du vendeur

### I- Principes clés

En matière d'informatique et de télématique appliquées, les changements sont rapides. Ce que l'on peut écrire aujourd'hui peut devenir dès demain obsolète en raison des formidables évolutions techniques qui touchent les matériels et logiciels.

L'informatisation des équipes de vente permet d'améliorer la productivité (diminution des coûts commerciaux). Elle permet aussi :

- Une meilleure visibilité des clients ;
- Une meilleure réactivité par rapport au marché ;
- De dégager du temps consacré au face à face.

♦ On assiste à l'émergence de trois informatiques commerciales différentes :

- Informatique de gestion quotidienne des ventes : GBD clients, agenda des actions sur le terrain, MD, documents commerciaux ;
- Informatique pour le face à face : aide à la négociation en clientèle (introduction du multimédia) ;
- Informatique décisionnelle : prévision des ventes, analyse marketing, bases de données : merchandising, marketing direct, géomarketing.

L'informatisation de la force de vente a été facilitée par le développement des ordinateurs portables.

♦ La télématique associe les télécommunications et l'informatique. Le principe consiste à relier deux machines de traitement de l'information (terminaux) par une liaison téléphonique destinée à permettre l'échange d'information entre ces deux terminaux.

La télématique est un outil d'aide à la prospection. Par exemple : transmission d'informations par le vendeur et mise à jour en temps réel des fichiers prospects et clients.

La télématique est un outil d'aide à la négociation : transmission des commandes en temps réel.

La télématique est un outil d'aide à la communication : utilisation des messages permettent au vendeur de communiquer en permanence avec le siège.

### II- Méthode

Les commerciaux ont besoin d'outils de communication portables et légers. Entre prouesse technique et nécessité du terrain, il faut trouver le juste milieu.

#### **A. Cinq outils « techno » à glisser dans la mallette de vos vendeurs :**

##### **1-Le PC portable, un "must"**

Le PC portable reste le grand classique des outils utilisés par les forces de vente. Cela se comprend aisément car, outre son antériorité historique, il reste le matériel le plus puissant. « Son usage est intéressant lorsque les commerciaux doivent faire des présentations



multimédias lourdes. Les forces de vente ayant beaucoup de saisie de texte à faire et devant éditer des devis sont les premières cibles de ce matériel. De la même manière, les PC portables sont les seuls terminaux mobiles à pouvoir stocker des applications complexes. » Autrement dit, pour les vendeurs dont les cycles de vente sont longs et qui ont, donc, besoin de véritables logiciels de gestion de la relation client, le PC portable reste incontournable. D'autant que les fabricants sont parvenus à miniaturiser de plus en plus le matériel ; à l'alléger tout en maintenant sa puissance. L'inconvénient : son coût, qui reste élevé – souvent au-dessus de 2 000 euros – et l'impossibilité de l'utiliser en vraie situation de mobilité, par exemple, debout devant des linéaires.

## **2-La tablette PC, pour une saisie intuitive**

Les tablettes PC sont des PC portables, à une différence près, mais de taille : elles n'ont pas de clavier. Il s'agit, en effet, d'un écran sur lequel on navigue grâce à un stylet. « C'est extrêmement pratique pour des commerciaux ayant à remplir des formulaires ou à prendre des commandes simples en cliquant sur des cases, ainsi que pour ceux qui doivent faire des présentations PowerPoint devant leurs clients ». En revanche, l'outil n'est pas du tout adapté à la saisie de texte, car l'absence de clavier – même s'il est possible d'en connecter un – rend cette opération très laborieuse.

Mais hormis cette différence, les performances d'un PC et d'une tablette sont identiques : la même puissance et la même mémoire sont disponibles sur ces deux outils. Les prix sont d'ailleurs, eux aussi, très proches : on peut trouver des tablettes PC à partir de 1 500 euros. Un conseil cependant : veillez, lorsque vous équipez vos commerciaux de tablettes PC, à leur fournir un attaché-case blindé. Ce n'est pas volumineux, mais très utile, car ces outils sont très fragiles et la casse peut coûter très cher.

## **3-L'assistant personnel, pour le relevé de linéaire**

L'outil est désormais bien connu des forces de vente car nombreux sont les commerciaux qui l'utilisent. L'assistant personnel (ou PDA, en anglais), dont les prix débutent à 200 euros, présente, en effet, bon nombre d'avantages : puissant, il est capable de stocker des données très volumineuses, ce qui permet au commercial de disposer de toutes ses fiches clients et des historiques. Sans compter, évidemment, son premier usage : la fonction d'agenda. « En théorie, il est également possible d'installer des applications de gestion de la relation client sur un assistant personnel. Mais il convient de préciser que ce n'est pas du tout pratique à utiliser, en raison de la taille très réduite de l'écran qui rend la navigation au sein du logiciel très complexe et peu ergonomique. » Seuls les commerciaux ayant des relevés de linéaire à effectuer utiliseront donc avec profit l'outil. « C'est avant tout un outil de consultation et de saisie simple ».

## **4-Le Blackberry, pour la consultation et l'envoi d'e-mails**

Très proche du PDA, le Blackberry devient très à la mode. De la taille d'un assistant personnel, il sert en réalité à recevoir et envoyer des e-mails grâce à son mini-clavier. Connecté en permanence, il prévient le commercial lors de la réception d'un message et lui permet de vérifier son agenda. « C'est très pratique, mais pour un coût d'environ 250 euros, il ne faut pas être trop exigeant. Ainsi, on ne peut pas utiliser d'applications logicielles sur un Blackberry. » L'outil est donc simplement utile pour rester connecté avec son entreprise : un "must" pour les nomades !

## **5-Le Smartphone, mi-téléphone mi-assistant personnel**

Matériel hybride né de la combinaison d'un téléphone mobile et d'un assistant personnel, le smartphone est, en réalité, un "téléphone plus". L'outil est intéressant pour la consultation en



mode “connecté” de données issues du système d’informations de l’entreprise. « Bien sûr, le smartphone permet aux vendeurs de consulter leurs mails et leur agenda ».

**B. L’Internet et la vente.**

L’Internet est un réseau de réseaux, c’est-à-dire un ensemble de sites informatiques reliés entre eux. Il permet d’échanger des données entre des appareils de conception différente, dans le monde entier, en utilisant une multitude de nœuds interconnectés. Mais il faut un PC portable d’une capacité suffisante ; ainsi que le modem.

L’Internet offre différentes ressources aux utilisateurs.

- ✓ Messagerie électronique ou e-mail
- ✓ Groupe de discussion
- ✓ Navigation sur le WWW.
- ✓ Transfert de fichiers et de logiciels d’un site informatique vers un autre.

**C. Les entreprise et Internet**

- ✓ C’est un outil de vente a distance
- ✓ C’est un outil de communication externe
- ✓ C’est un outil de communication interne : intranet.



**PARTIE N° 2 : ETUDES PRATIQUES DE PLUSIEURS ENTREPRISE QUI ONT PRTIQUE  
LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE**

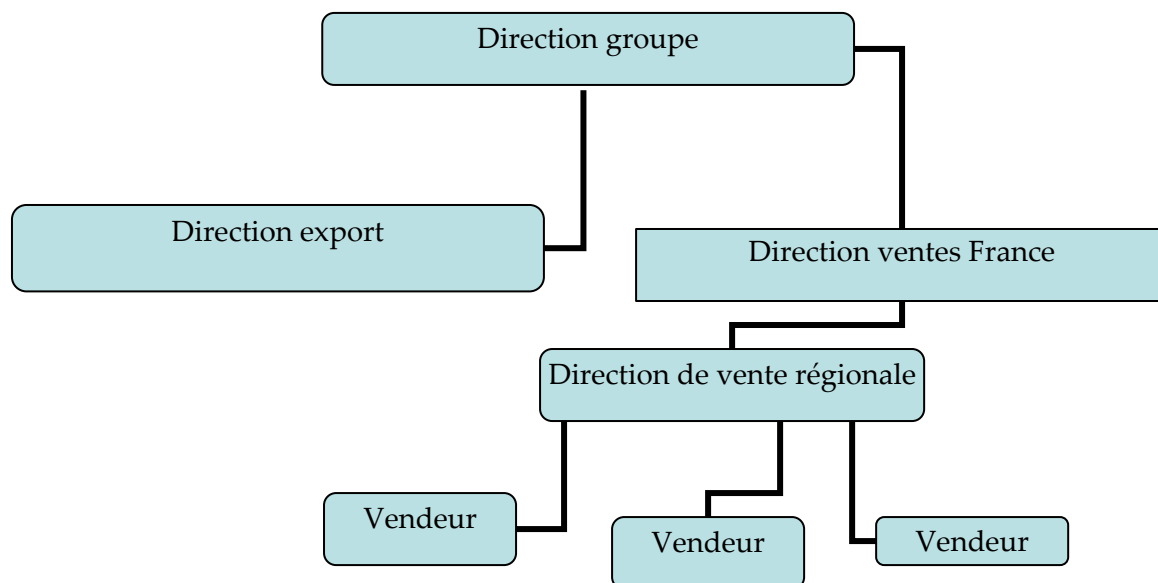
❖ **Cas n° 1 : SOCIETE LEJEUNE : structure de la force de vente**

La société Lejeune, qui occupe une position de leader sur le marché international de l'appareillage électrique a lancé depuis 1995 une nouvelle gamme d'appareillage électrique : Le Diplomat. La société possède plus de 20 filiales à l'étranger. La production journalière est passée de 1000000 d'unités en 1987 à 5000000 d'unités en 1997 et le chiffre d'affaires t de 1032 millions de francs à 4936 millions de francs. Les différents segments de marché sont passés de 1 à 4, ce qui multiplié le nombre de lignes par gamme. Les segments sont les suivants :

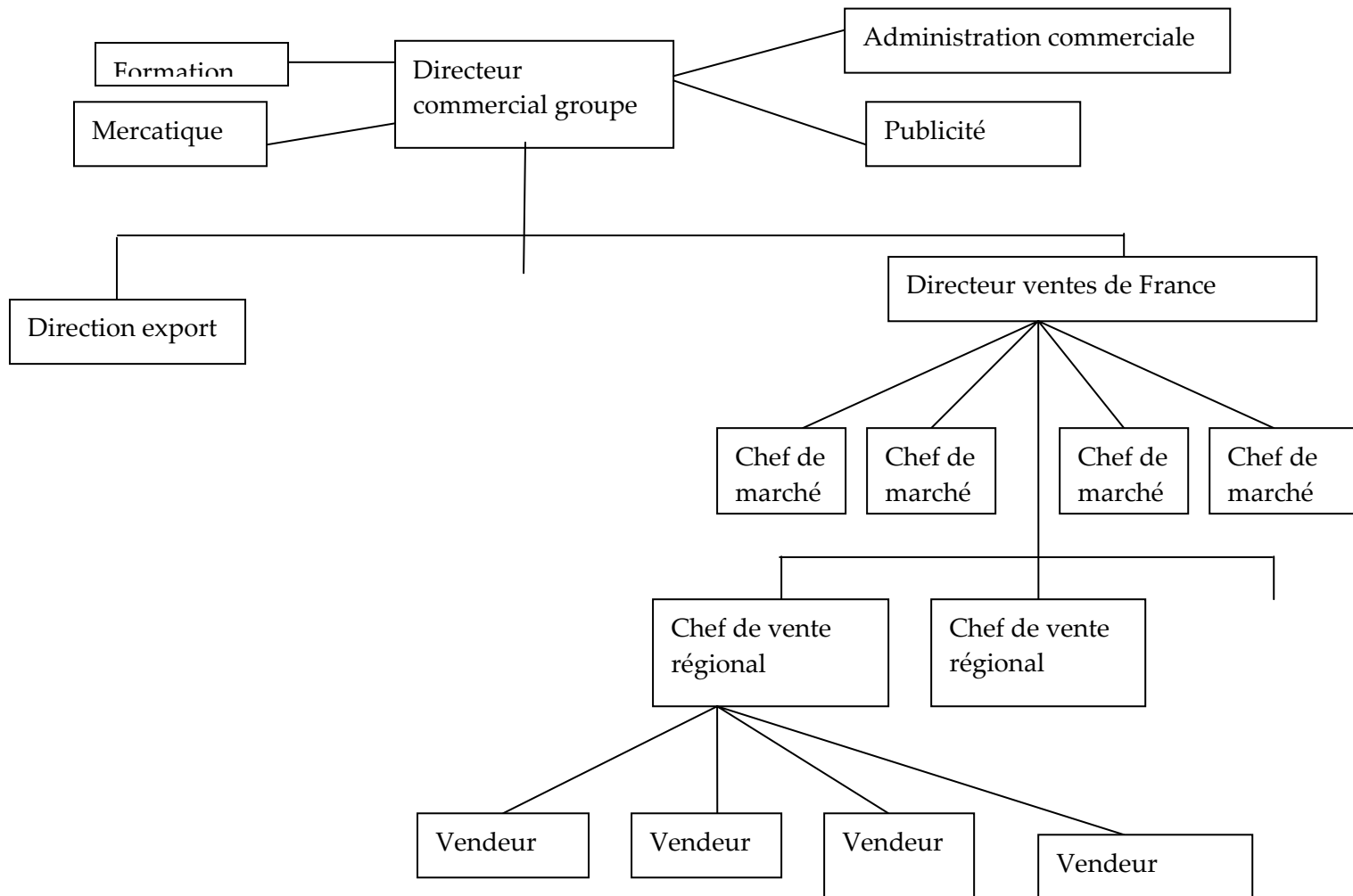
- Logement : appareillage pour habitations collectives ou individuelles ;
- Sécurité : système destiné à la sécurité des biens et des personnes ;
- Industrie : installations et équipement industriels ;
- Grand public : produits présentés en grande surface et rayons spécialisés.

En 1998, l'évolution de la société a conduit les responsables à organiser la force de vente. Les annexes 1 et 2 schématisent la structure avant et après 1998.

La structure avant 1998 est la suivante :



La structure de la force de vente après 1998



Avant 1998, la structure de la force de vente de la société est de type géographique : chaque responsable de secteur propose à ses clients l'intégralité du catalogue. La croissance de la société a rendu cette organisation caduque. Ainsi depuis 1998, la force de vente est organisée selon deux critères :

- Marché/produits ;
- Géographique.

Les principaux avantages sont :

- Une meilleure adaptation des produits à des clients très diversifiés
- Une spécialisation des vendeurs qui ne peuvent désormais détenir les compétences nécessaires pour présenter l'intégralité des produits à tous les clients ;
- Pour chaque catégorie de produits, et pour une région donnée, un interlocuteur unique face aux clients.



### ❖ Cas n°2 : SOCIETE JASPER : typologie de la force de vente

La société Jasper implantée à Biarritz commercialise des produits destinés aux surfeurs et aux véliplanchistes : planches, combinaisons, vêtements, etc. sa clientèle est constituée de deux cibles :

- Les magasins spécialisés, essentiellement concentrés sur les régions de pratique sportive ;
- Les grandes surfaces spécialisées, réparties sur le territoire national.

La force de vente est actuellement constituée de quatre VRP exclusifs qui se consacrent au sud-Ouest de la France.

La société est leader sur sa région et souhaite développer son implantation nationale.

L'objectif est, dans un premier temps, la région parisienne (fort potentiel = 2 à 5 millions de Francs dans un premier temps) et le littoral méditerranéen (pratique saisonnière= 1.5 millions de Francs, essentiellement en juillet et août).

L'entreprise, d'après ce qui précède, lui paraît possible d'embaucher un VRP exclusif pour chaque région. Cependant, si pour la région parisienne, la densité et l'importance de la clientèle potentielle justifient le recours à un VRP exclusif, en revanche, pour la méditerranée, la saisonnalité des ventes ne permet pas d'envisager cette solution. On optera alors ou un VRP multiscarte, ou bien un agent commercial.

### ❖ Cas n° 3 : SOCITE NORMAN : les secteurs de vente.

L'entreprise Normandie Biscottes est spécialisée dans la fabrication de biscottes de bonne qualité. Implantée depuis longtemps en Normandie, elle fournit les détaillants et les collectivités publiques de la région. Depuis longtemps, le réseau de vente a une structure traditionnelle. Chacun des départements de la Normandie forme un secteur visité et prospecté par un représentant.

Après une étude de la clientèle, de son importance et de sa répartition, le directeur commercial s'aperçoit qu'il y a lieu de revoir le découpage des secteurs ; ce qui entraînera une restructuration du réseau de vente.

Après une analyse de la force de vente de l'entreprise on a considéré que chaque représentant ne peut faire plus de 1700 visites par ans.

Répartition du nombre de visites :

Secteur	Nombre de clients	Nombre de visites souhaitable par un et par client	Nombre de visites à réaliser
1. Calvados			
♦ 1A.Cean	300	8	2400
♦ 1B.Restedu département	130	8	1040
2. Manche	160	10	1600
3. Orne	220	8	1760
4. Eure			
♦ 4A.Evreux	100	9	900
♦ 4B.Reste	130	9	1170



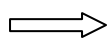
5. Seine maritimes			
♦ 5A.Le havre	120	8	960
♦ 5B.Rouen	130	8	1040
♦ 5C.Reste.	130	8	1040

D'où une répartition possible suivants des visites entre les 7 vendeurs :

secteur	visites	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
1A	2400	1700	700					
1B	1040		1000	40				
2	1600			1600				
3	1760			90	1700			
4A	900					900		
4B	1170					800	370	
5A	960						960	
5B	1040						370	670
5C	1040							1040
Total	11910	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1710

#### ❖ *Cas n° 4 : SOCIETE LEJEUNE : Le recrutement de la force de vente*

LE JEUNE chef de fil de l'appareillage électrique fait appel de candidature pour un poste de responsable de ventes du service exportation, pourvoir début décembre.



Appel de candidature interne

Notre service exportation recherche :

**Un responsable des ventes**

**Profil :**

- Autonomie, ouverture d'esprit et adaptabilité sont des traits dominants de votre tempérament.
- Bonne connaissance des produits
- Maîtrise parfaite de l'anglais
- Réussite dans votre mission actuelle.
- Ancienneté de 3 ans minimum dans le réseau de vente

**Alors venez rejoindre l'équipe exportation**

**Missions :** La responsabilité des ventes sur l'Afrique de l'ouest : Cote d'Ivoire, Sénégal, Togo, Bénin, Nigeria.

**Conditions :**

- Domiciliation ; Lyon
- Département fréquent de 10 à 15 jours.





- Poste à pouvoir au 1<sup>er</sup> Novembre N.

Merci d'adresser votre candidature à monsieur Bertrand pour le 11 Septembre N au plus tard.  
Pour toute précision sur ce poste, merci de contacter monsieur Bertrand.

Constructeur d'appareils électrique et de sécurité

Recherche

Pour le 1<sup>er</sup> décembre

### **Chef des ventes export**

Mission : à la tête d'une équipe d'une dizaine de personnes, la mission du collaborateur sera de permettre la poursuite du développement des ventes sur l'Afrique de l'Ouest. Déplacements fréquents de 10 à 15 jours.

Profil : Vendeur motivé et expérimenté (trois ans d'expérience minimum) parlant couramment l'anglais, bonnes connaissances en électricité et électronique.

Merci d'adresser dossier complet (lettre de motivation, CV, photo et prétentions) sous réf. DNA à notre conseiller

J-P. Bertrand

13 rue Aubert

69427 LYON Cedex 03

### **❖ Cas n°5 : SOCITE RANCHO : la rémunération de la force de vente.**

La société Rancho spécialisée dans la fabrication de bottes et chaussures a été créée en 1960. Elle distribue directement sa production auprès d'un réseau de détaillants répartis sur la France entière par l'intermédiaire de 8 représentants. On dispose dans ci après des éléments relatifs à la rémunération des commerciaux.

#### **1. Tableau récapitulatif (extrait)**

Résultat par représentant (situation fin Octobre)

Représentants	CA réalisé fin N-1 (KF)	CA cumulé fin Octobre N (KF)	Objectif CA année N par rapport à N-1
EMIL	6148	5299	6885
MARIE	11085	8826	11528

#### **2. Tableau des ventes (Septembre – Octobre N) (Extraits)**

Représentants	CA réalisé 5 (sept+oct) (KF)
EMIL	1173
MARIE	2183

#### **3. La rémunération de la force de vente**

- ♦ En rémunération de leurs services, les commerciaux reçoivent à titre de salaire :
  - Un fixe de 3000 francs par mois ;
  - Une commission de 1.5% sur les commandes directes et indirectes ;
  - Une prime sur objectif établi pour une période de deux mois.
- ♦ Calcul des primes sur objectif



L'objectif individuel en chiffre d'affaire annuel est négocié en début d'année : il est exprimé en fonction du chiffre d'affaires obtenu l'année précédente.

La répartition de ce quota sur l'année entière se traduit par l'établissement d'objectifs bimestriels obtenus par l'application des coefficients saisonniers qui prennent en compte les fluctuations saisonnières de l'activité. Ces objectifs bimestriels servent de base au calcul de la rémunération de chaque représentant : ainsi pour (septembre+ octobre), le coefficient saisonnier est de 0,18.

Si pour le bimestre considéré, l'objectif a été atteint avec une marge de + ou de - 1%, le vendeur bénéficie d'une prime mensuelle de 800 F. Tout résultat supérieur à l'objectif donne lieu au versement d'une surprime selon la formule suivante :

$$\text{Surprime} = T \times (\text{CA réel} - \text{CA prévu})$$

Avec  $T = (\text{Indice de progression} - 100)/100$ .

L'indice de progression est calculé par rapport à l'objectif du bimestre, soit :

$$\text{Indice} = \frac{\text{CA bimestriel réalisé} \times 100}{\text{Objectif de CA bimestriel}}$$

- ♦ Le règlement des commissions et surprimes intervient par moitié à la fin de chaque mois suivant le bimestre considéré.

Le calcul des rémunérations de M.EMIL et M.MARIE.

☒ M.EMIL

- Fixe : 300 Francs.
- Commissions :  $1\,173\,000 \times 0.015 = 17\,595$  F pour deux mois, soit 8797.50 F par mois.
- Calcul du chiffre d'affaires bimestriel prévu (objectif)
  - o Objectif de CA annuel : 6885
  - o Objectif de CA bimestre (septembre + octobre) :  $6885 \times 0,18 = 1240$
- Indice de progression :  $(1173 \times 100) / 1240 = 94,6$ .
- L'objectif n'a pas été atteint. M. Emil ne touchera pas la prime de 800 F, car l'indice de progression se situe hors de la fourchette d'attribution (+/-1%). Il ne touchera pas non plus la surprime, l'indice de progression étant inférieur à 100.

Sa rémunération de novembre s'élève donc à :  $3000 + 8797,50 = 11\,797,50$  F.

☒ M. MARIE

- Fixe : 3000 francs.
- Commissions :  $2\,183\,000 \times 0.015 = 32\,745$  F pour deux mois, soit 16 372.50 F par mois.
- Calcul du chiffre d'affaire bimestriel prévu (objectif).
  - o Objectif de CA annuel : 11 528
  - o Objectif de CA bimestre (septembre + octobre) :  $11\,528 \times 0,18 = 2\,075$ .

- Indice de progression =  $\frac{2183 \times 100}{2075} = 105.2$  soit une augmentation de 5.2 % par rapport à l'objectif.

- Prime : 800 F.

- Surprime =  $\frac{105,2 - 100}{100} \times (2183000 - 2075000) = 5616$  F pour deux mois, soit 2 808 F.

Rémunération totale pour novembre de M. Marie :  $3\,000 + 16\,372.50 + 800 + 2808 = 22\,980,50$  F.



### ❖ Cas n°6 : SOCITE ROYAL GRILL : la formation de la force de vente :

L'entreprise Royal Grill commercialise des rôtisseries auprès d'une clientèle des charcutiers traiteurs. Le prix des appareils est en moyenne de 22000 F. les commerciaux ne doivent pas, théoriquement traiter d'affaire à un prix inférieur à 20000 F, ce qui représente une marge de manœuvre de 9 % de remise lors de leurs négociations.

La force de vente est constituée de 4 commerciaux. Après un diagnostic de la force de vente le chef de vente donne le type et les modalités de formations qui seraient le mieux susceptibles d'améliorer les performances de l'équipe.

#### 1. Diagnostic de la force de vente

##### ◆ Pour l'équipe :

Les objectifs ne sont globalement pas respectés. Pour s'en rendre compte, on peut calculer un taux de réalisation des objectifs :

Objectif	CA	nombre visites	prospection	nombre commandes	CA/Commande	Taux de remise	annulation affaires	annulation RDV	% compté
prévu	1980	479	75	99	20	9	4	12	20
réalisé	1880	512	70	98	19,18	12,18	2	10	17.5
R/P	0,94	1,07	0,93	0,99	0,96	1,35	0,5	0,83	0.875
		Nombre de KM							
		11080							
		12804							
		1,15							

Commentaire : l'objectif de chiffre d'affaires n'est réalisé qu'à 94 %, bien que le nombre de visites réalisées soit légèrement supérieur à l'objectif. La prospection n'est pas réalisée correctement (à 93 % seulement). Le nombre de commandes, le chiffre d'affaires par commande sont inférieurs à l'objectif, et surtout, les vendeurs accordent en moyenne 35% de remise de plus que prévu ! Les annulations sont inférieures aux prévisions. En fin, les vendeurs accordent trop de facilités de règlement (17.5 % de comptant au lieu de 20%) et le nombre de kilomètres parcourus est trop important, bien que la prospection soit délaissée.

##### ◆ Au plan individuel

Vendeur1 : le seul à dépasser l'objectif de CA. Il réalise plus que prévu, aussi bien pour les visites clients que pour la prospection (il faut donc plus de KM prévu). Il applique correctement les conditions commerciales : 9% de remise, 25 % encaissé au comptant. Il n'a aucune affaire annulée. Ce commercial est le meilleur de la société. Il devrait faire profiter l'équipe de son expérience.

Vendeur 2 : fort déficit de CA (taux de réalisation = 77 %) bien qu'il effectue beaucoup de visites (client et prospection). Il n'obtient pas assez de commandes, qui de plus sont d'un montant trop faible. Il accorde des remises trop importantes. Deux affaires annulées. Le seul élément positif est le pourcentage de règlement comptant qui est respecté.

Vendeur 3 : relativement proche du CA demandé (93,75 %), il obtient le nombre de commandes prévu, sans réaliser par ailleurs les résultats attendus.

Vendeur 4 : respect du chiffre d'affaires. Déficit de prospection. Proche des objectifs de nombre de commande, de CA par commande et taux de remise (9,12 % au lieu de 9%). Un peu trop de kilomètres parcourus.



## 2. Propositions d'action de formation

♦ Pour l'équipe : remotivation indispensable. Un séminaire intra-entreprise peut instaurer un esprit d'équipe. Les thèmes à aborder peuvent être : la prospection.

L'organisation des tournées, la négociation du prix, des conditions de règlement, etc. la formation sera fractionnée. Après une première session, et une période d'application des méthodes, une deuxième session d'ajustement est nécessaire. De plus, il faut certainement adapter le système de rémunération de l'entreprise qui n'est peut être pas assez incitatif. Il convient également de mettre en place des actions de stimulation.

### ♦ Au plan individuel

Vendeur 1 : orienter ce vendeur vers la formation, pour qu'il communique son savoir-faire.

Vendeur2 : commercial à remotiver d'urgence. Lui redonner les bases du métier : prospection, techniques de ventes, négociation, etc. si les résultats ne suivent pas il faut songer à s'en séparer.

Vendeur 3 : il accorde trop de remise et ne respect pas l'encaissement comptant. Cependant il réalise beaucoup de visites, obtient le nombre de commandes demandé. Il parcourt beaucoup de kilomètres. C'est un commercial sérieux et travailleur qui mérite d'être soutenu.

Vendeur 4 : ce vendeur est presque au niveau de performances attendu par l'entreprise. Une formation axée sur la proposition et l'organisation des tournées devrait lui permettre de répondre complètement aux objectifs.

## ❖ Cas n°7 : SOCIETE SALE 'S PLUS : les objectif de la force de vente.

L'entreprise Sale's Plus commercialise du matériel informatique (ordinateur, scanners, modems, imprimantes, etc.) auprès d'une clientèle de restaurateurs et d'hôteliers. M. Parneron, chef des ventes, consulte une base de données afin d'évaluer les ventes potentielles sur la région dont il est responsable : l'Est de la France. Après recensement de l'ensemble des professionnels, il cherche dans son fichier client qui est déjà équipé, et donc quel est le potentiel de prospection de sa force de vente. Il tient également compte des établissements équipés par le concurrence, grâce aux données d'un syndicat professionnel. Compte tenu de la part de marché de l'entreprise, il estime prudent de considérer que sa clientèle potentielle représente 20 % de la profession. La direction commerciale de l'entreprise lui a fixé un objectif de bénéfice de 100 000 F pour le mois.

Enfin, grâce à l'historique des ventes, il estime que le chiffre d'affaires moyen réalisé avec un client est de 25000 F, avec en moyenne une marge commerciale de 50000 F. chaque vendeur touche un fixe de 6 500 F brut. Il est de plus rémunéré par 5% de commission sur le chiffre d'affaires. Enfin, s'il réalise son objectif mensuel, chaque vendeur se voit attribuer une prime de 4 500 F. Les charges sociales représentent 60% de la rémunération.

M. Parnero estime que pour le mois, le nombre d'établissement à visiter serait de 340. la force de vente est composée de 5 commerciaux. Mle chiffre d'affaires réalisé sur chaque secteur pour le dernier trimestre se répartit ainsi :

Secteur N°	CA	%
1	720 000	14,51%
2	1 100 000	22,17%
3	980 000	19,75%
4	1 320 000	26,61%
5	840 000	16,93%

Total	4 960 000	100,00%
-------	-----------	---------

Donc quel est l'objectif minimum que doit fixer M. Parneron à sa force de vente et comment doit-il répartir cet objectif entre les 5 commerciaux.

♦ Calcul du seuil de rentabilité de la force de vente.

1. coût de la force de vente pour le mois à venir :

Charge fixe :

Salaire fixe des 5 vendeurs :  $6500 \times 5 = 32\,500$  F

Prime sur objectif :  $4500 \times 5 = 22\,500$  F

Total 55 000 F

Charge sociales :  $55\,000 \times 60\% = 33\,000$  F

Total 88 000 F

Charge variable pour un contrat :

Commission de 5% :  $25\,000 \times 5\% = 1\,250$  F

Charges sociales :  $1\,250 \times 60\% = 750$  F

Total 2 000 F

Sur une affaire de 25 000 F :

- la marge commerciale réalisée est de 5 000 F
- le coût variable est égale à 2 000 F.

Donc, la marge sur coût variable s'établit à :  $5\,000 \text{ F} - 2\,000 \text{ F} = 3\,000 \text{ F}$ .

2. Calcul du nombre de contrats qui permet d'atteindre le seuil de rentabilité

Rappel : au seuil de rentabilité la marge réalisée doit, au minimum couvrir les charges fixes.

Un contrat génère 3 000 F de marge. Les charges fixes s'élèvent à 88 000 F.

Donc, l'objectif minimum à fixer est de :  $88\,000 / 3\,000 = 29,33$  soit 30 contrats. En terme de chiffre d'affaires, l'objectif minimum mensuel est de :  $30 \times 25\,000 = 750\,000$  F.

Pour obtenir un bénéfice de 100 000 F, les vendeurs doivent réaliser :  $100\,000 / 3\,000 = 33,33$  c'est-à-dire 34 contrats de plus que le seuil de rentabilité, donc au total :  $30 + 34 = 64$  contrats.

♦ Fixation des objectifs individuels : M. Parneron estime que l'entreprise peut toucher 20 % des professionnels. Sur 340 visites, il escompte donc :  $340 \times 20\% = 68$  contrats.

Supposons qu'il fixe l'objectif à 70. il va répartir cet objectif proportionnellement aux chiffres d'affaires réalisés sur les secteurs. Soit :

Secteur	CA en %	Objectif en contrats	Objectif en CA
1	14,51%	$70 \times 14,51\% = 10$	250 000
2	22,17%	$70 \times 22,17\% = 15$	375 000
3	19,75%	$70 \times 19,75\% = 14$	350 000
4	19,75%	$70 \times 19,75\% = 19$	475 000
5	16,93%	$70 \times 16,93\% = 12$	300 000
Total	100,00 %	70	1 750 000



Bien évidemment ces objectifs doivent être proposés, discutés avec chaque vendeur. M. Parneron dispose d'une marge de manœuvre car avec 70 contrats obtenus, il dépasse l'objectif de bénéfice que lui assigne sa direction.

### ❖ Cas n° 8 : SOCIETE ALGMAR : la stimulation et l'animation de la force de vente

La société Algmar commercialise des produits anti-acné. Afin d'assurer le succès de son nouveau produit, le savon Soapalg, elle souhaite organiser une opération de stimulation de sa force de vente. À cet effet 2,5 % des frais de lancement de Soapalg seront consacrés à la stimulation de la force de vente et ceci sous forme d'une prime. Monsieur Le Morvan, chef des ventes espère pouvoir proposer 6 000 F par vendeur.

La société estime pouvoir vendre 600 000 savons au prix unitaire de 30 F. Le coût de revient unitaire d'un savon de lancement s'élève à 3 200 000 F. Le budget de lancement est égal à la marge commerciale déduction faite des frais fixes de lancement. L'équipe commerciale est constituée de 20 vendeurs.

Le budget de lancement du produit = marge commerciale – frais de lancement

Marge commerciale =  $(30 - 18) \times 600\,000 = 7\,200\,000$  F.

Donc budget de lancement =  $7\,200\,000 - 3\,200\,000 = 4\,000\,000$  F.

Et de ce fait le montant total de la prime à répartir entre les 20 vendeurs est de :

$4\,000\,000 \times 2,5\% = 100\,000$  F.

Alors que le montant de la prime par vendeur est =  $100\,000 \text{ F} / 20 = 5\,000$  F.

Montant de la prime par rapport à l'objectif : le montant prévu est de 6 000 F. Le budget de l'opération ne permet d'attribuer que 5 000 F de prime par vendeur. Il manque 1 000 F par vendeur soit 20 000 F en tout ( $1\,000 \times 20$ ).

On suggère de :

- proposer 4 500 F par vendeur et d'octroyer le reste au meilleur vendeur sous forme de prime, soit  $100\,000 - (4\,500 \times 20) = 10\,000$  F. on peut aussi fractionner ces 10 000 F et octroyer 2 ou 3 primes ;
- proposer une prime de 5 000 F par vendeur plus une stimulation qualitative, par exemple en mettant en place un tableau de classement des vendeurs.

### ❖ Cas n° 9 : SOCIETE RILLIN : La productivité et l'optimisation de l'activité du vendeur.

L'entreprise Rillin est spécialisée dans la fabrication et la vente de peintures.

Ayant son siège social à LYON, elle distribue ses produits dans toute la France auprès de professionnels du bâtiment, de grandes surfaces et de détaillants spécialisés.

La force de vente de l'entreprise se compose actuellement de 32 commerciaux, répartis sur 4 régions :

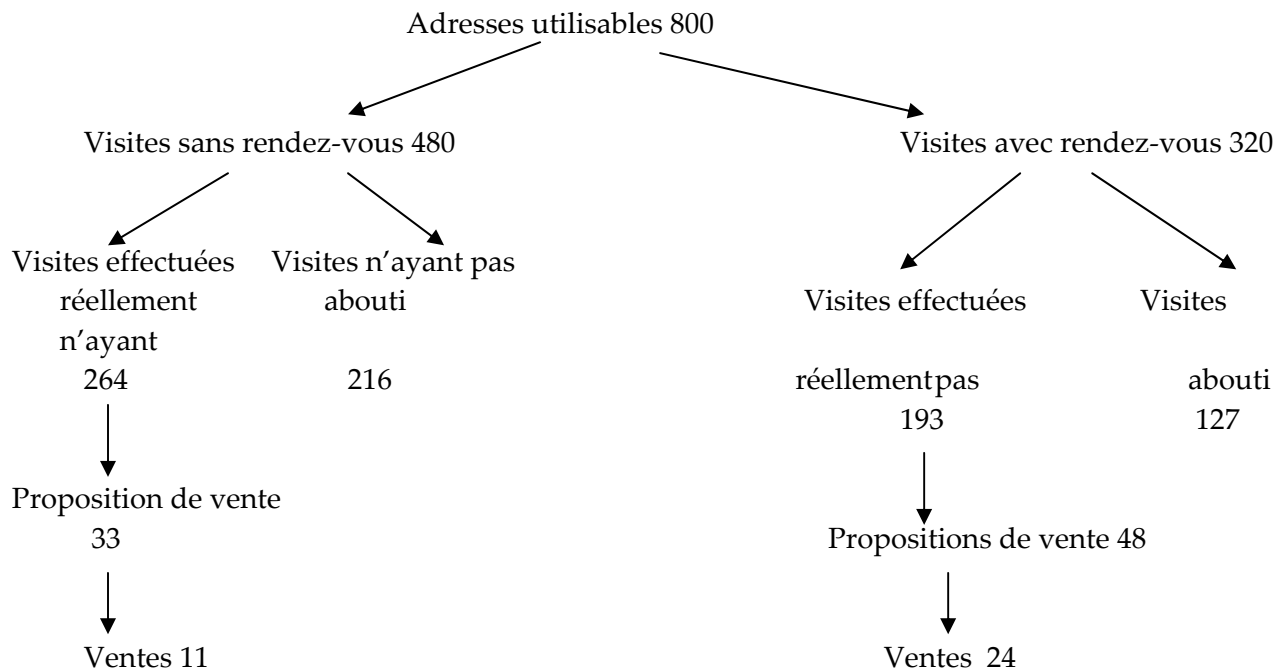
- Région Ouest (bureau : Nantes) : 12 vendeurs ;
- Régions Nord-Est (bureau : Lille) : 8 vendeurs ;
- Région Sud –Est (Bureau : Lyon) : 4 vendeurs ;
- Région Paris et Région parisienne : 4 vendeurs.

Chaque équipe de vendeurs est encadrée par le chef des ventes. Les quatre chefs des ventes se réunissent une fois tous les mois, pour faire le point de l'activité de leurs régions respectives auprès du directeur commercial M. Channel. Ce dernier est basé à LYON.



## Analyse de l'activité de la force de vente

M Marchand avant de présenter les résultats de son équipe à son directeur commercial va présenter les performances de ses vendeurs. Ceci va le faire en se basant sur les informations ci-après :



Les ratios :

Les ratios	Sans rendez-vous	Avec rendez-vous
Nombre de ventes/nombre d'adresse utilisable	1,375 %	3 %
Nombre de propositions de vente/nombre d'adresse utilisables	4,125 %	6 %
Nombre de propositions de ventes / nombre de visites effectuées	12,5%	25 %
Nombre de ventes / nombre de propositions de vente	33,33 %	50 %

D'une manière générale, les résultats sont meilleurs lorsque les visites sont précédées d'une demande de rendez-vous.

Le ratio 1 et le Ratio 2 mesurent l'efficacité du fichier de départ. Les résultats sont faibles. Peut-être y a-t-il lieu de redéfinir les cibles de l'entreprise.

Le ratio 3 mesure la capacité des commerciaux à argumenter et à faire une proposition de vente aux prospects.

Le ratio 4 mesure la capacité des commerciaux à transformer des propositions de ventes en commandes fermes.



Il est à noter le nombre relativement important de visites n'ayant pas abouti (45 % des visites sans rendez-vous et 40% des visites avec rendez-vous). Il y aurait lieu de rechercher les causes réelles de cet échec. Pour expliquer les causes de cet échec, on peut évoquer :

- La mauvaise qualification du fichier (pour les visites sans rendez-vous) : changements d'adresses, changement d'activité, etc.
- Lors des prises de rendez-vous, le client change d'avis avant la visite du commercial (il s'est adressé à la concurrence par exemple).

On remarque que les ratios R1 et R2 mesurent plutôt la qualité du fichier utilisé. Les ratios R3 et R4 expriment davantage la qualité du travail des commerciaux.

### ❖ Cas n° 10 : SOCIETE JARDILIUS : le contrôle et le diagnostic de la force de vente.

L'entreprise Jardiplus commercialise du petit matériel agricole : taille-haies, tondeuses, etc. la clientèle est constituée de professionnels spécialisés dans l'entretien de parcs et jardins. M. Parmain est chef des ventes. Il opère un suivi de l'activité des commerciaux à l'aide d'un tableau de bord. Ce dernier se présente comme suit :

Nom du vendeur : Jérôme PITEAX										
Objectifs	Avril		Mai		Juin		Cumul		Ecart	Taux de réalisation (%)
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel		
Quantitatifs										
- CA (KF)	180	185	168	164	210	190	558	539	-19	96,6
- Nbre de visites	70	64	63	66	70	62	203	192	-11	94,6
• clients		56	54	60	60	54	174	170	-14	97,7
• prospection	60	8	9	6	10	8	29	22	-7	75,9
- Quantités	10	65	54	58	60	62	174	185	+11	106
Qualitatifs :										
-annulation	0	0	0	1	0	0	0	1	+1	-
-réclamation	2	0	2	3	2	1	6	4	-2	66.7
% comptant	20	10	20	12	20	14	20	12	-8	60

Commentaire du tableau :

L'entreprise détermine les objectifs en fonction de normes de performance.

◆ Pour le quantitatif :

-CA prévu = quantité prévues × prix de vente moyen. Le vendeur est censé réaliser des ventes de produits à un prix moyen compris entre 3 000 et 3 500 F ;

-le nombre de visites, 1 visite de prospection pour 6 visites clients ;

Quantités vendues = nombre de visites clients ;

◆ Pour le qualitatif :

-l'entreprise n'admet pas l'annulation de commandes ;

-elle tolère 2 réclamations par mois ;

-les vendeurs doivent obtenir des clients 20% de règlements comptant.





Ce tableau doit être complété par un indicateur de la marge dégagée, et de la nature des produits vendus. De plus, il ne comporte aucune indication sur l'organisation sur l'organisation des tournées (Km parcourus, frais de vie).

♦ Analyse de l'activité de vendeur :

Ce commercial, dans l'ensemble, n'atteint pas ses objectifs. Pour le CA, l'objectif n'est pas atteint (sauf en avril) bien que les quantités vendues soient plus importantes que prévu. On ne sait pas si cela est dû à des remises excessives ou à des ventes de produits à faible prix. Ce vendeur réalise à peu près les visites clients mais néglige la prospection. Il semble qu'il accorde des conditions intéressantes à ses clients : probablement des remises ainsi que des délais de règlements (faible taux de règlements comptant). Aussi n'y a-t-il que peu de réclamations. Il semble trop accéder aux demandes de ses clients au détriment des intérêts de l'entreprise. En fin une affaire est annulée sur le trimestre.

♦ Actions proposées

Formation à la négociation, afin de mieux respecter des conditions commerciales prévues par l'entreprise ainsi qu'un aménagement du système de rémunération qui responsabilise davantage ce vendeur.

❖ Cas n° 11 : SOCIETE BOROTIC : La gestion de temps.

Le Lundi 29 Septembre à 8 h 30, pierre Mesian, vendeur dans la société burotic, dresse son planning selon la classification ABCD.

20	19	18		17	16	15	14	13		12		11	10	9
	8													
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Appeler Christine (vacances)	Rédaction compte	Faire le point avec l'assistante sur le travail du jour		Rendez-vous Clientèle (masier et Brunoy)		Devis Golder	déjeuner	Tel client Zafer		- Mise à jour fichier -tel client Regain -Note frais assistante :	Pause	Tableau de bord		Lundi 29 Septembre