

Management de la force de vente

Pour les étudiants : Master I Logistique et distribution

Cours réalisé par : Mr Boumesbah.N



Le marketing direct

- Le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.
- Ses caractéristiques spécifiques sont l'absence d'intermédiaire entre l'entreprise et le client, une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client (souvent une commande ou une demande d'information).

1-Les techniques du marketing direct



2-Vente par catalogue



5-Le marketing viral (Bouche à oreille électronique)



Et enfin la force de vente

2-Définition de la force de vente :

La force de vente est l'ensemble des **moyens humains**, salariés ou non, principalement chargés des **contacts directs** avec les prospects et clients dans le but **d'aboutir à un acte de vente final**

3- Les fonctions (missions) de la force de vente

La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Néanmoins, l'activité de vente n'est que l'une des tâches de la force de vente, puisque cette dernière est responsable de plusieurs tâches supplémentaires telles que :

- La prospection de nouveaux clients pour élargir la part de marché de l'entreprise.
- La gestion compte clients : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances
- La qualification : rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités au sein des clients et des prospects.
- La communication : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
- La vente : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion.
- Le service : conseil, assistance technique ou financière, livraison.
- La collecte d'information : étudier le marché, recueillir des informations utiles à l'entreprise et rédiger des rapports sur ses visites et ses résultats.
- L'allocation de priorités : décider quels clients obtiendront les produits en cas de pénurie.



4-les différents métiers des vendeurs

1-**Le preneur d'ordres**, qui enregistre simplement les commandes des détaillants (sans véritable action de négociation),

2-**Le télévendeur**, dont le rôle est de vendre au moyen du téléphone (sédentaire) ; il travaille souvent « en couple » avec un vendeur de terrain. Dans les centres de contacts, des télé-opérateurs gèrent des appels téléphoniques entrants ou sortants. Ils peuvent avoir une activité de vente. Ils constituent un maillon important dans la gestion de la relation client

3- **Le représentant**, qui a pour rôle principal de convaincre les prospects ou les clients. En fonction des secteurs d'activité et des habitudes, il peut prendre différentes appellations : conseiller de clientèle, délégué commercial, conseiller commercial, chargé de clientèle, responsable de secteur, ingénieur d'affaires, ingénieur commercial...

4-**Le technico-commercial**, qui utilise ses compétences techniques pour convaincre ses interlocuteurs en élaborant une solution adaptée à leurs besoins

5-**Le négociateur**, qui traite des affaires de grande envergure tant dans le domaine commercial (référencement en centrale d'achat) qu'industriel (aviation, usines clés en main...).



5-types de la force de vente

Types de la force de vente

❑ **Force de vente interne** : dédiée à la vente, sédentaire (dans les locaux de l'entreprise) = télévendeurs, assistants commerciaux

❑ **Force de vente Externe** : itinérante, intervient sur le terrain en dehors des locaux de l'entreprise

❑ **Force de vente propre** : salariés de droit commun, VRP exclusifs ou multicartes dans certains cas => vendeurs qui dépendent directement de l'entreprise qu'ils représentent.

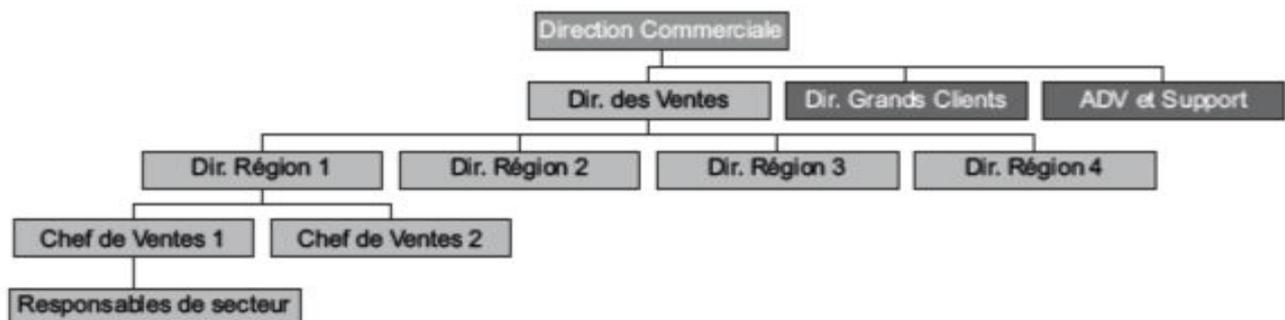
❑ **Force de vente déléguée** : agent commercial, VRP multicartes, **force de vente supplétive** (vendeurs mis à disposition par un prestataire de service), courtier (met en relation des possibles contractants), commissionnaire (distributeur dont le rôle est de placer les produits) => réseau de vendeurs qui ne dépendent pas directement de l'entreprise qu'ils représentent.

Force de vente	Avantages	Inconvénients
Propre	<ul style="list-style-type: none"> - l'activité est orientée vers les objectifs de l'entreprise - contrôle des vendeurs - meilleure intégration, esprit d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessite un encadrement, animation, suivi, etc. - prise en charge de la totalité des coûts de la force de vente, même si le CA est faible
Déléguée	<ul style="list-style-type: none"> - paiement à la commission, que si il y a des ventes - vendeurs autonomes disposant d'un portefeuille de clients, donc rapidement opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - gestion d'un personnel salarié - rémunération élevée (taux de commissions), donc coûte cher en cas de CA élevé - peu de contrôle sur l'activité des vendeurs - le multicarte privilégie les cartes les plus rentables

5-le management de la force de vente

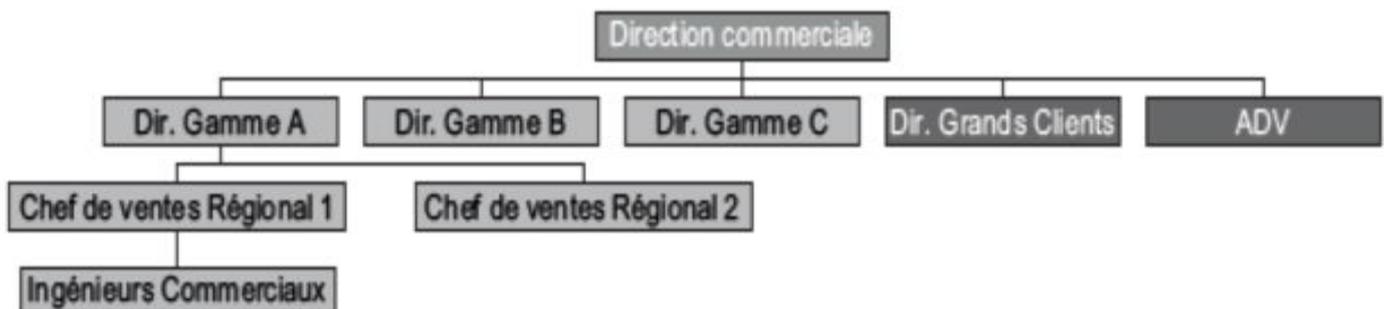
5-1-Définition de la structure et l'organisation la force de vente

Organisation géographique de la force de vente



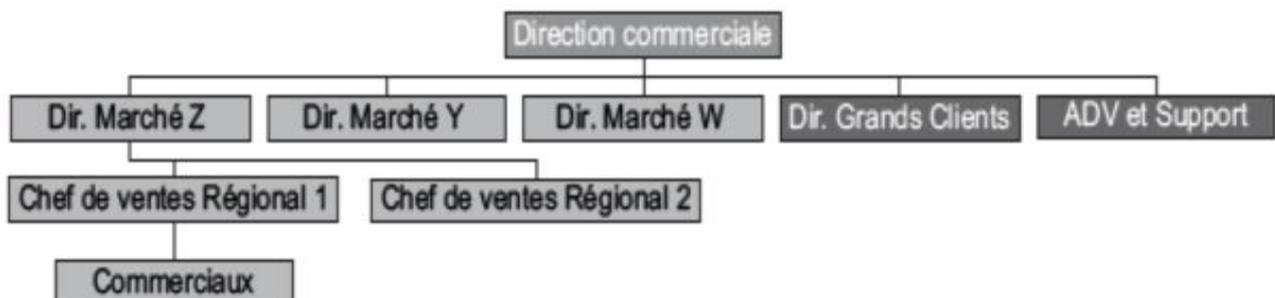
avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - définition précise des responsabilités - bonne connaissance du secteur - bonne couverture du secteur - bonne connaissance de la clientèle - frais et temps de déplacement réduits 	<ul style="list-style-type: none"> - la totalité de la gamme est difficile à maîtriser dans le cas des produits hétérogènes - le vendeur risque d'être perçu comme un généraliste

Organisation **par gamme** de la force de vente



avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - grande maîtrise des produits - coût de formation plus faible - le vendeur est crédible car spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> - secteur à couvrir important - frais et temps de déplacement élevé - intervention de plusieurs vendeurs sur un même secteur : risque de confusion et de conflit

Organisation **par marché** de la force de vente



avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - connaissance accrue des besoins des clients - fidélisation de la clientèle - efficacité du vendeur 	<ul style="list-style-type: none"> - secteur à couvrir important - frais et temps de déplacement élevé

5-2- Définition de la taille de la force de vente



Définition de la taille optimale de la force de vente



Pourquoi ?

Trop de vendeurs constituera une charge pour l'entreprise et peu de vendeurs entrainera la non réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela il existe diverses méthodes de détermination du nombre de vendeurs dont on a besoin



La force de vente constitue un atout parmi les plus productifs pour une entreprise, mais aussi **les plus coûteux**. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail

5-2-1-Détermination de la taille optimale de la force de vente par la méthode de la charge de travail

C'est le nombre de visite ou d'heure de visite qu'il faut pour couvrir l'ensemble des clients de l'entreprise sur 1 an.

Sa détermination consiste à :

- Classer les clients par catégorie selon la nature (grossistes, détaillants), leur comportement d'achat (gros client, petit client) et déterminer le nombre par catégorie.
- Déterminer la fréquence de visite de chaque catégorie et la durée moyenne de chaque visite
- Déterminer la charge de travail par catégorie de client et la charge de travail total en faisant la somme des charges de chaque catégorie.

A noter que : 1 an = 12 mois = 52 semaines = 360 jours

- 1 mois = 4 semaines = 30 jours

La taille de la FV = $\frac{\text{nombre de visites par an pour l'ensemble des clients actuels et potentiels}}{\text{Nombre de visite par an et par vendeur}}$

Exemple :
Calculer la taille de la force de vente de l'entreprise suivante selon les données du tableau en face

Catégorie de client	Nombre de clients et de prospects	Fréquence de visite
A	24	Clients à fort potentiel ou à chiffre d'affaire important: une visite chaque semaine
B	40	Client à potentiel moyens: visite tous les 15 jours
C	53	Petits clients : visite tous les 2 mois
D	120	Autres clients: visite tous les trimestres
E	84	Prospects: visite une fois par année

Détail de l'exemple : Chaque représentant consacre 46 semaines par an aux visites. La durée journalière de travail est de 9H. Le temps de repas et de travail administratif est de 1h30mn. Les visites durent en moyenne 1h15mn. Le vendeur tourne en moyenne 4 jours par semaine, il effectue environ 5600 kl par an à une vitesse de 70kl/h

La taille optimale de la force de vente se calcule comme suit :

- **Nombre de jour de travail= Nombre de semaines de travail x Nombre de jours de travail par semaine =46 x 4= 184 jours de travail**
- **Nombre d'heure de travail= 184*9= 1656h**
- **Nombre d'heure de repas= 1,5*184= 276h**
- **Nombre d'heure de route= 5600/70= 80**
- **Donc le nombre d'heure consacré aux visites =1656-276-80 =1300h de visite**
- **Donc le nombre de visite par an et par vendeur = 1300/1,25=1040**
- **Donc la taille optimale de la force de vente = 2906/1040=2,79**
- **La taille optimale de la force de vente est de 3 vendeurs**

5-3- le recrutement de la force de vente

- Bien choisir ses vendeurs est crucial pour la réussite d'une entreprise. L'écart de performances entre un vendeur exceptionnel et un vendeur médiocre est considérable.
- Une enquête a révélé qu'en moyenne 27 % des représentants réalisent plus de 52 % du chiffre d'affaires. En outre, il faut prendre en considération le gaspillage occasionné par le recrutement de personnes inadéquates. Le turnover moyen, tous secteurs confondus, est de l'ordre de 20 % dans la force de vente.
- Or, le départ d'un représentant implique des coûts de recrutement et de formation de son remplaçant, sans négliger qu'une force de vente largement composée de nouvelles recrues est souvent moins productive.

5-3-1- Evaluation des besoins

- Evaluation de la taille : capacité à couvrir la clientèle de l'entreprise.
- Evaluation du niveau de compétence de la FV: capacité à réaliser les objectifs de résultats.
- Sa structure et son fonctionnement : identifier les insuffisances et les faiblesses de l'équipe de vente et savoir la nécessité de recruter du personnel de vente ou d'encadrement de la vente

5-3-2- Définition du profil du poste

Une fois que les besoins ont été identifiés, il faut définir l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité

Ci-dessous quelques pratiques dans la définition du profil du poste :

Le processus de recrutement de la FV

- l'évaluation des besoins
- la définition du profil du poste
- l'élaboration du profil du candidat
- la recherche des candidatures
- la sélection et intégration des candidats

Adéquation apparente avec le contenu du poste

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Soin apporté à la candidature (relecture, qualité du support...)					
Qualité de l'expression écrite, style					
Logique de présentation (plan, organisation)					
Clarté, aspect visuel...					
Originalité de la présentation					
Sérieux, sobriété, absence de vantardise...					
Précision du contenu					
Continuité des dates					
Impression de stabilité et de logique de carrière					
Impression de franchise (pas de dissimulation)					
(relecture, qualité du support...)					
Qualité de l'expression écrite, style					
Logique de présentation (plan, organisation)					
Clarté, aspect visuel...					
Originalité de la présentation					
Sérieux, sobriété, absence de vantardise...					
Précision du contenu					
Continuité des dates					
Impression de stabilité et de logique de carrière					
Impression de franchise (pas de dissimulation)					

La sélection des candidats peut se faire à travers l'étude de CV, ou bien à travers des tests, dont on distingue :

- **Les tests orientés « métier ».** Ce sont des tests d'aptitudes techniques et comportementales avec, par exemple, des mises en situations réelles ou des simulations de situations professionnelles.
- **Les tests psychométriques :** pour mesurer les types de personnalité.
- **les tests psychotechniques ou tests d'aptitudes :** mesurent le degré d'intelligence et de dynamisme du candidat.

5-3-5- l'intégration des nouveaux vendeurs

L'intégration des nouveaux vendeurs passe par

- **L'accueil :** a pour objectif de mettre à l'aise le nouveau recrue afin d'avoir une bonne image de l'entreprise et l'équipe de travail
- **La période d'essai :** De 3 à 6 mois, A la fin de la période ,2 cas de figure peuvent se présenter :
 - 1er cas : les 2 parties sont satisfaites l'une de l'autre et dans ce cas la période d'essai fait place à un contrat d'embauche a durée déterminée ou indéterminée.
 - 2eme cas : l'une des parties est insatisfaite ; dans ce cas la collaboration est rompue

5-4- la formation de la force de vente

La formation a pour but de :

- Contribuer à l'efficacité collective,
- Préparer aux évolutions,
- Prévenir les inadaptations,
- Atteindre les objectifs

Il existe deux types de formation

- **La formation initiale** : La formation des nouveaux vendeurs consiste à leurs enseigner les connaissances et le savoir-faire indispensable à l'exécution de leurs tâches, ce qui va de la présentation de la culture de l'entreprise, de son règlement interne, des produits et clients de l'entreprise jusqu'à une initiation aux techniques de négociation
- **La formation en continue** : a pour objectif d'améliorer les performance du vendeur, de lui informer sur des nouvelles formes de vente(en ligne par exemple)

5-5- la rémunération de la force de vente

Un bon commercial qui ramène du chiffre d'affaires devra être correctement rémunéré. La rémunération est souvent considérée comme étant une des questions fondamentales de la gestion d'une force de vente. Sur terrain, il existe trois systèmes de rémunération de la force de vente qu'on peut les appliquer séparément ou conjointement :

5-5-1-La rémunération fixe : C'est un montant invariable que le vendeur perçoit quel que soit son niveau d'activité. Elle est adaptée aux ventes ne dépendant pas directement de l'action du vendeur.

	avantages	inconvénients
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - assurance d'un revenu minimum - prévision des gains - revenu non lié aux résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - ne récompense pas les efforts du vendeur - favorise le vendeur moins productif
entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - prévision possible des salaires - les vendeurs peuvent être affectés à d'autres tâches - simple à calculer 	<ul style="list-style-type: none"> - peu stimulant : ne poussent pas le vendeur à l'action - masse salariale élevée quand le chiffre d'affaires baisse

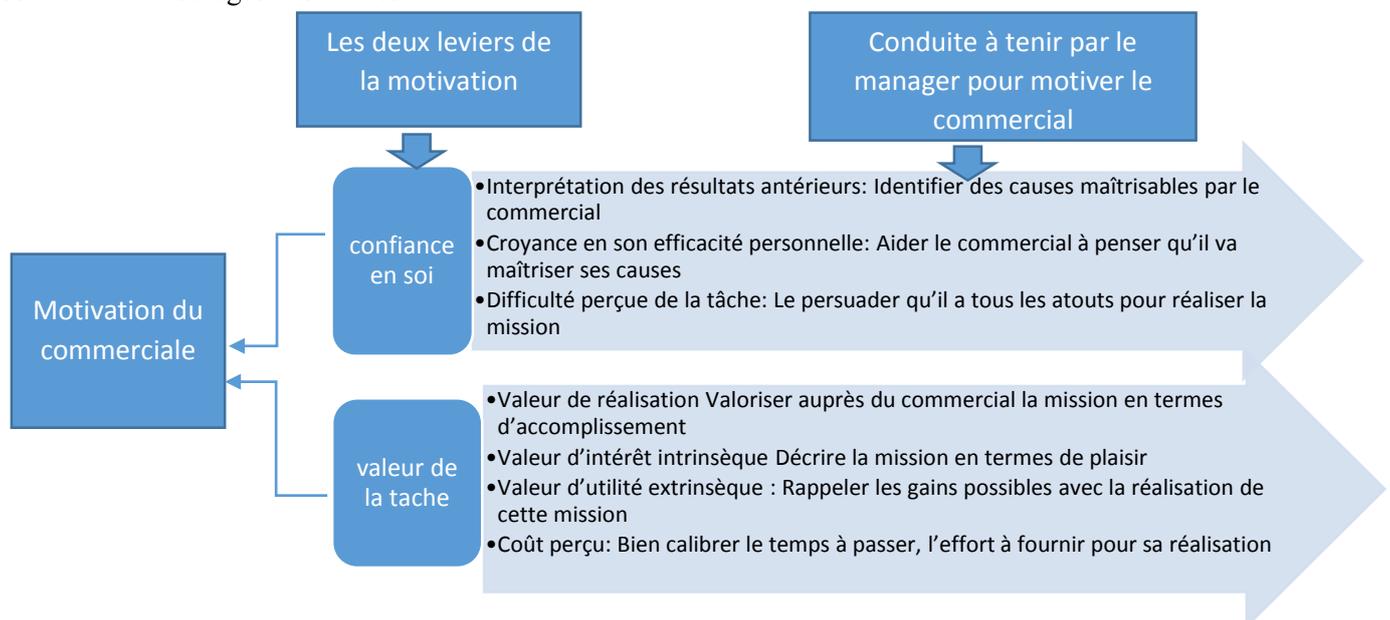
5-5-2- la commission : c'est une rémunération en fonction des résultats du vendeur. Le montant de la commission est déterminée sur la base du : chiffre d'affaire, la marge commerciale, ou le nombre de commande. Il existe trois types de commission qu'un manager commerciale peut appliquer :

- La commission à taux fixe : exemple : 10% sur le chiffre d'affaire réalisé
- La commission à taux variable : variable **selon le produit**, par exemple sur le produit A : 05% et sur le produit B : 10% , ou **progressive** qui augmente selon le niveau d'activité par exemple : 02% lorsque $20000 \leq CA \leq 100000$, et 05 % en cas de $100000 \leq CA \leq 200000$...etc

5-5-3- la prime : c'est une rémunération versée pour des tâches qui ne peuvent donner lieu au paiement d'une commission

5-6- l'animation et motivation de la force de vente

Manager les équipes de vente, c'est à la fois donner un cap et les moyens de l'atteindre. La plupart des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés.



5-7-Le contrôle de la force de vente (contrôle des performances)

Le pilotage d'une unité commerciale implique un contrôle et le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. L'objectif est de :

- Mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs
- Définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative,

Les indicateurs les plus couramment utilisés (quantitatifs et qualitatifs) par les entreprises, sont :

- les volumes de vente avec des éléments de comparaison par rapport aux années précédentes.
- Nombre de visites effectuées vs nombre de commande
- Le nombre de clients perdus
- Satisfaction client Vs réclamation

Le contrôle et le suivi des performances des vendeurs peuvent se faire à travers les outils suivant :

- Le contrôle des documents des vendeurs, tel que les bons de commande, les rapports d'activité
- Un tableaux de bord commercial