

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique
Université Mouloud MAMMERY de Tizi Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences
commerciales
Département sciences commerciales

Polycopié du cours

MANAGEMENT DES VENTES
ET FORCES DE VENTE

Cours élaboré par M. El Hadi GUESMIA
MCB/UMMTO
Destiné pour les étudiants de Master
Marketing des services

Année 2025/2026

SOMMAIRE

Introduction Générale

Objectifs du cours

Présentation du cours

Plan du cours

Chapitre I. Introduction à la vente et aux forces de vente

Section 1 : contexte de la vente

Section 2 : la nature et le rôle de la gestion des ventes

Section 3 : la relation entre les ventes et le marketing

Chapitre II. La stratégie orientée vers les marchés et la gestion des ventes

Section 1 : la stratégie orientée vers les marchés et la gestion des ventes

Section 2 : la compréhension des marchés

Section 3 : l'analyse des environnements de la prise de décision et prévision des ventes

Chapitre III. La planification des objectifs commerciaux et la gestion de la prospection

Section 1 : la déclinaison des objectifs stratégiques(généraux) en objectifs opérationnels et quotas de vente

Section 2 : la gestion de la prospection commerciale

Section 3 : de la nécessité de la gestion du temps, de l'organisation des tournées et de la gestion du projet

Chapitre IV. Le processus de recrutement(gestion) et d'intégration des commerciaux

Section 1 : les enjeux et l'importance du recrutement

Section 2 : l'analyse et l'évaluation des besoins

Section 3 : la gestion préparatoire du recrutement

Chapitre V. La gestion des politiques de motivation et de rémunération de la FDV

Section 1 : les objectifs d'un système de rémunération commerciale

Section 2 : les différentes composantes d'un système de rémunération

Section 3 : la conception et la mise en place d'un système de rémunération performant

Chapitre VI. La structuration et l'organisation de la FDV

Section 1 : concepts fondamentaux et formes de la FDV

Section 2 : les modèles d'organisation et critères de structuration de la FDV

Section 3 : la conception et la répartition des secteurs commerciaux

Chapitre VII. La gestion de la formation de la FDV

Section 1. l'analyse et l'identification des besoins en formation

Section 2 : l'organisation et le déploiement des actions de formation

Section 3 : les méthodes d'évaluation de l'efficacité des formations

Chapitre VIII. Le pilotage, le contrôle et l'évaluation de la FDV

Section 1 : les principes et le cadre du contrôle commercial

Section 2 : la considération de l'environnement du commercial

Section 3 : les outils et les modalités du suivi des performances de la FDV

Section 4 : le diagnostic des résultats et l'évaluation de l'efficacité de la FDV

Chapitre IX. Prévisions des ventes et élaboration du budget

Section 1 : objectifs des prévisions

Section 2 : la Planification

Section 3 : les techniques de prévisions

Section 4 : budgétisation-objectifs

Section 5 : détermination du budget

Conclusion

Principales références bibliographiques

Liste des abréviations

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

CA : Chiffre d'affaires

CRM : Customer Relationship Management

CT : Court Terme

FDV : Forces des ventes

IA : Intelligence Artificielle

LT : Long Terme

MDVFDV : Management Des Ventes et Des Forces de vente

MFDV : Management des Forces De Ventes

PDM : Parts De Marché

R& D : Recherche et Développement

ROI: Return On Investment

SAV : Service Après Ventes

SIM : Système d'Information Stratégique

SOM : Stratégie Orientée Vers le Marché

SOP : Stratégie Orientée sur les Produits

« Si vous croyez sincèrement que “le client est roi”, la deuxième personne la plus importante dans ce royaume doit être celle qui a une interaction directe quotidienne avec le roi ».
M.BON, PDG du FRANCE TELECOM

Introduction Générale

Le management des ventes et de la force de vente (MFDV) joue un rôle clé et stratégique dans les entreprises modernes, particulièrement dans un contexte économique caractérisé par une concurrence intense, des clients toujours plus exigeants et des marchés en perpétuelle mutation.

Désormais, il dépasse la simple réalisation d'objectifs commerciaux pour inclure l'ensemble des actions visant à concevoir, structurer, animer et superviser les activités commerciales, dans le but d'assurer une performance durable à l'entreprise. La force de vente (FDV) constitue le lien direct entre l'entreprise et sa clientèle. En menant des missions telles que la prospection, la négociation, la fidélisation et la collecte d'informations sur le marché, elle contribue non seulement à générer du chiffre d'affaires (CA), mais aussi à renforcer l'image de marque de l'entreprise tout en bâtissant des relations pérennes avec les clients. Par conséquent, sa management s'impose comme un levier crucial pour maintenir et accroître la compétitivité. Le management des ventes s'articule autour de l'élaboration d'une stratégie commerciale cohérente, de la fixation d'objectifs pertinents, de l'allocation optimale des ressources, de la motivation des équipes commerciales et de l'évaluation (contrôle) régulière des performances et des résultats. Il sollicite un ensemble de compétences variées, incluant des aptitudes analytiques, organisationnelles et humaines. Le responsable commercial doit ainsi allier leadership, pilotage efficace de la performance, maîtrise des techniques de vente et agilité face aux évolutions numériques et aux changements dans les comportements des consommateurs.

Dans le contexte actuel, profondément influencé par la digitalisation et l'IA, l'essor du commerce en ligne, l'exploitation des données clients et l'évolution des outils de gestion de la relation client (CRM), les pratiques traditionnelles de vente subissent des transformations significatives. Le rôle du manager commercial exige désormais une adoption proactive de ces innovations technologiques pour optimiser les processus commerciaux, enrichir l'expérience client et améliorer la performance globale des équipes de vente.

Ce cours vise, en effet, à fournir aux étudiants de Master Marketing des services une maîtrise approfondie des concepts, des approches méthodologiques et des outils spécifiques au MVFDV). Il propose une analyse rigoureuse des stratégies commerciales, des techniques de pilotage des équipes de vente, des modèles de rémunération, des mécanismes de motivation des collaborateurs, ainsi que des outils d'évaluation des performances. Une attention particulière est également accordée aux défis actuels posés par la transformation numérique de la fonction commerciale. Ainsi, acquérir une expertise en MVFDV constitue aujourd'hui une compétence essentielle pour tout cadre ou dirigeant aspirant à contribuer au développement stratégique, à la croissance commerciale et à la pérennité des entreprises.

Objectifs du cours

- Comprendre les techniques de vente, des liens entre la vente et le marketing, ainsi que des facteurs clés de succès dans ce domaine.
- Assimiler le processus de management des forces de vente (MFDV), essentiel pour le lancement de nouveaux produits et services, les tests spécifiques ou encore les initiatives de référencement ciblées en distribution.
- Maîtriser chaque étape du processus de vente, de la prospection à la fidélisation du client.
- Apprendre à organiser, motiver et piloter efficacement une force de vente (FDV)
- Développer des compétences pratiques en matière de négociation, argumentation et gestion commerciale.
- Apprendre à résoudre les différents défis opérationnels rencontrés sur le terrain en lien avec les processus de vente.
- Comprendre les méthodes d'évaluation et de contrôle des performances des FDV.
- Intégrer les dimensions éthiques et technologiques dans la pratique commerciale pour répondre aux exigences contemporaines.

Ainsi, plusieurs questions seront abordées :

- Qu'entend-on par les termes vente, force de vente, management de vente, marketing ?
- Quelle place pour la vente dans la stratégie marketing de l'entreprise ?
- Quelle est la stratégie de vente de l'entreprise (objectifs commerciaux, segmentation)
- Qu'est-ce que l'approche orientée vers les marchés ?
- Comment organiser la FDV ?
- Comment recruter et former les vendeurs (processus de recrutement et formation) ?
- Comment fixer les objectifs commerciaux ?

- Comment motiver et rémunérer les commerciaux ?
- Comment piloter et contrôler (évaluer) la FDV ?
- Comment gérer la relation client (CRM) ?
- Comment fixer le budget de vente et comment prévoir les ventes ?

L'objectif de notre cours est donc de présenter les principes fondamentaux du MFDV, en proposant une approche synthétique qui fournit l'essentiel des connaissances nécessaires. Cela permettra à l'apprenant de mieux comprendre comment gérer les ventes et piloter efficacement une équipe commerciale.

Notre démarche repose sur l'intégration de plusieurs éléments théoriques et conceptuels qui, grâce à une approche didactique, permettent à l'apprenant de s'approprier de manière efficace l'ensemble des connaissances liées à la gestion de la FDV. Par ailleurs, de nombreux exemples sont utilisés pour illustrer les explications et en simplifier la compréhension. En outre, ce cours de MVFDV, présenté avec clarté, précision et dans un style accessible, constitue un véritable outil d'initiation au domaine des ventes.

Par ailleurs, pour pouvoir suivre le cours « MVFDV », l'apprenant doit posséder des connaissances fondamentales, notamment des notions de base en marketing et en gestion.

Présentation du cours

Ce document pédagogique constitue une synthèse de l'enseignement dispensé au cours de l'année universitaire 2025-2026 au niveau de Département des Sciences Commerciales (FSECG) de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Ce cours, programmé pour une durée d'un semestre, repose sur une organisation hebdomadaire de séances de 3 heures (cours et travaux dirigés). Il s'adresse principalement aux étudiants en première année de Master en spécialité Marketing des services, dans le cadre de leur formation du premier semestre (S1). Toutefois, il est également conçu pour intéresser un auditoire plus large, comprenant les étudiants en sciences économiques et en sciences de gestion, désireux de se familiariser avec les principes fondamentaux de la MVFDV. Par ailleurs, il semble pertinent d'envisager la pertinence de ce contenu pour tout public souhaitant développer ses compétences en matière de techniques commerciales et de vente. Cela inclut par exemple les professionnels, les dirigeants d'entreprises, ainsi que les commerçants qui ambitionnent d'acquérir des bases solides dans ce domaine stratégique.

Plan du cours

Notre cours comprend dix (10) chapitres :

Introduction aux ventes et au MFDV (1), La stratégie orientée marchés et la gestion des ventes(2), La fixation des objectifs du vendeur (3), L'organisation de la prospection(4), Organisation/structuratoire de la FDV et mise en œuvre des secteurs (5), La gestion du recrutement(6), La politique de motivation et systèmes de rémunération (7), La gestion de la formation de la FDV (8), Contrôle et évaluation de la FDV (9), enfin Prévisions des ventes et élaboration du budget (10).

Chapitre I. Introduction à la vente et aux forces de vente¹

Objectifs

Après avoir étudié ce chapitre, l'apprenant devrait être capable de :

- Appréhender la nature, le rôle et les caractéristiques de la vente moderne
- Comprendre les implications de l'orientation production, ventes et marketing
- Connaitre les types de vente
- Situer l'application de marketing mix dans la vente
- Saisir la relation entre la vente et le marketing

Introduction

Ce chapitre présente la nature et le rôle de la vente ainsi que la gestion des ventes, tout en reliant au concept de marketing. Il met en lumière le lien étroit et incontournable entre vente et gestion des ventes, avant d'examiner comment une approche marketing plus élaborée tire ses origines des pratiques de vente. Les différentes approches, telles que celles axées sur la production, la vente et le marketing, sont abordées, de même que les modalités de mise en

¹ Nous pouvons définir simplement **la vente** par les propositions suivantes :

« Échanger contre de l'argent, exercer le commerce de... » Hachette

« Vendre c'est exercer une certaine influence sur une autre personne dans le but de le ramener à se décider en faveur d'une proposition » Pierre RATAUD

Vendre, « c'est le fait d'échanger une marchandise contre son prix, de la transmettre en toute propriété à un acquéreur en le faisant payer ».

Selon cette définition, il pourrait être entendu que vendre relève d'une démarche aisée : un acheteur est séduit par un produit et le vendeur le lui vend sans autre forme de procès. Cependant, l'acte de vente, par lui-même, est beaucoup plus complexe à définir que la vente pure et simple d'un bien. Ceci tient en majeure partie au fait qu'il existe rarement une seule et même entreprise vendant un seul et même bien. Le phénomène de concurrence incite les vendeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser des ventes. Il faut donc comprendre où commence et finit l'acte de vente.

œuvre du concept de marketing à travers le marketing mix. Des notions fondamentales comme la segmentation et le ciblage de marché sont introduites, en parallèle des principaux éléments du marketing mix, qui incluent le prix, le produit, la promotion et la distribution. Enfin, le chapitre se termine par une analyse de la relation entre la stratégie marketing et le rôle de la vente.

Section 1 : contexte de la vente

Parmi toutes les activités commerciales, la vente est sans doute celle qui génère le plus de discussions, que ce soit entre les personnes directement concernées ou celles qui ne le sont pas. Cette situation n'a rien d'étonnant : un très grand nombre d'individus tirent leurs revenus, de manière directe ou indirecte, de cette activité. Même ceux qui ne participent pas activement au processus de vente y sont pourtant exposés quotidiennement en tant que consommateurs. Peut-être en raison de cette omniprésence, beaucoup développent des opinions bien arrêtées, bien que souvent erronées, sur le domaine de la vente et sur ceux qui y travaillent. Aussi est-il surprenant de constater qu'une partie de ces idées reçues provient également de professionnels ayant passé leur carrière dans ce secteur. Il est essentiel de garder à l'esprit que la vente et sa gestion, bien qu'étroitement liées, comme il est mentionné ci-dessus, représentent des aspects distincts.

1.1.La nature et le rôle d la vente

La manière la plus intuitive de comprendre la nature et le rôle de la vente consiste à l'associer à son objectif principal : conclure une transaction (la vente). Bien que cette idée semble évidente elle cache souvent une réalité bien plus complexe. En effet, la vente mobilise un ensemble élaboré de principes, de techniques et de compétences personnelles, tout en englobant une grande variété de tâches propres à différents contextes. Ce qui ressort particulièrement dans le domaine de la vente, c'est la diversité remarquable des rôles qu'un vendeur (professionnel) peut exercer.

1.1.1. Caractéristiques de la vente moderne

De nos jours, une FDV performante doit maîtriser un éventail varié de compétences pour rester compétitive sur le marché. L'époque où il suffisait de savoir présenter un produit et conclure une vente est bel et bien révolue. Les exigences de la vente moderne sont plus complexes et englobent un large panel de savoir-faire. Dans les lignes suivantes, nous allons explorer les

principales caractéristiques et compétences que requiert une FDV contemporaine. Sans elles, les professionnels risquent d'être mal préparés à relever les défis actuels.

a) Fidélisation et gestion des clients stratégiques : il est couramment observé que 80 % des revenus proviennent de seulement 20 % des clients. Cette réalité souligne l'importance de concentrer des ressources significatives sur la fidélisation des clients stratégiques : ceux générant un fort volume d'affaires, ayant un potentiel élevé et offrant une rentabilité importante.

b) Gestion de données et maîtrise numérique : dans un monde de plus en plus digitalisé, le personnel de vente doit être à l'aise avec la création et la gestion de bases de données clients. Ils doivent savoir exploiter Internet pour rechercher des informations pertinentes sur les clients, mais aussi pour analyser les stratégies des concurrents.

c) Orientation relationnelle à long terme : la gestion des relations avec la clientèle (Customer Relationship Management (CRM)) impose de dépasser la simple réalisation d'une vente immédiate. Les équipes doivent s'investir dans l'établissement de relations solides et durables, tournées vers la fidélité et la collaboration à long terme.

d) Engagement dans les activités de commercialisation : le rôle du vendeur moderne dépasse largement celui de simple exécutant des ventes. Il s'implique également dans le développement de produits, l'identification de nouveaux segments de marché et l'analyse ciblée des opportunités. En outre, il apporte un soutien stratégique au marketing par sa participation dans l'élaboration des bases de données, l'analyse d'informations cruciales et l'évaluation d'opportunités commerciales.

e) Résolution de problèmes et ventes consultatives : la complexité des interactions interentreprises exige désormais que le vendeur adopte un rôle de conseiller/consultant. Cela implique d'accompagner les clients dans l'identification de leurs problématiques, l'évaluation de leurs besoins spécifiques, puis la création et la mise en œuvre de solutions sur mesure et efficaces.

f) Création de valeur et satisfaction des attentes clientes : l'un des objectifs principaux du vendeur moderne est de comprendre en profondeur les besoins du client, afin non seulement d'y répondre efficacement mais aussi d'apporter une valeur ajoutée.

1.2. Facteurs de réussite pour les vendeurs professionnels

Une des questions essentielles pour les vendeurs et les responsables commerciaux, qu'ils soient déjà en poste ou en cours de formation, est d'identifier les éléments déterminants pour exceller dans la vente. Une étude menée par Marshall et Moncrief (2003) a interrogé des directeurs commerciaux afin de définir les compétences et connaissances indispensables à cet effet. Les résultats qui ressortent de cette recherche ont mis en lumière dix facteurs clés de réussite dans le domaine de la vente à savoir : Maîtrise de l'écoute active ; Compétences solides en suivi des clients ; Flexibilité pour adapter son approche commerciale selon les situations ; Persévérance et capacité à se concentrer sur l'objectif ; Forte organisation personnelle ; Excellentes aptitudes en communication verbale ; Talent pour interagir avec des interlocuteurs à tous les niveaux hiérarchiques ; Habileté à répondre efficacement aux objections ; Expertise dans l'art de conclure des ventes ; Maîtrise de la planification individuelle et de la gestion du temps.

Ces critères représentent des compétences fondamentales que tout vendeur souhaitant progresser ou se démarquer doit développer et perfectionner.

1.3. Les types de vente

La diversité des situations d'achat implique qu'il existe de nombreux types de vente. La vente varie en fonction de la nature de la tâche à accomplir.

Une distinction essentielle peut être établie entre *les acteurs qui prennent des commandes, ceux qui les génèrent et ceux qui les obtiennent*. Les **preneurs de commandes** se limitent à répondre aux demandes de clients déjà acquis, tandis que les **créateurs de commandes**, sans recevoir directement de demandes, s'adressent principalement à des prescripteurs influençant les décisions d'achat, plutôt qu'aux acheteurs eux-mêmes. En revanche, les preneurs de commandes se consacrent à convaincre directement les clients de formuler une commande. Les preneurs de commandes se subdivisent en trois catégories : ceux opérant en interne, les vendeurs-livreurs et les preneurs de commandes externes. Quant aux créateurs de commandes, ils sont communément désignés sous le terme de **vendeurs missionnaires**. Enfin, les preneurs de commandes se classent en deux sous-groupes : les vendeurs de première ligne, qui ciblent de nouveaux clients dans les segments des entreprises, des organisations ou des consommateurs, et les vendeurs de soutien à la vente, parmi lesquels figurent les techniciens commerciaux ou les responsables du merchandising. Ces deux catégories d'obteneurs opèrent dans des contextes où il est possible d'effectuer une vente directe.

Les spécialistes du marketing et les vendeurs font souvent la distinction entre deux grandes catégories de types de marketing et de vente en fonction de la catégorie de clients visée. Ces

deux grandes catégories de groupes de clients ou de marchés distincts sont les clients professionnels et les clients consommateurs ou, en d'autres termes, le marketing des entreprises auprès des consommateurs (marketing B2C) et le marketing des entreprises auprès d'autres entreprises ou organisations (marketing B2B). Bien que les principes de base du marketing et de la vente s'appliquent aux deux marchés, comme nous le verrons plus loin dans les développements ultérieurs, il existe également des différences significatives entre les deux en ce qui concerne le marketing et la vente.

a) Marchés entre entreprises et consommateurs (B2C)

Les marchés de consommation se distinguent par le fait que les clients y acquièrent des produits et des services destinés à leur usage personnel ou à celui de leur famille. Par conséquent, les motivations d'achat y sont avant tout personnelles. Ceci étant, ce marché englobe divers types ou sous-marchés, qui varient selon la nature des produits et des comportements d'achat des consommateurs. Ces différents types de marchés de consommation sont comme suit :

- **Les biens de consommation à rotation rapide** : les marchés des biens de consommation à rotation rapide sont des marchés sur lesquels les clients achètent des produits qui impliquent généralement des dépenses relativement faibles, qui sont achetés fréquemment et qui ne sont généralement pas durables.
- **Biens de consommation semi-durables** : les marchés des biens de consommation semi-durables comprennent des produits tels que les vêtements et les chaussures, les articles d'ameublement, les bijoux, etc.
- **Biens de consommation durables** : les biens de consommation durables comprennent des produits tels que les réfrigérateurs, les voitures, les ordinateurs, etc. Il s'agit d'achats qui sont effectués moins fréquemment, qui impliquent souvent des dépenses considérables et qui engagent le client à l'égard du produit acheté pendant un certain temps.

b) Marchés interentreprises (B2B)

Les marchés interentreprises (B2B) se distinguent par la présence d'acheteurs généralement influents et de grande taille, qui effectuent leurs achats principalement dans le but de répondre à des objectifs organisationnels spécifiques. Ces transactions s'inscrivent dans un cadre organisationnel structuré, impliquant souvent des professionnels qualifiés en matière d'approvisionnement. Une particularité fondamentale des marchés B2B est que la demande y est généralement dérivée, c'est-à-dire qu'elle dépend indirectement de la demande du

consommateur final. De plus, ces marchés ont tendance à se concentrer géographiquement, et les négociations constituent un aspect central des relations entre les responsables marketing et leurs clients. Le marketing et les ventes dans le domaine du B2B divergent significativement des pratiques observées sur les marchés destinés aux consommateurs finaux (B2C).

Les acheteurs B2B manifestent une propension accrue à négocier les conditions tarifaires, et les questions relatives à la livraison ainsi qu'au service après-vente(SAV) revêtent une importance cruciale. Le vendeur doit souvent interagir avec des partenaires dotés d'une expertise approfondie en négociation, ce qui peut rendre le processus de vente, tout comme celui d'achat, particulièrement long, s'étendant parfois sur plusieurs mois, voire des années, notamment pour certains types de biens d'équipement. À l'instar des marchés orientés vers les consommateurs, les marchés interentreprises se subdivisent en plusieurs segments distincts. Parmi les principaux sous-marchés identifiables figurent les suivants : d'une part, les marchés des fournitures et consommables, qui incluent notamment les matières premières et les produits semi-finis ; d'autre part, les marchés des biens d'équipement, englobant les installations industrielles et les machines ; et enfin, les marchés des services dédiés aux entreprises, tels que la consultation ou les conseils techniques. Cette segmentation reflète la diversité des besoins et des exigences propres aux organisations évoluant dans l'univers du B2B.

La vente en tant que carrière : quid des qualités de bon vendeur ?

Il n'existe pas de test définitif ou de procédure de sélection permettant de distinguer les vendeurs qui réussissent de ceux qui ne réussissent pas et, à part l'essai, il n'y a aucun moyen de savoir si une personne est faite pour une carrière dans la vente. Toutefois, certaines qualités essentielles sont généralement reconnues comme cruciales pour exceller dans ce domaine :

- **Empathie et intérêt pour autrui** : cette compétence permet au vendeur de cerner avec finesse les véritables besoins et préoccupations du client. Elle se traduit par la capacité à se mettre à la place de ce dernier et à comprendre les raisons sous-jacentes à ses sentiments ou comportements.

- **Aptitude à communiquer** : elle ne se limite pas à transmettre efficacement un message au client. Elle inclut, de façon encore plus déterminante, la capacité d'écoute active et de compréhension des propos et attentes du clients.

- **Détermination** : bien que le vendeur doive savoir accepter un refus, cette aptitude ne doit pas le conduire à une passivité face aux échecs. Une forte détermination est indispensable pour persévérer dans un métier aussi exigeant.

- **Autodiscipline et résilience** : la profession commerciale suppose une grande autonomie. La majeure partie du temps, les vendeurs travaillent de manière indépendante, sauf lorsqu'ils se trouvent en entretien avec des clients. Cette solitude requiert non seulement une rigueur personnelle, mais aussi une capacité à gérer les défis sans supervision rapprochée. Ces qualités forment le socle des compétences attendues d'un vendeur professionnel performant et sont communes à tout vendeur réussi dans le domaine..

Section 2 : la nature et le rôle de la gestion des ventes

Tout comme le métier de la vente s'est professionnalisé, la fonction de gestion des ventes a également connu une profonde transformation. Le terme clé ici est « *gestion* ». Désormais, les responsables doivent maîtriser avec professionnalisme les grandes fonctions managériales, à savoir la planification, l'organisation et le contrôle. L'idée selon laquelle il suffit d'avoir une personnalité charismatique pour être un excellent directeur des ventes appartient de plus en plus au passé. Ce rôle ne se limite plus à s'assurer que la force commerciale atteigne un volume de ventes déterminé. Bien que de telles qualités restent louables, les responsabilités du directeur des ventes dans l'environnement actuel sont devenues plus stratégiques et diversifiées.

Aujourd'hui, le responsable des ventes est amené à jouer un rôle déterminant dans l'élaboration des plans de l'entreprise et à contribuer de manière significative à sa vision stratégique. Le directeur commercial doit également posséder une compréhension approfondie des concepts de marketing, afin d'assurer une parfaite intégration entre les activités de vente et celles de marketing. Dans de nombreuses organisations, la priorité n'est plus simplement donnée au volume des ventes, mais plutôt à la rentabilité. En conséquence, le directeur des ventes est tenu d'analyser les opportunités et d'orienter les efforts de son équipe vers des transactions à forte valeur ajoutée. De plus, il doit veiller à être au fait des évolutions récentes dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour encadrer efficacement sa force de vente. À bien y penser, ces multiples exigences peuvent rendre le poste intimidant : il requiert des compétences en comptabilité, en planification stratégique, en gestion du personnel et en marketing. Malgré cette complexité, sa responsabilité première est de veiller à ce que la fonction commerciale contribue le plus efficacement possible à la réalisation des objectifs et des buts de l'entreprise.

Afin de remplir ce rôle, les directeurs des ventes assument des tâches et des responsabilités spécifiques à savoir :

- La détermination des objectifs et des buts de la FDV ;
- L'organisation de la FDV, la taille de la FDV, la conception et la planification du territoire ;
- La sélection, le recrutement et la formation de la FDV ;
- La motivation de la FDV ;
- L'évaluation et le contrôle de la FDV ;
- La prévision et la budgétisation.

L'évolution du concept de marketing figure parmi les avancées les plus marquantes ayant transformé la vente et la gestion commerciale au cours des dernières années. Étant donné son impact sur le processus de vente, il est pertinent d'examiner la nature de cette évolution ainsi que ses répercussions sur les activités commerciales et la vente.

2.1. Le concept de Marketing²

Pour comprendre l'évolution du concept de marketing, il est habituel de scinder les pratiques commerciales modernes en trois grandes phases distinctes : premièrement, l'orientation orientée vers la production ; ensuite, une orientation vers la vente ; enfin, l'approche basée sur le marketing.

2.1.1. Orientation vers la production

À cette époque, l'accent était mis sur l'optimisation des efforts de l'entreprise en matière de production de biens ou de services. Plus spécifiquement, la gestion visait à maximiser l'efficacité en favorisant la fabrication à grande échelle de produits standardisés. Dans ce contexte, des fonctions comme les ventes, les finances ou encore les ressources humaines occupaient une place secondaire par rapport à l'objectif principal : produire. L'idée dominante reposait sur le postulat que les clients achèteraient les produits, pour peu qu'ils soient d'une qualité acceptable, disponibles en grande quantité et proposés à des prix compétitifs. Cette vision a été incarnée par Henry Ford, qui a révolutionné l'industrie automobile en lançant la

² Selon Philippe Kotler (2007) « *Le marketing est l'ensemble des études et techniques d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés.* » Selon une approche non axé marché « Le Marketing est une science et un art ayant pour but de comprendre les besoins de sa cible et de les satisfaire dans le but de créer de la valeur en échange, notamment le changement de comportement, d'attitude, de perception ... »

production en série de la Ford T à Détroit en 1913. Ford avait pour ambition de fabriquer un véhicule standardisé à grande échelle, utilisant des techniques de production de masse, afin de satisfaire une demande émergente pour un moyen de transport personnel abordable. À l'époque, son intuition s'est avérée pertinente : la demande était bel et bien présente, et son modèle a rencontré un immense succès. Cette orientation vers la production correspondait parfaitement aux conditions économiques des États-Unis à cette période, marquée par une demande potentielle supérieure à l'offre. Néanmoins, le contexte économique a évolué. Aujourd'hui, dans un environnement où l'offre dépasse généralement la demande, une telle philosophie s'avère moins adaptée aux réalités du marché contemporain.

2.1.2. L'orientation vers la vente

Dans les années 1920 et 1930, l'introduction à grande échelle des techniques de production de masse, particulièrement aux États-Unis et en Europe occidentale, a révolutionné le fonctionnement des entreprises. Cette transformation s'est accompagnée d'une montée rapide de la concurrence mondiale, poussant nombre d'entreprises à adopter une approche centrée sur la vente. Une entreprise orientée vers la vente focalise ses efforts principalement sur la fonction commerciale : l'objectif clé n'est pas tant de produire, mais de garantir que les produits déjà fabriqués trouvent preneurs. Cette orientation repose sur la conviction qu'à moins d'être activement sollicités, les clients risquent d'être lents ou réticents à acheter. Même ceux qui recherchent spécifiquement les produits ou services proposés par une entreprise disposent généralement d'un choix étendu de fournisseurs concurrents. Ce contexte devient particulièrement difficile lorsque, en plus d'une capacité suffisante de production, la demande est faible ou en repli. Une telle situation était typique dans les économies développées des années 1930 et a conduit à l'élaboration de nombreuses techniques de « *vente forcée* ». Ces pratiques, souvent discutables, voire carrément malhonnêtes, ont durablement marqué la perception du secteur commercial. L'image de la vente a ainsi été entachée par ces méthodes agressives. Bien qu'aujourd'hui les consommateurs bénéficient d'une protection accrue contre ces excès, certaines entreprises continuent de privilégier une stratégie axée sur la vente pour maximiser leurs résultats.

2.1.3. Orientation marketing

L'origine exacte du concept de marketing ou de l'orientation client demeure toujours ambiguë. On pourrait dire que, d'une certaine manière, l'importance primordiale accordée au client a toujours été présente dans l'histoire du commerce. Cependant, ce n'est véritablement qu'à partir des années 1950 que les idées associées au concept moderne de marketing ont émergé et commencé à se structurer. Ce concept, qui a d'abord vu le jour aux États-Unis, est le fruit de plusieurs facteurs on peut en citer : une insatisfaction vis-à-vis des approches centrées sur la production et la vente, des évolutions dans l'environnement économique et une compréhension plus approfondie des dynamiques commerciales. Le principe central du marketing repose sur l'idée que le succès et la rentabilité d'une entreprise dépendent de sa capacité à identifier les besoins et les attentes des clients, puis à leur offrir des produits et services adaptés³. À première vue, ce mode de pensée semble simple et peu révolutionnaire. Pourtant, le concept de marketing exige un bouleversement profond dans la manière dont une entreprise conçoit et conduit ses activités, par opposition à une approche purement orientée vers la production ou la vente. Selon le concept de marketing, la clé du succès et de la rentabilité d'une entreprise réside dans l'identification des besoins et des désirs des clients (en amont) et dans la fourniture de produits et de services destinés à les satisfaire. A première vue, un tel concept ne semble pas être une philosophie d'entreprise d'une grande portée et fondamentalement différente, mais en fait, le concept de marketing exige une révolution dans la façon dont une entreprise pense et pratique ses activités commerciales par rapport à l'orientation de la production ou des ventes.

2.2. Mise en œuvre de concept de marketing

Pour qu'une entreprise adopte une orientation marketing, il est nécessaire de procéder à plusieurs transformations au niveau des pratiques organisationnelles et des mentalités. Pour être pertinente, la discipline marketing doit fournir ce que l'on pourrait qualifier de « *technologie du marketing* ». Cela signifie que la gestion requiert l'élaboration d'un ensemble d'outils composés de techniques et de concepts, en vue de concrétiser le concept de marketing. Il convient de reconnaître que les sciences du comportement jouent un rôle clé dans la compréhension des attitudes et des décisions des acheteurs. Par ailleurs, le développement de méthodologies quantitatives et qualitatives de recherche en marketing contribue largement à l'analyse approfondie et à l'évaluation des marchés. Dans ce qui suit nous allons examiner quelques-uns des concepts les plus importants et les plus utiles du marketing

³ Ce point sera analysé en détail dans le deuxième chapitre portant sur la stratégie orientation marché.

2.2.1. Segmentation et ciblage du marché

Le marketing axé sur les besoins et les attentes des clients oblige les entreprises à identifier ces éléments pour ensuite concevoir des stratégies spécifiques destinées à les satisfaire tout en atteignant leurs propres objectifs. Cependant, la diversité des besoins et des désirs de la clientèle, associée à une multitude de solutions possibles, rend presque impossible pour une seule entreprise de répondre de manière standardisée aux attentes de l'ensemble du marché. C'est ainsi qu'intervient la segmentation du marché, une démarche qui consiste à repérer des groupes de consommateurs partageant des attentes similaires et répondant différemment à des initiatives marketing spécifiques. Une fois les segments identifiés, l'entreprise évalue lesquels présentent le plus fort potentiel et s'oriente vers ceux qu'elle est la mieux positionnée pour adresser efficacement. Les campagnes marketing peuvent alors être soigneusement adaptées en fonction des particularités de ces segments choisis.

Cette approche amplifie l'efficacité des actions marketing en ciblant précisément les publics les plus stratégiques. La segmentation et le ciblage sont des piliers fondamentaux du marketing moderne. De nombreuses techniques ont été développées pour aider les entreprises à optimiser leur mise en œuvre. Les principaux avantages d'une segmentation et d'un ciblage réussis incluent : une meilleure identification des opportunités du marché, notamment grâce à la détection d'éventuels créneaux inexploités (où l'absence de concurrence peut être exploitée) ; la conception de produits et de messages beaucoup mieux adaptés aux caractéristiques et attentes spécifiques du marché visé ; une focalisation accrue sur les efforts commerciaux et marketing, orientée vers les segments présentant le plus d'opportunités de réussite.

Les critères les plus couramment utilisés pour réaliser une segmentation varient en fonction du type de marché. Citons quelques exemples :

- *Pour les marchés et produits de consommation* : âge, sexe, niveau de revenu, catégorie socio-économique, localisation géographique, type d'habitation, traits de personnalité, avantages recherchés, fréquence d'utilisation (exemple : gros consommateurs vis à vis consommateurs occasionnels).

- *Pour les marchés et produits industriels* : secteur d'utilisation finale, type d'industrie ou application du produit, bénéfices recherchés, taille de l'entreprise cliente, localisation géographique, volume ou fréquence de consommation.

En adoptant ces approches méthodiques, les entreprises peuvent maximiser leur pertinence sur le marché et générer un impact significatif auprès des groupes ciblés.

2.2.2. Le mix marketing

Lorsque l'on aborde la notion de segmentation du marché, il est fréquent de se référer au programme marketing de l'entreprise. Les décisions les plus fondamentales de ce programme, et d'ailleurs le cœur même de la mission du directeur marketing, concernent les variables de marketing contrôlables. Ces variables se regroupent autour de ce qu'E. Jerome McCarthy a défini comme les « *quatre P* » : le prix, le produit, la promotion et le lieu (ou la distribution). Chaque composante de ces quatre P nécessite des choix stratégiques précis :

1. **Prix** : niveaux de prix, conditions de crédit, modifications de prix, remises ;
2. **Produit** : caractéristiques, emballage, qualité, gamme ;
3. **La promotion** : la publicité, la promotion des ventes, la vente personnelle, le mécénat et le parrainage constituent les principaux piliers du processus de communication marketing. Ensemble, ces composantes forment ce que l'on désigne par le terme « *mix de communication* ». Lorsqu'elles sont employées de manière coordonnée et cohérente, on parle alors de « *communication marketing intégrée* ». Avec l'émergence d'Internet, notamment grâce aux avancées de l'intelligence artificielle (IA), ainsi que le recours croissant aux stratégies de marketing direct, l'attention portée à cet aspect du marketing mix s'est considérablement renforcé au cours des dernières années.
4. **Place** : inventaire, canaux de distribution, nombre d'intermédiaires.

La vente personnelle est considérée comme une composante du domaine de la décision promotionnelle du marketing mix. Ci-dessous est analysée, la notion de mix promotionnel. A ce stade, nous allons examiner plus en détail les autres éléments du mix.

2.2.3. La communication

Ce dernier élément du marketing mix exerce l'influence la plus significative sur les ventes, car la vente personnelle (face à face) en tant que telle fait partie intégrante du mix promotionnel global d'une entreprise. Les autres composantes de communication, aussi nommé parfois sous-mix de promotion, incluent la publicité, les actions promotionnelles, les relations publiques et le sponsoring.

2.2.4. Le marketing mix sur les marchés B2C et B2B

En analysant comment les outils du marketing mix peuvent être utilisés dans les différentes grandes catégories de marché, il est essentiel de rester vigilant, car, comme nous l'avons constaté, les marchés B2C et B2B se déclinent en plusieurs types distincts. Dans ce contexte, les éléments suivants illustrent certaines des principales considérations à prendre en compte lors de l'application des outils du marketing mix à chaque type de marché.

a) Le marketing mix sur les marchés B2C

Comme déjà souligné, le marketing B2C consiste à vendre à des clients qui achètent pour leurs propres besoins ou ceux de leur famille, pour un usage et des motifs privés. Dans ce type de contexte, bien que l'on trouve toutes sortes de combinaisons différentes du marketing mix en fonction de la stratégie de positionnement de l'entreprise, etc.

- **Produit** : dans les contextes B2C, certains aspects du mix produit revêtent une importance particulière, notamment la marque, l'emballage, les logos et le design. Le produit lui-même est fréquemment standardisé. La marque et l'image véhiculée jouent un rôle clé, car elles permettent de rassurer les consommateurs tout en simplifiant leur choix. Sur de nombreux marchés B2C, les cycles de vie des produits et des marques ont tendance à être courts, souvent sous l'effet des tendances ou d'un phénomène de désintérêt des consommateurs. Pour cette raison, le développement de nouveaux produits ainsi que l'innovation deviennent essentiels. Cela peut passer, par exemple, par des initiatives de repositionnement, de reconditionnement ou autres stratégies visant à maintenir l'attractivité et l'engagement des clients.

- **Promotion** : en ce qui concerne l'élément promotionnel du mix, il est probable que l'accent sera mis sur les outils de promotion non personnels tels que la publicité plutôt que sur la vente personnelle. La publicité s'adresse généralement au marché de masse et tend à mettre l'accent sur l'image de marque et sur des messages publicitaires persuasifs plutôt que sur des messages factuels détaillés. Les outils de promotion des ventes sont largement utilisés et la marque et l'image de l'entreprise sont importantes.

- **Prix** : l'importance et le rôle du prix dans le marketing B2C varient énormément selon les produits et les marchés, mais le rapport qualité-prix est susceptible d'être particulièrement important et prédominant dans le choix du client. La négociation entre l'acheteur et le vendeur concernant le prix est probablement peu utilisée dans le marketing et la vente B2C. Les appels d'offres ne sont pas non plus très répandus, bien que l'importance et la prévalence de la

négociation dépendent de la culture du marché. Dans certaines cultures, la négociation est donc à l'ordre du jour, même pour le marketing B2C.

- **Place** : la distribution sur les marchés B2C est généralement intensive et repose fréquemment sur l'utilisation d'intermédiaires, notamment les détaillants. Si le marketing relationnel, particulièrement à travers l'élément marque du mix marketing, conserve une certaine importance dans ce contexte, le taux élevé de changement de marque caractérisant ces marchés rend souvent complexe l'établissement et la pérennisation de relations solides avec les clients. Par ailleurs, bien que le service à la clientèle ait historiquement occupé une place moins prépondérante dans le marketing B2C comparé aux marchés B2B, cette dynamique évolue progressivement. En effet, face à une concurrence accrue et des consommateurs B2C devenant plus exigeants, le rôle du service à la clientèle gagne en importance.

b) Le marketing mix sur les marchés B2B

Il est important de noter qu'il existe divers types de marchés B2B, et que le marketing mix peut varier considérablement au sein de chacun d'eux. Même parmi les entreprises d'une même catégorie de marché B2B, des différences significatives peuvent apparaître dans l'approche adoptée. Les points suivants mettent en lumière certaines spécificités et distinctions dans l'application du marketing mix entre les marchés B2B et B2C.

- **Produit** : dans les marchés B2B, les décisions d'achat s'appuient fréquemment sur les caractéristiques techniques des produits. Ces derniers sont souvent personnalisés pour répondre aux exigences spécifiques des clients. Des aspects tels que la garantie de qualité, le SAV et les prestations techniques jouent un rôle déterminant. La fiabilité des produits, combinée à l'étendue du service après-vente proposé, constitue ainsi des piliers essentiels du marketing mix dans cet environnement professionnel.

- **Promotion** : en ce qui concerne la composante promotionnelle du mix marketing dans le contexte des marchés interentreprises, il est vraisemblable que l'accent soit davantage placé sur la vente personnelle plutôt que sur la publicité. Néanmoins, à l'instar des marchés de consommation, les techniques de promotion des ventes occupent une place importante dans les relations interentreprises, notamment dans le cadre des interactions avec les distributeurs et autres intermédiaires. Par ailleurs, la publicité demeure un levier promotionnel d'une grande utilité, en particulier lors du lancement de nouveaux produits. Enfin, le marketing direct

constitue un outil de promotion particulièrement pertinent sur ces marchés, étant donné que les bases de données de contacts y sont souvent plus précises et permettent une personnalisation accrue des messages en fonction des besoins spécifiques des clients.

- **Prix** : bien que le prix soit un facteur important sur les marchés interentreprises, ce serait une erreur de supposer que tous les clients interentreprises achètent uniquement en fonction du prix. Ce n'est pas le cas. En fait, comme sur les marchés de consommation, c'est la valeur globale qui compte. Toutefois, le prix sera toujours un facteur clé du marketing mix sur les marchés B2B. Les prix sont beaucoup plus susceptibles d'être négociés sur le marché interentreprises et nous pouvons avoir des processus différents pour la fixation des prix et, en particulier, pour l'établissement des devis, tels que les appels d'offres.

- **Place**: concernant la distribution sur les marchés interentreprises, bien que des intermédiaires puissent intervenir, elle s'effectue souvent de manière directe. Les considérations logistiques y jouent un rôle crucial, car la rapidité, et surtout la fiabilité des livraisons, revêtent une importance majeure. Cette priorité accordée à la fiabilité s'est intensifiée au fil des années avec l'adoption des principes du juste-à-temps, inspirés du modèle japonais, et des systèmes de production flexibles intégrés aux processus d'achat et de fabrication.

Section 3 : la relation entre les ventes et le marketing

Tout au long de ce chapitre, nous avons analysé la nature et les fonctions de la vente ainsi que de la gestion des ventes, tout en explorant la transition progressive des entreprises vers une orientation centrée sur le marketing. Il a été démontré que les efforts de vente influencent et sont influencés par les décisions relatives aux composantes du mix marketing d'une organisation, lesquelles, à leur tour, affectent sa stratégie marketing globale. Par conséquent, une intégration harmonieuse entre les activités de vente et de marketing est cruciale. L'adoption du concept de marketing a souvent impliqué, dans de nombreuses organisations, des ajustements à la fois structurels et conceptuels concernant le rôle de la vente. La distinction la plus marquante entre une entreprise avant et après cette transition réside dans la reconnaissance des ventes comme une sous-fonction intégrée à la sphère plus large du marketing.

Dans une entreprise orientée vers le marketing, cette fonction occupe un rôle prééminent de coordination et de contrôle englobant l'ensemble des activités stratégiques de l'entreprise. Cependant, cette redéfinition est parfois mal perçue par les équipes de vente, ce qui peut

engendrer des tensions significatives entre les départements vente et marketing. Cette discordance trouve souvent son origine dans une gestion insuffisamment sensible ou inadéquatement menée lors des changements requis pour aligner l'entreprise sur cette orientation nouvelle. Bien qu'intégrée dans le cadre général du programme marketing, la vente demeure essentielle et stratégique. Le concept de marketing ne doit pas être interprété comme une minimisation de son importance, ni comme un postulat selon lequel les responsables marketing devraient systématiquement occuper les postes les plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle.

Outre les réajustements organisationnels, l'influence croissante de la fonction marketing ainsi qu'une approche davantage professionnalisée ont changé en profondeur les rôles et les contributions attribués à la vente. De nos jours, cette activité s'inscrit dans un processus élargi, axé sur *l'identification et l'analyse des besoins et attentes des clients*, dans le but d'y répondre par le biais d'un ensemble coordonné d'actions marketing offrant des avantages différenciants. Autrement dit, au niveau du produit, deux considérations marketing majeures sont le *choix du marché cible et la création d'un avantage différentiel*. Ces deux décisions ont un impact sur la vente personnelle.

- **Choix du marché cible**

La définition d'un marché cible joue un rôle crucial dans la gestion des ventes, notamment à travers son lien avec les comptes cibles. Dès que le marché cible est établi, la gestion des ventes peut en déduire les comptes précis à adresser. Cela permet d'allouer les ressources des équipes commerciales de façon plus efficace et stratégique.

- **Avantage différentiel**

La création d'un avantage différentiel constitue la base d'une stratégie marketing efficace. Cependant, cet avantage doit non seulement être transmis à l'équipe commerciale, mais également intégré dans un plan de vente qui lui permette de le présenter de manière convaincante aux clients. Deux dangers fréquents doivent être évités :

- Les vendeurs sapent l'avantage différentiel en accordant fréquemment des concessions de prix sous la pression des clients.
- Les caractéristiques à l'origine de l'avantage différentiel sont présentées, mais les bénéfices pour le client sont oubliés. Il est crucial de traduire ces avantages dans un langage qui parle aux clients et répond à leurs préoccupations spécifiques. Cela peut impliquer, par exemple,

d'illustrer des gains en productivité par des économies financières ou une hausse des revenus pour rassurer les clients ayant des priorités économiques.

Figure 1. Les principales différences entre le marketing et la vente.

Ventes	Marketing
La Vente se résume à l'échange de produits/service en contrepartie d'une valeur monétaire entre le vendeur et l'acheteur.	Le Marketing s'intéresse non seulement au processus de vente, mais aussi de la chaîne de production du produit jusqu'à sa distribution auprès du client final.
La Vente est la conclusion du cycle de production.	Le Marketing intervient dès le début du cycle de production.
La Vente se focalise sur le produit.	Le Marketing se focalise sur le Marché dont le consommateur.
La Vente s'intéresse aux besoins du vendeur. (Animation Réseau)	Le Marketing s'intéresse aux besoins du consommateur.

Conclusion

En guise de conclusion, la nature et le rôle de la vente et de la gestion des ventes ont été décrits et analysés, tout en soulignant l'évolution vers une professionnalisation accrue dans ces domaines. Il est désormais attendu que les acteurs impliqués maîtrisent un ensemble de techniques de gestion spécifiques. Une avancée majeure dans la réflexion commerciale moderne réside dans l'intégration du concept de marketing, qui marque le passage des entreprises d'une logique axée sur la production à une approche centrée sur le marché, en incluant une étape d'orientation vers les ventes. Les principes fondamentaux du marketing, tels que la segmentation et le ciblage de marché, le cycle de vie du produit et le marketing mix, ont été exposés pour mettre en lumière leur impact. L'importance de l'approche marketing se reflète dans les activités de vente et révèle le rôle stratégique que celles-ci occupent au sein des programmes marketing. En raison de l'accent mis par le marketing sur les besoins et souhaits des clients, le prochain chapitre (chapitre 2) approfondira cette approche tournée vers le marché, avec une attention particulière portée à l'étude du comportement d'achat des consommateurs et des organisations et de la gestion des ventes.

Chapitre II. La stratégie orientée vers les marchés et la gestion des ventes

Objectifs :

Après avoir étudié ce chapitre, l'apprenant devrait être capable de :

- Permettre à l'apprenant de comprendre les principes de la SOM
- Définir la SOM et expliquer son importance dans le développement de l'entreprise
- Identifier les composantes du marché
- Comprendre les besoins et attentes des clients afin de mieux adapter l'offre commerciale
- Comprendre la mise en œuvre de la SOM et son importance dans la gestion et la prévision des ventes

Introduction

Ce chapitre vise à fournir à l'étudiant les bases essentielles pour comprendre et maîtriser la gestion des ventes. La stratégie orientée vers les marchés (SOM) offre un cadre efficace pour faire face à une concurrence de plus en plus intense tout en augmentant les performances globales de l'organisation. Elle aborde des concepts tels que la valeur ajoutée, le marketing et les compétences distinctives dans le domaine de la gestion des ventes, la chaîne de valeur, l'importance d'une gestion intégrée de la communication (CMI) et l'intégration d'un programme de gestion des ventes dans le plan marketing de l'entreprise.

Pour bien appréhender les marchés, il est crucial pour un directeur commercial de comprendre les motivations qui incitent un client à acheter un produit. Il devient alors nécessaire d'analyser les différents facteurs qui influencent le processus d'achat : l'environnement, la taille et la structure de l'entreprise, le type de produit acheté ainsi que l'importance de l'achat, la composition du groupe décisionnel et la personnalité des acteurs impliqués. En approfondissant sa compréhension du processus d'achat, le directeur des ventes sera mieux préparé pour optimiser les performances de son équipe commerciale. L'analyse se prolonge par l'étude des environnements internes et externes, du marché potentiel et des prévisions des ventes, autant d'éléments que l'équipe commerciale devra intégrer. Cela inclut l'organisation elle-même, ses produits, la concurrence et les techniques de prévision des ventes. Ces points serviront de base pour structurer efficacement l'équipe commerciale.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons, en premier lieu, mettre en exergue quelques éléments de définitions de la stratégie orientation marché ainsi que ses objectifs, et dans un deuxième lieu, nous tenterons de distinguer en la SOM et l'approche vers les produits, pour passer en troisième lieu à montrer le rôle de la SOM dans la compréhension des marchés et l'analyse des environnements

Section 1 : la stratégie orientée vers les marchés et la gestion des ventes

Quelle que soit son activité ou sa taille, toute entreprise est confrontée à des concurrents. Elle doit non seulement survivre mais aussi prospérer dans un environnement où les règles évoluent constamment, ce qui l'oblige à s'adapter et à surpasser ses rivaux. Dans le cas contraire, elle risque une restructuration ou même une fermeture. Cela montre qu'aucune organisation n'est à l'abri. La gestion des ventes ne fait pas exception. Comme les autres départements, elle doit respecter la culture organisationnelle existante, voire anticiper ses évolutions. De plus, dans une logique de réduction des coûts au sein de la chaîne de valeur, de nombreuses entreprises ont réduit leur nombre de fournisseurs, les incitant à adopter une approche davantage orientée vers les marchés plutôt que transactionnelle.

La gestion des ventes engendre des coûts particulièrement élevés : dans la plupart des organisations, son budget dépasse celui des autres leviers promotionnels tels que la publicité, la promotion des ventes ou encore les relations publiques. En effet, chaque visite commerciale représente un coût important, et conclure une vente nécessite souvent plusieurs interactions. Cependant, une solution existe. Il ne s'agit pas d'un modèle standard prêt à appliquer ni d'une astuce rapide ; sa mise en œuvre demande du temps et des efforts soutenus. Cette solution repose sur une nouvelle philosophie de gestion : *la stratégie orientée vers les marchés (SOM)*.

1.1.La stratégie orientée vers les marchés

Cette approche est perçue comme une théorie prédominante. Elle repose sur l'adoption et l'application de concepts marketing bien établis. Universitaires et professionnels des affaires la considèrent comme l'un des facteurs clés contribuant à des performances supérieures et au succès à long terme, et ce, dans tous les domaines : entreprises privées ou publiques, grandes ou petites, marchés industriels ou de consommation, et dans toutes les régions du monde. Elle constitue le cœur du concept marketing moderne, un pilier sur lequel repose son fondement. Il s'agit d'une philosophie guidant l'entreprise à placer les intérêts des clients et des consommateurs au centre de ses priorités. Cette orientation cliente va bien au-delà de la simple

satisfaction des attentes, redéfinissant les besoins des clients (B2B) et des consommateurs (B2C). Cela se traduit par le développement de produits et services à valeur ajoutée supérieure, mais aussi par l'établissement de relations durables et privilégiées avec eux, dépassant les simples interactions fournisseur-client. Ces relations englobent la fidélité à la marque et des liens de confiance renforcés. En outre, cette approche constitue une véritable culture organisationnelle, où chaque membre de l'entreprise est sensibilisé à son rôle actif dans la satisfaction des clients, surpassant ainsi les concurrents pour construire un avantage compétitif. Elle ne se limite pas aux départements marketing ou vente, mais concerne tous les employés dont le rôle a un impact, direct ou indirect, sur la relation avec la clientèle, depuis la direction jusqu'à la base hiérarchique de l'organisation. Ce cadre repose également sur un processus d'échange continu d'informations concernant les clients, les consommateurs et les concurrents. Ces données alimentent les décisions stratégiques concernant la répartition des ressources et la coordination des différentes fonctions internes.

L'objectif est d'anticiper et de répondre aux besoins des clients tout en leur proposant des produits et services de valeur supérieure⁴. La contribution finale revient souvent aux représentants commerciaux des entreprises fournisseurs, qui jouent un rôle clé dans la satisfaction des consommateurs. Dans une perspective culturelle organisationnelle, cette approche prône une dynamique qui privilégie l'apprentissage continu sur les différents marchés, favorise une communication interne optimisée pour partager l'information et définir des objectifs communs, tout en orchestrant les actions nécessaires. La collaboration collective et la synergie entre employés génèrent une valeur ajoutée tangible pour les clients. En retour, ces derniers influencent positivement la performance globale de l'entreprise et contribuent à sa rentabilité.

1.2.La stratégie orientée vers les marchés et stratégie orientée vers les produits

Pour mieux cerner l'approche stratégique de la SOM, comparons-la à une stratégie centrée(orientée) sur les produits (SOP). Contrairement à la SOM, la SOP définit sa mission en se concentrant sur le produit qu'elle fabrique et distribue. Autrement dit, la mission de l'entreprise repose essentiellement sur sa capacité de production. Dans ce cadre stratégique,

⁴ La valeur supérieure se définit comme la relation positive entre les bénéfices recherchés par les clients et les coûts associés à l'achat de produits et services. Les bénéfices recherchés par le consommateur sont associés à l'expérience achat, à la perception à l'égard de la marque, à la qualité de produit et service, au SAV, au prix, aux conditions d'achat, etc. Les coûts quant à eux représentent le prix mais aussi l'effort pour procurer le produit, en temps comme en effort physique, et le coût psychologique rattaché à l'achat (risque, stress...)

l'organisation propose des produits qu'elle est capable de produire, avant de s'atteler à leur commercialisation. L'attention se porte principalement sur la gestion de la production, adoptant ainsi une logique en amont où l'entreprise reste focalisée sur elle-même, plutôt que sur les besoins des consommateurs ou des marchés.

Ce type d'approche marketing met généralement en avant des politiques tarifaires agressives, des rabais attractifs, des promotions de vente intensives ainsi que le recours à des concours. À l'inverse, la mission de l'entreprise suivant une approche SOM est construite à partir d'une perspective externe, tournée vers les consommateurs. Elle s'inscrit donc dans une démarche de gestion en aval : le point de départ réside dans les clients et les consommateurs pour ensuite structurer les actions de l'entreprise. En d'autres termes, cette stratégie repose sur l'analyse approfondie des besoins des clients, des marchés et des concurrents pour définir la mission et la concrétiser à travers des plans marketing adaptés. L'objectif est de concentrer les efforts sur les attentes du marché et d'anticiper les besoins des consommateurs afin de surpasser efficacement la concurrence.

Tableau 1. Caractéristiques de la SOP et de SOM

Caractéristiques de la SOP vs SOM	
Orientation vers produits (SOP)	Orientation vers marchés (SOM)
Perspectives à CT	Perspectives à LT
Prix le plus bas	Valeur la plus élevée
Rabais, escomptes	Plan de communication
Image de marque peu importante	Image de marque importante
Relations clients-consommateurs	Relation chaîne de valeur

Il est bien certain que chaque fonction de l'entreprise est importante et que la participation de chacune de ces fonctions contribue à la performance de l'entreprise. Il faut donc mieux qu'il positive.

a) Qu'entend-on par la SOM ?

Kohli et Jaworski (1993, 1996) la définissent comme « *le développement de l'information commerciale stratégique à travers toute l'entreprise dans le but de satisfaire les besoins présents et futures des consommateurs, la dissémination de l'information commerciale stratégique des marchés, horizontalement et verticalement, dans toute l'entreprise et la prise de décisions quant aux actions à mener sur la base des renseignements fournis par*

l'information commerciale stratégique ». L'information commerciale stratégique correspond à toutes les informations relatives aux marchés, que ce soit au niveau des concurrents, des consommateurs ou toute autre source pouvant contribuer à mieux satisfaire les besoins des clients et des consommateurs. L'interprétation des informations est fondamentale au succès de la SOM.

En résumé, en ce qui concerne la SOM, on peut dire qu'elle doit être vue comme une culture organisationnelle, où chaque personne dans l'organisation est sensibilisé et prête à jouer un rôle actif afin de mieux satisfaire les clients et les consommateurs que ne le font les concurrents dans le but de bâtir un avantage concurrentiel (AC) enviable dans son entreprise. La SOM est la responsabilité de tout.

b) Le concept marketing et la SOM

Les organisations adoptant la SOM épousent la philosophie du concept marketing. Le concept selon Kohli et Jaworski (1990) se définit comme « *une façon de penser qui guide l'allocation des ressources et l'identification des stratégies de l'entreprise pour l'organisation* ». Le marketing repose sur trois piliers : les consommateurs et les clients (la gestion et la satisfaction du client) ; la coordination du marketing (implication pour créer de la valeur) et la profitabilité (le bénéfice et le gain, le return on investment (ROI), c'est l'essence de marketing).

c) Les composantes de l'approche SOM⁵

L'orientation de marche fait référence au fait de générer de l'information concernant les besoins présents et avenir et de les communiquer dans toutes les strates et les fonctions de l'entreprise et finalement de répondre à cette information ou la traduire en actions comme le développement de nouveaux produits.

Son cœur est « *l'information commerciale stratégique* » qui va au-delà de l'identification des besoins et préférences. Les facteurs exogènes et non contrôlables doivent être pris en considération, ils peuvent influencer le consommateur.

L'information commercial stratégiques comprend trois étapes :

- La collecte de l'information commercial stratégiques
- La dissémination de l'information commercial stratégiques (SIM)

⁵ L'orientation client se définit comme l'adoption d'une SOM par l'équipe de vente (vente de type consultatif), l'information doit être aussi transmise à l'organisation du client. La gestion des ventes doit connaître les rouages de la chaîne de valeur de ses clients.

- La réponse à l'information commercial stratégiques (passage de l'information obtenue à la mise en action)

Section 2 : la compréhension des marchés

Dans le contexte actuel de mondialisation, caractérisé par une compétition accrue, la solidité des relations avec les preneurs de décisions constitue un pilier essentiel pour assurer la prospérité d'une entreprise vendeuse. Afin de bâtir des relations durables avec ses clients, l'entreprise doit définir la manière dont elle s'organisera en interne pour promouvoir efficacement les produits et services de son portefeuille auprès de sa clientèle. Pour atteindre cet objectif, elle devra d'abord acquérir une **compréhension approfondie des marchés qu'elle souhaite desservir**.

Comprendre ses marchés, pour une entreprise, signifie analyser comment fonctionnent ses clients potentiels ou actuels afin de leur proposer des services ou des produits parfaitement adaptés à leurs besoins. Contrairement à la vente aux **consommateurs individuels**, où une seule personne prend généralement la décision d'achat, la **vente interentreprises** dans le secteur industriel représente un défi considérable. En effet, ce processus engage un grand nombre d'acteurs qui participent au processus décisionnel (centrale d'achat). Ce dernier est intrinsèquement complexe, car il résulte de l'interaction de *multiples facteurs environnementaux, organisationnels, interpersonnels, sociaux, individuels et circonstanciels*. Les éléments clés à prendre en compte pour une compréhension complète des marchés sont illustrés dans le schéma ci-dessous

Tableau 2. Modèle de compréhension du processus d'achat

Facteurs environnementaux	Facteurs organisationnels	Facteurs situationnels	Facteurs liés à la central (groupe décisionnel)	Facteurs individuels
-technologie -politique -environnement -physique (géographie, climat, écologie..) -lois(cadre juridique)	-structure d'entreprise →(taille, degré de centralisation, complexité) -buts	-type de produit -importance de l'achat -risque → -nature de la tâche (type de rachat)	-structures de groupe -rôles assumés par les membres de ce groupe (instigateur, utilisateur, acheteur...) → -attentes et types de stratégies qu'ils mettent en place	-motivation (intérêt manifesté) -structure cognitive (changement ou conformisme dans l'habitude)



-économie -culture ↓	-ressource humaines, financiers... -orientation marché ↓	→	-agents d'influence (type de pouvoir exercé, coercitif, informationnel.) -implications (stratégies coercitives (promesse, menaces) ou non coercitives(recommandation et échange d'info)) ↓	de consommation) -personnalité (susceptibilité aux influences interpersonnelles, engagement vers certaines catégories de produits, leur croyance leur en pouvoir de diriger leur vie...
-------------------------	---	---	--	---

Processus décisionnel (ne se déroule pas en un seul moment. Il est constitué de 06 étapes)

A-étapes :

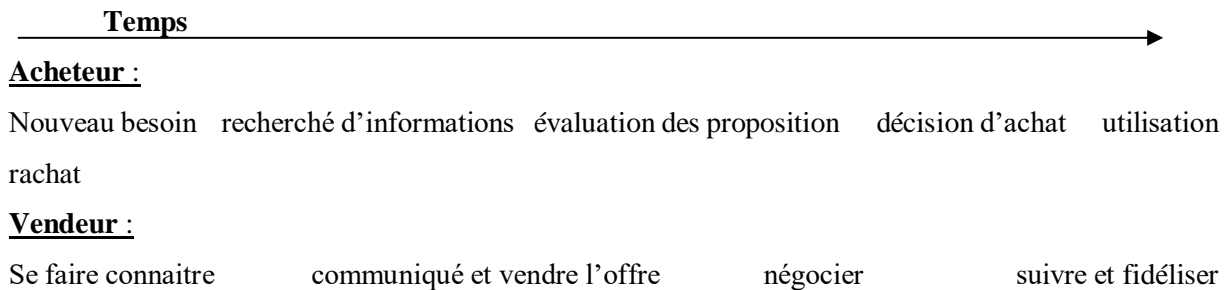
- la prise de conscience du besoin
- la recherché d'information,
- l'évaluation des propositions,
- la décision d'acquisition,
- l'utilisation de produit
- et le rachat.

B-choix

Lau, G.T, Goh et S.L.Phua (1999). "Purshased-related factors and buying center structure", industrial marketing management, vol.28, p.575.

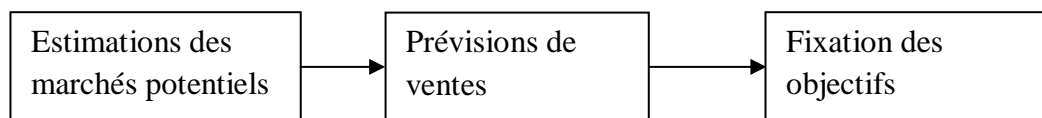
Il est essentiel que l'entreprise *vendeuse ait une bonne compréhension du marché, car c'est ainsi qu'elle saura se faire valoir auprès d'un acheteur potentiel*. Elle doit alors ajuster ses activités marketing, en conséquence. Le rôle de représentant diffère en fonction des étapes du processus d'acquisition. Il aura à se faire connaître sur le marché, à communiquer son offre au client et à le convaincre d'acheter le produit et, finalement, à s'assurer de sa fidélité (voir figure 2 ci-dessous).

Figure 2. Alignement de l'offre et de la demande et le rôle du représentant commercial



Section 3 : l'analyse des environnements de la prise de décision et prévision des ventes⁶

Parmi les diverses fonctions qui lui sont assignées, le responsable d'une équipe de vente a pour mission principale de *fournir des estimations des marchés potentiels envisagés par l'entreprise pour son expansion*. Sur la base de ces estimations, il est en *mesure d'élaborer des prévisions de vente* et, par la suite, *de fixer des objectifs aux représentants* dont il a la charge.



Estimer un marché potentiel consiste à évaluer de manière précise les *attentes des clients susceptibles d'être intéressés par une gamme de produits ou par l'ensemble des offres de l'entreprise*. Cette évaluation n'est pas exclusive à une seule organisation, mais s'applique également à toutes les entreprises concurrentes visant les mêmes segments de marché. En revanche, **les prévisions de vente** sont propres à chaque organisation. Elles sont spécifiquement élaborées en tenant compte des ressources humaines, matérielles et autres que l'entreprise prévoit d'utiliser pour atteindre ses objectifs.

⁶ Pour en savoir plus voir le dernier chapitre portant sur les prévisions et budgétisation.

Avant de déterminer ces valeurs, le responsable doit d'abord effectuer un diagnostic approfondi de la situation interne de l'entreprise, en analysant ses performances sur la base de critères précis.

3.1.L'analyse de l'environnement interne

L'étude des performances internes (réalisations) s'appuie sur divers aspects, tous essentiels : *une gamme(ligne) de produits, une catégorie de clientèle, un secteur d'activité (formé par le couple produit-marché), ainsi que le rapport des activités d'un représentant*. Chaque analyse apporte des informations spécifiques qui, une fois regroupées, offrent une vision assez complète de la situation globale.

a) L'analyse de ventes par lignes de produit

L'examen des performances (réalisations) par ligne de produits aide à déterminer si les objectifs de vente fixés pour chaque catégorie ont été atteints, tout en mesurant l'écart par rapport à ces objectifs. Ce bilan commercial s'appuie sur des indicateurs tels que la *rentabilité(marge), le chiffre d'affaires généré ou le volume d'unités vendues*.

b) L'analyse des ventes par types de marches (clients)

Cette analyse s'effectue par types de marchés (clients) ou par segments. Pour chaque segment desservi, une entreprise peut évaluer si elle a atteint ses objectifs en fonction des critères qu'elle s'est fixés, tels que *le chiffre d'affaires, la marge réalisée ou le volume d'unités vendues*.

c) Analyse des ventes par domaine d'activités

En combinant les deux informations préalablement mentionnées, l'entreprise peut élaborer une matrice destinée à *analyser l'origine des écarts*, qu'ils soient positifs ou négatifs, *constatés par domaine d'activité, c'est-à-dire en fonction de chaque couple produit-marché ciblé*. Les résultats obtenus inciteront l'entreprise à effectuer un examen approfondi des actions mises en œuvre par son équipe commerciale. *L'objectif est d'identifier les facteurs ayant empêché d'atteindre les objectifs fixés ou, au contraire, ceux qui ont permis de les dépasser*. Cette analyse revêt une grande importance, car elle *ouvre la voie à la valorisation des forces de l'équipe commerciale* tout en apportant des solutions aux lacunes identifiées.

d) L'analyse des activités et de la productivité de chaque représentant

Il est tout aussi crucial d'avoir une vision globale des activités générées par l'équipe commerciale que de procéder à une évaluation individuelle pour chaque représentant. Celle-ci offre une perspective claire de ses réalisations sur une période déterminée. Un bilan individuel permet non seulement de mesurer les résultats obtenus par le représentant, mais également d'examiner ses actions, qu'elles aient été efficaces ou non. Ce bilan fournit un aperçu complet de la situation, en se concentrant à la fois sur les **objectifs quantitatifs relatifs à sa performance** (comme la marge, le chiffre d'affaires, ou le nombre d'unités vendues) et sur **des indicateurs qualitatifs ou spécifiques à son activité** (tels que le nombre de visites réalisées, le taux de satisfaction client, les retards dans les règlements ou les retours sur commandes). Ces différents aspects aident à évaluer les forces et faiblesses du représentant tout en mettant en lumière sa contribution au sein de l'équipe. Ainsi, ce bilan contribue à mieux cerner sa valeur relative dans l'équipe.

3.2.L'analyse de l'environnement externe

Si elle est utile au gestionnaire, l'analyse interne des activités et des résultats de l'entreprise *ne le renseigne pas sur la situation qui existe à l'extérieur de l'entreprise*. La demande pour un produit a-t-elle connu une hausse ou une baisse ? Comment évolue le marché desservi : est-il en expansion, en phase de maturité, en déclin ? Le nombre de concurrent a-t-il augmenté, enregistré une baisse substantielle ou est-il resté stable ? Quelles sont les régions ou les concurrents sont les plus actifs ? Comment se positionne l'entreprise par rapport à la concurrence sur les marchés desservis ? L'analyse de l'environnement externe permet de répondre à ces questions.

a) L'analyse de l'environnement externe selon la matrice McKinsey

L'analyse de l'environnement externe consiste à évaluer la position concurrentielle occupée par l'entreprise dans un secteur donné. Plusieurs outils permettent au gestionnaire d'analyser son avantage concurrentiel et de déterminer les produits ayant un potentiel de vente intéressant. Parmi les outils disponibles, la matrice General Electric MacKinsey lui fournit des lignes directrices simples quant aux actions qu'il doit entreprendre pour une gestion efficace des produits qui relèvent de sa responsabilité.

Cette matrice permet de catégoriser les produits commercialisés ou à commercialiser selon deux critères distincts : **le degré d'attractivité d'un marché et la position concurrentielle de l'entreprise** (voir tableau 2 ci-dessous).

Au moyen de cet outil, le gestionnaire peut procéder à l'évaluation complète du portefeuille de produits de l'entreprise afin de départager les produits pour lesquels les investissements sont requis de ceux pour lesquels ils doivent être réalisés avec prudence. Pour ce faire, il inscrit chaque produit dans le quadrant de la matrice qui le dépeint le mieux selon *la position concurrentielle occupée par l'entreprise* (faible, moyen, ou forte) et *l'intérêt que revêt le secteur pour elle*. Les directives à suivre pour un produit sont alors fonction du quadrant dans lequel il est placé.

Tableau 3. La matrice General Electric MacKinsey

Position concurrentielle de l'entreprise	Intérêt du secteur pour l'entreprise (degré d'attractivité)		
	Faible	Moyen	Fort
Faible	<i>Diriger</i>	<i>Niche</i>	<u>Investir prudemment</u>
Moyenne	<i>Désinvestir</i> ou <i>récolter</i>	<u>Contrôler</u>	Bâtir sa part
Forte	Récolter	Défendre sa part de marché	Déployer ses meilleures ressources

Décision à prendre : gras=y aller, souligné=procéder avec précaution ; italique=s'arrêter

Source : Peters, J, « *on product and service management* », management décision, vol 31, n6, 1993, pp 49-51

Implicitement, cette matrice révèle les domaines d'activité où le potentiel de développement est le plus intéressant pour l'entreprise. Il existe bien d'autres outils à l'instar : *la matrice de la profitabilité et de la croissance relative, la matrice d'analyse de la concurrence...*⁷

3.3. Les prévisions des ventes

Après avoir montré comment une entreprise peut déterminer le potentiel de marché pour un produit donné, dans ce qui suit, nous mettons l'accent sur les prévisions des ventes afin d'estimer la part du marché qui devrait lui revenir, compte tenu des ressources qu'elle compte déployer pour desservir ce marché.

En moyenne d'après plusieurs études, parmi les principaux services qui communiquent de l'information pour l'établissement de ces prévisions, on peut citer : *les services des ventes et de marketing*. L'entreprise réalise sa prévision des ventes à partir de données internes et externes

⁷ Des outils auxquels généralement les entreprises dans le cadre de l'analyse concurrence.

et selon diverses méthodes, en tenant compte des **contraintes** (capacités de production, financières) qu'elle rencontre en se basant sur **le jugement** (direction et responsable, équipe de vente, experts, clients) ou en s'appuyant sur **des outils statistiques** plus ou moins sophistiqués (séries temporelles, régression, modèles économétriques).

3.3.1. Prévoir les ventes : entre pragmatisme et idéalisation

Une fois les prévisions de ventes établies pour un produit, une gamme de produits ou un ensemble de produits, il *devient essentiel de vérifier que l'estimation correspond aux réalités du marché et aux objectifs définis par la direction*. Autrement dit, le responsable des ventes, à qui ces objectifs sont confiés et chargé de leur réalisation, doit s'assurer de leur faisabilité. Pour cela, *il confronte ces objectifs avec ses propres prévisions ainsi qu'avec la capacité réelle de son équipe à les atteindre*. Dans cette optique, le responsable des ventes analyse les objectifs fixés par la direction, qu'ils concernent le volume des ventes, le CA ou d'autres éléments stratégiques, tels que l'amélioration de la fidélisation des clients dans un secteur spécifique. Ces objectifs sont ensuite mis en perspective avec les performances récentes de son équipe. En tenant compte des résultats obtenus par chaque membre, comme par exemple le CA généré pour un produit donné, il dispose d'une référence pour évaluer la faisabilité des objectifs assignés. Si le décalage entre les performances passées et les objectifs fixés est trop significatif, le responsable des ventes pourra considérer ces derniers comme irréalistes et refuser de s'engager pleinement dans cette tâche, estimant qu'elle ne pourra être accomplie de manière satisfaisante. À l'inverse, si l'écart est limité, il se sentira en mesure de mobiliser son équipe pour répondre aux attentes et atteindre les cibles définies. Ces différentes techniques d'évaluation et de contrôle seront analysées en détails dans les chapitres ultérieures.

CHAPITRE III. La planification des objectifs commerciaux et la gestion de la prospection

Objectifs

Après l'étude de ce chapitre, l'étudiant devrait pouvoir :

- Assimiler l'importance de la hiérarchisation des objectifs assignés au vendeur
- Maîtriser les méthodes de définition des objectifs commerciaux et d'élaboration des quotas de vente
- Identifier, analyser et sélectionner les prospects à travers les techniques et outils de prospection
- Comprendre le processus de mise en œuvre et d'organisation des actions de prospection commerciale
- Développer une approche efficace de gestion et de suivi des activités de prospection.

Introduction

Dans un contexte économique et commercial où la concurrence se fait de plus en plus intense, la performance d'un vendeur repose autant sur ses compétences relationnelles et son aptitude à convaincre que sur la rigueur de son organisation et la définition claire de ses objectifs.

Établir des objectifs précis et mesurables constitue une étape fondamentale pour adopter une démarche de vente performante, en orientant les efforts, en stimulant l'action et en fournissant des bases solides pour évaluer les résultats obtenus. Un autre pilier du succès commercial réside dans l'efficacité de la prospection, véritable moteur de l'activité du vendeur. Lorsqu'elle est planifiée et structurée avec soin, la prospection permet non seulement de repérer de nouvelles opportunités, mais également de cibler des clients pertinents et d'optimiser les ressources disponibles.

Par ailleurs, l'organisation des tournées commerciales joue un rôle crucial dans l'amélioration de la productivité et la réduction des pertes de temps. Cette planification contribue à une meilleure couverture du territoire de vente et à un suivi renforcé des relations avec les clients. En complément, la gestion du temps et des projets de vente se révèle essentielle pour équilibrer les priorités, anticiper les aléas et atteindre les objectifs dans les délais impartis.

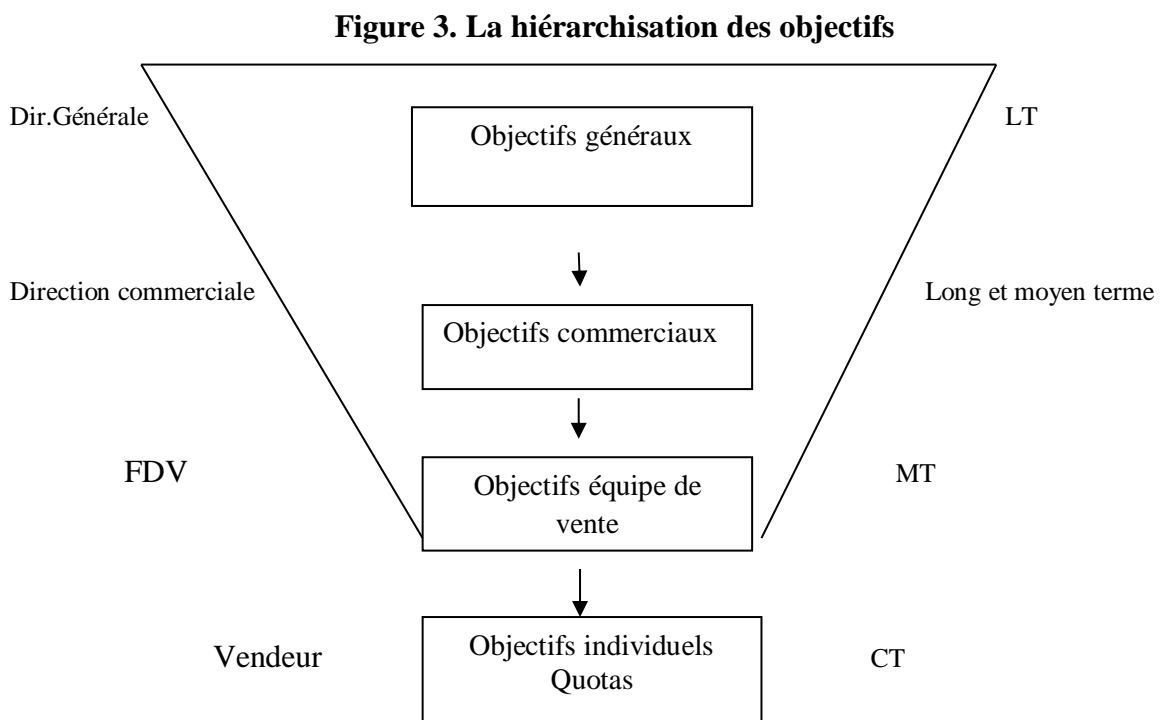
Ce chapitre se propose donc d'analyser les étapes clés ainsi que les méthodes indispensables pour aider le vendeur à atteindre ses objectifs commerciaux. Il aborde une organisation optimale de son activité, depuis la définition claire des objectifs jusqu'à la gestion quotidienne du temps et des projets liés à la vente.

Section 1 : La déclinaison des objectifs stratégiques(généraux) en objectifs opérationnels et quotas de vente

Pour orienter son action de manière efficace, le commercial doit s'appuyer sur des objectifs clairement définis, réalistes et compréhensibles pour tous, qu'il s'agisse des responsables de vente ou de l'équipe commerciale. Ces objectifs doivent s'inscrire dans le cadre d'un plan d'action structuré. La fixation des objectifs individuels assignés à chaque commercial découle d'une démarche globale impliquant tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une fois établis pour l'ensemble de l'équipe, ces objectifs sont ensuite répartis entre les différents vendeurs afin qu'ils puissent les atteindre, voire les dépasser.

1.1.Les méthodes de fixation des objectifs commerciaux et des quotas de performance

À partir des orientations générales définies par la direction de l'entreprise, les différents niveaux hiérarchiques décomposent ces objectifs jusqu'à cibler précisément l'activité du vendeur (voir figure ci-dessous).



Source : Hamon, C et Toullec A et Lézin,(2002)

Tableau 4. Exemples de la hiérarchisation des objectifs

Objectifs	Caractéristiques	Exemple
Objectifs généraux	-choix de la direction générale -engagent l'entreprise à LT	Devenir le premier fabricant d'un produit dans 5ans
Objectifs commerciaux	-mise en place d'une politique commerciale (gamme produit, niveau prix..)	Donner la priorité à un produit adapté aux nouvelles technologies
Objectifs équipe de vente	Priorités commerciales en actions à mener sur le terrain : promotion des ventes, prospection d clientèle. -objectifs collectifs attribués à l'équipe de vente	Attribution de l'objectif de CA par secteur (en %)
Objectifs individuels	Le responsable répartit les objectifs de l'équipe entre différents commerciaux et assigne un objectif individuel à chaque vendeur : le quota	Secteur géographique (ex : nord est algérien) : objectif de CA(en DA), objectif possible par vendeur...

1.2. Cadre des objectifs : définition et caractéristiques

La direction commerciale fixe le schéma directeur de l'activité de la FDV que la définition des objectifs doit s'efforcer de mettre en place.

1.1.1 Les caractéristiques d'un objectif

Un bon objectif commercial est précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur.

- **Un objectif précis**

Un objectif bien défini constitue un **ACTE** pour le vendeur :

Tableau 5. Critères de définition de l'objectif

Critères de définition	Exemple
Agir sur un Critère dans un Temps donné, en Evaluant l'action	-augmenter -le CA pour un certain produit donné -pendant l'année -exemple : de 15%, ..

Source : Hamon, C et Toullec A et Lézin,(2002)

- **Un objectif accessible**

Un objectif acceptable doit être à la fois réaliste, mais assez ambitieux pour stimuler les vendeurs et les inciter à s'impliquer. Un objectif trop difficile à atteindre risque au contraire de démobiliser les vendeurs qui auront tendance à estimer qu'ils ne parviendront jamais à l'atteindre. Un objectif trop facile risque de démotiver les vendeurs qui ne fourniront des efforts ni dans la durée ni dans l'intensité.

- **Un objectif stimulant**

Tout en restant accessible pour mobiliser le vendeur, un objectif doit représenter un défi et créer un certain intérêt. Pour accepter un surcroît de travail (missions supplémentaires ou déplacements), les vendeurs devront avoir la possibilité d'apprécier les efforts accomplis ainsi que les résultats obtenus. Des récompenses à la mesure des efforts accomplis aideront à maintenir la motivation.

- **Un objectif équitable et adapté au vendeur**

Dans un souci d'équité, il faut tenir compte de la diversité des situations professionnelles des vendeurs (vendeur nouveau ou expérimenté ; secteurs de prospection différents ; vendeurs des quotas adaptés aux performances antérieures).

1.1.2. Typologie d'objectifs

Les objectifs doivent quadriller tous les domaines d'activité des vendeurs : la vente bien sûr, mais aussi la prospection, l'organisation, le service à la clientèle...

Tableau 6. Caractéristiques des objectifs

	Caractéristiques	Domaines d'application	Exemples
Objectifs quantitatifs	-chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage ou en points -facile à mesurer ; à fixer, à comprendre	Ventes	Augmenter le CA(en%), les quantités vendues..
		Marges	Maintenir le taux de marge à 25% par exemple, ne pas accorder plus de 3% de remise au clients...
		Clients	Gagner 11% de clients nouveaux
		Prospection	Consacrer 10% de ses visites à la prospection, démarcher 14 prospects par semaine...
		Organisation	Réduire de 2% les frais de déplacements, visiter 3clients supplémentaires

			par semaine, diminuer le km parcourus pour une tournée...
Objectifs qualitatifs	-moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation	Image de marque de l'entreprise	Améliorer la qualité des produits/services proposés, l'efficacité de l'équipe commerciale, des vendeurs..
		Service clients	Optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de la satisfaction des clients..
		Réseau commercial	Motiver les intermédiaires, animer le réseau des distributeurs..
		Suivi des contrats	Surveiller les livraisons, fidéliser les clients..
		Gestion comptes clients	Diminuer les risques des non recouvrements des créances
		Organisation de l'activité	Optimiser la gestion de secteur

Sources : conçu d'après Hamon, C et Toullec A et Lézin,(2002)

1.2.1. Etablissement des quotas de performance

L'entreprise se fonde sur la connaissance de son marché et les prévisions des ventes pour élaborer un plan d'action et fixer les objectifs afin d'atteindre les résultats escomptés.

Elle prend également en compte les informations fournis par les commerciaux sur les clients, la concurrence pour ajuster et contrôler les orientations des efforts des commerciaux.

La collecte des informations fournies par les commerciaux offre à la direction des ventes l'opportunité d'adapter plus efficacement les objectifs aux réalités du terrain. Toutefois, le responsable commercial doit faire preuve de prudence, car certains vendeurs peuvent avoir tendance à surestimer les ventes lorsqu'il s'agit de produits bien établis, tandis que d'autres pourraient sous-estimer leurs prévisions pour des produits nouveaux. Il lui incombe donc d'apporter les ajustements nécessaires avant de soumettre un projet à la direction commerciale.

Les ajustements

L'entreprise établit les objectifs commerciaux en croisant ses propres données avec celles recueillies par la direction des ventes, puis ces objectifs sont négociés avec la direction commerciale. Une fois les principales orientations définies, le responsable commercial doit convaincre les vendeurs de les adopter pour qu'ils mobilisent leurs efforts en vue de les atteindre. En d'autres termes, il doit « vendre » ces objectifs à son équipe. Généralement, c'est lors d'un entretien annuel d'évaluation que les quotas de vente pour l'année suivante sont discutés. Afin d'assurer un suivi efficace tout au long de l'année, il est recommandé de formaliser l'accord entre le vendeur et son supérieur hiérarchique par écrit.

Les contrôles

Le tableau de bord offre une synthèse des quotas du commercial et une analyse de ses performances, lui permettant de s'autoévaluer en continu et d'ajuster son activité durant la période d'activité. De son côté, le responsable commercial suit les résultats de son équipe, aussi bien sur le plan collectif qu'individuel. Il procède à leur analyse en tenant compte de l'évolution du marché et peut, si nécessaire réviser les objectifs en cours de période pour les adapter à la conjoncture économique. Il lui est également possible de mettre en place des actions correctives, comme l'attribution de primes qualitatives lorsque les cibles quantitatives deviennent inatteignables en période de crise. Enfin, il convient de rappeler que la direction générale exerce également un contrôle sur la direction des ventes, veillant à sa contribution effective à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

Section 2 : La gestion de la prospection commerciale

Les commerciaux visent généralement à maximiser le chiffre d'affaires généré à partir de leur portefeuille clients. Pour atteindre cet objectif, ils investissent autant de temps que possible dans l'entretien et la fidélisation de leur clientèle. Cependant, bien que cette approche soit tout à fait légitime, elle les conduit souvent à négliger une étape cruciale de leur activité commerciale : la prospection, qui consiste à acquérir de nouveaux clients. Essentielle pour tirer pleinement parti du potentiel commercial d'un secteur de vente, la prospection joue un rôle clé dans le renouvellement de la clientèle et contribue à maintenir un équilibre ainsi qu'à favoriser l'expansion du portefeuille clients. Cette étape n'est pas toujours réalisée uniquement par le commercial. L'entreprise peut, en effet, organiser une cellule de prospection dédiée, offrant aux vendeurs diverses ressources leur permettant de générer de nouveaux contacts. Quoi qu'il en

soit, il est primordial d'identifier avec précision les prospects avant de lancer toute démarche commerciale. Pour ce faire, il convient de mettre en place des outils fondamentaux tels qu'un plan et un fichier de prospection. Par ailleurs, la mise à jour régulière du plan de prospection améliore souvent significativement l'organisation et l'efficacité du commercial.

Dans la présente section, nous allons traiter les axes suivants : le repérage des prospects, le fichier, base de la prospection, la sélection des prospects, les outils d'aide à la prospection, et les apports de l'informatique.

2.1. Les techniques d'identification et de recherche des prospects

Le département marketing élabore une stratégie commerciale visant à définir deux aspects principaux : d'une part, le public cible que l'entreprise souhaite atteindre, et d'autre part, les moyens déployés pour entrer en contact avec ce dernier. C'est dans ce contexte que la FDV oriente ses actions de prospection. Une fois le segment cible identifié, il est essentiel d'identifier et de rechercher activement les prospects correspondant à cette orientation.

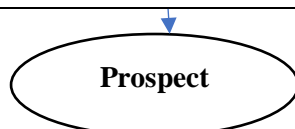
2.1.1. Qu'entend-on par la notion « prospect »

Peut être qualifiée de prospect, « toute personne ou toute entreprise à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale » (op.cit). Le vendeur dispose des coordonnées d'un certain nombre d'entreprises, de particuliers, etc. que l'on peut qualifier de « **suspects** ». En fonction des données dont il dispose (âge du prospect, activité de l'entreprise, potentiel d'achat), il décide de contacter un certain nombre. On peut les qualifier de « **contacts** ».

On peut alors classer les prospects en trois catégories :

Tableau 7. Classification des prospects

Contacts (1)
Toute personne ou entreprise dont on connaît les coordonnées et susceptible d'être intéressée par l'offre de l'entreprise
Clients actuels (2)
Peuvent être intéressés par d'autres produits proposés par l'entreprise. Peuvent donner les coordonnées des autres (parrainage)
Anciens clients (3)
Clients perdus que l'entreprise cherche à reconquérir



2.1.2. La typologie de profils de prospect

Avant l'acquisition du statut de « client », et en fonction des étapes de la prospection, l'individu ciblé par l'entreprise est désigné par diverses terminologies (comme illustré dans le schéma ci-dessous). Cette catégorisation joue un rôle clé pour le commercial, en facilitant le choix des stratégies de prospection adaptées. Ainsi, le commercial accordera la priorité aux interactions avec les prospects « chauds » dont la probabilité de conversion en client est élevée. Pour les prospects « tièdes » des actions complémentaires seront privilégiées, telles que l'envoi de courriers de relance suivis d'appels téléphoniques. Cependant, une prospection réellement efficace ne saurait se limiter à la simple identification de prospects. Elle nécessite une compréhension approfondie de leur potentiel économique et stratégique. Pour exécuter une démarche commerciale dans des conditions optimales, il est important que l'entreprise structure ses ressources autour de cellules spécialisées dans la collecte méthodique d'informations sur les prospects. Ces informations soigneusement compilées et systématiquement organisées forment une base de données exploitables. L'objectif central de cette démarche consiste à évaluer le potentiel de chaque prospect en termes de valeur commerciale. Cela permet d'établir un classement prioritaire des actions à entreprendre, lequel repose sur des critères tels que la taille de l'entreprise ciblée, son CA ou encore son degré d'influence dans le processus décisionnel.

2.2. La création et l'exploitation du fichier de prospection commerciale

Le fichier facilite l'identification des prospects, leur classification selon leur potentiel, ainsi que la sélection des actions à entreprendre. De nos jours, les entreprises établissent de plus en plus des bases de données exhaustives, comprenant des informations précises sur les prospects et les clients.

2.2.1 Le composition du fichier

Un fichier peut se limiter à un simple répertoire de noms et d'adresses, évidemment, accompagné d'un numéro de téléphone, ou adopter une forme plus structurée sous l'apparence d'un contact. Il peut également se présenter sous un format plus sophistiqué, tel qu'une fiche standardisée incluant et intégrant divers éléments supplémentaires.

-des informations d'identification qui permettent de connaître qui est le client : raison sociale, adresse, téléphone, télécopie, activité, division (taille de l'entreprise), année de création, effectif, chiffre d'affaires, capital, forme juridique ;

-des *informations de qualification* : coordonnées types d'utilisateur (décideur, prescripteur), fonctions de l'interlocuteur, origine des contacts (prospection téléphonique, salon) ;

- *l'historique des contacts commerciaux* : des données de contacts (types de contrat, dates des relances, références des produits commandés, quantités, conditions financières, dates des contacts commerciaux).

2.2.2 Le rôle et l'importance du fichier

Le document est conçu pour identifier les profils présentant le plus de potentiel. Il facilite la transition d'une approche axée sur des données quantitatives vers une connaissance nominative des individus.

a) La sélection des prospects

Le fichier permet de choisir, en sélectionnant, ceux qui intéressent le commercial, qu'il s'agisse de prospects ou de clients. On associe le plus souvent à un fichier, l'informatique, qui permet d'en tirer des listes sélectionnées.

Il est possible de classer les prospects selon plusieurs critères(traitement) :

-**Segmentation** : les prospects sont regroupés en groupes homogènes qui présentent des caractéristiques communes (comportements identiques).

- **Pratique de scoring** : on peut faire la segmentation selon différents critères qui permettent d'apprécier plus ou moins l'intérêt que présente un prospect. Une note est attribuée à chaque prospect. Ceux qui obtiennent le meilleur score sont les plus intéressants à contacter. On utilise souvent la méthode RFM.

-**Récence** : délai écoulé depuis la dernière commande du client

- **Fréquence** : nombre de commandes effectuées au cours des douze derniers mois,

-**Montant des achats** ; CA par période, par produit ; etc.

b) La mémoire des contacts

Au fur et à mesure de ses démarches, le vendeur procède à la mise à jour du fichier qui conserve les données, et rend compte de l'historique des relations. À tout moment, il peut suivre les résultats des contacts.

c) un outil de communication

Grâce à son fichier, le commercial peut émettre des messages pertinents, car il dispose des informations utiles (adresses, téléphone, télécopie, mèle...). Connaissant les coordonnées des interlocuteurs, il personnalise la communication.

2.2.3. Les sources du fichier prospects

Le fichier est élaboré à partir des données recueillies par l'entreprise et ses équipes commerciales à la suite des actions réalisées auprès des prospects, représentant ainsi des sources internes. Par ailleurs, l'entreprise a également la possibilité d'obtenir ce type de fichier auprès d'organismes spécialisés, lesquels constituent des sources externes.

a) *Les sources internes*⁸

Les vendeurs eux-mêmes sont les mieux placés pour remonter les informations susceptibles d'intéresser l'entreprise. Un moyen efficace et simple d'obtenir des contacts pour un commercial consiste à regarder autour de lui et particulièrement autour de ses clients. En fait, ces derniers sont souvent des sources d'informations très utiles. Le parrainage est une technique très adaptée pour motiver les clients à enrichir le fichier prospect. La participation à des salons permet également d'enrichir le fichier.

-**Le service mercatique** est susceptible de fournir de nombreuses informations sur les résultats des opérations de mercatique directe : annonces presse avec coupons-réponses, distribution de tracts avec coupons-réponses, demandes d'informations, jeux concours.

- **Le service comptable** peut relever les coordonnées des clients sur les chèques avant de les remettre en banque.

⁸ Il convient de noter que, bien que l'entreprise dispose en interne de divers outils et méthodes pour recueillir des informations, ces ressources s'avèrent généralement insuffisantes pour exploiter pleinement son potentiel commercial. Par conséquent, elle s'appuie fréquemment sur des sources d'informations externes pour pallier ces limites.

b) les sources externes

On distingue deux grandes catégories de fichiers :

Tableau 8. Typologie de fichiers

	Caractéristiques
Fichiers de compilation	Listes de noms de personnes ou d'entreprises regroupées selon un critère simple : pour les particuliers : code postal, type d'habitation, activité, etc. Pour les entreprises : secteur d'activité, taille. Sont publiés, d'accès faciles, peu coûteux ; Ils sont peu fiables et peu réactualisés. Ils peuvent servir de base à une segmentation géographique mais ne sont pas directement opérationnels. Ces fichiers sont établis à partir du comportement des foyers ou des entreprises. Ils sont plus riches et permettent de mieux cibler les prospects. Ex : INSEE en France, ONS en Algérie, recensements annuels des entreprises et établissements sur le territoire national
Fichiers de comportement	Liste de noms de personnes ayant un comportement proche de celui souhaité par l'entreprise. Ils proviennent souvent la société de vente par correspondance ainsi que des sociétés de presse qui disposent de liste des abonnées. Ces fichiers fournissent davantage d'informations sur les comportements d'achat. Ils sont donc plus opérationnels et efficace. Sont plus chers et il est possible de les louer.

L'entreprise met à la disposition de ses commerciaux un fichier régulièrement mis à jour et directement exploitable dans le cadre de leurs activités. Cependant, il incombe aux commerciaux d'en assurer une utilisation efficace et optimisée. Cette exploitation doit intégrer des paramètres importants, tels que le pouvoir d'achat et la capacité financière des clients ciblés, afin de maximiser l'efficacité des démarches entreprises. Il est important de noter que ces fichiers représentent un coût financier significatif pour l'entreprise. En fonction de ses besoins et des objectifs visés, l'entreprise peut opter pour l'achat ou la location d'un fichier. Une autre alternative consiste à échanger ses fichiers avec ceux d'entreprises non concurrentes, dans le respect des réglementations en vigueur. L'acquisition de fichiers se révèle particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit de cibler un public homogène, défini selon des critères tels que l'âge, la catégorie socio-professionnelle ou la zone géographique. Cette option est notamment

recommandée pour les fichiers à usage unique ou pour les données issues de campagnes spécifiques (foires, salons...).

Dans tous les cas, il est essentiel de formaliser un cahier des charges rigoureux auprès des prestataires spécialisés dans la location ou la vente de fichiers. Comme déjà souligné, les entreprises tendent à collecter et croiser des informations issues de plusieurs sources pour optimiser leur stratégie et affiner leur ciblage marketing.

2.2. 4 L'exploitation des données prospects

L'entreprise fournit au vendeur une quantité souvent importante d'informations sous forme de fichiers. Toutefois, pour être efficace le vendeur doit adapter ces données à ses besoins spécifiques. Les principales étapes nécessaires pour rendre ces fichiers exploitables incluent la qualification, la mise à jour et l'exécution de requêtes, c'est-à-dire interroger les prospects en fonction de critères précis afin d'identifier ceux qui correspondent aux attentes définies.

a) Du fichier à la base des données

Pour que les fichiers puissent, dans la durée s'adapter à leurs besoins, les entreprises sont amenées à les structurer en bases de données. Regroupant une masse très importante d'informations, une base de données est une armoire personnalisée permettant de faire communiquer entre eux différents fichiers et d'effectuer le suivi dans le temps des actions de marketing direct.

b) Les types de base de données

On distingue principalement entre deux bases : les bases commerciales (organisées par clients) et les bases marketing (intègre des informations de type comportemental à leurs données clients, nature d'achat, loisirs, besoins).

c) La création de la base de données

Souvent créée à partir d'un fichier de l'entreprise, la base de données gère les relations : entreprise, clients, prospects. Elle permet de connaître précisément les clients afin de leur proposer les produits correspondant à leurs talents. Grâce à des critères correspondant à chaque type de client, l'entreprise peut faire des requêtes et sélectionner une cible très particulière de sa clientèle ; à cette dernière elle enverra une lettre pour lui proposer une promotion, un produit

qui l'intéressera. Grace à ces bases de données, l'entreprise individualise sa relation avec la clientèle et offre surtout une personnalisation extrême de la communication.

d) Base de données et FDV

Une base de données est le meilleur moyen de partager le savoir entre la FDV et l'entreprise. En effet, elle représente un outil appréciable pour le vendeur qui a intérêt à l'actualiser et à la nourrir des informations obtenues sur le terrain. De plus la mise en place d'un réseau Intranet facilite l'exploitation des remontées terrain(informations).

2.3. Les critères de sélection et de qualification des prospects

a) Les critères de sélection

Pour éviter de contacter tous les prospects, le commercial est amené à cibler ceux qui semblent intéressants par rapport à ses objectifs selon certains critères :

Tableau 9. Les critères de sélection des prospects

Objectifs de prospection	Critères de sélection possible des prospects	Exemples
Augmentation du CA	Nombre de salariés Volume des achats et potentiel de CA	Sélection des entreprises à plus de 100 salariés Représentant un volume d'achat minimum de 2millions DA
Augmentation du nombre de nouveaux clients	Clientèle des sociétés créées Clientèle de la concurrence	Sélection des entreprise inscrites au registre du commerce depuis 3 mois..
Fidélisation de la clientèle	• Récence du dernier achat • Type de Produit acheté précédemment	Sélection des clients équipés depuis plus de trois ans qui entrent en phase renouvellement

Source : ibid

e) La gestion opérationnelle du plan de prospection commerciale

À partir des prospects sélectionnés, on procède à une analyse approfondie pour identifier ceux à privilégier. Cette analyse repose sur un système de notation basé sur plusieurs critères, permettant d'évaluer les probabilités de succès associées à chaque prospect. En fonction des résultats obtenus, le commercial élabore un plan de prospection détaillé qui définit les étapes à suivre pour maximiser les opportunités. Ce plan comprend notamment : - Une qualification des

fiches prospects afin de s'assurer de la fiabilité des informations collectées, telles que les adresses et les numéros de téléphone. - Le choix des méthodes de prospection adaptées parmi une vaste gamme d'approches disponibles : appels téléphoniques, visites directes (porte à porte), interventions sur des salons professionnels, prospections sur le terrain, campagnes de publipostage, envoi de catalogues, courriels, et bien d'autres.

Lors de ces phases, différents documents sont indispensables pour faciliter cette prospection et son suivi par le commercial.

2.4. Les outils numériques et technologiques au service de la prospection

2.4.1. La fiche prospect (ou la fiche client)

a) La fiche prospect fournit les renseignements nécessaires sur le prospect :

-Identification du prospect : raison sociale, adresse e-mail, numéro de téléphone, fax, activité économique de l'entreprise.

- Informations de qualification pour personnaliser le contact : coordonnées des interlocuteurs, équipements actuels, date d'achat..

b) La fiche client fournit les renseignements utiles sur le client, par exemple : la raison sociale, l'adresse, le téléphone, l'activité, la forme juridique, le capital, l'année de création, l'effectif, leur type de clientèle, l'interlocuteur prospecté et leurs fonctions, origine des clients (visite commerciale, salon...), historique des achats (dates, produits, quantités).

2.4.2. La tenue de l'agenda

L'agenda du représentant commercial est systématiquement actualisé en fonction des informations provenant des fichiers contenant les données des prospects et des clients. Cet outil permet au commercial de synthétiser les actions à entreprendre dans le cadre de ses activités de prospection. Il constitue ainsi un élément fondamental pour une gestion optimisée de son temps.

2.4.3. Les outils et supports de communication

Les guides d'entretien téléphonique et argumentaire de vente fournissent aux commerciaux les éléments propres à convaincre les clients lors des entretiens et les réponses possibles aux objections. Les fiches produites récapitulent les caractéristiques des produits ; références, désignation, prix de vente, argumentaire et présentation de produit, stock disponible et délai de livraison.

3.3.2. Le rapport d'activité

Ces documents représentent les comptes rendus d'activité journaliers, hebdomadaire ou mensuels : nombre de visites clients, déplacements, nombre d'appels téléphoniques, de propositions, de démonstrations et résultats obtenus. Ils peuvent aussi présenter les états de frais du commercial.

3.3.3. Les solutions offertes par l'informatique

Grâce aux logiciels de prospection, les vendeurs disposent de sources d'informations variées leur permettant d'optimiser leur prospection (fichiers clients, fichiers de prospects, etc.). Par ailleurs, la téléphonie informatique a rendu possible le déplacement du vendeur à son siège d'une part et la relation commerciale avec ses clients d'autre part.

5.1 Les plateformes informatiques

La majorité des logiciels de gestion commerciale repose sur l'utilisation d'une base de données. Ces solutions, communément désignées sous le terme de « progiciels de gestion intégrée » (ou ERP pour Enterprise Resource Planning), offrent une gamme étendue de fonctionnalités conçues pour optimiser et simplifier les activités des professionnels de la vente. Parmi ces fonctionnalités, on peut citer les domaines suivants :

- *Gestion des bases de données* : création, mise à jour et enrichissement des fichiers contenant des informations sur les prospects, clients, produits ou encore tarifs, ainsi que réalisation de sélections multicritères pour une exploitation précise des données.
- *Organisation et planification* : outils pour la gestion des plannings, la planification des tâches et des tournées, ainsi que la coordination des rendez-vous professionnels.
- *Automatisation des actions* : programmation d'activités telles que les relances téléphoniques, les envois de courriers ou encore la fixation de rendez-vous.
- *Conception d'outils d'aide à la prospection* : génération automatique de supports tels que des modèles de publipostage, des guides d'entretien téléphonique, ou encore des devis commerciaux adaptés aux besoins.

- *Analyse des performances* : production de statistiques et suivi détaillé des actions engagées, permettant un pilotage stratégique basé sur des indicateurs précis.

Ainsi, les logiciels de prospection gèrent automatiquement les liens entre les actions programmées par le commercial.

Section 3 : de la nécessité de la gestion du temps, de l'organisation des tournées et de la gestion du projet

Après avoir planifié la phase de prospection, le vendeur entre dans la phase opérationnelle. Cette étape l'amène à rencontrer les prospects, à assurer le suivi des contacts, à conclure des ventes et à réaliser d'autres actions indispensables. Dès lors la gestion du temps, l'organisation des déplacements et la structuration des projets deviennent des éléments clés pour convertir la préparation en résultats tangibles.

3.1. La gestion du temps : un levier essentiel

Le principal objectif ici est de maximiser l'efficacité commerciale en optimisant la gestion du temps. Parmi les axes prioritaires figurent :

- *L'optimisation des priorités* : il est essentiel pour un commercial de repérer les prospects à forte valeur ajoutée et de concentrer ses efforts sur ceux qui offrent le plus de potentiel.
- *Le respect strict du planning* : un emploi du temps bien structuré permet d'éviter retards, oublis ou pertes de temps inutiles.
- *La planification des relances et des visites* : programmer les rappels ou rencontres aux moments opportuns augmente considérablement les chances de conclure des ventes.
- *L'équilibre entre activité professionnelle et repos* : une gestion efficace du temps limite la fatigue et contribue ainsi à une meilleure performance globale.

Par exemple, un commercial organisant cinq rendez-vous répartis judicieusement au cours d'une journée non seulement réduit son temps de déplacement, mais améliore aussi sa productivité sur le terrain.

3.2. L'organisation des tournées : maximiser chaque déplacement⁹

Pour maximiser la rentabilité des déplacements et optimiser la couverture géographique d'un secteur, une organisation méthodique et rigoureuse est essentielle. Les principaux objectifs recherchés incluent :

⁹ *Nombre potentiel de visites par vendeur et par an = temps disponible pour les visites par an / durée moyenne d'une visite*

- *Réduction des coûts de déplacement* : en regroupant les visites dans une même zone, il est possible de diminuer les frais associés.
- *Gain de temps significatif* : en évitant les déplacements inutiles, plus de temps peut être consacré à des activités stratégiques comme le développement commercial.
- *Amélioration du service client* : la ponctualité et le respect des horaires contribuent à renforcer la satisfaction des clients.
- *Suivi structuré et régulier* : une planification efficace permet d'assurer des visites stratégiques et fréquentes auprès des clients clés.

A titre d'exemple, un représentant en B to B pourrait organiser sa semaine ainsi : consacrer le dimanche à la zone nord, le lundi à la zone sud, etc., afin de couvrir chaque secteur de manière systématique et productive.

3.3.La gestion de projet : structurer ses efforts commerciaux

La gestion de projet joue un rôle clé dans l'encadrement des démarches commerciales, couvrant l'ensemble du processus, de la prospection à la fidélisation des clients. Parmi les principaux éléments de cette démarche, on peut citer :

- *La planification de processus(étapes) de vente* : une méthodologie structurée qui intègre des phases clés telles que la prospection, la qualification, la présentation, la négociation, la conclusion et enfin la fidélisation des clients ;
- *La coordination inter-équipes* : une collaboration efficace avec d'autres départements, comme le marketing, la logistique ou la direction commerciale, permet d'optimiser les performances et le succès des initiatives ;
- *Le suivi rigoureux des objectifs* : il est essentiel de surveiller en permanence des indicateurs clés, tels que le CA, le nombre de visites ou encore le taux de conversion, pour ajuster les actions.
- *Une capacité d'adaptation rapide* : les stratégies doivent être suffisamment flexibles pour évoluer en fonction des résultats obtenus sur le terrain et des retours des clients.

Chapitre IV. Le processus de recrutement(gestion) et d'intégration des commerciaux

Objectifs

Après avoir étudié ce chapitre, l'apprenant devrait être en mesure de :

- Comprendre que la sélection du vendeur est la clé du succès de la vente
- Appliquer les procédures d'entretien et de sélection dans le cadre du recrutement de vendeur
- Comprendre les avantages et les inconvénients de certains tests et procédures de sélection
- Rédiger adéquatement une annonce

Introduction

Recruter des commerciaux compétents est un facteur déterminant pour assurer la productivité, la rentabilité et la croissance d'une entreprise. Toutefois, les profils performants sont rares, ce qui en fait des talents très recherchés par de nombreuses sociétés. Ces dernières mettent souvent en place de véritables stratégies visant non seulement à attirer de bons candidats, mais aussi à les fidéliser sur le long terme. Le processus de recrutement représente un investissement conséquent. Ainsi, une erreur dans le choix du candidat peut avoir des répercussions négatives directes sur l'image et le CA de l'entreprise, puisque les commerciaux occupent une position stratégique, en interaction constante avec les clients. Cela souligne l'importance capitale d'une démarche soignée dans le recrutement des commerciaux. C'est précisément ces différents points que nous aborderons dans ce chapitre.

Section 1 : Les enjeux et l'importance du recrutement

Lors du recrutement d'un nouveau représentant commercial, les directeurs commerciaux assument un rôle inhabituel : celui de l'acheteur. Cette transition est cruciale, car le succès futur de la FDV dépend de la sélection de profils de qualité. Plusieurs raisons soulignent l'importance d'un choix judicieux du personnel de vente:

- L'efficacité des vendeurs varie considérablement, influençant directement le CA. Les qualités du personnel recruté jouent un rôle déterminant.
- Les vendeurs représentent un investissement élevé (déplacements, formations, ..). Une entreprise évitera d'engager des coûts pour un candidat peu performant.
- La formation et la motivation, essentielles à la réussite, sont liées aux caractéristiques personnelles du vendeur. De nombreuses études montrent que les vendeurs privilégient des

éléments tels que méthode de travail, autonomie, rémunération, statut, formation, promotions, reconnaissance professionnelle et territoires exclusifs.

Section 2 : L'analyse et l'évaluation des besoins

L'entreprise doit renouveler son personnel commercial en raison de plusieurs facteurs : remplacement des départs, besoin de nouvelles compétences et croissance ou création d'entreprises.

1.1. Le remplacement des départs (*turn Over*)

La rotation du personnel est notable dans la fonction commerciale pour plusieurs raisons principales :

- Les départs volontaires, liés à un changement d'entreprise, une création d'entreprise ou le départ à la retraite. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les commerciaux en raison de leur dynamisme et de leur esprit d'initiative ;
- Les départs forcés, principalement dus à des licenciements ;
- Les promotions ou mutations internes à l'entreprises.

1.2. Le besoin de nouvelles compétences

Les vendeurs doivent monter en compétence face à la sophistication croissante des produits et aux attentes élevées des clients.

- La concurrence s'intensifie, et la fidélisation devient essentielle ;
- Le marché évolue à une échelle internationale, poussant les entreprises à recruter des collaborateurs parlant plusieurs langues.
- L'informatique (et l'AI notamment) joue un rôle clé dans les activités commerciales ;
- De nouveaux métiers émergent, comme les techno-commerciaux et les télévendeurs.

1.3. La croissance ou la création d'entreprise

Afin d'accroître son CA, augmenter son volume de ventes, conquérir de nouvelles parts de marché ou encore lancer de nouveaux produits, l'entreprise se tourne activement vers le recrutement de commerçants qualifiés. Plus encore, une entreprise naissante se trouve dans l'obligation de recruter afin de constituer une équipe commerciale solide. Pour répondre à ces besoins, et en tenant compte de la rareté des vendeurs compétents et disponibles, il est essentiel que les entreprises préparent le processus de recrutement avec une grande rigueur.

Section 3 : La gestion préparatoire du recrutement

3.1. Étude préalable

Avant d'entamer une procédure de recrutement aux résultats parfois incertains, il convient d'analyser précisément les besoins à combler. Cette étape permet souvent de repérer les difficultés à résoudre avant de lancer de nouveaux recrutements, car des problèmes peuvent déjà exister en interne.

a) En amont de la FDV

- Produit trop cher par rapport à la concurrence
- Communication et notoriété insuffisante
- Mauvais positionnement des produits, gamme incomplète
- Manque d'outils adaptés (argumentaire, documentations).

b) Propre à la FDV

- Mauvais découpage des secteurs (Trop grands, très petits, mal délimités)
- Définition peu précise des missions à réaliser.
- Programmes de formation insuffisants ou inadaptés
- Système de rémunération peu motivant
- Management inadapté (pas d'esprit d'équipe, pas de contrôle)

Si les problèmes à l'origine du départ des vendeurs ne sont pas réglés, le résultat pourrait être le même, et le nouveau recrue risque de rencontrer les mêmes obstacles et difficultés.

3.2. L'approche de recrutement

L'entreprise met en place une politique de recrutement solide pour attirer et fidéliser les meilleurs commerciaux, en leur offrant des opportunités d'évolution de carrière. Elle cherche à projeter l'image d'un environnement attractif, via sa communication institutionnelle et ses relations avec les écoles, afin de constituer un vivier de talents prêt à répondre aux besoins futurs. Les recrutements peuvent être réalisés en interne ou en externe, selon les compétences disponibles.

a) Les candidatures internes.

L'entreprise qui pratique une véritable gestion des ressources humaines trouve au sein de son personnel, les collaborateurs dont les profils correspondent à ses besoins.

b) Les candidatures externes.

Par sa politique de recrutement, l'entreprise suscite des candidatures suffisantes en nombre et en qualité pour répondre à ses besoins.

Chaque type de candidature interne ou externe présente des avantages. Aussi, une politique de recrutement harmonieuse s'efforce-t-il de faire appel aux deux modes de recrutement afin d'offrir des promotions à ses commerciaux, par exemple, mais également de bénéficier de sang neuf apporté par de nouveaux vendeurs qui rejoignent à l'entreprise.

3.3. L'examen des besoins en commerciaux

Le responsable commercial définit le poste à pourvoir et précise les qualités requises pour les candidats potentiels (profil).

a) La définition de fonction

Au cours de cette étape, le responsable étudie la mission confiée, par exemple :

- Objectif général de la mission et objectifs et spécifiques.
- Description des tâches.
- Énumération des responsabilités
- Statut de vendeur recherché
- Type du client et visiter
- Secteur attribué.
- Situation dans l'organigramme de la force de vente,
- L'expérience professionnelle
- Niveau de formation
- Lieu de résidence et âge.

b) Le profil de vendeur

Le profil de vendeur correspond aux compétences, comportements et caractéristiques requis pour un poste. Définir ce profil revient à identifier les qualités nécessaires à la personne recherchée par l'entreprise. Certaines de ces qualités sont propres au métier de vendeur :

- *Adaptabilité* : la capacité à s'intégrer au cadre de travail à l'équipe et l'environnement commercial de l'entreprise.
- *L'empathie* : capacité à se mettre à la place du client pour comprendre ces réactions.
- *L'efficacité* ; capacité d'obtenir les résultats escomptés.

c) Les responsables du recrutement

Le recrutement des commerciaux exige expériences et professionnalisme. L'entreprise peut réaliser seul toutes les opérations, faire appel à des cabinets spécialisés ou combiner ces deux modes d'action.

c) Le recrutement direct par l'entreprise

L'entreprise qui recrute fréquemment de nouveaux commerciaux peut attribuer cette tâche soit à la direction commerciale, soit à la direction des ressources humaines. Dans tous les cas, une collaboration étroite avec le responsable des ventes s'impose, car c'est à lui que revient la décision finale.

d) Le recrutement délégué

Le cabinet de recrutement effectue toute ou une partie des démarches de sélection et propose au responsable commercial un petit nombre de candidats correspondant au profil défini par l'entreprise.

e) Les chasseurs de tête

Les professionnels de recrutement ont pour tâche d'approcher directement les candidats pour un poste à pourvoir, en représentant l'entreprise. À l'origine, cette méthode était utilisée principalement pour les postes de cadres de haut niveau, mais aujourd'hui, elle s'applique également au *middle management*.

Le fait de confier le recrutement à un spécialiste dépend de plusieurs facteurs, notamment la taille de l'entreprise, la fréquence des recrutements, les besoins spécifiques de l'entreprise et le profil de candidat recherché.

Dans les entreprises de petite taille (PME, TPE...), le responsable commercial peut être chargé de recruter les commerciaux directement. En revanche, dans les grandes structures, le recrutement est généralement confié à la DRH, à la direction commerciale ou à un cabinet spécialisé dans le recrutement.

d) Les sources de candidatures

Une grande diversité de moyens de recrutement s'offre aux entreprises, allant des plus classiques (petites annonces de presses, bureaux de placement) au plus novatrices¹⁰ (marketing direct, Internet) ; et entre autres sources à savoir : la coopération, les salons de recrutement, les candidatures spontanées, les relations avec les écoles, les stagiaires et les intermédiaires, l'affichage, le minitel, le téléphone et l'audiovisuel.

3.4. La sélection des candidats

Cette étape consiste à sélectionner les profils qui conviennent le mieux au poste à pourvoir. Une fois que les candidatures ont été examinées et triées, comme indiqué dans le tableau ci-après, les candidats retenus sont invités à participer à différents entretiens et tests.

¹⁰ Cette approche originale (innovante) s'inscrit dans la stratégie d'orientation marché. L'entreprise qui recrute peut choisir le profil du vendeur en fonction des qualités que les clients visés ont suggérées.

Tableau10. Des critères à considérer dans une candidature à un poste

Historique	Formation, expérience vente, expérience secteur
Caractéristiques personnelles	Confiance en soi, gestion stress
Aptitudes interpersonnelles	Persuasion, empathie, résolution problèmes
Exigence de l'emploi	Connaissances, créatif, persévérant, autonome

3.5. L'étude dossiers de candidatures reçues (outils de sélection)

a) La lettre de candidature

Elle présente le postulant, les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Cette lettre est souvent manuscrite. Une première impression du candidat peut être obtenue grâce à sa présentation stylistique et orthographique.

b) Le curriculum vitae

Son évaluation à réaliser à partir d'une grille d'évaluation détermine si le candidat a le profil recherché.

1.4. Les entretiens

L'étape de recrutement est plus qu'indispensable pour cerner la personnalité et évaluer la motivation du candidat. Les entretiens peuvent être individuels et au collectif.

1.5. Les autres outils de la sélection

Les tests psychométriques, la graphologie, les questionnaires, et les jeux drôles.

4.L L'accueil et l'intégration des nouveaux vendeurs au sein de l'entreprise

Les premiers mois du nouveau vendeur dans l'entreprise sont décisifs, ils doivent être organisés par les personnels commerciaux.

4.1. L'accueil

Cette étape est importante, il doit donner une image de l'entreprise au collaborateur qui doit se sentir attendu.

f) La préparation de l'accueil

l'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : bureau, cartes de visite, véhicule, téléphone, documentations produits, clients etc.

g) Les premiers jours

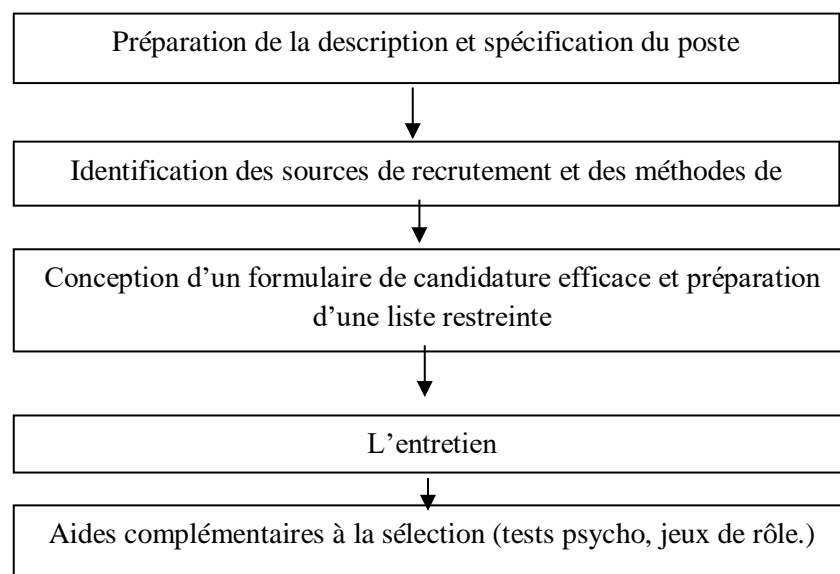
Le nouveau vendeur à l'occasion de visiter l'entreprise de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieures hiérarchique, il bénéficie éventuellement d'un séminaire d'intégration.

4.2. La période d'essai

Au cours de cette période, le nouveau vendeur apprend à connaître sa clientèle. Il travaille souvent en binôme avec un vendeur expérimenté. Il bénéficie d'un salaire minimum garanti et d'entretiens réguliers avec son responsable d'intégration. Il participe également à des séances de formation sur les produits ou les techniques de vente. À la fin de cette période, le vendeur et son supérieur hiérarchique font le bilan. S'il est décidé de le conserver, ils fixent ensemble ses objectifs d'activité et son plan de formation. Le recrutement de nouveaux collaborateurs est non seulement bénéfique pour l'entreprise, mais aussi un excellent moyen de communication.

L'entreprise doit veiller à véhiculer une bonne image de marque et à pratiquer un marketing attractif pour attirer le meilleur et bon candidat. Cependant, avant de se lancer dans une procédure longue et coûteuse, elle vérifie si le profil recherché n'est pas déjà présent dans ses effectifs.

Figure 4. Synthèse des étapes du processus de recrutement et de sélection



Une bonne compréhension de chaque étape et des procédures à suivre maximisera les chances de sélectionner le bon candidat.

Chapitre V. La gestion des politiques de motivation et de rémunération de la force de vente

Objectifs :

Après l'étude de ce chapitre, l'étudiant devrait pouvoir :

- Assimiler l'importance de la gestion de la politique de motivation pour le commercial ;
- Maîtriser et comprendre les composantes d'un système de rémunération
- Comprendre le processus de mise en œuvre (élaboration) d'un bon système de rémunération

Introduction

La rémunération des vendeurs est un aspect crucial de management de la FDV. Il permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la FDV vers la réalisation d'objectifs précis. Encore faut-il pour cela choisir le bon dosage des ingrédients qui composent le système ? Comme il est nécessaire aussi d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise tenant compte des usages du secteur d'activités et des attentes des commerciaux.

Section 1 : Les objectifs d'un système de rémunération commerciale

Le système de rémunération élaboré par l'entreprise doit contribuer à la réalisation de sa politique commerciale mais également à satisfaire les commerciaux.

1.1. Les caractéristiques d'un système de rémunération performant

Un bon système de rémunération doit être :

- Attractif pour les bons vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et mettre en place ;
- Stimulant en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Utile à la réalisation des objectifs ;
- Réalisable en termes de coûts pour l'entreprise ;
- Équitable compte tenu de la qualification des salariés du marché de travail ;
- Reconnaissant des efforts déployés par les vendeurs.

1.2. L'adéquation des intérêts entreprise-commercial

L'efficacité d'une politique de rémunération réside dans sa capacité à concilier des objectifs qui paraissent des fois contradictoires : ceux de l'entreprise et de ses vendeurs. Aussi pour les

commerciaux, l'argent est-il souvent un indicateur de leur succès externe. Le commercial attend donc de sa rémunération : récompense de ses efforts, la reconnaissance de ses supérieurs et l'égalité par rapport aux autres commerciaux de l'entreprise ou de ceux de la concurrence.

Pour l'entreprise, la rémunération des commerciaux représente un investissement (coût). Pour rester compatible avec les objectifs de rentabilité celui-ci ne doit pas excéder la marge générée par l'activité des commerciaux. Le niveau de rémunération doit donc représenter le point d'équilibre en matière de salaire entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs.

Section 2 : Les différentes composantes d'un système de rémunération

Trois éléments de base peuvent composer la rémunération des vendeurs, à savoir :

- a) **Un fixe** : montant fixé d'avance, indépendant des résultats, versé mensuellement.
- b) **Des commissions** : en fonction des ventes réalisées (base de calcul CA, marge ou quantités vendues).
- c) **Des primes** prenant en compte les efforts déployés par les commerciaux pour atteindre leurs objectifs.

Il convient de souligner que le mode de rémunération doit être adapté aux objectifs à atteindre : que ça soit des objectifs individuels, d'équipe, et/ou liés aux résultats de l'entreprise. Par ailleurs, la rémunération peut être aussi complétée par d'autres éléments : intéressement, les avantages en nature, etc.

d) Les dispositifs complémentaires de motivation et de rémunération

- **L'intéressement** : les commerciaux sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise.

Au cours de leur négociation, ils veilleront particulièrement à ne pas compromettre les marges de l'entreprise en offrant des réductions trop aisément. Il est porté également une grande attention aux coûts de vente et aux dépenses administratives de l'entreprise ou du secteur.

- Les rémunérations indirectes :

Pour diminuer son taux de rotation du personnel, l'entreprise peut décider d'offrir divers avantages à ses commerciaux. Le commercial est généralement très attentif à la qualité des services offerts par l'entreprise (type de véhicules pour les trajets prolongés, restauration, etc.). Elle constitue donc une sorte de supplément salarial exempté de charges sociales et qui, pour les commerciaux, n'est pas soumis à l'imposition. A titre d'exemple, les subventions pour l'adhésion à un club sportif ainsi que les activités éducatives et scolaires des enfants.

- Remboursement de frais professionnels

Les remboursements de frais professionnels ne font pas partie en principe de la rémunération. Il représente le reversement des sommes avancées par le commercial pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité. A ce titre ne sont pas soumis aux cotisations sociales et ne sont pas imposables.

L'entreprise peut opter pour :

- Remboursement au réel (le vendeur bénéficiant de cartes d'essence, d'hôtel ou justifiant ses frais par une facture correspondante).
- Un remboursement forfaitaire (kilométrique, repas nuits d'hôtel). Dans ce cas, les remboursements constituent souvent indirectement un complément de rémunération qu'autant plus les commerciaux sont avérés performants et actifs.

Section 3 : la conception et la mise en place d'un système de rémunération performant

Les entreprises ont généralement tendance à combiner les différents composants de système de rémunération que nous avons précédemment analysés pour maximiser les avantages tirés tout en réduisant au minimum les inconvénients.

L'efficacité du système de rémunération repose sur le dosage choisi par l'entreprise entre ses éléments, ainsi que sur sa pertinence au regard du contexte commercial et de la nature des activités des commerciaux (voir schéma ci-dessous).

3.1. La partie fixe : celle-ci sécurise le commercial en cas de ventes irrégulières, et permet de rémunérer certaines tâches non directement productives de commissions comme la prospection, l'animation de salons, les formations dont les résultats ne sont pas immédiatement mesurables en termes de chiffre d'affaires.

3.2. La Commission : elle pousse le commercial à développer le CA de l'entreprise. Calculée sur la marge dégagée et responsabilise le commercial lors de la négociation de la vente et évite de ce fait qu'il n'accorde trop de remise. Il faut rappeler que le taux de la commission diffère selon la nature de produit, de client et de la performance entre autres de commercial.

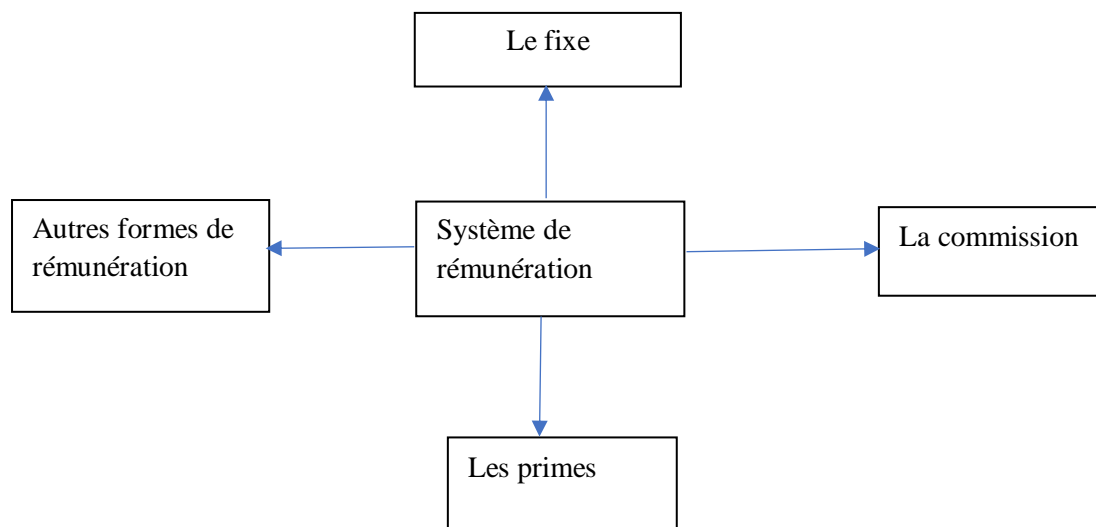
3.3. Les primes : elles sont très stimulantes et très appréciées par les responsables car elles peuvent avoir des assiettes multiples.

3.4. Autres formes de rémunération : outre le fixe, la commission et les primes, l'entreprise dispose aussi d'autres outils propres à rétribuer et à motiver sa FDV.

En définitive, la mise en place d'un système de rémunération adaptée à l'entreprise nécessite de définir ce qu'il souhaite rémunérer, quelles sont les attitudes qu'elle souhaite favoriser : la performance individuelle, l'esprit d'équipe, le respect des consignes, la réalisation des objectifs, la rentabilité, le développement de secteur, la créativité, le développement de clientèle et sa fidélisation.

Les principes inhérents au mode de rémunération influencent l'attitude des vendeurs. Le système ne réalise pas ses objectifs si leur conduite ne correspond pas aux attentes de la supervision. Il vaut mieux le modifier et l'adapter que de laisser surgir conflits et dysfonctionnements dans la structure/l'organisation de la FDV.

Figure 5. Schéma d'un système de rémunération et de motivation



Chapitre VI. La structuration et l'organisation de la FDV

Objectifs du cours

Après avoir étudié ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

- Comprendre et appréhender les différentes structures des FDV ;
- Apprécier les avantages et les inconvénients des différentes structures d'organisation des FDV ;
- Calculer le nombre de vendeurs nécessaires pour différentes situations de vente ;
- Comprendre les facteurs à prendre en compte lors de l'élaboration des territoires de vente.

Introduction

Le vendeur joue le rôle crucial de pont entre l'entreprise et le client. Il transmet à ce dernier, l'image de l'entreprise. Bien qu'il soit l'unique point de contact pour le client, il nécessite le soutien d'une structure efficace pour fournir un service de haute qualité.

En pratique, l'élaboration d'une structure de la FDV consiste à établir les liens hiérarchiques les plus fonctionnelles et l'organisation de la FDV qui offrent le meilleur service aux clients, une bonne efficacité avec le moindre coût possible.

Cela signifie qu'il faut déterminer avec rationalité le nombre de commerciaux requis pour une couverture efficace du marché, tout en fournissant à la FDV les ressources nécessaires pour réussir en leur attribuant des secteurs opérationnels.

Section 1 : concepts fondamentaux et formes de la FDV

1.1. Les différentes fonctions de la FDV

Il existe plusieurs fonctions de la FDV, qu'on peut citer comme suit :

a) Le vendeur

Le rôle du vendeur va bien au-delà de simple entretien des ventes : il maîtrise parfaitement son produit et sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable.

Il est chargé de la distribution des produits de l'entreprise qu'il représente auprès des clients.

En tant que responsable d'un secteur spécifique, il a pour mission de mettre en valeur le potentiel commercial en exposant les produits de l'entreprise, en effectuant des transactions, en

coordonnant des initiatives promotionnelles et, plus largement, en projetant l'image de marque de l'entreprise.

Afin de mettre en œuvre le renouvellement de la clientèle, il est nécessaire qu'il reste attentif au marché : identifier les exigences des clients et prospects, maintenir une vigilance commerciale et rester réceptif à son contexte environnant. En définitive, il transmet toutes ces données à la direction.

Le commercial bénéficie fréquemment du soutien d'une équipe commerciale qui inclut un assistant ou secrétaire commercial agissant comme intermédiaire avec le client lorsque le vendeur est en déplacement, ainsi qu'un téléprospecteur responsable de fixer ses rendez-vous par téléphone.

Par ailleurs, il est à souligner que le terme vendeur désigne souvent des réalités professionnelles diversifiées. Il existe donc de nombreuses dénominations pour désigner le métier de vente.

Dans les petites annonces d'offres d'emploi de commerciaux, des dénominations très diverses définissent ce type de fonction : commercial, responsable commercial, chef de secteur, attaché commercial, chargé de clientèle, responsable de secteur, conseiller commercial, conseiller en clientèle, responsable des ventes. Certaines fonctions plus spécifiques sont couramment désignées par les termes suivants : délégué commercial, ingénieur commercial ; techno-commercial, promoteur des ventes (marchandiseur), ...

b) Le chef des ventes

Le chef des ventes supervise, anime, contrôle, forme une équipe de commerciaux tout en menant des missions de ventes auprès de certains clients (grands comptes, centrales régionales). Il analyse l'activité de son équipe et transmet régulièrement des informations à la direction sur le marché. Il est chargé dans sa zone géographique de l'atteinte des objectifs commerciaux, en répartissant et assignant les secteurs aux vendeurs.

Selon l'entreprise, on désigne généralement ce poste par les termes directeur des ventes, responsable commercial ou chef de district.

En fonction de l'importance de la FDV et du nombre de vendeurs à gérer, le chef de ventes peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional : chef des ventes régional, directeur régional, directeurs de succursale.

c) Les directeurs des ventes

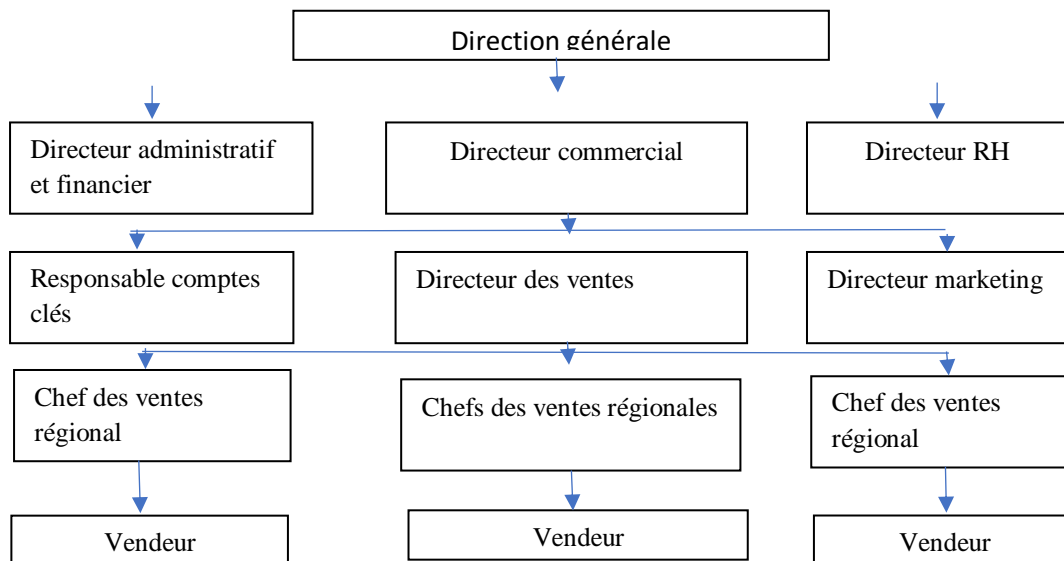
En contact direct avec la direction et en charge de l'animation des équipes de vente sur le terrain, il est responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale au sein du réseau de vente. Dans le contexte d'objectifs nationaux, il détermine les buts pour les directions régionales et discute des référencements avec les centrales d'achat. Il est généralement en charge des négociations avec les clients de premier plan de l'entreprise : les comptes clés et nationaux.

d) Le directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il établit la stratégie commerciale de l'entreprise (sélection et choix des produits à développer, actions de communication à réaliser, canaux de distribution à favoriser, politique tarifaire, clients à viser...). Il examine les performances commerciales de l'entreprise (réalisations des objectifs), suggère les mesures à prendre sur le terrain et établit les budgets pour les équipes de vente.

Il élabore la stratégie de recrutement en collaboration étroite avec la DRH (conditions et modalités de recrutement) et le directeur commercial (ajustement aux exigences du terrain).

Figure 6. Organigramme commercial d'une entreprise



Section 2 : les modèles d'organisation et critères de structuration de la FDV

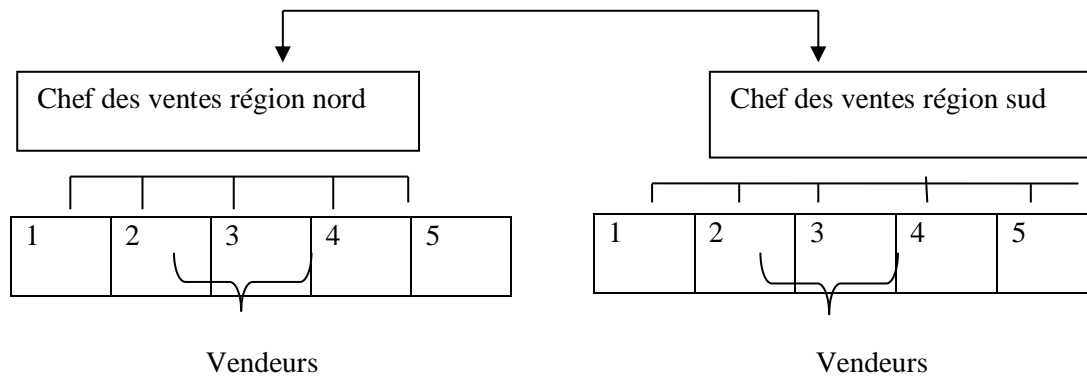
La direction des ventes, les directions régionales et les vendeurs qui ont un contact direct avec les clients supervisent les actions sur le terrain. Pour élaborer et mettre en place une stratégie commerciale bien cohérente et performante, l'entreprise organise sa FDV en fonction de la région, du produit, du client ou de l'activité.

2.1. Structure géographique

Chaque vendeur se voit attribuer un secteur géographique ; un territoire sur lequel il représente l'entreprise auprès de la clientèle. C'est l'organisation la plus fréquente de la FDV. Chaque membre de l'équipe est responsable de toute l'activité commerciale sur son territoire.

L'organisation de chaque équipe peut être représentée de la façon suivante :

Figure 7. Organisation de structure géographique



Source : ibid.

Dans ce système, chaque vendeur commercialise sur son secteur la totalité des produits de l'entreprise auprès de tous les clients. Il est placé sous la responsabilité hiérarchique d'un responsable de secteur ou d'un directeur régional ; voire d'un directeur de succursale lorsque l'entreprise met en place ce type de structure.

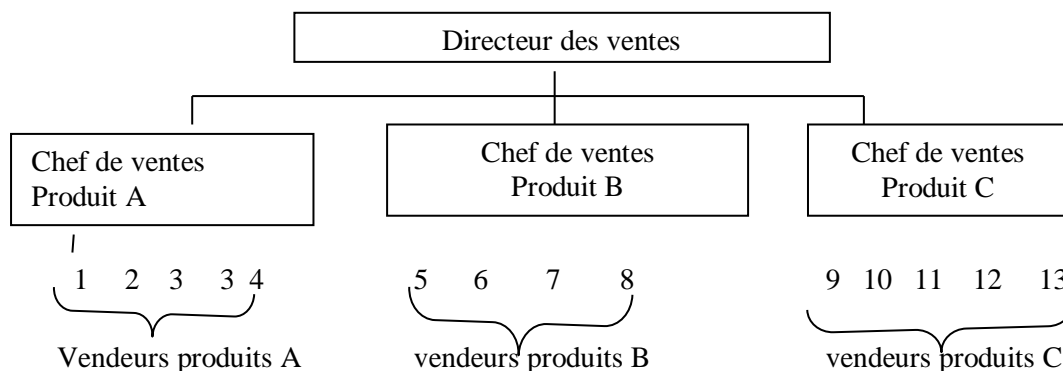
Si la gamme de produits de l'entreprise est trop étendue et diversifiée pour être gérée par un unique vendeur dans une zone spécifique, une organisation basée sur les produits peut être envisagée.

2.2. Structure par produits

De nombreuses entreprises proposent une gamme de produits variés. Les commerciaux ciblent donc des clients dont les exigences et les besoins peuvent être très variées, et les techniques pour les approcher sont également très diverses.

Un seul commercial aura du mal à vendre une gamme étendue et diversifiée, dans ce type d'organisation, les vendeurs sont spécialisés par famille de produits.

Figure 8. Structure par produit



En conclusion, il ne faut recourir à la spécialisation que si les produits, les marchés et les clients nécessitent des compétences trop diversifiées pour être maîtrisées par un seul vendeur.

2.3. Structure par type de clients ou marchés

Tous les clients n'ont pas les mêmes besoins, les mêmes profils. Certains génèrent des ventes importantes mais peu fréquentes. D'autres commandent peu, mais offrent des perspectives de chiffres d'affaires importants. D'autres encore passent de petites commandes, mais de façon régulière.

Donc l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une organisation dans laquelle les vendeurs sont spécialisés par type de clients. Ils s'adressent à une catégorie précise de clients qui nécessite un savoir-faire particulier, tels que les administrations, les collectivités locales, les grands comptes....

Par exemple, certains vendeurs sont spécialisés « grands comptes ». Ces clients représentent un potentiel très important pour l'entreprise. Les commerciaux chargés de les rencontrer sont des négociateurs, des coordinateurs. Ils suivent les dossiers de la prise de commande à la fidélisation.

2.4. Structure par activité

Le processus de vente consiste à repérer les clients, comprendre leurs besoins, solutionner leurs problèmes, négocier les termes, conclure, assurer le service après-vente et construire une relation durable (fidélisation). Par conséquent, la conclusion la vente implique l'exécution de plusieurs étapes : la conquête des clients, la négociation du contrat et la fidélisation.

Les diverses phases de la vente impliquent des activités diverses nécessitant des aptitudes et compétences spécifiques. Il serait donc mieux de faire appel à des experts.

En quête de clients, les commerciaux chargés de la prospection sont les apporteurs d'affaires. Ils contactent les prospects par téléphone ou par la porte à porte.

Pour la négociation, des enleveurs réalisent les entretiens de vente, négocient avec les clients et concluent les affaires.

La fidélisation est confiée à une structure spécialisée qui réalise des actions de marketing direct, de relations publiques...

a) La gestion opérationnelle d'une structure

La typologie de structures a été présentée. Cependant dans le contexte réel des entreprises, les choses sont très différentes et complexes.

- Possibilité de trouver ces différentes structures simultanément dans une même FDV.
- Les vendeurs peuvent intervenir chacun sur un secteur, vendre tous les produits à tous les clients, et le chef des ventes se réservera la gestion de certains clients stratégiques.
- Possibilité d'adopter une organisation géographique sur une région, et par produits sur une autre en fonction du type et de la densité des clients.
- La structure élaborée par l'entreprise peut intégrer une FDV supplétive : équipe qui intervient ponctuellement pour soutenir l'équipe de vente lors du lancement d'un produit, d'activités saisonnières, de promotions sur certaines gammes, d'animation en grandes distribution.
- L'organisation géographique est généralement celle adoptée en premier, celle-ci doit savoir évoluer pour éviter d'être sectorisée. Comme développé ci-dessous, la mise en œuvre pratique d'une structure nécessite souvent l'élaboration des secteurs de vente.

Section 3 : la conception et la répartition des secteurs commerciaux

Pour optimiser l'efficacité de la FDV, il est crucial de définir le nombre de commerciaux requis pour les opérations commerciales et par la suite d'établir une répartition pertinente des secteurs.

3.1. La détermination du nombre de commerciaux

La taille de la FDV ne doit pas être uniquement définie selon des critères de coûts. L'entreprise doit tenir compte des potentiels de vente réalisables sur les secteurs.

- 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 du chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le cout de la FDV (rémunération, formation.) et motiver tous les vendeurs (commissions faibles). Cette situation entraine un risque de rotation importante.

-Trop peu de vendeurs : l'entreprise risque de perdre des parts de marchés au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant ;

- La taille de la FDV est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit :

$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients/prospects}}{\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$

Pour calculer ce ratio, il est primordial de bien connaître la clientèle que l'on souhaite toucher et le potentiel de visites réalisables par vendeur.

Tableau 11. Méthode de calcul du nombre de visites

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les vendeurs/prospects	Nombre potentiel de visites par vendeur et par an
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse qualitative de la clientèle <p>Segmenter la clientèle par activité, secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions.</p> <p>Exemple : dans une grande entreprise : plusieurs visites sont à réaliser pour connaître les besoins et identifier le processus de décision</p>	<p>Le potentiel dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant la vente : négociations, démonstrations • Après la vente : administration et suivi de la vente <p>Le nombre potentiel de visites par vendeurs et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p>

<p>Dans la grande distribution : les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse quantitative <p>On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction : d'objectifs commerciaux (nouveau marché à conquérir), d'observation du terrain, de prévision des ventes</p>	<p>- Calcul à parti du nombre de visites jour :</p> $\text{Nombre de visites par jour} \times \text{nombre de jours de visites par an}$ <p>- Calcul à parti du durée moyenne des visites</p> $\frac{\text{Nombre de jours de visites par an} \times \text{nombre d'heures de visites par jour}}{\text{Durée moyenne d'une visite}}$
---	---

3.2. La délimitation des secteurs de vente

3.2.1. Les caractéristiques des secteurs de vente

a) Le secteur de vente

Territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Le territoire doit être clairement défini géographiquement, en termes de potentiel de vente, de types et nombre de clients à visiter, de produits à commercialiser

b) La région de vente

Elle représente le territoire sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la tutelle d'un responsable (chef de vente, chef de région, responsable district...). Une région regroupe plusieurs secteurs. Dans chaque région la direction commerciale met en place une structure (bureau, agence, succursale ;) avec un responsable.

c) Les qualités d'un bon secteur

Compte tenu des particularités de la région, des produits, des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés. Ainsi, les modifications ou les réajustements potentiels de secteurs ne seront effectuées que dans de rares cas, afin d'éviter toute perturbation pour les clients et les vendeurs.

Les principales caractéristiques d'un bon secteur sont : égalité en potentiel (entre vendeurs) ; taille raisonnable (pour permettre des visites régulières des clients et limite des frais de

déplacement) ; taille suffisante (assurer une certaine productivité) et qu'il soit bien délimités et attribués à un seul vendeur (c'est-à-dire permettre aux clients de bien identifier leur interlocuteur et éviter les conflits entre commerciaux).

3.2.2. Les critères de délimitation des secteurs

En général, la constitution des secteurs de vente se réalise par la prise en compte de deux critères, à savoir :

- Critère géographique : c'est-à-dire, on découpe le territoire selon des barrières géographiques évidentes : limites de département, de commune, obstacles naturels (rivières, vallées...) ou non (voies de chemins de fer, autoroutes ; ;)
- Critères potentiel de marché : le potentiel sera mesuré par l'analyse : des prospects/clients (qui, combien, quel pouvoir d'achat.), des concurrents (qui, combien, part de marché...

Il s'agit de combiner au mieux ces différents critères. Dans la réalité, cette combinaison se fait à des degrés variables. Pour une entreprise qui s'établit sur un territoire spécifique, le critère géographique constitue souvent une priorité essentielle. Elle concentrera initialement ses efforts de prospection dans un périmètre proche de son site d'implantation, en définissant ses zones d'intervention par département, commune ou tout autre découpage géographique pertinent.

Dans le cas d'une entreprise déjà implantée sur une région donnée, l'une de ses principales préoccupations sera d'évaluer si son territoire de vente est exploité de manière optimale. Si des failles ou des opportunités non exploitées sont identifiées, elle pourra être amenée à revoir l'organisation de ses secteurs en fonction du potentiel inexploité, prenant alors ce critère comme priorité, reléguant les considérations purement géographiques au second plan.

Conclusion

En plus des aspects liés à la politique de rémunération et à la motivation discutés dans le chapitre précédent, ce chapitre s'est, faut-il le rappeler, penché sur deux fonctions clés dans la gestion de la force de vente : l'organisation et la structuration. Ce faisant, quatre approches ou méthodes principales d'organisation de la force de vente sont identifiées à savoir : par zone géographique, par produit, par type de client et par activité.

Quant au dimensionnement de l'équipe de vendeurs, il peut être déterminé à l'aide de l'approche basée sur la charge de travail.

Chapitre VII. La gestion de la formation de la force de vente

Objectifs

Après l'étude de ce chapitre, l'étudiant devrait pouvoir :

- Reconnaître l'importance de la gestion du programme de formation
- Élaborer un programme de formation efficace
- Saisir l'importance des objectifs de la formation
- Choisir les participants à la formation
- Évaluer la durée et le coût de la formation
- Fixer les lieux de la formation
- Choisir les formateurs
- Sélectionner les outils d'apprentissage et évaluer le programme de formation

Introduction

La formation constitue un pilier essentiel dans la gestion des équipes commerciales. Tout comme la politique de rémunération, elle joue un rôle déterminant dans la stimulation de la motivation des vendeurs, favorisant ainsi une amélioration de leurs performances. Au sein d'une entreprise, investir dans la formation est un véritable pari stratégique (un investissement). En retour, celle-ci espère obtenir des résultats concrets, tels qu'une hausse des performances et une optimisation de la productivité. Cependant, pour que cet investissement porte ses fruits, il est crucial d'identifier avec précision les besoins des collaborateurs et de concevoir des programmes en parfaite adéquation avec les objectifs définis.

Même si la formation des employés répond à une obligation légale, les entreprises doivent déployer les ressources nécessaires pour garantir son efficacité. Les bénéfices issus de la formation des commerciaux sont à la fois quantitatifs et qualitatifs et peuvent se matérialiser à court ou plus long terme. Toutefois, évaluer ces retombées reste une tâche souvent délicate, car les effets ne se manifestent pas toujours immédiatement de manière mesurable. Cela exige le recours à des outils d'analyse robustes et performants pour en déterminer avec justesse l'impact. Le présent chapitre est structuré en trois sections ;

- L'analyse et l'identification des besoins en formation
- L'organisation et le déploiement des actions de formation
- Les méthodes d'évaluation de l'efficacité des formations

Section 1. L'analyse et l'identification des besoins en formation

Le diagnostic joue un rôle central dans l'efficacité globale du processus de formation. Cette dernière ne peut réellement bénéficier aux vendeurs que si elle répond à une carence ou contribue à renforcer un point faible préalablement identifié de manière précise. Le responsable a donc pour mission d'analyser les performances des commerciaux tout en tenant compte des besoins qu'ils ont eux-mêmes exprimés.

1.1.Suivi et analyse des résultats des commerciaux

Les tableaux de bord conçus pour les commerciaux jouent un rôle clé en offrant une vue d'ensemble sur les performances individuelles et collectives. Ils permettent de mesurer précisément les écarts entre les résultats effectivement atteints et les objectifs initialement fixés. Cette approche analytique ne se limite pas à une simple observation des données, mais elle ouvre également la voie à une exploration approfondie de plusieurs aspects stratégiques et opérationnels liés à l'activité des commerciaux. Ces analyses peuvent notamment mettre en lumière des opportunités d'amélioration, des tendances de performance, ainsi que des domaines où des ressources ou des efforts supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires pour optimiser l'efficacité commerciale globale. L'analyse de l'activité des commerciaux peut couvrir les champs suivants :

1.1.1. Analyse des ventes

Selon le type de clients, il convient d'identifier la catégorie de clients avec laquelle le commercial obtient les taux de succès les plus élevés, ou à l'inverse, les plus faibles lors de ses visites. Une telle analyse peut orienter ses axes d'amélioration : approfondir sa connaissance des produits, renforcer le suivi client, optimiser ses démonstrations, respecter les délais ainsi que les conditions offertes, ou encore perfectionner les aspects liés à la gestion des stocks, les conditions de livraison, de règlement, et les remises accordées.

Selon le type de produits, on peut s'interroger sur la performance du vendeur selon la typologie des produits. Excelle-t-il davantage sur des articles à forte marge nécessitant un service étendu, ou sur des produits à marges plus réduites mais dont le modèle repose sur un volume élevé de ventes ? Dans ce dernier cas, le rôle du vendeur s'apparente davantage à celui d'un marchandiseur, où l'objectif est d'assurer la rentabilité via une rotation optimale des stocks chez ses clients.

Selon le vendeur, les difficultés rencontrées sont-elles similaires entre différents vendeurs pour un type de client précis, un produit particulier ou dans un secteur donné ? Si elles diffèrent, il peut s'agir d'une problématique propre au vendeur qui pourrait être gérée via une formation ciblée. En revanche, si ces problèmes sont récurrents et communs, cela soulève une question plus large : la clientèle cible visitée est-elle la plus appropriée ? Les produits proposés répondent-ils adéquatement aux besoins de cette clientèle ? Dans ce cas, il s'agirait davantage d'un problème inhérent à la stratégie marketing globale de l'entreprise qu'à une insuffisance dans la formation des vendeurs.

1.1.2. Analyse des rapports de visite

Une analyse minutieuse et détaillée des échecs commerciaux, telles que les réclamations, retours de produits, commandes annulées ou encore les retards, permet de mettre en lumière les causes des dysfonctionnements. En fonction de leur origine, il devient possible d'évaluer le potentiel commercial qu'une formation ciblée pourrait permettre de récupérer. Les revenus et marges ainsi estimés sont ensuite comparés au coût de la formation envisagée. Le budget alloué par l'entreprise à cette formation dépend alors directement du manque à gagner calculé.

1.1.3. Analyse des ratios d'activité

Les ratios d'activité jouent un rôle clé en fournissant des indications précieuses sur les besoins en formation des commerciaux. Par exemple, un vendeur utilisant différents canaux pour prospecter, que ce soit par téléphone, par courrier ou en visitant directement les prospects, peut obtenir des résultats variés selon la méthode choisie. Ces écarts de performance permettent d'identifier le canal le plus rentable et de déterminer les axes d'amélioration possibles pour corriger d'éventuelles faiblesses. Par ailleurs, au cours des différentes phases de l'entretien de vente et dans le cadre du suivi, l'analyse des ratios liés à l'activité du vendeur met en lumière les aspects qui mériteraient un travail supplémentaire pour optimiser son efficacité.

1.1.4. Examen de la répartition du temps du commercial entre ses différentes activités

Le manager doit pouvoir se poser et répondre aux questions suivantes : le vendeur consacre-t-il suffisamment de temps à la vente, en tenant compte des étapes qui entourent un contact client ? Si ce n'est pas le cas, les tâches administratives prennent-elles une part trop importante de son emploi du temps ? Est-il vraiment indispensable que le vendeur réalise l'ensemble de ces tâches lui-même ? Le vendeur est-il bien structuré et organisé dans la gestion de son travail

? Dans sa gestion de clientèle, a-t-il tendance à se concentrer uniquement sur les mêmes cibles afin de réduire les déplacements, ce qui pourrait entraîner un manque d'opportunités de ventes potentielles ? À l'inverse, visite-t-il trop de façon systématique l'ensemble des clients, y compris ceux générant de petites commandes peu rentables ?

1.2. Les attentes des commerciaux

Une première analyse des résultats des commerciaux permet de dégager des indices initiaux sur les besoins en formation. Toutefois, la consultation directe des commerciaux apporte des données plus détaillées sur leurs attentes réelles. En effet ces derniers peuvent obtenir d'excellents résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs, tout en ayant l'impression de ne pas pleinement accomplir leurs missions. Généralement, l'évaluation des performances d'un vendeur a lieu lors d'un entretien annuel d'appréciation. Ce moment privilégié représente une occasion idéale pour définir et négocier un plan de formation personnalisé. L'implication directe du vendeur dans ce processus constitue un atout essentiel pour garantir le succès de cette démarche et partant gagner en temps et en performance.

1.3 La stratégie globale de l'entreprise

Le repositionnement d'un produit déjà existant ou l'introduction sur le marché d'un produit innovant, l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché, la volonté de toucher une cible inexploree, l'intégration d'une technologie inédite ou encore l'adoption d'un nouveau modèle de prospection peuvent profondément influencer la stratégie globale d'une entreprise et générer des besoins spécifiques en matière de formation. L'analyse, à la fois individuelle et collective, de la performance de la FDV par rapport aux objectifs fixés permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations ainsi que les éventuelles lacunes qui pourraient être comblées par une formation adaptée. Une fois le besoin en formation clairement identifié, il devient essentiel d'en définir précisément le contenu pour maximiser son efficacité.

Section 2 : L'organisation et le déploiement des actions de formation

À l'issue du diagnostic, les programmes de formation sont généralement élaborés par le responsable de la formation.

2.1. Le contenu de la formation : il existe plusieurs types de formation :

2.1.1. Les formations commerciales de base

Parmi les sujets abordés dans le cadre de ces formations, on peut citer :

a) L'entreprise

Visite d'usine, historique font partie du programme d'intégration d'un nouveau vendeur et constituent les vecteurs privilégiés de la diffusion de la culture de l'entreprise. L'objectif est d'uniformiser les comportements et de mettre en avant certaines valeurs clés de l'entreprise (un certain niveau de service à la clientèle, délégation des responsabilités, construction d'une certaine image, travail d'équipe, compétence, connaissance des produits...).

b) Les produits

Le plus souvent, une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Parfois elle s'adresse à tous. Lors de l'apparition de produits nouveaux par exemple ou bien si des difficultés particulières sont rencontrées sur certains produits, face à certains clients.

c) Les techniques de vente

La méthode de vente pratiquée dans l'entreprise (différentes étapes de la vente) ainsi que l'organisation du suivi des ventes (bon de commande, facturation, suivi de clients, fidélisation) sont présentées au vendeur.

2.1.2. Autres formations

D'autres domaines peuvent également être explorés pour enrichir et compléter ceux déjà mentionnés, tels que :

a) La gestion du temps et l'organisation des tournées

Ces formations visent à optimiser l'organisation quotidienne du commercial et à l'accompagner dans la planification de ses activités. En fonction de l'autonomie accordée au commercial dans son travail, le chef des ventes peut également être impliqué.

b) Améliorer son niveau global

Renforcer ses compétences linguistiques, faire des progrès en mathématiques, en intelligence artificielle, ou encore étoffer sa culture générale sont autant de leviers pour envisager un développement personnel durable. Ces efforts sont souvent indispensables pour accéder à certains échelons hiérarchiques.

c) Les formations diplômantes

Si l'entreprise et le commercial franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, il serait possible de songer à une formation diplômante (comme un BTS en FDV).

2.2. Les formes de formation proposées

En fonction de la taille de l'entreprise, du nombre de commerciaux à former, du contenu des programmes proposés et des compétences des responsables, la formation peut être menée directement en interne par l'entreprise elle-même, ou confiée à des organismes spécialisés. Chaque formule a ses propres avantages et inconvénients.

2.2.1. Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

a) Formation assurée au niveau de l'entreprise

Le service de formation ou les responsables commerciaux de l'entreprise prennent en charge la formation dispensée à l'ensemble de l'équipe de vente.

b) Formation assurée par un organisme spécialisé

Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.

2.2.2. Formation inter ou intra-entreprise ?

a) formation inter-entreprise

Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation

c) Formation intra-entreprise

La formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.

Les formules de formation interentreprises et intra-entreprises ne sont pas contradictoires, mais répondent en réalité à des objectifs distincts. La première vise généralement à atteindre un objectif individuel, tandis que la seconde cherche plutôt à renforcer la cohésion d'un groupe, à insuffler une dynamique collective et à motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

2.2.3. L'auto-formation

Dans ce type de formation, les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports variés (sites internet, réseaux intranet, AI...). Il est à noter que des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'autoformation. Un formateur/tuteur est chargé du suivi et du conseil du commercial.

2.3 Les moyens nécessaires à la réalisation

a) Formation dans l'entreprise (présentiel)

Activité réalisée en groupe sous la conduite d'un animateur ; intervention sur trois niveaux : le savoir (connaissances), le savoir-faire (techniques de vente, etc.), et le savoir-être (comportements).

b) Formation hors de l'entreprise (résidentielle)

On s'écarte du cadre de travail traditionnel pour adopter une approche mieux adaptée aux contextes tels que le lancement d'un produit, le repositionnement stratégique, l'arrivée d'un nouveau concurrent, ou encore la présentation, l'explication et l'adhésion à un nouveau projet par les équipes commerciales. Cette démarche peut également inclure l'intégration d'activités sportives afin de renforcer la cohésion et la dynamique collective.

Il est important de souligner que les formations organisées en dehors de l'entreprise offrent parfois l'opportunité de modifier les pratiques habituelles et de créer des moments propices à une meilleure assimilation des messages par les FDV. Dans ce contexte, la formation se confond avec un levier de motivation, puisque les managers s'appuient sur ces sessions pour dynamiser leurs équipes commerciales. On appelle cela la formation événementielle.

2.4. Pilotage et suivi de processus de la formation

2.4.1. Assistance à la mise en œuvre

Les connaissances acquises lors d'une formation ne sont véritablement consolidées qu'à travers une pratique prolongée, capable de transformer les comportements. Il existe une distinction notable entre la simple compréhension des notions enseignées au commercial et leur mise en application concrète dans ses actions quotidiennes. La majorité des programmes de formation incluent aujourd'hui un module de suivi. Celui-ci permet aux formateurs d'évaluer l'activité à divers moments afin de mesurer les progrès effectués et de s'assurer que les apprentissages ont été assimilés et intégrés dans la pratique courante.

2.4.2. Le découpage de la formation dans le temps

Il est recommandé de répartir la formation en plusieurs sessions plutôt que de la concentrer en une seule fois. Par exemple, un stage de cinq jours peut être planifié de manière fractionnée, avec trois jours initialement, suivis de deux jours à une date ultérieure. Cette approche offre au moins deux avantages : les vendeurs s'absentent moins longtemps de leur clientèle, et entre chaque session, ils ont l'opportunité d'appliquer progressivement les connaissances acquises. Cela permet également de prévoir des ajustements si nécessaire.

c) Le suivi au sein de l'entreprise

La formation gagne en crédibilité lorsque l'encadrement s'y implique activement, voire y participe directement. Cela envoie un message clair aux commerciaux : la hiérarchie soutient pleinement cette initiative, s'y investit, valide les compétences des formateurs et s'impose les mêmes exigences qu'elle attend d'eux. Cette approche présente également un avantage majeur : en ayant suivi la formation, l'encadrement est mieux équipé pour en assurer le suivi et possède des repères essentiels pour évaluer les résultats obtenus.

2.5 L'investissement en formation : quel coût ?

Le coût varie selon les éléments retenus dans le calcul. Or la rentabilité de la formation est estimée en comparant les résultats aux coûts, d'où l'importance des choix effectués. On peut distinguer deux catégories principales de coûts.

2.5.1. Les coûts directs

Ils consistent d'abord en coût de la formation elle-même puis du montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût du service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser et la documentation.

2.5.2. Les coûts indirects

Ils renferment le plus souvent le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ; le manque à gagner, soit le CA (et surtout la marge) qui ne sera pas réalisé pendant la formation.

3.4. La conception et mise en place du cahier des charges

Une fois les objectifs de la formation clairement établis, il est important de rédiger un cahier des charges. Ce document servira à évaluer les différentes propositions et à sélectionner celles qui répondent le plus efficacement aux attentes de l'entreprise.

Le cahier de charges d'une formation doit inclure les éléments : objectifs de la formation, nombre de salariés concernés, nom des salariés, durée prévue (jours/heures), formation (organisme extérieur ou entreprise), type de formation (inter ou intra), dates de réalisation, lieu de formation et les détails des coûts (formation, hébergement, transport).

Section 3 : Les méthodes d'évaluation de l'efficacité des formations

Évaluer les impacts d'une formation (à CT ou LT) représente un défi complexe, car ses apports peuvent être à la fois quantitatifs et facilement mesurables, ou bien qualitatifs et plus subjectifs, ce qui les rend souvent moins évidents à identifier. Par ailleurs, les progrès obtenus peuvent varier : certains se manifestent rapidement mais manquent de durabilité, tandis que d'autres nécessitent un certain délai pour émerger tout en offrant une assise plus solide sur le long terme (LT). Une évaluation efficace repose ainsi sur trois étapes principales : la conception d'une méthodologie adaptée, l'identification des indicateurs à mesurer et la définition d'une période d'analyse pertinente.

3.1 Méthodologie de l'élaboration de processus d'évaluation

Méthodologiquement, on peut supposer deux groupes tests qui sont observés, l'un ne recevant aucune formation, afin d'évaluer l'impact de celle-ci sur le groupe qui en bénéficie. Toutefois, il est essentiel qu'aucun autre changement significatif, tel que l'entrée ou la sortie d'un concurrent, une modification des rémunérations, un redécoupage des secteurs, ou encore le départ ou l'arrivée de commerciaux, ne survienne pendant la période d'observation. Cette même méthode s'avère utile pour comparer différentes actions de formation : de petits groupes participent à divers programmes, leurs résultats sont évalués, et la formation la plus efficace est ensuite généralisée à l'ensemble de la FDV.

3.2 La mesure des résultats de la formation

Les critères d'évaluation changent selon la nature des résultats à mesurer.

3.2.1. Résultats quantitatifs

Concernant les résultats quantitatifs, on évalue généralement l'évolution des indicateurs du tableau de bord : l'évolution du CA total, moyen par commande, par client, par visite, par catégorie de produits, la marge dégagée, le taux de remise moyen accordé, le nombre moyen de visites par commande, etc.

a) Résultats qualitatifs

Parmi les critères d'évaluation qui sont pris en compte dans l'évaluation des résultats qualitatifs : taux de satisfaction des clients, taux des retours, respect des délais peuvent être rattachés à un indice ; image de l'entreprise, qualité des contacts avec la clientèle, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe, suivi des clients et des relances.

Dans tous les cas, les éléments observés sont, bien entendu, en rapport avec l'objet de la formation.

b) L'échéance à considérer

Pour évaluer l'efficacité d'une formation, il est essentiel de se fixer une échelle de temps. Une formation ciblée sur un aspect précis, avec un objectif d'application immédiate dans le quotidien pour améliorer rapidement les performances, peut être mesurée à court terme (CT). Cependant, un certain degré de prudence s'impose, car des progrès rapides ne garantissent pas nécessairement leur pérennité. En effet, des ajustements liés aux produits, à l'organisation du travail ou à la clientèle peuvent exiger des mises à jour régulières. À l'inverse, une formation axée sur des changements de comportement, de nouvelles habitudes ou des méthodes de travail différentes demande une évaluation à moyen ou long terme.

Conclusion

En conclusion, la formation se révèle être un levier indispensable pour ajuster en permanence les compétences au sein de l'entreprise, notamment dans un contexte marqué par des évolutions constantes (concurrence ardue, développement de nouvelles techniques de vente, AI...). Bien que son impact direct ne soit pas toujours mesurable, elle contribue de manière significative au maintien de la compétitivité tout en encourageant une dynamique positive parmi les employés. Elle constitue ainsi un avantage crucial qui, face à la concurrence, peut véritablement faire la différence.

Chapitre VIII. Le pilotage, le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Objectifs :

- Comprendre la signification de l'évaluation de la FDV ;
- Comprendre le processus d'évaluation de la FDV ;
- Savoir comment les normes de performance sont fixées afin que les ventes puissent être réalisées ;
- Comprendre comment l'information joue un rôle clé dans le processus d'évaluation ;
- Définir des mesures qualitatives et quantitatives de la performance

Introduction

La mission principale d'un manager consiste à garantir que la FDV fonctionne de manière aussi performante et efficiente que possible, tout en prenant en compte les ressources disponibles ainsi que le contexte commercial dans lequel elle opère. Néanmoins, cette responsabilité peut s'avérer particulièrement difficile à analyser et à mesurer avec précision, car les résultats obtenus sont influencés par une multitude de paramètres interdépendants. Parmi eux figurent l'organisation des secteurs géographiques ou commerciaux, le niveau de formation et de compétence des vendeurs, l'efficacité des efforts de prospection, le degré de motivation des équipes, ainsi que les conditions commerciales proposées aux clients.

Face à cette complexité, il devient indispensable de déployer des outils adaptés pour assurer un suivi rigoureux et effectuer un contrôle systématique des activités, permettant ainsi d'apprécier dans quelle mesure les vendeurs atteignent leurs objectifs de manière optimale. Dans les cas où les performances s'avèrent insuffisantes ou en-deçà des attentes, des mesures correctives ciblées devront être mises en œuvre rapidement pour rectifier la situation. En définitive, le contrôle et le diagnostic de la FDV visent à répondre efficacement à ces divers enjeux en apportant des solutions concrètes pour optimiser ses résultats.

Section 1 : les principes et le cadre du contrôle commercial

1.1. Les aspects du contrôle

Afin de mettre en place un contrôle efficace, il est nécessaire que le manager ainsi que son équipe soient convaincus de sa nécessité. Pour cela, il faut l'envisager à travers deux dimensions.

1.1.1. Le suivi d'activité

Un vendeur cantonné à son propre secteur géographique ne peut pas, à lui seul, maîtriser l'ensemble des informations essentielles, telles que les actions des concurrents, les évolutions du marché, les nouveaux produits ou encore la stratégie commerciale de l'entreprise. Le contrôle doit être perçu comme un échange d'informations entre le vendeur et sa hiérarchie. Pour garantir le bon fonctionnement global de l'organisation, les informations doivent circuler dans les deux sens. Le vendeur joue ainsi un rôle clé en permettant à l'entreprise de rester à l'écoute du marché. De son côté, l'entreprise offre au vendeur l'accès à l'expérience de l'équipe et de la direction, lui permettant de situer son activité dans un contexte global et d'en comprendre les mécanismes.

Sur le plan pratique, l'utilisation de systèmes informatiques représente une aide précieuse pour collecter les données nécessaires au suivi de la FDV. Les logiciels de gestion commerciale, notamment, offrent un accès centralisé aux informations des vendeurs, tout en garantissant leur confidentialité grâce à des outils de cloisonnement comme les mots de passe. Cependant, la mise en place de ces outils peut parfois susciter des réticences. Certains vendeurs expriment une méfiance face à des systèmes permettant à leur encadrement d'avoir une visibilité continue sur leurs activités. En réalité, cette transparence favorise généralement la confiance en les performances des commerciaux. Sachant qu'ils sont encadrés et accompagnés, ils tendent à se montrer davantage motivés pour atteindre leurs objectifs d'efficacité.

1.1.2. La surveillance des coûts

Dans le but d'obtenir une bonne productivité de la FDV, l'entreprise est souvent attentive aux coûts qu'il génère. Une procédure de contrôle s'attache donc à surveiller le montant des notes de frais remboursés aux commerciaux et plus généralement à tous les facteurs qui influencent les couts des visites.

Section 2 : La considération de l'environnement du commercial

Les modalités du contrôle de la FDV sont différentes selon l'organisation de l'entreprise et la nature de son activité commerciale.

2.1.L'organisation de l'activité

Lorsque l'activité est décentralisée, le commercial peut être physiquement éloigné de sa hiérarchie, rendant essentiel le maintien d'un lien solide pour garantir un contrôle efficace. Ainsi, il est important que le vendeur transmette régulièrement ses rapports de visites, les bons de commande des clients, ainsi que tous les documents relatifs à son activité, et qu'il échange fréquemment des messages via différents moyens de communication, tels qu'un téléphone portable, Internet ou une messagerie électronique.

2.2.La typologie de la force de vente

Selon que le vendeur exerce en activité de façon sédentaire (dans le cadre de l'entreprise) ou itinérante (tourné chez le client) les points à contrôler, les méthodes à utiliser sont différentes. Les deux situations peuvent exister simultanément dans une même FDV aux successivement pour un même vendeur.

Tableau 12. Typologie de la FDV

Nature de l'activité	Champ des contrôles à effectuer	Outils
Sédentaire	Compétence : connaissance des produits, attitude face à la clientèle Performances : CA total, par client, par famille de produits, nombre de clients...	Enquêtes Satisfaction auprès des clients Observation au quotidien Tickets de caisse, factures
Itinérante	<i>Tournées</i> : organisation, km parcourus, nombre et nature de visites effectuées (de prospection, de relance, de prise de commande...) <i>Rentabilité</i> : nombre de visites, nombre de commandes, CA moyen par visite, par clients, par produits, marge dégagée, remises accordées Frais de vie : facture d'Hotels, de restaurant, d'essence, de parkings	Logiciel Analyse des rapports de visite ; Tableau de bord Attribution d'une carte de crédit Informatisation

	<i>Travail administratif</i> : rapports de visites, suivi des comptes clients, des relances, des règlements, réunions,	
--	--	--

Source : ibid.

2.3.L'ancienneté du commercial

En effet, on ne contrôle pas de la même façon un commercial débutant ou expérimenté.

- Un commercial ancien et expérimenté sera jugé sur ses apports (résultats), elle dispose à priori de savoir-faire nécessaire pour exercer son activité de façon autonome.
- Un nouveau dans l'entreprise avec de l'expérience professionnelle sera appréciée sur son comportement au sein de l'équipe, sur son degré d'intégration, sur son adhésion à la culture de l'entreprise ainsi que sur ces résultats.
- Un débutant dans la profession sera évalué sur sa façon de travailler sur les qualités de base nécessaire à un vendeur puis ensuite seulement sur ces résultats et sur son degré d'intégration dans l'équipe et dans l'entreprise.

2.4.L'autonomie du commercial (délégation de responsabilité)

Selon l'étendue de l'autonomie laissée au commercial dans son activité, on contrôle plutôt chacun de ses actes si l'autonomie est très réduite ainsi que ses résultats s'il dispose de plus de liberté donc de responsabilités.

2.4.Le système de rémunération

Le système de rémunération adopté par une entreprise est un facteur déterminant du niveau et le type de contrôle à effectuer.

- Un système de remboursement de frais implique un contrôle des notes de frais, des km parcourus.
- Un Fixe important nécessite des contrôles rigoureux et permet à l'entreprise d'imposer des tâches qui ne sont pas directement liés à la vente (donc n'étant pas susceptible de rapporter et des commissions et parfois délaissés par les vendeurs : tâches administrative, prospection, analyse de statistiques, enquêtes...). De ce fait joue contrôle et plus vaste.
- Un système de commissionnement modifie l'esprit du contrôle car ce mode de rémunération responsabiliser le commercial.

2.5.L'organisation du travail

La fréquence des réunions détermine de quelle façon le manager exerce son influence sur son équipe.

Dans certaines entreprises (les banques, à titre d'exemple), une réunion quotidienne est organisée par le chef des ventes. Il peut orienter immédiatement l'activité. Les contrôles à opérer concernent : la compétence des commerciaux confrontés à des produits techniques ou à leur comportement commercial face à la clientèle.

Si les réunions sont hebdomadaires ou mensuelles, des procédures doivent être installées afin de garder le contact. Par exemple, compte rendu de visite obligatoire, contact téléphonique.

2.6. La personnalité du commercial

La personnalité de l'agent commercial constitue un élément clé à considérer. Pour certains, un contrôle excessif peut freiner le développement de l'autonomie et la capacité à prendre des initiatives. À l'inverse, pour d'autres, une absence de contrôle risque d'être perçue comme un manque d'encadrement, ce qui peut donner l'impression que l'on abandonne le commercial face à ses difficultés. Prêter attention à ces différents aspects permet de définir un cadre de contrôle équilibré, en intégrant toutes les nuances nécessaires pour éviter des excès ou des lacunes. Cela contribue à optimiser l'efficacité concrète des solutions mises en place.

Section 3 : Les outils et les modalités du suivi des performances de la FDV

Le risque d'être excessivement pointilleux dans le contrôle de l'activité d'une équipe est important. Il est essentiel de bien définir les éléments à prendre en compte. En effet, une collecte excessive d'informations alourdit non seulement le travail des commerciaux, mais engendre également des coûts superflus tout en décrédibilisant la procédure, car ces données sont souvent peu utilisées voire inexploitées. Pour éviter cela, il est crucial d'établir des règles claires et uniformes pour tous, tout en veillant à informer chaque commercial des critères sur lesquels il sera évalué. Plusieurs approches de contrôle peuvent être mises en place. Ces modes ne s'excluent pas mutuellement ; au contraire, ils forment un éventail d'outils que le manager peut adapter et combiner à sa discrétion. Ces approches incluent principalement l'accompagnement, l'analyse des performances du vendeur, ainsi que l'utilisation d'un tableau de bord pour le suivi.

2.1. L'accompagnement et l'encadrement

Un responsable, inspecteur, chef des ventes, accompagne périodiquement un vendeur lors de sa tournée. Il est certain qu'au moins au début de sa tournée le vendeur risque de ne pas être

naturel. On peut donc s'interroger sur l'utilité de cette pratique. En fait rapidement, le vendeur est emporté par le rythme de son travail et le responsable peut alors apprécier son action, sa façon de communiquer son contact avec les clients, son organisation.

Il faut remarquer que ce type de contrôle n'exclut en rien l'utilisation du tableau de bord. On ne mesure pas la même chose. Le tableau de bord juge plutôt les performances, le degré d'avancement dans la réalisation des objectifs alors que le contrôle direct apprécie à savoir faire sur le terrain, la qualité du contact avec les clients, le niveau et les méthodes d'organisation.

2.2. L'analyse des documents du commercial

a) Les bons de commande

Les bons doivent être transmis par le service commercial avec la plus grande rapidité possible afin de prévenir tout retard dans le traitement des commandes, les erreurs qui pourraient engendrer des surcoûts ou provoquer d'éventuels désaccords avec les clients. Un traitement rapide des bons de commande permet également d'optimiser la gestion des stocks, les approvisionnements, et, si nécessaire les processus de fabrication. Cela constitue un outil essentiel pour ajuster la stratégie commerciale de l'entreprise en fonction des besoins du marché. Quelles références sont les plus commandées ? Les moins demandées ? Quelles sont les quantités recherchées, à quelle fréquence, selon quelles saisons, et avec quelles raisons derrière ces tendances ?

b) Les rapports d'activité

Le chef des ventes recueille des informations essentielles non seulement sur les performances des vendeurs, mais également sur l'état d'esprit des clients et sur la concurrence. Cela lui permet d'avoir une vision claire et actualisée du marché. Pour superviser efficacement l'activité de son équipe, le manager élabore divers outils, parmi lesquels :

- ***Le rapport de visite*** : un résumé concis des visites réalisées précisant les résultats (commandes passées, rendez-vous à reprogrammer, envoi de documentation...) ainsi que les faits marquants (client absent, remarques spécifiques...).

- ***La fiche client*** : un document centralisant les interactions entre l'entreprise et le client, compilant des informations telles que les dates de visite, les CA réalisés, les modifications dans les activités du client, ou encore l'ajout de nouveaux points de vente ou de livraison.

- ***Le rapport hebdomadaire*** : une synthèse des activités du commercial à la fin de chaque semaine. Il inclut des données comme le nombre de clients visités, le nombre de nouveaux clients, le chiffre d'affaires par client ou par produit, ainsi que la distance parcourue en

kilomètres. Toutes les informations recueillis dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

c) **Les états de frais et dépenses**

Il est essentiel pour l'entreprise de maintenir un certain contrôle sur l'activité des commerciaux en tournée, mais il semble peu réaliste de vérifier chaque note de frais dans ses moindres détails. La démarche privilégiée est donc une gestion par sondage ou par exception. Les principaux risques liés au contrôle des notes de frais sont les suivants : démotiver l'équipe en adoptant un contrôle trop strict, ce qui pourrait nuire à l'activité en sous-estimant certains frais que les commerciaux finiraient par assumer eux-mêmes ; basculer vers un excès de laxisme, permettant au remboursement des frais de se transformer peu à peu en une forme de complément de rémunération obtenu de manière abusive.

2.3. Contrôle et suivi des activités par tableau de bord

Le tableau de bord constitue un document synthétique rassemblant une multitude d'informations sur l'activité des commerciaux, tout en facilitant la comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il peut être élaboré à l'échelle individuelle ou collective, et son contenu reflète la philosophie de management adoptée par l'entreprise. Il comprend les indicateurs que l'on souhaite évaluer, ce qui implique également la mise en place d'outils de mesure adaptés. On y distingue généralement deux grandes catégories d'objectifs : *les objectifs quantitatifs et les objectifs qualitatifs*.

Les rubriques de ce document sont soigneusement adaptées à la nature de l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de biens ou de services, de types de clientèle, ainsi que de la diversité et de l'ampleur des gammes commercialisées. Le tableau de bord joue un rôle central dans le management de la FDV : il favorise la réflexion sur la définition des objectifs, en se concentrant sur leur nature et leur niveau ; la somme des objectifs individuels des commerciaux doit au moins correspondre à l'objectif global fixé pour la FDV ; il constitue un outil indispensable de suivi d'activité en comparant les objectifs fixés avec les résultats réels consignés dans le tableau, il permet de calculer le taux de réalisation pour chaque objectif¹¹ ; il sert de base à la comparaison entre différents commerciaux, enfin, il est un instrument de suivi de l'activité permettant des actions correctives en cours de période.

¹¹ *Taux de réalisation d'un objectif*=(réel/prévu)×100

En résumé, les principes ne débouchent sur un contrôle véritablement efficace de la FDV que s'ils sont exploités correctement, c'est la **phase de diagnostic**.

Section 4 : Le diagnostic des résultats et l'évaluation de l'efficacité de la force de vente

L'examen des différents outils de contrôle fournit les bases de l'évaluation de l'activité de l'équipe de vente.

3.1. Le tableau de bord de l'équipe commerciale

Le tableau de bord de l'équipe de vente constitue un outil clé pour assurer le suivi de la conformité des activités des commerciaux par rapport aux normes établies par l'entreprise. En analysant les écarts identifiés, il devient possible de mettre en lumière les forces et faiblesses de l'équipe. Cette analyse, lorsqu'elle est effectuée avec rigueur, permet d'orienter des actions correctives si nécessaire. Cet outil joue également un rôle central dans la prise de décision. En agrégeant les tableaux de bord individuels des commerciaux, on obtient une vision globale de l'efficacité de la FDV. Le manager est ainsi en mesure d'avoir une vue précise sur le fonctionnement de son équipe, ce qui lui permet de déployer des actions adaptées au contexte commercial. Cela peut inclure des formations, un accompagnement sur le terrain, des conseils personnalisés, une meilleure organisation du travail, une redéfinition des zones géographiques ou encore des initiatives de prospection.

3.2. L'élaboration des indicateurs de performance

Il convient de souligner que ces calculs peuvent être effectués aussi bien sur des éléments prévisionnels (fixation d'objectif) que sur des chiffres réels (contrôle de la réalisation).

Définir des objectifs précis pour les commerciaux et évaluer leur travail à l'aide de normes claires sont des étapes essentielles pour mesurer l'efficacité de leurs actions. Cette analyse repose sur des indicateurs de performance, généralement présentés sous forme de ratios. L'évaluation de l'efficacité des commerciaux se fait en tenant compte non seulement des objectifs fixés, mais aussi des performances moyennes de la FDV et des résultats obtenus par la concurrence. Il est également important de noter que ces calculs peuvent s'appliquer aussi bien à des données prévisionnelles, lors de la définition des objectifs, qu'à des données réelles, pour vérifier leur réalisation.

3.3. Du style d'évaluation et management

Le mode d'évaluation de l'activité d'un commercial varie en fonction du style de management¹² adopté par l'encadrement. Bien qu'il soit souvent jugé pertinent d'impliquer à la fois le commercial et son supérieur dans ce processus, les contributions de chacun peuvent être ajustées de façon diverse. Les principaux modes d'évaluation se regroupent généralement comme suit :

- *Auto-évaluation* : le vendeur réalise lui-même une analyse de son activité. Il utilise ses propres outils de suivi et porte un jugement personnel sur ses performances.
- *Évaluation autoritaire* : dans ce cas, la hiérarchie prend en charge l'évaluation sans impliquer directement le vendeur. En tant que salarié, ce dernier se trouve dans un rapport de subordination juridique à l'entreprise, qui reste responsable de l'organisation et des résultats de la force de vente.
- *Co-évaluation* : ce mode repose sur un dialogue entre le vendeur et son responsable. Ensemble, ils échangent et analysent les résultats pour établir une évaluation concertée.

3.4. L'entretien d'évaluation du commercial

En pratique, l'évaluation se déroule lors d'un entretien entre le commercial et son responsable, organisé au minimum une fois par an. Cet entretien permet à la fois de faire un bilan sur la période écoulée et de définir les objectifs à atteindre pour l'avenir. Les performances commerciales attendues du commercial s'inscrivent dans les objectifs fixés pour la FDV et, plus largement, ceux de l'entreprise. Cependant, ces attentes doivent tenir compte des différents éléments issus du diagnostic et de l'évaluation. Elles doivent également intégrer les points forts et les points faibles des commerciaux ainsi que des spécificités propres aux secteurs d'activité.

Le style de management adopté influence directement les contrôles mis en œuvre au sein de l'équipe. En fonction des priorités identifiées, des outils d'analyse ont été développés pour accompagner ces processus. Lorsqu'ils sont utilisés de manière appropriée, ces outils participent à l'amélioration de la productivité commerciale et favorisent une meilleure organisation au sein de la FDV. Toutefois, la mise en place de contrôles est parfois mal perçue par les commerciaux, qui apprécient leur autonomie. Il appartient alors au manager de convaincre son équipe que ces procédures ne se limitent pas à une charge de travail

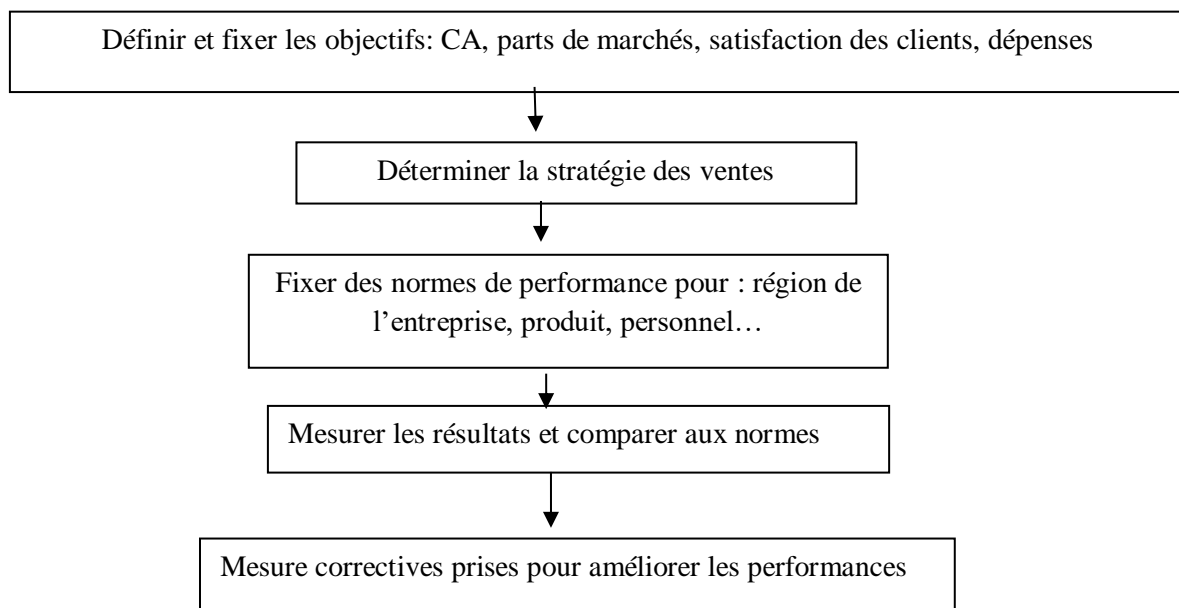
¹² Le style de management correspond à la façon dont un responsable exerce son autorité, prend des décisions et structure son équipe afin d'atteindre les objectifs fixés. Il établit également la nature des relations entre le manager et ses collaborateurs.

supplémentaire ou à une forme de surveillance. Bien utilisées, elles peuvent également proposer des solutions concrètes et efficaces. Pour garantir l'adhésion des commerciaux et assurer le succès des contrôles, il est essentiel que toute l'équipe bénéficie des retombées positives qu'il s'agisse d'un suivi personnalisé, de conseils ou encore de primes incitatives.

Conclusion

Ce chapitre s'est penché sur le processus d'évaluation des ventes et de la FDV, en présentant un modèle structuré pour le mener à bien. Ce modèle débute par la définition et la fixation des objectifs, se poursuit avec l'élaboration de la stratégie de vente, l'établissement des normes de performance, puis la comparaison des résultats obtenus avec ces normes, pour enfin aboutir à la mise en œuvre d'actions visant à optimiser les performances. Une analyse approfondie des outils de mesure employés pour évaluer les commerciaux a également été réalisée. Deux catégories principales d'indicateurs sont mises en avant : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces outils servent non seulement à évaluer et contrôler les performances des commerciaux, mais aussi à les motiver pour favoriser une amélioration continue.

Figure 9. Processus d'évaluation de la FDV



Chapitre IX. Prévisions des ventes et élaboration du budget

Objectifs

- Reconnaître la position de la prévision des ventes dans le système de planification du marketing ;
- Comprendre les techniques de prévision de vente (qualitative et quantitative) ;
- Comprendre le rôle des budgets dans le bon fonctionnement d'une organisation ;
- Comprendre comment le budget des ventes est élaboré et son objectif.

Section 1 : objectifs des prévisions

Il est crucial que le directeur commercial possède une vision claire de l'évolution future des activités pour pouvoir anticiper et élaborer des plans adaptés. Sans cette anticipation, la planification perdrait tout son sens. Pourtant, nombreux sont les directeurs commerciaux qui ne considèrent pas la prévision des ventes comme une de leurs responsabilités principales, déléguant souvent cette tâche aux comptables. Or, ces derniers utilisent les prévisions uniquement comme base pour préparer les budgets, sans une connaissance approfondie du marché. Cette absence de reconnaissance de l'importance des prévisions conduit parfois les responsables commerciaux à sous-estimer leur rôle dans ce processus. Considérant souvent la vente comme une priorité plus urgente, ils repoussent la préparation des prévisions jusqu'au dernier moment. Résultat, ces prévisions se révèlent fréquemment improvisées, manquant de rigueur analytique et basées davantage sur des suppositions que sur des données fiables.

Dans un contexte de marché de producteurs, où l'offre est inférieure ou égale à la demande et où les clients achètent sans difficulté, les prévisions peuvent sembler moins cruciales. Cependant, sur un marché d'acheteurs, où la concurrence est rude et les comportements d'achat moins spontanés, les enjeux sont bien différents. Une production excessive conduit à l'accumulation de stocks coûteux à financer, tandis qu'une sous-production peut priver l'entreprise de ventes potentielles, notamment face à des délais de livraison trop longs qui risquent de pousser les clients vers des concurrents mieux réactifs. L'objectif principal des prévisions de ventes est donc d'optimiser la planification afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction de manière efficiente. À cet égard, il est essentiel de souligner que cette responsabilité incombe au directeur commercial. Contrairement au comptable, qui se limite à extrapoler des données passées pour établir des tendances générales, c'est le directeur commercial qui doit avoir une lecture attentive et éclairée des évolutions du marché. Ce dernier

est le mieux placé pour anticiper les fluctuations et ajuster en conséquence la stratégie. La rigueur dans l'élaboration des prévisions est indispensable, car elles constituent la pierre angulaire sur laquelle repose la planification globale de l'entreprise. Si ces prévisions s'avèrent erronées, c'est l'ensemble des plans stratégiques de l'organisation (planification) qui risque d'être compromis. Pour cette raison, un effort particulier doit être consenti pour considérer cette activité avec sérieux et précision afin de garantir une gestion performante et optimisée.

Section 2 : la Planification

La planification dans une entreprise repose fondamentalement sur les prévisions de ventes. Son principal objectif est de mobiliser les ressources disponibles pour atteindre les objectifs commerciaux escomptés. Cette projection peut s'appuyer soit sur une estimation globale des ventes du marché (prévisions de marché) avant d'évaluer la part attribuable à l'entreprise, soit directement sur des prévisions spécifiques aux ventes de l'entreprise elle-même. Les méthodologies associées à ces approches seront détaillées plus loin dans ce chapitre. Ce qui est essentiel, c'est que les planificateurs concentrent leur attention uniquement sur les prévisions qui concernent les produits spécifiques de l'entreprise.

Nous allons maintenant explorer comment les prévisions, qu'elles soient à court, moyen ou long terme, s'avèrent utiles et adaptées, en examinant leur impact selon les différentes divisions de l'entreprise.

a) Prévisions à court terme : les prévisions à court terme couvrent généralement une période allant jusqu'à trois mois. Elles sont particulièrement pertinentes pour des décisions tactiques, comme la planification de la production. Dans ce contexte, ce sont surtout les variations ponctuelles des ventes qui importent davantage que leur tendance générale.

b) Prévisions à moyen terme : ces prévisions, généralement établies sur une durée d'un an, ont un rôle central pour les planificateurs, notamment lors de l'élaboration des budgets de l'entreprise. Le budget repose étroitement sur la précision des prévisions de ventes : une estimation trop optimiste peut entraîner des stocks inutiles et mobiliser des fonds excessifs, tandis qu'une prévision pessimiste risque de priver l'entreprise d'opportunités commerciales importantes, faute d'inventaire suffisant pour répondre à une demande inattendue. D'un point de vue concret, confier ces prévisions aux comptables peut poser problème, car leur approche prudente pourrait aboutir à des estimations inférieures à la réalité. Cela remet en lumière la responsabilité fondamentale du directeur des ventes dans l'élaboration de ces prévisions.

c) Prévisions à long terme : ce type de prévision est déterminé par le secteur d'activité : dans l'informatique, un horizon à long terme est souvent défini à trois ans, alors que dans des domaines comme la sidérurgie, il peut s'étendre sur dix ans. Contrairement aux horizons court et moyen termes, ces prévisions prennent en compte des facteurs macro-environnementaux tels que la conjoncture économique ou les politiques gouvernementales. Elles sont principalement utilisées par les comptables financiers pour prévoir l'impact durable sur les ressources disponibles et nécessitent souvent l'approbation des conseils d'administration. C'est à ces derniers qu'il revient de définir la stratégie et le dimensionnement nécessaire pour répondre à la demande projetée. Ces décisions stratégiques peuvent inclure la construction de nouvelles infrastructures et l'augmentation des capacités humaines à travers des programmes de formation adaptés. En résumé, chaque type de prévision a un rôle spécifique au sein de l'organisation et contribue à optimiser ses performances dans différentes perspectives temporelles.

En plus des fonctions déjà évoquées pour les trois types de prévisions, d'autres fonctions peuvent également être directement ou indirectement impactés dans leurs processus de planification par les projections de ventes. Les principales fonctions concernées sont les suivants :

a) La production, comme mentionné précédemment, s'appuie sur les prévisions de ventes pour organiser son planning. Une communication efficace et rapide entre les services de production et de ventes est essentielle pour prioriser les besoins des clients à court terme. Par ailleurs, des prévisions à long terme sont nécessaires pour planifier les investissements en équipements, afin de répondre aux objectifs de ventes projetés.

b) Le service des achats dépend généralement des demandes émanant de la production via des ordres ou des nomenclatures. Cependant, dans le cas de matériaux stratégiques ou affichant des délais d'approvisionnement longs, il est crucial que ce service soit informé à l'avance des besoins probables. Cette anticipation permet d'optimiser les achats tant sur le plan des coûts que sur celui des délais.

c) Les prévisions de ventes jouent également un rôle clé dans **la gestion des ressources humaines**, notamment pour assurer une planification adéquate des effectifs nécessaires à l'activité future.

d) Du côté financier, les prévisions à moyen terme sont indispensables pour élaborer le budget et calculer les coûts. À long terme, ces estimations permettent aux comptables financiers de développer des plans de rentabilité et de gérer les flux de trésorerie prévisionnels. Elles contribuent également à anticiper les investissements nécessaires, qu'il s'agisse de remplacer d'anciennes infrastructures ou d'acquérir du matériel pour répondre aux futures augmentations de volume.

e) La recherche et le développement (R&D) tire aussi profit des prévisions, bien que ses besoins se concentrent moins sur les volumes de vente futurs que sur les tendances technologiques du marché. La R&D doit notamment évaluer la durée de vie attendue des produits actuels et anticiper les modifications à effectuer pour maintenir leur compétitivité. Les études menées par le marketing jouent un rôle précieux en fournissant à R&D des informations liées aux attentes des consommateurs afin d'adapter ou créer des produits en phase avec celles-ci. Les retours du terrain issus des équipes commerciales concernant les produits existants, tout comme ceux des concurrents, constituent aussi une ressource importante pour guider R&D.

f) Enfin, la fonction marketing elle-même s'appuie sur ces prévisions pour élaborer ses stratégies commerciales et promotionnelles dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Cela inclut éventuellement le recrutement d'agents commerciaux supplémentaires, ainsi que la planification des campagnes de communication et de leurs budgets associés. Maintenant que nous avons clarifié l'objectif central des prévisions de ventes et démontré leur rôle fondamental en tant qu'élément moteur de toute démarche stratégique ou opérationnelle, nous pouvons explorer en détail les différentes techniques utilisées. Celles-ci se répartissent en deux grandes catégories : **les méthodes qualitatives et les approches quantitatives.**

Section 3 : Les techniques de prévisions

Avant d'aborder les techniques de prévisions, il convient de souligner que les prévisions peuvent être élaborées à plusieurs niveaux, en commençant par une approche internationale, puis en se déclinant progressivement au niveau national, sectoriel, et enfin au niveau de l'entreprise, jusqu'à atteindre des projections détaillées produit par produit. Par la suite, elles sont également réparties en fonction des saisons sur la période prévue et segmentées géographiquement jusqu'aux territoires des vendeurs individuels. Ces niveaux de précision sont particulièrement cruciaux pour la gestion des ventes, car ils servent de fondement aux systèmes de budgétisation et aux mécanismes de rémunération des forces commerciales.

3.1 Techniques quantitatives

Les techniques de prévision qualitatives sont parfois appelées techniques de jugement ou techniques sous-jacentes parce qu'elles reposent davantage sur l'opinion et moins sur les mathématiques dans leur formulation. Elles sont souvent utilisées en conjonction avec les techniques quantitatives décrites dans le point suivant.

a) Méthode d'enquête auprès des consommateurs/utilisateurs

Cette approche repose sur la collecte d'informations auprès des clients concernant leurs intentions d'achat au cours d'une période prédéfinie, et elle est couramment désignée sous le nom de méthode d'étude de marché. Dans le cadre des produits industriels, où le nombre de clients est généralement restreint, cette enquête est souvent réalisée en interaction directe par les équipes de vente. Toutefois, cette méthode présente certaines limitations, notamment la difficulté d'évaluer avec précision la part des intentions d'achat qui sera effectivement consacrée aux produits de l'entreprise.

De surcroît, il est important de noter que tant les clients que les vendeurs tendent à faire preuve d'un optimisme excessif lors de cette phase prévisionnelle, ce qui peut engendrer des biais dans les estimations. En ce qui concerne les produits destinés à la consommation, l'échelle et la nature du marché ne permettent pas un contact direct par le biais des forces de vente. Dans ce cas, le recours à une enquête de marché auprès d'un panel de consommateurs constitue une démarche plus appropriée. Il convient toutefois de souligner que cette stratégie se heurte à ses propres contraintes, car elle implique de s'appuyer sur un échantillon limité de la population totale, réduisant ainsi la précision des projections. Par ailleurs, la structure et le volume des questions posées lors de ces sondages doivent être examinés attentivement afin de garantir leur pertinence et leur efficacité. Lorsque l'on mène une telle enquête, il est pertinent d'évaluer les niveaux d'opinion des répondants, lesquels peuvent fournir des indications sur les probabilités d'achat.

Dans ce contexte, il est judicieux d'inclure des interrogations portant sur l'intention d'acquérir une marque spécifique ou un modèle précis, comprenant naturellement ceux que l'entreprise propose. Cette méthode s'avère particulièrement utile dans les cas où le nombre de clients disposés à exprimer leurs intentions avec une précision raisonnable demeure relativement faible. Elle trouve ainsi une application notable dans le cadre des décisions d'achat des organisations. En outre, cette forme d'enquête présente un intérêt supplémentaire puisqu'elle

permet de recueillir des informations techniques ou technologiques qui peuvent être transmises aux équipes dédiées à la recherche et au développement, contribuant ainsi à l'innovation et à l'amélioration des produits ou services de l'entreprise.

b) Groupes d'experts (jury)

Cette approche repose sur l'appel à des spécialistes ou experts possédant une solide connaissance du secteur analysé. Ces experts peuvent provenir de l'interne, notamment du personnel des services marketing ou financiers, ou encore des employés disposant d'une expertise approfondie dans le domaine concerné. Toutefois, il est fréquent que ces spécialistes soient extérieurs à l'entreprise, tels que des consultants en management intervenant dans le secteur spécifique. Parfois, des acteurs externes comme les clients peuvent également être sollicités pour apporter leur point de vue en tant qu'acheteurs. En général, le panel regroupe donc un équilibre entre des intervenants internes et externes.

c) Composition de la force de vente

Cette méthode repose sur le fait que chaque vendeur établisse des prévisions détaillées, produit par produit, pour son territoire respectif. Ces prévisions individuelles servent ensuite à consolider une estimation globale au niveau de l'entreprise. Chaque prévision établie par un vendeur doit être validée par le responsable direct, par le directeur de la division si nécessaire, et finalement approuvée par le directeur des ventes, qui valide la prévision composite finale.

Cette approche suit une démarche ascendante. Lorsque la rémunération des vendeurs est liée aux prévisions (comme par le biais de quotas ou d'objectifs), les contestations sont généralement moindres, car les données sur lesquelles repose leur rémunération proviennent de leur propre travail. Cependant, l'une des limites majeures de cette approche réside dans le risque qu'un vendeur, dans l'optique d'influencer favorablement ses futurs objectifs de rémunération, présente une prévision volontairement pessimiste. Une solution envisageable consiste à aligner à la fois les frais commerciaux et la rémunération future sur les prévisions établies, afin d'encourager des estimations plus réalistes et équilibrées.

d) Théorie de la décision bayésienne

Cette technique a été placée dans la catégorie des techniques qualitatives, bien qu'il s'agisse en réalité d'un mélange de techniques subjectives et objectives. La technique est similaire à

l'analyse du chemin critique en ce sens qu'elle utilise un diagramme en réseau et que les probabilités doivent être estimées pour chaque événement sur le réseau.

e) **Essais de produits et marketing d'essai**

Cette méthode trouve une utilité particulière dans le cadre du lancement de produits nouveaux ou modifiés pour lesquels il n'existe pas de données historiques de vente et dont la demande potentielle reste difficile à évaluer. Dans de tels cas, il est judicieux d'estimer cette demande probable en procédant à un test préalable sur un échantillon représentatif du marché. Le principe du test de produit implique la mise à disposition de prototypes ou modèles de préproduction auprès d'un groupe d'utilisateurs potentiels, qui sont invités à interagir avec le produit sur une période déterminée. Durant cette phase, il leur est demandé de tenir un journal détaillant les éventuels défauts, les performances, et leurs impressions générales concernant le produit. Les catégories de produits adaptées à cette méthode incluent aussi bien les biens durables de consommation que les produits alimentaires transformés. Cependant, le nombre de prototypes disponibles pour ce type d'étude est souvent limité, notamment pour les biens de consommation durables. Par ailleurs, l'efficacité de cette technique est généralement restreinte à des prises de décision dichotomiques du type « acceptation » ou « rejet » du produit. *Le marketing d'essai constitue une approche particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de réaliser des prévisions commerciales.* Il consiste en un lancement expérimental et limité d'un produit au sein d'une zone géographique soigneusement sélectionnée pour sa représentativité nationale, permettant ainsi de simuler un déploiement à l'échelle nationale mais à un coût réduit. Cette méthode s'avère notamment pertinente dans le cas des produits alimentaires de marque, où les résultats obtenus dans la région test peuvent fournir des indications utiles sur les perspectives d'un futur lancement généralisé. Toutefois, il convient de souligner que ces prédictions se limitent généralement aux retombées immédiates du lancement. À long terme, l'effet d'attraction initial d'un nouveau produit peut diminuer. Ce processus présente également des limites, notamment le risque de dévoiler prématurément le produit à la concurrence, réduisant ainsi tout avantage lié à la surprise sur le marché.

3.2. Techniques quantitatives

Les méthodes de prévision quantitatives font appel principalement à des outils mathématiques, reléguant ainsi l'intervention du jugement humain au second plan. Ces approches bénéficient aujourd'hui d'une grande popularité, notamment grâce à la disponibilité de logiciels sophistiqués(notamment avec le développement de l'IA), certains étant spécifiquement conçus

pour répondre aux besoins particuliers des entreprises cherchant à élaborer des prévisions. Ces techniques peuvent varier considérablement en termes de complexité, allant de techniques relativement simples à des modèles mathématiques hautement élaborés. Dans le cas où un problème nécessiterait une expertise avancée en mathématiques, il est vivement conseillé de solliciter l'avis d'un spécialiste, plutôt que de s'appuyer sur des explications sommaires proposées ici. Les techniques quantitatives se subdivisent généralement en deux grandes catégories :

a) Analyse des séries chronologiques : cette approche repose exclusivement sur le facteur temporel comme variable clé dans l'élaboration des prévisions. Elle se distingue par sa simplicité d'application. Cependant, elle comporte le risque de mettre un accent excessif sur les tendances passées pour anticiper l'évolution future, ce qui peut limiter son efficacité lorsque des changements soudains ou imprévisibles surviennent. Elle est particulièrement adaptée aux secteurs où les ventes ou autres indicateurs restent relativement stables, avec une faible probabilité d'oscillations erratiques de la demande à court terme. Toutefois, ces techniques ne permettent pas d'anticiper avec précision les fluctuations significatives du marché, sauf si le prévisionniste ajuste activement ses modèles pour inclure des prévisions spécifiques de hausses ou baisses attendues.

b) Techniques causales : ces méthodes s'appuient sur la présomption d'une relation déterminée entre une variable indépendante mesurable et une variable dépendante cible. Les projections sont générées en intégrant les données relatives à la variable indépendante dans les processus calculatoires. La sélection d'une variable indépendante pertinente ainsi que la délimitation de l'horizon temporel des prévisions exigent une attention particulière pour assurer la fiabilité des résultats obtenus. Ces techniques reposent essentiellement sur les dynamiques de cause à effet. Cependant, des difficultés peuvent émerger lorsqu'il s'agit d'aller au-delà de la simple corrélation et de déterminer les mécanismes sous-jacents expliquant ces relations. Dans de nombreux cas, l'absence d'une explication biologique ou théorique solide soulève la question de la pérennité de ces associations dans le temps. Bien que certaines justifications conceptuelles puissent paraître obscures à ce stade, leur examen approfondi (qui n'est pas abordé dans ce chapitre) devrait clarifier ces principes et leur application dans un cadre méthodologique rigoureux.

Section 4 : Budgétisation-Objectifs

Initialement, il est essentiel de rappeler qu'une organisation doit mettre en place un budget afin de veiller à ce que les dépenses restent en deçà des recettes prévues. Comme mentionné précédemment, les projections de ventes représentent le point de départ dans le processus de planification de l'entreprise. La fonction de calcul des coûts s'appuie sur ces prévisions à moyen terme pour répartir les budgets entre les différents départements. Ces budgets jouent un rôle crucial en fixant des limites aux dépenses, ce qui en fait un outil clé de contrôle. L'organisation peut ainsi planifier ses bénéfices en se basant sur les ventes anticipées, après déduction des coûts liés à leur réalisation, lesquels sont intégrés dans le budget global. Toutefois, une erreur dans les prévisions à moyen terme peut compromettre la fiabilité du plan de profit de l'entreprise.

Section 5 : Détermination du budget

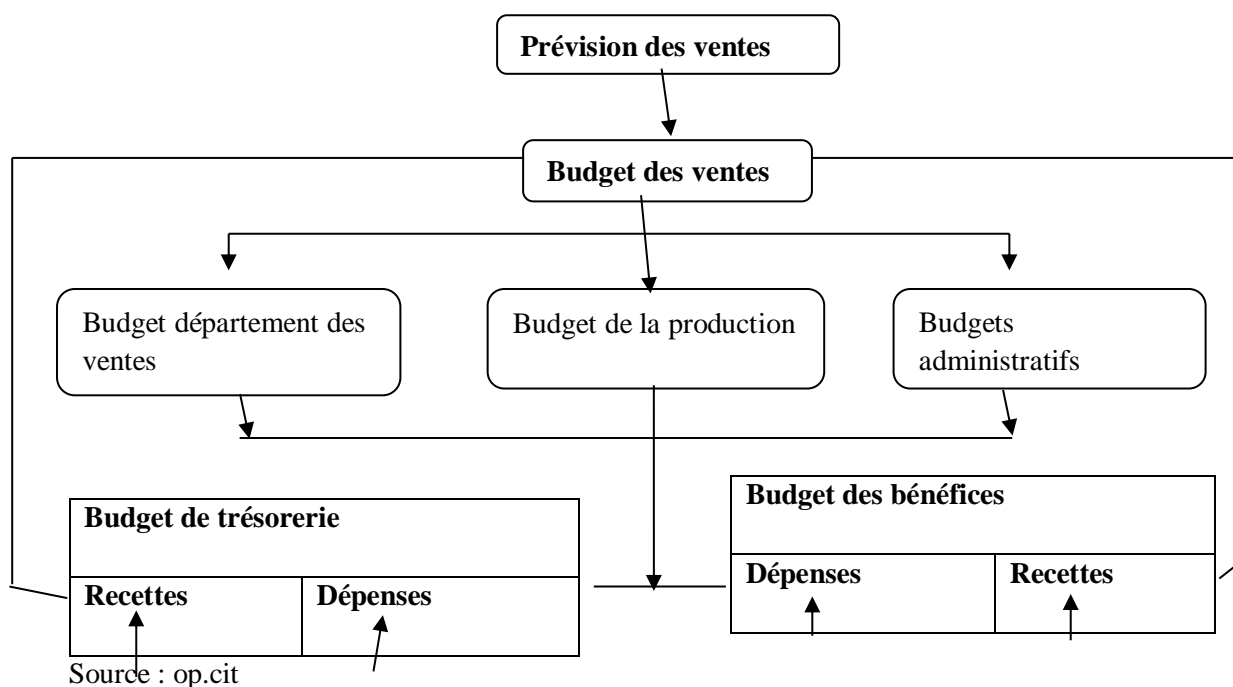
Les budgets des départements ne sont pas élaborés directement par les comptables analytiques. Ces derniers, en collaboration avec la direction générale, procèdent à une répartition des budgets globaux entre les différents services. Une fois cette allocation effectuée, c'est le directeur de chaque département qui décide de l'utilisation des fonds alloués pour atteindre les objectifs de vente et, le cas échéant, de production. Par exemple, un directeur marketing peut juger opportun d'affecter une part plus importante du budget à la publicité au détriment des efforts commerciaux pour parvenir aux objectifs fixés. Il ajuste donc la répartition en priorité sur les initiatives considérées stratégiques, telle que l'amélioration de l'image de marque plutôt que les actions promotionnelles directes. Cette organisation illustre un processus permettant d'établir à l'avance les priorités dans le cadre d'une stratégie marketing.

L'ensemble des prévisions de ventes globales constitue ainsi le socle sur lequel reposent les plans de l'entreprise. Par conséquent, le budget dédié au département des ventes — parfois appelé budget du département marketing ou budget ventes-marketing — devient la pierre angulaire pour définir les activités marketing nécessaires à la réalisation des objectifs commerciaux prévus. En résumé, ce budget reflète les dépenses envisagées pour soutenir les initiatives marketing devant aboutir aux ventes projetées. Enfin, il est pertinent de différencier **le budget du service des ventes du budget des ventes**. Le budget du service des ventes correspond uniquement aux frais de fonctionnement liés aux activités marketing prévues pour la période budgétaire concernée. Contrairement au budget du service des ventes, le budget des ventes a, comme développé ci-dessous, beaucoup plus d'implications pour l'entreprise.

5.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes représente les revenus totaux envisagés pour l'ensemble des produits vendus et joue un rôle central dans le fonctionnement global de l'entreprise. Il influence directement tous les autres aspects de celle-ci et est donc établi immédiatement après les prévisions de ventes. Considéré comme le point de départ du processus budgétaire, le budget des ventes est crucial, car il sert de base à toutes les autres activités de l'entreprise. En effet, celles-ci dépendent étroitement des ventes réalisées et des revenus estimés pour les différents produits commercialisés. Ce budget a également un impact significatif sur d'autres domaines fonctionnels de l'entreprise, tels que la gestion financière et la production, ces deux secteurs étant étroitement liés aux résultats des ventes.

Figure 10. Explication du processus de budgétisation des ventes



La figure ci-dessus illustre la manière dont les comptables des coûts perçoivent le processus de budgétisation. Le point de départ est le budget des ventes, qui conditionne celui du service commercial (ou les coûts globaux liés à l'administration de la fonction marketing). Le budget de production intègre l'ensemble des coûts associés à la fabrication des produits, tandis que le budget administratif englobe les autres charges, telles que les frais liés au personnel, les frais financiers, etc. En résumé, le budget des ventes constitue la source principale de revenus de l'entreprise, tandis que les autres budgets correspondent aux dépenses nécessaires pour générer ces ventes. Par ailleurs, les comptables des coûts élaborent également des budgets de trésorerie et des budgets de bénéfices, tous deux directement alimentés par les revenus issus des ventes de l'entreprise.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, la prévision des ventes a été présentée comme une fonction essentielle de la gestion des ventes, soulignant son rôle clé dans le processus global de planification. Il a été précisé que sans des prévisions suffisamment fiables, toute tentative de planification perdrait son efficacité. Les différents horizons de prévision — court, moyen et long terme — ont été analysés, en mettant en évidence leur utilité respective pour les opérations des entreprises, qu'elles soient axées sur la production ou les services. Les méthodes utilisées pour les prévisions ont été explorées sous deux grandes catégories : les techniques qualitatives et les techniques quantitatives, ces dernières se subdivisant en méthodes basées sur les séries temporelles et en méthodes causales. Par ailleurs, l'importance du budget des ventes a été abordée, en insistant sur son rôle dans la motivation et le pilotage de l'équipe commerciale. Le budget est souvent établi sur la base des prévisions de ventes.

Bibliographie

- Antonie Drotsky, Sales Management), 2016, 2nd edition, Juta, Cape Town, South Africa.
- Arnan Dayan et A.Zeyl, les forces de vente, ed Organisation, 2003
- Bill Donaldson, Sales Management Theory and Practice (1998(, 2nd edition, Macmillan Press LTD, G British.
- Chirouze, Y, Le marketing, 2007,
- Didier Roche, l'essentiel des techniques de vente, Gualino, 2022
- Dussart, C. (2018). Management de la force de vente. Dunod.
- Éric Leroux, management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance, Vuibert, 2014, paris
- Francois Xavier SIMON, management et gestion d'un point de vente, Dunod, 2eme éditions, 2008
- Gandy J.M, Organiser sa démarche commerciale, Afnor éditions, 2010
- Hamon, C et Toullec A et Lézin, gestion et management de la force de vente, Dunod, 3eme éditions, 2002
- Jaworski B.J. & Kohli A.K. Market – orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 1993, July, 57, 53-70.
- Jaworski B.J. & Kohli A.K. Market orientation: review, refinement, and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1996, 1, 119-135.
- Kohli A.K. & Jaworski B.J. Market-Orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 1990, April, 54, 1-18.
- Kotler et Dubois, Marketing Management, Pearson éd, 13eme, 2009,

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.
 - Lancaster G et Jobber D, Selling and sales management, 8eme ed, Pearson education, UK
 - Lau, G.T, Goh et S.L.Phua (1999). "Purchased-related factors and buying center structure", industrial marketing management, vol.28, p.575.
 - Moncrief, W.C. et Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management, 34(1), 13-22. <http://dx.doi.org/DOI: 10.1016/j.indma>
 - Monnot, É. (2020). La vente et la négociation commerciale. Eyrolles.
 - Nicolas caron, le grand livre de la vente, Dunod, 2eme éditions, 2015 .
 - Nicolas Galita, le recrutement ne s'improvise pas, éditions Eyrolles, 2024
 - Régis Bourbonnais ? J.V, Usunier, Prévisions des ventes, 5eme éd, Economica 2013
 - Source : Peters, J ; « on Product and service management », management décision, vol31, n6, 1993, pp 49-51
 - Yves La Chance, et al, gestion de l'équipe de vente, analyse, planification et stratégies, Gaétan Morin éditeur, 2006, Québec
4. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف (2010)، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع
 7. عرفة سيد سالم، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
 8. ابراهيم عبيدات محمد، حامد الضمور هاني، حداد شفيق: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة