

# MANAGEMENT COMMERCIAL

## **[LP MSMPV SEMESTRE 6]**

**PR. MACHHOUR FATIHA**

MANAGER COMMERCIAL. RECRUTEMENT ET INTEGRATION DE LA FORCE DE VENTE. REMUNERATION DE LA FDV . ANIMATION ET STIMULATION DE LA FDV. CONTROLE ET EVALUATION DE LA FDV ;

## Sommaire

### CHAPITRE 1 : LE ROLE ET LES COMPETENCES D'UN MANAGER COMMERCIAL

<b>Les qualités primordiales du manager commercial</b> .....	<b>4</b>
<b>Quel est le rôle du manager dans l'unité commerciale ?</b> .....	<b>5</b>
<b>Quelles compétences clés pour réussir ?</b> .....	<b>6</b>
1/ Le client et ses besoins, vraiment au centre de la stratégie, grâce à l'appui du Marketing à la force de vente.....	6
2/ L'engagement au quotidien des managers commerciaux auprès des équipes terrain.....	6
3/ Un pilotage serré pour la mise en œuvre du plan commercial.....	6

### CHAPITRE 2 : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DE LA FORCE DE VENTE

<b>SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS</b> .....	<b>7</b>
1.1. LA PREPARATION DU RECRUTEMENT.....	7
1.2 Test de recrutement.....	9
<b>SECTION 2 : LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE</b> .....	<b>9</b>
2.1. LES BESOINS EN FORMATION.....	9
2.2. LE CONTENU DE LA FORMATION.....	10
2.3. LES MODALITÉS DE LA FORMATION.....	10
2.4. LE COÛT DE LA FORMATION.....	10
2.5. L'ÉVALUATION DE LA FORMATION.....	10

### CHAPITRE 3 : LA REMUNERATION DE L'EQUIPE DE VENTE

<b>1. LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE RÉMUNÉRATION</b> .....	<b>11</b>
1.1. Le fixe.....	11
1.2. La commission.....	12
1.3. La prime.....	12
1.4. Combinaison F+C+P.....	12
1.5. Autres composants de la rémunération.....	13

<b>2. L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE RÉMUNÉRATION PERFORMANT .....</b>	<b>13</b>
2.1. Choix du système de rémunération.....	13
2.2. AVANTAGES DIVERS.....	14
<b>CHAPITRE 4 : ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE</b>	
<b>1. L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>15</b>
Objectifs et rôle de l'animateur :.....	15
<b>2. LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>15</b>
2.1. stimulation : Incitation à la performance.....	16
<b>1. GESTION DU CYCLE DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Les objectifs de vente.....</b>	<b>17</b>
1.1.1. CATEGORIES D'OBJECTIFS.....	17
1.1.2. Familles d'objectifs.....	18
<b>CHAPITRE 5 : CONTROLE ET EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE</b>	
<b>1. LES TYPES DE CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>18</b>
1.1. Le contrôle quantitatif .....	18
1.2. Le contrôle qualitatif.....	18
<b>2. LES MODALITÉS DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>19</b>
2.1. L'accompagnement .....	19
2.2. Le contrôle à partir d'un tableau de bord.....	19
2.2.1 UN TABLEAU DE BORD DE PERFORAMNCE COMMERCIALE .....	21
2.2.2. UN TABLEAU DE BORD SOCIAL .....	22
<b>3. L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>22</b>
3.1. Les styles d'évaluation .....	23
3.2. L'importance de l'évaluation .....	23

# LE ROLE ET LES COMPETENCES D'UN MANAGER COMMERCIAL

## *Les qualités primordiales du manager commercial*

4

*Depuis 30 ans, nous assistons à une évolution particulièrement significative du contenu du métier du commercial, ce qui a des conséquences directes sur leurs profils actuels et sur la façon de les manager.*

*Traditionnellement, le très bon commercial avait un profil empathique, proche de ses clients avec une excellente écoute et une grande force de conviction. S'ajoutent à cela de la réactivité, de l'implication, de la fiabilité. Ces qualités n'ont pas changé, elles restent indispensables. Le contenu s'est cependant fortement élargi et enrichi car le client n'est plus un individu que l'on connaît bien, mais une organisation complexe, difficile à comprendre et en perpétuelle évolution.*

*Ainsi, les équipes grands comptes sont de plus en plus spécialisées, professionnelles, expertes, capables d'adapter les solutions proposées à leurs clients en fonction de leurs besoins. C'est pourquoi ces équipes se renforcent constamment au niveau du savoir-faire, en diversité d'expertises, en capacité à recueillir l'information et à l'interpréter, en connaissance approfondie des produits, des services proposés. Le responsable grands comptes doit être capable non seulement de contribuer à élaborer une politique commerciale et de la négocier, mais aussi de comprendre la stratégie de son entreprise (marketing, logistique, financière) ainsi que celle de son client. Il doit raisonner en fonction de la rentabilité de son client et, bien sûr, supporter le stress permanent que ce type de position engendre.*

*C'est pourquoi il doit avoir un profil plus complet:*

- intelligence de bon niveau, concrète, avec une bonne capacité à la réflexion stratégique ;**
- capacité d'analyse et de synthèse.**
- charisme, présence, leadership naturel ;**
- capacité à faire adhérer à ses idées, capacité à négocier ;**
- rigueur, organisation, fiabilité, autonomie ;**

- *empathie, chaleur ;*
- *proactivité, force de proposition ;*
- *sens du terrain et des contacts, sait se remettre en cause ;*
- *esprit d'équipe ;*
- *qualité de reporting.*

*Il est toujours possible d'en rajouter, en fonction des entreprises et du type d'interlocuteur. Il est surtout important de prioriser les cinq qualités essentielles selon le poste. Ces profils ne se managent évidemment pas comme une équipe terrain. Le directeur grands comptes ou même le directeur commercial doit, a fortiori, avoir ce type de profil pour apporter à son équipe la vision et pouvoir former, faire progresser, et transmettre ces savoir-faire et savoir-être.*

*Toutes ces qualités sont nécessaires dans le contexte actuel, très appuyé sur les process et les systèmes mais, au bout du compte, ce sont les qualités humaines qui permettent de mettre en place les partenariats, les relations solides qui amènent au succès pérenne.*

### **Quel est le rôle du manager dans l'unité commerciale ?**

*Le manager d'une unité commerciale joue un rôle de catalyseur des énergies et des compétences de ses collaborateurs. Il doit être capable d'effectuer plusieurs missions en même temps. En effet, il doit savoir organiser le travail, déléguer certaines de ces tâches, assurer la bonne communication au sein de l'entreprise, savoir contrôler le travail de l'équipe et assurer la bonne communication interne et externe.*

*Quels sont les 5 missions qui composent le management de l'équipe de vente ?*

- **Répartir et déléguer les tâches : répartir les différentes tâches entre les membres de l'équipe > gestion du temps**
- **Planifier le travail : création de planning d'actions (consulter les membres de l'équipe)**
- **Assurer la communication : le manager doit s'assurer que les informations sont bien transmises (transmettre les informations par mail, tableaux d'affichage, notes de service,...)**

- **Contrôler le travail de l'équipe** : Vérifier si les objectifs sont atteints, si les salariés respectent les horaires de travail. Le but est d'assurer une bonne atmosphère de travail.

- **Gérer les conflits internes ou externes** : le manager a un rôle de médiateur ; il gère les conflits en consultant les parties concernées, trouve un arrangement ou prend des sanctions si nécessaire. Il assure la cohésion sociale au sein de son unité commerciale.

### **Quelles compétences clés pour réussir ?**

Quelles compétences clés doit-il mettre en œuvre pour booster les ventes de l'équipe commerciale ?

#### **1/ Le client et ses besoins, vraiment au centre de la stratégie, grâce à l'appui du Marketing à la force de vente.**

Nouvelles cibles, élaboration d'offre « à valeur », transformation de la démarche de vente, repositionnement du rôle des commerciaux sur le parcours d'achat... Quels que soient les activités et les marchés, nationaux ou internationaux, tout a été repensé. Directions Marketing et Commerciale ont marché main dans la main. De fait, le client n'achète plus comme avant. Comprendre en profondeur sa clientèle et adapter son approche est le premier secret du succès.

#### **2/ L'engagement au quotidien des managers commerciaux auprès des équipes terrain**

Mobilisation des équipes, partage de la stratégie, plan de formation, accompagnement sur le terrain, repérage des meilleures pratiques, partage en réunion commerciale des constats et des apprentissages terrain... Des fondamentaux, oui, mais des fondamentaux réellement appliqués qui ont suscité la motivation de la force de vente.

#### **3/ Un pilotage serré pour la mise en œuvre du plan commercial**

C'est le troisième secret, un pilotage commercial proactif : se donner les moyens de suivre et piloter la marche de la force de vente. Faire du CRM et du tableau de bord commercial des outils efficaces. Et de plus, compris, acceptés, alimentés, exploités, partagés. Pour orienter, suivre et ajuster les efforts de chacun et de tous jusqu'au succès final.

# RECRUTEMENT ET INTEGRATION DE L'EQUIPE DE VENTE

*Diriger la force de vente, c'est un art : les reflexes, les règles, la représentation, le savoir-faire sont plus importants que les outils.*

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle ».7(2)

## SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS

*De nos jours, les entreprises ont utilisé de vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus en plus impitoyable ; c'est la raison pour laquelle le recrutement est d'un enjeu indispensable et capital.*

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et du manque à gagner résultant de la mauvaise exploitation du territoire de vente».1(2)

*Aujourd'hui, la qualité des équipes commerciales est de plus en plus importante. Les entreprises sont alors appelées à être vigilantes, en commençant par le recrutement des vendeurs.*

### 1.1. LA PREPARATION DU RECRUTEMENT

*Cette étape repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise, la définition du poste et du profil du vendeur.*

#### 1.1.1. L'évaluation des besoins

##### 1.1.1.1. La rotation du personnel (turn-over)

- *Les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprise).*
- *Les départs provoqués (licenciements).*
- *Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.*

### 1.1.1.2. Le besoin des compétences nouvelles

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux).
- Présence de l'informatique et des nouvelles techniques de communication.
- Férocité de la concurrence.

### 1.1.1.3. Le développement ou la création d'entreprise

La création ou le développement d'une entreprise doit recruter pour constituer son équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés afin d'accompagner et conquérir des parts de marchés.

### 1.1.2. La définition du poste

- Fonction (rôle ou mission) : brève description du poste.
- Les principales responsabilités (attributions) : recensement des responsabilités du poste et des activités à exercer.
- Liaisons (positionnement dans la structure) : situer le poste dans la structure et dévoiler les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

### 1.1.3. Le profil du vendeur

Le profil traduit les compétences (savoir-faire), le comportement (savoir être) et les caractéristiques du vendeur. Ces dernières doivent correspondre au profil du poste à pourvoir.

Trois caractéristiques suffisent majoritairement<sup>2(\*)</sup> :

- L'empathie : Capacité de sentir les besoins du client et s'y adapter.
- L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste.
- L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.
- Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et/ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- Qualités d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- La communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- Caractère favorisant l'action : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.



- Qualités physiques : *Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.*

## **1.2 Test de recrutement**

---

Il permet de situer un individu donné dans le groupe social et professionnel auquel il appartient. Deux types de tests sont prévus :

**Les tests d'aptitudes** = mesurer les capacités intellectuelles et physiologiques du vendeur

**Les tests d'attitudes** (personnalité et simulation) = décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée).

9

## **SECTION 2 : LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE**

---

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne ».3(2)

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée ».4(2)

*La formation est une exigence importante dans un développement, elle représente un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.*

*La formation a pour fin de :*

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

### **2.1. LES BESOINS EN FORMATION**

---

*La formation des nouveaux vendeurs contient à leurs enseigner les connaissances et savoir-faire nécessaire à l'exécution de leur travail. Cette formation comprend : la présentation de la culture d'entreprise, son règlement interne, ses produits et clients, ses techniques de négociation et ses objectifs futurs.*

- *En présence d'un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, un nouveau produit.*

- *Apparition de problèmes dans l'équipe de façon récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances, erreurs.*

## **2.2. LE CONTENU DE LA FORMATION**

---

### **2.2.1. Formation de base**

---

- *La présentation de la gamme de produits.*
- *La présentation de l'entreprise.*
- *La description des caractéristiques de la clientèle.*
- *La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente.*
- *La description des caractéristiques des concurrents.*

10

### **2.2.2. Autres formations**

---

*Elles complètent la formation de base :*

- *L'amélioration du niveau général : amélioration de la culture générale (langues, économie, marketing...), afin de le projeter dans des possibles promotions interne.*
- *La gestion du temps, l'organisation des tournées : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités.*

## **2.3. LES MODALITÉS DE LA FORMATION**

---

*La taille de l'entreprise, le nombre de personnel nécessitant formation et le contenu des programmes conduisent à une formation.*

*La formation est administrée en interne ou par des organismes externes spécialisés.*

## **2.4. LE COÛT DE LA FORMATION**

---

*Ils correspondent aux coûts de la formation elle-même (coûts d'un organisme spécialisé, soit le coût de formation interne). Sont inclus, les frais d'hébergement, d'organisation et de déplacement.*

## **2.5. L'ÉVALUATION DE LA FORMATION**

---

*J.M.PERITTI distingue trois niveaux 5(\*) :*

- *Celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux.*
- *Celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle.*
- *Celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.*

# LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE

11

*Un bon système de rémunération doit :*

- *Être attractif et stimulant.*
- *Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.*
- *Equitable par rapport au marché du travail et à la qualification.*
- *Utile à la réalisation des objectifs.*
- *Etre le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé.*
- *Permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité.*
- *Correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.*

## 1. LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE RÉMUNÉRATION

### 1.1. Le fixe

*Montant fixé par avance sur le contrat de travail et versé mensuellement, il est indépendant du résultat, il ne peut être inférieur au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti). Il présente les caractéristiques suivantes :*

- **Facilement calculable**
- **Facilite la prévision des coûts de vente – anticipation**
- **Permet de donner aux vendeurs des missions autres que la vente**
- **Système peu motivant mais rassurant**
- **Ne prend pas en compte les efforts fournis = frustration des meilleurs vendeurs**
- **Loyauté, relation de confiance avec l'entreprise**

## 1.2. La commission

---

L'employé est rémunéré selon ses résultats. Cette commission est chiffrée à partir d'une base à laquelle on appose un pourcentage « taux de commission ». elle présente les caractéristiques ci-dessous :

- Rémunération suivant les résultats
- Stimulation des vendeurs
- Notion de volume
- Relation de confiance limitée avec l'entreprise
- Désintérêt des vendeurs pour toutes activités autre que la vente
- Risques de ventes agressives
- Court terme privilégié
- Risques Turn over important
- récompense résultat et non le travail

12

## 1.3. La prime

---

« La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs Temporaires ». <sup>13(\*)</sup>

Elle permet aux entreprises d'orienter les efforts de ses vendeurs vers des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs. Elle complète une rémunération minimale fixe. Elle présente les caractéristiques suivantes :

- Plus motivant que le salaire fixe
- Meilleur contrôle des revenus variables
- Flexibilité en fonction des vendeurs (récompense)

## 1.4. Combinaison F+C+P

---

- **Avantages sécurité & motivation**
- **Plusieurs opportunités de revenus pour vendeurs: intérêt**
  - **Garantit la sécurité/ le confort du salarié**
  - **Rémunérations pour toutes activités (ventes et autres)**
  - **Dispersion de l'effort vers objectif principal (risque)**

<b>L'INTÉRESSEMENT</b>	<i>permet d'associer les salariés à la réalisation d'objectifs prioritaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.</i>
<b>LA PARTICIPATION</b>	<b>permet d attribuer aux salariés une partie des bénéfices.</b>
<b>LE PLAN D'ÉPARGNE</b>	<i>est un cadre d'épargne particulièrement avantageux, qui permet :</i> - <i>de se constituer une épargne à moyen ou long terme,</i> - <b>de bénéficier de mécanismes participants</b> <i>(actionnariat des salariés dans leur entreprise par exemple).</i>

### **1.5. Autres composants de la rémunération**

## **2. L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE RÉMUNÉRATION PERFORMANT**

*Un système de rémunération efficace appartient au pourcentage déterminé par l'entreprise entre les différents systèmes, et de l'adéquation entre le contexte commercial et l'activité des vendeurs.*

*L'intérêt est de fournir un revenu acceptable mais surtout de guider les vendeurs vers les objectifs attendus.*

### **2.1. Choix du système de rémunération**

*Le système de rémunération choisi par l'entreprise prend en considération les éléments suivants :*

- *Profil psychologique des vendeurs (motivations)*
- *Situation du marché (concurrence)*
- *Type de produits (cible, montant des transactions)*
- *Marge de l'entreprise*
- *Cycle de vente (long, court)*
- *Moyens financiers de l'entreprise*
- *Obligations légales (statut du vendeur)*
- *Objectifs commerciaux*

### **2.1.1. un Bon système de rémunération**

---

#### **Du point de vue du salarié**

- Etre simple et compréhensible
- Revenu régulier, sécurité minimale des revenus
- Adapté au travail fourni
- Compétitif à la rémunération versée par la concurrence
- Etre stimulant, récompense les efforts et les résultats fournis

14

#### **Du point de vue de l'entreprise**

- Traduire la politique commerciale de l'entreprise
- S'adapter à d'éventuelles évolutions
- Etre économique, contrôlable
- Adapté au poste du salarié
- Efficace / productif
- Faire parti d'un système global d'animation et d'émulation

### **2.2. AVANTAGES DIVERS**

---

- Don d'ordinateurs
- Check up médical
- Tarifs préférentiels sur les produits et services de l'entreprise
- Abonnement internet privé gratuit
- Prise en charge totale ou partielle du loyer du domicile professionnel (souvent aussi résidence principale)
- Les repas qui résultent d'obligations professionnelles
- Remboursement de frais professionnels    Appareils électroniques : PC portables, ...

# L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

## 1. L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ». <sup>6(\*)</sup>

*L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial.*

### Objectifs et rôle de l'animateur :

- ✓ *Motiver les vendeurs afin de véhiculer une bonne image,*
- ✓ *Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe afin d'inciter les échanges et faire progresser les résultats.*
- ✓ *En tant que chef, il doit être connaisseur, expérimenté et assumer les responsabilités.*
- ✓ *En tant qu'animateur, il doit être guide, influencer son équipe, créer un esprit d'équipe, coordonner et motiver ses troupes.*
- ✓ *En tant qu'arbitre, il doit être droit, régler les conflits, redonner confiance, féliciter.*

« Animer, c'est faire sentir une présence permanente même à distance ». <sup>7(\*)</sup>

« L'animateur domine les situations sans dominer les hommes ». <sup>8(\*)</sup>

## 2. LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

*La stimulation comprend un ensemble de procédés permanents ou d'opérations ponctuelles misent au service d'objectifs.*

- ✓ Les concours : *Challenge durant une période afin d'augmenter la productivité.*
- ✓ Les récompenses honorifiques *Accès sur le besoin de considération de chacun, elles permettent d'étendre l'esprit d'appartenance à l'entreprise.*
- ✓ Les jeux

## 2.1. Stimulation : Incitation à la performance

---

### 2.1.1. La formation = permettre au commercial d'accroître son efficacité.

---

Les objectifs de la formation :

- L'amélioration de la rentabilité du vendeur, l'augmentation de la culture générale = accentue l'art de répondre aux objections, l'intégration dans l'entreprise et auprès des clients.
- Une formation aux techniques financières, à l'analyse de bilan, aux techniques nouvelles = devenir plus professionnel.

### 2.1.2. La politique de carrière = ambition (inspecteur des ventes, directeur de région...) :

---

Stimulation (technique de promotion commerciale à court terme) et motivation (technique commerciale engagée sur du moyen ou long terme) = valoriser les plus performants :

- Bilan de compétences
- Formation
- Prise de responsabilités progressives

### 2.1.3. Récompenses = Animer/rassurer:

---

- à titre individuel : véhicule de fonction, téléphone portable, ordinateur, carte essence... ;
- en groupe : par la technique de l'incentive (motivation) : technique de stimulation par l'organisation de différents concours ; séminaires dans des lieux prestigieux ; spectacles ; voyages à thème...



# LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ». <sup>9(2)</sup>

*Il est essentiel de se prémunir d'outils de suivi et de contrôle afin de percevoir la réalisation des objectifs et des expériences à dégager.*

17

## 1. GESTION DU CYCLE DE LA PERFORMANCE

### 1.1. Les objectifs de vente

#### 1.1.1. CATEGORIES D'OBJECTIFS

Les objectifs doivent permettre :

- **La création de potentiel : contribution au développement de l'entreprise :**
  - Développer les ventes
  - Augmenter le nombre de prospects actifs
  
- **La réduction des coûts ou de dysfonctionnements : leviers d'amélioration de l'efficacité commerciale**
  - Diminuer ses déplacements en maintenant le même nombre de visites
  - Mieux se coordonner avec le service logistique pour réduire les retards de livraison

#### 1.1.1.1. Objectifs qualitatifs :

méthodes, acquisition de connaissances, améliorations de comportement.

#### 1.1.1.2. Objectifs quantitatifs :

volumes, temps, km

### **1.1.1.3. Objectifs financiers :**

---

CA, marge

### **1.1.2. Familles d'objectifs**

---

- **L'activité** : objectifs quantitatifs (augmentation CA, volume, marge) et qualitatifs (délais de paiement, acomptes..)
- **La stratégie** : concentration sur couples produits/ segments (faire basculer un client d'un produit A à un produit B)
- **Relationnel** : accroître fréquentation des clients, développer relation avec telle cible
- **Les compétences** : améliorer sa conclusion dans la vente, mieux maîtriser tel logiciel
- **L'offre** : accroître le taux de transformation de certaines offres, accroître la fréquence ou le nombre d'offres pour un segment
- **Le suivi administratif** : améliorer le reporting
- **Le pilotage de l'activité** : mieux gérer son temps, mieux organiser ses tournées
- **La contribution à la veille commerciale** : remontées d'information sur la concurrence
- **Le comportement** : ponctualité, tenue vestimentaire, taux de conflit

18

---

## **1. LES TYPES DE CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE**

---

### **1.1. Le contrôle quantitatif**

---

- Nombre de nouveaux clients.
- Chiffre d'affaires moyen par visite.
- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Comparaison des ventes
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).

### **1.2. Le contrôle qualitatif**

---

Ce contrôle porte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration et sa capacité à satisfaire les clients.

---

## **2. LES MODALITÉS DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE**

---

### **2.1. L'accompagnement**

---

*Le responsable des ventes peut accompagner un commercial afin de comprendre son fonctionnement, sa méthode de communication, son relationnel avec les clients et l'organisation de son travail.*

### **2.2. Le contrôle à partir d'un tableau de bord**

---

*Le tableau de bord est un document synthétique qui permet de confronter les résultats obtenus avec ceux prévus, et déterminer les écarts :*

- *Chiffre d'affaires par clients, par produit, nombre de nouveaux clients, taux moyen de remise, nombre de commandes, indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation)...*

**Exemple d'un tableau de bord**

		Mois 1				Mois 2				...				Mois 12				TOTAL
		Semaine 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
<b>Chiffre d'affaires</b>																		
Le mode de distribution	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
L'équipe commerciale	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
<b>Volume de vente</b>																		
Le mode de distribution	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
L'équipe commerciale	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
<b>Marge</b>																		
Le mode de distribution	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
L'équipe commerciale	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
<b>Résultats</b>																		
Le mode de distribution	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	
L'équipe commerciale	Les prévisions																	
	Les réalisations																	
	Les écarts																	
	Les écarts cumulés																	

## 2.2.1 UN TABLEAU DE BORD DE PERFORMANCE COMMERCIALE

<b>EVALUER LA PERFORMANCE COMMERCIALE</b>	
<b>INDICATEURS MONETAIRES</b>	<b>INDICATEURS PHYSIQUES</b>
<i>C.A. net (total, par famille de produits, par client, par secteur)</i>	<i>Quantités vendues totales (tonnage ou unités), par secteur, par produit</i>
<i>Marge (totale, par famille de produits, par client, par secteur)</i>	<i>Nouveaux clients</i>
<b>Résultat (total, par famille de produits)</b>	<b>Commandes, carnet de commandes</b>
<i>Nouveaux produits: C.A. total, par client, par secteur</i>	<i>Clients n'ayant pas commandé depuis x temps</i>
<i>Taux de remise</i>	<i>Taux de rupture/livraisons</i>
<i>Délais de règlement consentis</i>	<i>Nombre de réclamations reçues et traitées</i>
<i>Rotation des stocks produits finis</i>	<i>Client / jour</i>
<i>Stocks produits finis et obsolètes</i>	<i>Etc...</i>
<i>Part de marché (totale, par famille, par secteur), croissance du marché</i>	
<i>Ca / m<sup>2</sup></i>	
<i>Etc...</i>	

## 2.2.2. UN TABLEAU DE BORD SOCIAL

### POUR UN TABLEAU DE BORD « SOCIAL »

INDICATEURS MONETAIRES	INDICATEURS PHYSIQUES
<i>Niveau des salaires: en % C.A., en % des coûts de l'entreprise</i>	<i>Nombre de personnes recrutées</i>
<i>Augmentation des salaires (par catégorie. salaire de base. mérite)</i>	<i>Nombre de stagiaires (total, % des effectifs)</i>
<i>Effectif total/effectif du service de la direction des ressources humaines</i>	<i>Budget formation</i>
<b>Montant moyen de la participation par salarié bénéficiaire</b>	<b>Nombre de candidatures pour pourvoir un poste</b>
<i>Etc...</i>	<i>Nombre de candidatures spontanées</i>
	<i>Effectif par catégorie, par ancienneté, par sexe, par âge</i>
	<i>Effectifs internes, externes gérés</i>
	<b>Nombre de départs regrettés</b>
	<i>Délai moyen d'un recrutement</i>
	<i>Age moyen par catégorie</i>
	<i>Nombre de promotions internes</i>
	<b>% de postes pourvus par l'intérieur</b>
	<i>% de postes ayant un successeur identifié et prêt</i>
	<i>Nombre d'annonces nécessaires pour pourvoir un poste</i>
	<i>Nombre de licenciements</i>
	<b>Etc...</b>

## 3. L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».11(\*)

Cette évaluation constitue « un ensemble de méthodes de moyens et de

Management Commercial

pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences ». <sup>12(\*)</sup>

### **3.1. Les styles d'évaluation**

- l'évaluation mensuelle : portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- l'évaluation annuelle : événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

23

### **3.2. L'importance de l'évaluation**

- Vérification des objectifs ;
- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe.

**Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer.**

**Le recrutement et la sélection se réalise avec précision afin de limiter le coût d'un salarié inadapté.**

**La formation acclimate les nouveaux entrants avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de ventes.**

**La rémunération participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs.**

**Une stimulation et une animation efficace permet une amélioration des résultats grâce à la démotivation**

**Enfin, une évaluation et un contrôle fréquent permettent de faire progresser les performances.**

# ETUDE DE CAS WAFASALAF

## **LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE DE WAFASALAF :**

*La productivité et l'efficacité de la force de vente sont étroitement liées au système de rémunération des vendeurs.*

*La rémunération de la force de vente de Wafasalaf est régit par la convention collective. Le système de rémunération adopté par Wafasalaf pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel sont ajoutées des primes. Les primes sont fixées en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels.*

### **Le salaire fixe**

*Tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe qui varie selon la hiérarchie et le poste occupé.*

### **La prime**

*Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime*

- **Mensuelle : elle représente un pourcentage du salaire fixe.**

*Elle se décompose en :*

- Prime de rendement individuel : **PRI.**
- Prime de rendement collectif : **PRC.**

- **Annuelle : elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année.**

*Elle a le même montant pour tous les travailleurs de Wafasalaf.*

## **2.4. L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE DE WAFASALAF**

*Les techniques d'animation et de stimulation au sein de Wafasalaf se basent*



essentiellement sur le salaire et les primes.

Les vendeurs au sein de Wafasalaf ont un certain espace décisionnel, ce qui leur permet de démontrer et d'améliorer leurs compétences. Wafasalaf accorde une importance aux réunions, aux rapports et notes d'information comme moyen de communication et d'animation de sa force de vente. Par exemple 'Joussour', journal interne de l'entreprise est édité sous un nouveau format plus convivial et structuré avec la participation de toutes les directions de l'entreprise.

Les réunions sont régulièrement organisées, où surgit une remontée de l'information et une écoute des vendeurs, ce qui permet une interaction entre les membres de la force de vente, et cela dans le but d'améliorer les résultats commerciaux et de créer un climat de travail favorable.

Ainsi, plusieurs événements ont été organisés afin d'impliquer les collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, à travers des projets ou ateliers faisant appel à leur créativité et fondés sur l'échange et le partage, permettant notamment de faire ressortir des idées en termes d'innovation produits. En regroupant des collaborateurs de métiers et d'horizons très divers, ces séminaires favorisent l'échange, permettent de tisser des liens et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette nouvelle démarche de travail très fédératrice et motivante, fondée sur la culture du défi existant chez Wafasalaf, a d'ores et déjà débouché sur des mises en œuvre concrètes.

EVA, l'évènement des collaborateurs de Wafasalaf : EVA a permis de placer le collaborateur au cœur de l'histoire de Wafasalaf en remerciant chacun pour sa contribution à la réussite de l'entreprise, de fédérer les nouvelles adhésions à l'entreprise.

Une restauration collective pour tous les goûts : Parallèlement à la veille permanente pour l'amélioration des prestations, Wafasalaf a offert en 2017 à ses collaborateurs deux nouveaux espaces de restauration collective aux services plus élaborés.

La santé du personnel, un capital précieux. En étendant les prestations sociales, Wafasalaf place la santé de ses Collaborateurs au cœur de ses priorités. Grâce à un système de protection sociale de haut niveau, les salariés bénéficient d'une couverture sociale et d'une assurance.

## **2.5. LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE DE**

### **WAFASALAF**

Le dispositif de contrôle interne de Wafasalaf a pour mission d'aider les équipes opérationnelles à se prémunir contre le risque dans une optique d'amélioration de gestion et est adapté en continu aux nouveaux métiers et aux nouvelles activités de l'entreprise. Il est aujourd'hui constitué de trois niveaux :

- **1er niveau:** le contrôle est effectué par les équipes opérationnelles;

Management Commercial

Prof. : F. MACHHOUR

• **2e niveau:** le contrôle est effectué par un collaborateur rattaché à la direction au sein de laquelle il effectue le Contrôle sur le plan hiérarchique, et au contrôle interne sur le plan fonctionnel ;

• **3e niveau:** ce niveau, complètement indépendant, correspond à l'audit interne. Du côté des collaborateurs Wafasalaf dispose d'une politique forte en contrôle interne, qui est véritablement l'affaire de l'ensemble des collaborateurs, tous sensibilisés sur la notion de risque et l'importance du contrôle interne à travers des formations.

La nouvelle organisation, en impliquant et en responsabilisant chacun des collaborateurs, a permis d'instaurer un climat de confiance entre les équipes du contrôle interne et les équipes opérationnelles, qui travaillent aujourd'hui ensemble dans une optique d'amélioration continue.

## Bibliographie

- \*<sup>1</sup> J. LENDREVIE, D. LINDON, Mercator, éd. DALLOZ, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, page 392.
- \*<sup>2</sup> Y. CHIROUZE, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.
- \*<sup>3</sup> R. DARMON, Pilotage dynamique de la force de vente, Edition Village Mondial, Paris, 2001, page 68.
- \*<sup>4</sup> P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230.
- \*<sup>5</sup> P. KOTLER, B. DUBOIS, Marketing Management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union édition, Paris, 2000, page 734.
- \*<sup>6</sup> C. DEMEURE, Marketing, Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243.
- \*<sup>7</sup> C. DEMEURE, Marketing, éd DALLOZ, Paris, 1996, page 256.
- \*<sup>8</sup> A. MACQUIN, Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation, Edition Publi-Union, Paris, 1999, page 196.
- \*<sup>9</sup> A. ZEYL, A. DAYAN, Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, page 232.
- \*<sup>10</sup> P. RAMOND, Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2<sup>e</sup> édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002, page 143.
- \*<sup>11</sup> C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion commercial et Management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993, page 38.
- \*<sup>12</sup> J. M. PERITTI, Gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, 2000, Paris, page 436.

# ANNEXES