

Deuxième année « DUT »

Cours :

Gestion de la force de vente

CHAPITRE 4.

Les objectifs de la force de vente

CHAPITRE 4.

Les objectifs de la force de vente

Un objectif est un but précis à atteindre lors d'une action, l'entreprise doit fixer des objectifs de vente à ses commerciaux si elle veut que se concrétisent les objectifs généraux qu'elle poursuit.

1/ L'intérêt de la fixation d'objectifs

Le fait de fixer des objectifs aux commerciaux présente de multiples intérêts :

- l'entreprise se sert des objectifs fixés dans l'évaluation de la taille de la force de vente ainsi que pour le découpage des secteurs de vente ;
- l'entreprise va pouvoir se servir des objectifs afin de stimuler ses vendeurs : en faisant dépendre une partie de leur rémunération de la réalisation des objectifs (primes) ;
- cela lui permettra également de contrôler leurs actions en fonction du degré de réalisation des objectifs.

Ne pas fixer les objectifs aux vendeurs, c'est :

- prendre le risque qu'ils ne poursuivent que leurs objectifs personnels, objectifs qui peuvent être contradictoires par rapport à ceux de l'entreprise ;
- supposer qu'ils arriveront à se motiver sans incitation ce qui est relativement illusoire. Il ne faut pas oublier que la vente est une activité difficile, de plus en plus complexe (évolution du rôle du vendeur, exigence accrue des clients...) et qu'il faut donc soutenir régulièrement la motivation de ceux qui affrontent le terrain tous les jours.

2/ Les types d'objectifs

A/ Objectifs quantitatifs/Objectifs qualitatifs

Un objectif est dit quantitatif quand l'objet de la mesure est quantitatif comme par exemple un montant de chiffre d'affaires. L'appellation courante de l'objectif quantitatif est le quota. Un objectif est dit qualitatif quand l'objet de la mesure est une donnée qualitative comme par exemple la satisfaction du client. Néanmoins, les objectifs qualitatifs sont souvent évalués sous une forme quantitative.

objectifs	Avantages	Inconvénients
Quantitatifs		
Le montant du CA	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité de calcul • Prévion possible du CA global • Aide à pousser certains produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque que le vendeur privilégie les produits faciles à vendre, • Volume de ventes réalisé parfois au détriment de la marge car le vendeur peut être tenté d'accorder des remises importantes pour vendre à tout prix,
Le montant de marge	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilisation plus grande du vendeur. • Mesure la contribution aux résultats • Sensibilisation à la notion de remise. 	Contrainte pour l'entreprise de communiquer le montant des marges, ce qu'elle ne souhaite pas forcément
Qualitatifs		
La satisfaction des clients	Peu de ventes forcées et donc peu de litiges avec la clientèle	Risque d'inciter le commercial à accorder trop au client dans le souci de le satisfaire
Le suivi clients	Incitation à s'occuper de son client jusqu'à la signature du contrat.	Risque que le commercial accorde trop de temps à ces tâches et néglige, par exemple, la prospection de clients nouveaux
La solvabilité clients	Sensibilisation à la notion de clients douteux	Nécessaire formation des vendeurs à la gestion
	Peu de procédures en recouvrement de créances.	

B/ Objectifs individuels/Objectifs collectifs

Types	Avantages	Inconvénients
Objectifs individuels : ils sont assignés à une personne	Responsabilisation des individus. Contrôle facile du travail de chacun	Développement d'un esprit de compétition qui peut nuire aux intérêts de l'équipe de vente à long terme.
Objectifs collectifs : ils sont assignés à des groupes de personnes	Cohésion des équipes favorisée. Possibilité d'insuffler un esprit d'équipe	Dilution de la responsabilité. Contrôle du travail individuel difficile

3/ La détermination des objectifs

Les objectifs commerciaux sont la traduction de la politique commerciale que l'entreprise veut mener. La politique commerciale établit les priorités que les objectifs doivent représenter. Or, la politique commerciale est définie à partir des objectifs généraux de l'entreprise. Il doit donc exister une cohérence entre tous ces niveaux.

A/ Les participants à la détermination

- *Procédé par ventilation* : les objectifs sont définis par la direction commerciale et imposés aux vendeurs. Il est parfois difficile d'obtenir l'adhésion des vendeurs à des objectifs qu'on leur assigne sans leur demander leur avis. Or, si les vendeurs n'adhèrent pas aux objectifs, ils seront peu motivés et les ventes s'en ressentiront.
- *Procédé par adhésion* : les objectifs sont définis par la direction commerciale et discutés avec les vendeurs. Il s'agit de prendre en compte l'avis des commerciaux afin d'ajuster les objectifs fixés.
- *Procédé par participation* : les objectifs sont définis en participation entre la direction commerciale et les vendeurs.

Les commerciaux sont impliqués dès le départ dans la détermination des objectifs. Cette méthode permet d'augmenter le taux d'adhésion des vendeurs aux objectifs. Néanmoins, la difficulté majeure réside dans le fait que les vendeurs ont parfois beaucoup de mal à évaluer correctement les objectifs.

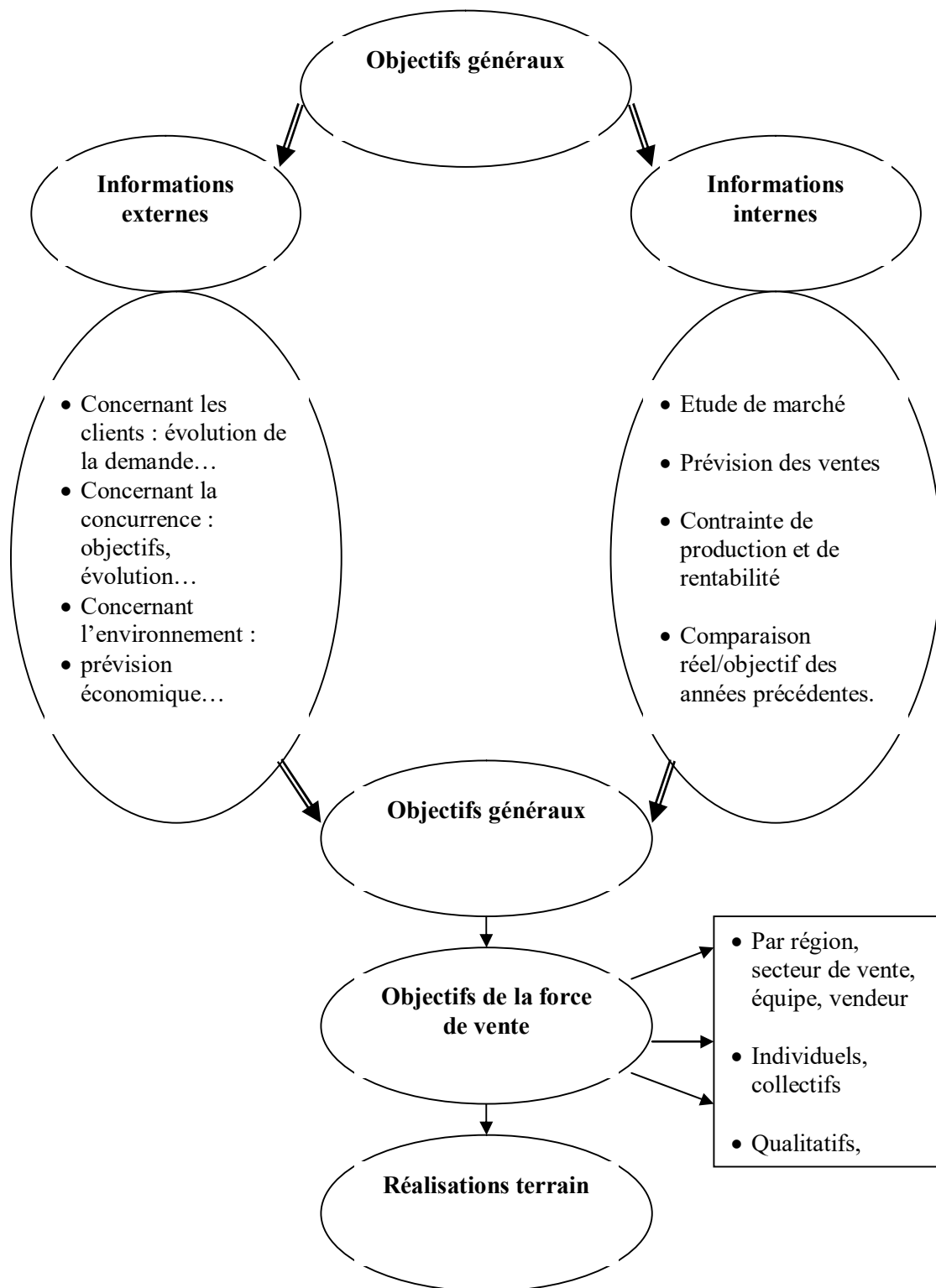
B/ Les méthodes de détermination

L'entreprise va s'aider de nombreuses informations afin de fixer les objectifs commerciaux, Ces informations émanent du terrain (informations sur les clients, la concurrence, remontées par les vendeurs) et de la direction générale (études de marché, prévisions des ventes...).

L'entreprise aura le choix entre deux méthodes :

- partir d'un objectif global qu'elle divisera pour arriver aux objectifs individuels,
- partir d'objectifs individuels qu'elle additionnera pour déterminer l'objectif global.

Quelle que soit l'ambition de ses objectifs, l'entreprise devra les pondérer par ligne de produit, par type de clientèle et par secteur de vente.



Les informations externes et internes sont des éléments d'ajustements des objectifs généraux.