



2.1 LES OBJECTIFS DES VENDEURS



L'activité de vente n'est qu'une des nombreuses tâches qu'un vendeur peut prendre en charge. D'autres activités sous sa responsabilité peuvent être :

- La prospection
- La qualification des priorités entre les clients à servir
- La communication
- Le service, (conseil, assistance technique...)
- La collecte d'information, (études de marché)

Il importe donc de définir avec soin la façon dont les vendeurs répartiront leur temps.

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en compte la nature des marchés ciblés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. À partir de ces données, l'entreprise définit le rôle de la force de vente au sein du mix marketing.

La mise en place

Définition des objectifs

Elaboration de la stratégie

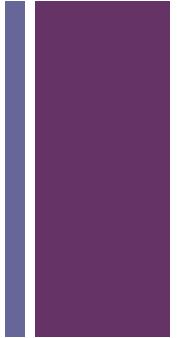
Choix de la structure

Taille de la force de vente

Mode de rémunération



2.4 LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE



- La taille d'une force de vente constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises définissent le nombre de commerciaux dont elles ont besoin à
 - partir d'une analyse de la charge de travail en cinq étapes :
 - 1. Classer les clients par catégorie de volume d'achat annuelle.
 - 2. Déterminer la fréquence de visite par catégorie, (nombre de visites par client par an).
 - 3. Multiplier le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite = la charge de travail globale.
 - 4. Fixer le nombre moyen de visites qu'un vendeur peut effectuer dans une année.
 - 5. Diviser le nombre total de visites à faire par an par le nombre annuel de visite effectué par un vendeur = on obtient le nombre de vendeurs.



Quelles peuvent être les priorités et les objectifs d'un vendeur ?



- - Vendre en volume
- - Vendre de façon rentable
- - Vendre de façon efficace
- - Défendre la réputation de l'entreprise



2.2 LA STRATEGIE DE VENTE



- Différents modes d'approches de la clientèle existent :
- - Le vendeur face à l'acheteur soit au téléphone, soit face à face.
- - Le vendeur face à un groupe d'acheteurs.
- - L'équipe de vente face à un groupe d'acheteurs.
- - La vente-conférence, (une présentation faite par des spécialistes de l'entreprise).
- Une fois l'approche choisie, l'entreprise peut utiliser une force de vente interne ou contractue



2.3 LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE



- Le choix d'organisation d'une force de vente, dépende en grande partie de la stratégie adoptée.
Les principales structures :
 - La structure par secteur : l'entreprise vend qu'un produit à des clients homogènes.
 - La structure par produits : de nombreux produits, souvent complexes, sont en jeu.
 - La structure par marché : l'entreprise organise sa force de vente par types de clientèle. Ces derniers sont classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat...
 - La structure mixte : l'entreprise vend une gamme diversifiée de produits de nombreux types de clients dans une vaste région géographique.



2.5 LA REMUNERATION DES VENDEURS



- Trois règles doivent être respectées pour la mise en place d'une force de vente de haut niveau :
 - 1. Recruter des vendeurs compétents
 - 2. Savoir les motiver
 - 3. Savoir les garder
- Dans ces trois domaines, la politique de rémunération fait la différence.
- Une fois le niveau de rémunération établi, l'entreprise doit déterminer le poids respectif des
 - quatre éléments qui la composent : la partie fixe, la partie variable, les remboursement de frais et
 - les avantages annexes.



3. L'ANIMATION DES COMMERCIAUX



- Qu'est-ce qui permet à un vendeur de faire la différence face à un prospect ou un client ?
- C'est parfois les moyens mis à sa disposition et c'est TOUJOURS l'état d'esprit et les
- compétences.
- C'est là où intervient le manager qui a pour mission de faire progresser ses commerciaux pour
- qu'ils atteignent leur plein potentiel et obtiennent ainsi les meilleurs résultats.
- (Le sujet sera ici traité selon la méthode M.E.N.T.O.R. développé par Pascal Debordes.)



3.1 M COMME MESURER LE DECALAGE : « QUE SE PASSE-T-IL ? »



- Un des rôles du manager c'est de repérer et de mesurer les décalages entre ce qui est fait et ce
- qui doit être fait pour une performance optimale.
- Les points clés à suivre dans cette démarche sont :
- - Définir clairement les objectifs à atteindre dans le détail.
- - Analyser régulièrement les résultats obtenus à l'aide des différents tableaux de bord.
- - Connaître le niveau de satisfaction des clients.
- - Suivre les difficultés que les vendeurs rencontrent sur le terrain.



Des bonnes questions à se poser



- - Les vendeurs perçoivent-ils les priorités que je leur ai fixées ?
- - Savent-ils dans le détail ce que j'attends de chacun ?
- - De quelles informations est-ce que je dispose pour mesurer la satisfaction des clients ?
- - Comment mesurer le décalage entre ce qui est fait et ce qui doit être fait ?
- - Comment les vendeurs m'informent-ils des difficultés rencontrées ?
- - De quelle information sur les concurrents ai-je besoin ?
- - Est-ce que je mets suffisamment à profit l'expérience des vendeurs ?



3.2 E COMME ECOUTER LE VENDEUR,



- « Que peut-il et que veut-il faire ? »
- La différence entre ce qui doit être fait par le vendeur pour assurer la performance optimale sur
- un objectif précis et ce qu'il fait, s'analyse autour de deux facteurs :
 - - La compétence
 - - La motivation



Compétence

++++

+++

++

+

+

-

Peu motivé et très compétent

Très motivé et très compétent

Peu motivé et peu compétent

Très motivé et peu compétent

Motivation - - - + + + ++ ++ ++ +++ +++ +++++



- L'importance c'est d'identifier, lors d'un entretien par exemple, s'il faut agir sur la compétence,
- la motivation ou sur les deux pour faire progresser le commercial. Le manager évalue également
- la perception qu'a le vendeur de sa performance actuelle : a-t-il ou non conscience d'un manque
- de motivation et/ou de compétence ?



Les points clé pour favoriser l'échange et l'écoute



- - Développer une écoute active en :
 - Favorisant l'échange (questionnement, reformulation, disponibilité, silence...)
 - Impliquant le vendeur, (« Auriez vous pu faire autrement ? »)
 - Adoptant une attitude positive de compréhension
- - N'attendez pas l'entretien annuel d'évaluation pour échanger mais provoquez des entretiens régulièrement.
- - Dans tout entretien de recadrage, d'évaluation et de feed-back de performance, appuyez-vous
 - sur des faits et non des opinions.
- - Assurez-vous de bien connaître vos vendeurs : Qui est motivé ? Qui a besoin de développer ses compétences ? Qui a envie de progresser... ?



3 N COMME NEGOCIER UN PLAN DE PROGRES



Le manager a mesuré la performance de son commercial et constaté un décalage entre les

objectifs fixés et la réalité. Il a ensuite écouté le vendeur et obtenu des informations lui

permettant d'analyser ce décalage (problème de compétence et/ou de motivation).

Il faut maintenant négocier avec le vendeur un plan de progrès.

Pourquoi négocier ?

La négociation est entendue ici comme le processus permettant à deux entités de conclure un

accord qui satisfait leurs intérêts respectifs et établit les engagements réciproques.



Conclure un accord avec le commercial



L'objectif c'est de faire progresser le vendeur, pas de le sanctionner ou de le contraindre.

L'accord conclut doit satisfaire les attentes des deux partis.

- Les attentes du manager :

- o Atteindre les objectifs fixés.
- o Etre reconnu par ses vendeurs, ses pairs et sa hiérarchie.
- o Rendre ses vendeurs plus autonomes.

- Attentes du vendeur :

- o Atteindre ses objectifs.
- o Etre reconnu par ses pairs et sa hiérarchie.
- o Renforcer ses compétences.

- Un objectif bien défini a plus de chance d'être atteint qu'un objectif flou.



Exemple d'un plan de perfectionnement

Etapas	Actions	Dates	Assistance prévue	Moyens	Résultats attendus



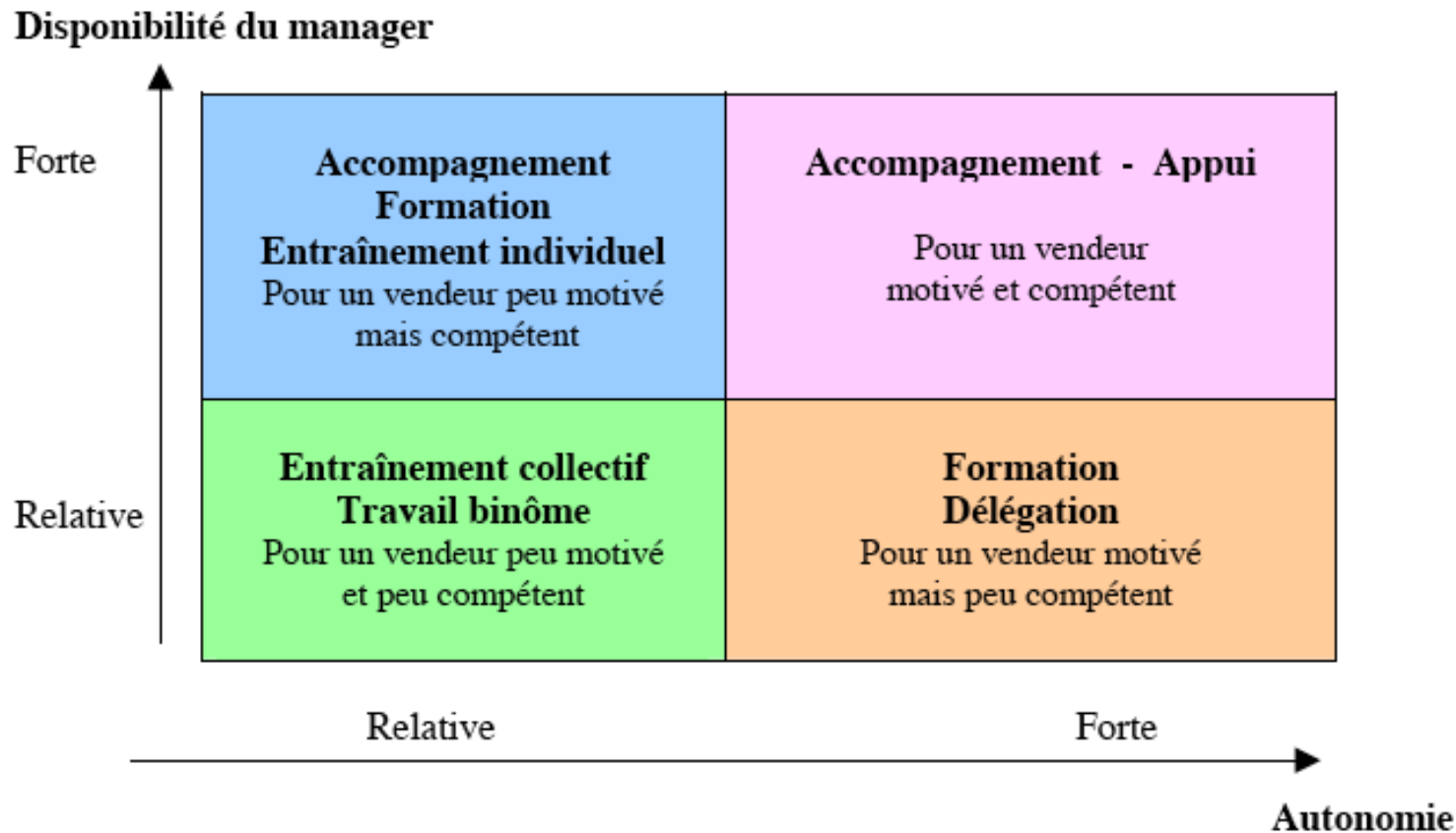
Quelle action de progrès choisir ?



- Comment le manager va-t-il sélectionner l'action de progression la plus appropriée ?
- Le manager dispose de plusieurs moyens pour renforcer les compétences et/ou la motivation de
- son vendeur. Il faut tenir compte de plusieurs facteurs :
 - - la nature du décalage : compétence et/ou motivation
 - - l'autonomie du vendeur, la capacité de fonctionner d'une manière indépendante
 - - la disponibilité du manager



Exemples d'actions appropriées





Mener un entretien pour négocier un objectif de progrès



- 1. Présenter objectivement le décalage entre le réel et ce que vous souhaitez.
- 2. Inciter le vendeur à parler de sa perception de la situation actuel et des pistes de progrès possibles.
- 3. S'appuyer sur ce qu'a dit le commercial pour proposer l'objectif de progrès.
- 4. Démontrer que l'objectif est réaliste et définir avec le commercial les actions à mettre en oeuvre pour l'atteindre.
- 5. Traiter les questions et les éventuelles objections en sécurisant le vendeur.
- 6. Conclure sur un objectif clair en témoignant la confiance au vendeur.

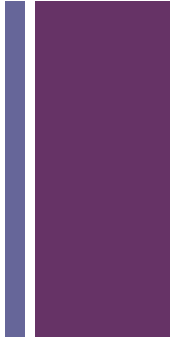
+ 3.4 T COMME TIRER LA COMPETENCE ET MOTIVATION VERS LE HAUT

• Pour réussir un entraînement, individuel ou collectif

- - informez préalablement le/les vendeurs pour le/les motiver et le/les mettre en situation de réussite ;
- - limitez les apports théoriques et privilégiez les mises en situation en suivant une logique séquentielle ; - facilitez les échanges d'expérience ;
- - restez concret et n'hésitez pas à entrer dans le détail...

Pour réussir un accompagnement

- - un accompagnement-appui : définissez un objectif précis, établissez un scénario et mettez le vendeur dans une dynamique positive ;
- - un accompagnement-formation : définissez les règles du jeu et sélectionnez un «moniteur» compétent et motivé.



- **Pour réussir dans une délégation qui va faire progresser le vendeur**

- - soyez en mesure de « faire réussir » le vendeur ;
- - proposez la délégation ;
- - suivez la délégation.

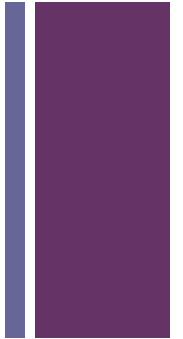
- • **Pour réussir la formation**

- - préparez le vendeur
- - préparez le suivi du vendeur et la mise en application de la formation.



10 bonnes questions à se poser

- 1. Parmi les actions d'accompagnement précitées, quelles sont celles que je n'ai jamais mises en place ?
- 2. Mes vendeurs sont-ils en situation de réussir au début de chaque entraînement ?
- 3. Mes entraînements sont-ils de véritables « simulateurs d'activité » ?
- 4. Au cours des entraînements, mes vendeurs ont-ils l'occasion d'échanger ?
- 5. Comment est-ce que j'appuie mes vendeurs en entretien avec un client ?
- 6. Comment puis-je développer le travail en binôme au sein de mon équipe ?
- 7. Comment l'expérience se transmet-elle au sein de l'équipe ?
- 8. Quelles tâches puis-je déléguer pour faire progresser ?
- 9. Quelle est actuellement mon implication avant et après la formation de mes vendeurs ?
- 10. Qu'est ce que mes vendeurs ont appris jusqu'à présent en travaillant avec moi





3.5 O COMME ORGANISER LE SUIVI



- Le manager est intervenu pour amener le vendeur à faire ce qui doit être fait. Son intervention ne
- s'arrête pas là. L'absence du suivi après l'intervention donnerait :
- - un retour au niveau de compétences antérieur : « chassez le naturel... »
- - une démotivation si le vendeur réalise que sans appui ou implication du manager, il a
- tort de s'acharner à obtenir de meilleurs résultats ou à modifier ses habitudes.
- Le suivi que le manager met en place permet au vendeur de continuer à progresser et cette
- progression ne manquera pas d'influer positivement sur sa motivation !



Comment effectuer un tel suivi ? Comment réagir si l'on constate des résultats insuffisants ?

- - Faites un bilan avec le vendeur immédiatement après l'action d'accompagnement
- (formation, travail en binôme...) pour montrer votre implication, évaluer le vendeur en
- situation de réussite ou apporter des réponses aux difficultés qu'il rencontre.
- - Faites un bilan différé pour contrôler les résultats.
- - Intervenez lorsque le vendeur ne fait pas ce qui doit être fait, par manque d'efforts ou du
- fait de nouvelles difficultés.
- • Soyez assertif en vous appuyant sur des faits



Utilisez éventuellement la technique « DESC » au besoin :



- **D** comme décrire des faits précis
- **E** comme Exprimer un sentiment (pour prendre position de manière assertive et gérer son stress en exprimant clairement ce que l'on ressent...)
- **S** comme faire suggérer ou suggérer des solutions
- **C** comme conclure positivement



3.6 R COMME RECONNAITRE LA REUSSITE



- « *Aidez les gens à atteindre leur plein potentiel : surprenez-les à faire du bon travail.* »
 - La motivation ne tient pas seulement aux augmentations de salaires ou aux promotions, loin de là. Elle tient aussi à la satisfaction d'un projet personnel, à la reconnaissance dans le travail quotidien etc.
- Il est essentiel pour le manager de reconnaître les réussites de ses commerciaux.
- - Qu'il s'agisse de la réussite du vendeur :
 - • Le manager analyse précisément avec le vendeur ce qui lui a permis de réussir
 - • Il s'en tient aux félicitations et n'aborde pas d'autres sujets
- - Qu'il s'agisse de la réussite de l'équipe :
 - • Le manager donne aux vendeurs l'occasion de fêter ensemble les succès
 - • Il met l'accent sur la contribution de chaque vendeur à la performance collective.



6 bonnes questions à se poser



- 1. Quelle vision ai-je de mon équipe ?
- 2. Quel est le « moteur » de chacun de mes commerciaux ?
- 3. Quel est l'objectif commun qui peut rassembler mes vendeurs ?
- 4. Quand ai-je félicité l'un de mes vendeurs la dernière fois ?
- 5. Est-ce que j'interviens plus souvent pour féliciter ou pour dire que ça
- ne va pas ?
- 6. Comment communiquent-ils entre eux ?