

Secteur : **Gestion Commerce**

Manuel stagiaire

# Module 207 : Management de la force de vente

2<sup>ème</sup> Année

Filière :

Gestion des entreprises  
Option: Commerce  
marketing



**Compétence 17 : Gérer la force de vente**

Durée : 80 heures

Code : GECM- 17

Contexte de réalisation	Critères généraux de performance
<p>Individuellement et en groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir d'étude de cas et de simulation</li> </ul> <p>À partir de consignes ; de mise en situation ; d'études de cas illustrant la réalité d'un commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'aide : de pièces justificatives</li> </ul> <p>de matériel de facturation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'un fonds de caisse ;</li> <li>• de bordereaux de dépôt ;</li> <li>• de récépissés de cartes de crédit</li> <li>• de valeurs réelles ou fictives ;</li> <li>• d'une calculatrice ;</li> <li>• d'une caisse enregistreuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des démarches et méthodes pratiquées</li> <li>• Vérification appropriée du travail</li> <li>• Respect des pratiques courantes et des règles établies par l'entreprise</li> <li>• Application appropriée des principes de l'approche qualité</li> <li>• Utilisation correcte des pièces justificatives appropriées</li> <li>• Manifestation du souci du détail (lisibilité des données enregistrées).</li> <li>• Exactitude des calculs.</li> <li>• Utilisation correcte de la méthodologie de prévision</li> <li>• Application correcte des formules de calcul</li> </ul>
Éléments de la compétence	Critères particuliers de performance
<p>A. Identifier le rôle de la force de vente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition juste du rôle de la force de vente</li> <li>• Distinction juste des typologies de métiers occupés par la force de vente</li> <li>• Assimilation correcte des façons d'organisation</li> <li>• Saisie correcte des critères d'organisation de la force de vente</li> <li>• Assimilation correcte de la circulation de l'information commerciale</li> </ul>

B. Gérer la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination juste de la taille de la force de vente</li> <li>• Évaluation correcte de la taille de la force de vente</li> <li>• Sélection appropriée des commerciaux ;</li> <li>• Maîtrise des techniques de motivation de la force de vente <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calcul des types de rémunération : salaire fixe, salaire variable, commission, intéressement, prime, indemnités</li> <li>○ motivation la force de vente</li> <li>○ Formation et animation de l'équipe commerciale</li> </ul> </li> <li>• Analyse pertinente des techniques de formation, d'encadrement d'animation de la force de vente</li> <li>• Maîtrise des techniques de Rédaction un document d'information commerciale <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Types de documents</li> <li>○ Techniques de rédaction</li> </ul> </li> <li>• Évaluation juste de la force de vente.</li> <li>• Utilisation optimale des outils de l'évaluation de la force de vente</li> <li>• Analyse pertinente des résultats</li> </ul>
C. Appliquer les procédures de gestion administrative des ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcule juste d'un prix de vente en tenant compte des contraintes endogènes et des contraintes exogènes</li> </ul>
D. Effectuer des opérations d'encaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement juste d'une facture</li> <li>• calculs justes</li> <li>• Détermination juste de prix à encaisser</li> <li>• Perception exacte du paiement</li> </ul>
E. Utiliser les techniques de prévision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification juste des techniques de prévision des ventes Identification juste des techniques d'ajustement</li> </ul>
F. Élaborer la budgétisation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place des procédures d'élaboration des budgets commerciaux</li> <li>• Saisie des différents budgets des services commerciaux</li> </ul>
G. Analyser les écarts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des calculs des écarts entre les ventes prévisionnelles et réelles</li> <li>• Saisie de l'intérêt des calculs</li> <li>• Analyse pertinente des écarts sur chiffre d'affaire</li> <li>• Analyse pertinente des écarts sur volume</li> <li>• Interprétation claire</li> <li>• Proposition des solutions pertinentes</li> </ul>

## M207 Management de la force de vente

## Suggestions Pédagogiques

<b>Compétence 17</b>	<b>Gérer la force de vente</b>	<b>Code</b>	<b>GECM-17</b>
<b>Durée : 80 h</b>	<b>Compétences Préalables :</b> Compétences 3 et 13.		
<b>Type de compétences : Spécifique</b>	<b>Compétences en parallèles :</b> peut être effectuée en parallèle avec les compétences 15, 16 et 17.		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
A. Identifier le rôle de la force de vente	A1- Définition du rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du management de de la force de vente</li> <li>• Le rôle du management de de la force de vente dans le processus commercial</li> <li>• Vente et stimulation de la demande</li> <li>• Augmentation du portefeuille clients</li> </ul>	Seul ou en groupe À partir : -Des consignes de travail À l'aide : -De la documentation et des fiches de lecture et d'exposés faits par les stagiaires pour identifier et saisir l'importance et la typologie de la force de vente	10%
	A2. Distinguer les typologies de métiers occupés par la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent commercial</li> <li>• responsable commercial</li> <li>• chef d'équipe</li> <li>• chef de zone</li> <li>• superviseur</li> <li>• directeur</li> <li>• commercial</li> <li>• directeur commercial régional....</li> </ul>		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
B. Gérer la force de vente	A3. Assimiler les façons d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découpage sectoriel</li> <li>• Découpage par produit</li> <li>• Découpage par client et autres</li> </ul>	<p>Seul ou en groupe</p> <p>À partir :</p> <p>-Des consignes de travail</p> <p>À l'aide :</p> <p>-De la documentation et des fiches de lecture</p> <p>Et des exercices d'application des travaux de calculs de la taille</p>	20%
	B1. Déterminer la taille de la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination du nombre de visites nécessaires pour tous les clients et les prospects.</li> <li>• Détermination du temps disponibles à consacrer à la vente pour un vendeur</li> <li>• Nombre de vendeurs nécessaire= temps nécessaire pour toutes les visites de tous les clients et prospects</li> <li>• / temps disponible par vendeur</li> <li>• Calcul des indicateurs de rentabilité de la force de</li> </ul>		
	B2. Evaluer la taille de la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ratios</li> <li>• le tableau de bord</li> <li>• l'analyse des ventes</li> <li>• le calcul de rémunération/ chiffre d'affaire réalisé</li> <li>• le coût d'une visite</li> <li>• Interprétation des résultats de calcul et actions correctives</li> </ul>		

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
	B3. Sélectionner et recruter des commerciaux  B4. Rémunérer et motiver la force de vente  B5. Former et animer l'équipe commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources internes et/ ou externes</li> <li>• Méthodes de recrutement</li> <li>• Procédure de recrutement de la force de vente</li>   <li>• Objectifs du système de rémunération</li> <li>• Composantes de base de la rémunération</li> <li>• Avantages et inconvénients des différents types de rémunération</li>   <li>• Actions de formation et de l'information</li> <li>• Perspectives d'évolution</li> <li>• Stages de motivation</li> <li>• Journées événementielles</li> <li>• Encadrement et styles de management</li> <li>• Actions ponctuelles</li> <li>• Fixation des objectifs</li> <li>• Challenges et concours</li> <li>• Types de techniques de formation</li> <li>• Types de techniques d'animation</li> <li>• Avantages et inconvénients des techniques de formation</li> <li>• Avantages et inconvénients des techniques d'animation</li>   <li>• Coefficient multiplicateur</li> <li>• les taux de marge</li> <li>• taux de marque</li> <li>• cycle de vie du produit.</li>   <li>• Taxes</li> <li>• réductions commerciales</li> <li>• escomptes</li> </ul>	de la force de vente et de sa rentabilité et de rémunérations	

Eléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Eléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
C. Appliquer les procédures de gestion administrative des ventes	<p>C1. Détermination de prix de vente</p> <p>C2. Détermination de prix à encaisser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• devises étrangères.</li>   <li>• Remise exacte de la monnaie</li> <li>• Respect des procédures relatives à chaque mode de paiement</li> <li>• Rapidité d'exécution</li> <li>• application appropriée des mesures de sécurité au cours des opérations</li>   <li>• Techniques de facturation</li> <li>• Bon d'avoir</li> <li>• Relevé</li> <li>• Etablissement de contrat</li> <li>• certificat de garantie</li> <li>• services d'après-vente</li>   <li>• Connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise</li> <li>• Fixation des objectifs des services commerciaux.</li>   <li>• Hypothèses pour prévision retenue.</li>   <li>• Variables d'action d'un plan Commercial</li> <li>• Les tarifs pratiqués</li> <li>• les ristournes à consentir</li> <li>• les actions de promotion</li> <li>• les choix de distribution</li>   <li>• Les différents types de budgets</li> </ul>	<p>Seul ou en groupe</p> <p>À partir :</p> <p>Des consignes de travail</p> <p>À l'aide :</p> <p>-De la documentation et des fiches d'exercices faits par le stagiaire pour s'entraîner aux techniques de calcul de prix de vente avec réductions et /ou majorations</p> <p>Seul ou en groupe</p>	<p>15%</p>

Eléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Eléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
D. Effectuer des opérations d'encaissement	<p>D1. Perception exacte du paiement</p> <p>D2. Etablissement de documents commerciaux</p> <p>E1. Identifier les techniques de prévision des ventes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix budgété}) * \text{Quantité réelle.}</math></li> <li>• <math>\text{Ecart/ Volume} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgété}) * \text{Prix budgété.}</math></li> <li>• <math>\text{Ecart/volume global} = (\text{Qté totale réelle} - \text{Qté budgétée}) * \text{Prix moyen budgété.}</math></li> <li>• <math>\text{Ecart/composition des ventes} = (\text{prix moyen préétabli} - \text{prix moyen budgété}) * \text{Qté totale réelle.}</math></li> <li>• <math>\text{D'où } \text{E/volume} = \text{E/vol. global} + \text{E/composition des vente}</math></li> <li>• La possibilité d'un calcul précoce par rapport aux réalisations</li> </ul>	<p>À partir :</p> <p>Des consignes de travail</p> <p>À l'aide :</p> <p>-De la documentation et des simulations d'établissements de documents commerciaux par les stagiaires</p>	10%

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
<p>E. Utiliser les techniques de prévision</p> <p>F. Elaborer la budgétisation des ventes</p>	<p>E2. Les techniques d'ajustement</p> <p>F1. Mettre en place les procédures d'élaboration des budgets commerciaux</p> <p>F2. Saisir les différents budgets des services commerciaux</p>		<p>Seul ou en groupe</p> <p>À partir :</p> <p>Des consignes de travail</p> <p>À l'aide :</p> <p>-De la documentation et des fiches d'exercices faits par le stagiaire pour s'entraîner aux techniques de prévisions et d'ajustement</p> <p>Seul ou en groupe</p> <p>À partir :</p> <p>Des consignes de travail</p> <p>À l'aide :</p> <p>-De la documentation et des fiches d'exercices faits par le stagiaire pour s'entraîner à l'établissement d'un budget de vente</p>	<p>10%</p>

Éléments de la Compétence	Apprentissage de Base	Éléments de Contenus	Activités d'Apprentissage suggérées	Durée suggérée
G. Analyser les écarts	G1- calculs des écarts		Seul ou en groupe À partir : Des consignes de travail À l'aide : -De la documentation et des fiches d'exercices faits par le stagiaire pour s'entraîner aux calculs et analyses des écarts	20%
	G2- Interpréter les écarts			15%

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>13</b>
<b>A. Identifier le rôle de la force de vente .....</b>	<b>13</b>
Définition juste du rôle de la force de vente .....	13
<i>L'avant-vente : la prospection.....</i>	<i>14</i>
<i>La vente.....</i>	<i>14</i>
<i>Le suivi et l'après-vente.....</i>	<i>15</i>
<b>B. Gérer la force de vente .....</b>	<b>16</b>
Détermination juste de la taille de la force de vente.....	16
Sélection appropriée des commerciaux ; .....	19
Maîtrise des techniques de motivation de la force de vente : .....	23
<i>Mettez au clair vos objectifs .....</i>	<i>23</i>
Calcul des différents types de rémunération.....	24
<i>Quel salaire pour un commercial ?.....</i>	<i>24</i>
<i>La rémunération variable.....</i>	<i>25</i>
<i>Savoir communiquer et animer la rémunération variable.....</i>	<i>26</i>
<i>Les risques :.....</i>	<i>26</i>
<i>La prime d'objectifs : .....</i>	<i>27</i>
<i>Les indemnités et frais de déplacement.....</i>	<i>29</i>
<i>Les voyages d'affaires.....</i>	<i>29</i>
<i>Les frais de carburant et de stationnement .....</i>	<i>29</i>
<b>C. Motivation la force de vente.....</b>	<b>30</b>
Formation et animation de l'équipe commerciale :.....	30
<i>Former en continu .....</i>	<i>30</i>
<i>Le rôle de l'animateur :.....</i>	<i>32</i>
Analyse pertinente des techniques de formation, d'encadrement d'animation de la force de vent .....	33
<i>La formation des commerciaux :.....</i>	<i>33</i>
<i>L'évaluation d'efficacité d'une action de formation :.....</i>	<i>35</i>
<i>L'animation de la force de vente :.....</i>	<i>36</i>
<b>Maîtrise des techniques de Rédaction un document d'information commerciale .....</b>	<b>37</b>
Types de documents.....	37
Techniques de rédaction.....	37
Modèle d'une lettre commerciale pour relance d'un client :.....	41
Écrire une lettre commerciale : points à retenir : .....	42
Évaluation juste de la force de vente. ....	43

Les indices pertinents pour bien évaluer sa force de vente : .....	43
<b>D. Effectuer des opérations d'encaissement.....</b>	<b>47</b>
L'encaissement : .....	47
Etablir ses factures .....	47
<i>Les fonctions de la facture ?.....</i>	<i>47</i>
<i>Les mentions obligatoires sur les factures Les mentions que vous devez obligatoirement faire figurer sur votre facture sont : .....</i>	<i>48</i>
Recouvrement des factures impayées .....	48
<b>E. Utiliser les techniques de prévision des ventes .....</b>	<b>49</b>
<i>La méthode des points extrêmes.....</i>	<i>50</i>
<i>La méthode de Mayer ou la méthode de la double moyenne.....</i>	<i>51</i>
<i>La saisonnalité de l'activité.....</i>	<i>53</i>
<b>F. Élaborer la budgétisation des ventes .....</b>	<b>54</b>
Mise en place des procédures d'élaboration des budgets commerciaux .....	54
<i>Récolter les données historiques de l'entreprise .....</i>	<i>54</i>
<i>Prévoir des délais.....</i>	<i>54</i>
<i>Établir des objectifs .....</i>	<i>55</i>
<i>Fixer des tarifs.....</i>	<i>55</i>
<i>Étudier la concurrence .....</i>	<i>55</i>
<i>Recueillir des informations auprès des clients .....</i>	<i>55</i>
<i>Analyser les tendances du marché .....</i>	<i>56</i>
<i>Créer un budget.....</i>	<i>56</i>
Saisie des différents budgets des services commerciaux : .....	56
Procédure d'élaboration .....	57
Budget et frais commerciaux : .....	58
Investissements marketing et commerciaux .....	59
<b>G. Analyser les écarts.....</b>	<b>60</b>
Interprétation claire .....	66
Quelques pistes et solutions pertinentes .....	67
<i>Attirer des visiteurs.....</i>	<i>67</i>
<i>Maîtriser le cycle de vie du client .....</i>	<i>67</i>
<i>La fidélisation des clients .....</i>	<i>68</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>68</b>
<b>Webographie : .....</b>	<b>69</b>
<b>Mooc en ligne : .....</b>	<b>69</b>

## Introduction

La force de vente se compose de l'ensemble des personnes chargées de visiter la clientèle actuelle ou potentielle dans le but de développer les ventes ou de faire la promotion des produits. Elle a donc à la fois un rôle de vente et un rôle de prospection. On parle de force de vente interne pour tous les personnels liés à l'entreprise par un statut salarié et force de vente externe pour les personnes extérieures à l'entreprise qui prospectent ou vendent pour elle (agents commerciaux, VRP multcartes...).

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».

Selon Yves CHIROUZE, la force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ».

« Une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ».

### A. Identifier le rôle de la force de vente

#### **Définition juste du rôle de la force de vente**

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier.

Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients.

Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus efficace, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces

objectifs varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing ; sont généralement ceux de la firme elle-même.

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en trois phases :

#### L'avant-vente : la prospection

« *Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : PROSPECT* ». La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

En effet, la prospection est au cœur des missions de l'équipe commerciale et contribue au processus de développement économique de l'entreprise. Pour être efficace et générer du chiffre d'affaires, la prospection doit être finement organisée et passer par plusieurs étapes :

- La définition du buyer persona ou client idéal.
- Le regroupement des prospects ciblés dans un fichier.
- La rédaction des arguments commerciaux susceptibles de convaincre les cibles.
- Le choix des canaux de distribution adaptés à chaque segment de prospects.
- Le suivi des performances de la prospection.

La force de vente joue un rôle fondamental en matière prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les commerciaux eux même.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

#### La vente

« *Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire* ».

Cela dit, la vente est le face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

Ce rôle doit être claire pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

- La préparation de l'entretien ;
- La prise de contact ;
- La découverte des besoins ;
- La présentation du produit et l'argumentaire ;
- La réponse aux objections ;
- La préparation du prix et la négociation ;
- La conclusion de la vente.

#### Le suivi et l'après-vente

Enfin, le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, le vendeur va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi :

- Le suivi du client : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.
- Le suivi de la vente : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement. L'objectif est d'établir une relation avec le client dans un but de fidélisation, suivi du règlement.

Le service après-vente fait aussi partie de cette phase, et c'est dans son cadre que se joue la fidélité des produits et la notoriété de la marque.

- Distinction juste des typologies de métiers occupés par la force de vente
- Assimilation correcte des façons d'organisation
- Saisie correcte des critères d'organisation de la force de vente

Assimilation correcte de la circulation de l'information commerciale

## B. Gérer la force de vente

### Détermination juste de la taille de la force de vente

Une des principales questions à laquelle il faut répondre est celle de savoir quelle doit être la taille de la force de vente.

**La méthode de l'analyse marginale (Top Down) :** l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier vendeur recruté coûte plus cher que ce qu'il rapporte.

Nombre de vendeurs	Coût de la force de vente		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	Marginal	Total	Marginal	
1	50 000		100 000		
2	110 000	60 000	170 000	70 000	10 000
3	160 000	50 000	250 000	80 000	30 000
4	225 000	65 000	315 000	65 000	0
5	265 000	40 000	355 000	40 000	0
6	310 000	45 000	390 000	35 000	-10 000

*Coût de force de vente= salaire fixe+ coût administratif+frais de distribution*

### La méthode de "capacité de vendeur" (bottom-up) :

Il faut d'abord déterminer :

- Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de client.
- Le nombre de visites nécessaire par vendeur pour chaque période.
- Le nombre de visites réalisables par le vendeur.

Alors si :

**N** est le nombre de vendeurs

**C** est le nombre de client par catégorie.

**V** est le nombre de visites nécessaires.

**K** est le nombre de visites réalisable par le vendeur.

**I** est les catégories de clients

Imaginons que le marché se constitue de la manière suivante : 500 détaillants, 50 grossistes, 30 clients directs (key account). Si les détaillants doivent être visités 48 fois par an, les grossistes 24 fois, les clients directes 12 fois et si le vendeur peut effectuer 1500 visites par an

$$: N = (48 * 500) + (24 * 50) + (12 * 30) / 1500$$

## N= 17 vendeurs

Cas d'application :

L'entreprise 20 fleurs pour laquelle vous travaillez souhaite commercialiser un nouveau produit auprès d'une nouvelle clientèle. Vous avez ainsi la charge d'évaluer le nombre de vendeurs à recruter afin d'assurer les objectifs commerciaux.

Vous disposez des informations suivantes :

- Le marché potentiel : 10540 clients.
- Objectifs de pénétration la première année : 15%
- La conclusion du contrat nécessite en moyenne trois visites.

**Emploi du temps des vendeurs** : Les vendeurs consacrent en moyenne 20% de leur temps de travail au traitement des documents administratifs et aux réunions, 10% est consacrée à la formation ;

Il convient de tenir compte d'une semaine de présence à un salon professionnel ; Les déplacements professionnels de l'ensemble de l'équipe (quel que soit le nombre de vendeurs) ont été estimés à 50 000 Km par an, avec une moyenne de 70 Km/h ;

La durée moyenne de visite est estimée à une heure ; La durée annuelle de travail est de 1600 heures.

**Question** : Votre direction commerciale vous demande d'évaluer la taille de la force de vente nécessaire.

### **Solution**

Heure de visite en clientèle :  $10540 \times 15\% \times 3h \times 1v = 4743 \text{ v/an}$   
Heures de déplacement :  $50000/70 = 715 \text{ h/an}$  Soit un total de 5458 heures. Temps de travail disponible sur le terrain :  $1600h - (1600 \times 20\% + 1600 \times 10\%) = 1120 \text{ heures}$   
 $1120 - 31 = 1089 \text{ heures}$  (-1 semaine salon professionnel  $1600h/52s = 30,77$ )  
Nombre de représentants nécessaires :  $5457 / 1089 = 5,01$  On embauchera 5 commerciaux.

### **Application 2 sur la force de vente**

L'entreprise 20 fleurs vend des roses 3 magasins dans 3 villes différents. Chaque vendeur réalise en moyenne 5000 DH par mois et par territoire. Les ventes potentielles sont les suivant :

Ville	Nombre de commande	CA/Commande
OUJDA	10	1500
SABTA	20	750
Fés	05	3000

**Question :** Déterminer la taille de force de vente en se basant sur les ventes potentielles ?

**Solution :**

**1) la taille de force de vente :**

On calcule le CA moyen réalisé par chaque ville : Meknès :  $10 \times 15000 = 15000$ , Tanger :  $20 \times 750 = 15000$ , Azrou :  $05 \times 3000 = 15000$ . **La moyenne** =  $(15000+15000+15000)/3 = 15000$  dhs /mois

Chaque vendeur réalise en moyenne 5000DH par mois et par territoire .  
On a besoin de  $15000/5000 = 03$  vendeurs par villes.

**Cas 3 sur la force de vente**

Une entreprise emploie des représentants qui travaillent 20 jours par mois à raison de 8 heures par jour et sur 5 jours par semaine. Les secteurs de vente sont les suivants :

1. Secteur N° 1 : Contient 50 clients ayant nécessité 30 min par visite, 4 fois par mois ;
2. Secteur N° 2 : Contient 200 clients ayant nécessité 2 heures par visite, 2 fois par mois ;
3. Secteur N° 3 : Contient 150 clients ayant nécessité 1 heure par visite, 1 fois par mois ;
4. Secteur N° 4 : Contient 60 clients ayant nécessité 4 heures par visite, 1 fois par mois.

**Question :** Combien faut-il de représentants pour couvrir ces secteurs ?

**Solution :**

Il faut : Calculer le nombre d'heures de visites :  $(50 * 4 * \frac{1}{2}) + (200 * 2 * 2) + (150 * 1 * 1) + (60 * 4 * 1) = 1290$  heures de visite

Calculer le nombre de représentants nécessaire :  $1290 / (8 * 20) = 8.06$  soient 08 représentants.

**Cas 4 sur la force de vente**

Vous fabriquez et distribuez de la peinture pour bâtiments, le marché est ainsi constitué :

	GBS	Grossistes	Détaillants
Nombre de points de vente	50	400	2200
Nombre de visite/ an	8	13	18

Un représentant fait en moyenne six visites par jour et il est en clientèle 180 jours par an.

**Question :** Quel sera la taille optimale de la force de vente ?

**Solution :** Le nombre des visites par an  $(50 \times 8) + (400 \times 13) + (2200 \times 18) = 400 + 5200 + 39600 = 45200$  visites / an. La capacité de représentant / le nombre de visite peut réaliser par an :  $6 \times 180 = 1080$  v/an.

Donc **la taille optimale de la force de vente** est :  $45200/1080 = 41.85$  soient 42 représentants.

### Cas 5 sur la force de vente

Un commercial de L'entreprise 20 fleurs analyse son activité en tenant compte des éléments suivants :

- Il dispose de cinq semaines de congé payé ;
- Deux semaines de formation, et pendant une semaine il anime un stand dans le salon ;
- Le lundi est réservé aux réunions ;
- Le vendeur réserve quatre jours/semaine aux visites qui durent en moyen 45 minutes, déplacement compris.
- Le commercial travail 8 h / jour.

**1. Question :** Calculer le nombre de visite réalisée par an.

**Solution :** Durée de l'année c'est 52 semaines. **Le temps de non travail :** 5 semaine de congé payé, une semaine d'animation de stand, 2 semaines de formation. Donc, on déduit le temps de non travail du nombre de semaines par an :  $52 - (5+1+2) = 44$  semaine / an.

Il travail quatre jours par semaine : Nombre de jour travaillé par an c'est :  $44 \times 4 \text{ j} = 176 \text{ j} / \text{an}$   
 . Il travail 8 h / j nombre d'heure travaillé / an =  $176 \text{ j} \times 8 \text{ h} = 1408 \text{ h} / \text{an}$

La visite durent 45min/60min = 0.75

Le nombre de visite =  $1408/0.75$  (45 minutes) = 1877 visites

### Sélection appropriée des commerciaux ;

Dans un processus de recrutement, quel que soit le poste que vous souhaitez pourvoir dans votre entreprise, les erreurs de recrutement peuvent s'avérer être très onéreuses. C'est

pourquoi il est indispensable que vous ayez connaissance des 6 étapes ci-dessous pour être sûr de recruter les ressources idéales.

### Étape 1 : Préparer le recrutement

Avant de vous lancer à corps perdu dans la recherche de commerciaux, il est impératif que vous preniez en compte deux points importants :

- La nécessité de définir le profil et le poste du commercial idéal,
- Connaître les objectifs qui devront être accomplis par le commercial.

### Étape 2 : La rédaction de la fiche de poste

La fiche de poste que vous allez rédiger pour votre commercial va dresser un portrait de ce dernier afin que seuls les candidats adéquats postulent votre offre.

La fiche de poste commence généralement par une courte présentation de l'entreprise. S'ensuit alors une présentation des diverses missions qui seront confiées au commercial ainsi que le salaire auquel il peut prétendre.

### Étape 3 : Les méthodes de sourcing et de diffusion de l'offre

#### ➤ Les sites spécialisés

Il existe de nombreux sites qui vous permettent de diffuser des offres d'emplois. Que ce soit pour recruter un commercial ou n'importe quel poste. Parmi ces sites, certains sont gratuits et d'autres payants.

Cependant, avant de courir vers la solution gratuite, il faut savoir que la plupart des sites payants proposent plus de fonctionnalités et facilitent le processus de recrutement.

#### ➤ Les cabinets de recrutement

Passer par un cabinet de recrutement est une solution coûteuse, mais a un double intérêt. Ce sont des professionnels du marché de l'emploi qui ont développé des expertises sur de nombreux secteurs d'activités.

En choisissant de passer par un cabinet de recrutement pour embaucher un commercial, vous choisissez de gagner du temps tout en étant sûr de maximiser les chances d'avoir le candidat le plus adéquat.

#### ➤ Les réseaux sociaux

Recruter via les réseaux sociaux est une méthode incontournable et très utilisée par les recruteurs. Avant de choisir un réseau social sur lequel vous comptez publier l'offre, il est

important de bien connaître le réseau social. Par exemple, publier une offre d'emploi sur LinkedIn n'est pas comme publier une offre Facebook.

➤ LinkedIn

**LinkedIn** est le premier réseau social professionnel au monde. Très utilisé par les recruteurs, le public qui utilise ce réseau est plus réceptif aux offres d'emploi que vous pouvez publier.

LinkedIn propose deux fonctionnalités payantes :

- Un jobboard qui vous permet de checker des profils de commerciaux à la recherche d'un emploi directement ;
- Un ATS sur lequel vous pouvez décupler vos annonces et améliorer leur visibilité.

Étape 4 : Sélectionner les candidats potentiels

Pour être compétent, un commercial doit réunir plusieurs compétences :

- **La compétence technique** : les commerciaux de votre entreprise doivent connaître vos offres par cœur. Plus un commercial connaît le produit qu'il vend, plus il est en capacité d'amener des arguments pour vendre ;
- **Une force de persuasion et de persévérance** ;
- **Avoir des capacités organisationnelles**, le meilleur commercial est souvent au bon endroit au bon moment. Un commercial ayant une bonne gestion du temps saura idéalement optimiser la relation qu'il entretient avec son client ;
- **Savoir faire preuve d'empathie et d'écoute active** ;
- **Une connaissance du marché, des produits et des clients.**

Si le CV de votre candidat laisse transparaître qu'il possède ces compétences, c'est potentiellement le candidat qu'il vous faut. Cependant, un bon CV ne fait pas forcément un bon candidat.

**Ne vous fiez pas uniquement au CV**

Un CV doit être analysé en détail par vos services de recrutement. Dans le cas d'un recrutement de commercial, il est souvent préférable que des données chiffrées soient présentes pour déterminer le potentiel du commercial :

- **Le taux d'objectif atteint**,
- Le **classement** au sein des commerciaux,
- Le **nombre de clients ajoutés au portefeuille** sur une durée de temps déterminée.

Vous pouvez aussi regarder les entreprises dans lesquelles le commercial a travaillé. Cela vous permettra de voir de quel secteur est issu le commercial, en plus d'avoir une idée de la réputation des entreprises dans lesquelles il a travaillé.

Dès que ces éléments ont été pris en compte, vous avez dégagé un bon nombre de candidats potentiels à rencontrer lors des entretiens. C'est ici que tout va se jouer pour le recrutement.

#### Étape 5 : Mener un entretien d'embauche

L'entretien d'embauche est la grande étape du processus de recrutement. Redoutée par les candidats, elle nécessite une préparation optimale de la part des recruteurs. En tant que recruteur, c'est à vous de mener l'entretien.

##### ➤ Préparer les questions adéquates

Les commerciaux sont généralement habitués aux entretiens et ont des capacités d'adaptabilité en fonction de leur interlocuteur. Lors de l'entretien, sortez-les de leur zone de confort. Posez des questions pour pouvoir évaluer leurs performances. Posez leurs diverses questions pour mieux les connaître :

- Quelles sont selon vous les **qualités** premières d'un commercial ?
- Quels étaient vos **taux d'accomplissement d'objectifs** au sein de la dernière entreprise pour laquelle vous avez travaillé ?
- Racontez-moi un rendez-vous avec un client qui ne s'est pas passé comme prévu et comment vous avez fait pour **résoudre la situation**, etc.

##### ➤ Faire une mise en situation

Testez les capacités du candidat pour déterminer s'il ferait un bon commercial au sein de votre structure. Mettez-vous à la place d'un de vos clients sur votre secteur d'activité et testez les fondamentaux à la vente du candidat.

L'argumentaire commercial du candidat mis en comparaison avec les commerciaux déjà présents dans votre entreprise vous permettra de jauger les capacités de ce dernier.

Une fois que vous avez fait tout ce chemin, vous avez désormais le candidat idéal à recruter. Cependant, un recrutement ne finit pas à la signature d'un contrat, mais à la fin du processus d'intégration du commercial.

#### Étape 6 : Accueillir le commercial dans l'entreprise

##### ➤ L'intégration du commercial

Après avoir recruté le commercial idéal pour votre entreprise, il est indispensable de ne pas négliger son intégration pour qu'il soit opérationnel le plus vite possible.

Quelques jours avant l'arrivée du salarié, informez en amont les salariés de l'entreprise et tout particulièrement l'équipe au sein de laquelle le commercial va travailler. Il faut faire en sorte que le commercial ressente qu'il est attendu.

Cela passe par la préparation de tous les éléments qui vont être utilisés par le commercial pour mener à bien ses missions (ordinateur, téléphone, badge, identifiant et accès aux logiciels utilisés par l'entreprise, etc.).

Dès le jour d'arrivée du commercial, l'accueil doit se faire avec le manager. Il est important de faire une visite des locaux de l'entreprise, avec une présentation des services et des collaborateurs. Votre nouveau commercial pourra alors se repérer plus facilement.

➤ Faire un suivi des performances

Faire le suivi de performances d'un commercial venant d'arriver dans l'entreprise commence avec l'établissement de son programme de la première semaine. Cela l'aide à savoir dans quelle direction aller.

Durant cette première semaine, dès que le commercial aura commencé à trouver ses marques, fixez-lui des objectifs. Vous pourrez alors mesurer ses capacités et déterminer s'il convient à votre structure.

Comme vous venez de le voir, recruter un commercial est une suite d'étapes bien définies. Cela nécessite du temps et de l'organisation. Suivez ces étapes vous permettra de recruter le commercial idéal et réduire le taux de turn-over.

**Maitrise des techniques de motivation de la force de vente :**

Un vendeur motivé est l'investissement le plus rentable pour l'entreprise. Même si la motivation requise n'est pas forcément la même d'une entreprise à une autre, elle vise à satisfaire les besoins humains et constitue la source même de l'action. Quelques conseils pour comprendre et mieux motiver vos vendeurs...

[Mettez au clair vos objectifs](#)

Les **objectifs** que vous donnez à votre **commercial** doivent être en **concordance** avec les **ventes** qu'il réalise et au montant du **chiffre d'affaires** qu'il est capable de dégager.

Pour bien définir un objectif pour un commercial, il est recommandé d'utiliser **la méthode SMART**. Cela signifie que l'objectif doit être :

- **Spécifiques**, c'est-à-dire adaptés à vos enjeux, et à la population commerciale visée ;
- **Mesurables**, avec des KPI (indicateurs clés de performance) qui permettent d'évaluer précisément vos résultats ;
- **Acceptables**, donc compris et partagés par les commerciaux concernés ;
- **Réalistes** : un bon commercial a le sens du défi, mais lui demander la Lune est contre-productif !
- **Temporellement défini**. Votre opération de motivation doit avoir un début, une fin, et des jalons intermédiaires.

Une fois que vous êtes en capacité de déterminer **le bon profil** pour votre **commercial** et les objectifs à lui donner, vous pouvez commencer à rédiger la **fiche de poste** qui lui sera destinée.

### **Calcul des différents types de rémunération**

#### [Quel salaire pour un commercial ?](#)

Le salaire d'un commercial varie en fonction de plusieurs facteurs que l'on peut résumer ci-dessous :

- **L'ancienneté et l'expérience** : le salaire des commerciaux dépend de l'ancienneté de ces derniers. Un commercial junior a moins de chance d'avoir une rémunération équivalente à celle d'un commercial senior. De plus, les commerciaux seniors, grâce à leur expérience, sont susceptibles de faire plus de vente et ainsi à gagner plus de commissions sur leurs ventes.
- **L'impact des commissions sur la fiche de paie** : Le salaire va varier pour un commercial en fonction des ventes qu'il va faire. Un pourcentage de ses ventes défini par l'entreprise lui est versé en plus de son salaire fixe.
- **Le secteur d'activité** : Un commercial qui travaille dans un secteur B to B a généralement plus de chance d'avoir une rémunération supérieure à celle d'un commercial dans un secteur d'activité B to C.
- **Commercial de terrain et commercial sédentaire** : Les commerciaux sédentaires ont la plupart du temps une rémunération moindre que celle des commerciaux de terrain. Le commercial de terrain va être amené à être souvent en déplacement, ce qui influe sur le salaire. Au-delà du salaire, il est souvent plus onéreux pour une entreprise d'avoir des

commerciaux de terrains. Ces derniers ont souvent des avantages que les commerciaux sédentaires n'ont pas (voitures de fonction, frais d'essence remboursés, etc.)

Une fois que tous ces éléments ont été renseignés sur la fiche de poste, il ne vous reste plus qu'à diffuser l'offre via des canaux spécifiques.

### La rémunération variable

La rémunération variable vise à produire de la motivation mais elle n'est pas le seul outil pour inciter à la performance. Le rôle des managers est essentiel, la formation, les outils marketing etc... En revanche, une stratégie de rémunération variable inadaptée risque d'engendrer des effets délétères en matière de motivation.

Pour comprendre l'impact de la rémunération variable sur la motivation, toutes les étapes par lesquelles passe un collaborateur doivent être examinées.



1. Des objectifs réalistes pour ne pas démotiver d'entrée de jeu
2. Des efforts proportionnés : bien ajuster la balance efforts/récompenses
3. Un enjeu équilibré pour permettre une rémunération variable et réversible
4. Un résultat en adéquation avec l'objectif fixé
5. Une valeur conforme aux anticipations du bénéficiaire

La rémunération variable s'avère efficace pour l'entreprise dans certaines situations. En effet, si le but est de pénétrer rapidement un marché, le 100% variable saura motiver les commerciaux aux dents longues. Le budget de l'entreprise ne s'en portera que mieux. Qui dit variable, dit aucune charge fixe. Donc pas de salaire à verser si aucune vente n'est réalisée !

#### Savoir communiquer et animer la rémunération variable

Faire preuve de transparence est un pilier essentiel dans le déploiement de la rémunération variable. 5 étapes sont nécessaires pour bien déployer la rémunération variable :

1. Préparer une bonne communication en début de cycle : chacun connaît les règles précises de calcul de sa rémunération et ses objectifs
2. Organiser des réunions de suivi en vous inspirant des bons exemples et en mettant en lumière les marges d'amélioration
3. Faire des calculs de suivis intermédiaires nécessaires à la prise en main des dispositifs de primes
4. Donner aux collaborateurs la possibilité de simuler leur prime en fonction de performance qu'ils anticipent
5. Communiquer de manière juste et équitable à la fin de la période de performance

#### Les risques :

Il s'agit d'un levier séduisant de prime abord, mais qui comporte toutefois quelques risques. Et pas des moindres ! Avec cette rémunération incitative, le vendeur travaille son secteur avec une vue à court terme. Il prend les affaires pour engranger des commissions. La relation client se retrouve la principale victime de ce système.

Un autre risque est d'épuiser son équipe. En effet, ce mode de rémunération exige une performance constante. Un effort de tous les jours pour aller chercher les commandes. Sans cela, les revenus des collaborateurs en pâtiront. La pression est donc maximale. Pour assurer leur subsistance, les intérêts personnels de ces derniers risquent fort de primer sur les intérêts de l'entreprise.

**Les limites :** Lorsque le commercial atteint une certaine zone de confort financier, sa motivation n'est plus de développer son portefeuille d'affaires. Il ne cherche pas à vendre davantage, mais à maintenir le niveau atteint. Il pilote son secteur en bon gestionnaire. Il existe néanmoins des parades à ceci. Par exemple : augmenter les objectifs. Malheureusement, ce n'est pas tâche aisée, car ces profils sont de fins négociateurs.

### La prime d'objectifs :

Outre son salaire fixe, le commercial perçoit par mois des primes d'objectifs mensuels telles que prévues par le plan de développement. Cette forme de rémunération s'avère être plus motivante que le salaire fixe la prime permet :

- Meilleur contrôle des revenus variables
- Flexibilité en fonction des vendeurs (récompense)

### **Exemple pour l'année N :**

Objectifs	Montant des primes
Croissance de [...] % du CA	200 MAD
Croissance de + de [...] % du CA	500 MAD
15 % de nouveaux clients	190 MAD
Progression supérieure à 15 % de nouveaux clients	350 MAD

### **Intéressement sur marge nette**

« Monsieur [...] percevra un intéressement sur la marge dégagée par l'entreprise sur chacune des affaires qu'il apportera à la société. La marge est la marge nette qui est la différence entre le prix de vente H.T. du produit et le coût de revient qui inclut également les frais de structure et frais de fonctionnement de l'entreprise. Elle est rapportée en pourcentage [...] % du CA H.T.»

Exemple :

Marge	Primes
Marge inférieure à [...] % du CA	[...] % de la marge
Marge comprise entre [...] % et [...] %	[...] % de la marge
Marge supérieure à [...] % du CA	[...] % de la marge

### **Prime sur objectifs multiples**

« Monsieur [...] percevra par mois des primes calculées par rapport aux trois objectifs du tableau ci-après. Chaque prime n'est versée que si le seuil est atteint et au-delà un prorata. Chaque prime est plafonnée à hauteur de 150% de l'objectif ».

Objectifs	Seuil	Primes si objectif atteint à 100%
-----------	-------	-----------------------------------

Respect du CA	80%	450 MAD
Réduction des couts	95%	600 MAD
Maitrise de la marge brute	70 %	1200 MAD

### Rémunération par objectifs collectifs et individuels :

« Outre son salaire fixe, Monsieur [...] percevra par mois deux primes sur des objectifs mensuels. L'une sur un objectif prévu au niveau de l'entreprise et l'autre sur la réalisation d'un objectif personnel ».

Objectif entreprise / Croissance du CA en % par rapport à l'exercice précédent	Montant des primes
En dessous de [...] % du CA	80 MAD
de [...] % à [...] % du CA	100 MAD
Au-delà de [...] % du CA	200 MAD

Objectifs personnel / CA réalisé	Montant des primes
.....MAD de CA	100 MAD
.....MAD de CA	250 MAD
.....MAD de CA	500MAD
.....MAD de CA	650 MAD

### Rémunération aux budgets :

« La rémunération de Madame [...] est constituée de la somme des éléments suivants en fonction des objectifs budgétaires qu'elle a atteint sur un trimestre. Chaque mois elle perçoit une avance égale à 70% des sommes issues des objectifs atteints à 100%.»

Budgets	80% à 90%	90 % à 100%	Plus 100%
Développement du Chiffre d'affaires	1.600 MAD	1.950 MAD	3.200 MAD
Préservation de la Marge nette	700 MAD	800 MAD	1.000 MAD
Maitrise des Frais professionnels	150 MAD	250 MAD	450 MAD
Respect des Remises	400 MAD	600 MAD	1.000 MAD

**Pour cette année les budgets sont :**

Budgets	Budgets
Développement du Chiffre d'affaires	3.500 KMAD
Préservation de la Marge nette	390 KMAD
Maitrise des Frais professionnels	7 KMAD
Respect des Remises	21 KMAD

#### Les indemnités et frais de déplacement

Les frais de déplacement supportés par les salariés ou les dirigeants pour l'exercice de leur activité professionnelle peuvent être remboursés par l'employeur. Le remboursement ne concerne toutefois pas les trajets domicile-travail mais uniquement les trajets effectués pour les besoins de l'activité professionnelle.

Les frais de déplacement sont toutes les charges supportées par un salarié ou un dirigeant qui effectue un rendez-vous, une visite ou un voyage à titre professionnel en dehors de l'entreprise, à savoir :

- Les titres de transport et d'hébergement,
- Les visites ou rendez-vous chez les clients ou les fournisseurs,
- Les dépenses de repas qui sont liées au déplacement,
- Les frais liés à la participation à des congrès, des séminaires.

#### Les voyages d'affaires

Lorsqu'un salarié est contraint d'effectuer un voyage d'affaires, il peut être dans l'obligation d'avancer le paiement de ces frais. L'employeur est tenu de lui rembourser ces frais sur présentation des justificatifs d'après leur valeur réelle.

Ainsi, le salarié peut obtenir le remboursement du paiement de son billet de train ou d'avion, de sa location de voiture et de la réservation de nuits d'hôtel.

#### Les frais de carburant et de stationnement

Les frais de stationnement supportés par le salarié peuvent également être remboursés par l'employeur sur présentation d'un justificatif dès lors qu'il apporte la preuve de l'absence de parking gratuit.

D'autres frais de déplacement sont aussi considérés comme des frais professionnels remboursables par l'employeur d'après leur valeur réelle :

- Les frais de péage,
- Les frais de carburant (calculés selon le barème kilométrique ci-dessous),
- Les frais d'entretien du véhicule,
- Les frais de la prime d'assurance annuelle.

### C. Motivation la force de vente

En s'intéressant vraiment à ses collaborateurs, le manager-coach leur apporte une forte valeur ajoutée et les fait grandir, tout en montant leur niveau d'exigence.

Il développe les compétences et la motivation de sa force de vente. Ce faisant, les résultats s'en trouvent fortement impactés.

Seule l'observation des commerciaux en entretiens de vente permet au manager d'établir un diagnostic fiable. C'est la condition pour aider chaque commercial, de façon individuelle et personnalisée, à renforcer ses points forts et à travailler ses points de progrès.

Par ailleurs, le manager doit motiver les commerciaux à aller toujours plus loin, par plus de reconnaissance, plus de rémunération, ou plus d'enrichissement de carrière.

Il faut donc encourager, récompenser et mettre en avant ses meilleurs éléments pour qu'ils continuent de progresser et de se sentir en confiance.

Il faut dépasser l'organisation traditionnelle au profit d'un management plus inspirant, humain qui va donner envie à vos commerciaux de vous suivre. Chacun doit se sentir à sa place et doit être engagé dans l'entreprise. La réussite doit être collective et non plus individuelle.

#### **Formation et animation de l'équipe commerciale :**

##### Former en continu

Dans un environnement en perpétuelle évolution technologique et méthodique, le directeur commercial et ses commerciaux doivent se former régulièrement sur les nouvelles méthodes de travail, les outils technologiques d'aide à la vente... Mieux informée, la force de vente garde ainsi une productivité maximale. Une pratique intéressante, adoptée par certaines entreprises, est la mise à disposition en interne d'un formateur ou d'outils e-learning mettant à niveau l'équipe commerciale sur les nouvelles méthodes et outils.

Les nouveaux prospects ou les entreprises clientes avec lesquelles le commercial entre en contact sont autant de challenges divers. En effet le manager ou les formateurs disposent de différentes options pour améliorer les performances des commerciaux à chaque occasion.

- Faire des retours terrains : pour évoluer, le commercial qui évolue sur le terrain doit comprendre les axes à travailler pour optimiser son potentiel et combler ses lacunes. Pour faire profiter un commercial d'une formation de qualité en continu, chaque sortie peut être transformée en session d'apprentissage. Un commercial senior qui travaille avec un junior en duo sur un projet spécifique permet au premier d'en apprendre rapidement et de façon très pratique.
- Miser sur le travail en groupe : une formation en continu peut être bâtie sur des échanges réguliers entre les commerciaux. Partager les pratiques qui fonctionnent et les bonnes informations entre les différents membres de l'équipe commerciale est une bonne attitude à mettre en place pour harmoniser les compétences vers le haut.
- Les formations avec les jeux de rôle : il est important de mettre les commerciaux en situation régulièrement, pour leur permettre de se surpasser dans des contextes divers. Les différentes typologies de clients ou de projets commerciaux nécessiteront de développer de l'empathie, de la patience, ou encore un sens aigu de l'écoute. La pratique en interne afin d'acquérir ces valeurs et compétences ne se fait pas exclusivement dans le cadre strict de formations spécifiques. Les jeux de rôle lors de sessions de formation improvisées où préparer un minimum en interne peut permettre aux nouveaux commerciaux comme aux plus anciens d'évoluer constamment.
- Le microlearning : il est établi que les commerciaux ne passent qu'une proportion mineure de leur temps de travail à vendre. Le reste du temps de vos collaborateurs du secteur commercial peut être utilisé pour l'acquisition de compétences dans des intervalles de temps très réduits. Ce type de format est simple à mettre en place, et ne nécessite que peu de ressources. Une notion précise peut par exemple être enseignée en 5 minutes environ, et le microlearning s'adapte spécifiquement aux besoins des commerciaux selon les projets en cours.

- L'E-learning est aussi une bonne approche pour apporter un maximum de connaissances théoriques diversifiées. Il passe par des formations en visioconférence ou par des sessions et des classes virtuelles.
- Le social learning qui désigne une méthode d'apprentissage centrée sur les interactions entre les différents membres du groupe, en l'occurrence les commerciaux. Les membres de la communauté d'apprentissage postent des questions dans un espace interne animé par les formateurs et les experts métiers de l'entreprise.
- Les solutions d'ancrage des connaissances par la gamification, ces solutions permettent la pérennisation des connaissances à travers la réalisation des challenges entre les commerciaux. Ces challenges sont fondés sur une série de questions à choix unique et de questions à choix multiples, envoyées progressivement aux commerciaux sur un intervalle de temps défini au préalable (deux mois en général). En fonction des réponses du commercial, l'algorithme reprogramme l'envoi de certaines questions. Les commerciaux marquent des points en fonction des réponses et un classement est instantanément affiché. Ce classement leur permet de se comparer les uns par rapport aux autres.

#### Le rôle de l'animateur :

L'animateur des ventes / merchandiser est en charge de l'animation des ventes auprès de la force de vente interne à la société (points de ventes, agences, commerciaux) ou externe (agents commerciaux, distributeurs).

Il travaille sous l'autorité d'un directeur des ventes, d'un responsable local des ventes ou d'un directeur commercial.

Son terrain d'activité est local, régional ou national.

- 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.
- Vérifier la bonne disponibilité et la bonne disposition des produits en point de vente.
- Assister au lancement des différents produits ainsi que des nouveaux points de vente.

- 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.
- Assurer un reporting quotidien de son activité et de celle de ses équipes.

## **Analyse pertinente des techniques de formation, d'encadrement d'animation de la force de vent**

### La formation des commerciaux :

La formation d'un profil commercial peut intégrer des sujets techniques comme la prospection, la vente, la négociation et la relation client mais aussi des thématiques plus spécifiques aux décideurs comme le management d'équipe ou l'élaboration d'une stratégie commerciale.

Ci-dessous des actions pour former les commerciaux aux techniques de vente.

#### 1 - Favoriser la formation sur le terrain

La formation sur le terrain est l'un des moyens les plus puissants pour développer les **compétences de votre équipe commerciale**. D'après une étude de Brainshark, le retour sur investissement (ROI) peut être de 400% par rapport aux autres initiatives. L'entreprise doit utiliser des cas pratiques pour les mettre en situation et obtenir très rapidement une visibilité sur leurs manières de vendre de ses produits ou services.

#### 2 - La prise en main des outils de travail

Ce type d'action concerne en premier lieu les recrutements récents et doit tenir compte des points suivants :

- Le commercial a-t-il pu configurer son CRM ?
- A-t-il accès aux données et aux tableaux de bord nécessaires ?
- Comprend-il comment les différents systèmes sont imbriqués et les fonctions remplies par chacun des outils ?
- Sait-il quelles informations contextuelles sont disponibles, comment y accéder et comment les utiliser en cours d'appel ?

Former une équipe commerciale à la prise en main d'outils et l'appropriation des logiciels tend ainsi à la rendre, à court ou moyen terme, toujours plus opérationnelle.

### 3 - Organiser des réunions individuelles

Il y a toujours de nouvelles occasions d'aider les membres de l'équipe à devenir meilleurs, mais le manager peut ne pas les remarquer s'il ne communique pas souvent avec eux. Lors des **réunions individuelles**, il faut donner l'occasion aux commerciaux d'exprimer leur ressenti et de partager leurs impressions afin d'assurer de meilleurs résultats.

### 4 - Améliorez les processus de formation des commerciaux

L'équipe commerciale est peut-être très talentueuse, mais il est fort probable que les processus ne soient pas adaptés et constituent une contrainte dans l'activité commerciale. En demandant aux commerciaux d'identifier les lacunes dans chacune des étapes de conversion, le manager et son équipe réfléchiront ensemble aux différentes possibilités pour améliorer les **taux de transformation**.

### 5 - Formez vos commerciaux en groupe

Les événements annuels pour former aux **méthodes traditionnelles de la vente**, ça vous parle ? Si tous les grands groupes continuent d'en réaliser, c'est bien parce que l'avantage peut être immédiat. Si le format est adapté pour **encourager les commerciaux**, les résultats seront visibles très rapidement.

### 6- Assurer une bonne connaissance du produit ou service

Le dispositif de formation vise à préparer les commerciaux à répondre aux différents besoins de clients susceptibles d'émerger au cours d'un appel. Elle se divise en deux parties : produit et solution.

Les formations produit permettent à l'équipe commerciale de développer une expertise du produit vendu. Elle doit, en effet, être incollable sur l'offre de l'entreprise.

Les formations solution sont plus approfondies. Quels problèmes les prospects cherchent-ils à résoudre ? Comment élaborer avec eux une stratégie de résolution alignée sur leurs objectifs ?

Différentes approches sont possibles en fonction des besoins de l'équipe : il peut aussi bien s'agir de fournir des aide-mémoires pour les transactions à fort enjeu que de développer des compétences transverses, comme l'écoute active, afin de renforcer les qualités de persuasion des commerciaux.

### 7 - Simplifier l'onboarding client

Si l'onboarding est une corvée la plupart du temps, c'est qu'il n'est pas assez efficace. Repenser son **onboarding client** avec ses commerciaux met tout le monde au même niveau d'information, ils ne prendront plus de temps comme c'était le cas avant.

#### 8 - Évaluer l'apprentissage de vos commerciaux

Peu importe les antécédents ou les intérêts de chacun, les nouvelles informations disparaissent rapidement si elles ne sont pas mises en application assez rapidement. Contrairement à de nombreuses formations, l'évaluation ne se fait pas seulement sur l'obtention d'un certificat ou le nombre de réponses correctes. L'entreprise doit **évaluer les compétences** dans un contexte concret, ainsi elle doit définir les KPI qui évaluent les nouvelles **aptitudes des commerciaux** : nombre de calls closés, discours le plus efficient, temps passé au téléphone vs nombre de leads nouveaux, etc. En évaluant les compétences de chaque membre de votre **équipe commerciale**, l'entreprise sera plus à même de définir ce qui fonctionne et inversement.

#### 9 - Le suivi personnalisé des commerciaux

L'entreprise doit également effectuer un suivi personnalisé de ses commerciaux. Dans la pratique, cela peut tout à fait passer par des échanges récurrents ou ponctuels avec le commercial sur des thématiques hors missions dans l'objectif de connaître :

- Son ressenti vis-à-vis de l'équipe et du bien-être au travail.
- Ses prétentions en matière de rémunération ou de sectorisation.
- Ses connaissances de l'offre produit qu'il propose.
- Ses potentielles frustrations en termes de KPI, par exemple.

#### 10 - Assigner des mentors

Dans toutes les professions, les mentors ont un impact indéniable. Le **bon mentor** au bon moment peut aider un commercial à se construire une carrière sans précédent. Les mentors ont un double rôle : ils aident à **éviter les pièges** que vous auriez dû apprendre avec l'expérience et, ils **renforcent la confiance** en tant que modèle à suivre.

#### L'évaluation d'efficacité d'une action de formation :

Le participant à la formation est évalué sur les connaissances acquises lors de la formation. Les méthodes d'évaluation peuvent prendre la forme de **questionnaires, bilans, quizz ou QCM à l'écrit ou à l'oral**.

Par ailleurs, une évaluation est transmise aux participants et qui permet ainsi de réfléchir sur la qualité du **contenu pédagogique, de l'animation du formateur, des aspects logistiques** ainsi que d'éventuelles pistes d'amélioration ultérieures. À l'issue de la formation, les participants reçoivent donc un document numérique ou papier, qui leur permettent d'évaluer, grâce à plusieurs indicateurs de performances, l'apprentissage qu'ils ont suivi.

Les critères d'évaluation portent sur le caractère organisationnel comme la mise en place, le **déroulement et le rythme de la formation**. D'autres sont quant à eux basés sur **l'efficacité, l'avis et le ressenti** des participants à la formation. Évidemment, le type d'évaluation sera en fonction de la forme de la formation.

#### 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.

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 aux commerciaux, féliciter.

Pour challenger les commerciaux, l'animateur peut également stimuler à travers un ensemble d'action permanentes 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

## Maitrise des techniques de Rédaction un document d'information commerciale

### Types de documents

- **Les conditions générales de vente (CGV) :** Les CGV doivent être établies en amont de toute relation commerciale. Elles déterminent les droits et obligations de chaque partie du contrat.  
Il s'agit d'un document, non obligatoire, établi par le fournisseur dans le but de fixer les règles contractuelles et d'établir de bonnes relations commerciales avec le client. La consultation des conditions générales de vente avant de réaliser toute opération commerciale permet de renseigner le client sur les conditions de l'opération en question. Elles s'appliquent à tous les clients de l'unité commerciale.
- **Le devis :** Etape importante de la démarche commerciale, le devis est établi en amont de la conclusion de la vente. Il s'agit d'une offre contractuelle fixant les termes de l'échange.
- **Le bon de commande :** c'est un document établi par le client pour confirmer la commande au profit de son fournisseur. Le bon de commande regroupe principalement les informations suivantes : raison sociale de l'acheteur, raison sociale du vendeur, coordonnées de l'acheteur, coordonnées du vendeur, la date d'émission, la nature de marchandise et ses références la quantité et le prix unitaire, modalités de transport.
- **L'accusée réception :** c'est un document adressé par le vendeur à l'acheteur pour confirmer sa commande.
- **Le bon de livraison :** c'est un document établi par le vendeur pour justifier la livraison de la marchandise.
- **La facture :** c'est un écrit obligatoire dans de nombreux cas, établi entre le vendeur et l'acheteur, c'est une pièce justificative dressée par le commerçant vendeur pour illustrer les conditions auxquelles il a vendu les biens et services au client.  
La facture constitue une preuve juridique utile dans certaines situations. Ce document est un justificatif comptable et fiscal.

### Techniques de rédaction

#### Lettres commerciales : ce qui doit figurer

Etant donné que les lettres commerciales sont utilisées pour favoriser le contact et la communication, vos documents doivent contenir toutes les informations les plus élémentaires sur vous. On doit donc au minimum voir figurer :

- Lieu et date d'écriture de la lettre
- Adresse postale et adresse mail
- Nom complet de l'entreprise

- Forme juridique de votre entreprise et montant de son capital
- SIRET de l'entreprise

### Marges

Les lettres commerciales sont normalement écrites en format portrait. Nous vous recommandons dans ce cas les marges de page suivantes :

- **Marge supérieure** : 45 mm
- **Marge inférieure** : au moins 25 mm
- **Marge gauche** : 25 mm
- **Marge droite** : 20 mm

Voici ci-dessous concrètement à quoi cela peut ressembler :



Nom de votre entreprise  
Adresse de votre entreprise  
Ville - Code postal  
Téléphone – Adresse mail  
Numéro SIRET

Nom du client ou partenaire commerciale  
Adresse de votre client – code postale  
Code postal  
Ville

L'enquête

Fait à (\*\*\*\*), le (\*\*/\*\*/\*\*)

**Objet : Lettre de relance pour la facture n° (insérer la référence ou le numéro de la facture)**

Monsieur \*\*\* (insérer le nom du destinataire s'il est connu)

L'introduction

Par courrier, daté du (\*\*/\*\*/\*\*), nous vous avons demandé de procéder au paiement de la facture n° (insérer le numéro de la facture). Sauf erreur de notre part, nous restons en attente du règlement de cette facture.

Nous vous saurions gré de bien vouloir effectuer son règlement dans les délais les plus brefs. Vous trouverez, jointe à ce courrier, une photocopie de la facture concernée et du premier courrier.

Dans le cas où votre règlement nous parviendrait avant la réception de ce courrier, nous vous prions de ne pas tenir compte de ce dernier.

Le développement

La conclusion

D'avance, nous vous remercions d'entreprendre le nécessaire et restons à votre entière disposition dans l'hypothèse d'éventuelles questions.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Formule de politesse

Signature

Tampon de l'entreprise (Facultatif)  
Signature  
Prénom et nom / ou la fonction du rédacteur (« Votre service client \*\*\* »)

**Modèle d'une lettre commerciale pour relance d'un client :**

## Insérez le logo de l'entreprise

Nom de votre entreprise  
Adresse de votre entreprise  
Ville - Code postal  
Téléphone – Adresse mail  
Numéro SIRET

Nom du client ou partenaire commerciale  
Adresse de votre client – code postale  
Code postal  
Ville

Fait à \*\*\*, le (\*\*/\*\*/\*\*)

**Objet : Lettre de relance pour la facture n° \*\*\*\***

Monsieur, \*\* (Insérer le nom du destinataire s'il est connu)

Par courrier, daté du \*\*/\*\*/\*\*, nous vous avons demandé de procéder au paiement de la facture n° (insérer le numéro de la facture). Sauf erreur de notre part, nous restons en attente du règlement de cette facture.

Nous vous saurions gré de bien vouloir effectuer son règlement dans les délais les plus brefs. Vous trouverez, jointe à ce courrier, une photocopie de la facture concernée et du premier courrier.

Dans le cas où votre règlement nous parviendrait avant la réception de ce courrier, nous vous prions de ne pas tenir compte de ce dernier.

D'avance, nous vous remercions d'entreprendre le nécessaire et restons à votre entière disposition dans l'hypothèse d'éventuelles questions.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Tampon de l'entreprise (Facultatif)  
Prénom et nom / ou la fonction du rédacteur (« Votre service client \*\*\* »)  
Signature

## Écrire une lettre commerciale : points à retenir :

### Les choses à faire :

- **Court et concis** : soyez bref ! Dans les lettres commerciales, que ce soit par la poste ou par courriel, le commercial doit aller droit au but. Vous ne serez en général pas le seul à contacter le destinataire. Il est donc recommandé de formuler votre lettre de manière concise et de manière convaincante. Ne dépassez la page A4 que si cela se justifie réellement. Si nécessaire, intégrez les tableaux, les illustrations ou les détails d'une facture en annexe.
- **Formule de politesse** : autant que possible, adressez-vous personnellement au(x) destinataire(s) de la lettre commerciale. Si nécessaire, recherchez le nom de la personne-ressource responsable et assurez-vous que l'orthographe de son nom est correcte de la première à la dernière lettre.
- **Postscriptum** : le postscriptum, PS en abrégé, servait à l'origine de supplément dans les lettres manuscrites, en cas d'oubli. Maintenant que tout se fait sur ordinateur, il est souvent utilisé pour mettre en évidence une information importante mais qui n'a pas trait directement au sujet de la lettre. Le « PS » permet en effet d'attirer l'œil. Vous pouvez l'utiliser par exemple pour attirer l'attention sur les offres actuelles ou sur votre site Web.

### Les choses à ne pas faire :

- **Phrases ou formulations vieillies** : formulez votre lettre de manière naturelle et adaptée à votre cible. Évitez les blocs de texte stéréotypés, les phrases et les idiomes désuets. Il est préférable de rédiger ses lettres dans un langage clair, sans ornements inutiles. **Fautes d'orthographe** : Les lettres qui comportent des fautes donnent l'impression d'un manque de sérieux et de professionnalisme. Il est important de faire attention à l'orthographe, à la ponctuation et aussi à la forme générale de la lettre.
- **Formulations négatives** : évitez les négations ou les mots à connotations négatives. Même les mauvaises nouvelles peuvent généralement se traduire par des mots positifs.
- **Constructions passives** : alors que les phrases passives éliminent toute motivation en dissimulant le sujet, les formulations actives mettent l'accent sur l'action et apparaissent donc plus puissantes et dynamiques. Comparez : « *Votre demande sera traitée le plus rapidement possible* » et « *Mon collègue M. Frémond traitera votre*

*demande le plus rapidement possible* ». La deuxième phrase permet de véhiculer une impression de proximité, car ici vous savez que vous pouvez compter sur M. Frémond.

- **Phrases emboîtées** : une structure de phrase compliquée entrave la compréhension et donc la communication. Coupez les formulations sans fins par des énoncés simples et clairement compréhensibles.

### **Évaluation juste de la force de vente.**

La notion d'évaluation de la force de vente de l'entreprise renvoie autant au développement des ventes qu'à la satisfaction des clients ayant acheté des produits ou ayant eu recours aux services proposés par l'entreprise.

La finalité de l'évaluation de la force de vente consiste à identifier les différents écarts entre les objectifs fixés par l'entreprise et les réalisations de la force de vente. Il s'agit des :

- écarts sur les chiffres d'affaires,
- écarts sur le nombre d'entretiens ;
- écarts sur les taux de succès ;
- écarts sur les délais de paiement ;
- écarts sur les frais engagés. etc.

Pour réellement pratiquer avec efficacité, le responsable doit établir :

- un tableau de bord pour chaque commercial et un tableau de bord général pour l'ensemble de l'équipe. Ainsi, les nombreuses informations relatives à l'activité commerciale sont rassemblées de façon cohérente pour un usage performant, aussi bien d'ailleurs une pratique de l'autocontrôle que dans celle d'une surveillance directe.
- Faire des graphiques de comparaisons (du chiffre d'affaires, résultats, rendement par secteur, par zone ou par région, frais engagés.....) ;
- Utiliser la loi de Pareto 20/80 (en présentant soit les calculs ou les graphiques).

### **Les indices pertinents pour bien évaluer sa force de vente :**

#### **1) L'indice de productivité :**

Pour se rendre compte de l'efficacité de votre force de vente externe ou interne, un premier indicateur de performance sera sa **productivité**.

Pour ce faire, vous devrez avoir défini en amont des éléments quantifiables tels que :

- Le temps de visite,
- Le temps de route,
- Le temps administratif,

- Le nombre de clients à visiter,
- Le nombre de visites par an...

Définir ces éléments revient à estimer la **charge de travail** de chacun des commerciaux, ainsi que leur **potentiel de travail**.

## 2) Les résultats de la force de vente

Pour évaluer la force de vente, l'entreprise dispose d'un second indicateur de performance : son résultat. Pour cela il est nécessaire de se référer aux objectifs préalablement fixés.

L'entreprise compare donc les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés,

**La progression du CA** : Le premier des résultats, le chiffre d'affaires. Progrès-t-il ? Est-il en chute libre ? Les chiffres suffisent à eux-seuls à vous positionner.

**La distribution numérique (DN)** : La DN est le pourcentage de points de vente dans lesquels un produit est présent. En d'autres termes, elle renseigne sur le taux de présence du produit dans un circuit de distribution.

Attention, ce chiffre ne prend pas en compte la qualité du réseau de distribution, la taille des points de vente ni leur chiffre d'affaires.

**La distribution valeur (DV)** : Contrairement à la DN, la DV tient compte du poids sur le marché des points de vente où le produit est distribué.

**La Part de Linéaire (PDL)** : c'est un des résultats importants car plus votre produit aura de visibilité plus il sera susceptible d'être acheté.

## 3) La motivation de votre force de vente

Évaluer la motivation de vos commerciaux, c'est évaluer leur implication dans leur métier et leur engagement dans l'entreprise. Ces notions sont facilement mesurables grâce à des éléments tels que :

- Le respect des consignes (horaire, ponctualité),
- Le respect des règles fixées par l'entreprise,
- L'interaction avec la hiérarchie (participation, apport d'idée, positivité),
- L'accès à des ressources (e-learning notamment) et leur utilisation,
- La participation volontaire aux forums, salons, etc.

## 4) Stimuler l'implication des commerciaux

Il existe des solutions pour **stimuler la motivation commerciale** de votre force de vente.

Des plateformes digitales permettent en effet de concevoir des opérations d'incentives.

Chaque vendeur suit sa progression par rapport à ses objectifs. Vous pouvez déployer des

outils d'e-learning permettant aux commerciaux de s'améliorer. L'opération incentive est à réactiver régulièrement.

**Communiquer pour motiver** : il est essentiel de communiquer autour des défis et des objectifs commerciaux. La communication doit être claire, dès son lancement : timing, objectifs à atteindre, récompenses à la clé. Ensuite, entretenez la dynamique en communiquant sur les résultats.

Des récompenses motivantes : Offrez des récompenses qui stimulent la motivation de la force de vente :

- Proportionnelles à l'engagement demandé,
- Graduées, pour correspondre aux résultats obtenus,
- Adaptées aux souhaits de vos commerciaux.

**Un bilan post-stratégie de motivation commerciale** : Après la stratégie de motivation commerciale, faites un bilan. Mesurez les résultats obtenus en regard des objectifs initiaux.

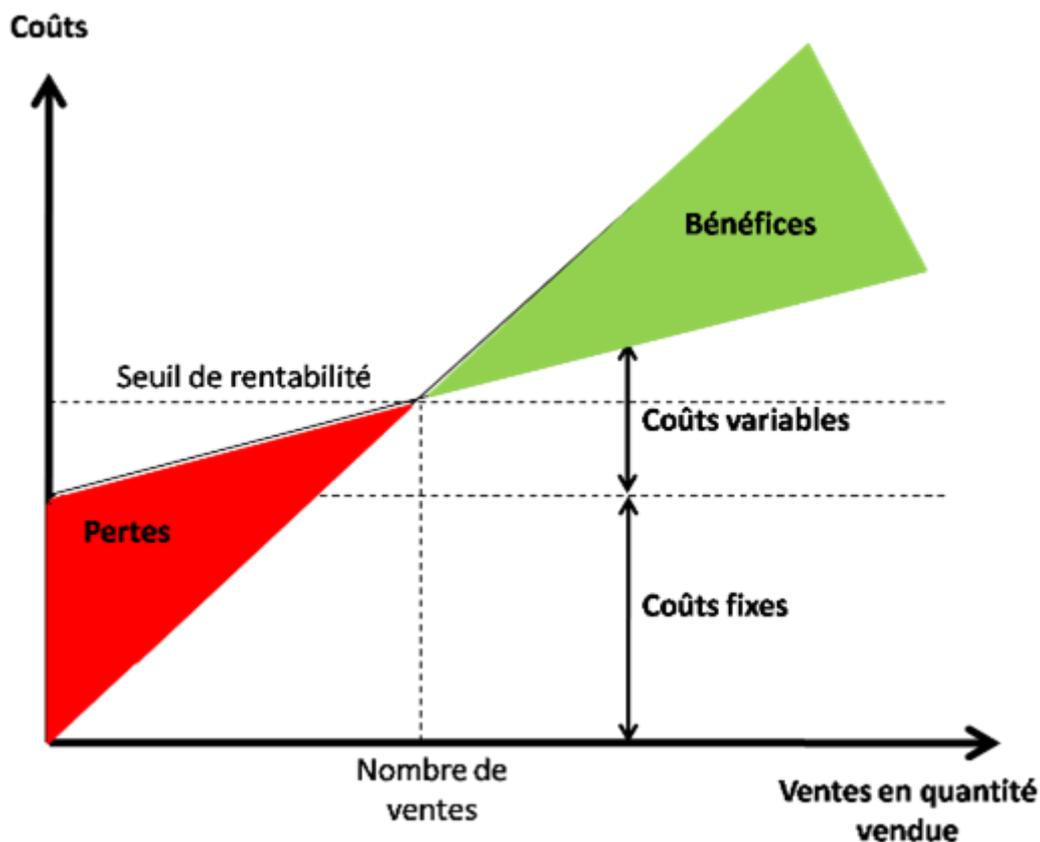
Voici des exemples de questions qu'il pourrait être utile de poser lors du bilan :

- Quels éléments de votre force de vente ont le plus participé ? le mieux performé ?
- Où le challenge a-t-il produit les meilleurs résultats ? Dans quel type de point de vente ?

#### 5) La rentabilité de votre force de vente

Pour évaluer l'indice de **rentabilité** de votre force de vente, vous allez devoir en étudier les **coûts**. En effet, les questions vont être : les coûts engagés sont-ils alignés avec les résultats obtenus ? ou bien : fait-il faire croître la force de vente externe ou interne pour augmenter les gains ? comment réduire les coûts pour améliorer la marge nette ?

Concernant cette question des coûts, vous pouvez analyser les facteurs suivants :



### Coûts de production des ventes

Votre force de vente contribue dans la réduction des coûts de production des ventes :

- En écoulant les produits conformément aux prévisions de ventes,
- En vendant une grande quantité de produits standard,
- En évitant de commander des produits à la limite de la capacité de production.

### Coûts de distribution

Ce sont les coûts de la force de vente liés à la gestion de son temps et de ses moyens. Les commerciaux veillent ainsi à optimiser leurs tournées, créer des contacts non routiniers donc plus efficaces, et surveillent leurs dépenses (hôtel, restaurant, carburant...).

#### Coût administratif des ventes

Le vendeur génère des coûts administratifs, parmi lesquels :

- **Ses coûts propres** (frais, temps passé) : il peut les réduire en améliorant l'organisation de ses tournées, en privilégiant les démarches à distance quand c'est possible (mail, téléphone), en optimisant le temps d'attente pour rédiger des rapports.
- **Son encadrement** : le temps passé à être formé est un investissement, qui devient rentable quand le vendeur devient efficace.

### Les coûts indirects de la force de vente

On ne prend généralement en compte que les économies de coûts directs dans les analyses de rentabilité. Pourtant, les coûts indirects représentent une part importante des économies de coût globales.

Les coûts indirects, fixes ou variables, sont imputés à des services autres que ceux où les activités sont effectivement réalisées.

## D. Effectuer des opérations d'encaissement

### **L'encaissement :**

La procédure d'encaissement client (ou recouvrement) consiste à obtenir le paiement de vos services. En comptabilité, l'encaissement fait partie de la gestion de la trésorerie et de la gestion financière. Il permet également de contrôler les coûts et d'améliorer les flux de trésorerie. Sans une procédure d'encaissement suffisamment bien huilée, l'entreprise ne pourra pas fonctionner correctement, car elle risque de ne pas avoir assez de liquidités pour faire face à toutes vos dépenses.

Il existe différents moyens d'encaisser ses clients :

- Par chèque ou en espèces. Cela fonctionne bien si vous avez affaire à des personnes qui habitent à proximité et qui n'ont pas peur de payer en liquide pour quelque chose dont elles ont besoin immédiatement.
- Le paiement par carte de crédit ou par un système de paiement en ligne tel que PayPal ou Stripe.
- Les remises aux clients qui paient d'avance au lieu d'attendre de recevoir le produit ou le service (ou même d'être payés pendant qu'ils attendent). On parle aussi d'escompte sur facture.

### **Etablir ses factures**

Toutes les transactions effectuées entre professionnels nécessitent l'établissement d'une facture. D'ailleurs si vous achetez du matériel ou des marchandises, votre fournisseur établira une facture au nom de votre société. Par contre, l'établissement d'une facture n'est pas toujours obligatoire dans le cas d'une vente à un particulier.

#### Les fonctions de la facture ?

- Juridique : elle constitue la preuve juridique de la réalité de la prestation rendue ou de la marchandise vendue, et constate le droit de créance du vendeur ;

- Commerciale : elle détaille les conditions de négociation de la vente entre le fournisseur et son client, notamment le montant à payer ;
- Comptable : elle sert de justificatif comptable, nécessaire à l'établissement des comptes annuels ;
- Fiscale : elle fait office de support à l'exercice des droits sur la TVA (collecte et déduction) et au contrôle de l'impôt.

#### Les mentions obligatoires sur les factures

Les mentions que vous devez obligatoirement faire figurer sur votre facture sont :

- Votre nom, adresse du siège, nom commercial, nom d'enseigne,
- Votre numéro de registre de commerce ou des métiers,
- La forme de votre société (eurl, sarl, sa...),
- Le nom et l'adresse du client,
- Le numéro de la facture,
- La date de la facture,
- La dénomination précise des matériels, marchandises ou prestations réalisées,
- La quantité vendue,
- Le prix unitaire hors taxe,
- La TVA en vigueur, avec montant de la TVA appliquée,
- Le total TTC (Toutes Taxes Comprises),
- La date à laquelle la facture doit être payée ou le délai de paiement accordé.

Le cas échéant, peuvent figurer :

- Les réductions, remises accordées,
- Le mode de règlement accordé (par traite),
- Le taux des pénalités de retard en cas de paiement tardif,
- Les conditions d'escompte si paiement comptant,
- La juridiction compétente en cas de litige.

#### **Recouvrement des factures impayées**

Le principal problème du recouvrement des factures impayées est qu'il entraîne souvent une perte de la bonne volonté et de la fidélité des clients. Vous pouvez utiliser les méthodes suivantes pour vous assurer que vos clients paient leurs dettes à temps :

- Notez toutes les informations relatives aux factures impayées : nom du client, adresse, numéro de téléphone et son adresse mail.
- Envoyez un rappel de facture par e-mail ou par courrier. Si possible, envoyez-le à plusieurs adresses (domicile et lieu de travail). Vous augmenterez ainsi vos chances d'être payé à temps.
- Informez votre client de l'imminence de pénalités de retard de paiement (le cas échéant). Vous pouvez le faire par téléphone ou par mail si vous avez une relation écrite avec vos clients.

Si le client ne paie toujours pas après ces rappels, l'entreprise peut entreprendre plusieurs actions :

- Envoyer une lettre de relance ;
- Envoyer une mise en demeure ;
- Intenter une action devant le tribunal ;
- Lancer une procédure judiciaire à son encontre ;

## E. Utiliser les techniques de prévision des ventes

La prévision des ventes correspond « au volume et chiffres d'affaires attendus correspondant à un plan marketing donné dans des conditions de marché supposées ».

Elle fait alors partie intégrante du plan marketing de l'entreprise, et donc de la stratégie d'entreprise.

Grâce à cet outil, l'entreprise est en mesure de :

- Prévoir le CA (chiffre d'affaires) à venir sur 1, 3, 6 ou 12 mois ;
- Anticiper les besoins internes et externes de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés ;
- Prévoir les budgets et les ressources nécessaires au développement des projets ;
- Instaurer des projets additionnels afin d'accompagner la croissance de l'entreprise.

Il est clair qu'il s'agit d'une prédiction de ce qui pourrait se passer dans un business, mais effectuer des prévisions de vente d'une organisation ne relève en rien du hasard.

Il existe en effet de nombreuses méthodes de calcul plus ou moins complexes. Ici, nous allons rester pragmatiques.

La méthode de calcul choisie dépendra de plusieurs facteurs. Voici quelques questions à se poser.

- Est-ce que mes estimations concernent les ventes d'un point de vente ou d'un e-commerce ?
- Les ventes sont-elles réalisées 100 % en ligne, en physique ou les deux ?
- La société dispose-t-elle d'une force de vente ?

En fonction des réponses et de l'organisation, il est intéressant de savoir comment les ventes seront estimées :

- Selon les données historiques de l'entreprise : au mois, au trimestre ou à l'année ;
- Avec des données segmentées par canal ;
- Selon les taux de conversion de la force de vente, d'un site internet, d'une boutique ou autre ;
- En fonction des variations saisonnières.

Ensuite, plusieurs approches peuvent être envisagées, telles que « Bottom up » ou « Top down ».

Avec la méthode Bottom up, l'entreprise peut prévoir les ventes d'un secteur d'activité donné en fonction des données de marché disponibles, tandis qu'avec la méthode Top down, l'entreprise se base sur les données historiques des différents canaux de vente et sur la connaissance du marché pour chaque canal de distribution.

#### La méthode des points extrêmes

C'est la méthode la plus simple, mais elle ne peut être utilisée que quand la série chronologique est très proche d'une droite.

Cette méthode consiste à déterminer l'équation de la droite (de type  $y = ax + b$ ) en prenant uniquement en considération les deux points extrêmes.

Années	Ventes en volumes
(x)	(y)
1	1200
2	1400
3	1450
4	1598
5	1650
6	1910

Pour l'année 1 :

$$(1) \Rightarrow 1200 = (1 \times a) + b$$

Pour l'année 6 :

$$(2) \Rightarrow 1910 = (6 \times a) + b$$

Résolution :

On calcule (1) - (2)

$$1910 - 1200 = [(6 \times a) + b] - [(1 \times a) + b]$$

$$710 = 6a + b - a - b$$

$$710 = 5a$$

$$a = 710 / 5 = 142 \text{ donc } 1200 = 142 + b$$

$$b = 1200 - 142 = 1058$$

L'équation de la droite est donc :  $y = 142x + 1058$

#### La méthode de Mayer ou la méthode de la double moyenne

C'est une technique relativement simple qui ne peut être utilisée que si la série chronologique est assez proche d'une droite.

Elle consiste à réaliser deux groupes, puis à calculer une valeur moyenne pour X et Y de chaque groupe et à calculer l'équation de la droite de la même manière que pour la méthode précédente.

	Années (Xi)	Ventes en volumes (Yi)	Valeur moyenne de X	Valeur moyenne de Y
Groupe 1	1	1200	2	1 350
	2	1400		
	3	1450		
			(1+2+3) / 3	(1200+1400+1450) / 3
Groupe 2	4	1598	5	1 719,33
	5	1650		
	6	1910		
			(4+5+6) / 3	(1598+1650+1910) / 3

Pour le groupe 1 :

$$(1) \Rightarrow 1350 = (2 \times a) + b$$

Pour le groupe 2 :

$$(2) \Rightarrow 1719,33 = (5 \times a) + b$$

Résolution :

On calcule (1) - (2)

$$1719,33 - 1350 = [(5 \times a) + b] - [(2 \times a) + b]$$

$$369,33 = 5a + b - 2a - b$$

$$369,33 = 3a$$

$$a = 369,33 / 3 = 123,11$$

$$\text{donc } 1350 = (2 \times 123,11) + b$$

$$1350 = 246,22 + b$$

$$b = 1350 - 246,22 = 1103,78$$

L'équation de la droite est donc :  $y = 123,11 x + 1103,78$

### La méthode des moindres carrés

C'est une méthode complexe qui peut être utilisée quand le nuage de points est plus dispersé.

Il s'agit de déterminer l'équation de la droite  $y = ax + b$

$$\text{avec } a = \frac{\sum((x-\bar{x}) \times (y-\bar{y}))}{\sum(x-\bar{x})^2}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Années (X)	Ventes en volumes (Y)	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	$(X - \bar{X}) \times (Y - \bar{Y})$	$(X - \bar{X})^2$
1	1200,00	-2,50	-334,67	836,67	6,25
2	1400,00	-1,50	-134,67	202,00	2,25
3	1450,00	-0,50	-84,67	42,33	0,25
4	1598,00	0,50	63,33	31,67	0,25
5	1650,00	1,50	115,33	173,00	2,25
6	1910,00	2,50	375,33	938,33	6,25
Total				2224,00	17,50
Moyenne	3,5	1534,67			

$$a = 2224 / 17,5 = 127,0857143$$

$$b = 1534,67 - 127,085 \times 3,5 = 1\,089,8725$$

$$\text{Donc } y = 127,085 x + 1089,87$$

### La saisonnalité de l'activité

Lorsque les ventes connaissent une activité saisonnière, il est possible de calculer des coefficients saisonniers qui permettent de tenir compte de cette variation d'activité lors des prévisions.

#### Exemple :

Années	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Ventes totales
2017	180	210	350	450	1190
2018	220	270	410	500	1400
2019	230	280	430	510	1450

Dans le graphique, on constate que les ventes sont saisonnières.

Années	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Ventes totales
2017	180	210	350	450	1190
2018	220	270	410	500	1400
2019	230	280	430	510	1450
Moyenne	210	253,33	396,67	486,67	1346,67
Coefficient saisonnier	0,624 (210 / 336,67)	0,752	1,178	1,446	4
Pourcentage de chiffre d'affaires	15,59 % (210 / 1346,67) x 100	18,81 %	29,46 %	36,14 %	100 %

Le trimestre moyen est de 336,67 ventes (1346,67 / 4).

On compare les moyennes trimestrielles pour obtenir un indice qui est le coefficient saisonnier.

Ainsi, si les ventes prévisionnelles de 2020 sont estimées à 1600 produits, la répartition devrait être la suivante :

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
Coefficient saisonnier	0,624	0,752	1,178	1,446	4

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
Ventes prévisionnelles en 2020	$((1600 / 4) \times 0,624$ ou $1600 \times 15,59 / 100)$	300,99	471,29	578,22	1600

## F. Élaborer la budgétisation des ventes

### Mise en place des procédures d'élaboration des budgets commerciaux

Un budget des ventes se caractérise comme la visualisation financière future d'une entreprise. Il s'agit d'un document détaillé qui met en lumière les prévisions de chiffre d'affaires espérées par l'entreprise. Ce budget permet ainsi à l'entreprise de fixer ses objectifs futurs et ses prévisions financières.

Pour calculer le budget des ventes l'entreprise doit suivre les 8 étapes suivantes :

#### [Récouter les données historiques de l'entreprise](#)

Afin de pouvoir mener à bien l'établissement d'un budget des ventes, il est nécessaire de commencer par étudier les données chiffrées antérieures, à l'aide d'un CRM par exemple. En général, cela se réalise sur l'année précédente. C'est à partir de cette étape qu'une vision plus nette des efforts de vente est perceptible. Il suffit pour cela d'extraire et classer les données historiques sur les ventes et les coûts sur l'année passée. Une fois ces éléments relevés, il faut les ajuster en fonction des modifications et changements à prévoir l'année suivante. Cette analyse sert à obtenir une manière plus ou moins précise de gérer l'organisation commerciale. Aussi, le fait de recueillir ces données permet d'étudier au mieux l'évolution de l'entreprise d'un point de vue opérationnel et financier.

#### [Prévoir des délais](#)

La base de toute élaboration de budget des ventes se caractérise par la fixation d'un délai à respecter. Le budget s'étend toujours sur une période fixe qui peut se dérouler sur plusieurs semaines, mois ou trimestres, mais en général il est établi sur une année. Quelle que soit l'échéance choisie, l'entreprise doit définir une limite pour l'étude de ses données, sans quoi l'établissement du budget en serait pénalisé, voire nul.

### Établir des objectifs

L'étape consistant à déterminer précisément les objectifs se révèle capitale dans l'élaboration du budget des ventes. Rien ne sert de foncer dans l'établissement d'un budget si la stratégie n'a pas été réfléchie en amont, car c'est elle qui donne lieu à l'amélioration des performances de l'entreprise. Une fois cette stratégie mise au point sur le long terme, il faut la découper en plusieurs étapes à suivre, à moyen et court terme. Cette procédure stratégique permet à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ainsi qu'aux dirigeants de développer au mieux leurs plans d'action. L'utilisation de la méthode SMART est généralement la plus employée : Spécifiques ; Mesurables ; Atteignables ; Réalistes ; Temporellement définis.

### Fixer des tarifs

Le budget des ventes s'élabore également avec la fixation des prix. C'est la clé d'un budget réussi. Il est impossible à l'heure actuelle d'établir ce dernier sans avoir déterminé un coût précis pour chaque produit que l'entreprise va vendre. Cette notion doit donc être réfléchie en amont. La détermination d'un prix à l'unité doit être inscrite dès le départ, et ce, pour chaque produit ou service vendu. Évidemment, des évolutions de tarif peuvent survenir au cours de l'année à venir, il faut également les prévoir et en tenir compte dans le calcul du budget des ventes.

### Étudier la concurrence

Étape importante dans l'élaboration du budget des ventes, il s'agit de l'étude de la concurrence. C'est un aspect à ne surtout pas négliger. Il doit être procédé à une analyse approfondie des prix des produits ou services similaires vendus par les concurrents. Cette analyse des prix est accompagnée également d'une évaluation précise des prix de l'entreprise à ceux des concurrents. Il est nécessaire également de comparer les autres critères à offrir aux clients que ceux déjà proposés par la concurrence. Par exemple, les qualifications de l'entreprise, l'expérience, les biens ou les prestations offertes, etc. Cet ensemble d'analyses et de comparaisons permet à l'entreprise de connaître son positionnement exact par rapport au marché actuel.

### Recueillir des informations auprès des clients

Parce que l'entreprise n'existe pas sans clients, il est primordial de les interroger. Se renseigner directement auprès de ses clients fait partie de l'élaboration du budget des ventes. Connaître

leurs attentes et besoins permet à l'entreprise d'avoir une idée de l'attractivité de son produit, de sa longévité et justifie une meilleure adaptabilité. Poser des questions pertinentes à ses prospects ou clients offre de précieuses informations à prendre en compte dans l'élaboration du budget. Cette pratique s'actionne en général par voie de sondage ou en communiquant directement avec les personnes concernées.

#### Analyser les tendances du marché

Le marché dans lequel se positionne l'entreprise ne cesse d'évoluer. C'est un critère à prendre en compte. Le produit ou service en place sur le marché doit être inspecté à la loupe. Comment évolue-t-il ? Le secteur concerné est-il en croissance, en stagnation ou en régression ? Pour avoir une visibilité parfaite ou quasi parfaite sur l'avenir, l'entreprise se doit d'avoir un regard sur les années passées. Aussi bien sûr l'évolution du produit ou service en lui-même, mais également sur l'entreprise. Obtenir et analyser des données économiques fiables issues d'experts concernant le domaine d'activité de votre entreprise est la clé pour calculer son potentiel de développement.

#### Créer un budget

Avec le travail en amont effectué et l'ensemble des données relevées et analysées, l'entreprise peut avoir une idée plus précise du nombre d'unités qui sera vendu. L'élaboration du budget des ventes n'en sera donc que facilitée. L'entreprise peut alors calculer ce dernier en fonction du nombre de produits qu'elle va vendre et des remises qu'elle accordera également. Chaque élément doit être pris en compte. S'il y a des modifications de budget en cours d'année, en fonction des opportunités, de l'évolution de la concurrence ou encore de la conjoncture économique, l'entreprise devra s'adapter. C'est un travail stratégique en amont bien structuré qui va donc permettre la création du budget des ventes.

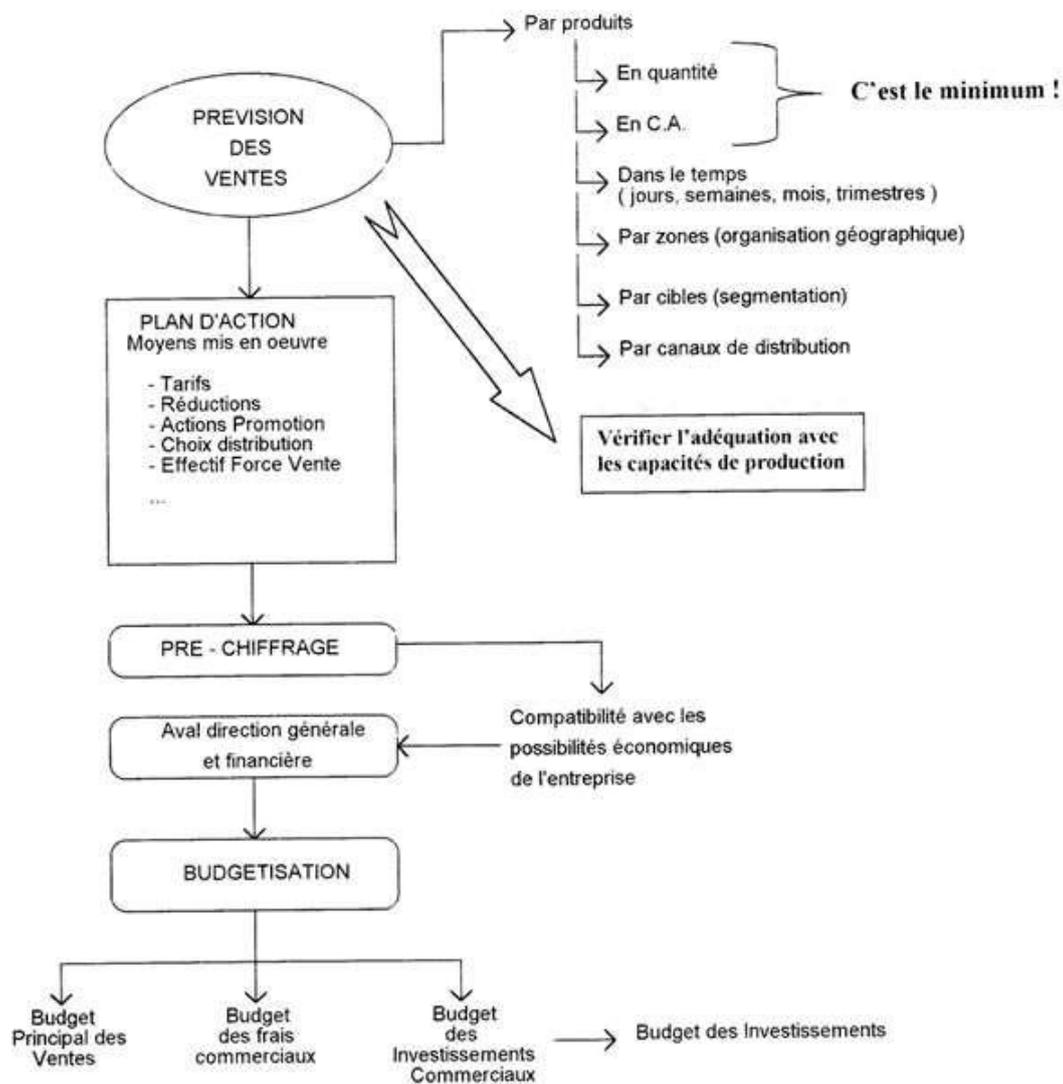
L'élaboration d'un budget des ventes représente un atout majeur pour chaque entreprise. Il permet de maintenir toutes les capacités de son organisation commerciale, d'arrêter des objectifs quantifiables et réalisables et de pouvoir améliorer sans cesse ses performances. C'est également un outil de gestion, de communication et de motivation des équipes indispensable. Certes, sa mise en place en amont nécessite un travail méticuleux, mais il permet d'atteindre beaucoup plus sereinement les objectifs fixés.

**Saisie des différents budgets des services commerciaux :**

**Distinction entre frais et investissements :**



### Procédure d'élaboration



Les différents types de budget peuvent être ventilés selon les besoins :

- Par références produits
- Par catégories (nature) des produits
- Par rayons
- Par secteurs commerciaux
- Par segments de clients
- Par magasins
- Par canaux de distribution

### Budget et frais commerciaux :

Les frais commerciaux sont le plus souvent :

- Salaires et charges sociales de la force de vente

- Frais de publicité
- Frais de publipostage
- Charges d'administration des ventes
- Frais de transports sur ventes à la charge de l'entreprise
- Les commissions sur ventes des vendeurs, des intermédiaires
- Charges de logistique commerciale (frais de distribution)
- Frais de conditionnement

Remarque : Les frais de publicité sont très souvent de nature stratégique (positionnement de la Marque, image). L'évaluation des futures retombées commerciale est donc difficile. Les effets sont, de plus, très souvent décalés dans le temps.

Ainsi, les frais de publicité ne seront donc pas proportionnels aux prévisions des ventes. Cependant, les autres charges seront plus directement liées aux quantités vendues.

### **Investissements marketing et commerciaux**

Les dépenses de développement et de lancement seront, selon la taille de l'entreprise, sa puissance économique, l'ampleur du projet, considérées comme un investissement.

En effet, avant l'exploitation commerciale, de nombreux coûts seront engagés :

- Frais d'études
- Etudes de marchés
- Protection juridique
- Elaboration du cahier des charges
- Vérification du projet aux niveaux technique, commercial, juridique, financier, humain, organisationnel
- Acquisition matériel informatique
- Frais de développement du site
- Tests, analyses, modifications
- Campagne publicitaire de lancement

Tout investissement commercial est un pari (notion de risque) sur l'avenir.

L'affectation de ressources financières se fera toujours dans l'espoir d'en retirer un gain futur.

C'est pourquoi, le risque lié à tout projet d'investissement commercial demande :

- De vérifier la validité du projet dans les domaines technique, commercial, juridique, humain, organisationnel
- De vérifier la validité financière du projet → Choix des investissements

- De s'assurer de la cohérence du projet avec le plan stratégique et opérationnel de l'entreprise → Plan de financement
- De planifier dans le temps l'investissement → Budget des investissements
- De suivre les ressources financières engagées → Contrôle budgétaire

Tout projet d'investissement commercial ne doit échapper en rien à ces règles de gestion, sans quoi les éventuels échecs seront lourds de conséquences...

Comme tout projet d'investissement, la décision se prendra au niveau de la direction générale. Le responsable commercial & marketing doit faire remonter les besoins en démontrant les objectifs et résultats attendus.

## G. Analyser les écarts

L'analyse de l'écart sur résultat doit conduire à en déterminer l'origine et surtout le niveau de responsabilité :

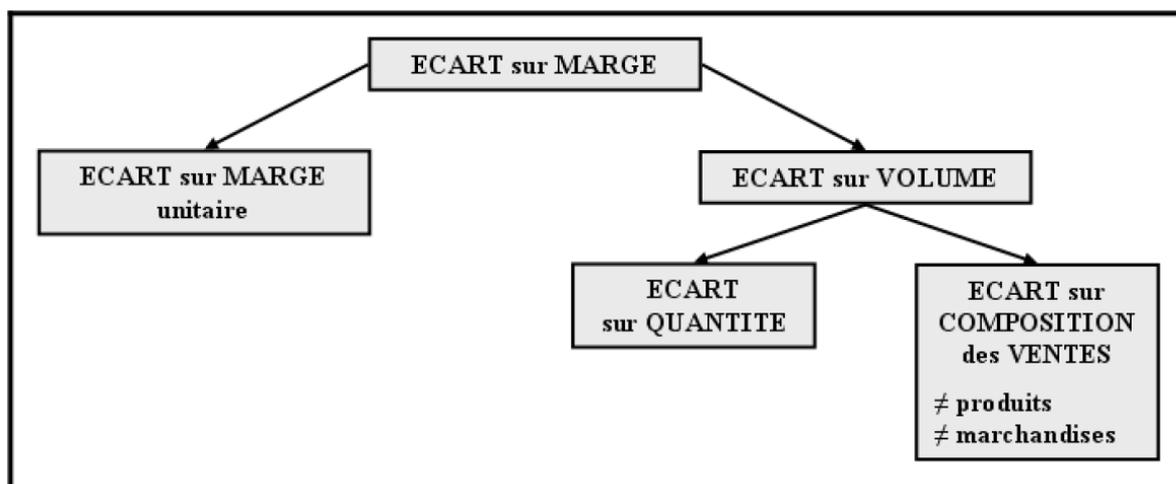
- La distribution et les responsables des volumes et des prix de ventes,
- La production et les responsables des coûts de production.

Principes d'évaluation :

$$\begin{array}{l} \text{Résultat réel} = \text{Marge unitaire réelle} \times \text{Quantité réelle} \\ \neq \text{Résultat prévu} = \text{Marge unitaire prévue} \times \text{Quantité prévue} \\ \rightarrow \text{Ecart sur Résultat (E/R)} = \text{RESULTAT REEL} - \text{RESULTAT PREVU} \end{array}$$

### Cas des ventes multi produits.

Pour affiner l'analyse des écarts sur marge il faut tenir compte de la variété des ventes et de la répartition du chiffre d'affaires sur plusieurs produits ayant des marges spécifiques.



### Illustration

Une société commercialise divers appareils électroménagers. La distribution des produits est répartie, sous la direction du directeur commercial, entre trois représentants qui ont chacun en charge une zone géographique à prospecter.

Employé du service de contrôle de gestion, vous devez procéder à l'analyse des résultats obtenus par les commerciaux et les comparer aux objectifs prévus. A cette fin, on vous confie les documents et annexes suivants :

- Document 1 : Activité prévisionnelle de l'entreprise par zone pour les 4 trimestres à venir.
- Document 2 : Récapitulatif des ventes prévisionnelles, par période, par appareil, par zone.
- Document 3 : Ventes réelles et prévues de l'année écoulée.
- Annexe 1 : Tableau de comparaison des chiffres d'affaires réalisés et prévus.
- Annexe 2 : Tableau d'analyse des écarts globaux sur chiffres d'affaires.
- Annexe 3 : Tableau de comparaison des marges réalisées et prévues.
- Annexe 4 : Tableau d'analyse des écarts sur marges.

TRAVAIL A FAIRE : en utilisant les documents et annexes ci-dessus :

1°) Comparer le chiffre d'affaires réalisé au chiffre d'affaires prévu par catégorie d'appareils et faire apparaître l'écart global sur ventes.

2°) Analyser les écarts globaux en deux sous écarts : écart sur quantité (ou sur volume) et écart sur prix de vente.

3°) Comparer la marge réalisée à la marge prévue par catégorie d'appareils et faire apparaître les écarts sur marges et l'écart sur résultat.

4°) Analyser les écarts sur marges en deux sous écarts : écart sur quantité (ou sur volume) et écart sur marge unitaire.

- Document 1 : Activité prévisionnelle de l'entreprise par zone pour les 4 trimestres à venir.

Zones et appareils	Trimestres			
	1	2	3	4
<b>Zone A</b>				
Combiné CRC	400	450	300	100
Four FAN	100	110	20	210
Micro-onde MO	120	140	80	90
<b>Zone B</b>				
Combiné CRC	500	600	400	200
Four FAN	140	160	80	300
Micro-onde MO	110	120	130	150
<b>Zone C</b>				
Combiné CRC	300	360	200	160
Four FAN	120	130	50	190
Micro-onde MO	160	170	130	140

- Document 2 : Récapitulatif des ventes prévisionnelles, par période, par appareil, par zone.

Appareils et zones	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Totaux	
	Qté	Valeur								
<b>Combiné PV : 1 000</b>										
Zone A	400	400 000	450	450 000	300	300 000	100	100 000	1 250	1 250 000
Zone B	500	500 000	600	600 000	400	400 000	200	200 000	1 700	1 700 000
Zone C	300	300 000	360	360 000	200	200 000	160	160 000	1 020	1 020 000
<b>Totaux</b>	<b>1 200</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 410</b>	<b>1 410 000</b>	<b>900</b>	<b>900 000</b>	<b>460</b>	<b>460 000</b>	<b>3 970</b>	<b>3 970 000</b>
<b>Four PV : 800</b>										
Zone A	100	80 000	110	88 000	20	16 000	210	168 000	440	352 000
Zone B	140	112 000	160	128 000	80	64 000	300	240 000	680	544 000
Zone C	120	96 000	130	104 000	50	40 000	190	152 000	490	392 000
<b>Totaux</b>	<b>360</b>	<b>288 000</b>	<b>400</b>	<b>320 000</b>	<b>150</b>	<b>120 000</b>	<b>700</b>	<b>560 000</b>	<b>1 610</b>	<b>1 288 000</b>
<b>Micro PV : 100</b>										
Zone A	120	12 000	140	14 000	80	8 000	90	9 000	430	43 000
Zone B	110	11 000	120	12 000	130	13 000	150	15 000	510	51 000
Zone C	160	16 000	170	17 000	130	13 000	140	14 000	600	60 000
<b>Totaux</b>	<b>390</b>	<b>39 000</b>	<b>430</b>	<b>43 000</b>	<b>340</b>	<b>34 000</b>	<b>380</b>	<b>38 000</b>	<b>1 540</b>	<b>154 000</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 950</b>	<b>1 527 000</b>	<b>2 240</b>	<b>1 773 000</b>	<b>1 390</b>	<b>1 054 000</b>	<b>1 540</b>	<b>1 058 000</b>	<b>7 120</b>	<b>5 412 000</b>

- Document 3 : Ventes réelles et prévues de l'année écoulée.

Appareils	Prix de vente	Quantités	Coût Prévu de production	Coût Réel de production
Combinés	1 100	3 700	500	520
Fours	760	1 620	350	340
Micro-ondes	110	1 400	60	70

- Annexe 1 : Tableau de comparaison des chiffres d'affaires réalisés et prévus.

Appareils	Réalizations			Prévisions			Ecart
	Qté	P.U.	Montants	Qté	P.U.	Montants	
Combinés							
Fours							
Micro-ondes							
<b>Totaux</b>							

- Annexe 2 : Tableau d'analyse des écarts globaux sur chiffres d'affaires.

Ecart sur "Combinés" :

⇒ Ecart sur prix :  $(Pr - Pp) \times Qr = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $(Qr - Qp) \times Pp = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Ecart sur "Fours" :

⇒ Ecart sur prix :  $(Pr - Pp) \times Qr = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $(Qr - Qp) \times Pp = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Ecart sur "Micro-ondes" :

⇒ Ecart sur prix :  $(Pr - Pp) \times Qr = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $(Qr - Qp) \times Pp = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Vérification : Ecart Global sur chiffre d'affaires ⇒ €

- Annexe 3 : Tableau de comparaison des marges réalisées et prévues.

Appareils	Réalizations			Prévisions			Ecart
	Qté	Marge unitaire	Total	Qté	Marge unitaire	Total	
Combinés							
Fours							
Micro-ondes							
<b>Totaux</b>							

- Annexe 4 : Tableau d'analyse des écarts sur marges.

Ecart sur "Combinés" :

⇒ Ecart sur marge unitaire :  $( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Ecart sur "Fours" :

⇒ Ecart sur marge unitaire :  $( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Ecart sur "Micro-ondes" :

⇒ Ecart sur marge unitaire :  $( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = \text{€}$

⇒ Ecart sur quantité :  $( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = \text{€}$

Ecart Global ⇒ €

---

Vérification : Ecart Global sur Marge ⇒ €

Correction :

1°) Comparer le chiffre d'affaires réalisé au chiffre d'affaires prévu par catégorie d'appareils et faire apparaître l'écart global sur ventes.

Appareils	Realisations			Prévisions			Ecart
	Qté	P.U.	Montants	Qté	P.U.	Montants	
Combinés	3 700	1 100	4 070 000	3 970	1 000	3 970 000	100 000 Fav.
Fours	1 620	760	1 231 200	1 610	800	1 288 000	-56 800 Déf.
Micro-ondes	1 400	110	154 000	1 540	100	154 000	0
<b>Totaux</b>			<b>5 455 200</b>			<b>5 412 000</b>	<b>43 200 Fav.</b>

2°) Analyser les écarts globaux en deux sous écarts : écart sur quantité (ou sur volume) et écart sur prix de vente.

<b><u>Ecart sur "Combinés" :</u></b>	
⇒ Ecart sur prix :	$(Pr - Pp) \times Qr = (1\ 100 - 1\ 000) \times 3\ 700 = 370\ 000 \text{ € Favorable}$
⇒ Ecart sur quantité :	$(Qr - Qp) \times Pp = (3\ 700 - 3\ 970) \times 1\ 000 = -270\ 000 \text{ € Défavorable}$
Ecart Global ⇒ <b>100 000 € Favorable</b>	
<b><u>Ecart sur "Fours" :</u></b>	
⇒ Ecart sur prix :	$(Pr - Pp) \times Qr = (760 - 800) \times 1\ 620 = -64\ 800 \text{ € Défavorable}$
⇒ Ecart sur quantité :	$(Qr - Qp) \times Pp = (1\ 620 - 1\ 610) \times 800 = 8\ 000 \text{ € Favorable}$
Ecart Global ⇒ <b>-56 800 € Défavorable</b>	
<b><u>Ecart sur "Micro-ondes" :</u></b>	
⇒ Ecart sur prix :	$(Pr - Pp) \times Qr = (110 - 100) \times 1\ 400 = 14\ 000 \text{ € Favorable}$
⇒ Ecart sur quantité :	$(Qr - Qp) \times Pp = (1\ 400 - 1\ 540) \times 100 = -14\ 000 \text{ € Défavorable}$
Ecart Global ⇒ <b>0 €</b>	
<b>Vérification : Ecart Global sur chiffre d'affaires ⇒ <b>43 200 € Favorable</b></b>	

3°) Comparer la marge réalisée à la marge prévue par catégorie d'appareils et faire apparaître les écarts sur marges et l'écart sur résultat.

Appareils	Réalizations			Prévisions			Ecart
	Qté	Marge unitaire	Total	Qté	Marge unitaire	Total	
Combinés	3 700	580	2 146 000	3 970	500	1 985 000	161 000 Fav.
Fours	1 620	420	680 400	1 610	450	724 500	-44 100 Déf.
Micro-ondes	1 400	40	56 000	1 540	40	61 600	-5 600 Déf.
<b>Totaux</b>			<b>2 882 400</b>			<b>2 771 100</b>	<b>111 300 Fav.</b>

4°) Analyser les écarts sur marges en deux sous écarts : écart sur quantité (ou sur volume) et écart sur marge unitaire.

<b><u>Ecart sur "Combinés" :</u></b>	
⇒ Ecart sur marge unitaire :	$( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = 296\,000 \text{ € Favorable}$ ( 580 - 500 ) x 3 700
⇒ Ecart sur quantité :	$( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = -135\,000 \text{ € Défavorable}$ ( 3 700 - 3 970 ) x 500
Ecart Global ⇒ <b>161 000 € Favorable</b>	
<b><u>Ecart sur "Fours" :</u></b>	
⇒ Ecart sur marge unitaire :	$( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = -48\,600 \text{ € Défavorable}$ ( 420 - 450 ) x 1 620
⇒ Ecart sur quantité :	$( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = 4\,500 \text{ € Favorable}$ ( 1 620 - 1 610 ) x 450
Ecart Global ⇒ <b>-44 100 € Défavorable</b>	
<b><u>Ecart sur "Micro-ondes" :</u></b>	
⇒ Ecart sur marge unitaire :	$( \text{Mr} - \text{Mp} ) \times \text{Qr} = 0 \text{ €}$ ( 40 - 40 ) x 1 400
⇒ Ecart sur quantité :	$( \text{Qr} - \text{Qp} ) \times \text{Mp} = -5\,600 \text{ € Défavorable}$ ( 1 400 - 1 540 ) x 40
Ecart Global ⇒ <b>-5 600 € Défavorable</b>	
<b>Vérification : Ecart Global sur Marge ⇒ 111 300 € Favorable</b>	

### Interprétation claire

Grâce au tableau de bord et les indicateurs captés, l'entreprise peut savoir le taux de réalisation des objectifs fixés préalablement pour chaque commercial de sa force de vente.

Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut :

Comprendre les raisons : un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire par exemple,

Choisir les meilleures actions à déployer afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport, etc.

L'enjeu majeur de l'analyse des écarts ne réside toutefois pas dans les courbes elles-mêmes, mais dans les écarts qui les séparent. Les écarts montrent de façon claire à quel point l'objectif stratégique, la situation optimale et la situation actuelle divergent. L'écart entre l'objectif et la situation optimale est appelé écart stratégique, tandis que l'écart entre la situation optimale et la situation actuelle est appelé écart opérationnel.

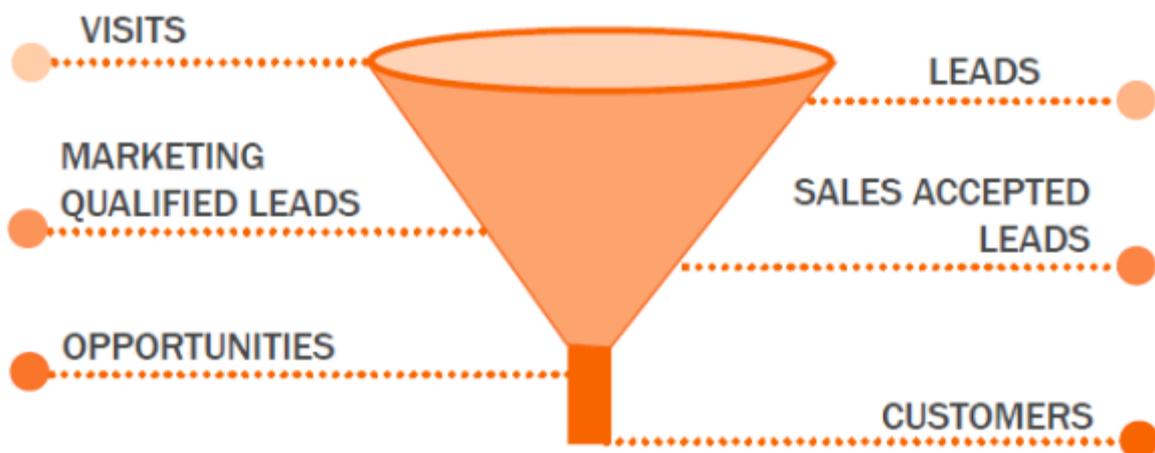
Un grand écart constaté dans les ventes indique qu'il existe des obstacles au fonctionnement optimal des processus de l'entreprise et à la commercialisation de ses produits. La liste des causes possibles est longue, depuis les défaillances techniques de l'équipement de l'entreprise jusqu'au manque de motivation des employés, notamment ceux qui constituent sa force de vente. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de procéder, après l'analyse, à des études complémentaires pour préciser comment améliorer la situation actuelle.

### **Quelques pistes et solutions pertinentes**

#### Attirer des visiteurs

Internet est une source de clients qualifiés. Les consommateurs, qui ont des besoins spécifiques se connectent afin de trouver des réponses à leurs problèmes. Votre rôle sera donc de proposer les solutions adaptées pour assouvir ces besoins. Afin d'attirer les visiteurs, vous devez démontrer votre expertise.

Votre site doit être optimal et rempli d'informations pertinentes. Toutes vos pages doivent contenir des mots-clés percutants. Les informations que vous présentez doivent être assez attirantes pour susciter l'intérêt des internautes. Prenez du temps pour interagir avec les visiteurs ou les autres utilisateurs sur les réseaux sociaux.



#### Maîtriser le cycle de vie du client

Un prospect devient un client lorsque vous serez en mesure de prendre certains paramètres en considération. Pour pouvoir maîtriser le cycle de vie d'un client, il faut savoir à quel moment vos prospects sont devenus des clients et par quels procédés d'informations ont-ils pu vous connaître.

Vous devez aussi poser clairement vos objectifs en la matière : élaborer votre tunnel de conversion sur une période déterminée.

### La fidélisation des clients

À partir du moment où vous maîtrisez le cycle de vie de vos clients, vous pouvez alors vous concentrer sur eux pour améliorer votre relation commerciale. Vous pouvez leur dédier des newsletters, des auto responders ou encore envoyer des courriels personnalisés à leur anniversaire par exemple.

Vos contenus doivent être plus qualitatifs que jamais. Il n'est pas seulement question de faire augmenter votre trafic, mais de couvrir les clients que vous avez déjà acquis auparavant.

## Conclusion

La vente s'impose comme étant une activité d'importance vitale dans la distribution. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre place un système performant pour gérer ses hommes de vente. C'est dans ce cadre que s'inscrit la politique de la force de vente.

Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe. Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le cout élevé d'un personnel inadéquat.

La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marches et ses techniques de ventes.

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

Une stimulation et une animation efficace permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant.

Enfin, une évaluation et un contrôle réguliers permettront d'améliorer les performances.

## Bibliographie :

- Barth, I. (2017). Le management commercial. Dunod
- Bruckert, M. (2021). Action commerciale. Ellipses.
- Fournier, C. (2016). Management de la force de vente. Dunod
- Leroux, E. (2009). Management de la force de vente. Vuibert

## Webographie :

- <https://www.espacecommercial.fr>
- Gestion des ventes : les écarts sur les ventes. <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P4-04/Pdf/ING-P4-04.pdf>
- <https://daytona.fr>
- <https://www.tifawt.com>
- <https://www.appvizer.fr>

## Mooc en ligne :

<https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/management-de-la-force-de-vente/>