

Christophe Fournier

# **MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE**

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson



© Dunod, 2016  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074695-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	<b>7</b>
---------------------	----------

## CHAPITRE 1

### Vente et négociation commerciale

<b>I</b>	<b>Vente ou négociation, négociation ou vente ?</b>	<b>11</b>
<b>II</b>	<b>Le processus de vente</b>	<b>14</b>
	1. La préparation de la vente	14
	2. L'entretien de vente	16
	3. L'après entretien de vente	21
<b>III</b>	<b>La négociation</b>	<b>22</b>
	1. Qu'est-ce que la négociation ?	22
	2. Les étapes du processus de négociation	23

## CHAPITRE 2

### Commercial ou vendeur : une très grande diversité

<b>I</b>	<b>Des appellations différentes pour des situations et des emplois différents</b>	<b>31</b>
<b>II</b>	<b>Diverses possibilités de classement de ces emplois commerciaux</b>	<b>34</b>
	1. Des typologies fondées sur le caractère innovant des emplois commerciaux	34
	2. Des typologies fondées sur des listes de tâches	35
	3. Le processus commercial au centre de la typologie	38
	4. Le statut juridique ou la frontière de l'entreprise	40

<b>III</b>	<b>Quels sont les enseignements de telles typologies ?</b>	<b>41</b>
------------	--	-----------

<b>IV</b>	<b>Un métier et une fonction en pleine évolution</b>	<b>42</b>
-----------	--	-----------

## CHAPITRE 3

### Structurer l'effort commercial

<b>I</b>	<b>Les quotas commerciaux</b>	<b>47</b>
----------	-------------------------------	-----------

1.	Qu'est-ce qu'un quota ?	48
----	-------------------------	----

2.	Le rôle des quotas	50
----	--------------------	----

3.	Les différents types de quotas	51
----	--------------------------------	----

4.	En conclusion, qu'est-ce qu'un bon quota ?	54
----	--	----

<b>II</b>	<b>La fixation de la taille de la force de vente</b>	<b>54</b>
-----------	--	-----------

1.	La méthode de la division	55
----	---------------------------	----

2.	La méthode de la charge de travail	56
----	------------------------------------	----

<b>III</b>	<b>Déterminer la structure de la force de vente</b>	<b>59</b>
------------	---	-----------

1.	Qu'est-ce qu'une structure ?	60
----	------------------------------	----

2.	Les structures horizontales	60
----	-----------------------------	----

<b>IV</b>	<b>Déterminer la hiérarchie commerciale</b>	<b>65</b>
-----------	---	-----------

1.	L'éventail de contrôle	66
----	------------------------	----

2.	Les compétences clés pour chaque niveau hiérarchique	66
----	--	----

## CHAPITRE 4

### Le recrutement des commerciaux

<b>I</b>	<b>Recruter : une difficile recherche d'adéquation</b>	<b>69</b>
----------	--	-----------

<b>II</b>	<b>Les enjeux du recrutement</b>	<b>69</b>
-----------	----------------------------------	-----------

1.	Un marché du travail tendu	69
----	----------------------------	----

2.	Une relation forte avec le turnover	71
----	-------------------------------------	----

3.	Un coût élevé du recrutement	74
----	------------------------------	----

<b>III Le processus de recrutement</b>	<b>75</b>
1. La préparation du recrutement	75
2. La campagne de recrutement	79
3. L'après-recrutement	84

## CHAPITRE 5

### La rémunération des commerciaux

<b>I Les objectifs de la rétribution</b>	<b>86</b>
<b>II Le plan de rémunération des commerciaux</b>	<b>87</b>
1. La rémunération exclusivement fixe	88
2. La rémunération exclusivement variable	89
3. Vers des systèmes de rémunération hybrides	92
<b>III Les challenges ou concours de vente</b>	<b>93</b>
1. Définition et rôles des concours de vente	93
2. La mise en œuvre d'un challenge ou d'un concours	94
<b>IV Quelques recommandations pour mettre en place un bon système de rémunération</b>	<b>102</b>

## CHAPITRE 6

### La performance et le contrôle des commerciaux

<b>I Définition et enjeux liés à la mesure de la performance commerciale</b>	<b>105</b>
1. De la performance individuelle à la performance commerciale de l'entreprise	106
2. Comprendre la performance pour actionner des leviers d'action	107
3. La performance et le pilotage de l'entreprise	112

<b>II Mesurer la performance commerciale</b>	<b>116</b>
1. La performance commerciale intra-rôle	<b>116</b>
2. La performance extra-rôle ou le comportement citoyen au travail (CCT)	<b>121</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>123</b>
<b>Index</b>	<b>125</b>

# Avant-propos

La vente est une fonction majeure de l'entreprise, aussi bien hier qu'aujourd'hui. En effet, rares sont les sociétés qui parviennent à se développer en autarcie ; d'où la nécessité de procéder à des échanges et donc à du commerce.

Étymologiquement, le mot « commerce » allie deux termes : *cum*, qui désigne les échanges et les relations et *merx*, lié à la notion de marchandise. Le commerce est défini dans le dictionnaire Larousse du XIX<sup>e</sup> siècle comme étant « le véhicule de la vie universelle, il est à l'économie sociale ce que le sang est à la vie humaine » (cité par Héliès-Hassid, 2000)<sup>1</sup>. Au centre de cette relation, des personnes jouent un rôle clé pour favoriser ces échanges, à savoir les négociants et commerçants, les vendeurs, voire les commerciaux. Cependant, si un commerce développé et des échanges denses sont souvent synonymes de richesse et de rayonnement, l'image des personnes effectuant ces opérations est très souvent négative, comme en témoignent dans la mythologie Mercure et Hermès qui étaient à la fois les dieux du Commerce et les dieux des Voleurs...

Encore aujourd'hui, la fonction vente, tant en France qu'à l'étranger, souffre d'un déficit de talents commerciaux. Les entreprises ne parviennent pas à recruter de vendeurs, aussi bien en qualité qu'en quantité, pour répondre à leurs besoins, ce problème étant d'autant plus aigu qu'en période de crise, la vente demeure un facteur important de différenciation de la concurrence. Ainsi, de nombreuses personnes occupent des emplois de vendeurs ou de managers commerciaux sans véritable formation adaptée à ces missions ou responsabilités.

Par ailleurs, la fonction commerciale est en pleine mutation. Internet occupe une place majeure dans notre quotidien et bouleverse

---

1. Héliès-Hassid M.L., « Au bonheur des dames ou la Leçon de commerce moderne de M. Zola », *Décisions Marketing*, mai-juin 2000.

totallement notre vie, l'action commerciale n'échappe pas à ce mouvement. Le multicanal, consistant à combiner au moins deux voies de distribution, est mis en œuvre par de nombreuses entreprises, le vendeur n'ayant plus désormais l'exclusivité des relations avec le client. Il devient l'un des points de contact entre l'entreprise et le client, exigeant une adaptation totale du management de la force de vente. Ces bouleversements modifient en profondeur le rôle et l'action du commercial. À cela s'ajoutent les nouvelles technologies de l'information et de la communication dédiées au marketing et à la vente qui sont omniprésentes. Les systèmes de gestion de la relation client (CRM: *Customer Relationship Management*), couplés aux systèmes d'automatisation des forces de vente (SFA: *Sales Force Automation*), permettant d'organiser le travail et l'action du vendeur, constituent des outils importants pour optimiser le travail du commercial et des managers, à condition de les utiliser de façon efficace. Enfin, adopter une attitude éthique dans les rapports commerciaux devient une préoccupation croissante des entreprises et devrait encore croître. En effet, le vendeur, en plus de son isolement physique, se trouve souvent dans une position d'isolement psychologique. Les systèmes de rémunération en vigueur reposant sur les ventes réalisées, certaines actions incitatives telles que les concours de vente ou encore la mise en œuvre de quotas peuvent pousser certains commerciaux à proposer des produits qui ne répondent peut-être pas totalement aux attentes du client.

Compte tenu de ce contexte changeant et tourbillonnant, il est essentiel de mettre en place un management adapté et pertinent; cela nécessite au préalable de comprendre les principes de base du management de la force de vente.

C'est l'objectif de ce livre qui s'inscrit dans la lignée du MOOC « Management de la force de vente » proposé sur la plateforme FUN pour la première fois en mai et juin 2015 par l'IAE de Montpellier, composante de l'université de Montpellier. Ce MOOC est *a priori* unique sur cette thématique, il a d'ailleurs été présenté à la conférence spécialisée sur la vente, la National Conference in Sales Management (NCSM) à Houston en avril 2015. 9 410 personnes issues de 88 pays se sont inscrites à ce MOOC, 661 attestations de réussite



ont été délivrées, soit un taux de 7 %, supérieur aux chiffres généralement enregistrés.

Cet ouvrage bénéficie de plus de 25 ans d'expérience d'enseignement sur la thématique du management de la force de vente, enseignement allant de la première année universitaire (en licence ou en IUT) au doctorat (plusieurs thèses dirigées sur cette thématique), en passant par le master en France comme à l'étranger (Finlande, Brésil, Thaïlande, Inde...). Chaque fois que cela est possible, afin d'étayer le propos, des résultats de recherche extraits entre autres de la revue de référence dans le domaine à savoir, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, sont proposés.

Ce topo, dans le prolongement du MOOC, s'adresse à une cible large, à la fois de professionnels de la fonction commerciale, d'étudiants suivant des formations en gestion et marketing, et bien entendu en commerce/vente, mais peut également intéresser toutes personnes désireuses d'acquérir des connaissances sur ce thème.

Ainsi, l'objectif est de présenter les concepts fondamentaux du management de la force de vente et de mettre à disposition des étudiants, des apprenants et des formateurs, des ressources afin de faciliter les apprentissages.

Cet ouvrage est articulé autour des trois grandes phases du processus logique de gestion d'une force de vente. La première, qui consiste à présenter l'action commerciale et ses acteurs, est composée de deux chapitres. Le premier se centre sur le processus commercial et les différentes tâches qui lui sont inhérentes (chapitre 1) et le deuxième sur les personnes chargées de la mise en œuvre de ce processus, à savoir les commerciaux et leur très grande diversité (chapitre 2). Une fois ces paramètres définis, il est nécessaire, au cours d'une deuxième phase, d'organiser l'action en structurant l'effort commercial (chapitre 3) d'une part et en recrutant la force de vente (chapitre 4) d'autre part. Enfin, la troisième partie est consacrée aux résultats de la force de vente. Cela se répercutera sur la rémunération des commerciaux (chapitre 5). Puis les différentes approches de la performance ainsi que les systèmes de contrôle existants seront présentés (chapitre 6), ces deux phases étant intimement liées.



## CHAPITRE 1

---

# Vente et négociation commerciale

La vente ou la négociation commerciale regroupe une grande diversité de situations. D'ailleurs, on parle parfois de vente, parfois de négociation : pourquoi ? Ces termes sont-ils réellement interchangeables ou est-ce par simplification ou abus de langage ?

Nous allons au cours de ce chapitre, dans un premier temps, clairement définir ce que sont la vente et la négociation, en insistant notamment sur les différences qui existent entre ces deux concepts. Dans un deuxième temps, nous approfondirons le sujet du processus de vente, considéré dans une vision large (préparation, vente puis après-vente) avant de voir dans un troisième temps la négociation commerciale.

### **I Vente ou négociation, négociation ou vente ?**

Même s'il est d'usage de confondre dans le langage courant les deux termes de vente et de négociation et de souvent remplacer vente par négociation, une distinction claire de la vente et de la négociation est possible. Cette substitution du terme négociation en lieu et place de celui de vente est essentiellement liée à l'image négative véhiculée par la vente, alors que la négociation semble beaucoup plus noble. Cette idée très positive de la négociation découle de son champ d'action, telle la négociation en diplomatie qui aboutit à un traité international ou la négociation dans le domaine des relations sociales pour signer un accord entre divers partenaires sociaux.

Lorsque l'on est dans le domaine commercial, les deux processus que sont la vente et la négociation doivent aboutir dans les deux cas à une transaction. La différence vient du déroulement du processus et des conditions de ce déroulement.

La vente, en principe, ne se retrouve que dans le domaine commercial, même si, comme le souligne Audebert-Lasrochas (2004), on arrive maintenant à parler de la vente d'une idée. La vente est le processus qui consiste à aboutir *in fine* à un transfert de propriété de marchandise, transfert considéré du point de vue juridique.

Ainsi, le processus de vente est un processus de persuasion, au travers duquel le vendeur analyse et découvre les besoins de son acheteur potentiel, présente son offre, répond à d'éventuelles objections et ce, dans l'espoir de parvenir à conclure la vente et ainsi d'effectuer la transaction. Dans un processus de vente, le commercial n'a aucune zone de latitude pour adapter, transformer, modifier le produit, à l'exception parfois d'une remise limitée sur le prix.

#### **EXEMPLE** \_\_\_\_\_

Prenons l'exemple, dans le secteur bancaire, d'une carte de paiement. Un ensemble de caractéristiques est proposé au client et il est totalement impossible d'en supprimer certaines pour en faire baisser le prix ou au contraire d'en ajouter d'autres pour répondre à un besoin spécifique du prospect ou client. À court terme, la vente n'est un succès que si la transaction est réalisée.

La négociation est également un processus qui met aux prises un acheteur potentiel et un vendeur. Mais, au début du processus de négociation, il n'y a pas d'accord possible, ce qui signifie que la transaction ne peut se réaliser. Cependant, les deux parties ayant des intérêts mutuels, un processus de négociation, entraînant un jeu de « *give and take* » ou de concessions réciproques, va permettre d'aboutir à un accord et donc à une transaction. Par conséquent, dans le cadre d'une négociation commerciale réussie, il y a une transaction.

#### **EXEMPLE** \_\_\_\_\_

Poursuivons notre exemple du secteur bancaire avec un emprunt immobilier. Il se peut par exemple que les mensualités soient trop élevées pour un emprunteur, empêchant alors la conclusion du contrat. Il est possible pour le commercial d'accorder un meilleur taux, qui va ainsi réduire le montant des mensualités, en demandant au client par exemple de souscrire, en plus du prêt, un contrat d'assurance pour cette acquisition immobilière, assurance qu'il devra de toute manière souscrire.

Ainsi, à partir d'une situation initiale de désaccord ne permettant pas d'aboutir à un échange, des propositions peuvent être faites par les différentes parties, qui vont mobiliser diverses tactiques, des concessions consenties de part et d'autre, afin d'aboutir à un accord. Ceci ne sera bien entendu possible que si les deux parties ont un intérêt commun à trouver cette solution. Le tableau 1.1 synthétise les principales différences et similarités entre négociation et vente.

**Tableau 1.1 – Quelques différences majeures entre vente et négociation**

Caractère particulier de la vente	Points communs	Caractère particulier de la négociation
Pas de conflit	Terrain d'entente	Née du conflit
Contact physique non nécessaire	Communication	Contact physique indispensable
Vente sans vendeur possible		Au moins deux acteurs indispensables
Rapport de force équilibré ou non équilibré	Rapport de force	Rapport de force équilibré
Vendeur souvent mal vu	Connotation négative	La négociation prend la forme de marchandage

Source : Audebert-Lasrochas (2004).

Enfin, d'autres caractéristiques telles que l'horizon temporel ou le nombre de personnes concernées par le processus peuvent également différencier vente et négociation. Ainsi, forcément, une négociation prend plus de temps qu'une vente simple et implique souvent plusieurs acteurs, tant du côté du vendeur que de l'acheteur, d'où une multiplication possible des intervenants dans une négociation. Pour terminer, n'oublions pas que si la vente est possible sans intervention humaine (distributeur automatique, sites Internet...), ceci n'est que difficilement envisageable dans le cas de la négociation. À noter également que certains parlent de « petite » négociation dans le cadre de la vente par opposition à « LA » négociation, processus de concessions réciproques.

## II Le processus de vente

Passons maintenant à la vente, processus allant de la phase de prospection à celle de suivi de la vente, en passant bien entendu par la vente proprement dite ou l'entretien de vente. Lorsque l'on parle de vente, on évoque souvent uniquement l'entretien de vente, mettant aux prises un acheteur et un vendeur. Mais, pour que ce dernier soit un succès, il est nécessaire que cet entretien soit préparé (prospection, qualification et prise de rendez-vous) pour ensuite être suivi d'une phase après-vente. Étudions les différentes étapes de ce processus présenté dans la figure 1.1.

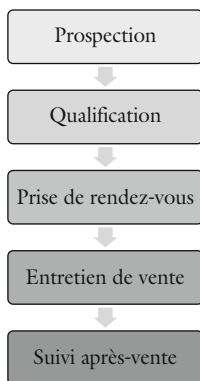


Figure 1.1 – Le processus de vente

### 1. La préparation de la vente

Nous allons regrouper sous ce terme les étapes de prospection, de qualification et de prise de rendez-vous.

#### ■ La prospection

La prospection est la phase qui consiste pour le commercial à chercher des contacts et des adresses de clients potentiels. De multiples techniques existent pour ce faire, allant des plus simples (porte à porte, consultation d'annuaires téléphoniques ou professionnels par exemple) aux plus sophistiquées (location de fichier,

organisation de jeux/loteries pour collecter des coordonnées, parrainage, marketing direct au travers de mailings, bus mailings...). Cette phase de prospection est importante car elle procure aux services commerciaux la matière première de la vente, à savoir des adresses et des contacts de prospects. Même si l'entreprise et le commercial disposent déjà d'un portefeuille clients, il est toujours nécessaire de prospecter afin, d'une part, de lutter contre l'attrition commerciale (on sait que chaque année, un certain pourcentage de clients cessent d'être actifs et ce, pour de multiples raisons) et ainsi toujours conserver un volant stable de clients actifs. D'autre part, cette prospection est totalement indispensable pour accroître le portefeuille du vendeur et de l'entreprise. Se procurer de nombreux contacts est une opération relativement simple même si elle est parfois pénible ou peu agréable à réaliser. La question qui se pose est de savoir si ces contacts sont potentiellement intéressés par l'offre de l'entreprise, c'est-à-dire s'ils appartiennent à sa cible marketing. Il est alors nécessaire de passer à une phase de qualification des adresses collectées.

### ■ La qualification

En effet, compte tenu des coûts d'une visite, il est judicieux, avant de programmer une visite de commercial, de qualifier les adresses collectées afin de s'assurer que le prospect est potentiellement intéressé par l'offre. Cela ne signifie pas qu'il va forcément commander mais du moins qu'il consomme, achète ou est concerné par la famille de produits proposée par l'entreprise. Selon le mode de collecte de cette adresse, la qualification est déjà effectuée. Par exemple, au travers d'un coupon-réponse retourné suite à un mailing, il se peut que certaines questions aient déjà été posées afin de mieux connaître cette adresse et de la qualifier. Mais dans certains cas, cette qualification est insuffisante (bus mailing par exemple qui n'offre que très peu de place) ou impossible (adresse des annuaires téléphoniques par exemple).

### EXEMPLE \_\_\_\_\_

Prenons une entreprise vendant des produits consommables pour matériel PC. La phase de qualification va consister notamment à s'assurer que

ce prospect dispose bien d'un parc d'ordinateurs, de déterminer leur marque, leur nombre, le nombre de personnes les utilisant. Identifier des personnes clés dans le processus de décision ou du moins parvenir à obtenir les noms des acheteurs peut également être très utile pour la suite.

Donc, après avoir collecté des adresses, il est nécessaire par exemple de téléphoner à chacune de ces adresses afin de rassembler quelques informations clés pour la suite du processus et s'assurer ainsi que le poursuivre est potentiellement intéressant, une prise de rendez-vous pour un commercial étant alors envisageable. Cette phase de qualification est également importante car elle permet de faciliter le contact lors de la prise de rendez-vous.

### ■ La prise de rendez-vous

La prise de rendez-vous est une étape difficile, puisqu'il est souvent nécessaire de contourner les filtres que sont les assistantes et secrétaires des responsables, acheteurs et preneurs de décisions. Le téléphone est le vecteur privilégié de cette étape et constitue une nouvelle chance de collecter des renseignements supplémentaires pour faciliter le travail de préparation du commercial de terrain et simplifier ensuite les premières minutes de l'entretien de vente, c'est-à-dire la prise de contact.

## 2. L'entretien de vente

L'entretien de vente ou visite commerciale consiste en un face à face entre un vendeur et un acheteur potentiel ou prospect. Ce processus est composé de différentes étapes allant de la prise de contact à la prise de congé (*cf.* figure 1.2).

L'objectif de l'entretien de vente est d'aboutir à la transaction. Il consiste à faire en sorte que l'ensemble des motivations perçues par le consommateur excède la somme de ses freins et limites. En effet, la transaction ne peut se faire que si les motivations perçues sont supérieures aux freins estimés. Pour cela, le vendeur va tenter de persuader l'acheteur de l'adéquation de l'offre proposée à ses attentes, en considérant à la fois des caractéristiques objectives et subjectives. Détaillons chacune des étapes de ce processus.



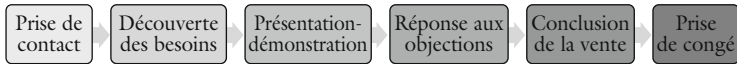


Figure 1.2 – Les principales étapes du processus de vente

### ■ La prise de contact

Cette phase de contact est primordiale pour la suite de l'entretien. En effet, il est d'usage de considérer que les vingt premières secondes sont déterminantes. C'est pendant cette courte période que se forment les premières impressions, l'entretien pouvant même s'arrêter à ce stade. Si cette visite s'effectue suite à une prise de rendez-vous, très souvent, le commercial a un motif de contact, des informations sont disponibles, ce qui va bien entendu faciliter l'échange et permettre de développer une forme d'empathie pour cet entretien.

Comme le souligne Oriou (1997), l'empathie signifie étymologiquement «souffrir avec l'autre»; ce qui, si l'on transpose au contexte commercial, va simplement signifier que le commercial doit se mettre à la place du prospect afin de pouvoir lui proposer le produit le plus adapté possible. Cette prise de contact est aussi l'occasion de rappeler les liens passés entre cette entreprise et le client si tel est le cas, ou sinon de présenter l'entreprise et son histoire afin de créer un climat de confiance. Il est ensuite nécessaire d'aborder les savoir-faire de l'entreprise, notamment les principaux produits, et de rappeler l'objectif de l'entretien.

### ■ La découverte des besoins

Les besoins constituent la matière première d'un entretien de vente, il est donc fondamental de bien parvenir à les faire émerger. Un besoin est la résultante d'un écart entre un état perçu et un état souhaité. Si cet écart est suffisamment important, un besoin sera alors identifié, entraînant une motivation chez le prospect pour tenter de le combler. Le commercial devra donc clairement identifier ce besoin afin d'être en mesure de formuler une offre adaptée. Si un rendez-vous a été pris, il se peut qu'il y ait un motif de contact facilitant cette tâche; sinon, le commercial devra s'attacher à faire clairement émerger ces besoins de nature technique (dysfonctionnement d'un produit, nouvelle version plus efficace) ou plus personnelle (attentes