



Booster sa force de vente en période de crise !



Conférence

Mercredi 29 avril 2009

Emmanuelle ROUZET

Présentation

Emmanuelle ROUZET



- *Enseignante et formatrice en Management des forces de vente, Négociation et Marketing à l'ESC Toulouse*
- *A dirigé des équipes de vente en B to B dans le milieu agro-industriel, agro-alimentaire ainsi que dans le domaine des services.*
- *Spécialiste et Expert en marketing et vente du vin*
- *Auteur avec Gérard SEGUIN du « Marketing du vin, savoir vendre le vin » - Dunod – 2003 et 2006*
du « Management de l'entreprise vitivinicole » - Dunod – 2004
- *En cours d'écriture : Le marketing du tourisme durable – Le guide pratique de la vente directe (juin 2009)*

Booster sa force de vente en période de crise !



- Comment dynamiser une force de vente ?
- Comment faire pour qu'elle atteigne ses objectifs ?
- Quels sont les outils ?

La force de vente : un système efficace à deux dimensions

○ Dimension stratégique

- compréhension des marchés
- objectifs stratégiques
- objectifs marketing
- stratégie commerciale

○ Dimension opérationnelle

- recrutement et formation des vendeurs
- objectifs de vente
- animation de la force de vente
- gestion et suivi terrain

Comment dynamiser une force de vente ?



- Faire un état des lieux – un diagnostic
- Bâtir une stratégie et un plan d'actions
- Mettre en place les bons outils de management

Faire le diagnostic de sa force de vente !



	Force de vente	Concurrents	Clients Marché
Force de vente	1	2	3
Concurrents	4	5	6
Clients Marché	7	8	9

Les informations à recueillir pour réussir son diagnostic



Sur la force de vente

- Le nombre de vendeur, leurs rémunérations
- La structuration
- Le turn-over
- Le management
- Les actions commerciales développées
- Etc. ...
- *Ses points forts – ses points faibles*

Les informations à recueillir pour réussir son diagnostic



Sur la force de vente des principaux concurrents

- Le nombre de vendeur, leurs rémunérations
- La structuration
- Le turn-over
- Le management
- Les actions commerciales développées
- Etc. ...
- *Ses points forts – ses points faibles*

Les informations à recueillir pour réussir son diagnostic



Sur les clients

- Les produits ou services commercialisés
- Leurs besoins
- Les actions commerciales réalisées et/ou demandées
- Les besoins insatisfaits
- Les tendances d'évolution du marché

La réalisation du diagnostic commercial



- Elle permet de recueillir des informations sur :
 - l'interactivité de la force de vente par rapport à ses concurrents directs
 - le suivi des objectifs commerciaux par rapport au marché
- Elle est articulée autour :
 - de la gestion de l'activité commerciale
 - de la performance des commerciaux dans leur action sur le terrain

Le diagnostic commercial croisé



Il devient la source d'analyse de l'activité commerciale et permet de définir les écarts existants entre la force de vente et l'environnement

- Écarts neutres ou nuls
- Écarts positifs
- Écarts négatifs

Il permet de définir les priorités stratégiques à mettre en place dans le cadre de la démarche commerciale

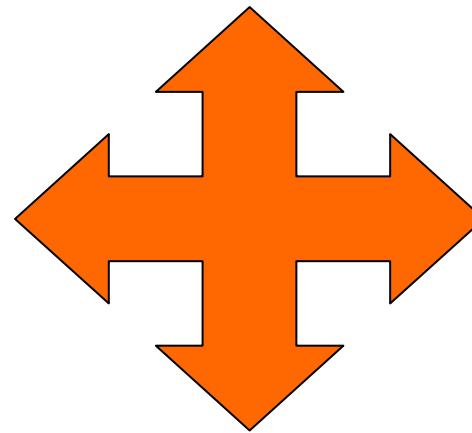
- Stratégie de réaction
- Stratégie d'action
- Stratégie d'influence

Faire le diagnostic de sa force de vente !



Polyvalence ou spécialisation

Autonomie ou dépendance



Valorisation ou motivation

Missions ou objectifs

Organisation des équipes

Polyvalence ou spécialisation ?

Spécialisée



*Rigidité – Trop de
procédures hiérarchisée
et informatives*

Polyvalente



*Manque de savoir-faire
Et désorganisation*

4 profils à manager !

- **M1 : des collaborateurs non compétents et non motivés**
- **M2 : des collaborateurs non compétents mais motivés**
- **M3 : des collaborateurs compétents mais non motivés**
- **M4 : des collaborateurs compétents et motivés**

Faire évoluer les profils faibles M1 et M2

Responsabiliser (en délégrant certaines missions) les profils intermédiaires (M3)

Valoriser en amplifiant l'autonomie des profils forts (M4)



Les profils des commerciaux

- **Le vendeur « Influenceur »**
- **Le vendeur « Conseiller »**
- **Le vendeur « Polyvalent »**

Les composantes de la démarche commerciale



○ En amont

- L'organisation commerciale
- La rémunération et les systèmes de motivation
- La stratégie commerciale
- Le plan d'actions commerciales

○ En aval

- Les outils de gestion de la force de vente
- Les outils de suivi de la force de vente
- Les outils de contrôle de la force de vente
- Les tableaux de bords et les ratios d'analyse

Rendre la force de vente efficace



- Construire une organisation commerciale
- Equiper cette organisation en compétences
- Motiver les vendeurs
- Animer l'équipe commerciale
- Contrôler l'action de l'équipe commerciale
- Renforcer l'image de l'équipe commerciale

Les principaux éléments du plan d'actions



Taille de la force de vente	Validation des objectifs commerciaux	Définition des secteurs d'activités
Réalisation d'un organigramme commercial	Fixation des objectifs par vendeur	Rémunération et motivation
Préparation des outils de gestion de la force de vente	Mise en place du système de suivi et de contrôle	Plan d'animation et de promotion

La définition des objectifs

- Crédibles, mesurables, atteignables et ambitieux
- Selon le diagnostic
- Selon la stratégie globale de l'entreprise
- La fixation des objectifs par période

La définition des missions

- Outil de management
- Valorisation de l'individu
- Caractère qualitatif

*Ex : acquisition de nouvelles
compétence, renforcer l'équipe ...*

L'organisation commerciale

On segmente une force de vente à partir :

- de critères géographiques
- de marchés, de clients
- de produits
- de canaux de distribution
- de critères croisés

La rémunération des commerciaux

3 éléments principaux



- Le fixe (montant mensuel indépendant des résultats)
- Les commissions (variables en fonction des ventes)
- Les primes (en fonction des efforts déployés)

Les systèmes de rémunération



- Rémunération fixe plus variable
- Rémunération à primes sur objectifs
- Rémunération aux points
- Rémunération au pourcentage

La rémunération aux points

Produits	A	B	C
Tarif	30	40	20
Tarif – 5%	20	30	15
Tarif – 10%	15	20	10

Management des équipes commerciales



LIBERTE et JEUX

La stimulation des vendeurs

- Le concours (tout le monde gagne)
- Le jeu (réactivité)
- Le challenge (durée)
- Les récompenses (argent, cadeaux, voyages, honorifiques, reconnaissance)

La formation des commerciaux

- Un outil de management et de motivation
- Formations commerciales internes (sur l'entreprise, les produits, les techniques de vente ...)
- Formations externes (la gestion du temps, du stress, savoir s'organiser, ...)
- Formations diplômantes
- Auto-formation

Former sa force de vente



- Élaboration du cahier des charges (Objectifs, nombre de salariés, noms, durée, formateur, type de formation, programmes, lieu, coûts)
- Evaluation de la formation
- Mesure des résultats



Merci de votre attention !

e.rouzet@free.fr