

Dossier

# Négociation & Vente

Focus sur le métier de commercial



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700084

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# Négociation & Vente

## Focus sur le métier de commercial

- . **Piloter une force commerciale**
- . **Comment améliorer les performances d'une équipe commerciale ?**
  - . **Motiver et stimuler une équipe**
  - . **Efficacité du processus commercial**
  - . **Rémunérer les commerciaux**
- . **Les différents types de rémunération**

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## PILOTER UNE FORCE COMMERCIALE

Selon Christophe Blanchard, PDG fondateur d'Horus Executive, le pilotage d'une force commerciale nécessite de la méthodologie et un suivi dans le temps. Pour réussir dans cette tâche, il est nécessaire d'être le leader de son équipe, savoir organiser, planifier et manager pour développer le chiffre d'affaires, être à l'écoute et débriefer avec efficacité, tout en sachant faire reculer les limites de son équipe. Il préconise de bien identifier 9 points essentiels dans le pilotage de l'équipe commerciale :

. **Recrutement** : Le manager commercial doit savoir imaginer son équipe de vente et recruter ses commerciaux à partir d'une parfaite adaptation au marché visé et au type de vente que les produits et services de l'entreprise nécessitent. Il doit coordonner son équipe en fonction de la complémentarité des profils en s'adaptant de manière hautement personnalisée aux besoins des uns et des autres.

. **Plan d'action commercial et marketing** : Il s'agit de proposer des axes précis de mission en collaboration avec les directeurs concernés, les ingénieurs commerciaux et les commerciaux sédentaires. Pour cela, il s'agit de transformer les objectifs collectifs en objectifs individuels réalistes et limités dans le temps, en faisant en sorte que chacun puisse délivrer son savoir-faire et sa compétence dans un champ de liberté suffisant, tout en tenant compte des différents signaux d'alerte vert, orange ou rouge émis par le marché.

. **Formation et montée en compétence** : Chaque équipe doit être formée à la meilleure méthode de vente disponible sur le marché, ou pratiquée avec expertise par l'entreprise, en ayant accès à une connaissance précise du marché. L'objectif est de créer de véritables réflexes de vente en formant précisément, toujours et encore, à l'offre, aux produits, aux discours, aux points forts et à la culture de l'entreprise, afin de générer un esprit de corps et une parfaite application des valeurs de l'entreprise.

## COMMENT AMÉLIORER LES PERFORMANCES D'UNE ÉQUIPE COMMERCIALE ?

Les principales conclusions d'une étude internationale menée par le cabinet Proudfoot Consulting sur la performance des forces de vente classent, par ordre d'importance, les souhaits des dirigeants en 8 catégories :

- 20% Former les agents
- 16% Améliorer le marketing
- 16% Mieux encadrer l'équipe
- 14% Soutenir davantage les équipes
- 11% Changer de programme d'incitations
- 10% Améliorer les critères de recrutement
- 9% Investir davantage dans la technologie
- 6% Etoffer les équipes

*Source Proudfoot Consulting*

. **Utiliser des outils efficaces** : Le management commercial nécessite également que les commerciaux utilisent de bons outils afin de gagner du temps et surtout être toujours plus efficaces avec des outils :

- D'information (base de données clients, listes précises de prospects, état de la concurrence, fiches produits à jour...)
- De communication (réunions internes et clients, participation, réseaux, gestion de la mobilité, intranet, reporting...)
- De suivi de l'activité (évolution de la mission, tableau de bord, atteinte des objectifs...)

. **Contrôle et suivi d'activité** : Il s'agit de mettre en place un système de mesure acceptable et accepté par tous dont le but est d'évoluer vers l'autocontrôle et l'autodiscipline en suscitant un sentiment de sécurité et de motivation sur ses performances et non pas un système de culpabilisation, de flicage ou de surveillance.

. **Motivation** : C'est un élément essentiel et permanent dans le management commercial misant sur la reconnaissance personnelle, la rémunération, l'enrichissement de carrière, dont l'objectif consiste à encourager les initiatives et les résultats obtenus, ainsi qu'à récompenser les meilleurs éléments afin que ceux-ci continuent à progresser et à se sentir en confiance dans l'entreprise et sur leur marché.

. **Esprit d'autonomie** : Pour que la motivation fonctionne durablement il faut que le commercial ait le sentiment de diriger sa propre micro-entreprise, de pouvoir décider seul face aux prospects, d'agir à son rythme, d'utiliser son propre style d'argumentation et participer activement aux accords de négociation.

. **Industrialisation des tâches récurrentes** : L'objectif est de réduire les tâches administratives et fonctionnelles, qui peuvent absorber jusqu'à 50% du temps quotidien d'un commercial, en les rendant le plus possible simplifiées et facilitées grâce aux aides à la décision et de gestion, aux outils de mobilité (géolocalisation, réseaux sociaux, cloud computing, CRM...)

. **Améliorer sans cesse le professionnalisme** : Obliger chacun à assurer un maximum de disponibilité en interne et avec la clientèle afin de régler rapidement leurs problèmes, répondre dans des temps très courts, faire remonter l'information, participer à l'élaboration de solutions comme à s'intéresser à tous les détails utiles de la relation client.

## COMMENT LES CHEFS D'ENTREPRISE PERÇOIVENT-ILS LA COMPÉTENCE DE LEURS COMMERCIAUX ?

En % de réponses positives (excellent et bon) :

- 65% Construire la relation/prospecter
- 55% Présenter et positionner le produit/service
- 55% Consolider la relation client
- 40% Faire en sorte que le rendez-vous débouche sur une vente

Source *Proudfoot Consulting*

## MOTIVER ET STIMULER UNE ÉQUIPE

Parce qu'une équipe commerciale motivée est l'un des investissements les plus rentables pour l'entreprise, le rôle du management opérationnel devient dès lors essentiel. Il est clair qu'une animation d'équipe réussie passe forcément par une stratégie de motivations effectuée dans le cadre d'une démarche individualisée, méthodique et structurée. La motivation doit être conçue, à la base, comme une recherche de réduction, voire d'effacement, de toute forme de tension créée par la non satisfaction des principaux besoins de chaque commercial. En cela, il faut bien comprendre que motiver sur certains aspects (rémunération, statut...) ne suffit pas s'il existe toujours des freins concomitants en matière d'insatisfaction d'autres besoins humains (physiologiques, sécurité, appartenance, reconnaissance, épanouissement personnel). Appliqué au management commercial, le processus de motivation doit reposer sur un équilibre constant entre 2 tendances majeures :

- . Recherche pour chaque individu d'un accomplissement personnel à travers l'action valorisante.
- . Éviter toute forme de déplaisir (freins) pouvant être provoquée par l'environnement direct de l'entreprise ou par un rejet de l'offre.

## JOURNÉE TYPE D'UN COMMERCIAL

En % des réponses obtenues par les dirigeants d'entreprise à l'échelle internationale :

- 31% Tâches administratives
- 18% Résolution de problèmes
- 16% Temps improductif, pauses
- 15% Déplacements, voyages
- 11% Vente active
- 9% Prospection

Source *Proudfoot Consulting*

### 2 principales questions

Sachant que l'animation de la force de vente a pour objectif d'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur et au besoin d'appartenance à l'entreprise en vue d'inciter à vendre en fonction des objectifs prévus, il faut avant toute chose se poser les 2 bonnes questions en matière de motivation, à savoir :

- . Quels sont les besoins qui risquent de créer des tensions ?
- . Quelles sont les réponses qui sont de nature à satisfaire ces besoins et à entraîner les actions adéquates ?

### Il faut ensuite traduire la motivation dans les faits par :

- . Le maintien des conditions de salaire, travail, sécurité, stimulations occasionnelles
- . L'instauration d'une politique d'encadrement et de relations personnelles franches et de qualité

### Il faut enfin amener le commercial à se dire :

- . Mon travail est un défi que je suis capable de relever
- . Mon travail est important donc je suis important
- . Mon travail est valable donc je suis valable
- . Je m'améliore donc je progresse
- . Je suis responsable donc je compte

## NIVEAU ESTIMÉ DE COMPÉTENCE DES FORCES COMMERCIALES PAR MISSION :

En % d'avis favorables de la part des dirigeants :

- 72% Mettre en place des argumentaires commerciaux
- 66% Etablir une tactique commerciale générale
- 52% Suivre le client dans le temps
- 43% Sécuriser chaque vente
- 38% Prendre en compte les besoins de chaque client

Source : *Proudfoot Consulting*

### Quels types d'animation ?

D'une manière générale un commercial peut avoir envie de vendre du fait de son expérience et des retours satisfaisants que cela lui procure ou être capable de vendre du fait d'un choix de métier ou d'un changement d'activité. Selon la situation rencontrée, avoir envie ou être capable de vendre nécessite des actions différentes dans le cadre d'un système de motivation individualisé. Ainsi lorsqu'un commercial a envie de vendre, il est nécessaire d'augmenter cette volonté en essayant de satisfaire ses besoins naturels et sociaux en recourant aux animations suivantes :

- . Animation par la rémunération
- . Animation par les concours de vente
- . Animation par la participation
- . Évolution de carrière
- . Conventions particulières

S'il est capable de vendre mais pas encore assez expérimenté et/ou confiant en lui, il faut alors accroître cette capacité en augmentant ses dispositions intellectuelles et «compétentielles» en recourant aux animations suivantes :

- . Animation par la communication
- . Animation par l'information
- . Animation par la formation
- . Animation par les aides techniques
- . Animation par le contact personnel
- . Techniques de stimulation (séminaires, stages sportifs,..)

## EFFICACITÉ DU PROCESSUS COMMERCIAL

En % des réponses obtenues de la part des dirigeants en terme d'adaptation satisfaisante à la fonction commerciale concernée. Le solde recouvre soit une «amélioration nécessaire», soit correspond à une «inadaptation» à la fonction.

Prospection	47%
Positionnement	36%
Découverte	49%
Exploration	29%
Présentation	21%
Consolidation	30%
Conclusion	21%
Débriefing	18%

Source : Proudfoot Consulting

### Signification des fonctions :

- . **Prospection** : préparation des rendez-vous clientèle, fixe les objectifs avant le contact et possède toutes les informations pertinentes.
- . **Positionnement de l'entreprise** : donne une finalité, connaît les projets du client sait comment ajouter de la valeur.
- . **Découverte des attentes et des besoins du prospect/client** : sait écouter, pose des questions, comprend l'entreprise et les besoins du client.
- . **Exploration des opportunités** : Fait naître le dialogue, étudie l'impact ou les conséquences d'un besoin/d'une solution, utilise des techniques de questionnement critique.
- . **Présentation des options pour le prospect/client et résolution des problèmes** : Discute des avantages et des inconvénients des options disponibles, aide le client à définir la meilleure solution.
- . **Consolidation de l'engagement du prospect/client** : Cherche à ce que le client s'engage, fait progresser la négociation, définit clairement les étapes suivantes.
- . **Conclusion** : Parvient à un consensus, convient d'une date pour le prochain rendez-vous, utilise des questions ouvertes et fermées, recourt à des questions didactiques.
- . **Débriefing** : Vérifie que tous les engagements sont tenus, analyse les problèmes soulevés, recherche d'éventuels problèmes, consigne les résultats en vue du prochain rendez-vous.

## RÉMUNÉRER LES COMMERCIAUX

La rémunération est considérée comme l'une des dimensions fondamentales de la gestion d'une force de vente. Elle doit être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité du travail fourni. Elle doit aussi permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité, tout en correspondant aux mutations des marchés de l'entreprise. Elle doit être également équitable et stimulante en tenant compte des 4 éléments essentiels que sont l'ancienneté, le niveau de qualification, les efforts réalisés et le degré de compétence exigé. En tant que premier moyen de stimuler l'équipe commerciale, le système de rémunération doit être suffisamment simple à gérer, judicieusement conçu et expliqué correctement aux commerciaux. D'une manière générale la rémunération doit être :

- . Motivante pour inciter le commercial à l'effort
- . Stimulante pour lui permettre de se surpasser

- . Sécurisante pour lui donner l'assurance d'un revenu
- . Homogène afin de souder l'équipe
- . Cohérente et en adéquation avec la politique de l'entreprise

**Elle doit également tenir compte des orientations commerciales reposant sur les facteurs suivants :**

- . Le profil psychologique des vendeurs en détectant leurs principales motivations
- . Les objectifs commerciaux poursuivis
- . La situation du marché
- . Le cycle de vente qu'il soit court ou long
- . Le type de produits (grand public, industriel)
- . Les moyens financiers dont l'entreprise dispose
- . Les obligations légales en fonction du statut du vendeur

## **LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉMUNÉRATION**

Quels sont les principaux avantages et inconvénients des systèmes de rémunération ?

### **Fixe & Commissions**

Le fixe est en général indexé sur le Smic alors que la commission intervient dans le cadre de la partie dite variable sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé ou encaissé. L'objectif du commissionnement est d'orienter les efforts des commerciaux selon des critères de produit, de clientèle, de secteur, de période... Le fixe et la commission induisent généralement les effets suivants :

- . Crée une forte loyauté vis à vis de l'entreprise
- . Simplifie le calcul en fonction des résultats obtenus
- . Facilite la prévision des coûts de vente
- . Permet de confier aux vendeurs des missions autres que la vente
- . Constitue en soi, sans revalorisation régulière, un système peu motivant
- . Ne tient pas assez compte des efforts fournis
- . Tend à transformer le vendeur en preneur d'ordre

### **Prime**

Elle récompense un effort précis et doit, pour cela, être suffisamment importante pour motiver. Les différentes primes concernent en général : la prime de prospection (recherche de nouveaux clients) ; la prime de lancement de nouveau produit (toujours plus difficile à vendre) ; la prime de respect de budget (respect des prévisions) ; la prime de respect des remises accordées aux clients ; la prime de quotas (atteinte d'objectifs). Elle contribue à stimuler directement les ventes :

- . Motive plus que le salaire fixe
- . Favorise un meilleur contrôle des revenus variables
- . Donne à la direction la possibilité du sur-mesure pour chaque vendeur
- . Peut se révéler complexe

### **Combinaison des 3**

C'est le triptyque idéal de la rémunération du commercial lorsqu'elle est bien gérée et planifiée :

- . Avantage d'un salaire à la hausse : fixe et revenus variables
- . Fournit plusieurs possibilités de gains
- . Garantit la sécurité
- . Rémunère les vendeurs pour toutes les activités
- . Permet la combinaison originale de plusieurs types de motivations
- . Permet de jouer sur les aspects quantité et qualité
- . Peut être complexe et difficile à comprendre
- . Peut offrir trop d'objectifs à la fois avec risque de dispersion de l'effort

### **Conseils à respecter**

Il existe un certain nombre de règles à suivre pour obtenir un système de rémunération performant :

- . Dans un système fixe plus primes, le total des primes versées doit représenter au minimum un treizième mois
- . Plus l'association entre la vente et le variable est simple et concrète, plus celui-ci est stimulant
- . Plus le versement de la prime/ou de la commission est proche de l'atteinte de l'objectif, plus c'est stimulant pour le vendeur
- . Une commission peu fluctuante perd de sa stimulation
- . Un montant de prime peut être plafonné
- . Plus l'objectif lié à la prime est proche, plus celle-ci est motivante
- . Il est possible d'associer primes avec «objectifs flash»
- . Un cadeau, un voyage sont souvent plus motivants qu'un chèque du même montant !