

LA VENTE

La nouvelle donne des forces de vente

Auteurs :

Guy Charon
Diplômé de Sciences Politiques, premières expériences professionnelles consacrées à la vente dans un groupe pétrolier français. Spécialisé actuellement dans le conseil et la formation des forces de vente dans un important cabinet conseil.

Laurent Hermel
Diplômé HEC, début de carrière dans la vente de produits de grande consommation. Puis chef de produits dans le domaine bancaire. Actuellement conseil pour de grandes entreprises à réseau.

Éditeur : Economica

Date de parution : février 2002

Volume : 229 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Axé sur la force de vente et la négociation, ce livre se propose d'apporter un regard neuf sur la compréhension de l'acte de vente. Il s'intéresse aux vendeurs, à la dynamique de l'action commerciale, ainsi qu'à la place centrale du client, à ses motivations et à l'analyse de ses comportements. Le vendeur, lien fondamental entre le client et l'entreprise, est ainsi étudié dans toutes ses composantes. La vente est intégrée dans la démarche marketing et l'action commerciale de l'entreprise. Il tente de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les techniques de vente les plus efficaces ?
- Quelles sont les différentes phases d'une vente réussie ?
- Comment créer et développer la synergie entre le marketing et la vente ?
- Comment animer et piloter une force de vente ?

Cet ouvrage, facile d'accès :

-  Montre le rapprochement entre marketing et vente.
-  Développe les principes essentiels du management.
-  Présente la notion de capital client.
-  Expose les avantages du marketing direct.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Trois parties comportant chacune 3 ou 4 chapitres :
- Un lexique utile pour les néophytes (25 pages).
- Une bibliographie comportant des classiques de la vente mais peu d'ouvrages récents.

Idées principales

L'introduction situe le vendeur en fonction de deux logiques : celle de l'expert - clients et celle de l'expert - produits, apporteur de solutions. Elles permettent une fertilisation croisée et favorisent le développement d'un nouveau type de vendeur, caractérisé par des qualités d'observation, d'écoute totale, d'inventivité, de la culture et une aptitude à conceptualiser.

Les ressorts de l'action du vendeur et les réactions du client lors de la négociation commerciale font l'objet de la première partie (« Marketing, commercial et vente»). Elle s'intéresse au jeu des partenaires dans le cadre de leur relation. Les aspects abordés sont :

- **L'évolution de l'approche marketing qui aboutit au rapprochement avec le commercial.**
- **Le lien vendeur - client.**

- Les notions de besoins et de motivation
- La négociation.

Les concepts de base allant de la définition de marketing au **marketing one to one** en passant par l'évolution du concept de marché, l'interaction offre/demande, l'entrée en scène du client sont abordés au début du chapitre 1 (« La logique de l'action commerciale »). Charon et Hermel analysent les étapes de l'acte d'achat : connaître l'offre, en avoir envie, se décider, être reconnu après l'achat. Les auteurs terminent par une présentation du **rôle du manager**.

Aujourd'hui, le vendeur n'est plus un simple individu mais un vecteur d'interaction à l'intérieur de l'entreprise, et surtout, avec ses clients (chap. 2 : « La relation vendeur-client ») **Emetteur d'informations « multipublics » et « multimessages »**, il doit se conformer à un rôle social qui sous-tend et renforce son rôle économique. Les auteurs présentent les règles de la communication individuelle en montrant la nécessité de contrôler ses émotions, ses préjugés et de déchiffrer ceux du client, facteurs de blocage (peur du conflit, perfectionnisme, résistance au changement). Ils développent également la notion de comportement assertif, les règles de la communication orale efficace (voix, gestes, attitudes..) ainsi que les rôles dans la négociation. La fin du chapitre est consacrée à l'interprétation du jeu du partenaire : tempéraments, approches caractérogiques et morphologiques, signaux du corps.

Dés le début du chapitre 3 (« Besoins et motivations »), les auteurs affirment qu'aujourd'hui c'est le client qui est au cœur du marketing et non plus le produit. Cela implique la nécessaire conjugaison des forces du marketing et de la vente pour tisser autour du client un système relationnel conforme à la logique du processus de décision. Les besoins qui sous-tendent la motivation structurent et expliquent la totalité des conduites humaines. Il est essentiel de les analyser car ils constituent le premier outil du vendeur. Dans cette optique, Charon et Hermel exposent la pyramide des besoins, la typologie SONCAS, les stimulants, la segmentation des clientèles et les typologies de clients en se référant au **marketing tribal**.

Les éléments sur la négociation commerciale (chap. 4) n'ont rien de révolutionnaire mais présentent clairement les notions de base pour les non-initiés. La **négociation** est une discipline qui s'apprend. La méthodologie dans la vente peut être normative et rigoureuse ou plus indicative selon les entreprises mais proposera toujours des outils que chacun devra mettre en œuvre et combiner. Les auteurs reprennent diverses notions fondamentales : l'écoute, la disponibilité, la combativité, les deux cerveaux, la projection, l'empathie.

La fin du chapitre est consacrée à la **méthode classique des 4C** (Contact, Connaître, Convaincre, Conclusion) dont la mise en œuvre doit être précédée d'une préparation matérielle et psychologique.

La seconde partie (« La force de vente : structuration et pilotage ») part du principe que la vente implique d'autres agents de l'entreprise et que le vendeur est intégré à une équipe commerciale. Elle le présente dans un cadre plus large que la seule action de vente au sens strict, en le situant au sein de l'équipe. Sont abordés ensuite plusieurs aspects traditionnels :

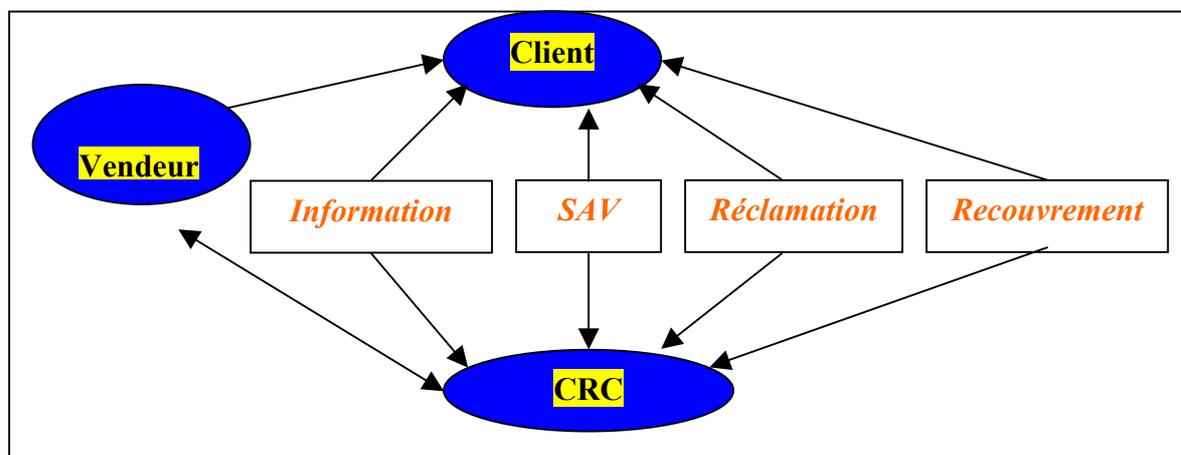
- La structuration de la force de vente.
- L'organisation, le recrutement et la formation.
- La direction et l'animation.

La gestion d'une force de vente est mise en perspective avec la stratégie de développement de l'entreprise (chap. 5 : « Les métiers et la hiérarchie de la force de vente »). Il définit la **politique commerciale** comme le reflet des ambitions à moyen terme : à travers elle, la firme « se choisit » un avenir et met en œuvre les opérations de développement qu'elle juge les plus efficaces. Cette ambition se traduit en stratégies, en produits et en actions de communication. Les décisions de politique commerciale portent sur l'avenir : mission des vendeurs, organisation de la force de vente, contribution du réseau à la communication globale de l'entreprise. Les décisions tactiques sont prises au quotidien au vu des résultats de la force de vente : contrôle, stimulation et formation des vendeurs.

Les auteurs présentent ensuite la fonction de **directeur commercial** chargé avant tout d'assurer le développement commercial à terme de l'entreprise. Il est décrit plus comme un homme de stratégie de développement qu'un gestionnaire de la force de vente. Il peut également suivre personnellement certains clients importants.

L'évolution de la vente vers les aspects qualitatifs et relationnels privilégie la vision prévisionnelle et la veille concurrentielle. Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend (sa première fonction !) mais celui qui sait aussi installer une **relation durable** avec les clients. Une telle évolution intensifie la **collaboration entre le marketing et la force de vente**. Souder le potentiel de son marché, approfondir les besoins de tel ou tel groupe de clients, être attentif aux évolutions de son environnement ne sont plus l'apanage des services marketing. Selon Charon et Hermel, il y a intégration du marketing dans les équipes commerciales.

Après une présentation de la notion de planification commerciale, l'ouvrage aborde le management déconcentré avec une présentation des fonctions de chef des ventes, de chef de produit et du rôle clé du **Centre de Relation Clientèle (CRC)** :



La capacité des entreprises à capter l'information sur le client pour l'utiliser dans le cadre de ses activités commerciales se développe. Les applications commerciales d'Internet évoluent rapidement vers la détermination de profils de clients et la mise en place de services nouveaux : aide à l'achat, ciblage marketing, identification des acheteurs et analyse des données personnelles. Ces tendances contribuent à valoriser le rôle du vendeur par l'enrichissement des informations sur les clients et le renforcement de sa fonction essentielle de conseil.

Après un développement consacré au plan d'action commerciale, l'ouvrage présente les vendeurs exclusifs, non-exclusifs, l'assistant commercial, l'ingénieur commercial et le chargé de clientèle dont les responsabilités sont de : connaître le marché, déceler les opportunités, se fixer un objectif, étudier les besoins de l'entreprise, mettre au point la solution, négocier, aider à la mise en place de la solution, suivre sa clientèle.

Le chapitre 6 (« La structuration de la force de vente ») présente les règles de dimensionnement de la force de vente puis la structuration géographique en partant des potentialités, des déplacements, de l'organisation des tournées pour aller au géomarketing Il analyse ensuite la structuration par produits/marchés qui répond aux exigences d'apporteur de solution en distinguant bien la clientèle des particuliers et celle des entreprises, le chargé de clientèle PME, l'approche Grands Comptes et l'acheteur professionnel (doté d'une véritable fonction d'« **intelligence économique** »). Le service achat n'est plus un filtre ou un écran mais une plaque tournante et un carrefour de relations professionnelles.

« **Le recrutement et la rémunération** » (Chap. 7) sont étroitement liés. L'entreprise doit fidéliser les meilleurs éléments en étant aussi attentive à gérer son capital vendeur qu'à constituer et entretenir son capital client.

Choisir entre une force de vente propre ou déléguée est la première interrogation pour une entreprise. La réponse dépend du coût et de divers indicateurs dont les plus importants sont :

- Coût d'acquisition d'un nouveau client.
- Taux de fidélisation.
- Evolution du risque clients.
- Taux de satisfaction de la clientèle.

Les auteurs exposent ensuite les caractéristiques des VRP exclusifs et multicartes puis des agents commerciaux. Ils insistent sur les avantages d'une force de vente propre, facile à contrôler et surtout essentielle dans la remontée d'informations.

Le **recrutement** d'un commercial obéit à la même logique que tout recrutement : définition du poste à pourvoir et du profil type, recherche des candidats, tri des candidatures, entretiens, choix des candidats, évaluation, embauche finale. Les typologies de vendeurs efficaces : dynamique, stratège, organisé, conseiller ne doivent pas dériver vers l'inefficacité des agressifs, irréalistes, routiniers, philanthropes grâce à un bon mélange entre savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir vivre. Un recrutement de qualité permet aux dirigeants de disposer d'une équipe opiniâtre, tendue vers la conquête et la fidélisation de différents segments de clients. La diversité et la complémentarité des profils autorisent les leaders à alterner des stratégies offensives et défensives qui consolident le capital client.

La **rémunération**, sécurisante et motivante, doit comporter une part fixe et une part variable. L'assiette des commissions sera choisie avec soin ainsi que l'utilisation des primes pour assurer la cohérence de l'équipe.

Le chapitre 8 (« L'animation et le contrôle de la force de vente ») insiste sur la nécessité de rechercher diversité et autonomie sans freiner pour autant l'intégration du vendeur dans l'équipe. L'excellence d'une force de vente repose sur la qualité de son management, sa motivation permanente, sa stimulation et la finesse du contrôle de la contribution de chacun de ses membres. Il s'agit **d'animer l'équipe et les individus** tout en préservant un équilibre entre l'autonomie des vendeurs et la **cohérence de l'organisation**. L'animation doit être :

- Collective : renforcement de l'esprit d'équipe, réunions stimulantes, aides techniques à la vente, stimulations collectives.
- Et individuelle : entretiens périodiques d'évaluation, accompagnement en clientèle, plan de formation rigoureux.

Le contrôle de la force de vente sera basé sur la direction par objectif, l'utilisation systématique de logiciels de suivi de l'action commerciale, l'élaboration de tableaux de bord et de ratios adaptés.

La troisième partie (« Interpénétration des approches vente et marketing ») part du constat qu'aujourd'hui le vendeur n'est plus l'unique moyen de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. De « nouveaux » moyens de contact et de communication se développent et deviennent incontournables pour la relation client : mailing, phoning, Internet. Selon Charon et Hermel, ils ne supprimeront pas le contact physique avec le vendeur. Les différents moyens sont complémentaires et il faudra (il faut !) développer les synergies. C'est dans l'analyse des spécificités de chaque moyen de communication avec les clients et les prospects qu'apparaît la plus forte interpénétration entre vente et marketing.

Le marketing classique est passé d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur le client réel ou potentiel qualifiée de **marketing relationnel (chap. 9 : « Capital client et force de vente »).** Cela se traduit par une nouvelle approche du marché et une stratégie marketing

centrée sur chaque étape de la vie du client. La notion de consommateur (« destructeur » du produit) est remplacée par celle de client. Le processus de décision se complexifie et les intervenants dans l'acte d'achat nombreux : l'initiateur, l'informateur, le prescripteur, le décideur, l'acheteur, l'utilisateur, le gestionnaire. Selon Charon et Hermel, la vie d'un client passe par plusieurs étapes : suspect, prospect, nouveau client, client répétitif, client fidèle, adepte. La clientèle actuelle et potentielle est donc segmentée en fonction de ces différentes étapes de la relation commerciale, de la transformation d'un prospect en acheteur fidèle, en sachant qu'à tout moment il peut devenir inactif. Le marketing relationnel met l'accent sur le cycle de vie des clients et propose d'adapter la stratégie à chaque étape en fonction, d'une part, des risques que le client présente et, d'autre part, des objectifs de l'entreprise. Les auteurs différencient deux situations : communication ou transaction. Les entreprises s'efforcent de standardiser les relations avec le client, d'homogénéiser produits et services, et d'instituer des comportements normés. Toutefois une relation de service étant difficilement standardisable, l'entreprise tend à diviser les tâches et à spécialiser le personnel de contact. Cela se traduit par une **différenciation de l'organisation** qui permet un meilleur contrôle de la relation client et une réduction des coûts mais comporte des risques d'incohérence. D'où la nécessité d'une coordination entre les intervenants par des réunions et la mise en place d'un réseau.

Dans cette optique relationnelle, la **fidélisation client** est une véritable stratégie dont l'objectif constant est la recherche de rentabilité. De façon classique, il faut distinguer **fidélité comportementale** et **fidélité attitudinale**. Le client peut aussi développer une relation affective avec une marque entraînant parfois des comportements d'adeptes. Le marketing relationnel peut parfois conduire à des abus d'où la rédaction d'un **code déontologique** par les professionnels du marketing direct, l'importance du rôle de la CNIL, etc.

Le chapitre 10 (« Le publipostage, outil de démultiplication de la vente ») présente les avantages bien connus du mailing, analyse les caractéristiques de l'offre, puis les éléments constitutifs du publipostage (lettre, enveloppe porteuse, enveloppe-réponse, dépliant, bon de commande.

Selon les auteurs, le télémarketing est un autre moyen essentiel pour les forces de vente (chap. 11 (« Le télémarketing et les télévendeurs »). Les auteurs le définissent comme une méthode de marketing direct combinant les services des télécommunication et les bases de données pour communiquer avec les clients et les prospects. Après avoir situé sa place dans la communication de l'entreprise, les auteurs exposent l'utilisation du marketing téléphonique dans la vente et insiste sur la **complémentarité vendeur – mailing – télémarketing**. Ils soulignent les avantages du téléphone mais envisagent aussi ses limites. L'efficacité et le coût du marketing téléphonique sont également comparés à ceux du publipostage et à ceux de la visite d'un commercial.

Les principes d'organisation d'une action de marketing téléphonique sont proposés. Les auteurs différencient les campagnes en émission d'appel et en réception d'appel, livrent quelques clés du succès et invoquent le développement du télémarketing dans les années à venir.

En conclusion, les auteurs insistent sur trois points fondamentaux :

- ⌘ Sortir de la « guerre » entre les services marketing et commerciaux.**
- ⌘ Bien intégrer l'orientation client dans la réflexion.**
- ⌘ Considérer le client comme un capital.**

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Eclairage sur la force de vente qui peut permettre aux enseignants de terminale d'informer au plus juste les élèves sur leur choix d'orientation en BTS. Facile à lire et utilisable pour le cours sur le publipostage par exemple.

	BTS commerciaux	++++	Essentiel pour anticiper la réforme des BTS commerciaux. Peut être lu par les étudiants et présenté à l'épreuve de TCC.
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Facile à lire et apporte des bases sur la force de vente. On regrettera toutefois le peu d'importance accordé aux NTIC.
	Agrégation	-	Un peu insuffisant.
Pour la culture générale		+	Permet de voir le métier de vendeur autrement que comme un baratineur.