



1^{ère} Partie

Management de l'équipe commerciale

Nathalie Commeiras
Université de Montpellier
IUT Montpellier - Sète

copy right Commeiras N. Univ.
Montpellier



1^{ère} Partie : Conception et Organisation de la FV

1. Une force de vente hétérogène

- 1.1. Des appellations diverses : les rôles des commerciaux et managers commerciaux ?
- 1.2. Des statuts juridiques variés : critères de choix pour l'entreprise

– 2. Une FV à structurer

- 2.1. L'organisation de la force de vente
- 2.2. L'organisation du travail du commercial



1.1. Des appellations diverses : quels rôles pour le commercial ? Et manager commercial ?

Analyses de postes : les fiches de poste

1.1.1. Définition de la fiche de poste ou d'emploi

FINALITE ?

 **Relever les aspects importants du poste :**

Principales missions/activités (QUOI)

Principales compétences requises (savoir, savoir faire, savoir-être) (COMMENT)

Principaux moyens supports et outils (COMMENT)

Principales relations (AVEC QUI)

le...QCCAQ...le QCCAQ...le QCCAQ....



Analyse des postes et des emplois de la fonction commerciale

✉ **L'emploi (ou emploi-type):**

Un regroupement de postes suffisamment « proches » en terme de contenu (activités et responsabilités exercées) pour être gérés ensemble

Exemple :

Emploi : Commercial

Poste : Chargé de clientèle sur le marché des particuliers

1.1.2. Comment construire ou actualiser une fiche de poste ?

Comment faire ?

Plusieurs méthodes :

- l'observation**
- le questionnaire**
- l'entretien**

Exemple de Fiche de poste minimaliste

Identité de l'emploi	Intitulé du poste Eléments structurels
Finalités	Finalités du poste au sein de la structure
Missions et Tâches (à décrire avec des verbes d'action)	<u>Missions</u> : ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable <u>Tâches</u> : opérations fixant le déroulement du travail en fonction des moyens et des procédures utilisées
Moyens et contraintes	Ens. De moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail + Contraintes du poste
Exigences requises/compétences	Ens. De compétences en termes de : savoir, savoir-faire et savoir être
Mode d'accès et d'évolution	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi



Analyse des postes et des emplois de la fonction commerciale

✉ **Cf TD Exemples de fiches de poste**

- Poste de commercial
- Poste de manager commercial



Conclusion : Principales évolutions du rôle des commerciaux

- Les métiers de la vente sont plus spécialisés
- Les prestations attendues sont plus qualitatives (le conseil a une place importante)
- Les activités sont plus contrôlées
- Davantage de travail d'équipe
- Impact du digital qui transforme le métier
- Des clients connectés, surinformés
- Des clients cross-canal avec des nouveaux comportements d'achat (*showrooming* – rechercher en magasin/acheter en ligne et *webrooming* – rechercher en ligne/acheter en magasin)
- **En résumé : un rôle plus COMPLEXE !!**

→ **Diversité des appellations : confusion**



1. Une FV hétérogène

1.2. Des statuts juridiques variés : critères de choix pour l'entreprise ?

Diversité des statuts juridiques :

- salarié de droit commun
- VRP multiscarte ou exclusif (monoscarte)
- agent commercial
- apporteur d'affaires
- recours à un prestataire de vente (FV Externalisée)



1.2 1. Le vendeur : **SALARIE DE DROIT COMMUN**

- **Salarié commercial : cadre, agent de maîtrise ou employé commercial**
 - salarié de l'entreprise (à temps plein ou partiel)
 - relève de la convention collective propre à l'entreprise
 - n'a aucun droit sur la clientèle acquise en cas de rupture du contrat de travail
 - en cas de licenciement : pas de versement d'une indemnité de clientèle



1.2 2 Le vendeurs VRP

■ VRP exclusif ou multicarte

- Statut particulier à la législation française (*Art. L751-1 code du travail*)
- Accord national interprofessionnel des VRP du 3 octobre 1975 modifié par l'avenant du 16 mai 1977
- Salarié d'une entreprise ou de plusieurs entreprises



1.2 2 Le vendeur VRP

■ VRP Exclusif ou Monocarte

- Contrat de travail avec une entreprise
- Carte professionnelle de représentant
- Lien de subordination fort en raison d'un contrat d'exclusivité
- Le contrat inclut des engagements sur les taux de rémunération
- Rémunération conventionnelle minimale : *sa rémunération minimum doit être égale à 520 fois le SMIC horaire (10.57 euros brut en 2022) par trimestre pour un contrat à temps plein. Il a aussi le droit de se faire rembourser les frais professionnels auprès de son employeur.*
- Versement d'une indemnité de clientèle en cas de licenciement

1.2 2 Vendeur VRP

■ VRP Multicarte

- Contrat de travail avec plusieurs entreprises : le contrat doit contenir la déclaration des sociétés ou des produits déjà représentés et l'engagement de ne pas prendre d'autres représentations sans l'autorisation préalable de l'employeur
- Carte professionnelle de représentant
- Le contrat inclut des engagement sur les taux de rémunération; pas de rémunération minimale garantie puisqu'il dispose de nombreuses ressources. Commission
- VRP reçoit un bulletin de salaire
- Versement d'une indemnité de clientèle en cas de licenciement
 - Ce statut tend à disparaître en raison du code de travail européen, pour être remplacé par celui d'agent commercial.



1.2 3 Le vendeur **AGENT COMMERCIAL**

« **un mandataire**, chargé de négocier et conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestations de service au nom et pour le compte d'industriels, commerçants ou autres AC » (loi du 25/061991).

- peut être une personne physique ou morale
 - ces professionnels de la vente ne sont pas salariés, mais mandatés par une ou plusieurs entreprises.
- peut avoir des salariés
 - paie ses charges sociales
 - peut effectuer des opérations commerciales pour son propre compte
 - peut accepter librement n'importe quelle représentation dans la mesure où il ne s'agit pas de firmes concurrentes d'un de ses mandants
 - rémunération par commission
- la clientèle appartient à l'agent commercial



1.2 4 LE STATUT JURIDIQUE des vendeurs APPORTEUR D'AFFAIRES

- Contrat d'apporteur d'affaires
- Personne physique non subordonnée par un contrat de louage de services
- Il met en contact l'entreprise qu'il représente et un acheteur
- Il perçoit une commission définie dans le contrat à condition que l'affaire se réalise



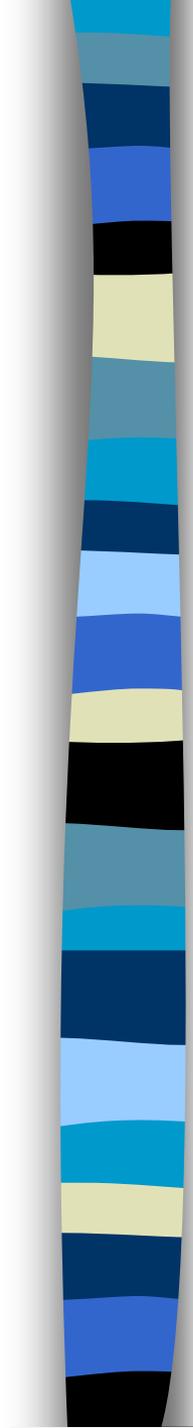
1.2 5 Externalisation de la FV (outsourcing commercial) ou FV externalisée

- Recours à un prestataire de vente
- Contrat de prestations de services, de mise à disposition d'une force de vente
- L'entreprise prestataire s'engage par contrat à mettre à disposition du client une force de vente
- Le prestataire de vente est libre de fournir des prestations de vente à d'autres entreprises même concurrentes
- Les prestations de vente sont facturées au client.



Externalisation des FV :

- Taux de croissance proche de 15% par an
- Secteurs variés tels que le médical, cosmétique, téléphonie mobile, jeux vidéo, outillage, agroalimentaire....
- 82% des entreprises recourent à une FV externalisée (Cegos, 2015)
- Up-Sell : un spécialiste de la FV externalisée...



Externalisation des FV : 2 types

- FV externalisée **permanente ou structurelle** :
 - Durée de la prestation indéterminée (absence de FV propre)
 - Missions : identiques à celles des FV intégrées (ou propres)
- FV **supplétive ou ponctuelle**
 - durée de la prestation ponctuelle (contrat à court terme avec le prestataire de vente) – soutien à la FV propre
 - missions : lancements de nouveaux produits, exploration de nouveaux circuits de distribution, actions sur des produits saisonniers....



Externalisation des FV :

■ Avantages

- Acquérir de la flexibilité et réactivité
- Permettre à l'entreprise de se centrer sur son cœur de métier
- Bénéficier de compétences spécifiques, d'une expertise
- Démultiplier la FV à un moment opportun (marchés saisonniers, lancements de produits)
- Optimiser les coûts

■ Inconvénients

- Faire cohabiter les 2 FV
- Perte de la culture d'entreprise
- Perte de la mémoire commerciale de l'entreprise
- Risque de dégradation de la vente relationnelle

Possibilité de contrôle et de direction pour l'entreprise

Risques pour le vendeur

Forte

Faibles

FV externalisée
FV propre

Salarié de droit commun

VRP exclusif

Salariés

FV

Statut de VRP

VRP multicarte

FV déléguée

Agent commercial

Personne physique

Mandataire

ou morale

Faible

Forts

Force de vente propre, déléguée ou externalisée ?

Trois principaux critères de choix :

1) Financier :

- ✉ coût (fixe et variable)
- ✉ ROI (retour sur investissement à LT/à CT)

2) Commercial :

- ✉ si l'entreprise souhaite renforcer son image auprès de ses clients, développer la vente relationnelle
- ✉ répartition géographique (dispersion de la clientèle)
- ✉ politiques commerciale (orientation des actions/contrôle de la FV)
- ✉ Lancement d'un nouveau produit – test du marché
- ✉ Activité saisonnière ou accroissement de l'activité ponctuelle

Force de vente propre, déléguée ou externalisée ?

3) Les ressources humaines commerciales :

- ✉ Recrutement, intégration culturelle/socialisation
- ✉ capacité d'animation, pilotage de l'équipe commerciale : recrutement d'un manager commercial
- ✉ un système de contrôle fondé sur les résultats et sur les comportements des commerciaux : politique de rémunération sophistiquée...
- ✉ Rémunération : Coûts fixes, Coûts variables liés à la rémunération de la performance, avantages en nature, charges sociales patronales
- ✉ Politique RH : formation des vendeurs, gestion des carrières, qualité de vie au travail....



Conclusion 1.1 : UNE FORCE DE VENTE HETEROGENE

- Force de vente sédentaire et/ou itinérante
- Force de vente propre et/ou FV déléguée et/ou FV externalisée : des statuts juridiques variés
- Diversité des catégories hiérarchiques
- Profusion des appellations pour désigner le métier de commercial



1^{ère} Partie : Conception et Organisation de la FV

1. Une force de vente hétérogène

- 1.1. Des appellations diverses : les rôles des commerciaux et managers commerciaux ?
- 1.2. Des statuts juridiques variés : critères de choix pour l'entreprise ?

– 2. Une FV à structurer

- 2.1. L'organisation de la force de vente
- 2.2. L'organisation du travail du commercial



2. Une FV à structurer

2.1 L'organisation de la FV

2.1.1. Déterminer la taille optimale de la FV

2.1.2. Choix de la structure commerciale

2.1.3. Délimitation des secteurs de vente

2.11 Déterminer la taille optimale de la force de vente

2 méthodes pour déterminer la taille de la FV :

* Approche par la méthode des moindres carrés

* Approche par la charge de travail



* Approche par la méthode des moindres carrés

→ Approche qui repose sur les ventes passées
Il existe un lien étroit entre les efforts de vente passés et futurs.

$$Y = aX + b$$

Avec

Y = le chiffre d'affaires de l'année passée (N-1)

X = le nombre de vendeurs

(cf. votre cours de statistique)



* Approche par la charge de travail : méthode la plus utilisée

**Taille de la force
de vente**

Effort total de vente à
réaliser

=

Capacité maximale d'action
d'un commercial par an



Approche par la charge de travail

Effort total de vente à réaliser ...

nombre de visites à réaliser par an, pour tous les clients/prospects.

Il faut tenir compte de la spécificité des clients/prospects car :

- L'effort de vente n'est pas identique quelque soit le type de client (le marché n'est pas homogène).
- donc la fréquence des visites peut varier
- ainsi que la durée des visites ...



Approche par la charge de travail

Potentiel du vendeur (capacité maximale d'action)... nombre de visites réalisables par an et par vendeur

Il faut tenir compte des missions des commerciaux et des activités extérieures à la vente (ex: formation, réunions diverses).

- Avant la vente : prospection, préparations
- Pendant la vente : nombre de visite nécessaire pour aboutir à un contrat
- Après la vente : suivi des contrats, gestion de la relation client...



* Approche par la charge de travail

Pour résumer :

Effort total à réaliser = Nombre de visites à réaliser par an pour tous les clients/prospects

Capacité maximale d'action d'un commercial par an (en nombre de visites clientèle) = Nombre potentiel de visites par vendeur et par an



* Approche par la charge de travail : méthode la plus utilisée

Ce qui équivaut à :

Nombre de visites à réaliser
par an pour tous les clients/prospects

**Taille de la force
de vente**

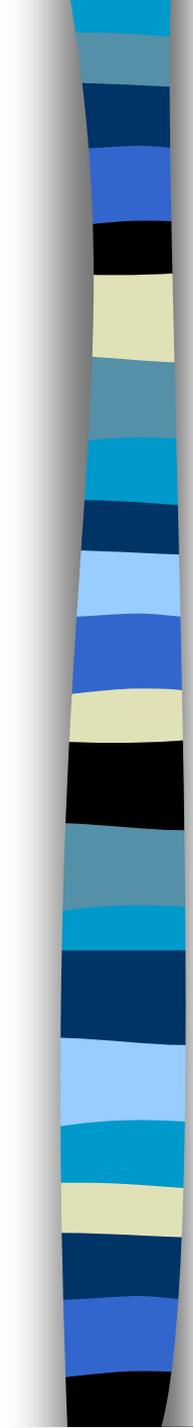
= _____

Nombre potentiel de visites par
vendeur et par an



Conclusion

- Le coût de la FV est un paramètre important. (5% en moyenne du CA HT dans l'industrie)
- Il est important d'évaluer le revenu marginal apporté par un vendeur supplémentaire en fonction de son coût.
- *Le temps de travail supplémentaire consacré à un client est payé en retour par des accroissements de CA de moins en moins importants (loi des rendements décroissants)*



Exercice à faire / TD5

Traiter l'exercice : Entreprise Gardenland

1^{ère} question : calculer la taille optimale de l'équipe commerciale et commenter

2^{ème} question : construire le tableau de répartition des 14 secteurs c'est-à-dire attribuer un secteur de vente à chacun des 14 vendeurs.



2.1.2. Choix de la structure commerciale

Structure d'une organisation ou d'une fonction : « *La somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (Mintzberg, 1982)

Les dimensions horizontale et verticale de la structure.



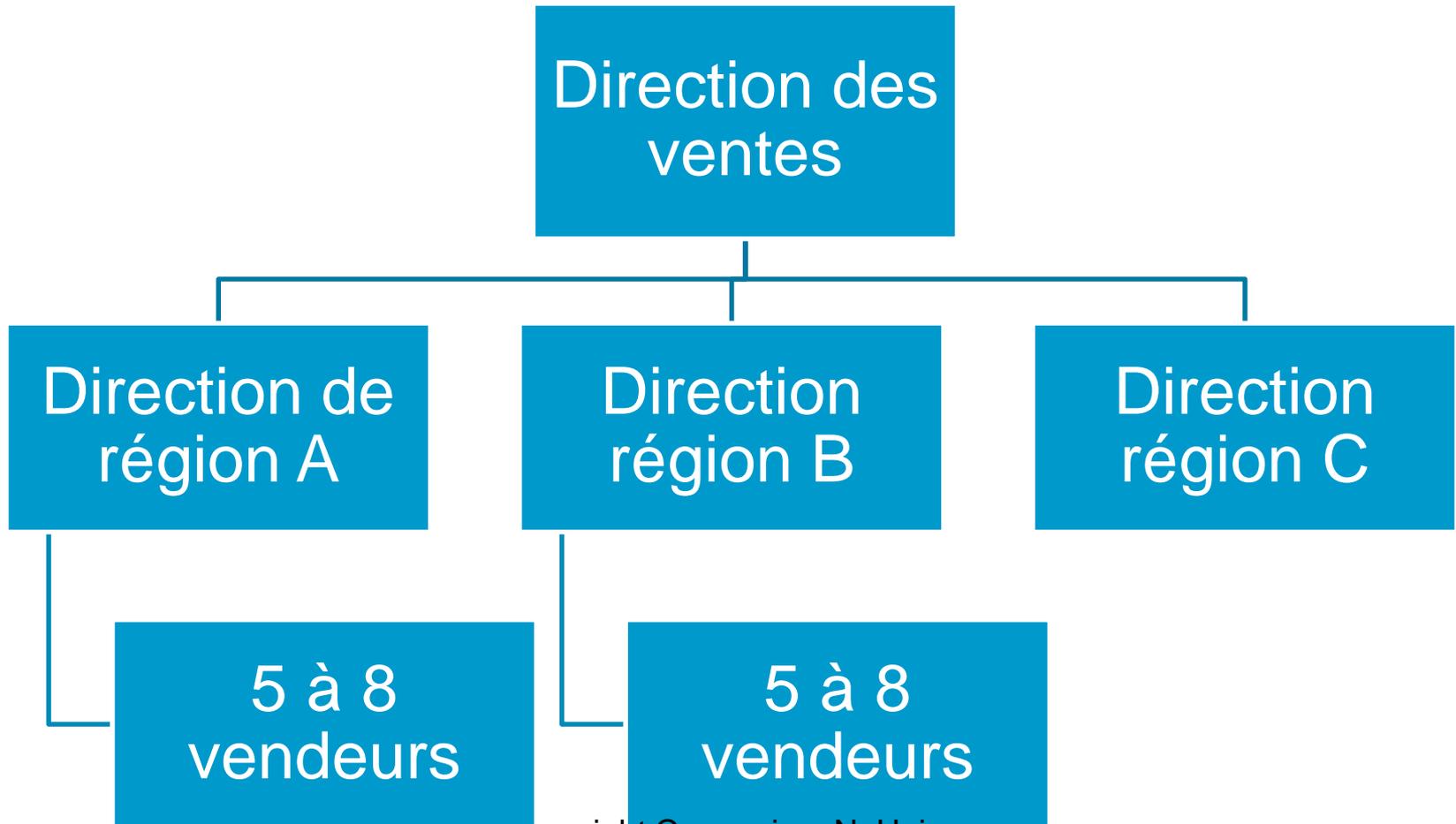
2.1.2. Choix de la structure commerciale

* **Structure horizontale**

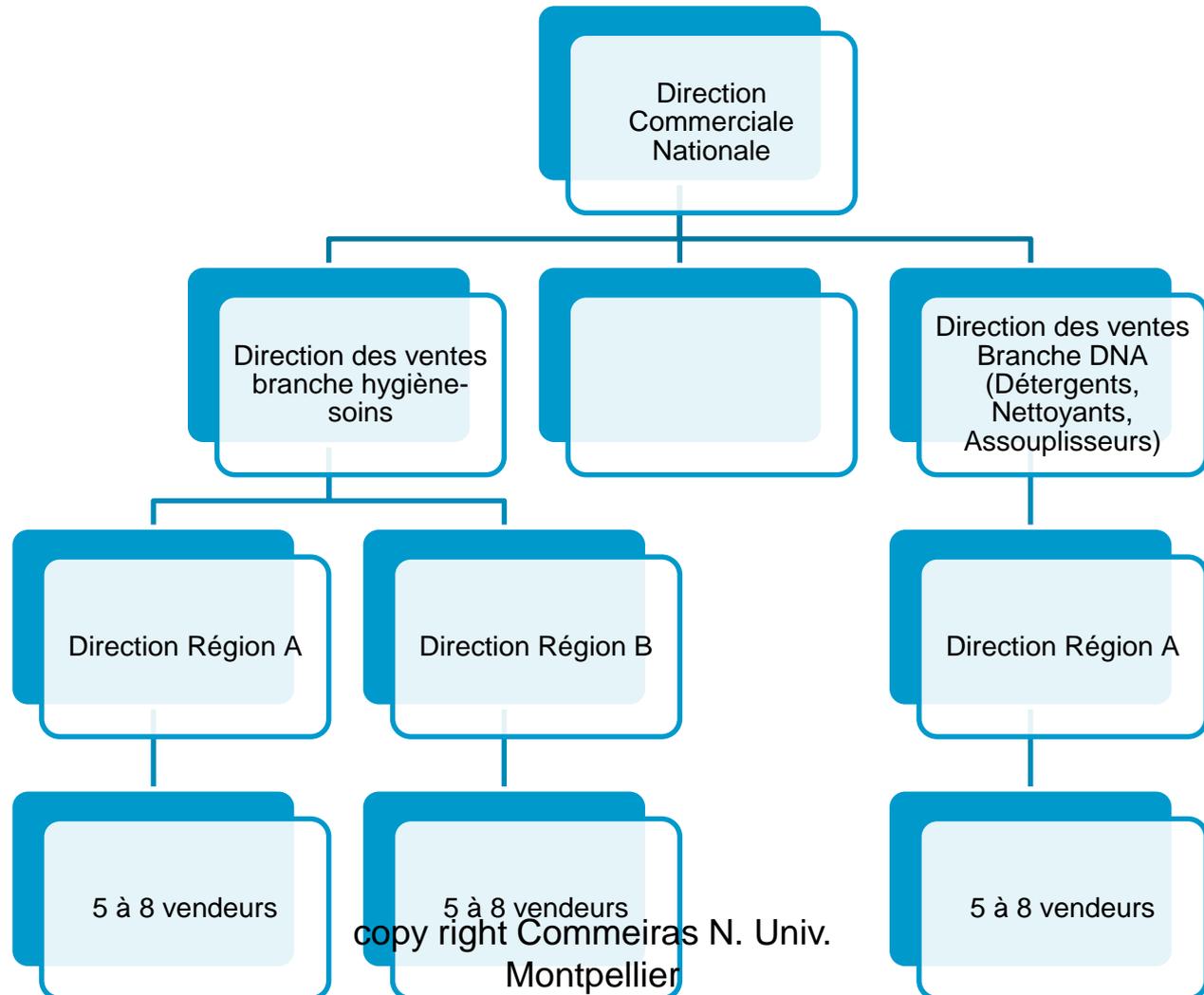
- **Structure par zone géographique**
- **Structure par produit**
- **Structure par marché**
- **Structure mixte**

- * **Structure verticale**

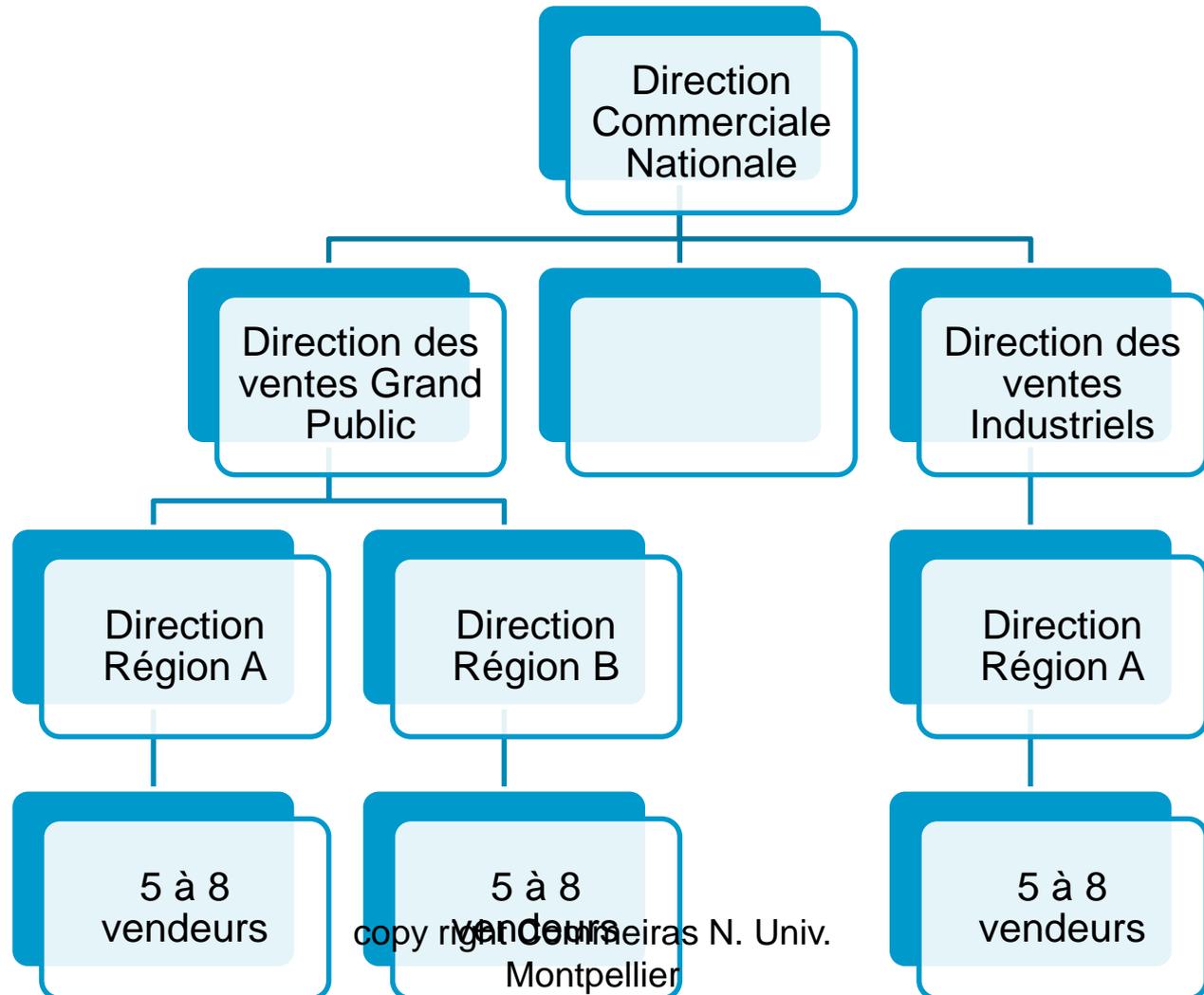
Structure par zone géographique



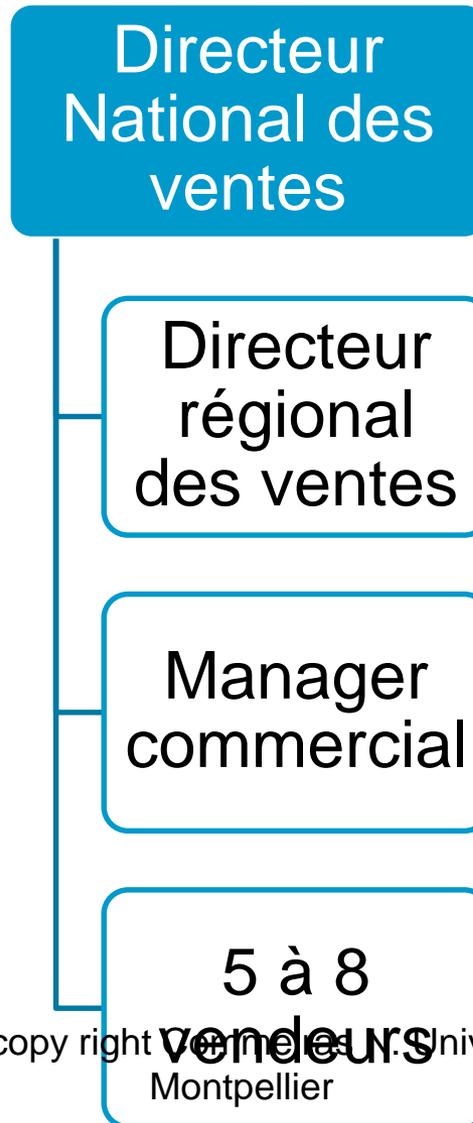
Structure par produit



Structure par marché ou type de clientèle



Structure verticale





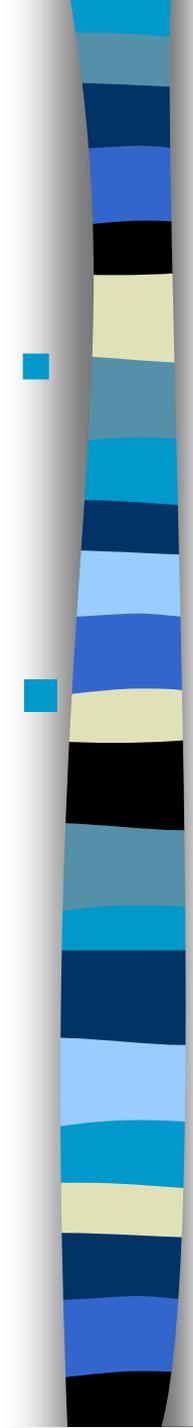
1^{ère} Partie : Conception et Organisation de la FV

1. Une force de vente hétérogène

- 1.1. Des appellations diverses : les rôles des commerciaux et managers commerciaux ?
- 1.2. Des statuts juridiques variés : critères de choix pour l'entreprise ?

– 2. Une force de vente à structurer

- 2.1. L'organisation de la force de vente
- 2.2. L'organisation du travail du commercial



2. Une FV à structurer

2.2 L'organisation du travail du commercial

2.2.1. L'organisation des tournées

2.2.2. La gestion du temps

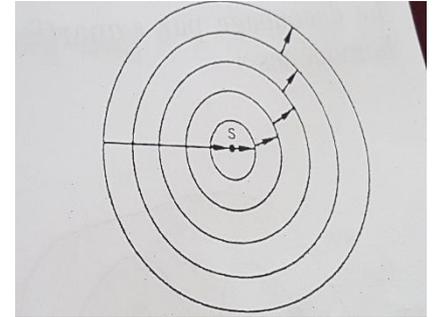
2. Une FV à structurer

2.2.1 L'organisation des tournées du commercial

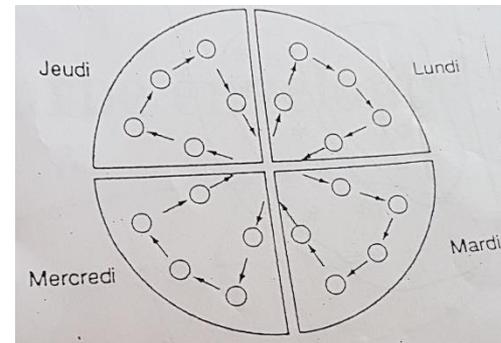
- La tournée en « cercle ou spirale »
- La tournée en « trèfle »
- La tournée en « marguerite »
- La méthode « ligne droite et zone »
- Le découpage par « quartiers ou zones homogènes »
- La méthode « zig-zag »
- La méthode « zig-zag » et « courbe enveloppe »

2.2.1 L'organisation des tournées du commercial

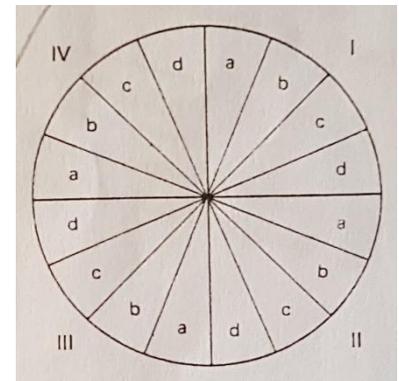
- en « cercle ou spirale »



- en « trèfle »

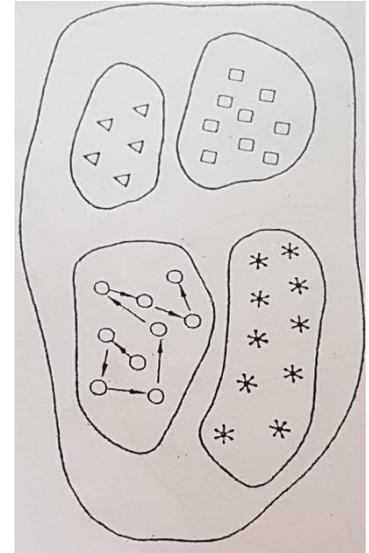


- en « marguerite »

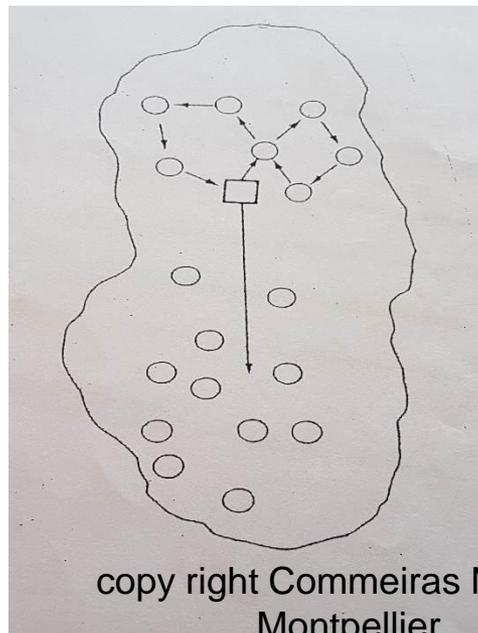


2.2.1 L'organisation des tournées du commercial

- Par « quartiers ou zones homogènes »



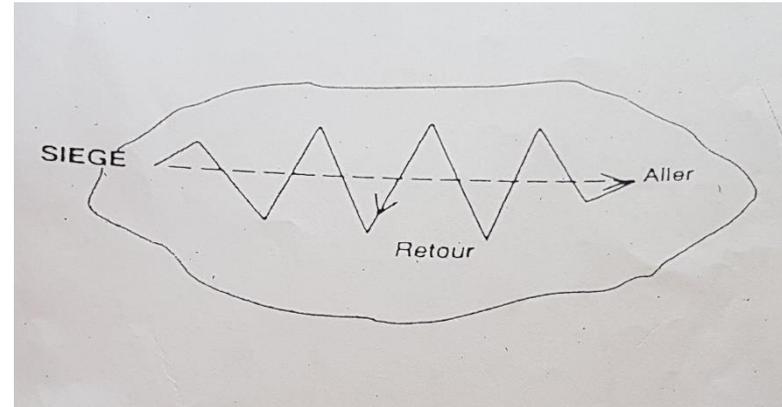
- Par « Ligne droite et zones »



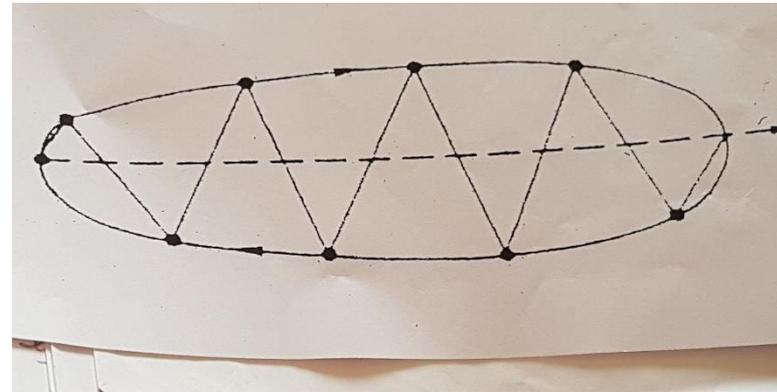
copy right Commeiras N. Univ.
Montpellier

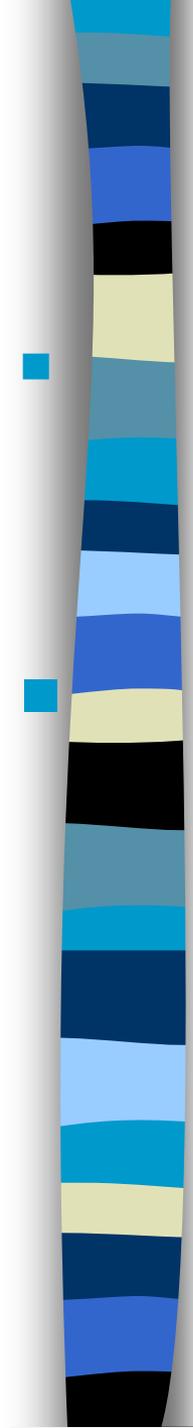
2.2.1 L'organisation des tournées du commercial

- En « zig-zag »



- En « zig-zag et courbe enveloppe »





2. Une FV à structurer

2.2 L'organisation du travail du commercial

2.2.1. L'organisation des tournées

2.2.2. La gestion du temps



2.2.2. La gestion du temps du vendeur

- Le travail du vendeur sur son secteur : **organisation matérielle**
 - La préparation des visites
 - Réalisation des visites
 - Suivi des ventes



2.2.2. La gestion du temps du vendeur

- **La gestion du temps du vendeur** : 2 principes fondamentaux de gestion du temps
 - **Analyse du temps : l'auto-diagnostic**
 - *Identifier les tâches à réaliser heure par heure sur une période déterminée*
 - *Calculer le temps consacré aux différentes tâches (clientèle et hors clientèle)*
 - *Analyser la répartition du temps entre les tâches et identification de pistes d'action*
 - **Principes de gestion du temps**
 - **Se fixer des priorités (matrice urgence/importance)**
 - **Déléguer**
 - **Planifier son temps (quoi ? Quand ? Qui ? Comment ?)**
- **Outil de gestion quotidienne du temps du vendeur : Agenda électronique**
- **Gestion de projet à moyen terme : PERT....**