

5

FORCE DE VENTE ET PRESCRIPTION

Le choix du circuit direct met en jeu les missions de la force de vente ainsi que les principaux modes d'organisation commerciale. Tout comme le réseau indirect, une force de vente a besoin d'être managée. C'est entre autres, l'objet du Plan d'Actions Commerciales, des différentes formules de rémunérations et du plan de formation, de créer et d'entretenir la motivation des commerciaux. Le cas Michelin appliqué à l'activité Pneus Poids Lourds permet de présenter l'exemple original d'une force de vente-conseil.

1 *Les missions de la force de vente*

L'expression « force de vente » s'emploie dans les entreprises qui ont choisi d'assurer la distribution de leurs produits par leur propre service interne. Le terme sert également à désigner l'équipe chargée d'animer le réseau indirect¹. De manière générale, il se réfère à l'ensemble des responsables commerciaux faisant partie intégrante de l'entreprise chargés de suivre les clients. Trois grandes missions sont remplies par les ingénieurs d'affaires : la communication, la vente et la remontée d'informations.

1.1. La communication

La fonction communication ne constitue pas l'essentiel de ce qui est demandé au commercial. Chronologiquement, c'est pourtant par la communication qu'il initie la relation avec son client. Dès la première prise de contact, le responsable commercial établit une double communication, à la fois interindividuelle et institutionnelle,

puisqu'au-delà de la relation entre deux interlocuteurs, c'est un échange entre deux entreprises qui se noue.

Même si le premier entretien peut être soutenu par un autre moyen de communication relevant du marketing direct ou de la presse professionnelle par exemple, le responsable commercial représente le premier vecteur de communication de l'entreprise. Il est souvent appuyé par des actions de communication (marketing direct, documents commerciaux, presse professionnelle...), permettant sinon de « pré-vendre » l'offre, au moins de faciliter le premier contact avec le client (notoriété de la marque, image de l'entreprise...).

La nécessité d'une relation de confiance

La première fois que l'entreprise tente une démarche de prospection auprès d'un client, l'impression laissée par le responsable commercial est déterminante : elle influencera la perception qu'aura le client de l'entreprise et des produits proposés. Une mauvaise impression à ce stade sera difficilement compensée par l'excellente présentation d'une plaquette ou d'un rapport d'activités. Inversement, un commercial habile peut donner envie au prospect d'en savoir plus sans l'aide d'un support exceptionnel. Il s'agit donc de veiller à l'apparence personnelle du commercial.

Comme dans la grande consommation, la mission de communication du commercial peut être largement facilitée en fonction de la notoriété acquise par l'entreprise. Lorsqu'un responsable commercial annonce son nom et décline celui de son entreprise, son image est immédiatement mise en valeur par celle de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'un leader reconnu. Au contraire, s'il s'agit d'une entreprise inconnue, une première difficulté sera d'obtenir un rendez-vous : il conviendra alors de préciser le secteur dans lequel intervient l'entreprise.

Le travail de suivi relationnel

Lorsque la relation est créée, le responsable commercial doit en assurer la continuité en relayant par exemple un événement comme la rencontre sur un salon ou une affaire réalisée plusieurs années auparavant. Le travail de suivi relationnel est en effet primordial pour développer la confiance instaurée. Naturellement, le responsable commercial communique l'offre de biens et de services de l'entreprise au cours de la prospection et de la vente. Il doit également tenir informés les clients sur son entreprise : informations sur les performances financières, sur les investissements, les projets actuels... Ces informations permettent de prouver aux clients la constance des efforts mis en œuvre pour les satisfaire : il s'agit de l'un des objectifs du plan d'actions commerciales (cf. Chap. 8) que de révéler les avancées de l'entreprise en termes d'innovation, de communication commerciale...

Certaines entreprises ont mis en place à côté de leur force de vente, une « force de vente conseil ». Compte tenu de la complexité technique des produits et services proposés, des experts techniques internes ont ainsi pour mission de présenter des solutions aux clients et prospects. Au-delà, il s'agit de renforcer les relations nouées avec ces interlocuteurs, mieux comprendre leurs préoccupations, les conseiller et participer à leur développement. Ils servent de relais et encouragent de larges

échanges d'informations sur la clientèle, les marchés, les produits, la concurrence, les technologies.

Mais la mission principale confiée au responsable commercial demeure la vente. Elle se traduit par le carnet de commandes et le volume de ventes réalisées. La vente est toutefois rarement immédiate : elle intervient après un processus relativement long².

1.2. L'avant-vente : la prospection

La clientèle existante n'est en général pas suffisante pour assurer la réalisation des objectifs de croissance. Par ailleurs, certains clients disparaissent en raison du jeu de la concurrence, de leur non-solvabilité... C'est pourquoi il est nécessaire de gagner de nouveaux clients afin de garantir l'avenir de l'entreprise et ses futurs revenus. La prospection consiste à élargir le champ actuel de clientèle en découvrant, d'une part de nouvelles entreprises ou organisations susceptibles de devenir clientes, d'autre part de nouvelles opportunités au sein d'entreprises déjà répertoriées mais non encore clientes, ou clientes pour d'autres produits.

Avant d'être un client effectif, le client est d'abord potentiel : il est appelé prospect. On distingue souvent les prospects en fonction de leur velléité d'achat (chaud, tiède, froid). Le responsable commercial se rend dans des entreprises non clientes mais où les concurrents sont déjà présents et où il n'a pas d'appui interne. Il s'agit de « percer » chez le client déjà lié avec d'autres fournisseurs. Cela peut se faire dans un premier temps par la prise de petites commandes qui sont autant de mises à l'épreuve permettant de construire une relation et de prouver le sérieux et l'engagement de l'entreprise.

Le caractère ingrat voire décourageant de la prospection et sa rentabilité médiocre (à court terme) conduisent parfois certaines entreprises établies à négliger la prospection en ne prenant par exemple aucune mesure pour inciter les commerciaux à prospecter. La prospection est parfois confiée à des profils juniors alors même que des responsables expérimentés savent beaucoup mieux détecter les informations commerciales exploitables³.

Pour une prospection efficace, il est indispensable de recourir aux principales sources d'informations disponibles (guides, annuaires, fichier interne, banques de données internes enrichies par les retours d'opérations marketing comme les mailings, les salons...). L'issue de la rencontre dépend souvent des informations possédées avant le premier contact (comme le choix du meilleur interlocuteur par exemple). Les responsables commerciaux ont un rôle d'identification des entreprises, des interlocuteurs et des potentiels d'affaires.

Au fur et à mesure des rencontres avec l'entreprise prospectée, le commercial doit rassembler des informations sur l'équipement du client (fournisseurs, ancienneté, quantité, marques, prix...), ses motifs de satisfaction et de mécontentement (disponibilité, service après-vente...) et sur les modes de décision (fréquence d'achat, principales personnes impliquées, leurs fonctions, leurs influences respectives...) (cf. Chap. 2). Le commercial peut ainsi remplir des fiches de collecte (sous forme informatique ou papier) particulièrement utiles pour préparer les futures démarches

commerciales (argumentaire, choix des interlocuteurs, du moment de la visite...) (cf. figure 5.1).

Personnes		Tél.	Domaine	Fonction	Rôle			Centres d'intérêts		
					Pres.	Décid.	Signat.	1.	2.	3.

Resp. Ccial :		FICHE IDENTITÉ CLIENTS / PROSPECTS									
Groupe	<input type="checkbox"/>	N° groupe	Secteur				Client	<input type="checkbox"/>			
Entreprise	<input type="checkbox"/>	N° SIRET	Code NAF				Prospect	<input type="checkbox"/>			
Établissement	<input type="checkbox"/>	Activité	Tél								
		Raison Sociale									
		Adresse									
		Code Postal	Ville								

Figure 5.1 Exemple de fiche de prospection : recueil de renseignements généraux sur l'entreprise et ses responsables

Toutes ces informations sont stockées sur les bases de données informatiques de l'entreprise. Mais il ne s'agit pas là du seul objectif de la prospection, qui a aussi pour but de créer un début de relation favorable : à l'aide de différents documents commerciaux (plaquettes, brochures...) la force de vente présente l'activité et l'offre de l'entreprise.

En résumé, les missions de la phase de prospection sont essentiellement :

- la détection et la sélection des clientèles-cible,
- l'identification des circuits de décision,
- l'analyse des besoins du client,
- la préparation de l'affaire.

La vente : présentation commerciale et négociation

L'objectif à ce stade est de fournir au prospect, ou au client, des informations spécifiques, en d'autres termes de communiquer sur l'offre des biens et services, de répondre aux questions ou de résoudre des problèmes. Le succès repose sur la capacité à reconnaître les besoins du client et à y répondre.

La phase de vente peut se résumer par les trois étapes suivantes :

- la présentation de l'offre, des différents savoir-faire et de la capacité d'adaptation de l'entreprise,
- la présentation au client des avantages de l'entreprise par rapport aux fournisseurs concurrents,
- l'élaboration d'une offre personnalisée et l'argumentation de la négociation sur les différents paramètres de service et de prix afin d'emporter le marché.

LA PRÉSENTATION COMMERCIALE ❖ Elle se déroule lors de visites de la clientèle, avec présentation des produits, réponse aux questions, interrogation sur la satisfaction. Il ne s'agit pas de vendre une proposition standardisée mais de personnaliser l'offre en fonction des attentes des clients, en entourant les produits de prestations associées telles que financement, formation, délais de livraison... Ce n'est qu'après plusieurs contacts auprès du prospect, que ce dernier peut se décider à travailler avec la firme, étant finalement convaincu de sa capacité à le servir efficacement et de façon concurrentielle.

La présentation commerciale s'appuie sur l'utilisation d'outils multimédias et de documents de vente. Les outils multimédias, texte et infographie avec au moins un média audiovisuel, permettent aux commerciaux de disposer d'une mémoire vivante et active à laquelle ils peuvent se référer, pour connaître avant toute visite l'historique des relations avec leur client, ou encore pour qualifier un prospect. Mais ces outils permettent aussi de présenter les produits, les services, de procéder avec le client à des simulations financières : calculs de ratios et élaboration de devis, états des stocks, etc. Vecteurs de communication intimement liés à la vente, les documents de vente regroupent en particulier les plaquettes, les catalogues, les notices techniques et commerciales ou les barèmes de prix (cf. Chap. 13).

La plaquette d'entreprise, comme les autres médias de l'identité (papier à en-tête, carte de visite...) doit être soignée car elle représente l'un des premiers documents commerciaux et informatifs de l'entreprise. Elle présente ses services, sa compétence, son expérience (ses références) et sa culture.

Les catalogues et documents techniques détaillent les caractéristiques techniques du produit ou du service, tout en véhiculant l'image de l'entreprise par leur contenu et leur forme. Axe prioritaire de communication, ils sont avant tout la vitrine de l'entreprise offrant une présentation complète des produits (dimensions, caractéristiques techniques, options possibles, coloris, photos, dessins, schémas). Les mieux réalisés d'entre eux sont également de véritables outils marketing en devenant les outils de travail indispensables des professionnels du secteur. C'est le cas des catalogues tels que ceux de Legrand, de Schneider Electric ou de Technal qui sont des références incontournables dans les secteurs du matériel électrique et de la menuiserie en aluminium. Ces catalogues, longtemps diffusés sous forme papier, sont désormais souvent réalisés sur CD-Rom et sont accessibles aux professionnels sur les sites Internet des entreprises.

Véritable support de vente, la documentation technique (fiches, notices techniques) est impérative pour tout produit complexe ou technologiquement spécifique. S'adressant à des professionnels, elle se doit d'être précise, complète, mais surtout pratique, utile et capable de répondre à la plupart des interrogations techniques : montages, caractéristiques, spécifications, normes, processus, particularités...

LA NÉGOCIATION ❖ Durant cette phase, le commercial doit être à la fois dynamique sans pour autant être trop pressé : il est indispensable de bien connaître les besoins, de savoir écouter et de savoir questionner le client⁴. La phase de négociation repose sur l'échange d'informations et la communication. Il s'agit d'évaluer ce que le client est disposé à faire (l'idéal recherché et les limites de la négociation) et d'adopter une réponse qui mène au consensus (cf. figure 5.2). Dans une approche « win-win » de la

négociation, aucune des deux parties ne l'emporte totalement sur l'autre mais chacun obtient un gain partiel et s'estime satisfait par l'accord obtenu.

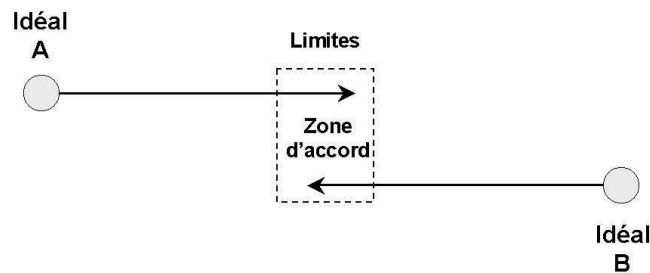


Figure 5.2 La négociation

Les techniques de vente permettent d'analyser les objections du client en distinguant les désaccords réels des arguments astucieux avancés par le client dans le but de faire baisser les prix. En général, le dossier « réponse aux objections » qui a été préparé en équipe dans l'entreprise aura permis de développer l'argumentation présentant les avantages de la solution par rapport aux offres concurrentes. À l'aide de cet outil, le responsable commercial est plus efficace pour convaincre ses différents interlocuteurs. Les démonstrations produits permettent également d'impliquer le client.

À la suite de chaque rencontre, il consigne un bilan de l'entretien et de l'état d'avancement de sa relation dans le dossier client. Il pourra ainsi mieux définir le nouvel objectif de la prochaine visite en fonction de l'objectif fixé à plus long terme. Cela lui permet également de déclencher auprès des services techniques la commande d'études concernant aussi bien la conception que le devis final de la proposition.

Compte tenu de l'importance des contrats en jeu dans certains secteurs d'activités (aéronautique, grands projets...), les aspects légaux doivent être préparés idéalement bien avant la phase de négociation elle-même. Ces aspects légaux comprennent la gestion de la propriété intellectuelle (brevets, licences, franchises, copyright, savoir-faire, logiciels, marques...). Les équipes de vente ont intérêt à associer les services juridiques internes le plus en amont possible dans le processus de vente afin de bénéficier de conseils et éviter certains écueils (réglementations internationales, nouvelles dispositions légales...).

Les principales missions durant la phase de vente sont :

- l'argumentation technique,
- l'argumentation financière,
- la mise au point de l'offre,
- la remise de la proposition,
- la prise de commande.

L'après-vente : le suivi

Même si cette étape intervient après l'obtention d'un contrat, elle relève pleinement du processus global de la vente puisqu'elle contribue à pérenniser le courant d'échanges et à fidéliser la clientèle. Compte tenu des coûts relatifs au contact

commercial (temps passé, moyens mis en œuvre...), il est très important de renforcer la relation nouée avec les clients.

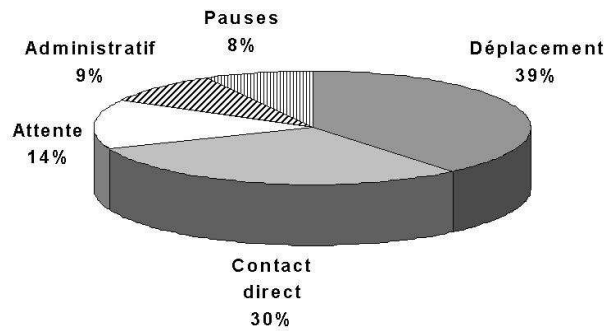


Figure 5.3 Répartition moyenne du temps d'un commercial

Le suivi régulier d'un client rendra d'autant plus difficile l'entrée d'un nouveau fournisseur. La force de vente s'attachera en particulier à veiller au niveau des stocks, au bon traitement interne des commandes. Avec le développement des outils informatiques et des systèmes d'information en réseau (Intranet...), les commerciaux sont désormais en mesure de renseigner en temps réel leurs clients. Ces outils modernes visant à aider la force de vente sont parfois appelés *Sales Force Automation* (SFA), ainsi définis : « tous les outils, allant du téléphone cellulaire aux logiciels en passant par l'intelligence artificielle ou le courrier électronique, permettant de renforcer la productivité des commerciaux, de faciliter la gestion commerciale, et de rendre les relations avec les clients plus rentables »⁵.

Outre le suivi commercial, les entreprises mettent en place un suivi technique, un service après vente dont l'importance relative est très variable. Elle augmente en fonction de quelques paramètres clés :

- *la complexité technologique du produit* : plus celui-ci est complexe, plus il fait appel pour son entretien comme pour son utilisation à des compétences pointues. Dans ces conditions, la capacité de l'entreprise à fournir le support produit, voire le support client, c'est-à-dire le service après-vente, est un atout déterminant que le commercial doit mettre en avant. De plus en plus, les cahiers des charges stipulent l'existence du Service Après-Vente, qui devient donc partie intégrante de la vente elle-même.
- *le montant de la transaction* : plus le montant est élevé à l'achat, plus le risque est grand pour le client de ne pas amortir son investissement ou de ne pas l'utiliser de façon optimale. Les garanties à long terme doivent être en rapport avec le risque financier...
- *la personnalisation de l'offre* : si l'offre a bien été personnalisée en fonction de l'acheteur, l'entretien, voire les réparations seront d'autant plus difficiles pour un autre fournisseur. Personnalisation et suivi après-vente sont deux outils complémentaires de fidélisation.

L'installation d'un Service Après-Vente, qu'il soit commercial ou technique, nécessite des efforts constants. Le client jugera sur la continuité des services apportés.

On peut résumer ainsi les principales fonctions de l'après-vente :

- le suivi technique en usine et chez le client (réception provisoire, mise en service...),
- la réception définitive,
- le recouvrement des créances,
- l'information, la formation pour l'exploitation,
- l'entretien (pièces de rechange),
- le contact avec les utilisateurs.

1.3. La remontée d'informations

À côté de la vente et de la communication, la remontée d'informations est la troisième mission assignée à la force de vente. Les commerciaux sont en effet les mieux placés pour enrichir le Système d'Information Marketing (SIM).

Ils rencontrent régulièrement les clients qui les informent de leurs motifs de satisfaction, des réclamations concernant les produits et les services de l'entreprise, mais également des concurrents. Ils voient les équipements en fonctionnement et ce, après plusieurs années d'installation. Les commerciaux sont également ceux qui rencontrent le plus facilement leurs homologues et concurrents. Ils doivent surtout informer l'entreprise sur toutes les tendances d'évolution concernant :

- *les produits* : il s'agit d'être informé le plus tôt possible des axes de développement, voire de recherche des clients, mais aussi des concurrents,
- *les entreprises* : il s'agit de suivre les changements de structure tels que prises de contrôle, filiales, cessions d'activités, mais aussi les changements de responsables.

Comment récupérer ces informations ? Les pratiques sont très variables. On trouve des entreprises très « administratives » qui imposent à leurs responsables la rédaction de rapports d'activités hebdomadaires, voire journaliers. Les rapports utilisent parfois le support papier, mais de plus en plus les supports informatiques (Intranet...). Dans ce rapport, les responsables commerciaux précisent les principaux contacts de la période écoulée, les résultats des entretiens, les « scoops » concernant tel concurrent ou tel client. Certaines entreprises ont même formalisé et codifié cet apport d'informations en proposant des primes à la force de vente en fonction des renseignements collectés.

Le commercial, travaillant conjointement avec le département Recherche et Développement et la production, apporte des éléments susceptibles de développer la créativité nécessaire à la satisfaction de la clientèle : réduction du nombre de pièces, analyse des usages, développement d'un même produit pour plusieurs applications afin de baisser les coûts...

Au total, la force de vente n'a donc pas comme seule fonction de vendre mais joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing et vecteur de communication⁶. Elle doit être à la fois :

- le support de communication de l'entreprise,
- le prospecteur assurant les revenus futurs de l'entreprise,
- l'interlocuteur de confiance du client,
- le sondeur des décisions d'achat, du marché et des besoins,

- le conseiller-expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux les solutions les mieux adaptées.

1.4. Les évolutions récentes

La force de vente et Internet

L'une des évolutions les plus marquantes de la force est liée au développement de l'Internet⁷. Outil supplémentaire à la disposition des ingénieurs d'affaires et de leur hiérarchie, Internet permet de mieux positionner l'offre auprès de la clientèle tout en recherchant des gains de productivité du département commercial. Au-delà de son rôle possible dans le suivi relationnel, cet outil peut également permettre en interne de renforcer les liens entre les services marketing et commerciaux de l'entreprise.

Dans le contexte business to business, opter pour la vente on-line de l'offre est délicat (cf. Chap. 4). En effet, pour les biens industriels complexes et/ou à haute valeur ajoutée, l'entreprise fournisseur préfère généralement conserver la maîtrise de la vente et de la distribution (directe, sélective ou exclusive). Il s'agit en effet pour ce type de biens, de proposer une solution et d'entourer le client de conseils : la relation directe est privilégiée afin de renforcer l'intimité-client et de mieux le satisfaire (cf. tableau 5.4). Internet n'est pas, en ce cas, un canal autonome mais devient un support de vente additionnel pour présenter les fonctionnalités et les caractéristiques techniques de l'offre, voire pour proposer un certain nombre de services autour du produit (aide en ligne, mises à jour, conseils pratiques d'utilisation, de maintenance...). En revanche, les clients professionnels des entreprises du secteur informatique ou de la bureautique s'attendent à ce que leurs fournisseurs proposent directement leur offre on-line (vente de logiciels, de progiciels, téléchargement d'applicatifs...). La force de vente traditionnelle joue toujours un rôle essentiel y compris dans ce contexte, que ce soit pour l'apport de conseils et d'information ou pour l'élaboration d'une solution plus adaptée au client (customisation de systèmes informatiques...).

Apports d'Internet	Limites d'Internet
<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure transmission de l'information tout au long de la chaîne de distribution - Meilleure réactivité en cas de défaillance d'un des éléments de la chaîne (feed-back accéléré) - Outil d'aide à la vente pour les points de distribution externalisés (données actualisées sur le catalogue du fournisseur) - Rationalisation des coûts administratifs de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Moindre maîtrise du mix et des actions promotionnelles menées par les partenaires - Contrôle difficile du point de vente externalisé - Coûts de la mise en place de l'organisation Internet pour le soutien commercial des partenaires distributeurs (CRM, informations...).

Tableau 5.4 Apports et limites d'Internet pour la vente en direct par le fournisseur des biens et services business to business

UNE AIDE À LA VENTE ❖ Si la relation directe entre le responsable commercial et son client est irremplaçable, Internet peut appuyer et renforcer la relation établie. Disposer d'un site Internet opérationnel, capable de délivrer de l'information utile sur l'offre produits, sur les tarifs, sur les spécifications techniques, etc. est de nature à rassurer l'organisation cliente. Le média Internet permet également à l'entreprise d'adresser aux prospects ou aux clients déjà acquis des offres personnalisées, facilitant ainsi le travail sur le terrain des ingénieurs d'affaires.

Par ailleurs, Internet peut être un précieux auxiliaire de l'argumentation commerciale. Ainsi, durant la négociation d'un produit complexe, le client peut demander, pour se rassurer et/ou pour repousser la décision d'achat, une précision sur un aspect très technique à laquelle seul le service R&D pourrait répondre. L'ingénieur d'affaires peut se mettre en rapport instantanément avec le département concerné pour se faire adresser par e-mail le ou les fichiers correspondant aux interrogations techniques formulées. De même, si un client régulier souhaite connaître la disponibilité de sa commande dans les meilleurs délais, l'ingénieur d'affaires peut visualiser on-line le suivi de production voire intervenir auprès de la direction production pour obtenir une dérogation prioritaire. Dans les deux cas, l'exploitation efficace de l'outil Internet permet de démontrer au client, la qualité de service de l'entreprise, sa réactivité et son sérieux.

L'ingénieur d'affaires, abonné à certains sites professionnels spécialisés, peut être tenu informé des nouveautés réglementaires, techniques ou commerciales apparues sur les marchés de ses clients. Il est alors à même de transmettre à ses interlocuteurs, par e-mail ou lors de ses visites, des informations actualisées et précises sur leur propre marché, renforçant les relations nouées avec eux. C'est le cas en marketing de projet par exemple avec l'envoi au client d'études techniques ou de rapports spécialisés, permettant de garder un contact sur le long terme. Sans abuser de la voie électronique, le responsable commercial peut toutefois, et avec l'accord de ses interlocuteurs, adresser, lorsque l'actualité s'y prête, des informations personnalisées (invitation à un salon, annonce en avant-première du lancement d'un nouveau produit, envoi d'une e-carte de félicitation pour un marché gagné ou une promotion obtenue...).

UN OUTIL D'INFORMATION ❖ Internet permet à l'entreprise de proposer aux clients une documentation commerciale toujours disponible et aisément actualisable (catalogues, fiches produits...). Outil d'information pour les clients (site de l'entreprise, newsletters, forums, conférences on-line...), Internet l'est également pour le responsable commercial qui peut disposer de façon pratique à des données relatives aux clients et prospects ainsi qu'à leurs marchés respectifs. Outil du système d'information, Internet permet également de visualiser aisément les offres concurrentes et d'actualiser ainsi les argumentaires des réponses aux objections. L'intérêt principal d'Internet pour la direction des ventes réside dans la facilité et la rapidité de reporting commercial, autorisant une meilleure réactivité commerciale. En outre, les visites des clients sur le site peuvent être analysées à l'aide d'outils informatiques et statistiques, permettant d'établir ou d'affiner la segmentation des clients.

UNE AIDE AU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE ❖ Internet contribue à rationaliser les coûts de fonctionnement du service commercial sur le plan administratif par la mise en ligne de documents tels que les bordereaux, les bons de commande... Internet

peut faciliter le recrutement des effectifs commerciaux qui déposent leurs CV, remplissent des fiches voire conversent en visioconférence sur le site de l'entreprise. La gestion des profils est améliorée et les entreprises actualisent plus aisément leurs offres d'emplois par rapport aux annonces classiques dans la presse. Par ailleurs, grâce au e-learning, des modules de formation de qualité sont de plus en plus souvent proposés aux commerciaux, contribuant à leur motivation. De façon plus anecdotique, l'attribution d'une adresse électronique au nom de l'entreprise peut également être perçue comme un signe de reconnaissance par les salariés. Enfin, Internet représente un outil intéressant d'animation de la force de vente avec l'organisation de concours de vente sur les différentes régions d'implantation de l'entreprise. Sur une période déterminée, un suivi quotidien du concours peut être effectué sur une page dédiée et privative au sein du site institutionnel.

Le rôle évolutif de l'ingénieur d'affaires

L'ingénieur d'affaires a vu le contenu de sa mission évoluer⁸. Longtemps, il fut seul en charge de la négociation et de la maîtrise d'un projet dans tous ses aspects (techniques, financiers, juridiques, après-vente...). Fort de ses compétences techniques, il était alors le seul et même interlocuteur des différents membres du centre d'achat du client. Progressivement, son statut s'est modifié pour devenir un coordonnateur et un superviseur des multiples intervenants impliqués par le projet (préparation de la réponse au client, négociation, signature). Il est au cœur d'un « centre de vente », symétrique du centre d'achat du client, comprenant des responsables internes (techniques, juridiques, financiers) voire externes (consultants, partenaires, sous-traitants...). L'idée est de constituer une force de réponse adaptée au client. C'est à l'ingénieur d'affaires qu'il revient de définir le mode de réponse (seul, en groupement, en sous-contractant ou en contractant principal avec des sous-contractants). Il doit mobiliser les ressources externes et internes spécifiques pour la réalisation du projet (choix du partenaire, sélection de la tâche, niveau d'implication...). L'ingénieur d'affaires devient ainsi davantage un pilote d'affaires, un manager polyvalent et intégrateur capable de gérer une équipe multiforme.

Une nouvelle évolution peut être observée depuis le début des années 2000. L'ingénieur d'affaires ne se contente plus de répondre à une demande du client. Il doit en effet anticiper voire construire la demande en amont en créant le projet. L'ingénieur d'affaires devient ainsi un développeur d'affaires (*business developer*). Les affaires se construisent sur du long terme et reposent non seulement sur les arguments techniques et les mérites propres au projet mais aussi sur une démarche très intuitive mobilisant des réseaux de relations, des alliances, des soutiens. Il s'agit de trouver les arguments spécifiques pour influencer les différents interlocuteurs et les rallier au projet.

2 *Les modes d'organisation de la force de vente*

Sous la notion de force de vente coexistent des réalités diverses. C'est ainsi que chez Airbus, Xerox ou Bouygues, la force de vente comporte des différences notables tant par son organisation que par les profils recrutés. D'une entreprise à l'autre, les

dispositifs varient considérablement en fonction de la taille, de la variété de l'offre, des spécificités de chaque secteur et des missions prioritaires qui leur sont assignées.

2.1. Les méthodes d'évaluation du besoin en force de vente

Il est rare qu'une entreprise ait à créer une nouvelle force de vente *ex nihilo*. En général, il s'agit d'adapter un effectif à un nouveau circuit ou à une zone géographique modifiée.

Contrairement à ce qui se passe en grande consommation, dans le secteur industriel, la frontière est très floue entre responsables commerciaux, chargés d'affaires et responsables marketing. En effet, chaque fois qu'il s'agit de produits personnalisés, le responsable commercial est également en charge des études préalables, du devis, etc. Ainsi, lorsqu'il y a une fluctuation importante d'activité, l'entreprise dispose d'une souplesse grâce à la polyvalence de ses responsables commerciaux. Des modifications de leurs plans de charge permettent d'éviter la création ou la suppression de quelques postes. Les calculs théoriques s'appliquent donc peu dans le secteur industriel. Les entreprises utilisent le plus souvent des méthodes empiriques, en prenant comme base de calcul l'effectif utilisé jusqu'à présent, par exemple pour tel gros client ou telle zone géographique. Il est cependant intéressant de rappeler quelques concepts également utilisés en grande consommation.

L'APPROCHE FINANCIÈRE ❖ Il s'agit de partir du coût moyen estimé d'une visite, par exemple 200 euros compte tenu des frais de déplacement. Ce coût va être rapproché de la marge brute commerciale, afin de vérifier que le chiffre d'affaires supplémentaire développé à la suite de la visite est suffisant pour couvrir le surcoût commercial. Dans l'exemple cité, une marge brute commerciale de 5 % permet de calculer le chiffre d'affaires minimum de 4 000 euros pour couvrir le coût de la visite :

$$\frac{200 \text{ euros}}{5 \%} = 4\,000 \text{ euros}$$

Il faut estimer ensuite le chiffre d'affaires potentiel annuel du client. S'il s'élève à 20000 euros, cela signifie que l'on peut visiter au maximum ce client 5 fois par an.

Le même calcul est effectué pour l'ensemble des clients, de façon à obtenir le nombre total de visites commerciales nécessaires. En divisant ce nombre par le nombre de visites qu'un responsable peut effectuer en une année, on obtient le besoin théorique en nombre de commerciaux. Soit par exemple un besoin total de 6000 visites par an. Un responsable effectue en moyenne dans tel secteur d'activité environ 600 visites par an, à raison de 3 par jour sur 200 journées de travail consacrées au terrain. Il faut donc un effectif de 10 personnes.

Cette méthode présente l'intérêt d'induire une relative prudence sur le plan financier. Mais elle néglige la politique commerciale de l'entreprise, qui peut parfois consister à investir particulièrement sur tel client et au contraire à sous-investir sur tel autre.

L'APPROCHE PAR LA CHARGE DE TRAVAIL ❖ Il s'agit de décider combien de visites l'entreprise doit effectuer pour chaque grand client du « 20/80 » puis pour chaque type de client. Par multiplication, on obtient le besoin total en nombre de visites. En tenant compte d'un nombre réaliste de visites par jour de travail sur le terrain, on peut estimer l'effectif nécessaire.

Cette méthode ne prend pas en compte toutefois les caractéristiques personnelles des commerciaux, ni celles du contexte du marché. Elle permet néanmoins une évaluation utile, puisqu'elle intègre aussi bien les prospects, les clients nouveaux, que les clients confirmés. Elle permet aussi de prendre en compte les tâches d'avant-vente comme les études préliminaires, l'établissement des devis...

Les résultats obtenus par ces méthodes doivent être relativisés. Ils donnent surtout une indication, tout comme les ratios du chiffre d'affaires par responsable commercial. Le choix des méthodes, ainsi que la décision finale sur les recrutements éventuels, sont effectués par la Direction Commerciale. C'est une responsabilité majeure compte tenu du coût de la force de vente qualifiée et des objectifs de rentabilité de l'entreprise.

2.2. Les modes d'organisation possibles

L'organisation de la force de vente dépend à la fois de la nature du produit et du type de clientèle. C'est pourquoi il existe des organigrammes variés pouvant comprendre une direction nationale, des directions régionales et des directions grands comptes, moyens comptes, petits comptes, ainsi que des directions locales. Il s'agit essentiellement de choisir entre une structure par type de produit, par zone géographique, par type de client, par client, par projet, ou par combinaison de ces critères (*cf.* Chap. 3).

Comme pour l'organisation du marketing, trois grandes solutions s'offrent à l'entreprise :

- une organisation par type de produit,
- une organisation par type de client,
- une organisation par grand compte.

L'organisation par type de produit

Fréquente en grande consommation, cette organisation par catégorie de produit se retrouve en business to business. Du point de vue des clients, cette organisation ultraspécialisée est généralement bien perçue : un responsable commercial travaillant sur une seule catégorie de produits est a priori plus compétent que s'il était en charge de la totalité de l'offre de l'entreprise. Elle reflète une mentalité tournée vers le produit de l'entreprise (*product oriented*). Pour un même client souhaitant acquérir des produits de différentes catégories, cette organisation présente l'inconvénient de multiplier le nombre d'interlocuteurs commerciaux. Outre l'effet négatif sur l'image de l'absence d'interlocuteur unique, cette solution génère pour l'entreprise un surcoût commercial par client. Enfin, le responsable commercial ne peut disposer du recul suffisant pour proposer une offre personnalisée et élargie aux différentes catégories de clients avec lesquels il est en relation.



Figure 5.5 Exemple d'organisation par type de produit

L'organisation par type de client

Dans cette configuration, le responsable commercial va proposer la totalité de la gamme à un client en sachant qu'il est spécialisé sur telle catégorie de client. L'avantage est évident : le responsable peut s'investir sur cette catégorie, bâtir un discours ciblé. Ne rencontrant que les clients d'un même secteur, il peut connaître parfaitement leurs attentes et les changements du contexte sectoriel. Inversement, l'inconvénient est qu'il risque de ne pas passer pour aussi professionnel que s'il était responsable d'une seule gamme de produits. Lors d'une négociation avec un client important, un tel commercial pourra se faire accompagner par un spécialiste technique du produit concerné.

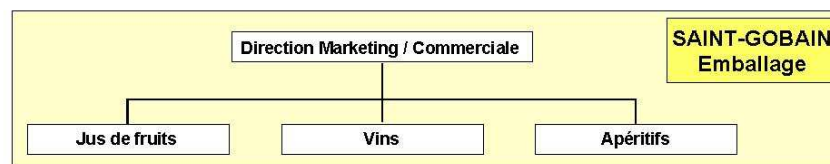


Figure 5.6 Exemple d'organisation par type de client

L'organisation par compte clé

Un fort volume de transactions avec un faible nombre de clients pousse les entreprises à adopter une organisation par grand client, appelée aussi organisation par comptes-clés⁹. On peut citer l'exemple de l'équipementier Valeo, qui a un responsable pour chacun des constructeurs automobiles dont il est le partenaire (Renault, Peugeot, Volkswagen..).



Figure 5.7 Exemple d'organisation par compte-clé

L'organisation matricielle

Afin de bénéficier des avantages procurés par les structures décrites, les entreprises mettent souvent en place des organisations mixtes, combinant deux facteurs, par exemple type de client et secteur géographique, ou type de produit et secteur géographique. On peut trouver également l'association du type de produit et du type de clientèle, en particulier lorsque les catégories de clientèle sont très larges : grands clients privés, grands clients publics... L'équipe de vente regroupe alors un responsable spécialisé sur tel client appuyé par des spécialistes produits¹⁰.

2.3. Les profils et les métiers

L'Agence Française de Normalisation (AFNOR) a recensé plus de 150 dénominations différentes du métier de commercial et en a défini 20 types principaux qu'elle a cartographiés (cf. figure 5.8).

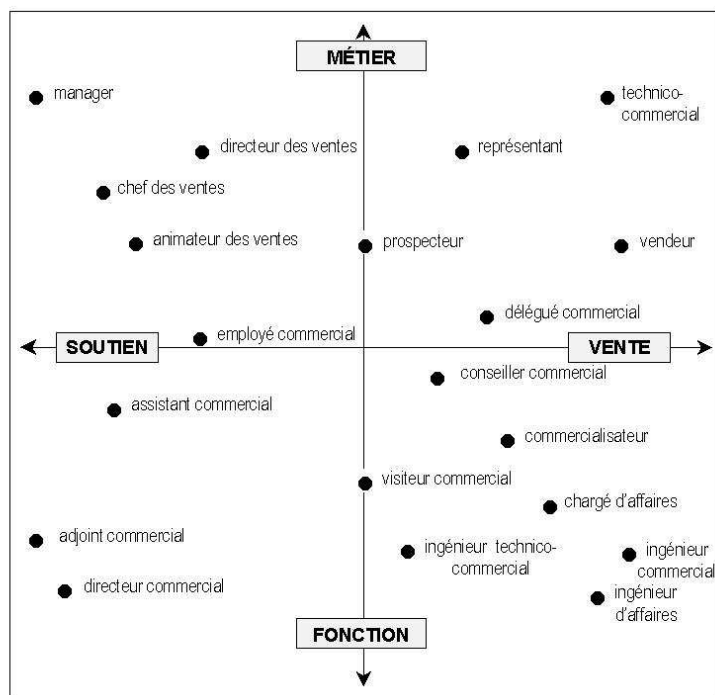


Figure 5.8 Cartographie AFNOR des dénominations des professions de commerciaux (norme X 50-660)

Cette cartographie propose un classement des différents métiers commerciaux en fonction de deux aspects :

L'AXE HORIZONTAL « SOUTIEN / VENTE » ❖ Les métiers rangés autour du soutien concernent davantage la préparation de la vente – devis, études spécifiques, rédaction des propositions... – et l'après-vente : actualisation des dossiers clients, suivi des ventes, résultats par circuit... À l'opposé, les autres métiers sont directement liés à la vente elle-même, comme celle d'ingénieur d'affaires ou de technico-commercial. Le directeur commercial en revanche est davantage chargé d'animer ses équipes ventes et postes fonctionnels, ainsi que de contrôler les résultats budgétaires...

L'AXE VERTICAL « MÉTIER / FONCTION » ❖ Les titres placés en bas de la carte de l'AFNOR sont en premier lieu définis par la fonction, c'est-à-dire par le type de responsabilité, indépendamment du secteur d'activité dans lequel on se trouve. Ainsi un directeur commercial peut-il avoir été recruté en raison de sa fonction précédente dans une entreprise d'un secteur différent. En revanche, un directeur des ventes doit être beaucoup plus proche de ses produits et posséder des connaissances techniques plus pointues. Son secteur d'activité d'origine est très important lors du recrutement.

Indépendamment du contenu des fiches de fonction, l'entreprise dispose de profils souvent variés au sein de l'équipe commerciale. Pour une même expérience professionnelle, voire un niveau de formation analogue, deux individus auront des personnalités différentes : l'un par exemple pourra être particulièrement attiré par les aspects gestionnaires tels que le suivi de dossier, tandis que le second sera plus à l'aise pour établir des contacts, rencontrer les responsables, visiter les clients... L'entreprise devra utiliser au mieux les différentes compétences en fonction du degré d'ancienneté du produit et de sa pénétration locale. Le profil de gestionnaire correspondra plus particulièrement à la relation commerciale avec un client ancien. Le profil plus commercial sera choisi en revanche pour défricher une nouvelle zone, prospecter de nouvelles entreprises.

Le niveau de concurrence des marchés a encouragé les entreprises à croiser davantage les compétences des responsables commerciaux : des responsables d'origine technique sont progressivement formés au marketing, tandis que ceux d'origine commerciale le sont à la technologie. Une large observation des différents secteurs d'activités industrielles montre que les profils d'origine technique sont nettement majoritaires devant les responsables ayant une formation d'origine en gestion.

3

Le management de la force de vente

Pour que la force de vente remplisse correctement ses différentes missions, elle doit être organisée de telle sorte qu'elle soit adaptée à la nature des produits commercialisés et au type de clients. Cette organisation passe par la fixation d'objectifs précis que doit atteindre la force de vente (cf. Chap. 8). Il s'agit ensuite de gérer l'équipe d'ingénieurs d'affaires, à commencer par leur recrutement, leur formation et leur animation¹¹. Ceux-ci ont un statut particulier dans l'entreprise par rapport aux autres employés dans la mesure où ils œuvrent la plupart du temps à l'extérieur de l'entreprise – dont ils se sentent parfois « coupés ». C'est sur eux que repose en grande partie la responsabilité de générer les résultats. Le management de la force de vente nécessite donc des responsables bien formés, bien informés et à l'écoute de leur équipe.

3.1. La définition des objectifs

Les objectifs consistent à définir les rôles de la force de vente, compte tenu de la stratégie marketing pour laquelle l'entreprise a opté. Ces rôles sont multiples : cela va de la prospection de nouveaux clients à la vente elle-même, en passant par la fourniture de services tels que le conseil, l'assistance technique ou la livraison, sans négliger la communication, cette dernière ayant pour finalité de transmettre et de recueillir des informations. Vu la multiplicité des tâches, il convient d'orienter la répartition du temps consacré à chacune d'entre elles, en tenant compte des priorités du moment et des évolutions récentes. Les objectifs de pilotage définis dans le Plan d'Actions Commerciales (cf. Chap. 8) sont destinés à préparer l'action détaillée de la force de vente, notamment en fixant les résultats à obtenir, les ventes à réaliser et donc la performance attendue de l'équipe et de ses différents membres.

Les objectifs doivent être :

- suffisamment élevés pour mobiliser l'équipe,
- réalistes pour être atteignables,
- équitables entre les différents membres de l'équipe, en tenant compte notamment du potentiel des secteurs, des types de clients suivis par chaque commercial et de l'historique (c'est-à-dire l'ancienneté de l'implantation sur ce secteur ou auprès de cette clientèle).

Il existe deux types d'objectifs :

- les objectifs quantitatifs, qui sont calculés en volume de ventes et en chiffre d'affaires, se traduisant par des objectifs de marges financières,
- les objectifs qualitatifs, qui sont les plus difficiles à contrôler.

Parmi ces derniers, il s'agit par exemple de la capacité des commerciaux :

- à expliquer aux clients le choix des arguments mis en avant dans la publicité et le choix des supports éventuels,
- à présenter des produits nouveaux,
- à apporter des conseils dans l'utilisation des produits ou des services,
- à prospecter de nouveaux clients.

Ces objectifs qualitatifs ne se traduisent pas directement en résultats de vente. Ils sont néanmoins le gage de l'activité future de l'entreprise. Leur atteinte est difficile à évaluer dans la mesure où le commercial ne peut être tenu comme seul responsable des résultats obtenus (positifs ou négatifs). Ils dépendent aussi de l'efficacité du service fonctionnel. Pour ces raisons, les objectifs qualitatifs sont plus difficiles à intégrer dans le mode de rémunération que les objectifs quantitatifs.

3.2. Le rôle du manager

Pour que la force de vente, qui représente l'essentiel du budget du marketing, soit rentable et productive, il est nécessaire qu'elle soit gérée efficacement.

La direction commerciale doit participer à l'élaboration des stratégies globales et marketing de l'entreprise, car celles-ci définissent les missions et les tâches de la force de vente. C'est bien la Direction Commerciale qui doit bâtir et gérer entièrement la force de vente, depuis le recrutement, l'organisation, la supervision, jusqu'à la politique de motivation et de rémunération.

Les missions définies en fonction de la stratégie marketing et de la politique commerciale dépendent de l'importance accordée à la distribution, à l'animation du réseau, à la prospection, à la remontée d'informations, à la communication, ou encore à l'expertise technique. Organisée, structurée, la force de vente doit être managée afin d'être la plus efficace possible. Cette gestion passe par toute une série d'éléments de motivation et de contrôle. La productivité est stimulée aussi bien par des incitations en termes de rémunération que de reconnaissance.

Le rôle du manager est de motiver et gérer au mieux son équipe en mettant tout en œuvre pour atteindre ses propres objectifs commerciaux. Il s'agit de :

- définir précisément les missions de chacun au sein de l'équipe (temps consacré à la prospection...),
- participer au recrutement du responsable commercial en vérifiant l'adéquation de son profil et sa future intégration au sein de l'équipe,
- suivre les résultats de chacun par rapport aux objectifs fixés en aidant chacun à rattraper un éventuel retard,
- récompenser les efforts réalisés en proposant par exemple des formations permettant au responsable commercial d'évoluer vers d'autres postes.

Dans les grandes entreprises, il existe en outre les animateurs des ventes qui travaillent en assistance avec la direction commerciale sans pour autant être hiérarchiques sur les commerciaux.

3.3. Le recrutement des ingénieurs d'affaires

Le recrutement de vendeurs et de vendeuses¹² doit répondre aux besoins quantitatifs estimés mais également aux exigences qualitatives (profil, personnalité, esprit d'équipe...). Il est nécessaire de définir le poste, les tâches à accomplir et de préciser les conditions de travail et les exigences de l'entreprise. Il faut ensuite attirer un nombre de candidats suffisamment important : ceci s'obtient à travers les petites annonces, les contacts avec les établissements d'enseignement, mais aussi grâce au concours de cabinets spécialisés.

La sélection s'appuie sur une série de tests et d'entretiens ayant pour but d'évaluer pour chaque candidat sa motivation, sa flexibilité, son dynamisme, sa sociabilité, son esprit d'équipe, son sens de l'initiative... Un bon vendeur est capable de négocier et de convaincre, mais doit aussi disposer de certaines qualités psychologiques et d'aptitudes intellectuelles, associées à une grande capacité d'organisation. Enfin, il doit avoir une excellente connaissance des produits de l'entreprise, ce qui implique parfois des connaissances techniques précises. Pour les marchés internationaux, le

recrutement tient compte des nationalités des clients afin de recruter des vendeurs de même origine. Davantage en phase avec leur client, ils pourront être plus efficaces.

3.4. La supervision de l'équipe

C'est le rôle du directeur des ventes de contrôler son équipe de vendeurs, tout en les conseillant et en les motivant. Il ne suffit pas de suivre leurs performances en termes de chiffre d'affaires : il convient de mettre en place un véritable tableau de bord, adapté au métier et aux spécificités de l'entreprise, pour en faire un outil de gestion performant, où figurent notamment les normes de visite et de prospection. Si la comparaison entre l'objectif prévu et les ventes réalisées est nécessaire, il faut également vérifier des aspects qualitatifs.

À chaque responsable de composer ce tableau de bord en y incluant les indicateurs de performance et les ratios qu'il juge opportuns (cf. tableau 5.8). Ces indicateurs et ratios sont ensuite comparés entre eux, période après période, et permettent d'établir des comparaisons entre les différents vendeurs. Le taux de fidélité de la clientèle traduit généralement le niveau de satisfaction de celle-ci, lequel doit également faire partie de l'évaluation d'un commercial. Le directeur des ventes doit également veiller au respect d'un certain équilibre entre le temps consacré aux clients et celui réservé au travail de prospection. Les contacts personnels demeurent prépondérants dans les affaires et les visites aux clients, irremplaçables.

Le principe de l'évaluation du vendeur repose sur l'analyse de sa propre évolution dans le temps, sur une comparaison de ses performances avec celles des autres vendeurs, ainsi que sur la satisfaction de ses clients. Les critères d'évaluation doivent être connus des intéressés, de sorte que l'évaluation ne paraisse pas injuste. Le but est d'améliorer leurs propres performances, de développer leurs compétences.

CA par période / gamme / produit / client	Coût / visite
Marge brute / produit / type de client	Frais de vente / nombre de visites
Nombre de commandes	Temps de vente utile
Nombre de visites / clientèle / prospection	Nombre de kilomètres
CA/ visite	Nombre de retards de paiement
CA / commande	Nombre et importance des impayés
Nombre de commandes / nombre de visites	Nombre d'erreurs / documents de vente
Nombre de ventes et CA produits prioritaires	Esprit d'équipe
% de petites commandes	Ponctualité et présentation
% de remises sur tarif	Nombre et qualité des informations collectées
Délai moyen conversion prospects en clients	Nombre de clients perdus
Nombre de réclamations	Equilibre du portefeuille clients
Délais de paiement	Régularité dans l'envoi des rapports de visite et d'activités
Coût par commande	

Tableau 5.9 Exemples d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés dans le tableau de bord de la performance de la force de vente

Lors de réunions périodiques, les résultats sont examinés et discutés entre le directeur des ventes et chaque vendeur, tant pour lui permettre d'améliorer son travail que pour l'encourager et le conseiller. Le contrôle des résultats obtenus s'appuie

essentiellement sur les justificatifs fournis par les vendeurs eux-mêmes, et notamment les rapports d'activité. Au-delà du chiffre d'affaires, il s'agit d'évaluer la rentabilité des efforts engagés, en tenant compte des différences de conditions de travail entre vendeurs.

Pour favoriser un suivi régulier et précis, il convient d'établir un certain nombre de documents tels que fiches de prospection et de suivi, feuilles de route, plannings, bordereaux de commande, tableaux statistiques divers... Un bon rapport renseigne l'entreprise non seulement sur le travail réellement effectué par le vendeur, les résultats obtenus et les moyens utilisés pour les atteindre, mais comporte également des informations intéressantes sur l'évolution du marché et de la concurrence.

3.4. Les différentes formules de rémunération

La rémunération d'un responsable commercial peut être fixe, variable, ou s'établir par une combinaison des deux formules. En outre, dans la pratique, il faut tenir compte de divers avantages en nature.

Le système de rémunération fixe

IL REPRÉSENTE AVANT TOUT UNE FACILITÉ DE GESTION ❖ Le premier avantage du système fixe réside pour l'entreprise dans la simplicité de gestion et dans la budgétisation plus aisée. Pour l'établissement du plan marketing détaillé, il est facile de calculer la masse salariale indépendante des aléas de vente. L'autre avantage pour l'entreprise s'observe surtout dans un contexte favorable : la rémunération restant fixe pour un niveau de ventes élevé, l'entreprise amortit mieux le coût de sa force de vente. Tout dépassement de prévision ne pourra être que positif pour la direction commerciale.

UN « REVENU GARANTI » MAIS DES INGÉNIEURS D'AFFAIRES PLUS SEREINS ❖ Pour le salarié, le premier avantage d'un revenu fixe réside dans la garantie de ce revenu à la fin du mois, quel que soit le niveau des ventes réalisées. Cette garantie a longtemps été perçue de façon péjorative, car assimilée à un confort peu dynamisant. Pourtant, le salaire fixe apporte au commercial une sérénité avant tout profitable à l'entreprise. Son métier présente un caractère ingrat par sa fréquente solitude lorsqu'il est « en clientèle ». Moins que ses collègues du siège, il peut dialoguer pour être conseillé et rassuré, par exemple à la suite d'une série de négociations perdues. Son dynamisme est d'autant plus compromis qu'il se rend compte que sa rémunération va baisser à la fin du mois dans le cas où il n'est payé qu'en fonction de ses résultats. Le doute qu'il a sur sa propre efficacité se double d'un doute à l'égard de l'entreprise. Il a le sentiment d'être « lâché ». Inversement, dans la même situation, le commercial percevant une rémunération fixe peut compter sur l'entreprise dans les mauvais moments. Cette sérénité, particulièrement nécessaire lors de périodes difficiles, se traduit par une meilleure défense des conditions de vente. Un niveau élevé de fixe (par rapport à l'âge du salarié notamment) est en soi suffisamment motivant, et ce, d'autant plus qu'il est complété par des avantages en nature. De plus, le système fixe reste très motivant dans

les entreprises qui pratiquent une évaluation annuelle des commerciaux donnant lieu à une possibilité d'actualisation de la rémunération.

La rémunération variable

UN SYSTÈME SOUPLE ET MOTIVANT ❖ Le bilan que l'on peut faire sur la rémunération variable est assez symétrique du précédent. Le premier avantage qu'il présente réside dans la souplesse du système et son adaptabilité à de fortes fluctuations commerciales : des ventes faibles se traduisent par une rémunération en rapport. Cette caractéristique exclue donc ce type de rémunération des marchés où un cycle de vente peut atteindre plusieurs années, comme l'aéronautique. Le second avantage tient dans la capacité de stimulation de l'équipe, puisque la rémunération est liée aux réalisations. Les membres de l'équipe les plus efficaces peuvent servir d'exemple par le niveau atteint des rémunérations...

UN RISQUE D'UNE PRIMAUTÉ DU COURT TERME ❖ Dans ces conditions, le commercial peut en effet négliger les actions qui ne débouchent pas directement sur du chiffre d'affaires :

- la présentation et l'explication de la campagne publicitaire (démonstration avec cassettes vidéo, CD-Rom...);
- la remontée d'informations, opération qui nécessite une patiente mise en confiance de l'interlocuteur;
- la prospection de nouveaux clients.

Une rémunération majoritairement variable présente le risque de pousser le commercial à la facilité en se polarisant sur les produits les plus aisés à vendre et pas forcément sur les priorités du plan d'actions commerciales (PAC).

UN SYSTÈME SOUVENT INÉQUITABLE ❖ Un autre inconvénient de la rémunération variable réside dans le risque d'injustice : en fonction de l'évolution de telle zone géographique, voire de tel gros client, se créent des « rentes de situation » qui assurent à un commercial une rémunération importante parfois sans rapport avec son travail et avec la situation de ses collègues.

LES COMMISSIONS ET PRIMES ❖ La partie variable est composée de commissions ou de primes. La différence essentielle ne repose pas sur le système de calcul, puisque les primes comme les commissions peuvent être calculées soit par montant forfaitaire, soit au prorata d'un chiffre d'affaires ou d'une marge réalisés.

La commission ne peut être généralement remise en cause par l'entreprise. Elle fait donc partie intégrante du salaire, ce qui la rend lourde et explique son déclin. La prime est beaucoup plus souple d'utilisation, puisqu'elle peut être proposée pour une période donnée. Il n'y a alors aucune garantie pour le salarié : l'entreprise peut ne pas renouveler l'opération. C'est pourquoi elle est de plus en plus utilisée, en complément du fixe.

Les primes non financières se développent en France, à l'instar des pays anglo-saxons. Il peut s'agir d'oscars, de nominations dans la presse interne comme du fait de pouvoir déjeuner en petit comité avec le président du groupe. Les primes financières peuvent correspondre à un montant fixé au préalable ou à un supplément de salaire

attribué à titre individuel. Par exemple, sur un concours de ventes durant six mois, le premier vendeur de l'équipe nationale gagnera trois mois de salaires supplémentaires, le second deux mois, le troisième un mois et les autres n'auront aucun supplément. Dans ce cas, le montant global ne peut être budgétisé puisqu'il dépend des personnes qui gagneront. Par ailleurs, une prime peut être collective comme l'attribution d'un séjour pour l'équipe régionale ayant eu les meilleurs scores, ce qui permet de renforcer l'esprit d'équipe.

Les entreprises désireuses d'assurer la continuité des efforts de la force de vente ont opté le plus souvent pour un système de rémunération mixte majoritairement fixe. La partie fixe correspond alors au paiement de la « patience » nécessaire pour investir correctement un gros client, mais aussi à la rétribution de la prospection, de la remontée d'informations au marketing, etc. Les vendeurs perçoivent par exemple un salaire fixe mensuel ainsi qu'un pourcentage du profit global de l'entreprise (pourcentage déterminé par leur responsable en fonction du niveau de performance atteint).

Globalement, contrairement à certaines idées reçues, le mode de rémunération des commerciaux, principalement utilisé en Europe et au Japon, demeure le système fixe et le mixte avec une partie fixe largement majoritaire de 75 à 95% pour les entreprises opérant sur des marchés complexes et employant des commerciaux de formation supérieure. En revanche, la rémunération variable est beaucoup plus pratiquée aux États-Unis, plus en phase avec la culture nord-américaine, et dans la vente de biens banalisés.

Les entreprises, selon le contexte fiscal, jouent de plus en plus la carte des avantages en nature.

Les avantages en nature

LA VOITURE ❖ Calculé au départ pour dédommager le commercial de ses frais de déplacement, ce poste budgétaire est devenu un mode de rémunération indirecte. Il existe trois systèmes possibles :

- *Le remboursement kilométrique* est basé sur les forfaits officiels publiés par la presse automobile, avec une puissance fiscale maximale en fonction des responsabilités. Ce système est progressivement abandonné, sauf pour les responsables fonctionnels qui se déplacent peu.
- *La voiture de service* est un véhicule laissé à la disposition du commercial uniquement pour ses déplacements professionnels. Non perçue comme une gratification, cette solution, bien que la plus économique, est progressivement abandonnée par les entreprises.
- *La voiture de fonction* : il s'agit d'un véhicule laissé à la disposition du commercial pour tous ses déplacements professionnels et privés. Le modèle doit être choisi au sein d'un assortiment d'un ou plusieurs constructeurs, en fonction du rang hiérarchique. En accord avec le système fiscal, une retenue sur salaire est pratiquée pour éviter au salarié la déclaration d'avantages en nature. C'est le système qui se développe le plus.

LE TÉLÉPHONE MOBILE-WAP ❖ Cet outil est devenu progressivement indispensable pour les commerciaux amenés à se déplacer. D'un coût modéré, il permet en effet

d'améliorer la réactivité commerciale en permettant aux clients de joindre efficacement leur interlocuteur commercial (transfert de fichiers, d'image, d'e-mails...).

D'autres avantages en nature sont fournis par l'entreprise, qui peut participer aux frais du logement lorsque celui-ci est aménagé pour recevoir les collaborateurs du secteur. Fax et téléphone peuvent être alors pris en charge partiellement ou totalement.

Le statut de VRP

Généralement, on peut donc retenir que les rémunérations les plus pertinentes comportent toutes une partie fixe importante, en particulier dans les grandes entreprises. Il faut cependant rappeler l'existence du statut VRP – à l'origine, Voyageur Représentant Placier – moins utilisé qu'auparavant mais qui connaît une nouvelle forme avec le statut de VRP exclusif. Cette formule de « collaborateur indépendant » convient en particulier pour une entreprise en phase de démarrage. Disposant de peu de moyens, il est dangereux d'alourdir les frais fixes sans maîtriser correctement les prévisions de ventes. Il est recommandé toutefois de signer un contrat limité dans le temps, prévoyant éventuellement l'intégration salariée du VRP. En effet, celui-ci est considéré comme propriétaire de sa clientèle ; en cas de séparation, la jurisprudence a admis que l'indemnité de départ soit calculée en fonction du chiffre d'affaires développé et non de la rémunération. On atteint ainsi des montants très élevés.

L'invitation à des salons plus spécialisés fournit une autre occasion de reconnaissance de la part de l'entreprise. Plus généralement, la meilleure reconnaissance et la plus attendue par les ingénieurs d'affaires reste la proposition de nouvelles responsabilités comme celle d'un client à plus gros potentiel ou d'une zone géographique connue pour être plus attrayante pour l'individu concerné.

3.4. Formation et gestion de carrière des ingénieurs d'affaires

La seule prise en compte de l'incitation financière comme moyen d'accroissement de la motivation risque d'être coûteuse et insuffisante.

La formation

Les principaux objectifs de la formation sont d'enrichir la « ressource humaine » afin de rendre les responsables plus compétents pour les tâches qui leur sont confiées. Le temps et l'investissement nécessaire à la formation d'un commercial sont d'autant plus importants qu'il s'agit de biens complexes.

Il peut s'agir d'une formation initiale de mise à niveau ou d'adaptation technologique. En termes de contenu, il existe essentiellement des formations tournées sur les produits, en particulier les produits nouveaux, des formations aux techniques de vente englobant le financement du client, et les formations au management d'une équipe. La plupart des formations sont à but opérationnel, en rapport avec le poste actuel ou futur du responsable. Mais les entreprises peuvent également proposer des formations plus généralistes, prestigieuses et coûteuses. De type CPA ou MBA, elles

constituent un double investissement pour l'entreprise et pour le salarié. Celui-ci, conscient de l'amélioration de son CV, est d'autant plus redevable envers son employeur.

La gestion de carrière

Du point de vue des responsables d'entreprise, il n'y a pas de meilleure motivation que l'observation directe de la carrière des collègues. Mieux que les discours, les promotions internes contribuent à montrer aux salariés qu'ils peuvent progresser en restant dans l'entreprise. Ceci permet de jouer sur les deux tableaux pour le salarié : connaître de nouvelles expériences grâce à de nouvelles fonctions, en évitant ainsi la routine, tout en accumulant dans le groupe des points d'expérience, d'ancienneté et de reconnaissance.

Finalement, le but recherché par l'entreprise doit rester la motivation de ses salariés. Le principe de la motivation est simple : plus le responsable commercial est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleurs sont les résultats. C'est un cercle vertueux : celui de la motivation, de l'implication du salarié, de la reconnaissance de l'entreprise, de la satisfaction et du surinvestissement en retour (cf. figure 5.9).

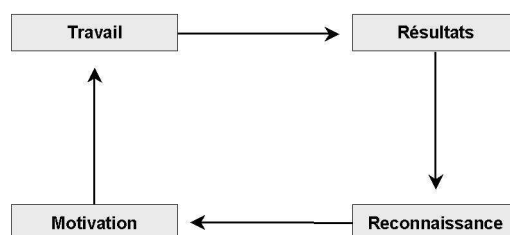


Figure 5.10 Le cercle vertueux de la motivation

La Direction Commerciale a pour tâche essentielle de vérifier la cohérence des quatre composantes de la politique de motivation que sont le système de rémunération, les diverses opérations de stimulation, le plan de formation, ainsi que la gestion des carrières des responsables commerciaux.

Cas Michelin, une force de vente-conseil

Les différents types de vente

L'analyse des différentes missions, des différents modes d'organisation et du management de la force de vente montre que derrière le même mot se cache un grand nombre de formes de ventes. Elles peuvent différer par :

- la complexité des produits et services concernés,
- le type d'achat auxquelles elles correspondent,
- l'aspect stratégique ou non de l'achat pour le client,
- l'organisation choisie : travail individuel ou en équipe,
- les objectifs recherchés : vente-prescription ou vente-animation.

C'est à partir de la prise en compte de cet ensemble d'éléments que s'est organisée la force de vente du groupe Michelin.

Les modes d'organisation

LA COMPLEXITÉ DES PRODUITS ET SERVICES ❖ Lorsque le produit ou le service présentent un caractère technique complexe, le commercial est considéré comme un expert par le client. Il est encadré par un responsable fortement qualifié. Ce type de vente technique n'a pas besoin de s'appuyer sur de gros moyens publicitaires et promotionnels, comme ce peut être le cas pour les produits plus banalisés. Dans ce type de vente, sont privilégiés les contacts personnels entre interlocuteurs partageant les mêmes centres d'intérêt.

LE TYPE D'ACHAT ❖ Il convient, pour le responsable commercial, d'analyser le scénario dans lequel se situe la vente (*cf.* Chap. 2). Est-ce la première fois que le client cherche à acheter ce type de produits ? Ou bien s'agit-il d'un rachat modifié, que ce soit par le biais de la marque ou par une modification mineure ? Il peut s'agir aussi d'un simple achat de renouvellement mono-fournisseur ou multi-fournisseurs.

L'ASPECT STRATÉGIQUE OU NON DE L'ACHAT ❖ Il est essentiel pour le commercial de savoir si l'achat est stratégique pour son client, impliquant l'avenir de l'entreprise, ou si au contraire il s'agit d'un achat courant. Par exemple, le choix d'une machine-outil ou d'un nouveau type d'emballage est stratégique, puisqu'il peut fortement influencer les achats par le client final. Par ailleurs, il engage l'entreprise pour les approvisionnements ultérieurs. En comparaison, l'achat du matériel de bureau courant ne remettra pas en cause la vie de l'entreprise : ne seront en cause que des risques financiers ou de qualité jugés relativement insignifiants. Le travail du responsable commercial est plus complexe, mais plus intéressant dans le cas d'un achat stratégique, puisque la variable de prix n'est pas alors le facteur clé de la décision.

L'ORGANISATION INDIVIDUELLE OU EN ÉQUIPE ❖ À côté de la vente individuelle classique, l'entreprise peut être amenée à adopter un mode d'organisation par équipe, en fonction du montant de la transaction et du nombre de personnes impliquées par l'achat. Dans ce cas, le commercial n'est qu'un des membres composant l'équipe de vente. Peuvent être également présents des ingénieurs de conception, un designer, un responsable de la qualité et un responsable juridique, ainsi que le chef des ventes.

Afin de répondre au mieux aux attentes spécifiques des divers interlocuteurs du Centre d'Achat de l'entreprise cliente, on peut mettre en place des équipes de vente ou des équipes de projet. Cette structure commerciale se rencontre fréquemment dans de nouveaux marchés où se retrouvent des coûts élevés, un niveau de risque important, une complexité technologique.

Ainsi, aux attentes multiples des acheteurs correspond une multi-organisation ou une équipe de vendeurs multifonctions. En étant les homologues exacts des acheteurs de la firme, utilisateurs, prescripteurs, voire décideurs, les spécialistes de l'équipe de vente ont la possibilité d'établir de bons contacts. Parfois, la collaboration entre les acheteurs et l'équipe de vente se fait dès le stade des études, ou lors de la phase d'ingénierie, ou lors du démarrage de la phase de production. Le but affiché de ces équipes de vente est de comprendre au mieux les attentes des clients et de devenir des experts par rapport aux besoins de la clientèle, afin de proposer des biens et services les plus adaptés possibles.

Les buts recherchés : vente-prescription ou vente-animation

L'entreprise peut développer en particulier la vente-prescription par rapport au client et la vente-animation par rapport au réseau.

LA VENTE-PRESCRIPTION ❖ Plus qu'une vente de produit, c'est bien de l'apport d'une solution qu'il s'agit. Cette vente se retrouve dans tous les types de biens ou services industriels. Le commercial est chargé de développer les relations avec la clientèle à long terme. Il est en éveil sur les produits développés par son client, et peut ainsi le conseiller et participer à leur développement. Il peut servir de relais et aider le client à définir son marché en encourageant de larges échanges d'informations sur la clientèle, les marchés, les produits, la concurrence. Il s'appuie sur tous les services de l'entreprise pour assister son client.

LA VENTE-ANIMATION ❖ Si l'entreprise a recours à des intermédiaires pour distribuer ses produits, elle doit mettre en place une force de vente chargée d'animer le réseau. Il s'agit d'accroître la demande par des actions incitatives concrètes. Le commercial appuie et aide l'intermédiaire et ses clients à choisir les produits, à comprendre les caractéristiques techniques. Il les forme à ses produits et aux techniques de vente. Il crée des relations amicales acheteur-vendeur et stimule l'intérêt du distributeur pour les produits de l'entreprise. Il tend à générer de nouvelles affaires chez les intermédiaires qui animent le réseau de vente.

Le cas de Michelin sur le marché du Pneu Poids Lourds illustre le management de la force de vente dans le cadre original du conseil apporté aux clients finaux, utilisateurs des véhicules.

Michelin et l'activité Pneus Poids Lourds

Parmi les leaders mondiaux du pneumatique, avec 830 000 pneus produits par jour, Michelin dispose d'un réseau commercial qui s'étend à plus de 170 pays et sert à commercialiser la production de 80 usines dans le monde. En France, près de 300 commerciaux se chargent de la commercialisation des produits. Ils représentent l'entreprise, vendent les produits, transmettent les informations et dispensent de véritables formations à leurs clients et prospects.

Marque de référence, Michelin détient environ 18 % du marché mondial du pneumatique. Avec un taux de notoriété de 93 % et son leadership, Michelin est *price maker* sur le marché, en Europe notamment : plus cher que la moyenne, il constitue un point de référence pour ses concurrents. Sa politique commerciale est conforme à sa stratégie de leader et de fait, contrairement à celle de la concurrence, est relativement prévisible.

L'importance de la première monte

Les fabricants de pneus ont quatre catégories différentes de clients :

- l'industrie automobile pour la première monte,
- les distributeurs de pneus,
- les utilisateurs particuliers, avec lesquels ils n'ont pas de contact direct,
- les utilisateurs professionnels, qu'ils visitent régulièrement.

La consommation de l'industrie automobile est un facteur dominant de la demande, d'autant plus que les consommateurs finaux restent souvent fidèles à la marque de la première monte. Dans le secteur des poids lourds, il peut être encore plus important d'équiper les constructeurs : le pneu d'un camion est rechapé deux fois dans les ateliers de son fabricant avant d'être mis hors de service. Ainsi, chaque pneu de poids lourds vendu en première monte donne suite à plusieurs commandes successives de rechapage. De plus, un

pneu rechapé coûte environ 60 % de son prix d'origine et dégage une marge importante pour le fabricant.

Inversement, la première monte ne dégage qu'une faible marge compte tenu des exigences des constructeurs en termes de délais et de flexibilité des livraisons. En France, Michelin propose des équipements en première monte pour tous les camions – porteurs et tracteurs – de Renault, Mercedes et Volvo.

Les attentes des clients en pneus poids lourds

Le pneu est un produit complexe, d'une importance cruciale tant du point de vue financier que du point de vue technique. Un pneu poids lourds coûte environ 550 euros et nécessite des remplacements fréquents : la forme de semi-remorque la plus utilisée en France comporte 6 roues pour le tracteur et pour la remorque, soit 12 au total. En outre, le pneu est le seul contact du camion avec la route : son influence sur la sécurité (freinage, fiabilité) et sur les performances globales (consommation et motricité) est énorme. Les principaux interlocuteurs, qui sont les transporteurs et les gestionnaires de flotte, sont donc sensibilisés à l'impératif de qualité des pneus en matière de longévité et de sécurité.

L'importance de la Recherche et Développement

Michelin est reconnu pour son avance en innovation et techniques de pointe. Le pneu radial ceinturé, inventé en 1944 et breveté en 1946, a fait prendre au groupe une avance considérable. Au fil des années, des solutions nouvelles et originales ont vu le jour, confirmant sa position.

Michelin propose sa formule spécifique de rechapage, dite Remix, qui assure la même performance qu'un pneu neuf. De plus, Remix permet un changement de sculpture adapté aux conditions d'utilisation et un second rechapage pour certains pneus.

Michelin propose également la technique du recreusage qui permet d'accroître le rendement kilométrique de 15 à 30 %. En conformité avec la législation et le code de la route, le recreusage permet de rétablir à un moment donné le potentiel d'adhérence du pneu à un niveau plus élevé que celui d'avant l'opération. L'épaisseur de gomme à recreuser est prévue dès la conception du pneu.

Une gamme large et adaptée

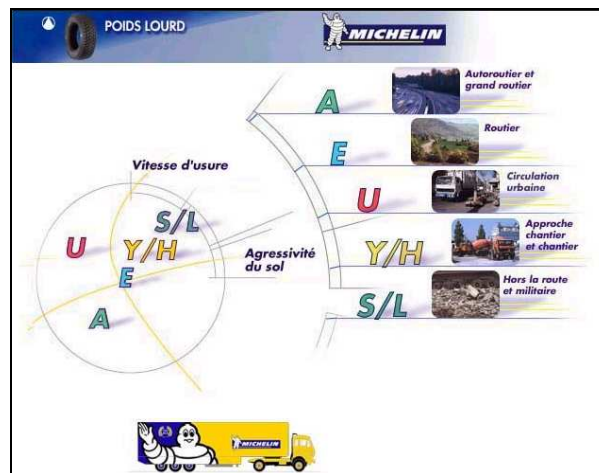


Figure 5.11 La gamme de pneus poids lourds présentée sur le site Internet Michelin

La gamme générale des pneus Michelin, du pneu de 200 grammes à celui de 5 tonnes, s'étend à tout ce qui roule depuis le cycle d'enfant aux engins de Génie Civil en passant par les automobiles, les motos, les vélos, les métros, les poids lourds, les avions ou la navette spatiale. En ce qui concerne la gamme de pneus poids lourds (cf. figure 5.11), elle est la plus large du marché, avec des caractéristiques techniques adaptées aux différentes utilisations : pneus pour roues directrices, pneus pour roues motrices des véhicules grands routiers, pneus pour remorques et semi-remorques, pneus Energy[®], pneus de bus et camions de livraison, pneus d'engins agricoles...

L'organisation commerciale de Michelin

Une organisation commerciale combinée par clientèle, produit et secteur

L'organisation commerciale est basée sur un découpage en régions répertoriées qui totalisent plus de 20 secteurs commerciaux. Sur chacun d'entre eux, 10 commerciaux sont présents, dont 4 généralistes, 2 responsables poids lourds, un pour les grosses flottes, un pour le matériel agricole et 2 pour le service après-vente.

L'organisation commerciale de la force de vente Michelin est ainsi combinée par clientèle et par type de produit, croisée par secteur géographique. En effet, l'offre produits de Michelin est si large et spécialisée qu'elle permet de proposer quasiment une catégorie de produits par type d'utilisation. Le même ensemble routier peut, par exemple, être équipé de pneus :

- d'utilisation longue distance sur autoroutes et grandes routes,
- d'utilisation moyenne distance sur routes usantes,
- d'utilisation pour l'accès aux chantiers : roulages mixtes route/chantier sur mauvaises routes et pistes (résistance aux chocs, coupures et agressions diverses),
- d'utilisation sur chantiers : conditions très dures telles que carrières, sols rocheux, chantiers meurtriers avec risque d'arrachement et de perforation...

Un suivi complémentaire des revendeurs et des gros utilisateurs finaux

Pour la force de vente de Michelin, l'accent est mis sur le conseil et le suivi du produit. La force de vente régionale visite principalement deux types de clients : les distributeurs et les professionnels finaux.

LES DISTRIBUTEURS ❖ La distribution de pneus automobiles de remplacement se fait à travers cinq circuits : les négociants spécialistes, les garages, les centres d'équipement de véhicules, les grandes surfaces et les stations services. Pour les pneus poids lourds, les négociants spécialistes représentent 85 % du volume. Chacun dispose d'un collaborateur chargé des relations avec les gros utilisateurs, comme les transporteurs routiers ou les entreprises de génie civil.

Michelin a établi son propre réseau de négociants spécialistes basé sur les agences Euromaster. Bien que filiale de Michelin, le réseau Euromaster se présente comme multimarques et peut donc fournir chaque marque de pneu souhaitée. Il répond ainsi aux différentes exigences des utilisateurs finaux.

LES UTILISATEURS FINAUX ❖ Ils constituent une clientèle hétérogène. On peut y trouver aussi bien des régies municipales de transports urbains, des usines de production agricoles et industrielles, des autocaristes, que les grosses sociétés de transport. Le principe de base est que le technico-commercial de Michelin ne vend pas de produits auprès des clients finaux. Il conseille le gestionnaire de la flotte à partir du suivi très précis du parc véhicule.

Il propose des solutions techniques et prescrit ainsi les produits de la marque. Le client final doit s'adresser au distributeur pour acheter les pneus.

Une logistique très réactive

Globalement, Michelin livre toutes les commandes dans les 24 heures. Afin d'optimiser ses coûts, l'entreprise a regroupé de nombreux sites locaux de stockage pour constituer des plates-formes logistiques centralisées. Un nouvel outil informatique permet de répondre aux commandes urgentes. En effet, les revendeurs ont très peu de stocks. Quand leurs clients se décident brutalement, il faut néanmoins pouvoir livrer sur-le-champ de façon à ne pas perdre la vente. Ceci nécessite une collaboration étroite entre le groupe et ses revendeurs.

En résumé, pour reprendre la classification des différents types de ventes établie précédemment, la vente par les technico-commerciaux de Michelin correspond à :

UNE VENTE TECHNIQUE ❖ Les produits sont complexes et il faut absolument connaître les types d'utilisation de chaque client. Contrairement aux apparences, les produits destinés aux poids lourds sont très sophistiqués sur le plan technique et demandent une grande compétence technique de la part du technico-commercial. Celui-ci, par simple observation des pneus usagés, doit être capable de décrire le type de conduite du chauffeur du véhicule.

UN TYPE D'ACHAT PARTICULIER ❖ Le marché est relativement captif en ce qui concerne la première monte. Il s'agit ensuite de simples renouvellements ou de rachats modifiés, s'il y a un changement d'utilisation ou s'il s'avère qu'un autre type de pneu est préférable.

UN ACHAT STRATÉGIQUE ❖ Le coût des produits, de l'ordre de 6000 euros pour un semi-remorque, l'enjeu de sécurité pour le chauffeur et de fiabilité pour la qualité des livraisons donnent à l'achat de pneus un aspect stratégique. Aussi, outre le gestionnaire de la flotte et le responsable de l'entretien technique des véhicules, le patron d'une PME s'implique souvent personnellement dans cet achat.

UNE SOLIDARITÉ AU SEIN DE L'ÉQUIPE ❖ La vente proprement dite s'effectue individuellement avec le technico-commercial bien que le management se fasse par équipe, puisque l'objectif est globalisé au niveau de la région.

UNE COMBINAISON DE PRESCRIPTION ET D'ANIMATION DU RÉSEAU ❖ Les deux actions sont très complémentaires ; celle de prescription auprès de l'utilisateur final, qui génère des ventes par le réseau, et celle d'animation du réseau Euromaster et des autres négociants spécialistes.

Le management de la force de vente

La rémunération est assurée par un fixe et un système de primes ; le suivi des activités est très structuré et vigilant, l'investissement dans la formation occupe une place importante.

L'organisation du travail des commerciaux

Un jour par semaine, le lundi, les technico-commerciaux se retrouvent au siège de chaque région pour une réunion de coordination. Il s'agit d'échanger les informations sur les clients et les marchés, d'être informé sur l'état des livraisons des pneus, de répondre aux appels ponctuels des clients et de résoudre les questions administratives. Les quatre autres jours de la semaine sont consacrés aux visites de la clientèle, avec un rythme de 6 à 7 visites par jour, qu'il s'agisse de revendeurs ou de clients. La visite se décompose en deux étapes principales :

- les relevés techniques : le technico-commercial fait le tour du parc de véhicules et contrôle l'état des pneus – pressions, surfaces plus ou moins lisses, profondeur du dessin, coupures, anomalies – ainsi que le kilométrage au compteur de chaque véhicule ;
- la « discussion-négociation » : elle porte sur l'analyse confortée par les relevés techniques des problèmes éventuels, des besoins, du type d'utilisation des véhicules, et sur l'information concernant les nouveaux produits. Le technico-commercial s'informe également sur les besoins futurs, les achats de véhicules envisagés et sur les différents interlocuteurs dans l'entreprise.

À la suite de la visite, il met à jour le fichier de clientèle. Dans ce dossier sont répertoriés les interlocuteurs à contacter, la date de la dernière visite, le nombre exact des véhicules, le besoin annuel de pneus, ainsi que le kilométrage roulé avant le changement des pneus.

Dans ce cas, le technico-commercial ne vend pas directement. Il prescrit le produit que le client pourra se procurer auprès de « son » distributeur.

L'application du Plan d'Actions Commerciales

Il s'agit de mettre en avant les nouveaux produits, comme par exemple le pneu XDA destiné aux tracteurs de semi-remorques parcourant de grandes distances : remise du document argumentaire, présentation d'un prototype de démonstration... Des arguments chiffrés sont présentés quant à la longévité des pneus : résultats des tests et résultats de satisfaction des clients de référence.

Il s'agit de présenter les différents arguments de la charte tarifaire, complément indispensable de la politique de prix élevés pratiquée par Michelin.

La rémunération et les primes

Le système choisi est la rémunération mixte : elle est constituée de 75 % de fixe, le quart restant correspondant à des primes payées en fonction des performances du technico-commercial.

Les primes trimestrielles dépendent de la qualité du travail, mesurée par le Directeur Régional. Ce dernier accompagne le technico-commercial au moins deux fois par mois. Les primes de fin d'année correspondent à la réalisation de l'objectif de vente.

Une formation soutenue

Michelin investit beaucoup sur la formation de ses responsables :

- un nouveau recruté suit une formation de 7 mois, au cours de laquelle il acquiert un ensemble de connaissances techniques,
- à l'occasion de chaque lancement de produit nouveau, des ingénieurs et techniciens du siège font le tour des différentes régions pour présenter en détail les spécificités techniques et les avantages clients attendus. En outre, les différents responsables sont invités régulièrement au Siège pour participer à différentes sessions de formation et de présentation des produits.

L'exemple du management de la force de vente Michelin montre bien la complémentarité des systèmes de rémunération, d'animation et de formation dans le but de maintenir un niveau élevé et constant de motivation parmi les équipes. La fidélité et l'implication des équipes commerciales contribuent ainsi au maintien du leadership du groupe.

4 *Les stratégies de prescription*

La prescription occupe une place importante dans les stratégies marketing mises en œuvre par les entreprises business to business auprès des multiples interlocuteurs professionnels. Il s'agit de stratégies « pull » destinées à stimuler la demande par la valorisation de l'offre.

Le prescripteur, en tant « qu'influenceur » sur le choix des produits ou services, joue un rôle clé dans les relations entre les entreprises fournisseurs et leurs clients. Par ses recommandations, ses préconisations, il est un médiateur déterminant dans l'achat industriel, en particulier en amont de la phase d'achat (détermination et de description des produits à acheter...). Le prescripteur est appelé « *Influencer* » (influenceur) lorsque son action est favorable à l'entreprise (préconisations...) et « *Gatekeeper* » (filtre) lorsqu'elle est défavorable (élimination de l'offre, rétention d'informations, mise en avant des inconvénients de l'offre...). Il existe deux types de prescripteurs (cf. Chap. 2) : les *prescripteurs internes* qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation de l'entreprise cliente (service R&D, bureau d'études, service marketing...) et les *prescripteurs externes* situés à l'extérieur de l'entreprise cliente (sociétés d'engineering, conseils, experts...).

Le prescripteur joue donc un rôle primordial dans l'acte d'achat, notamment sur les marchés régis par appels d'offres (cf. Chap. 3). Très en amont dans l'acte d'achat, il peut orienter l'issue de l'appel : son action, a priori passive, se révèle souvent déterminante, car l'entreprise cliente suit en général les recommandations des prescripteurs. Cette réalité a incité les entreprises fournisseurs à œuvrer pour être référencées dès ces premières phases de l'acte d'achat.

4.1. Les stratégies de prescription

L'importance du rôle de la prescription en business to business a conduit à l'élaboration de véritables stratégies de prescription. Il s'agit de faire en sorte que le prescripteur devienne l'allié « objectif » des ventes de l'entreprise, un « vendeur interne » placé chez le client.

Il n'existe pas de véritable cadre formel de prescription applicable à toutes les organisations en raison de la variété des interlocuteurs et des différences structurelles des secteurs d'activités. Toutefois, il importe de déterminer dans un premier temps quels sont les principaux prescripteurs intervenant sur les marchés (métiers, fonctions, organismes...). Il peut s'agir par exemple dans le bâtiment, des architectes, des bureaux d'études, des artisans et des clients de référence. Il faut ensuite préciser les structures et les paramètres discriminants par profession recensée (volume d'affaires, profil des leaders, spécialités techniques...) et les répertorier par zone géographique. C'est ainsi qu'un architecte intervient dans un projet de construction mais son rôle différera selon qu'il s'agit d'un cabinet d'architecture œuvrant pour des ouvrages d'art et disposant d'un personnel nombreux ou d'un petit cabinet tourné vers des réalisations moins importantes. Une telle analyse des intervenants selon leur importance et leur niveau d'implication dans la filière, permet de préparer des

stratégies de prescription et des plans d'actions plus efficaces (ciblage...). Enfin, il s'agit de définir les grandes lignes de la stratégie et les moyens les plus pertinents à mettre en œuvre (cf. figure 5.12).

La stratégie de prescription vient ainsi compléter et seconder la stratégie commerciale, en concentrant son action sur certains marchés et certains de leurs acteurs clés. D'un point de vue opérationnel, la prescription se traduit par un apport maximal d'informations aux responsables visés qui sont dès lors plus à même de recommander l'offre de l'entreprise et de la faire référencer. Parmi les moyens souvent utilisés pour appuyer la stratégie de prescription, on peut citer les guides techniques, les guides produits, les catalogues qui, en devenant des outils de travail de référence des prescripteurs, deviennent également ceux des clients. La communication et les relations publiques jouent par ailleurs un rôle considérable en matière de prescription que ce soit des invitations à des salons, des articles dans la presse professionnelle, des manifestations de relations publiques...

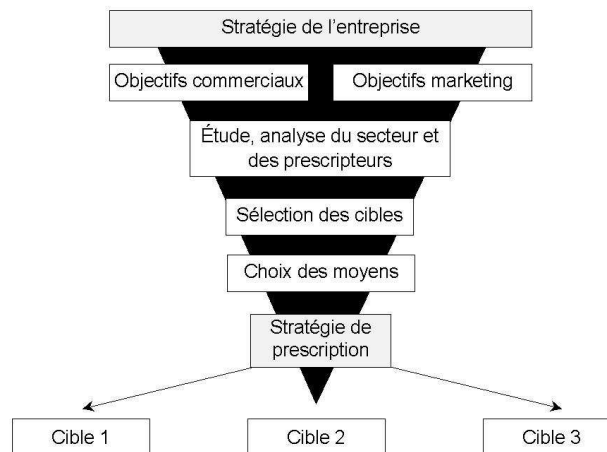


Figure 5.12 Processus simplifié d'élaboration de la stratégie de prescription

Si le but final de la stratégie de prescription est de faciliter la vente des produits et services de l'entreprise, sa démarche diffère toutefois sensiblement de l'approche commerciale. Il n'y a pas de démarche commerciale à proprement parler, l'objectif étant de transformer le prescripteur en partenaire commercial de l'entreprise, auréolé par son statut indépendant vis-à-vis du client final, statut dont ne peut se prévaloir l'entreprise. La stratégie de prescription consiste dès lors pour l'entreprise à se poser comme un conseiller, un informateur et un interlocuteur professionnel du prescripteur: il ne s'agit pas de vendre physiquement un produit mais de parvenir à un référencement mental chez l'architecte ou le médecin. Si l'offre de l'entreprise fournisseur est performante, celle-ci contribue à la pertinence des recommandations du prescripteur: le cabinet d'ingénierie ou l'architecte seront d'autant mieux évalués qu'ils proposent des solutions innovantes et différenciantes à leurs propres clients.

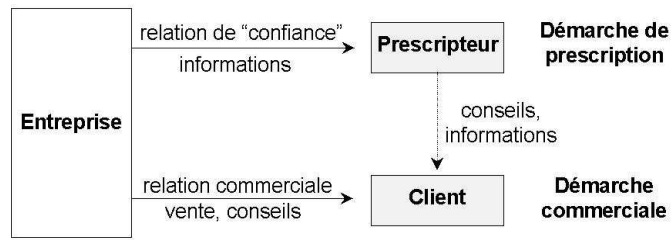


Figure 5.13 La place du prescripteur dans la stratégie de vente

Ainsi, des entreprises comme Technal ou Legrand ont mis en place à côté de leur force de vente, une « force de prescription » ou « force de vente conseil » (cf. figure 5.14). Il s'agit d'experts internes, de spécialistes techniques qui viennent présenter des solutions aux professionnels du secteur : ils sont la « pré-force de vente ». Leur rôle consiste à renforcer les relations nouées avec ses interlocuteurs, mieux comprendre leurs préoccupations, les conseiller et participer à leur développement. Ils servent de relais et encouragent de larges échanges d'informations sur la clientèle, les marchés, les produits, la concurrence, les technologies.



Figure 5.14 Exemple d'outil de prescription : le guide du prescripteur développé par Legrand

De nombreux outils sont utilisés par les entreprises dans le cadre de leur politique de prescription à commencer par les guides techniques et catalogues, qui devenant des outils de travail de référence des prescripteurs, deviennent ceux des clients et leurs principaux guides produits. La communication, les relations publiques ainsi que les

relations presse jouent par ailleurs un rôle considérable en matière de prescription : invitations à des salons, à des manifestations professionnelles, à des événements de prestige, articles dans la presse professionnelle, publi-cahiers, mailing, journaux d'informations destinés aux partenaires, journées portes ouvertes...

Pour rallier les prescripteurs à leurs recommandations, à leurs produits, à leur entreprise, les stratégies de prescription doivent être menées sur une longue période, avec diplomatie, respect et pragmatisme. En aucun cas le prescripteur ne doit avoir l'impression qu'on lui force la main. Les relations établies progressivement doivent s'inscrire dans le cadre de relations de professionnels et de spécialistes partenaires. Dans certains cas, la prescription s'apparente en effet à de « l'achat de prescription » : l'insistance de l'entreprise, les enjeux et les moyens déployés sont tels qu'il est difficile de savoir si la recommandation finale du prescripteur reste faite de façon indépendante (cf. Chap. 2 et Chap. 3).

Un cas particulier : l'influence sur les organismes de normalisation

L'État, les administrations, les syndicats professionnels interviennent dans l'établissement des textes réglementaires et des normes. Dans ces circonstances, la prescription est de nature impérative et concerne en général des normes sécuritaires, de santé ou d'hygiène. La stratégie de prescription consiste alors pour l'entreprise à démarcher les organismes officiels et les institutions pour démontrer et faire admettre leur offre.

Dans des secteurs technologiques comme l'automobile, le bâtiment et l'aéronautique, certaines entreprises leaders investissent régulièrement en Recherche et Développement afin d'améliorer la sécurité des utilisateurs. En partant de l'analyse de l'existant, leurs ingénieurs d'affaires tentent de démontrer que la probabilité d'accident tendrait à diminuer en remplaçant tel matériau par tel autre. On peut citer l'exemple de Siemens Automotive qui fournit aux organismes et administrations concernés, une analyse détaillée des causes de décès survenus lors d'accidents automobiles. À l'importance des chocs latéraux correspond une proposition : les airbags latéraux. Lorsque la contre étude menée par les organismes officiels confirme les résultats de l'enquête, la solution proposée par l'entreprise tend à être adoptée. L'entreprise innovante a pu anticiper la décision en intégrant ces modifications dans son offre produits : elle a ainsi une longueur d'avance sur les concurrents.

4.2. Cas Technal, une stratégie de prescription spécifique : architectes et bureaux d'études

Technal et ses différents prescripteurs

Technal, leader de la menuiserie aluminium en France, est présent en Europe par l'intermédiaire de 7 filiales (Espagne, Portugal, Suisse, Allemagne, Belgique, Angleterre, Suède), de licenciés (Grèce) et exporte dans le monde entier.

Le métier de Technal est celui de concepteur gammiste. À ce titre, la société conçoit et distribue des systèmes constructifs à base de profilés d'aluminium permettant aux professionnels du second œuvre du bâtiment de fabriquer et de poser des ensembles tels que portes, fenêtres, façades « Mur-rideau », devantures de magasin, vérandas, etc.

Sur ce marché, les prescripteurs se confondent parfois dans le processus d'achat avec les décideurs, les acheteurs ou les autres intervenants. Aussi, la segmentation des différents intervenants est plus que nécessaire. Technal a mis en place une stratégie de prescription prenant en compte les différents marchés – bâtiment, maison individuelle, agencement – ainsi que les différents décideurs. La communication du groupe prend en compte ces différences pour adapter au mieux son message aux principaux intervenants sur les marchés concernés.

La stratégie de prescription est ainsi intégrée dans la démarche commerciale globale et concerne l'ensemble des actions du cycle des produits, de la conception à la vente, notamment au niveau :

- de la Recherche et du Développement et du Marketing pour l'initialisation, la création de nouveaux produits, de nouvelles formes, finitions, couleurs, etc.
- de la Communication,
- de la Force de Vente, avec une équipe de spécialistes – conseils en prescription – qui collaborent avec les différents prescripteurs afin de les aider dans le choix des produits, la conception du chantier et la réalisation par l'intermédiaire d'Aluminiers Agréés Technal*, créant ainsi une chaîne de qualité globale : de la billette d'aluminium au chantier fabriqué et posé.

Les responsables de la politique de prescription ont défini les principaux interlocuteurs concernés : le maître d'ouvrage public (État, Collectivités Locales, OPHLM...), le maître d'ouvrage privé (promoteurs, franchisés, particuliers...), les entreprises générales du bâtiment, les bureaux d'études et d'ingénierie, les économistes, les architectes, les architectes d'intérieur.

Parmi tous ces prescripteurs, certains revêtent plus d'importance directe dans l'activité de Technal. Il ne peut être question de s'adresser à eux indifféremment : une démarche et des arguments spécifiques sont adoptés pour les prescripteurs prioritaires. Le groupe distingue dans sa politique trois types de communication :

- *une communication sur le produit* à destination des professionnels et installateurs,
- *une communication sur la marque et le réseau* à destination du consommateur final,
- *une communication sur le produit et la marque* à destination des prescripteurs.

Connaissant bien son marché, Technal a défini une stratégie de prescription en plein accord avec les objectifs et intérêts commerciaux et marketing. Mais les trois cibles, professionnels, consommateurs finaux et prescripteurs, objets de politiques de communication distinctes, sont considérées globalement de manière à assurer une cohérence complète à toutes les actions menées. C'est ainsi que, si le groupe utilise à des degrés divers quasiment l'ensemble des moyens de communication, il les décline

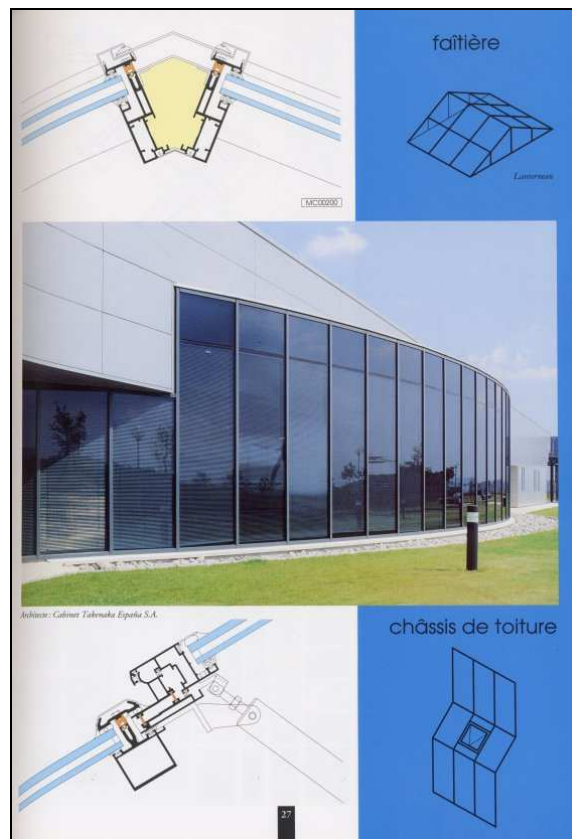
* Le réseau des Aluminiers Agréés Technal est constitué d'environ 200 professionnels répartis sur l'ensemble du territoire français et s'engageant dans un processus de qualité, vérifié régulièrement par l'organisme de contrôle technique Socotec, et signant une convention de Partenariat.

judicieusement en fonction des cibles de façon à créer *in fine* une communication globale efficace, pertinente et cohérente.

L'éventail des actions de prescription

Pour ces différentes cibles et en fonction de la stratégie qu'elle a définie, l'entreprise Technal a mis en place un éventail de moyens de prescription :

LES CATALOGUES ET GUIDES DE PRESCRIPTION ❖ Leur fonction est d'aider le prescripteur le plus possible dans son activité, en allant le plus loin possible dans sa démarche. Plus le guide est de qualité, plus il anticipe sur le métier du prescripteur, et plus ce dernier aura recours consciemment ou non aux recommandations de l'entreprise. Les guides doivent orienter et non convaincre. Ils sont réalisés spécifiquement pour le métier du prescripteur et pour son secteur d'activité (cf. figure 5.15).



(Source : Documentation Technal)

Figure 5.15 Extrait d'un document Technal destiné aux architectes alliant esthétique et précision technique

LES PUBLI-CAHIERS ❖ Notamment avec le *Moniteur Architecture*, les publi-cahiers sont envoyés aux Aluminiers Agréés Technal afin qu'ils puissent l'offrir aux prescripteurs travaillant avec eux et crédibiliser l'ensemble de la politique poursuivie par Technal sur les plans de la qualité, de l'innovation, du design (cf. figure 5.16).



(Source : Documentation Technal)

Figure 5.16 Publi-cahiers réalisés par Technal avec le *Moniteur Architecture* et remis par les Aluminiers Agréés aux architectes

LES MAILINGS ❖ Des mailings spécifiques sont réalisés à l'attention des architectes et des bureaux d'études.

LES CAMPAGNES NATIONALES DANS LA PRESSE ❖ Hors les annonces de presse publicitaire et les encarts, la stratégie de prescription est véhiculée au moyen des dossiers de presse, de communiqués, d'articles et interviews accordées...

LE JOURNAL TRIMESTRIEL D'INFORMATION *L'ÉQUERRE À PIONS* ❖ Destiné aux partenaires et aux prescripteurs, il présente les réalisations du groupe, les innovations...

LES FOIRES ET LES SALONS PROFESSIONNELS ❖ La réalisation d'un stand porte-drapeau des axes stratégiques du groupe, sur le salon Batimat, permet de contribuer aux efforts entrepris en matière de prescription : design, innovation, qualité.

L'ÉVÉNEMENTIEL ❖ Parmi toutes les actions envisageables, Technal a recours aux visites de sites, stages de formation spécialisés, tables rondes entre architectes et industriels, rencontres professionnelles, expositions, publications de prestige telles que *Les Classiques de l'Architecture Contemporaine*, soirées, inauguration de show-rooms dans les agences, anniversaires...

LES ACTIONS LOCALES ❖ En relais avec les actions du groupe, les Aluminiers Agréés Technal organisent, avec l'appui de la société, des soirées, des journées portes

ouvertes, des opérations de relations publiques autour de manifestations sportives (kart, rugby...), des visites de chantiers en hélicoptère...

-
- ¹ Malaval, P., (2000), La distribution business to business : spécificités et perspectives, in *Encyclopédie vente et distribution*, Paris, Economica.
- ² Macquin, A., (1998), *Vendre*, Paris, Publi-Union.
- ³ Bergadaà, M., (1997), *Révolution vente*, Paris, Village Mondial.
- ⁴ Moulinier, R., (2000), *Le cœur de la vente*, Paris, Les Echos Éditions.
- ⁵ Morgan, A. J. and Inks, S.A., Technology and the Sales Force. Increasing Acceptance of Sales Force Automation, *Industrial Marketing Management*, vol. n°30, n°5.
- ⁶ Voir notamment l'ouvrage collectif, sous la direction de Bloch, A. et Macquin, A., (2000), *Encyclopédie vente et distribution*, Paris, Economica.
- ⁷ Galloway, P., (2001), *Selling on the Web*, MadeEZ Products.
- ⁸ Cova, B. et Salle, R. (1999), *Le marketing d'affaires*, Paris, Dunod ; Luthy, M. R., (2000), Preparing the Next Generation of Industrial Sales Representatives, *Industrial Marketing Management*, vol. n°29, n°3.
- ⁹ Cheverton, P., (2001), *Key Account Management*, Kogan Page ; Moulinier, R., (2001), *Vendre aux grands comptes*, Paris, Éditions d'Organisation ; Pardo, C., (2001), La gestion des comptes clés en milieu industriel. L'équipe compte clé comme reconfiguration efficace de la relation fournisseur — client, *Actes du 17^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, 22-23 mai ; Boles J.S., Johnston W. et Gardner A. (1999), The Selection and Organization of National Accounts : a North American Perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 4, pp 264-275 ; Kempeners M.A. et Van der Hart H.W. (1999), Designing Account Management Organizations, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 14, n°4 ; Pardo C. (1999), Key Account Management in the Business-to-Business Field : a French Overview, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 14, n° 4, pp 276-290.
- ¹⁰ Jackson, D.W., Widmier, S.M., Giacobbe, R. et Keith J.E., (1999), Examining the Use of Team Selling by Manufacturers' Representatives, *Industrial Marketing Management*, vol. n°28, n°2.
- ¹¹ Zeyl, A. et Dayan, A., (1996), *Force de vente : direction, organisation, gestion*, Paris, Les Éditions d'Organisation ; Guay, R. et Lachance, Y., (2000), *La gestion de l'équipe de vente*, Paris, Morin, Gaetan.
- ¹² Macquin, A., (2001), Les femmes dans les activités de vente, *Décisions Marketing*, n°24, septembre-décembre, p 37-47.