

## **THEME 7**

### **L'ÉQUIPE COMMERCIALE**

\* \* \* \* \*

#### **Chapitre 1**

##### **L'organisation de l'équipe commerciale**

Les métiers commerciaux sont extrêmement diversifiés. On en distingue généralement deux grands types : ceux en contact direct avec la clientèle – pour la vente, le conseil, l'assistance – et ceux d'aide et de support à la vente qui ne comportent pas de contact direct avec les clients. L'évolution de la fonction commerciale a entraîné une nécessaire adaptation des métiers : les clients sont devenus plus exigeants, la concurrence s'est accrue, l'informatique et les outils d'information ont ouverts les métiers à de nouvelles compétences et nécessitent un niveau de formation plus élevées. Le vendeur est devenu un véritable ambassadeur de son entreprise et sa mission dépasse aujourd'hui le simple acte de vente.

Nous étudierons successivement la structure générale de la force de vente dans une entreprise pour nous attacher ensuite à comprendre leurs missions respectives.

#### **I – STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA FORCE DE VENTE**

La force de vente est l'ensemble des personnes ayant pour mission de vendre les produits de l'entreprise. Elle est le lien fondamental de l'entreprise avec ses clients. Elle a un rôle de vente et véhicule l'image de marque de l'entreprise. La force de vente comprend l'ensemble du personnel interne d'appui, la force de vente extérieure et les vendeurs en point de vente. Nous distinguerons l'équipe commerciale du point de vente des vendeurs itinérants.

##### **A) L'équipe commerciale du point de vente**

Elle est composée des personnes chargées des opérations d'accueil, de vente et de service directement au contact des clients (front office) et des personnels supports (back office)

L'équipe commerciale « front office » comporte des vendeurs en rayon, mais aussi des l'ensemble du personnel en relation avec la clientèle (caissière, démonstratrices, surveillants...). Cette vision large de l'équipe de vente sédentaire est de plus en plus en vigueur dans les entreprises dans le sens où tout le monde participe à la vente finale et qu'une formation commerciale est aujourd'hui nécessaire à tout le monde.

L'importance de l'équipe commerciale du point de vente dépend évidemment de la taille de celui-ci et peut varier d'une personne pour un petit commerce à plus de 400 personnes pour une grande surface (grand magasin ou hypermarché).

La constitution de cette équipe implique la collaboration des différents membres : chacun doit être conscient de son rôle face aux clients mais aussi des relations qu'il doit entretenir avec les autres membres de l'équipe.

L'équipe commerciale « back office » est composée des personnes :

- qui assurent les relations de l'entreprise avec la clientèle (accueil, devis, téléphone, service après vente...),
- qui assurent les relations avec les vendeurs itinérants (réception des commandes, éventuellement prise de rendez vous, organisation des tournées...).

De plus en plus, devant les coûts élevés des visites de la force de vente itinérante, les entreprises implantent de véritables forces de vente interne. Les visites sont réservées aux gros clients. Les clients moins importants sont alors gérés par une équipe de vente interne. Elles utilisent toutes les techniques et outils du marketing direct pour assurer la présence commerciale nécessaire. L'équipe « back office » doit également posséder de sérieuses connaissances commerciales et de bonnes capacités de communication car elle effectue des tâches aussi diverses que des études de besoin, des créations de catalogue, des mises au point de campagne de publipostage ou de marketing téléphonique.

#### B) Les vendeurs itinérants

Les vendeurs itinérants (appelés aussi équipe de vente extérieure ou force de vente de terrain) est composée de l'ensemble des personnes dont le rôle est de visiter les clients chez eux.

Technico-commerciaux, chargés d'affaires, prospecteurs, représentants, démonstrateurs, promoteurs des ventes, ingénieurs commerciaux, démarcheurs sont quelques uns des termes que l'on peut rencontrer. Leurs tâches, objectifs, et contraintes sont sensiblement les mêmes.

Les représentants sont les salariés dont le rôle est de vendre des biens ou des services pour un ou plusieurs employeurs en se déplaçant chez le client. Juridiquement les vendeurs sont donc des salariés de l'entreprise. Cette définition ne poserait aucun problème si les représentants n'étaient des salariés un peu particuliers. Du fait même de leur mission, ils sont amenés grâce à leurs talents personnels, à créer, à développer et à entretenir une clientèle. Ils acquièrent ainsi un droit sur la clientèle qu'ils ont su créer et peuvent prétendre à des indemnités en cas de départ de l'entreprise.

## II – LES MISSIONS DE LA FORCE DE VENTE

### A) La force de vente interne

Chaque membre de l'équipe « front office » doit adopter une attitude et un comportement particulier : il doit se glisser dans le rôle qu'exige son métier. En effet, l'attitude, la tenue, la motivation, bref l'attitude commerciale se caractérise par une disponibilité et une démarche positive envers les clients. Cela suppose également une bonne aptitude à gérer le stress de la vente et de la relation client.

#### Le comportement du commercial

Éléments	Caractéristique	Illustration
Le non-verbal		
La tenue	Elle doit être adaptée au contexte de l'unité commerciale. Beaucoup d'activités de service (dont la distribution) choisissent de « costumer » leurs équipes pour dépersonnaliser la relation commerciale. Comme au théâtre, le personnel se costume pour entrer dans le rôle qu'il va jouer.	
Les gestes et expressions	Ils trahissent souvent les émotions intérieures. Il faut apprendre à les maîtriser.	Un regard peut annuler une phrase de bienvenue.
Le verbal		
La voix	Le ton doit toujours rester courtois, audible et le débit ne doit pas être trop lent ou rapide.	Éviter toute agressivité dans le ton, comme tout maniérisme exagéré.
Le vocabulaire	Le vocabulaire doit être adapté à la relation et à la culture de l'entreprise.	Lorsque le personnel se permet des écarts de langage, c'est l'image de l'unité commerciale qui est en jeu
Les engagements oraux	Le commercial doit se rappeler en permanence qu'il parle au nom de l'unité commerciale.	Ne pas mêler sa vie privée à la conversation avec les clients.

Source : Editions Foucher

### B) La force de vente externe

Les rôles d'une force de vente peuvent s'organiser autour de trois axes : prospecter, vendre et suivre les ventes.

Prospecter	Vendre	Suivre les ventes
Prospecter c'est faire une démarche d'acquisition de nouveaux clients à l'aide de différents outils : -téléphone, -publipostage, -recherche sur fichiers.	Vendre c'est conseiller et fournir à un client une solution à un besoin.	Suivre les ventes c'est se renseigner régulièrement sur les besoins de son client de façon à entretenir la relation commerciale.

Le travail du vendeur s'effectue principalement hors de l'entreprise. À ce titre, il n'est donc plus soumis aux contraintes internes (horaires...) et doit gérer son activité lui-même. Cette indépendance se paye souvent par un fort sentiment de solitude (face à ses objectifs, face aux clients...). En outre la plupart du temps il sera jugé sur ses seuls résultats visibles (c'est-à-dire son chiffre d'affaires). Ses principales missions sont donc les suivantes :

Prospecter	Vendre	Informier	Gérer
Analyser le marché, Détecter les opportunités, Démarcher les clients détectés, Mettre en oeuvre les outils de la mercatique directe.	Opération de négociation, De démonstration, De conseils, De participation à des opérations promotionnelles, De relations publiques (foire exposition par exemple), Prise de commande	La mission d'information se pratique dans deux sens : – fonction de conseil du client (sur les nouveautés, sur les opérations publipromotionnelles à venir...), Remontée des renseignements (sur le marché, le produit, l'image de marque...) auprès de la direction commerciale.	Organiser son activité, ses tournées, Préparer ses entretiens, Participer à l'établissement des prévisions, Assurer les tâches administratives, Gérer les réclamations ou les litiges.

Le vendeur conquiert aujourd'hui une nouvelle image de marque. Il n'est plus (et ne peut plus être) ce personnage qui fait de la vente parce qu'il ne sait rien faire d'autre, cet autodidacte sensé pouvoir vendre tout à n'importe qui, cet aventurier qui fait des "coups" pour survivre. Le vendeur est aujourd'hui un grand professionnel qui a sa raison d'être dans tous les échanges où il y a négociation (sur le prix, la qualité, les délais...) avec un partenaire (et non avec un ennemi potentiel). Il doit être à l'écoute de son client, servir de relais, de système d'information, de conseiller. Le client a tout autant besoin du vendeur que l'inverse. Le vendeur s'efforce d'instaurer un échange "gagnant-gagnant" (c'est-à-dire que la négociation de vente débouche sur un partenariat et non sur un affrontement où l'un des deux est perdant) où chacun des partenaires développe des relations à long terme. Pour son entreprise, le vendeur ne peut être uniquement un preneur d'ordre. Il est un délégué extérieur ayant une forte mission en terme d'image de marque. Il doit être l'émanation physique de la culture de son entreprise, prendre des initiatives pour appréhender la complexité des problèmes de son client, puis faire remonter ces informations vers son entreprise. Il permet ainsi des ajustements en terme de politique commerciale (par rapport aux concurrents, aux distributeurs...). Les outils informatiques modernes permettent au vendeur de mieux réaliser ses missions en automatisant certaines opérations de routine (bon de commande. gestion des tournées, facturation...) Ces outils, en le soulageant d'opérations administratives pesantes mais indispensables, lui permettent de mieux préparer ses visites et de se centrer sur l'aspect fondamental et irremplaçable de sa fonction : le contact humain.

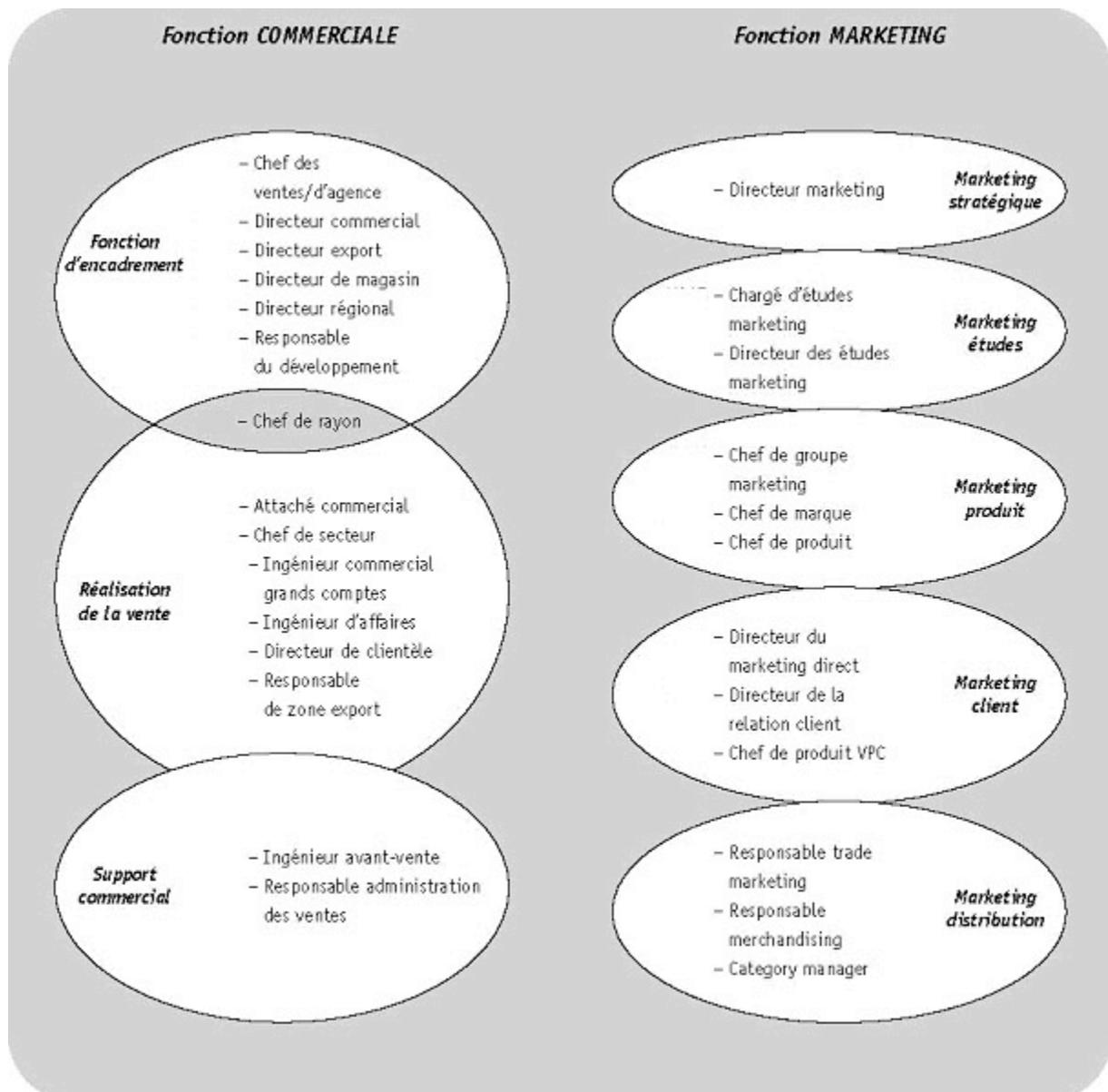
## Chapitre 2

### Les métiers commerciaux

Les fonctions commerciale et marketing sont présentes dans la plupart des organigrammes des entreprises. En règle générale, le poids du commercial-vente (métiers de l'action) et du marketing (métiers de la réflexion) s'accroît lorsque le produit est assez standardisé. Dès lors, en effet, le pouvoir de différenciation dépend de la mise en scène du produit – mission des cadres marketing – et du pouvoir de persuasion du vendeur. Plus spécifiquement, le poids de la fonction marketing est particulièrement important lorsque le marché visé par l'entreprise est constitué par le grand public.

#### I – PANORAMA DES METIERS COMMERCIAUX

On peut distinguer les métiers de la fonction commerciale-vente des métiers de la fonction marketing.



#### A) Les métiers de la fonction commerciale-vente

Les métiers commerciaux de la vente s'organisent généralement autour de trois grandes missions :

- La recherche de nouveaux clients : les entreprises cherchent des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de développer le chiffre d'affaires.\*
- Le développement de clients et de projets : les secteurs industriels en particulier cherchent des commerciaux capables d'entretenir des relations durables avec leurs clients. Ceux-ci sont généralement peu nombreux mais apportent beaucoup de chiffre d'affaires à l'entreprise. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...
- Le développement des ventes à l'étranger : la mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. On constate également le passage d'une stratégie d'exportation des produits à une stratégie de création et de développement d'activités à l'étranger.

Les recruteurs de personnel commercial définissent des critères de recherche de plus en plus exigeants. On constate en particulier un relèvement du niveau de qualification initiale pour la plupart des métiers : un baccalauréat suivi de deux années d'études supérieures semble aujourd'hui être un minimum.

L'évolution des métiers commerciaux s'inscrit dans le cadre d'une amélioration des techniques de vente, et particulièrement une automatisation de la gestion de la relation client. La montée en puissance du CRM favorise l'exercice de la fonction commerciale en permettant aux commerciaux de définir une approche segmentée des clients, adaptée à leur potentiel de chiffre d'affaires.

Les sociétés recherchent aussi des commerciaux capables non plus seulement de vendre un produit, mais aussi de vendre un service rendu au client. Par exemple, dans le secteur informatique, la vente de matériel s'accompagne de contrats de maintenance ou d'extension de garantie. De même, les constructeurs automobiles proposent, en plus du véhicule, des contrats d'entretien, des solutions de financement, l'assurance et l'assistance, voire une solution tout compris (un loyer mensuel couvre l'ensemble des frais et permet de changer de modèle au gré de ses envies...).

#### B) Les métiers de la fonction marketing

La fonction marketing évolue rapidement depuis une dizaine d'années : ses différents métiers se spécialisent. On peut distinguer trois domaines :

- Le marketing stratégique, centré sur l'analyse des marchés et des stratégies réunit les spécialistes des études qualitatives et quantitatives, ainsi que les spécialistes de l'analyse et du traitement de bases de données.
- Le marketing produit et marque, chargé de la gestion du cycle de vie du produit et/ou de la marque, est le domaine des chefs de produit et des chefs de marque.
- Le marketing opérationnel, qui développe des actions en direction des clients comprend deux filières principales:

- le marketing médias qui regroupe les métiers de la communication (affichage, cinéma, presse, télévision, radio)
- le marketing hors médias qui réunit l'ensemble des moyens de contacts directs avec le client et le prospect.

Pour ces métiers également, en raison de la spécialisation, la tendance est au relèvement du niveau de formation initiale. Une formation supérieure et, plus précisément, un diplôme d'une école de commerce sont souvent exigés. La fonction marketing, à mi-distance entre le produit et le marché, est un environnement ouvert à un grand nombre de techniques. Les métiers de la fonction marketing exigent aujourd'hui de bonnes compétences dans le domaine statistique et informatique afin de maîtriser les outils CRM (customer relationship management).

## II – LES METIERS DANS LES UNITES COMMERCIALES

On peut distinguer trois grandes catégories de métiers dans les unités commerciales :

- les métiers de direction
- les métiers d'encadrement
- les métiers opérationnels

### A) Les métiers de direction

Le directeur pilote une ou plusieurs unités. Il a pour mission de coordonner les différentes actions de son équipe afin de satisfaire au mieux ses clients. Pour cela il gère au mieux les coûts de son entreprise (élaboration des budgets et suivi de ceux-ci) et s'attache à développer le chiffre d'affaires et les résultats. Il doit aussi gérer les hommes de son équipe en favorisant leur épanouissement personnel et leurs carrières.

### B) Les métiers d'encadrement

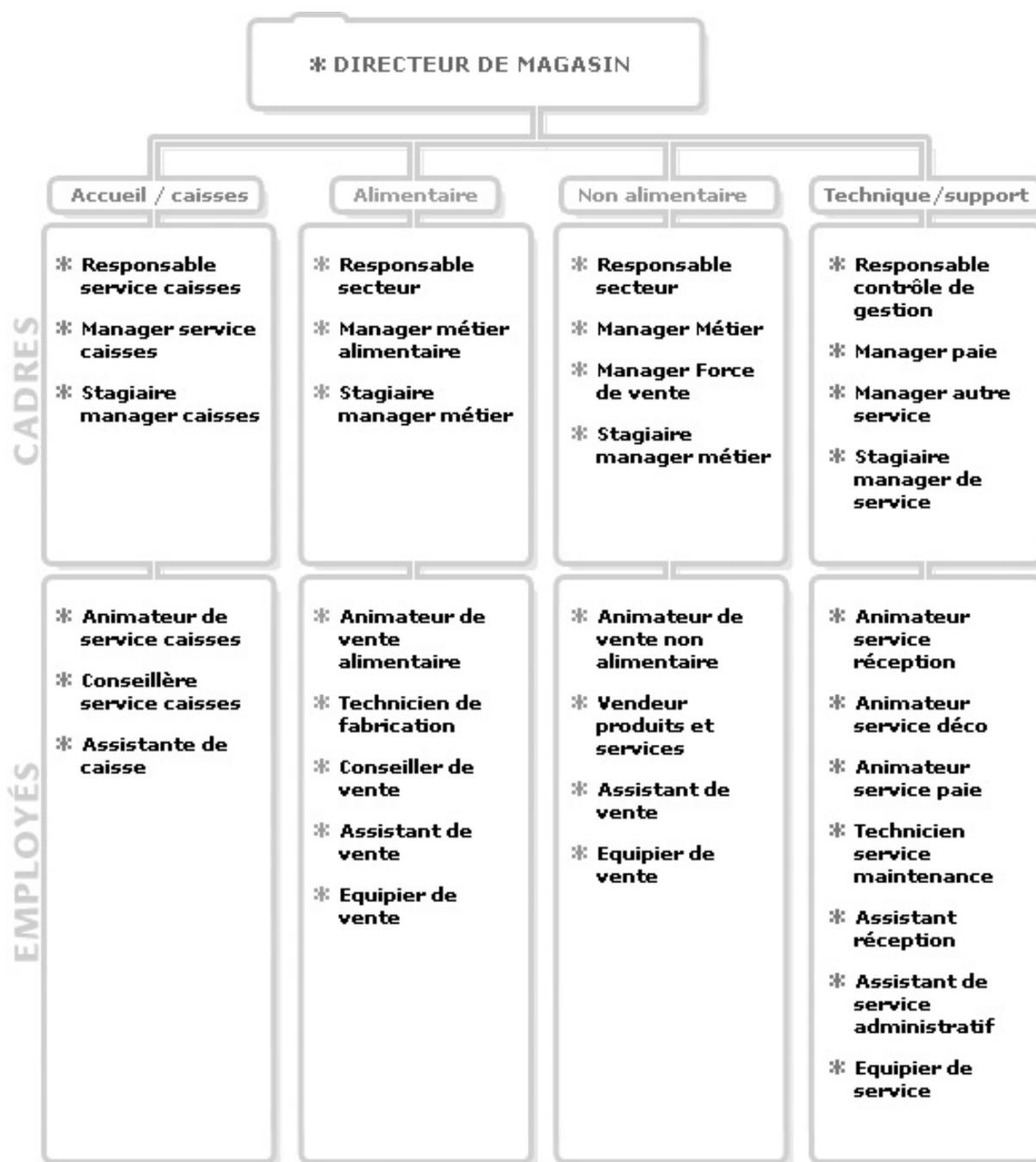
Ces métiers s'intercalent entre les opérationnels et la direction de l'unité commerciale. Les missions sont centrées sur la responsabilité d'une ou plusieurs équipes. Les cadres sont chargés de la réalisation des objectifs définis par la direction. Pour cela ils doivent animer les équipes opérationnelles. Les missions principales de ces métiers sont :

- l'organisation, l'animation et l'évaluation de l'équipe opérationnelle
- les actions marketing (marchandisage, communication et promotion...),
- le suivi des coûts (budgets et contrôles)
- la gestion optimale des flux de marchandises et des stocks.),
- la gestion de la relation client et bases de données commerciales

### C) Les métiers opérationnels

Ces métiers s'exercent sous la responsabilité des cadres. Ils sont orientés vers le contact client mais peuvent se dérouler en face à face (front office) ou en soutien (back office). Les missions principales de ces métiers sont l'accueil, le conseil, la négociation vente, le suivi des stocks, la mise à disposition des produits...

Exemple des métiers commerciaux chez Carrefour.



Source : <http://www.recruite.carrefour.fr>