

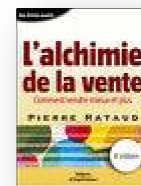
1.1. La fonction vente :

1.2. Présentation :

1.2.1. Qu'est-ce que vendre?

Il existe de nombreuses définitions du verbe « vendre ». On peut retenir:

- « Échanger contre de l'argent, exercer le commerce de... » (Hachette).
- « Vendre c'est exercer une certaine influence sur une autre personne dans le but de ramener à se décider en faveur d'une proposition » (Pierre RATAUD).



L'acte de vente peut être analysé sous différents angles:

- Économique: c'est un échange entre deux personnes; le vendeur est à l'origine d'un flux réel (il délivre un bien) alors que l'acheteur est à l'origine d'un flux monétaire (il paye en contrepartie).
- Juridique: la vente est un contrat qui fait naître des obligations réciproques (contrat synallagmatique).
- Mercatique: le bien vendu a vocation à satisfaire un ou plusieurs besoins de l'acheteur.

1.2.2. Que peut-on vendre?

- Des biens de consommation finale (ex. : une voiture de tourisme).
- Des biens de consommation intermédiaire (ex. : matières premières utilisées dans la fabrication d'un bien).
- Des biens de production (ex. : une machine-outil).
- Des services (ex. : une assurance-vie).
- Une cause (ex. : campagne de souscription à une œuvre humanitaire).

1.2.3. À qui peut-on vendre?

Le commercial est amené à rencontrer différents types de prospects :

- Les particuliers.
- Les entreprises.
- Les distributeurs (ex. : commerce de détail, grandes surfaces).
- Les associations.
- Les administrations et établissements publics (ex. : mairies, écoles, hôpitaux).
- Les comités d'entreprise.
- Les prescripteurs (ex. : médecins, architectes).

1.2.4. Les différentes formes de vente

1.2.4.1. La vente sédentaire

Dans ce cas, l'acheteur vient à la rencontre du vendeur. On peut distinguer:

- La vente dans un magasin type « petit commerce » (ex. vendeur dans un magasin de prêt à porter).
- La vente dans une grande surface spécialisée ou non (ex. chef de rayon dans une grande surface de bricolage).
- La vente en concession (ex. vendeur dans une concession automobile).
- La vente lors de salons, expositions, foires ou dans une salle d'exposition.
- La vente dans une agence ou une succursale (ex. chargé de clientèle dans une banque).

1.2.4.2. La vente itinérante

Le commercial va, alors, à la rencontre de son prospect. Il peut s'agir de :

- La vente au domicile des particuliers, avec ou sans rendez-vous, ou lors de réunions organisées (ex. vente de produits Tupperware).
- La vente en entreprise: le commercial va prospecter des professionnels dans des entreprises.
- La vente à la grande distribution (ex. référencement de produits dans un hypermarché).

1.2.4.3. La vente par correspondance et à distance (V.P.C)

L'offre de produits a lieu par l'intermédiaire d'un support écrit ou audiovisuel. Les principaux supports sont:

- Le publipostage. L'offre commerciale est acheminée vers une cible identifiée par voie postale sur un support papier.
- Le catalogue. La cible est plus large et l'offre en terme de produits est plus diversifiée: meubles, produits de beauté, livres, cassettes...
- La télécopie (fax). Le taux élevé d'équipement des entreprises permet de leur adresser des messages de nature commerciale.
- Le téléphone. Il permet de prendre des rendez-vous ou bien de vendre directement des produits (ex. abonnements, produits bancaires...).
- Internet. Dernier né des nouvelles technologies, le faible nombre de foyers connectés en France et le problème de la sécurité des paiements constituent encore des freins pour cette forme de vente.
- La télévision. Le télé-achat est un système où l'offre de biens est proposée à distance au cours d'une émission de télévision.
- Distribution automatique : Réalisation de ventes à l'aide d'un appareil conçu pour offrir, sans aucune intervention humaine, des produits à la clientèle. Lorsque celle-ci prélève un produit, après avoir versé les pièces de monnaie correspondant à sa valeur dans une fente aménagée à cet effet, un dispositif le remplace automatiquement. Les produits ainsi distribués sont l'objet d'un conditionnement approprié.





1.3. Place de la force de vente dans l'entreprise :

Désormais, les organigrammes des entreprises accordent une place centrale à la fonction «vente» car son importance est devenue cruciale, stratégique même, pour assurer leur pérennité.

1.3.1. Un contexte de plus en plus difficile :

En période de croissance ralentie, de conjoncture difficile, de concurrence exacerbée, les commerciaux de l'entreprise sont en première ligne.

D'une part, la demande évolue lentement:

- le pouvoir d'achat des salariés a tendance à stagner;
- les entreprises elles-mêmes réduisent leurs investissements;
- les ménages augmentent leur épargne de précaution.

D'autre part, l'offre explose:

- Quantitativement, l'ouverture des frontières permet l'arrivée sur le marché national de toute la concurrence étrangère;
- Qualitativement, la variété des produits et le nombre d'options à l'intérieur d'une même gamme ne cessent d'améliorer les possibilités de choix de l'acheteur.

1.3.2. La vente: un métier exigeant :

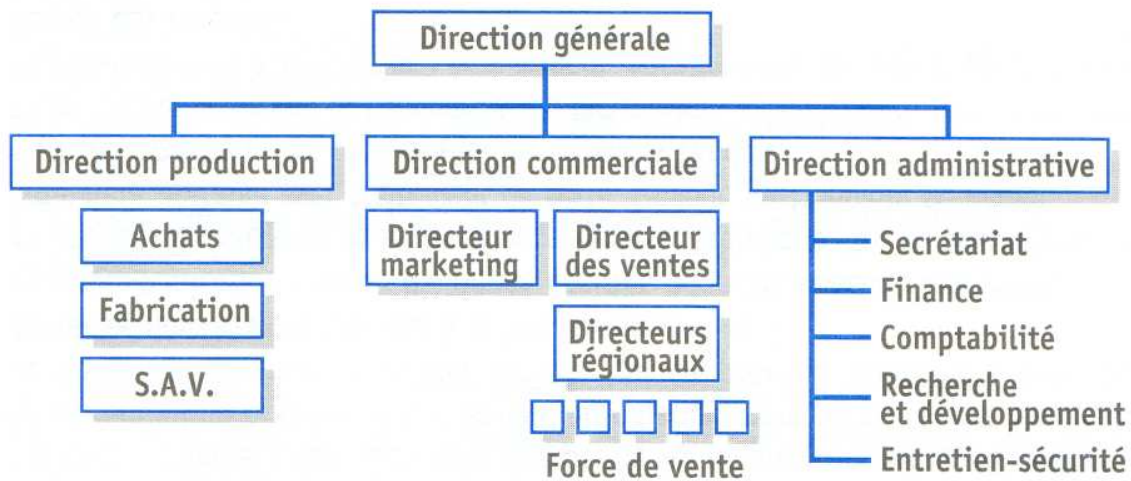
IL en résulte que la vente ne s'appréhende plus comme autrefois. L'acheteur sait qu'il a le choix; comme il doit aussi tenir compte de ses propres contraintes (budgétaires ou de rentabilité notamment), il devient automatiquement un partenaire exigeant. La vente est devenue un métier difficile qui suppose un savoir-faire dans des domaines nombreux et étendus à la fois. Quels sont-ils ?

- La communication: savoir dialoguer, écouter, négocier, conclure une vente.
- L'utilisation d'outils et de techniques modernes: téléphone, fax, vidéoconférence, ordinateur portable avec traitement de texte, tableur, gestionnaire de fichier.
- La technologie et les composants des produits vendus.
- Les calculs financiers et commerciaux: facturation, actualisation, rentabilité, etc.
- Le management d'une équipe: recrutement, encadrement, fixation d'objectifs, évaluation des résultats.

La vente demande aussi, de la part des vendeurs, des qualités personnelles telles que la ténacité et La persévérance, La résistance à l'échec, le sens de l'organisation, une bonne santé physique, le sens du contact, le respect du client, La volonté de toujours être disponible et serviable, une grande ouverture d'esprit, une culture générale et l'envie d'apprendre, etc.

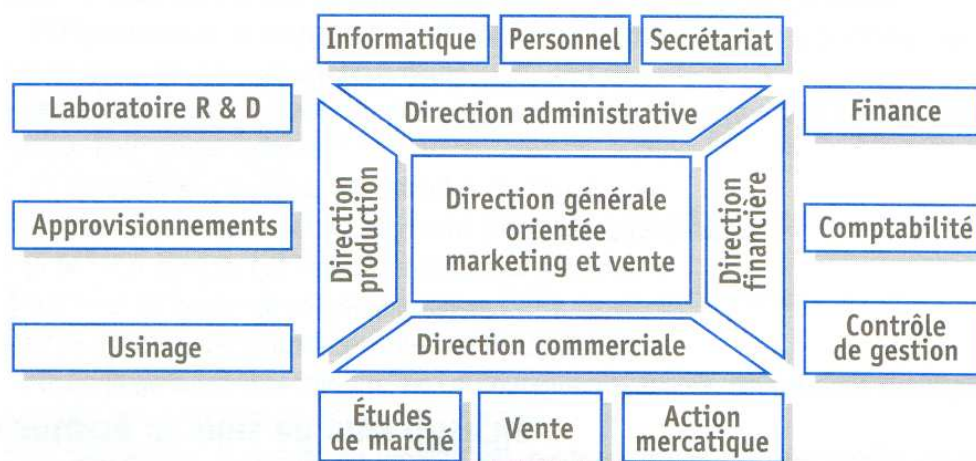
1.3.3. La force de vente: une place centrale dans l'organisation de l'entreprise :

La prise en compte du rôle majeur de la Force de Vente s'est traduite, dans les entreprises, par la modification des organigrammes; ainsi, on est passé d'une approche classique (hiérarchique-fonctionnelle):



Approche classique : organigramme fonctionnel et hiérarchisé

À une approche centrée sur la fonction commerciale:



Approche centrée sur la fonction commerciale

La Force de Vente est un courroie de transmission idéale entre l'entreprise et son environnement:

- D'une part, les vendeurs assurent les flux sortants (écoulement des produits, informations, image de l'entreprise...);
- D'autre part, ils contribuent aux flux entrants (remontée d'informations sur les réactions de la clientèle, sur la concurrence, sur la tendance générale des affaires...).

1.4. Les missions du commercial

1.4.1. Première mission: représentation de l'entreprise

Le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise; il occupe une place privilégiée de contact avec l'extérieur, il sert de courroie de transmission entre l'entreprise et la clientèle.

Les tâches à accomplir, les conditions à respecter:

- connaître son entreprise, sa stratégie, ses objectifs et y adhérer;
- soigner sa propre image, sa présentation;
- soigner ses outils d'aide à la vente, donner une image de sérieux, de respect;
- savoir se rendre disponible, ouvert vis-à-vis de la clientèle;

- rester en éveil, à l'écoute du marché (lecture des revues spécialisées dans son secteur d'activité, participation à des salons).

1.4.2. Deuxième mission: la négociation-vente

Le vendeur doit **réaliser du chiffre d'affaires** tout en laissant au client le sentiment d'avoir réalisé le bon achat, le bon investissement.

Les tâches à accomplir:

- ❖ préparer ses outils (argumentaire, fiches produits, catalogue, matériel de démonstration, fiches clients, plan de questionnement) ;
- ❖ gérer, organiser son emploi du temps, ses rendez-vous;
- ❖ négocier!
- ❖ mettre à jour le fichier des clients;
- ❖ organiser des animations P.L.V. (publicité sur le lieu de vente);
- ❖ participer à des salons.

1.4.3. Troisième mission: élargissement de la clientèle

Afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé aux aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client, le vendeur doit diversifier la clientèle et enrichir le fichier par de nouveaux clients.

Les tâches à accomplir:

- ❖ consulter les annuaires, les fichiers préexistants;
- ❖ gérer, qualifier ces fichiers;
- ❖ préparer des outils de prospection (guide d'entretien, fiches de renseignements, tableaux d'appels...);
- ❖ engager la **prospection: physique** (porte à porte, salons et foires), **téléphonique** ou par courrier (**publipostage-mailing**) ;
- ❖ faire la **relance téléphonique**;
- ❖ mettre à jour le fichier des prospects.

1.4.4. Quatrième mission: le suivi et la fidélisation

Non seulement il faut vendre, il faut aussi **revendre!** Aujourd'hui, il devient très difficile d'élargir sa clientèle, du moins dans de grandes proportions. Alors, il vaut mieux porter ses efforts sur la clientèle actuelle pour la conserver. Tout doit être mis en œuvre pour l'assister **après la vente**, pour répondre à ses demandes, pour résoudre vite les éventuels problèmes.

Les tâches à accomplir:

À partir d'un échéancier régulièrement tenu et mis à jour:

- ❖ vérifier que la livraison de la commande est bien effectuée selon les termes du contrat;
- ❖ s'assurer que le client est satisfait, lui apporter assistance ou conseil;
- ❖ éventuellement, demeurer en contact permanent avec le S.A.V. de l'entreprise et servir d'intermédiaire pour accélérer ses interventions;
- ❖ informer la clientèle sur les nouveautés concernant la gamme proposée par l'entreprise;
- ❖ prévoir la date probable de ré-achat (pour renouveler le matériel récemment acquis) ou de réapprovisionnement (pour le stock de marchandises, par exemple).

1.4.5. Cinquième mission: la remontée d'informations

L'entreprise ne produit plus et ne commercialise plus sans, au préalable, réaliser des études de marché pour connaître les besoins quantitatifs et qualitatifs des acheteurs potentiels. Ces études sont réalisées à l'instigation et sous la responsabilité du service mercatique.

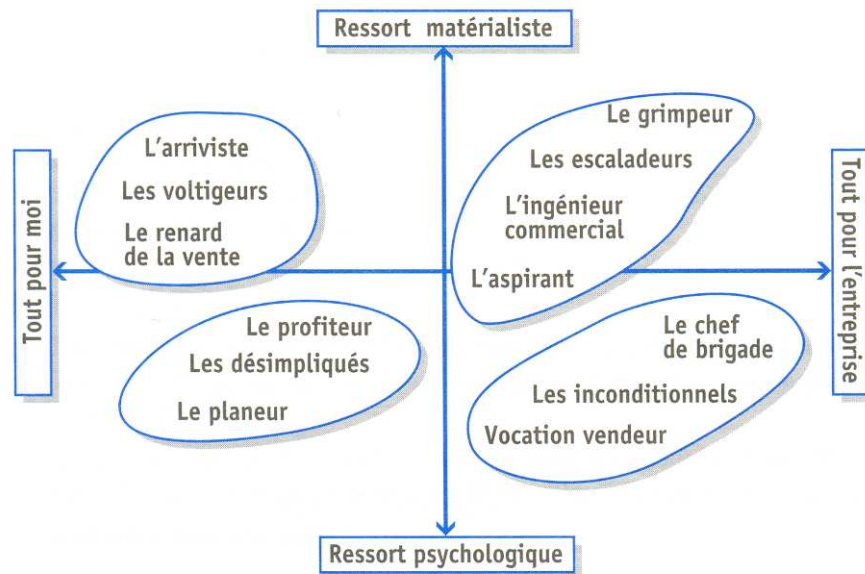
Mais les vendeurs détiennent une information directement puisée sur le terrain auprès des clients et dont il serait dommage de se priver.

Les tâches à accomplir:

- ❖ mettre à jour les fiches clients en notant les remarques, les objections, les jugements émis au cours des entretiens;
- ❖ établir des notes de synthèse ou des comptes rendus.

1.5. Styles de vendeurs :

Le C.C.A. (Centre de communication avancée) et la société Forces Vives proposent, comme pour l'acheteur, de répertorier des styles de vendeur regroupés dans quatre familles:



1.5.1. Signification des axes

- ❖ En abscisse, pour qui le vendeur s'investit-il dans son travail ?
- ❖ En ordonnée, qu'est-ce qui le motive et le stimule le mieux: ressort psychologique (c'est-à-dire l'estime, la reconnaissance) ou plutôt ressort matérialiste (c'est-à-dire l'argent, les avantages en nature).

1.5.2. Les quatre familles de vendeurs

- **Les inconditionnels** (31,6 %) : Dévoués à leur métier et à leur entreprise, ils attendent surtout une reconnaissance de leurs efforts. De mentalité plutôt conservatrice et autodidacte, ils voient d'un mauvais œil l'arrivée des jeunes vendeurs avec leurs nouvelles méthodes jugées théoriques. L'entreprise doit leur fournir le cadre, la structure et les outils de travail.
- **Les escaladeurs** (30,8 %) : Le métier de vendeur n'est pas une fin en soi. En revanche, l'expérience de la vente doit servir de tremplin pour de plus hautes fonctions dans l'entreprise. Le niveau de rémunération est un ressort puissant pour valoriser leurs mérites.
- **Les voltigeurs** (21,9 %) : Fortement matérialistes et surtout préoccupés par leurs propres intérêts et leur avenir, ils sont prêts à vendre n'importe quoi sans vraiment tenir compte de la politique de l'entreprise qui les emploie. Ils considèrent que leur réussite, après tout, est indispensable pour assurer celle de l'entreprise. Fort peu enclins au travail en équipe, ils ont leurs méthodes de travail et n'acceptent d'évoluer que s'ils y trouvent un avantage réel.
- **Les dés-impliqués** (15,7 %) : Ils veulent profiter de la vie, la vente n'est qu'un moyen d'assurer le minimum vital. Ils gèrent leur fichier de clientèle avec sérieux, certes, mais sans chercher vraiment à l'élargir.

À l'heure actuelle, ils ont peu de chance de résister à l'agressivité des concurrents car plus aucun client ne se sent lié à ses fournisseurs; il faut sans cesse relancer, prospecter, conquérir...

1.6. Qualités personnelles et compétences d'un commercial :

1.6.1. Les qualités fondamentales du vendeur :

1.6.1.1. Psychologiques

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Réactif • Créatif • Esprit de compétition | <ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe • Persévérant • Ambitieux |
|---|---|

1.6.1.2. Personnelles

- Franc
- Honnête
- Bonne tenue
- Sens du contact

- Capacités à mener plusieurs choses de front
- Organisé

1.6.1.3. Techniques

- Savoir conduire
- Culture générale
- Maîtrise des calculs

- Savoir s'exprimer
- Connaissance en marketing, merchandising,...

1.6.2. Compétences essentielles d'un commercial : Les 3 "S" du négociateur

1.6.2.1. Le savoir du négociateur :

La logique connaissance/décision/action (maîtrisez votre SIC (Système d'Informations Commerciales))

- Connaître son produit, sa gamme
- Connaître son entreprise, son groupe
- Connaître son marché
- Connaître sa clientèle
- Connaître l'environnement de son activité

1.6.2.2. Le savoir faire du négociateur

- Savoir négocier, conclure
- Savoir organiser son travail
- Savoir gérer sa zone d'action, sa clientèle
- Savoir faire remonter les informations
- Savoir traiter avec sa hiérarchie
- Savoir gérer son temps de travail

1.6.2.3. Le savoir être du négociateur

- Attitudes et comportements "gagnant, gagnant"
- Attitudes et comportements stratégiques "prospection, développement, fidélisation"
- Attitudes et comportements de communication
- Manifester une réelle volonté d'appartenir à une équipe/famille
- Travailler en synergie avec les autres membres de l'équipe
- Savoir être discret...

1.7. Compléments :

Le marketing relationnel et opérationnel bascule vers les forces de vente

Eric Falque (BearingPoint)

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

La gestion de la relation client évolue dans les grands groupes qui renforcent les synergies entre leurs pôles marketing et commercial. Le point sur les tendances en cours avec un spécialiste.

Connaissance plus fine des clients et de la concurrence, définition des argumentaires de vente... les forces commerciales et le marketing ont tout intérêt à travailler main dans la main. C'est pourquoi les grandes entreprises revoient de plus en plus l'organisation de leur gestion de la relation client. Eric Falque, vice-président et responsable mondial de l'activité Gestion de la relation client du cabinet BearingPoint, explique cette évolution.

Comment se concrétise le rapprochement entre marketing et commerciaux ?

Eric Falque. La question est différente selon les secteurs d'activité. Pour les entreprises comme Nestlé, Danone, Marionnaud ou Séphora par exemple, cela fait plusieurs années que la relation entre marketing et forces commerciales a changée. Le trade marketing et le marketing opérationnel existent depuis longtemps. En revanche, elle ne fait qu'émerger dans les entreprises de vente directe à des millions de clients, comme dans les télécoms ou l'énergie, et s'y révèle beaucoup plus complexe. L'articulation entre marketing et commercial y est un véritable enjeu, notamment parce que les activités de marketing relationnel sont à l'intersection de ces deux grands services.

Quels sont les points d'intersection où marketing et forces de vente doivent se synchroniser ?

La gestion de la connaissance du client, d'abord, doit être unifiée, les rôles des uns et des autres doivent être clairement définis et le maître d'œuvre désigné. Ensuite, dans la gestion de la sollicitation du client - par le marketing direct, les centres de contact clients, les sites Internet - il faut décider qui en règle le volume et la cohérence. Chez la plupart de nos clients, c'était auparavant le marketing qui s'en chargeait. Mais ces rôles évoluent peu à peu vers la vente. C'est également le cas pour le pilotage des actions web. Traditionnellement maîtrisé par le marketing, on se rend compte que le canal web doit être intégré avec les autres canaux. Et les gens les mieux placés pour en être responsable sont les gens en charge de l'opérationnalité : les forces de vente.

Quels sont les transferts de compétences que vous observez le plus entre équipes marketing et forces commerciales ?

Le marketing relationnel et opérationnel bascule vers les forces de vente, tandis que le marketing se recentre, en amont, vers le développement du produit, la segmentation du marché, la stratégie. Parfois aussi, sont mises en place des structures de gouvernance qui assurent la coordination du marketing et de l'opérationnel. Cela peut ainsi être le cas si historiquement, tel responsable marketing veut garder telle compétence... Cela dit, la première tendance - enrichir le rôle des opérationnels dans la mise en œuvre du programme marketing opérationnel - est la plus forte. Toutes les entreprises ne vont pas encore jusque là. Ce sont celles dont la masse de clients est la plus importante qui évoluent le plus rapidement dans cette direction.

Qui est généralement à l'initiative de ce type de réorganisation ?

Le plus souvent, c'est la direction générale. Mais la demande vient parfois de la direction des ventes et des services ou encore conjointement du marketing et des ventes, qui veulent tous deux rationaliser leur fonctionnement. Or il y a du travail : lorsque l'on observe la manière dont l'information client remonte pour pouvoir être utilisée à des fins stratégiques, on n'est qu'à 20 % de ce qu'il faudrait faire.

Pourquoi ces projets sont-ils si compliqués à mettre en œuvre ?

Il faut d'abord être convaincu de leur utilité. Imaginez un centre d'appels. Il se pilote comme une usine. Si la durée du coup de téléphone augmente de 10 %, de façon à pouvoir poser trois questions qui seront utiles au marketing, il faut tout de suite embaucher 60 personnes ! Il faut donc veiller à ne pas freiner l'opérabilité des commerciaux ou du service client. Autre point important : il faut disposer d'un système et de process qui facilitent le partage d'information. Les commerciaux sont confrontés à des enjeux financiers considérables. Or les offres concoctées par le marketing se sophistiquent de plus en plus. Ce qui était simple à vendre devient compliqué à

vendre. On peut rapidement arriver à une explosion du coût client.

Quelles sont les priorités à prendre en compte lorsque l'on veut rapprocher le marketing et les commerciaux ?

Il faut composer avec plusieurs enjeux contradictoires : la diminution du churn, le développement du portefeuille de vente à un client et la réduction - ou le maintien - du coût de traitement d'un client. Cela passe par la simplification de l'offre et par l'industrialisation des process dans le traitement des clients, à qui l'on doit tout de même pouvoir s'adresser de façon personnalisée, notamment sur les segments à haute valeur. Et enfin apporter la souplesse nécessaire à la mise en œuvre de cette politique.

Quels freins et difficultés est-on susceptible de rencontrer ?

Tous les freins classiques de la gestion du changement. Toutes ces grandes entreprises sont des usines ! Elles ne nous ont pas attendus pour avoir un opérationnel efficace et les évolutions ne peuvent se faire du jour au lendemain. Il faut donc bien prendre en compte l'impact du changement sur la formation des équipes, la politique de rémunération, l'ergonomie des systèmes de travail...

Comment anime-t-on une organisation réajustée du marketing et du commercial ?

Il faut une structure de gouvernance, qui fonctionne comme une colonne vertébrale,

déterminant les actions de l'année. Tous les trois mois, marketing et commerciaux réévaluent la situation. Il est très important d'intégrer la vision qu'ont les commerciaux du marché dans la définition des plans à long terme : ils savent ce qui est réaliste de faire ou pas et garantissent donc la faisabilité d'une action.

Quel est le futur des rapports entre marketing et forces de vente ?

Un enjeu fondamental réside dans le suivi et l'analyse des performances économiques. Les différents indicateurs doivent être partagés par toute l'organisation. Le suivi de la performance doit être centralisé et partagé. C'est rarement le cas aujourd'hui, où chacun a ses objectifs et des process différents. Or mettre en place un système commun n'est pas une mince affaire...

Constatez-vous une augmentation des projets de réorganisation entre marketing et forces commerciales ?

Tout à fait. D'une manière plus générale, cela tient à l'évolution globale des entreprises. Il y a cinq ans en effet, les projets de CRM représentaient moins de 10 % de notre activité. Aujourd'hui, cette part est passée à 25 ou 30 %. Et au rythme où vont les choses, on s'attend à ce qu'elle atteigne 50 % d'ici 5 ans. Dans les années 90, on a transformé le back-office. Maintenant, on transforme le front-office. On n'en est qu'au tout début de la mise en œuvre de tels projets.

Nos commerciaux sont des mini-marketeurs de leur secteur

Pascal Nuger (Dell France)

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

Chez Dell, premier constructeur informatique au monde, c'est toute l'organisation de la relation client qui a été repensée. En France, son responsable marketing Grands comptes revient sur cette organisation.

En France, Dell réalise 90 % de son chiffre d'affaires avec les entreprises. Les grands groupes y sont donc particulièrement choyés. Pour mieux adresser ces clients de marque, il a fallu repenser les rôles respectifs du marketing et des forces de vente. Pascal Nuger, responsable du marketing Grands comptes, livre son retour d'expérience.

Chez Dell, le marketing travaille étroitement avec les commerciaux...

Pascal Nuger. Nous accordons beaucoup d'attention au développement de relations étroites avec les grands comptes. Le marketing relationnel est par conséquent primordial. L'équipe marketing s'occupe donc des catalogues, de l'événementiel et des emails de promotion, mais aussi de la business intelligence. Cela consiste, à partir de nos bases de données, à établir un historique pour chaque client, à voir ce qu'il achète, son chiffre d'affaires chez nous, et à définir son potentiel

d'achat. Enfin, le marketing pré-qualifie les clients - notant "celui-ci fait cela, on peut lui vendre ça" - pour que les commerciaux puissent ne pas perdre de temps.

Avez-vous mis en place des outils particuliers, pour rapprocher marketing et forces de vente ?

Tout à fait. Nous utilisons aujourd'hui entre autres un outil de marketing électronique qui permet d'entretenir une relation étroite avec les clients. Il faut qu'ils aient l'impression d'une relation personnalisée. Or cet outil permet aux commerciaux d'envoyer des emails, élaborés par le marketing et donc en adéquation avec notre image et vérifiés sur le plan juridique, qu'ils peuvent personnaliser en haut de chaque message par un commentaire, un lien, une information, une adresse... Par exemple, pour les commerciaux affectés au secteur public, le marketing conçoit des messages adaptés. Ils sont envoyés au nom du commercial, à qui le

client pourra donc répondre directement. Quant aux campagnes de la marque Dell, menées par le marketing, les commerciaux savent précisément à qui elles ont été envoyées, sur quel lien le client a cliqué, etc. Ce travail conjoint permet aussi de ne pas submerger les clients sous les messages, ainsi que de ne pas risquer de leur envoyer une offre promotionnelle agressive plus intéressante que leur accord cadre. Les commerciaux peuvent faire leurs propres mailings. Ils sont de véritables mini-marketeurs de leur secteur.

A l'inverse, les commerciaux peuvent-ils être force de proposition vis-à-vis du marketing ?

Bien sûr ! Prenons un exemple. Un commercial veut envoyer un message de promotion sur les portables à des clients du secteur de l'éducation. Il va guider le marketing dans la conception du message, en indiquant de quoi et comment leur parler, quels logiciels inclure dans le package...

Vous avez mis en place, il y a un an et demi, une nouvelle organisation...

Oui, dont l'objectif est précisément d'améliorer l'interface entre marketing et commerciaux. Pour chaque segment marketing - secteur public, entreprises de 200 à 3.500 personnes, de plus de 3.500 personnes, entreprises internationales - une personne du marketing est chargée de modéliser le segment. Elle examine les offres qui marchent bien, marie les informations que lui remontent les commerciaux et le marketing et propose la stratégie des trois mois à venir. C'est toujours le marketing qui décide de la stratégie globale, comme le lancement d'un nouveau produit, mais l'opérationnel est très impliqué dans la dynamique court terme du segment.

Quels sont les points de contact entre les équipes marketing et commerciales ?

D'une part, les commerciaux sont formés sur les nouveaux produits tous les quinze jours. D'autre part, des réunions sont organisées toutes les semaines entre les chefs de vente et

les personnes du segment marketing correspondant. Ils peuvent ainsi échanger sur l'actualité importante de la semaine, remonter des anomalies, etc.

Qui a été à l'initiative de cette nouvelle organisation ?

Les directeurs des ventes étaient très demandeurs : ils avaient le sentiment de ne pas être écoutés par le marketing. Et du côté du marketing, nous ne savions pas toujours comment attribuer les priorités dans les demandes que pouvaient nous adresser les 200 commerciaux. C'est donc le directeur marketing qui a décidé de créer un poste pour chaque segment, dédié à œuvrer pour une meilleure harmonie entre ce que le commercial fait et ce que le marketing veut. Ce qui confère aussi plus de pouvoir au commercial, en lui permettant d'être plus proactif et maître de son planning.

Avez-vous mesuré l'impact de cette nouvelle organisation sur vos ventes ?

Oui, nous avons constaté l'augmentation du taux de clics de nos e-mails : il a été multiplié par deux, et même trois dans certains cas. Parallèlement, le volume de nos envois a diminué, car nous sommes désormais capables de beaucoup mieux les cibler. Nous enregistrons également des retours positifs des équipes des deux côtés : l'interaction entre elles est beaucoup plus vivante.

Quelles améliorations verriez-vous au système mis en place chez Dell ?

Aujourd'hui, les commerciaux peuvent utiliser immédiatement les informations qu'ils rentrent dans les bases de données. Mais on pourrait leur donner accès à davantage d'informations, notamment sur le offline : ils ne savent pas précisément à qui les catalogues sont envoyés. Mais ce serait encore plus compliqué à mettre en place. Ils seraient aussi intéressés par des études temps réels sur la concurrence, mais le marketing ne sait pour l'instant que leur donner la tendance générale.

La fonction commerciale évolue vers plus de valeur ajoutée

04/10/2006

<http://www.journaldunet.com>

Selon une étude de la Cegos, les entreprises attendent des commerciaux qu'ils jouent de plus en plus le rôle de coordinateurs entre les services de l'entreprise. Le marketing doit être son principal partenaire.

75 % des entreprises considèrent le suivi des relations clients comme la première priorité des missions de leurs commerciaux. La prospection de nouveaux clients et la négociation de vente en elle-même ne sont en revanche citées respectivement que dans 50 et 40 % des cas. Tels sont les résultats d'une étude de

l'observatoire de la Cegos sur la fonction commerciale. La deuxième édition de cette étude fait en effet état d'une nette complexification du métier de commercial en France, amené à se rapprocher du département marketing pour satisfaire l'évolution de la demande du client.

Les missions prioritaires des commerciaux terrain

(part des entreprises ayant placé chaque mission au rang 1 des priorités, source : Observatoire Cegos - Enquête sur la fonction commerciale, 2006)	
Suivi des relations clients	75 %
Recherche de clients, prospection	50 %
Détermination des conditions clients et négociations	40 %
Etablissement des offres et des devis	39 %
Présentation des offres commerciales	38 %
Prises de commandes	38 %
Relevés d'informations	21 %
Gestion des litiges	17 %

Coordonner les différents services

"Pour construire la solution qu'il va proposer à son client, le commercial est obligé d'aller puiser dans toutes les ressources de l'entreprise, qu'elles soient techniques avec la R&D, juridiques mais aussi marketing, commente Yvelise Lebon, directrice de l'unité marketing et commerciale de la Cegos. Il doit devenir proactif dans sa relation avec le marketing, ne plus être en attente des diverses études ou de l'annonce des opérations promotionnelles mais aller chercher l'information dont il a besoin par lui-même." Cette collaboration entre commerciaux et marketing n'est bien entendu pas en sens unique : 21 % des entreprises considèrent ainsi le relevé d'information comme une de ses missions hautement prioritaires. "Le commercial cumule deux rôles : il doit être à l'écoute des clients pour remonter les

informations au marketing qui, grâce à sa vision globale, préparera outils et argumentaires parmi lesquels le commercial viendra piocher pour convaincre et satisfaire son client", résume Yvelise Lebon.

Des compétences marketing souvent requises

Cette évolution des missions du commercial conduit à une réévaluation des compétences clefs pour ce poste. Ainsi, à côté de sa maîtrise des produits et de ses qualités de négociateur, le vendeur doit savoir organiser des plans d'action commerciale opérationnels, coordonnant dans son offre les éléments fournis par les différents services. Autre compétence, propre au marketing, mais désormais requise pour les commerciaux : la connaissance des marchés sur lesquels ils évoluent et de la concurrence. 46 % des répondants jugent cette compétence prioritaire.

Les compétences prioritaires du commercial

(part des entreprises ayant placé chaque mission au rang 1 des priorités, source : Observatoire Cegos - Enquête sur la fonction commerciale, 2006)

La connaissance technique des produits	58 %
La négociation des prix et des conditions	52 %
L'organisation de leur action commerciale	49 %
La connaissance des marchés et de la concurrence	46 %
Les techniques de vente	42 %
La prospection	38 %
La vente de solutions	37 %
La gestion du temps	35 %

Pour faire face à ces évolutions, une majorité d'entreprises (54 %) déclarent envisager une modification de leur organisation commerciale dans les deux ans à venir. Développer le CRM pour améliorer la relation client est un axe cité par 38 % des répondants, quand le rapprochement physique entre le département marketing et le service commercial est envisagé dans 24 % des cas. Mais actuellement, les deux équipes sont encore, la plupart du temps, séparées : seules 19 % des entreprises présentent une structure rattachant les directions marketing et commerciale. "Les équipes travaillent plutôt en mode projet,

remarque Yvelise Lebon. Le marketing est donc toujours là sans qu'il soit complètement intégré."

L'étude a également pointé du doigt des évolutions du mode de rémunération des commerciaux. Si la part variable continue de se renforcer dans le salaire global, 21 % des répondants affirmant vouloir encore l'augmenter, de plus en plus d'entreprises envisagent de l'indexer non plus seulement sur les résultats individuels du commercial mais aussi sur les performances collectives du département. Une petite révolution dans le monde des vendeurs, qui devrait permettre de

mieux rendre compte de leur qualité de | l'entreprise au service du client.
coordinateurs des différents départements de |
