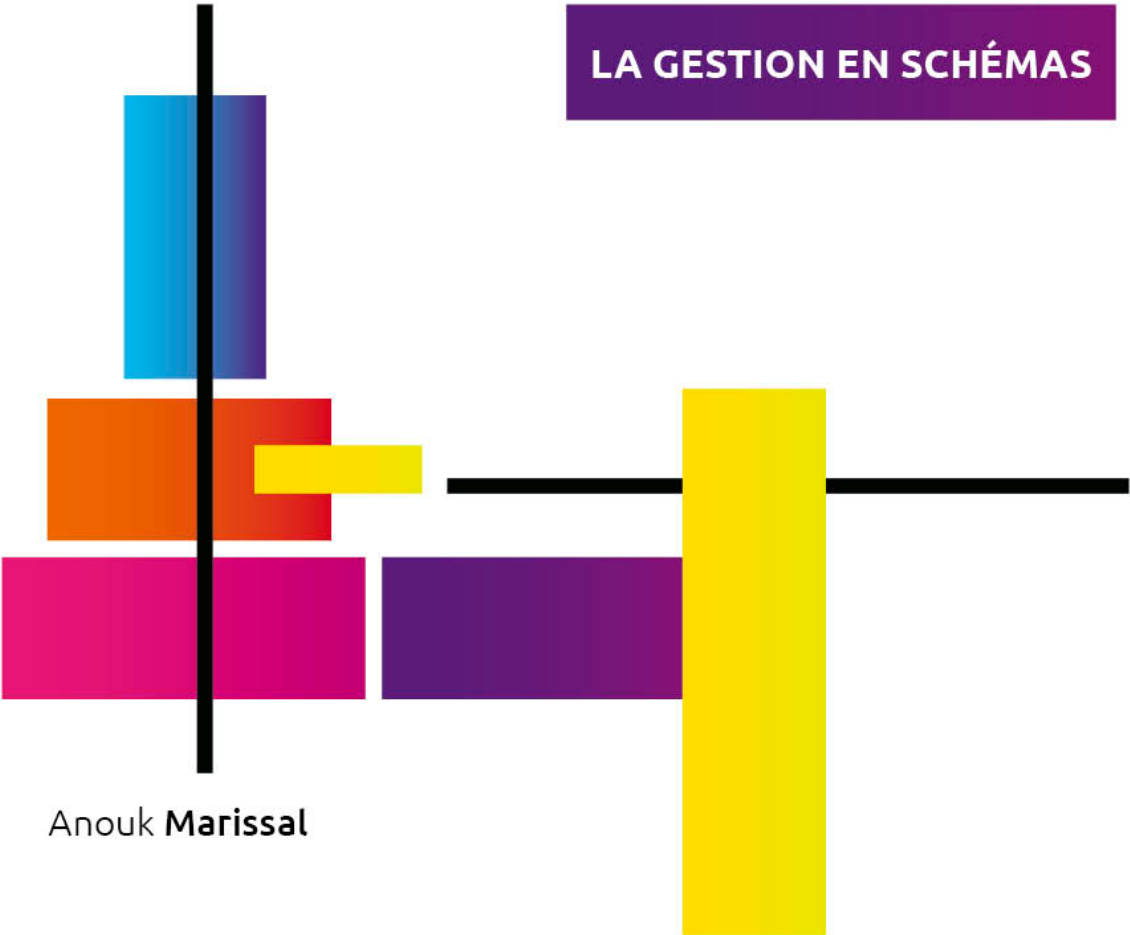




LA GESTION EN SCHÉMAS

Anouk Marissal

Le **management** et le **pilotage des équipes commerciales** en schémas



Chapitre 1. Les métiers

001. Le classement des fonctions commerciales

La classification des fonctions commerciales peut être assez complexe en raison de la diversité des critères de segmentation possibles.

Le premier critère repose sur le niveau de responsabilités et la nature du métier, englobant les postes de gestion, de vente, de conseil à la vente et d'administration des ventes.

Le statut juridique représente également un élément essentiel, distinguant les salariés des travailleurs indépendants, que ce soit en interne ou par le biais d'une force de vente externalisée, et ce, pour une ou plusieurs entreprises. Dans chaque situation, le degré de contrôle sur la force de vente peut varier.

Le commercial peut être soit sédentaire, travaillant dans le point de vente, soit itinérant, ou même adopter les deux rôles. Il peut également exercer ses fonctions sur une plateforme, n'étant en contact avec le client que par le biais d'internet ou du téléphone.

Quant au commercial export, il peut alternativement se trouver au siège pour la gestion de ses dossiers ou sur le terrain chez les clients à l'étranger.

Le type de clientèle revêt également une importance cruciale, car le processus de vente diffère souvent entre professionnels ou entre professionnels et particuliers.

Le secteur d'activité joue lui aussi un rôle déterminant, chaque domaine exigeant un niveau de compétences très différent, que ce soit en termes de connaissance du produit ou de maîtrise des techniques de vente. Ces divers critères sont naturellement combinés afin de distinguer les différentes fonctions commerciales.

On peut identifier trois grandes familles de métiers : les vendeurs, le management commercial et les fonctions support comme l'administration des ventes ou l'ingénieur avant-vente.

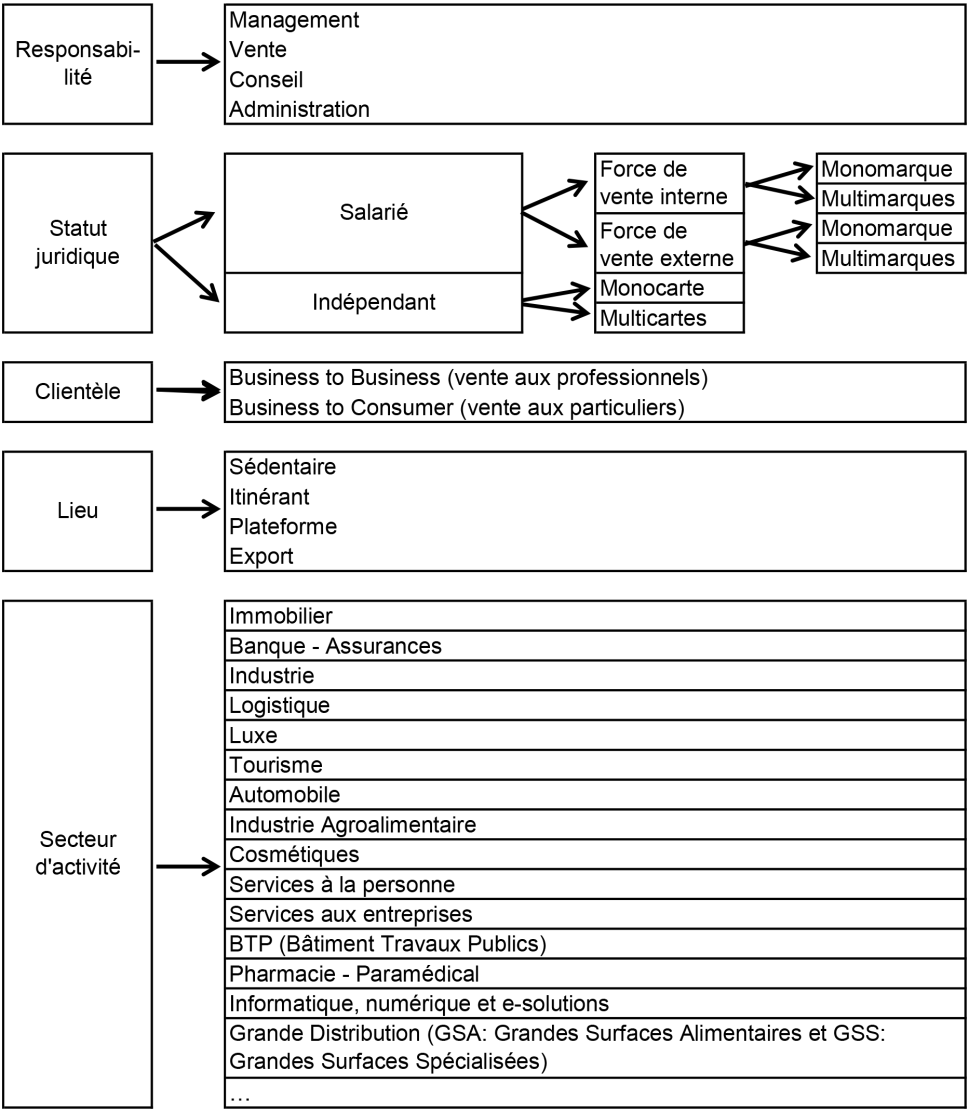
Il est important de différencier deux niveaux hiérarchiques dans le management commercial :

- la direction commerciale, qui est chargée de créer les conditions favorables à une performance durable et de définir les grandes orientations.
- le manager de proximité, quant à lui, travaille directement avec les commerciaux, et a pour mission principale d'assurer les résultats sur le terrain en animant et en motivant les équipes au quotidien. Il s'agit du Chef des ventes, du responsable de rayon ou du superviseur d'un centre d'appels.

La politique commerciale des entreprises s'est déplacée d'une logique dite « produit » vers une logique « client ». Les entreprises sont menées à réfléchir sur leur valeur ajoutée concurrentielle et à définir des stratégies complexes pour fidéliser une clientèle de mieux en mieux informée, donc plus exigeante et plus « volatile ». Il s'agit donc moins de vendre un produit à tout prix, quel que soit le client, que de proposer une solution globale et une offre personnalisée.

Même si les contextes, les situations, les marchés, les échelles et les enjeux sont très variables, les techniques de vente et de management restent cependant assez similaires.

001. Le classement des fonctions commerciales



002. La hiérarchie commerciale

La hiérarchie commerciale, structure qui définit les relations verticales entre les différents acteurs commerciaux, est un élément crucial dans toute organisation. Elle implique une répartition verticale des fonctions et des responsabilités, soulignant des questions telles que la répartition des responsabilités et la supervision entre les différents échelons. Cette pyramide hiérarchique est profondément influencée par divers facteurs de contingence, tant externes qu'internes à l'entreprise. Les facteurs externes incluent l'environnement économique macro et micro, tandis que les facteurs internes comprennent des éléments tels que la taille de l'entreprise, son histoire, ses valeurs culturelles, son secteur d'activité, son organisation interne, ses technologies et même la personnalité de ses dirigeants.

Dans cette structure pyramidale, allant du vendeur de base au Responsable national des Ventes, il est crucial de déterminer combien de subordonnés peuvent être efficacement contrôlés par un supérieur hiérarchique à chaque échelon. Ce concept est connu sous le nom d'éventail de contrôle. De plus, il est nécessaire de définir les compétences requises à chaque niveau de la pyramide pour garantir une gestion efficace.

De nombreux paramètres peuvent influencer cet éventail de contrôle, notamment la nature des ventes, la complexité des processus de vente, le degré de régularité de l'activité et le style de management adopté, qu'il soit directif, participatif, ou autre.

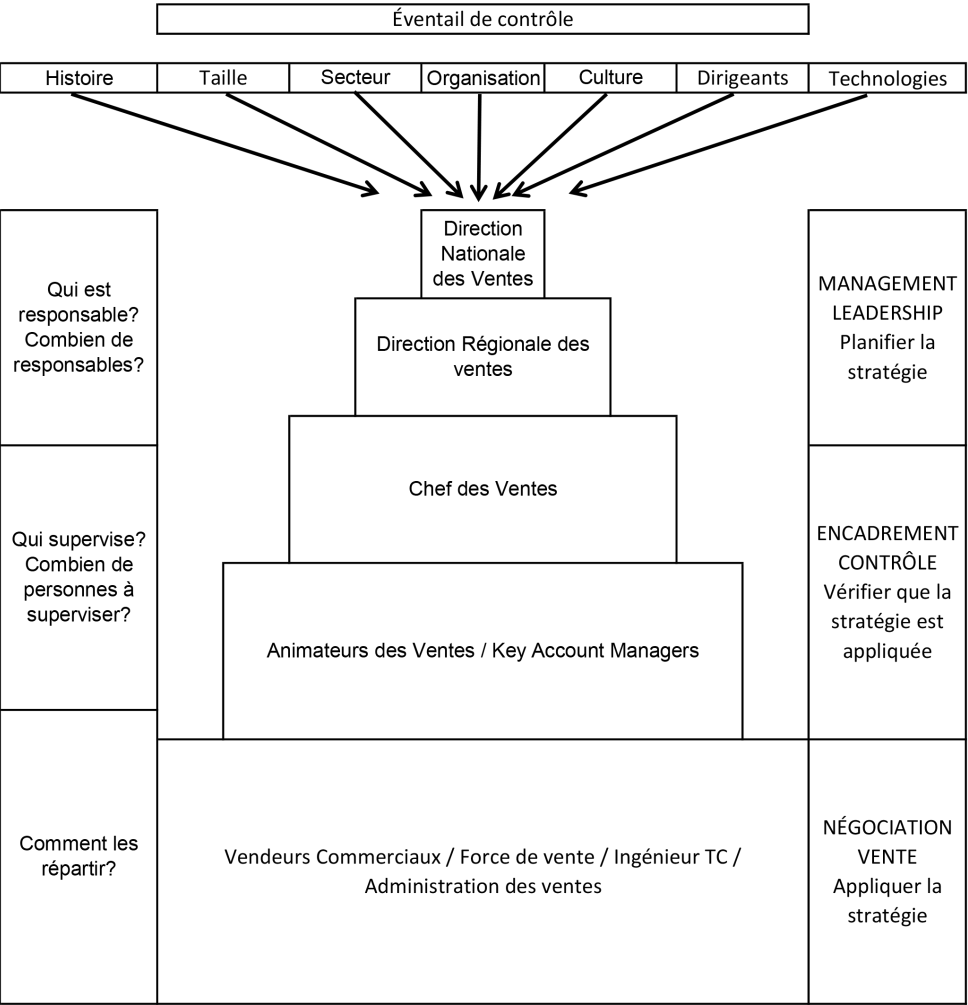
Dans certaines structures organisationnelles, l'éventail de contrôle est large, ce qui reflète souvent une forte standardisation des tâches et un espace de travail commun, tel qu'un centre d'appels ou un magasin. En revanche, dans d'autres structures, l'éventail de contrôle est plus restreint, indiquant une standardisation des tâches limitée et souvent une nécessité pour les commerciaux de se déplacer dans le cadre de leur travail.

Les compétences exigées varient également en fonction du niveau hiérarchique. Les vendeurs doivent maîtriser les techniques de vente et de négociation, tandis que les middle managers (managers intermédiaires ou de proximité) doivent développer des compétences en encadrement et en contrôle. Les responsables de haut niveau doivent posséder des compétences en management et en leadership pour guider efficacement leurs équipes.

Les activités de gestion comprennent la planification de l'activité commerciale, la mise en œuvre de plans d'action, la coordination et le contrôle des activités. Le leadership, quant à lui, implique la définition d'une vision stratégique à long terme, cohérente avec la culture de l'entreprise, ainsi que l'insufflation d'une dynamique et d'un charisme pour obtenir l'adhésion des équipes.

Une approche réfléchie de la hiérarchie commerciale garantit une répartition efficace des responsabilités et une gestion optimale des équipes commerciales.

002. La hiérarchie commerciale



003. Le responsable commercial

Le responsable commercial a pour mission de définir et de mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise, visant à stimuler les ventes, le chiffre d'affaires et la marge commerciale, garantissant ainsi la rentabilité et la compétitivité. Cette fonction revêt une importance capitale dans un contexte de concurrence nationale et internationale croissante dans tous les secteurs. Pour réussir, le responsable commercial doit maîtriser les théories et techniques du marketing, démontrer une expertise en intelligence économique, connaissance du marché, études de marché, benchmarking, ainsi qu'une aisance dans le suivi des indicateurs économiques, statistiques, de suivi, mesure de la performance, et dans la gestion d'un centre de profit. Des compétences juridiques, notamment en droit du contrat, du travail, de la vente à distance, ou sur l'évolution de la réglementation des données sont également indispensables.

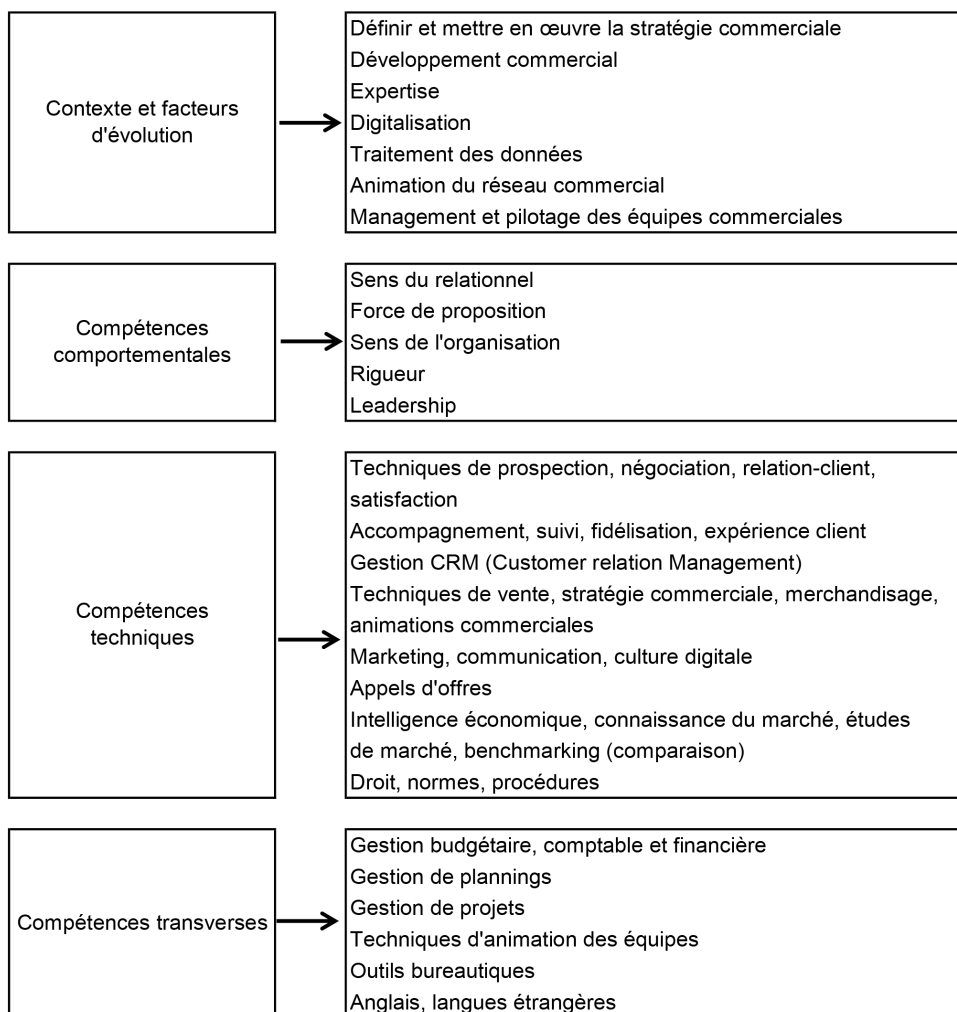
Le développement commercial, de la prospection à la fidélisation client, met en lumière l'importance du relationnel, aussi crucial que les compétences marketing et commerciales. Le responsable commercial doit fournir un conseil pointu, nécessitant une expertise du marché, une connaissance approfondie des produits et des clients, ainsi que de l'environnement juridique. Doté d'un fort sens relationnel, il doit exceller dans les techniques de prospection, de négociation, de gestion de la relation client, du suivi, de la fidélisation, du CRM, de l'expérience client, de la satisfaction client, des techniques de vente, de la stratégie commerciale, du merchandising, des animations commerciales, et être force de proposition. La gestion d'un point de vente requiert également la maîtrise des concepts d'approvisionnement, de gestion des stocks, de gestion budgétaire, et parfois la gestion d'appels d'offres, soulignant l'importance de l'organisation et de la rigueur.

L'ère du big data a transformé les métiers commerciaux, influençant la communication sur les stratégies commerciales et marketing. Les entreprises doivent désormais soigner leur marque employeur et surveiller leur e-réputation. L'utilisation accrue des données a conduit à l'intégration des réseaux sociaux pour promouvoir la notoriété et l'image de l'entreprise. La culture digitale est incontournable, exigeant des managers une posture de coach pour accompagner leurs équipes dans l'atteinte des résultats.

Le leadership est essentiel, impliquant la maîtrise des techniques d'animation d'équipes, de gestion du changement, de gestion des crises, et la capacité à jouer le rôle de chef de projet en maîtrisant tous les outils associés.

Le rôle de responsable commercial exige un éventail étendu de compétences. Des connaissances approfondies, une compréhension fine du marché, des compétences techniques avancées, des aptitudes relationnelles aiguisées et une adaptabilité aux évolutions technologiques sont nécessaires pour assurer le succès dans cette fonction stratégique.

003. Le responsable commercial



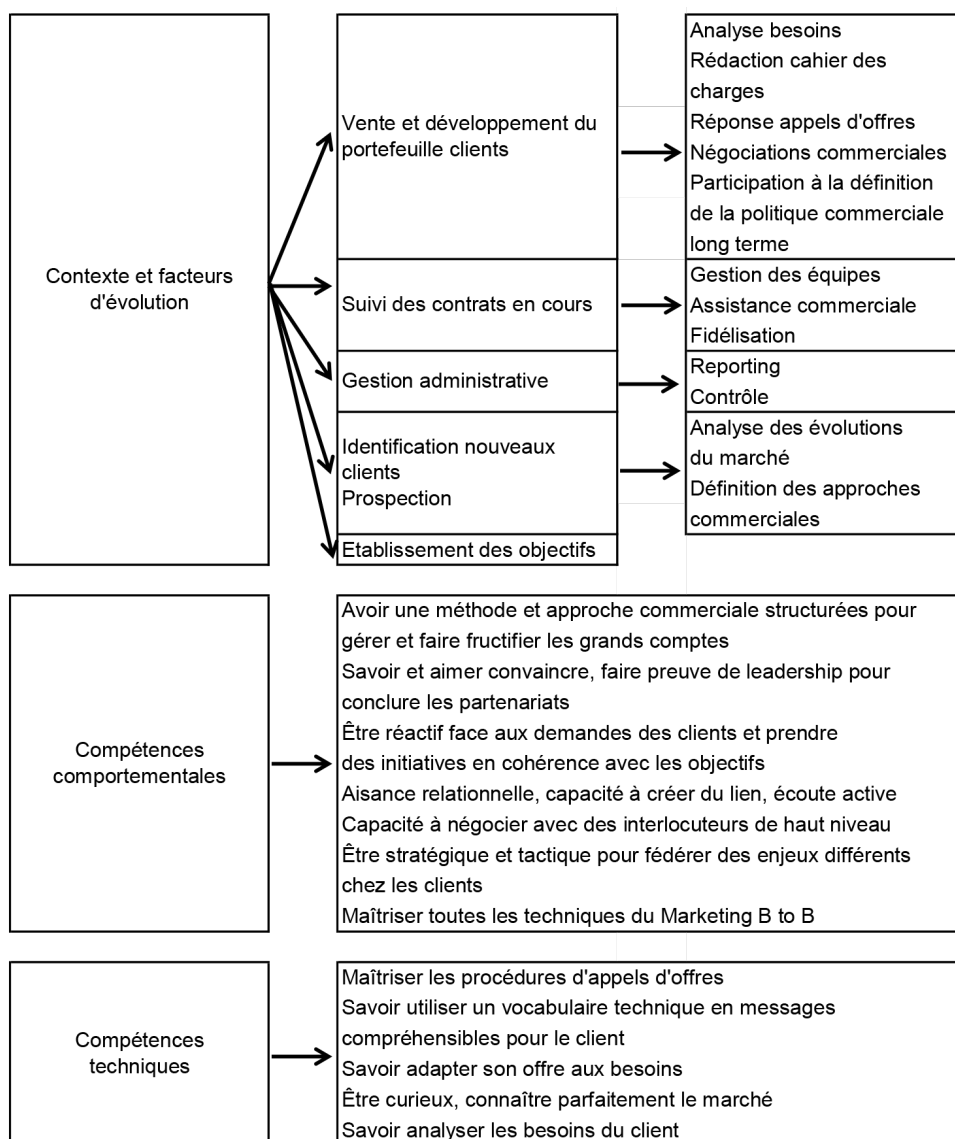
004. Le Key Account Manager (KAM)

Les Key Account Managers (KAM) sont chargés de superviser le portefeuille de clients grands comptes et de comptes clés au sein de l'entreprise. Leur responsabilité principale est de développer et de consolider la clientèle la plus importante de l'entreprise sur l'ensemble des produits et/ou services proposés. Cette tâche implique à la fois la gestion et la fidélisation des clients existants, à travers des stratégies d'élevage (farming), ainsi que la prospection de nouveaux clients par le biais d'activités de prospection (hunting). Les KAM établissent des relations de confiance avec les décideurs des comptes stratégiques de l'entreprise qu'ils cherchent à fidéliser. Pour mieux comprendre les besoins de leurs clients, ils s'appuient sur le développement de bases de données CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la relation Client), des outils dont l'utilisation a considérablement augmenté avec l'avènement d'Internet. Ceci représente à la fois une opportunité pour améliorer la connaissance client et un défi pour intégrer les données provenant de sources et d'entités diverses.

En collaboration avec le Directeur Commercial, le Key Account Manager travaille en mode projet et entretient une relation privilégiée avec ses clients. Ses responsabilités incluent la réponse aux appels d'offres, l'élaboration des cahiers des charges, la gestion des relations entre le client et l'entreprise pendant les négociations et après la conclusion du contrat, ainsi que le suivi du service après-vente. Le Key Account Manager est un professionnel disposant d'une vision à long terme des partenariats négociés, intervenant généralement sur des enjeux majeurs et des plans d'affaires à long terme. Il coordonne les services internes de l'entreprise nécessaires à l'exécution de ses contrats (logistique, comptabilité, marketing, etc.), supervise la facturation (en tenant compte des aspects juridiques et contractuels) et veille au bon déroulement du service après-vente.

Les profils des Key Account Managers sont généralement des commerciaux expérimentés, tels que des seniors déjà responsables d'un chiffre d'affaires important et qui se concentrent désormais sur un nombre restreint de comptes. Ces missions exigent une multitude de compétences comportementales. En effet, il s'agit de négociations B to B de haut niveau, avec des enjeux commerciaux majeurs pour l'entreprise. Les KAM doivent donc avoir une approche commerciale structurée, être capables de convaincre et de mobiliser, être réactifs et faire preuve d'initiative. Ils doivent également posséder d'excellentes compétences relationnelles, savoir écouter activement, négocier avec des interlocuteurs de haut niveau, être stratégiques et tactiques dans leurs actions. Des compétences techniques solides sont également essentielles, notamment en marketing, en études de marché et en réponse aux appels d'offres.

004. Le Key Account Manager (KAM)



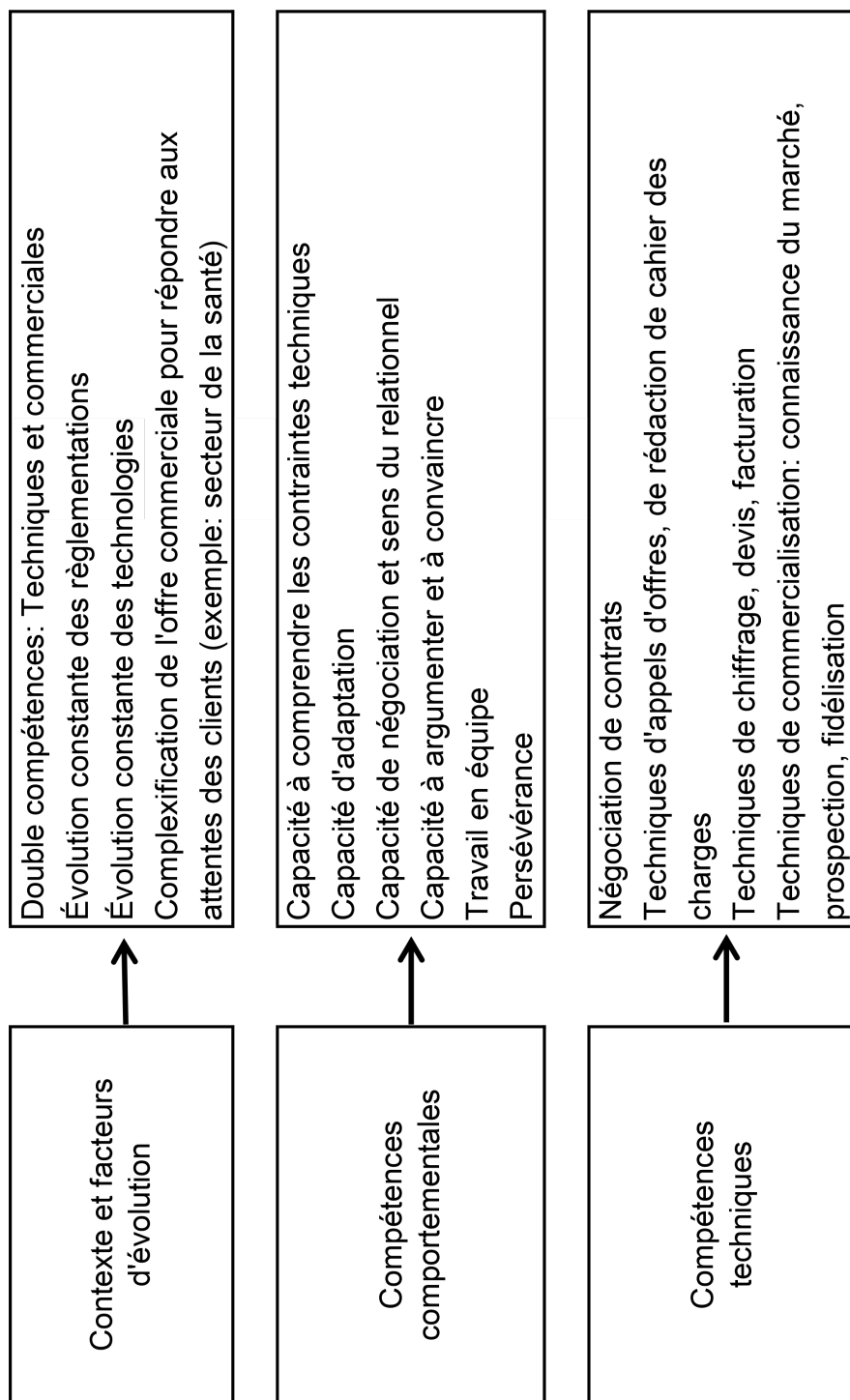
005. L'ingénieur technico-commercial

L'ingénieur commercial possède une double expertise technique et commerciale, lui permettant de proposer des solutions complexes à un portefeuille de clients en se basant sur sa connaissance approfondie de sa gamme de produits et sur ses compétences affirmées en matière de vente. Il doit rester constamment informé des évolutions réglementaires dans son domaine d'activité, notamment en ce qui concerne les nouvelles normes en matière de sécurité et de qualité des produits, des installations et des processus de fabrication. Les avancées technologiques incessantes exigent une adaptation permanente afin de rester à la pointe des nouvelles solutions pouvant être proposées aux clients. Ces derniers recherchent de plus en plus des solutions qui optimisent leurs infrastructures et leurs coûts, ce qui rend l'offre commerciale de plus en plus complexe. Par exemple, dans le domaine de la santé, les cadres commerciaux sont chargés de fournir des solutions dans un système de santé en évolution, avec des attentes clients accrues en matière de matèriovigilance, de proactivité et de gestion des ruptures de stock. Ces évolutions nécessitent des cadres commerciaux de la santé une expertise pointue en produits, pathologies et impacts économiques, ainsi qu'une meilleure compréhension des besoins des patients et un accompagnement client renforcé.

Spécialiste du sur-mesure et expert technique, il contribue au développement du chiffre d'affaires de l'entreprise. En plus de sa mission stratégique, il incarne l'entreprise auprès des clients. Il effectue la prospection, démarché les clients potentiels, élabore les argumentaires de vente et présente les offres. Il ajuste les produits en fonction des besoins spécifiques du client avant de conclure la vente. En plus de son rôle de négociateur, il supervise l'installation, la mise en service du matériel chez le client, et assure le suivi post-vente.

Ce métier exige donc la capacité à comprendre les contraintes techniques tout en possédant des compétences commerciales telles que le sens du relationnel, de la négociation, de l'écoute et de la persuasion. La collaboration en équipe est également essentielle pour élaborer des offres commerciales adaptées, surtout lorsque certains contrats nécessitent un engagement à long terme, exigeant ainsi une forte persévérance. De nombreuses compétences techniques sont également nécessaires, notamment en matière de négociation de contrats, de montage financier, de réponse aux appels d'offres, d'élaboration de cahiers des charges et de chiffrage, de devis et de facturation. Les compétences commerciales telles que la prospection et la fidélisation, la gestion de la relation client et la connaissance du marché sont également indispensables. La maîtrise des outils de gestion de projet et des outils bureautiques est essentielle, tout comme la maîtrise de l'anglais technique et la capacité à gérer efficacement les plannings et à rendre compte de son activité.

005. L'ingénieur technico-commercial



006. L'administration des ventes ou fonction support

Les professionnels de l'administration des ventes exercent dans divers secteurs d'activité et ont pour mission de gérer les contrats de vente de leur entreprise, contribuant ainsi à sa performance commerciale et à la satisfaction client. Leur métier a évolué avec l'avènement des outils numériques, leur offrant de nouvelles possibilités de suivi des ventes et des clients. Ils ont également dû s'adapter à une relation commerciale multicanale, en interagissant avec les clients sur différents canaux tels que les réseaux sociaux, et en les accompagnant au long de leur parcours d'achat.

Les professionnels de l'avant-vente et du support commercial interviennent en amont de la vente en réalisant des démonstrations de produits ou de services aux clients potentiels. Leur objectif est de faciliter l'appropriation des produits ou services tout en contribuant à finaliser les ventes. La révolution numérique a influencé ces métiers, car les clients ont désormais accès à une multitude d'informations via les réseaux sociaux, les avis clients et les évaluations sur les sites d'achat. Pour éviter que les clients se tournent vers la concurrence, il est essentiel de leur fournir des informations pertinentes et personnalisées.

Les missions principales de l'administration des ventes sont la gestion et le suivi des commandes (de la saisie des commandes à la livraison en passant par la gestion des stocks), la gestion administrative et financière des commandes (que ce soit la facturation, le règlement ou l'édition de statistiques) et la coordination entre les acteurs (internes et externes à l'entreprise) puisque l'administration des ventes est au cœur des relations avec les fournisseurs et les clients.

Pour exceller dans ces missions, les professionnels de l'ADV et du support de vente doivent faire preuve d'un bon sens de l'organisation et de rigueur dans la gestion administrative, tout en démontrant un bon sens du relationnel et de la proactivité dans leurs interactions avec les clients.

Un ensemble de compétences techniques est nécessaire pour atteindre les objectifs de ces missions. Les professionnels de l'ADV doivent maîtriser la gestion financière et budgétaire, la gestion des stocks, des commandes, des fournisseurs et des outils associés tels que SAP™ et Sales Force™. Ils doivent également être capables de gérer les réclamations et les litiges, en ayant une bonne connaissance des réglementations relatives au commerce, au commerce international et aux contrats. Le suivi de la clientèle, l'accompagnement client et la relation client sont au cœur de leurs activités.

Par ailleurs, la maîtrise de l'anglais demeure un atout essentiel, tout comme la capacité à gérer des projets et à analyser des tableaux de bord pour garantir le succès dans ces fonctions.