

Recruter et gérer sa force de vente

Salarié, VRP, agent commercial...: statut, fonctionnement, rémunération

Jean-Marc Gandy







Recruter et gérer sa force de vente



Recruter et gérer sa force de vente

Salarié, VRP, agent commercial...: statut, fonctionnement, rémunération

Jean-Marc Gandy •••





L'auteur

Jean-Marc Gandy conseille et accompagne depuis vingt-cinq ans les entreprises dans leur démarche de développement commercial. Il a développé également une activité de recrutement de commerciaux et de vendeurs en statut salarié ou en statut indépendant. Jean-Marc Gandy est l'auteur de six autres ouvrages pratiques parus chez AFNOR Éditions.

Du même auteur chez le même éditeur

Collection « Solutions pour... » :

- ► Entretiens de vente efficaces, 2008.
- Fiabiliser ses études de marché et ses enquêtes de satisfaction, 2008.
- Motiver vos collaborateurs, 2008.
- Organiser sa démarche commerciale (avec Jérôme Léau), 2009.
- ► Se construire un moral gagnant (avec Françoise Faure), 2011.
- ▶ Trouver et conserver mon job, 2013.



Vous voulez nous faire partager une remarque ou une suggestion? Contactez-nous: fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2015

ISBN 978-2-12-465487-1

Couverture: création AFNOR



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél.: +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

« Quand le client arrive chez vous, il n'a qu'une envie : avoir affaire à un vrai professionnel, au meilleur des meilleurs, quelqu'un qui sache vendre, séduire et convaincre, quelqu'un qui connaisse le produit et sache en parler avec talent, quelqu'un qui comprenne vos besoins et donne envie d'acheter. Ce qui est certain, c'est qu'il ne supportera pas de perdre son temps, ni d'avoir en face de lui quelqu'un d'incompétent, qui en sait moins que lui ou, pire, qui ne sait pas vendre. »

Ralph Hababou, Service gagnant, First Éditions

« La première qualité des bons vendeurs, c'est l'empathie. Ils sentent leurs clients. Ils comprennent leurs besoins et leurs contraintes, saisissent les problèmes de leur activité. Ils voient chaque contrat par les yeux du client. Oui, ils représentent l'entreprise ; oui, ils veulent qu'elle soit rentable. Mais ils excellent à équilibrer ses intérêts et ceux du client, de sorte que les deux parties considèrent le processus comme plus qu'honnête. »

Jack Welch, 74 réponses iconoclastes pour réussir, Village Mondial

« Les magasins ne sont pas sympas avec les gens, ils sont sympas avec les cartes de crédit. »

Réplique dans le film Pretty Woman

« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités : l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront. »

Warren Buffet (homme d'affaires américain)

Sommaire

In	trod	uction	ΧI
1	Qu	elques réflexions importantes avant de passer à l'action	1
	1.1	Définitions à géométrie très variable	1
	1.2	Vers une pénurie dramatique de commerciaux et de vendeurs ?	3
	1.3	L'image galvaudée du commercial en France	4
	1.4	Les entreprises ont cependant leur part de responsabilité	6
	1.5	Les nouvelles attentes des clients vis-à-vis des commerciaux et des vendeurs	9
	1.6	Les nouvelles attentes des responsables d'équipes commerciales vis-à-vis des commerciaux et des vendeurs	11
2	Les	commerciaux salariés « classiques »	15
	2.1	Précisions relatives aux contrats possibles	15
	2.2	Les objectifs commerciaux assignés à une force de vente salariée	23
	2.3	La rémunération des commerciaux, une étape délicate	29
	2.4	Trouver et recruter les bons profils commerciaux	37

3	Le « VRP », un salarié mobile et autonome	55
	3.1 Le statut de voyageur, représentant, placier (VRP)	55
	3.2 Les aspects juridiques et financiers du statut VRP	56
	3.3 Aspect social	57
	3.4 Fonctionner au quotidien avec un VRP	58
	3.5 Le VRP négociateur immobilier	59
	3.6 Modèle simplifié de contrat de travail VRP exclusif ou non exclusif	60
4	L'agent commercial : un indépendant très recherché	63
	4.1 Vous avez dit « agent commercial » ?	63
	4.2 Les aspects juridiques et financiers du statut d'agent commercial	64
	4.3 Aspects fiscaux et sociaux	69
	4.4 Fonctionner au quotidien avec un agent commercial	70
	4.5 Modèle simplifié de contrat d'agent commercial	75
	4.6 Information (avec passage d'annonce possible)	79
5	L'apporteur d'affaires, un apport commercial ponctuel	83
	5.1 Présentation du statut	83
	5.2 Aspects réglementaires	83
	5.3 Pourquoi recourir à un apporteur d'affaires ?	84
	5.4 Fonctionner au quotidien avec un apporteur d'affaires	85
	5.5 Modèle simplifié de contrat d'apporteur d'affaires	87
6	L'essor des prestataires en « forces de vente supplétives »	91
	6.1 La notion de « force de vente supplétive »	91
	6.2 Missions permanentes ou ponctuelles d'une force de vente supplétive	92

	6.3	de vente supplétive	,
	6.4	Prendre la décision de recourir ou non à un prestataire en force de vente supplétive	
	6.5	Informations pour aller plus loin	
7	_	ganiser sa démarche commerciale, mettre des outils isposition de sa force de vente	
	7.1	Développer son plan d'action commerciale (PAC)	
	7.2	S'organiser pour mieux prospecter et se dégager le temps nécessaire	1
	7.3	Identifier ses futurs prospects à partir de bases de données, d'annuaires et fichiers	1
	7.4	Créer et utiliser des fiches d'enregistrement et de suivi des prospects et clients	1
	7.5	Aider les commerciaux à mieux se préparer à des situations de négociation commerciale intense	1
8		velopper les bonnes attitudes de management son équipe commerciale	1
	8.1	Pratiquer un management qui motive : un enjeu considérable !	1
	8.2	Enquête sur le management et la motivation des commerciaux	1
	8.3	La capacité du responsable à créer de la motivation se répercute toujours sur les performances des commerciaux	1
	8.4	Sept règles essentielles pour créer de la motivation non directement financière dans son équipe	1
Αı	nnex	es	1
_			_

Introduction

■■ La force de vente, le vrai moteur de l'entreprise!

L'expression « force de vente », bien que couramment utilisée par les entreprises, les consultants et le monde de l'enseignement, peut intégrer de multiples variantes et nuances selon celui ou celle qui l'emploie. Nous retiendrons dans cet ouvrage la définition qui suit. La force de vente est l'ensemble des moyens humains, salariés ou non, principalement chargés des contacts directs avec les prospects¹ et clients dans le but d'aboutir à un acte de vente final.

Nous sommes bien conscients que cette définition, comme d'ailleurs la plupart des définitions liées au monde économique, a ses limites. Simplement nous attirons l'attention sur les points suivants :

- ▶ La force de vente est une ressource purement humaine. Nous n'intégrons pas ici des moyens automatisés de vente, tels que certains « robots-vendeurs virtuels » qui apparaissent aujourd'hui sur quelques sites Internet.
- Cette force de vente peut comprendre des commerciaux sédentaires (vendeurs en magasin et plus généralement tous commerciaux chargés d'accueillir le client dans le local de l'entreprise) et/ou des commerciaux plus mobiles, chargés de rencontrer prospects et clients chez eux.

¹ Le prospect n'est pas encore un client, mais il peut le devenir. L'objectif général du commercial est de transformer le prospect en client.

- ▶ Leur « métier premier » est donc le contact direct avec ces prospects et clients. Ils n'ont pas pour mission principale de faire du marketing. Précisons cependant que les commerciaux peuvent être chargés de prospecter des « prescripteurs » qui ne sont pas directement les acheteurs du produit ou du service mais qui peuvent jouer un rôle de conseil auprès de clients potentiels (un artisan dépanneur en électroménager indépendant peut devenir prescripteur de telle marque d'appareils alors qu'il n'en vend pas lui-même et qu'il ne touche pas de commissions sur d'éventuelles ventes).
- ▶ Bien entendu, ces commerciaux et vendeurs se voient souvent confier d'autres missions complémentaires : participation à certaines actions relevant du marketing et de la communication, gestion de stocks, service après-vente... L'une des difficultés premières de la plupart des commerciaux est justement la gestion au quotidien de la contradiction de plus en plus fréquente et forte entre les objectifs ambitieux de vente que l'entreprise leur fixe et la tendance de cette même entreprise à leur imposer d'autres missions très chronophages.

■■ Vendre par Internet : plus besoin (ou presque) de commerciaux et de vendeurs ?

Certains gourous du marketing prédisaient, il y a quelques années, la quasi-disparition des entreprises commerciales classiques et notamment des magasins. Plus répandue encore, l'idée que la plupart des entreprises pouvaient et devaient réduire considérablement leur force de vente... Normal! Avec un site Internet de vente performant, les clients allaient massivement acheter en ligne. Grâce à la magie du web, toutes les informations dont le client était susceptible d'avoir besoin étaient à sa disposition. À la limite, une aide active censée jouer le rôle du vendeur pouvait être mise en place : un vendeur virtuel et interactif, qui sait tout, très docile, qui ne réclame jamais d'augmentations ou de récupérations horaires. Les progrès de la

technologie web sont certes spectaculaires mais de sérieuses limites ont été rapidement atteintes en matière de dématérialisation du rapport commercial « client-vendeur ».

Quels que soient les progrès de la technique, plusieurs faits sont toujours difficilement contournables :

- ▶ Les tarifs bien plus bas que dans la vente traditionnelle sont de moins en moins au rendez-vous. En effet, des coûts mal évalués au départ grèvent la rentabilisation de la plupart des sites (moins d'un site de vente sur dix serait rentable). Quels coûts ? Nous pourrions notamment citer les fraudes et vols, la sécurisation des paiements, le transport et la livraison, le service après-vente souvent délicat, les garanties légales à offrir, les assurances diverses... Sans oublier les coûts « marketing » qui explosent : par exemple, pour rester durablement référencé en première page de Google, pour maintenir le site de vente très attractif (graphisme, ergonomie et nouvelles fonctionnalités).
- ▶ La concurrence est exacerbée entre les sites où de nouveaux venus arrivent en permanence, même si quelques « poids lourds » émergent dans toutes les activités de vente sur Internet.
- ▶ De nombreux clients commencent à être un peu désenchantés par le « tout Internet » et reviennent pour partie à des modes d'achats plus traditionnels, notamment pour les raisons suivantes : prix final (tout compris) par forcément si attractif sur Internet, déboires de livraison ou de SAV, manque de conseil et de véritable échange avec un vendeur... Bien entendu, le volume global d'achat sur Internet continuera à progresser, mais pas comme la plupart des prévisionnistes l'imaginaient.
- ▶ Les faits sont têtus : moins de 10 % de la vente de détail est faite sur le web, le taux de conversion (contact se transformant en achat) est vingt fois inférieur à la vente en magasin.

Certes, le « showrooming » existe (fait d'aller voir les articles en magasin, puis d'acheter sur Internet), mais une stratégie 100 % web paraît bien illusoire.

Recruter et gérer sa force de vente

Avec Internet, nombre d'entreprises imaginaient donc solutionner, au moins en partie, la difficile problématique de la création et de la gestion d'une « force de vente ». La réalité montre que l'on ne peut se passer d'une force de vente en contact avec le client. Le paradoxe est que même certains « pure players » (entreprises qui, dès l'origine, ne vendent que par Internet) se mettent à ouvrir des points de contact physique avec le client. À l'inverse, les surfaces de vente traditionnelles vont investir de plus en plus fortement dans des équipements interactifs : bornes consultables en magasin...

Pour l'instant et pour les années à venir, rien ne remplacera le fait de pouvoir disposer d'une force de vente bien réelle. Incontestablement, certaines évolutions font que le besoin en commerciaux et vendeurs évolue lui aussi. Cependant les plus grands changements prévisibles pourraient plutôt concerner la manière dont la force de vente approche et traite avec le client. De nouvelles attentes se font jour et toutes ne sont pas liées à l'essor d'une culture « Internet » bien réelle dans notre société.

Quelques réflexions importantes avant de passer à l'action

1.1 Définitions à géométrie très variable

1.1.1 Commerciaux et vendeurs

Dans le langage courant – et en particulier dans les entreprises – il est fréquent que les termes « commerciaux » et « vendeurs » soient totalement synonymes. S'il s'agit plus spécifiquement d'un magasin qui accueille du grand public, l'usage le plus répandu sera le terme de « vendeur ». Pour limiter les ambiguïtés, nous allons employer, chaque fois que nous évoquerons l'activité générale, les termes de « commerciaux » et « vendeurs ».

1.1.2 Du vendeur de base à l'ingénieur commercial

Autre point qui peut surprendre ou déstabiliser certains de nos lecteurs, il n'y a guère de définitions officielles et réglementées derrière les titres pouvant figurer sur la carte de visite des commerciaux et vendeurs.

Quelques exemples

▶ Un technico-commercial devrait, *a priori*, être un commercial ayant au moins l'une des caractéristiques suivantes : une formation, une

culture, un rôle technique (au sens « technicien » du terme). Eh bien pas toujours! De nombreux « technico-commerciaux » sont en fait de purs commerciaux et n'ont aucun diplôme technique de type BTS, DUT ou autre. Parfois ils n'ont même pas de connaissances techniques des produits et services qu'ils vendent. Mais l'aspect « technique », dans l'intitulé de fonction, peut rassurer certains clients et alléger une connotation trop « commerciale ». C'est du moins ce que pensent beaucoup d'employeurs.

▶ Et un ingénieur commercial ? Bien entendu, certains lecteurs (et on les comprend), imagineront qu'ils traitent avec un ingénieur (Arts et Métiers, par exemple) occupant des fonctions commerciales. Si l'on peut rencontrer quelques ingénieurs dans ce cas de figure, environ neuf fois sur dix, un ingénieur commercial n'a pas le moindre diplôme d'ingénieur. Là encore, il s'agit d'une forme de titre honorifique, destiné à impressionner la clientèle. En pratique, notons tout de même qu'un ingénieur commercial sera souvent (mais pas toujours) un commercial très confirmé et spécialisé sur les grosses commandes et sur les clients les plus importants, ceux que l'on appelle les « grands comptes ». Autres termes courants : « ingénieur d'affaires » ou même « ingénieur technico-commercial » (là, on enfonce vraiment le clou!).

Nous pourrions ainsi poursuivre cette longue liste des appellations qui visent à mettre en confiance le client.

En réalité, deux points sont à prendre en compte lorsque l'on souhaite attribuer un titre aux commerciaux ou aux vendeurs recrutés.

Des études ont montré l'existence d'un lien étroit entre le titre que l'on donne au commercial, la perception du commercial par rapport à sa propre image et, bien sûr, la perception du client à l'égard du commercial. Le client préfère généralement avoir à traiter avec un commercial ou vendeur qui paraît avoir des responsabilités, de l'expérience... et une culture « technique ». Mais d'un autre côté, les clients ne sont pas totalement dupes et détestent les abus manifestes.

Rebaptiser un simple vendeur de prêt-à-porter, débutant de surcroît, en « conseiller expert mode » passera généralement mal. Le client déteste de plus en plus fortement tout ce qui s'apparente à de la grossière manipulation et à ce que l'on pourrait appeler du « bling-bling ».

1.2 Vers une pénurie dramatique de commerciaux et de vendeurs ?

De nombreuses enquêtes, reportages, témoignages donnés lors de conférences consacrées aux métiers de la vente laissent penser que les employeurs peinent à recruter des commerciaux et des vendeurs. Le phénomène ne semble pourtant pas nouveau. Déjà dans les années soixante-dix, les recruteurs tiraient la sonnette d'alarme quant aux difficultés à attirer des profils commerciaux tournés vers la vente.

Le phénomène semble s'être nettement aggravé depuis une dizaine d'années. Parmi les acteurs qui évoquent ou dénoncent cette pénurie : les organismes tels que Pôle emploi ou l'APEC (qui gère plus spécifiquement les profils « cadres »), des associations telles que les DCF (Dirigeants commerciaux de France) ou le CJD (Centre des jeunes dirigeants), des groupes privés comme Manpower, la presse économique (*Management*, *l'Entreprise*, *Les Échos...*), les sites Internet du groupe Éditialis (actionco.fr, relationclientmag.fr...)

Quelques citations résument bien la situation :

- « Commerciaux (techniciens commerciaux en entreprise) dans les 10 métiers les plus recherchés (hors saisonniers) en 2014 : 25 000 projets déclarés et environs 45 % de projets jugés difficiles. »
 Pôle emploi – Enquête des besoins en main-d'œuvre 2014
- « Les cadres commerciaux restent les profils les plus recherchés par les entreprises. 46 % des entreprises qui envisagent de recruter des cadres au troisième trimestre 2014 ciblent la fonction commercial-vente, soit une augmentation de 6 points par rapport au troisième trimestre 2013. » Note de conjoncture trimestrielle de l'APEC n° 48 du 3^e trimestre 2014 – rubrique « Postes proposés »

 « Il y a 760 000 commerciaux en France, il nous en manque 200 000. » Jean-Pierre Arnaud, ex-président national des DCF (Dirigeants commerciaux de France)

À noter, les DCF ont créé un observatoire des fonctions commerciales. Jean-Pierre Arnaud ajoute : « Les commerciaux n'ont pas été les premières victimes de la crise. Celle-ci a toutefois accéléré l'évolution du profil recherché. Les entreprises veulent aujourd'hui des personnes plus autonomes, plus spécialisées et plus professionnelles. [...] Ce qui nous manque surtout, ce sont des commerciaux de terrain. »

Contrairement à ce que nous pourrions imaginer, ces difficultés ne sont pas propres à la France, comme en témoigne l'étude annuelle (librement téléchargeable) publiée en 2013 par Manpower Group. « Quelle est la catégorie d'emplois que les entreprises ont le plus de mal à pourvoir ? Comme en 2012, c'est la catégorie des travailleurs manuels qui pose le plus de problème à l'échelle mondiale, suivie par les ingénieurs et les commerciaux. » Selon la même étude de Manpower Group, l'impact de cette pénurie est important ou très important pour 54 % des entreprises globalement interrogées dans le monde. La conséquence première en est « la capacité réduite à satisfaire les clients ».

1.3 L'image galvaudée du commercial en France

Notre propre expérience de terrain auprès d'entreprises de tous secteurs allant de la TPE au grand groupe confirme cet état de fait : recruter des commerciaux et vendeurs devient de plus en plus difficile. Bien entendu, l'intensité des difficultés varie souvent en fonction du secteur d'activité, de la localisation géographique et de la renommée de l'entreprise. L'Oréal recrutera sans doute bien plus facilement que la modeste PME située dans les Vosges ou dans le Limousin.

Cependant ces évidences n'expliquent pas tout. Nous avons mené une enquête personnelle auprès de jeunes qui suivent des cursus commerciaux, de BTS à Master.

Les résultats résumés sont les suivants :

 Souhaitez-vous travailler dans des fonctions commerciales orientées « vente » avec des contacts directs avec les clients ?

▼ Oui : 17 %.▼ Non : 83 %.

Remarques complémentaires :

- ▼ Le marketing attire nettement plus : 68 % des candidats sont attirés par cette discipline.
- ▼ Le taux de réponse de 17 % tombe à 8 % dans certaines écoles de commerce bien classées... Tout est dit!
- 2. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne souhaiteriez pas travailler dans des fonctions de vente (en tant que commercial ou vendeur) ?
 - ▼ L'image peu valorisante du métier de commercial ou de vendeur : 84 %.
 - ▼ La pression exercée par l'employeur en matière d'objectifs commerciaux : 62 %.
 - ▼ La charge de travail demandée, les horaires pratiqués : 59 %.
 - ▼ Des rémunérations pas suffisamment motivantes : 52 %.
 - ▼ La contrainte du reporting permanent à effectuer auprès de sa direction : 43 %.
 - ▼ Le contexte économique difficile : 41 %.

Il est clair que l'image des métiers de vente n'est vraiment pas bonne en France. On peut même dire qu'une vision caricaturale du commercial s'est établie. Le commercial est grosso modo un baratineur qui vient déranger et faire pression sur des clients qui n'ont besoin de rien.

Cette vision est assez profondément ancrée dans la mentalité française, autant chez les jeunes que chez leurs parents et nombre d'enseignants. Le « commerce » est plus ou moins perçu comme une activité dégradante. La stratégie marketing, la « communication » paraissent à leurs yeux bien plus nobles. À propos, comment interpréter le fait que les écoles supérieures de commerce changent peu à

peu leur dénomination pour devenir... des « écoles supérieures de management » ? Cette appellation semble faire bien plus « classe » aux yeux de notre « élite ». À la limite, le terme « *Business School* » semble encore acceptable, la connotation anglo-saxonne faisant un peu oublier la « triviale réalité » du rapport client-vendeur.

Si l'on n'y prend garde, la fonction commerciale pourrait ressembler à la caricature de l'armée mexicaine : que des colonels et des généraux (les stratèges en marketing et les « communicants ») mais plus de combattants de première ligne!

1.4 Les entreprises ont cependant leur part de responsabilité...

Des jeunes, des parents, des enseignants, des gouvernants « à côté de leurs pompes » ? Peut-être... mais l'explication serait tout de même un peu courte et dédouanerait un peu trop facilement nombre d'employeurs.

Évoquons rapidement quelques points importants sur lesquels réfléchir lorsque l'on souhaite recruter des commerciaux.

▶ De nombreuses directions commerciales sont aux mains de responsables bien trop éloignés du front où l'on se bat tous les jours. Si certains ont été sur le terrain, il y a longtemps qu'ils n'y sont plus. Les grandes décisions commerciales sont alors prises par des « stratèges en chambre ». Trop souvent, l'offre commerciale proposée au client laisse à désirer, les moyens mis à disposition des commerciaux ne sont pas adaptés, les objectifs ne sont pas réellement atteignables.

Dans ces conditions, quel commercial ne se découragerait pas rapidement ?

Solution: à l'image de ce qui se passe dans de rares entreprises, tous les dirigeants commerciaux devraient obligatoirement passer plusieurs jours par an sur le terrain, dans la peau d'un commercial (sur le principe de l'émission TV « Vis ma vie » !).

▶ Trop d'approches commerciales ne sont pas du tout en phase avec le client. Nous pourrions notamment dénoncer toutes les méthodes de vente fondées sur la pression et sur la grossière manipulation. Les commerciaux et vendeurs aguerris ne sont pas forcément fiers de ce que leur entreprise leur fait faire et les clients résistent de plus en plus à ces pratiques commerciales bien plus fréquentes qu'on ne l'avoue officiellement.

Ces pratiques existent d'ailleurs aussi bien dans la vente aux particuliers que dans la vente aux professionnels.

Solution: prendre conscience que notre société change très profondément, notamment en matière d'attentes des clients vis-àvis des commerciaux et vendeurs. Les responsables commerciaux devraient désormais promouvoir des méthodes de vente plus respectueuses du client.

▶ Demander aux commerciaux d'être le fer de lance de l'entreprise, d'être sans cesse plus « performants » sans les rémunérer correctement est évidemment un non-sens. Pourtant, nombre d'entreprises étudient mal leur système de rémunération, conduisant les commerciaux à très vite limiter leurs efforts car le jeu n'en vaut plus la chandelle.

Solution : se poser la question : « Si j'étais moi-même commercial, ce système de rémunération me motiverait-il vraiment ? »

▶ Être commercial ou vendeur n'a jamais été un métier facile. Alors que dire des situations si souvent rencontrées où le « management de terrain » n'est absolument pas à la hauteur, ne permettant pas à chaque commercial de donner le meilleur de lui-même.

Manager des commerciaux en se contentant globalement d'assigner et de surveiller l'atteinte d'objectifs ne suffit pas. Des commerciaux efficaces sont toujours des commerciaux motivés. Le problème est que la motivation ne dépend pas uniquement des conditions de rémunération et des avantages matériels accordés. Elle dépend avant tout des comportements du manager au sein de l'équipe.

Malheureusement, un réflexe très franco-français fait que l'on nomme le plus souvent comme responsable d'équipe le meilleur vendeur, lequel ne fera pas forcément le meilleur « manager ».

Solution : l'urgence absolue est de former la plupart des managers à faire évoluer leurs comportements personnels... et à leur faire accepter d'investir suffisamment de temps quotidien pour bien manager leur équipe.

Aujourd'hui, la « folie du reporting » touche pratiquement toutes les équipes commerciales d'une certaine taille. Qu'appelle-t-on « reporting » ? Il s'agit de toutes les informations et données (les chiffres notamment) que tout collaborateur doit aujourd'hui saisir à longueur de journée sur des logiciels spécifiques.

Si un retour modéré d'informations est indispensable, il est devenu fréquent de tomber dans un excès paralysant. Or les commerciaux sont-ils là pour passer leur temps à saisir des données ou sont-ils là pour vendre ?

Car les tâches de reporting (dont une bonne part est peu utile voire carrément inutile) viennent faire chuter le temps réel consacré à la mission première, la vente... ayant pour conséquence une démotivation accrue des commerciaux et des vendeurs.

Solution : réfléchir au véritable « *lean management* ² » (et alléger grandement les tâches de reporting).

Solliciter et obtenir des rendez-vous commerciaux devient difficile. De nombreuses entreprises s'organisent méthodiquement pour ne plus être prospectées.

Comment espérer que ses propres commerciaux puissent encore prospecter alors que l'on est soi-même fermé à toute prospection ?

Solution : une réflexion de fond s'impose...

² Lean management selon Wikipédia : « Le lean management est un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer, selon les adeptes de ce système, les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise. »

1.5 Les nouvelles attentes des clients vis-à-vis des commerciaux et des vendeurs

1.5.1 Premier volet de l'enquête : en clientèle professionnelle...

■ Les conditions d'enquête

Au cours des années 2008-2014, nous avons interrogé 136 PME (116 françaises et 24 suisses) de 2 à 300 salariés environ et de tous secteurs d'activité. Les entreprises sont situées en Rhône-Alpes, Bourgogne, Franche-Comté, Alsace ainsi que dans les cantons suisses de Genève et de Lausanne. Nous voulions savoir quelles étaient les attentes des personnes interrogées vis-à-vis des comportements des commerciaux et des vendeurs appartenant à des sociétés extérieures (fournisseurs potentiels, prestataires potentiels) qu'ils acceptaient habituellement de recevoir en rendez-vous. Dans 53 % des cas, le répondant était le dirigeant lui-même. Cette enquête n'a pas la prétention d'aboutir à une rigueur statistique poussée. Elle a pour objectif de donner quelques tendances. Il convient donc d'être prudent dans les extrapolations. Notons que les réponses données dans les cantons de Genève et de Lausanne diffèrent peu des réponses données en France.

■ Les résultats en résumé

D'abord, beaucoup de reproches : 72 % des répondants ne sont pas satisfaits des comportements des commerciaux reçus... La quasitotalité d'entre eux (91 %) estiment même que la situation se dégrade. Quels sont les reproches faits par ces professionnels insatisfaits ?

- ▶ Un manque d'écoute du client : 79 %
- Des argumentations stéréotypées et peu utiles : 67 %
 Commentaire : les professionnels disent ne plus supporter le « baratin commercial ».

▶ Un manque important de connaissance des produits et des savoirfaire présentés : 63 %.

Commentaire: de nombreux répondants tirent la sonnette d'alarme : les vendeurs semblent de moins en moins prendre le temps de s'informer et de se former sur les produits.

- ▶ Un manque important de préparation des rendez-vous : 61 %.
 Commentaire : nombre de commerciaux ne prennent même pas le temps de visiter réellement le site Internet de leurs prospects et clients.
- Un manque de réactivité suite au rendez-vous : 56 %.
 Commentaire : le manque de réactivité est plus fortement attribué au commercial qu'à l'entreprise qui l'emploie.
- ▶ Un « look » faisant trop « vendeur sur foires et salons » : 42 %.
 Commentaire : il semble que ce soient plutôt les comportements associés spontanément à la tenue qui posent le vrai problème.
- Des commerciaux trop « pions sur l'échiquier », pas assez décideurs : 41 %.

Commentaire: les remarques concernent les commerciaux qui donnent l'impression de n'avoir aucune autonomie.

- ▶ Des attitudes jugées trop intrusives : pressions, manipulations... : 39 %.
- ▶ Des comportements jugés inadaptés ou impolis : retards sans prévenir, téléphone portable qui sonne pendant l'entretien, critique de la concurrence... : 38 %.
- Un abord pas suffisamment sympathique, spontané et enthousiaste : 31 %.

Commentaire: ce critère a pris récemment beaucoup d'importance.

1.5.2 Deuxième volet de l'enquête: en clientèle « particuliers »

■ Les conditions d'enquête

Au cours des années 2008-2014, nous avons interrogé 172 particuliers d'horizons différents mais surtout basés en Haute-Savoie, Savoie, Isère,

Rhône et Genève. Même remarque que précédemment : l'enquête n'avait absolument pas la prétention d'arriver à une rigueur statistique poussée. Son objectif était juste de donner quelques tendances.

■ Les résultats en résumé

Là encore, beaucoup de reproches : 91 % des répondants ne sont pas satisfaits des comportements des commerciaux et des vendeurs. La totalité d'entre eux estiment que les comportements se dégradent.

- ▶ Un manque d'écoute du client : 87 %.
- ▶ Des attitudes jugées trop intrusives : pressions, manipulations... : 84 %.
- ▶ Des argumentations stéréotypées et peu utiles : 77 %.
- ▶ Un manque important de connaissance des produits et savoirfaire présentés : 76 %.
- ▶ Un abord pas suffisamment sympathique, spontané et enthousiaste : 39 %.

Commentaire : ce critère est cité de plus en plus fréquemment depuis deux ans.

1.6 Les nouvelles attentes des responsables d'équipes commerciales vis-à-vis des commerciaux et des vendeurs

1.6.1 Premier volet : commerciaux et vendeurs majoritairement en contact avec une clientèle professionnelle

■ Les conditions d'enquête

Au cours des années 2010-2014, nous avons interrogé 37 responsables d'équipe commerciale en B to B (fabrication et sous-traitance, négoce professionnel, informatique, maintenance, agence de communication...). Effectif total des entreprises interrogées : de 5 à 600 salariés.

Recruter et gérer sa force de vente

Les réponses données concernent des commerciaux qui se déplacent chez les clients ou qui en reçoivent sur place en rendez-vous.

Nous avons cependant cherché à répartir les questionnaires de manière relativement équilibrée entre les secteurs d'activité et les tailles d'entreprises.

À ce sujet, il est intéressant de noter qu'il n'y a pas d'écarts significatifs de réponses données selon le métier de l'entreprise ou l'effectif employé.

■ Les résultats en résumé

Globalement, 41 % des responsables commerciaux sont satisfaits des comportements des commerciaux et vendeurs, mais 59 % ne le sont pas.

Les points qui seraient à améliorer en priorité sont les suivants :

- ▶ Une organisation personnelle différente pour passer plus de temps en contact clients et moins de temps sur des tâches non commerciales : 88 %.
- ▶ Une meilleure capacité à conclure les ventes : 84 %.
- ▶ Une meilleure défense des tarifs et des marges de l'entreprise : 83 %.
- ▶ Une meilleure préparation des rendez-vous : 68 %.
- ▶ Plus de réactivité suite aux rendez-vous : 56 %.
- ▶ Une meilleure connaissance des produits et services à commercialiser : 49 %.
- Un retour d'information plus systématique au responsable d'équipe : 41 %.
- ▶ Moins de débordements de la vie personnelle sur le travail : 39 % (téléphone, Internet et réseaux sociaux).
- ▶ Une implication plus forte dans l'amélioration de l'approche client : 36 % (bonnes idées, participation à l'amélioration des actions marketing...).

1.6.2 Deuxième volet de l'enquête : vendeurs majoritairement en contact avec une clientèle de particuliers

■ Conditions d'enquête

Au cours des années 2010-2014, nous avons interrogé 28 responsables encadrant une équipe de vendeurs : commerçants indépendants ou franchisés, responsables de magasins appartenant à une chaîne.

Pour information, les magasins les plus importants en surface ne dépassent pas 300 m².

Les activités sont réparties entre l'équipement de la maison, la téléphonie, l'informatique, l'habillement, l'alimentaire.

Là encore, les réponses varient peu en fonction du secteur ou de la taille de l'entreprise.

Les résultats en résumé

Si 32 % des responsables commerciaux sont satisfaits des comportements des vendeurs, ce sont tout de même 68 % qui ne le sont pas.

Les points qui seraient à améliorer en priorité :

- ▶ Un contact plus accueillant avec le client : 86 %.
- ▶ Une meilleure connaissance des produits et services à commercialiser : 82 %.
- ▶ Une organisation personnelle différente pour passer plus de temps en contact clients et moins sur des tâches non commerciales : 61 %.
- ▶ Moins de débordement de la vie personnelle sur le travail : 46 %. (téléphone, Internet et réseaux sociaux).
- ▶ Un état d'esprit plus positif, notamment au sein de l'équipe : 42 %.
- ▶ Moins de « programme minimum » et plus de réactivité : 39 %. (gestion des stocks, bonne tenue du magasin…).
- ▶ Plus d'aptitudes à défendre les prix et tarifs : 33 %.

Recruter et gérer sa force de vente

Ce qu'il faut retenir

Quelle que soit l'évolution des technologies numériques, quel que soit l'essor d'Internet, il est illusoire d'imaginer qu'une entreprise puisse se passer d'une véritable « force de vente » avec de vrais commerciaux en chair et en os.

La pénurie de commerciaux et de vendeurs s'intensifie. Les entreprises qui parviendront à recruter et surtout à conserver une force de vente demain seront celles qui sauront sortir du lot pour attirer des candidats réellement motivés.

L'implication de la direction et du management de terrain devra nettement se renforcer. Le management derrière un écran d'ordinateur, derrière des tableaux de statistiques sophistiquées n'est pas et ne sera jamais la solution.

Le client évolue fortement dans ses relations avec les commerciaux. Les méthodes et techniques de vente doivent aller vers plus de respect du client.

2 Les commerciaux salariés « classiques »

2.1 Précisions relatives aux contrats possibles

Ce que nous appelons ici « salariat classique » recouvre plusieurs possibilités :

- Les contrats à durée indéterminée (CDI).
- ► Les contrats à durée déterminée (CDD).
- ▶ Les contrats d'alternance et d'insertion : contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, contrat unique d'insertion, contrat d'emploi d'avenir.

2.1.1 Les spécificités du contrat à durée déterminée (CDD)

Les contrats à durée déterminée et de travail temporaire, quel que soit leur motif, ne peuvent avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Ils s'appliquent notamment dans les cas suivants :

► Remplacement d'un salarié : maladie, maternité, congés ou remplacement provisoire d'un CDI dont le poste est supprimé ou

en cas d'absence d'un nouveau CDI immédiatement disponible sur le marché du travail.

- Augmentation temporaire d'activité.
- ► Emploi temporaire par nature : caractère saisonnier (tourisme...).

La période d'essai doit être expressément prévue dans le contrat pour être opposable au salarié. Elle ne peut excéder un jour par semaine de contrat dans la limite de deux semaines si la durée du contrat est au plus égale à six mois, un mois si la durée du contrat est supérieure à six mois.

Une égalité de traitement doit exister entre les collaborateurs en CDD et CDI. Les CDD, à qualification égale, bénéficient des mêmes avantages légaux, conventionnels ou résultant d'un usage que les salariés en CDI. La rémunération d'un CDD ne peut être inférieure à celle d'un CDI de qualification équivalente et occupant les mêmes fonctions.

Une indemnité de précarité est due lorsque le contrat se termine : elle est en principe fixée à 10 % de la rémunération totale brute perçue pendant le contrat. Cette indemnité n'est pas due dans certains cas : contrats en alternance, CDD se transformant en CDI, emplois à caractère saisonnier...

Renouvellement du CDD sur le même poste de travail. Le renouvellement (hors emplois saisonniers) n'est possible qu'une seule fois et sous conditions.

Rupture du contrat. Attention, une insuffisance de rendement ne constitue ni une faute grave ni un cas de force majeure et ne peut donc pas justifier une rupture avant terme du CDD.

2.1.2 Les contrats d'alternance et d'insertion

Se reporter au tableau 2.1 « Les différents types de contrats d'alternance et d'insertion » suivant.

Tableau 2.1 Les différents types de contrats d'alternance et d'insertion

Type de contrat	Caractéristiques	Durée	Rémunération
Contrat d'apprentissage	 Bénéficiaires: jeunes de 16 ans minimum à moins de 25 ans La formation se fait en alternance, pour partie dans l'entreprise et pour partie dans un CFA qui dispensera une formation générale d'au moins 400 heures par an Exonération partielle de cotisations de sécurité sociale (part patronale et part salariale) Autres aides possibles: prime à l'apprentissage versée par la région et crédit d'impôt apprentissage 	De 12 à 36 mois	Pourcentage du SMIC, de 25 % à 78 % selon l'âge du candidat et l'année d'exécution du contrat
Contrat de professionnalisation	 Bénéficiaires: jeunes de 16 ans minimum à moins de 26 ans, demandeurs d'emploi de plus de 26 ans inscrits à Pôle emploi, titulaires du RSA (revenu de solidarité activé), de l'ASS (allocation de solidarité spécifique), de l'AAH (allocation adulte handicapé) Exonération possible de cotisations patronales pour l'embauche de demandeurs d'emplois de plus de 45 ans 	De 6 à 24 mois selon les cas	Pourcentage du SMIC, de 55 % à 80 % selon l'âge du candidat et selon la qualification ou le diplôme de celui-ci

Type de contrat	Caractéristiques	Durée	Rémunération
Contrat unique d'insertion	 Bénéficiaire : toute personne rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi (sociales et/ou professionnelles) Aide à l'employeur (en moyenne, de 25 % à 45 % du SMIC horaire brut) possible sous certaines conditions Exonération partielle des cotisations patronales de sécurité sociale, d'allocations familiales et d'accidents du travail 	De 6 à 24 mois selon les cas	SMIC ou plus
Contrat emploi d'avenir	 Bénéficiaires: jeunes sans emploi de 16 ans minimum à moins de 25 ans. Pendant son activité salariée, le jeune en emploi d'avenir est suivi par un référent mission locale ou un référent Cap emploi. Le jeune en emploi d'avenir est également suivi par un tuteur choisi parmi les salariés ou les responsables de la structure employeuse Aide à l'employeur pouvant atteindre 35 % du SMIC brut. Attention, l'indemnité de précarité est due si le CDD n'est pas suivi d'une proposition de CDI Exonération partielle de cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales 	CDD de 12 à 36 mois selon les cas ou CDI	SMIC ou plus

Type de contrat	Caractéristiques	Durée	Rémunération
Contrat de génération	 Jeunes sans emploi de moins de 26 ans Seniors dans deux cas : le maintien dans l'entreprise d'un salarié d'au moins 57 ans ou l'embauche d'un salarié d'au moins 55 ans Aide à l'employeur pouvant atteindre 4 000 euros par an pour les entreprises de moins de 300 salariés 	CDD de 12 à 36 mois selon les cas	SMIC ou plus

2.1.3 Avantages et inconvénients de recruter un commercial ou un vendeur salarié

La solution du recrutement d'un commercial ou d'un vendeur salarié est, encore aujourd'hui, la plus utilisée. Ce n'est pourtant pas toujours la plus adaptée. Nous avons regroupé dans le tableau de synthèse 2.2 suivant les avantages et les inconvénients que peut représenter, en moyenne, la solution du salariat classique.

Tableau 2.2 Avantages et inconvénients du statut commercial salarié

Avantages habituels du statut commercial salarié

Inconvénients possibles du statut commercial salarié

- La force de vente dont l'entreprise bénéficie est a priori plus facilement modelable à son image qu'en faisant appel à des commerciaux non salariés. Les pratiques commerciales face aux clients pourront être rendues plus homogènes.
- Le contrat de travail engendre un lien de subordination généralement plus fort que d'autres types de contrats. Le mode de fonctionnement salarié est plus « cadré » et plus « exigeant » qu'avec des non-salariés : fixation d'objectifs plus précis, règles de fonctionnement (horaires, tenue vestimentaire...), application d'une « politique commerciale » plus stricte (tarifs, remises...), contrôle des temps de travail, des déplacements, des résultats...
- Des commerciaux salariés peuvent être, en théorie, plus fidèles à l'entreprise que des commerciaux indépendants réputés plus « mercenaires ».
- Les remontés d'informations sur les attentes des clients, sur les marchés potentiels, sur la concurrence sont généralement assez faciles à obtenir.
- Malgré une pénurie de candidats, il est globalement plus facile d'attirer des candidats pour un poste salarié que pour un statut indépendant.

- Une difficulté grandissante à trouver des candidats réellement motivés pour travailler dans des activités commerciales de terrain.
- Le coût réel total engendré par le recrutement et la gestion d'un salarié aujourd'hui en France. Les cotisations sociales atteignent des niveaux records en comparaison européenne. Il faut y ajouter des coûts cachés dont les coûts de gestion administrative (nous avons les fiches de paie les plus compliquées au monde). Il faut aussi tenir compte des frais de déplacement du commercial. Un salarié commercial expérimenté « tout compris » coûte en moyenne 50 000 à 60 000 euros par an.

Attention cependant à ne pas rêver en imaginant qu'un agent commercial indépendant sera forcément plus économique. La commission versée à un agent doit lui permettre d'assurer sa propre couverture sociale (laquelle coûte évidemment cher), de couvrir ses frais de déplacement et de vivre décemment...

Avantages habituels du statut commercial salarié

Inconvénients possibles du statut commercial salarié

- Différents types de contrats peuvent être envisagés, y compris les contrats en alternance ou les contrats d'insertion. Quelques dispositifs d'aides sociales ou financières pour l'employeur existent.
- Dans quelques cas précis, des formations lourdes peuvent être partiellement prises en charge par l'État ou par des organismes spécialisés.
- Un frein de plus en plus réel (non spécifique à la population commerciale) est la complexité générée par le droit du travail français. Celle-ci s'accompagnant d'une insécurité juridique forte pour l'employeur.

2.1.4 Évaluer le coût d'une visite commerciale

- ▶ Le présent paragraphe s'adresse essentiellement aux futurs entrepreneurs ainsi qu'aux dirigeants qui envisagent de mettre en place des commerciaux salariés chargés de visiter prospects et clients sans avoir l'expérience des coûts engendrés par ce type de solution. Combien de fois avons-nous été témoin d'expériences malheureuses où un chef d'entreprise, soumis à la pression du moment (« Il nous faut recruter un commercial en urgence. »), n'a pas anticipé le coût moyen engendré par une visite débouchant ou non sur une commande.
- ► Il est bien sûr très difficile de faire de la prospective précise, mais il est indispensable de partir de quelques hypothèses de base. Nous avons choisi ici des options simplifiées de calculs, inspirées de cas bien réels. Naturellement, les écarts peuvent varier énormément en fonction du contexte donné.

Exemple

Infoplus est une jeune entreprise locale qui conçoit et distribue des logiciels de gestion commerciale. Le fondateur et dirigeant d'Infoplus souhaite recruter son premier commercial salarié.

Rémunération mensuelle du vendeur :

- Fixe (net): 1 800 euros.
- Prime sur chiffre d'affaires réalisé : 1 200 euros.
- Cotisations sociales patronales et salariales (sur fixe et prime) : 2 400 euros.
- Frais mensuels de déplacements :
 - Kilométrage mensuel : 4 000 km avec véhicule 6 CV : 2 500 euros. Base : barème fiscal, tranche de 5 001 à 20 000 km annuel.
 - Frais mensuels de repas, hôtel (deux fois par semaine en moyenne) : 500 euros.
- Coût total mensuel du vendeur : 8 400 euros.
- Nombre de visites mensuelles : 4 par jour sur 20 jours = 80 visites.

Chaque visite du commercial coûtera environ 105 euros, qu'une commande ait été décrochée ou pas.

Ce calcul est simpliste : il n'intègre pas tous les coûts indirects internes à l'entreprise : documentation commerciale, gestion administrative du vendeur... D'autre part, quatre visites approfondies par jour pourraient, selon le cas de figure, se révéler un objectif ambitieux.

Conclusions du calcul:

- Les visites de prospection sans concrétisation commerciale sont vite très coûteuses.
- Multiplier les contacts et les kilomètres sans une solide préparation est donc une aberration économique et financière.
- Trier entre les prospects sérieux et les autres est une nécessité absolue, mais pas toujours facile à mettre en pratique. La question peut se traiter à plusieurs niveaux : l'exploitation des fichiers, les techniques de prise de rendez-vous, l'obtention d'informations préalables au rendez-vous...
- Tout déplacement non indispensable doit être remplacé, autant que possible, par un appel téléphonique ou un échange d'e-mails, même s'il ne faut pas négliger l'importance du contact initial en face à face.
- Optimiser les « tournées commerciales » fait également économiser les kilomètres et le temps dépensé.
- Des contacts supplémentaires venant compléter la tournée commerciale habituelle peuvent aider à rentabiliser une démarche commerciale. Ces contacts peuvent être des rendez-vous de « dernière minute » ou parfois des visites spontanées sans rendez-vous (mais cette technique donne de moins en moins de résultats probants).

2.2 Les objectifs commerciaux assignés à une force de vente salariée

2.2.1 Fixer des objectifs commerciaux pertinents, un art difficile

Plusieurs paramètres sont à prendre en compte :

- Les objectifs seront d'autant mieux acceptés par les commerciaux qu'ils présentent les trois qualités fondamentales suivantes :
 - 1. avoir été fixés ensemble, même si la décision finale appartient toujours au responsable hiérarchique ;
 - 2. être simples et clairs;
 - 3. être précis et mesurables.
- ► La multiplication des critères est rapidement un piège. Trop de critères aboutissent à un effet « usine à gaz », vite démotivant pour les commerciaux (et pour leur responsable).
- ► Tout objectif risque d'être rapidement détourné de son esprit initial. Exemple classique : si l'on accorde une priorité absolue au nombre de clients nouveaux obtenus, le commercial délaissera les clients actuels pour remplir son objectif. L'entreprise risquera également de se retrouver avec une certaine proportion de nouveaux clients peu intéressants (à faible rentabilité par exemple)... Nous conseillons vivement aux responsables de donner une valeur importante à un critère d'ordre purement qualitatif mais bien trop rarement présent : le respect de l'esprit des priorités commerciales de l'entreprise sans « détournement » des objectifs assignés. Cet objectif, qui en pratique fonctionne très bien, est intégré au tableau 2.3 suivant.

2.2.2 Recenser les objectifs commerciaux habituellement utilisés en entreprise

La grille du tableau 2.3 est un support de réflexion pour le responsable qui souhaite mettre en place des objectifs et des critères de mesure adaptés. Il s'agit donc de « piocher » les objectifs jugés les plus pertinents dans cette liste non exhaustive.

Tableau 2.3 Grille d'aide au choix des objectifs fixés aux commerciaux

Objectifs à caractère plutôt quantitatif Évaluation chiffrée et précise								
Liste d'objectifs	Objectif retenu		Coefficient attribué	Système d'intéressement				
possibles	Oui	Non	à l'objectif (si retenu)	éventuellement appliqué				
Chiffre d'affaires obtenu sur la période écoulée (achats, commandes signées)								
Montant moyen des commandes ou achats								
Fréquence des achats chez les clients déjà enregistrés								
Nombre de nouveaux clients acquis								
Chiffre d'affaires confirmé pour la période à venir								
Nombre de contacts sérieux en cours (et chiffre d'affaires envisagé)								
Niveau de marge obtenue sur la période écoulée (marge brute, marge commerciale)								
Nombre de visites « client » effectuées (ou nombre de clients reçus)								
Nombre de visites « prospect » effectuées (ou nombre de prospects reçus)								
Nombre d'heures passées en contact client ou prospect (face à face)								

Objectifs à caractère plutôt quantitatif Évaluation chiffrée et précise								
Liste d'objectifs possibles		ectif enu	Coefficient attribué	Système d'intéressement				
	Oui	Non	à l'objectif (si retenu)	éventuellement appliqué				
Nombre de devis ou de propositions commerciales remises ou envoyées								
Taux de transformation des devis ou propositions commerciales								
Nombre d'opérations commerciales effectuées (animations, mailings)								
Nombre et montants des retards de paiement « client »								
Nombre et montant des impayés « client »								
Nombre de clients actuels perdus								

Objectifs à caractère plutôt qualitatif Évaluation généralement plus subjective, bien qu'il soit parfois possible de quantifier le résultat de manière chiffrée et précise									
Liste d'objectifs possibles	Objectif retenu		Attribué à l'objectif	Système d'intéressement éventuellement appliqué					
possibles	Oui	Non	(si retenu)	eventuenement applique					
Qualité du relationnel client									
Niveau de connaissance technique des produits et services									
Niveau de connaissance du marché									

Objectifs à caractère plutôt qualitatif Évaluation généralement plus subjective, bien qu'il soit parfois possible de quantifier le résultat de manière chiffrée et précise

le résultat de manière chiffrée et précise									
Liste d'objectifs	_	ectif enu	Attribué à l'objectif	Système d'intéressement					
possibles	Oui	Non	(si retenu)	- eveninenement annunne					
Retour d'information sur la concurrence									
Gestion des moyens « marketing » mis à disposition par l'entreprise									
Esprit d'initiative									
Esprit d'équipe									
Participation active aux réunions									
« Look » et port d'une tenue vestimentaire adaptée									
Rationalisation des déplacements professionnels									
Respect du Code de la route									
Soin apporté dans l'utilisation du véhicule de fonction									
Respect des règles de reporting commercial									
Respect des priorités commerciales de l'entreprise (non-détournement des objectifs)									

Précisions complémentaires

Coefficient attribué à l'objectif (si retenu) : nous suggérons de donner un coefficient marquant l'importance relative de chaque objectif retenu.

Par exemple : 1 = objectif secondaire ; 2 = objectif important ; 3 = objectif fondamental. Système d'intéressement éventuellement appliqué : le terme « intéressement » est pris au sens général. Dans la colonne prévue, noter si l'objectif considéré est intégré ou non dans le calcul de la prime ou de toute autre rémunération ou récompense.

2.2.3 Exemple pratique d'une fiche opérationnelle de suivi des objectifs commerciaux

Tableau 2.4 Fiche de suivi d'objectifs de la société Leblanc

Dans cet exemple de fiche, seuls quelques critères jugés particulièrement importants ont été retenus par le responsable commercial de cette petite entreprise spécialisée dans la commercialisation de matériel de reprographie.

Date :	
Mois observé :	
Nom du collaborateur :	
Nom du responsable :	

Critères observés	Chiffres obtenus (pour les objectifs	Ce	sulf nt	tats ++	Commentaire du responsable	Commentaire du collaborateur sur les difficultés	Opérations à mettre en place jusqu'au prochain
	chiffrés)					rencontrées	suivi
Montant du CA réalisé							
Niveau moyen de marge atteint							
Nombre de visites clients							

	Chiffres obtenus	Се	Ces résultats sont			Commentaire	Commentaire du collaborateur	Opérations à mettre
Critères observés	(pour les objectifs chiffrés)		-	+	++	du responsable	sur les difficultés rencontrées	en place jusqu'au prochain suivi
Nombre de visites prospects								
Nombre de visites auprès de prescripteurs								
Nombre de nouveaux clients								
Nombre de commandes décrochées par rapport au nombre de visites clients et prospects								
Nombre de questionnaires de satisfaction clients obtenus								
Respect de l'esprit commercial de l'entreprise								
Respect des procédures de reporting								
Manifestation de l'esprit d'équipe								

Échelle d'interprétation des résultats					
	Très Insuffisant				
-	Insuffisant				
+	Bon				
++	Excellent				

2.3 La rémunération des commerciaux, une étape délicate

2.3.1 Quelques vérités premières

- ▶ Les commerciaux sont généralement des gens qui, plus que d'autres, aiment gagner de l'argent et voir leurs efforts récompensés de manière directe, en espèces sonnantes et trébuchantes.
- ▶ Les métiers de la vente sont des métiers soumis à des pressions importantes en termes d'objectifs, de difficultés diverses et donc de stress.
- Recruter de bons commerciaux est difficile. Comme nous l'avons déjà évoqué, beaucoup de jeunes préfèrent s'orienter vers des fonctions plus « marketing ». Le commercial « terrain » devient donc une espèce plus rare que par le passé.
- ▶ Le degré de motivation des commerciaux n'est, bien entendu, pas uniquement lié au système de rémunération. D'autres critères, très importants, sont à prendre en considération tels que :
 - ▼ La fierté d'appartenir à une entreprise reconnue.
 - ▼ La conviction personnelle du commercial vis-à-vis du produit ou du service proposé (utilité, innovation…).
 - ▼ La reconnaissance par l'entreprise du travail accompli par le commercial au-delà des simples objectifs de vente (reconnaissance personnelle et matérielle).
 - ▼ La qualité du management par le responsable direct du

commercial. Les talents personnels du manager sont alors absolument essentiels et doivent notamment se traduire par une capacité « hors norme » à motiver, à encourager, à exprimer de la reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints.

2.3.2 Recenser les modes de rémunération et de récompense jugés les plus motivants

La notation que nous avons attribuée en termes d'efficacité et de coût ne relève pas d'une étude approfondie d'une tendance moyenne actuelle, laquelle peut masquer des variations importantes selon le contexte (notamment en ce qui concerne les concours et challenges). Dans le tableau 2.5 ci-après, nous avons noté l'importance de l'impact de chaque mode de rémunération en termes de motivation. Nous avons attribué le classement allant d'un « + » (motivation faible et/ou peu durable) à quatre « ++++ » (motivation forte et/ou durable) ainsi que l'impact en termes de coûts pour l'employeur, d'un « + » (faible coût) à quatre « ++++ » (coût élevé).

Tableau 2.5 Choisir un mode de rémunération adapté

Modes possibles de rémunération	Levier de motivation	Coût relatif	Mode à retenir dans notre entreprise		
et de récompense	sur les commerciaux	pour rentreprise	Oui	Non	
Augmentation du salaire fixe	+++	+++			
Prime fixe sur objectif	+++	+++			
Prime indexée sur objectif	++++	+++			
Véhicule de fonction (laissé à disposition personnelle)	++	++			
Jours supplémentaires de congé	+	+			
Concours, challenge avec récompense	de ++ à +++	de + à ++			
Chèques cadeaux	+	+			

Remarques complémentaires

- Dans le contexte actuel (pouvoir d'achat bloqué, voire qui régresse), ce sont bien les rémunérations directes qui l'emportent comme levier de motivation. Le souhait numéro un des commerciaux salariés est de pouvoir bénéficier d'un « fixe » suffisamment sécurisant (au moins 50 % au-delà du SMIC), mais accompagné d'une possibilité de rémunération variable sous forme de primes indexées sur objectif. Les modes plus « indirects » de rémunération ou de récompense passent aujourd'hui nettement au second plan (notamment les concours et challenges, sauf situations particulières).
- Les primes sont soumises aux cotisations sociales tout comme les rémunérations fixes.
 Cependant, le coût final pourra se révéler légèrement moins important pour l'entreprise,
 dans l'hypothèse où le commercial est plus fortement encouragé à dépasser ses objectifs.
 Si tel est le cas, les coûts fixes du commercial (gestion administrative notamment)
 seront alors relativisés.

2.3.3 Opter pour une rémunération fixe et/ou variable?

Un bon commercial qui ramène du chiffre d'affaires devra être correctement rémunéré. Certaines entreprises admettent parfaitement qu'un tel commercial gagne autant (et parfois plus) qu'un cadre de direction, mais le cas de figure reste assez rare en France.

En revanche, des commerciaux chargés d'entretenir et de gérer un « portefeuille client » nécessitant peu ou pas de prospection accepteront plus facilement une rémunération principalement en mode fixe.

Introduire une part de rémunération variable dans une équipe qui a toujours fonctionné avec un système de rémunération fixe est toujours une affaire délicate qui doit être mûrement réfléchie. Une rémunération variable ne va-t-elle pas créer des tensions nouvelles au sein de cette équipe ? Là encore, la réponse est liée à un contexte donné. Il est vital que le système ne crée pas d'injustices flagrantes entre des commerciaux qui bénéficieraient, par exemple, d'une zone géographique considérée comme « plus facile » par leurs collègues. Par ailleurs, le problème est souvent plus large. Il faut en effet veiller

à ne pas susciter de jalousies sur d'autres postes. Imaginons une assistante commerciale très efficace (grâce à elle, l'équipe remporte plus de contrats que la moyenne constatée). Va-t-elle être exclue du système de rémunération variable ? Pour aller plus loin, des collaborateurs exerçant leur activité dans d'autres services sans vocation commerciale directe pourraient eux aussi se sentir lésés.

Malgré ces difficultés possibles, la mise en place de rémunérations variables se généralise et répond globalement à une attente forte des populations commerciales. Dans la plupart des cas, les entreprises optent aujourd'hui pour des primes fondées sur des objectifs plutôt d'ordre collectif (comme l'atteinte globale d'un chiffre d'affaires). Le système collectif risque cependant de décourager les meilleurs éléments. D'un autre côté, une individualisation forte des primes sur objectif n'encourage guère cet esprit d'équipe en favorisant l'émergence de « stars de la vente ». Tout est question de culture de management. Par exemple, nos voisins allemands et suisses tendent à considérer que tout succès n'est jamais le succès d'un individu isolé, mais le succès d'une équipe. Ce qui est moins vrai chez les Anglo-Saxons.

Quelle est donc la bonne clé de répartition « fixe » et « variable » ? Il n'existe véritablement aucune réponse générale. En revanche, il faut attirer l'attention sur le fait que certaines entreprises développent un système lourd et complexe à gérer pour finalement n'introduire qu'une notion très marginale de rémunération variable.

2.3.4 Un système de rémunération qui se développe : les primes par palier

Le système classique de prime fixe sur atteinte d'objectifs présente un inconvénient majeur : son manque de flexibilité. Prenons le cas d'un commercial ou d'un vendeur qui se rapproche d'un objectif annuel fixé à partir duquel il obtiendra une prime. Admettons que cet objectif est de 100. En fin d'année, notre commercial atteint le seuil de 95. Il sera très probablement démotivé par ce qui va se passer : à quelques

pour cent près, il rate sa prime ! Ce, pour des raisons qui peuvent tenir à d'autres explications qu'un manque d'efforts personnels : conjoncture plus difficile, arrivée massive d'un nouveau concurrent...

À l'inverse, notre commercial dépasse l'objectif fixé à 100 : il touche sa prime. Admettons qu'il atteigne même 110 : sa prime reste la même. Sera-t-il motivé s'il voit qu'il peut atteindre 115 ou plus ?

Une solution possible est de mettre en place un système de primes par palier, plus complexe, mais plus motivant pour le commercial.

Exemple de calcul de primes par palier chez Leblanc

L'entreprise Leblanc met en place un système de primes sur objectif pour son commercial Julien Lambert. L'objectif de chiffre d'affaires mensuel de Julien Lambert est de 100 000 euros. Deux solutions sont envisageables pour le calcul de la prime :

- Première solution : le montant de la prime est fixe. Il est perçu par le commercial dès que l'objectif de 100 000 euros est atteint.
- Deuxième solution : la prime est fixée selon un système de paliers précis, suivant que l'objectif est en vue, atteint, voire dépassé.

Cette deuxième solution sera certainement plus motivante pour Julien Lambert car, s'il dépasse ses objectifs, la prime n'en sera que plus conséquente.

Voici, à la figure 2.1 suivante, la pyramide des paliers élaborée par le directeur commercial de Leblanc.

Remarque préalable : un palier fixé, par exemple dès 90 % des objectifs, se révèle souvent utile. En effet, la vente peut dépendre de multiples facteurs non prévus et complètement extérieurs au travail accompli par le commercial. Ainsi, dans le cas d'un collaborateur qui affronte une concurrence bien plus forte que ses collègues, le palier à 90 % lui permettra tout de même de toucher une prime.

Tableau 2.6 Montant de la prime par palier, définie par le directeur commercial

	Palier 1	Palier 2	Palier 3	Palier 4	Palier 5
Objectif atteint à partir de	90 %	100 %	110 %	120 %	130 %
Prime	300€	1 000 €	1 200 €	1 500 €	2 000 €

Objectif atteint à 130 % Prime de 2 000 euros

Objectif atteint à 120 % Prime de 1 500 euros

Objectif atteint à 110 % Prime de 1 200 euros

Objectif atteint à 100 % Prime de 1 000 euros

Objectif atteint à 90 % Prime de 300 euros

Figure 2.1 Représentation en pyramide

Tableau 2.7 Suite de l'exemple Leblanc : création de la fiche de primes par palier

Volontairement, nous n'avons pas tenu compte, ici, de primes qui pourraient être versées sur l'atteinte d'objectifs plus qualitatifs.

Date :	
Période observée :	
Nom du responsable :	
Nom du collaborateur :	

	Objectifs quantitatifs										
	Réalisé	Ohiootif		andée par rapport donc de		Montant					
Critères	année N -1	Objectif année N	Caullà	Seuil à atteindre traduit en % de progression	Réalisé	En valeur, par rapport à l'objectif	En pourcentage (*) par rapport à l'objectif	effectif des primes			
Objectif de chiffre d'affaires	100 000 €	110 000 €	+ 10 000 €	+ 10 %	115 000 €	+ 5 000 €	104,5 % (*)	1 000 €			
Objectif de marge	23 %	25 %	+ 2 %	+ 8,7 %	23 %	- 2	92 % (*)	300 €			
Nombre de nouveaux clients	115	150	+ 35	+ 30,4 %	175	+ 25	116,7 % (*)	1 200 €			

(*) Mode de calcul : (Réalisé N/Objectif N) x 100

Montant total de la prime annuelle de Julien Lambert : $1\ 000 + 300 + 1\ 200 = 2\ 500$ euros

Commentaire du responsable :

Signature:

Commentaire du collaborateur :

Signature :

Réflexion complémentaire sur les primes par palier

Le système paraît plus « juste » en encourageant les efforts qui permettent de se rapprocher de l'objectif initial, puis en récompensant de plus en plus fortement les dépassements d'objectifs.

Cependant, même si le système est plus subtil, un sentiment d'injustice peut tout de même subsister. Par exemple, dans le cas où notre commercial est très proche d'un palier supérieur, mais sans l'avoir atteint.

Certaines entreprises mettent alors en place un système non plus basé sur des paliers, mais sur une échelle continue « objectifs/prime ». Un tel système semble plus complexe à gérer, mais il existe des logiciels de gestion de la force de vente qui permettent des calculs automatisés.

Bien entendu, plus le nombre d'objectifs pris en compte pour le calcul de la prime est important, plus le système risque d'être finalement peu « lisible » pour les commerciaux.

Complément d'information : les primes et le droit du travail

- 1 Le principe d'une rémunération variable est licite selon la jurisprudence si elle est fondée sur des objectifs « raisonnables », notamment en regard de la fonction occupée, des moyens attribués au salarié, de la situation économique de l'entreprise sur son marché...
 - Attention, au sein d'une même catégorie professionnelle, le principe « à travail égal, salaire égal » s'applique.
- 2 Les primes sont juridiquement classables en trois catégories :
 - Les primes compléments de salaire : elles sont liées à une convention collective ou au contrat de travail (pas de suppression possible réalisable de manière simple).
 - Les primes résultant d'un usage habituel : elles peuvent être supprimées avec un délai de prévenance suffisant.
 - Les primes exceptionnelles.
 - (*) **Précision sur les primes résultant d'un usage habituel.** Elles doivent être payées régulièrement même si l'employeur les qualifie « d'exceptionnelles ». Elles doivent être générales et, à ce titre, concerner au moins une catégorie complète de salarié (les commerciaux, par exemple), un établissement ou un département d'une entreprise... Enfin, elles doivent être stables (mode de calcul connu à l'avance).

3 Seuls quelques dispositifs peuvent être partiellement exonérés d'imposition fiscale et de cotisations sociales : chèques vacances, chèques repas, chèques emploi-service, chèques cadeaux...

À noter : un véhicule de fonction mis à disposition personnelle d'un salarié (hors utilisation professionnelle – véhicule de service) est un avantage en nature réintégré sur le bulletin de paie et soumis à cotisations sociales (employeur et employé) et à fiscalité (employé).

2.4 Trouver et recruter les bons profils commerciaux

2.4.1 Les solutions pour rechercher des candidats pour un recrutement

Le « mode opératoire » peut se décliner avec les étapes suivantes :

- Sensibiliser tous les collaborateurs de l'entreprise à cette recherche. Il est intéressant et peut coûteux de faire appel au réseau personnel propre à chacun pour faire émerger des candidatures. Cette solution est gratuite ou peu coûteuse et son efficacité bonne à excellente.
- ▶ Créer une rubrique « Nous recrutons » sur le site internet de l'entreprise. Cette solution est gratuite ou peu coûteuse et son efficacité bonne à excellente.
- ▶ Utiliser les réseaux sociaux : LinkedIn, Viadeo... Rechercher des profils sur ces réseaux mais aussi créer des pages spécifiques axées « recrutements » pour susciter des candidatures. Solution gratuite ou peu coûteuse. Efficacité : décevante à bonne selon le contexte.
- ► Contacter les établissements qui accueillent des jeunes en formation commerciale. L'efficacité est bonne pour la recherche d'un débutant, mais plus aléatoire pour un profil confirmé : il existe peu d'annuaires des « anciens » dont certains pourraient rechercher un emploi.

- Recourir à un cabinet de recrutement. Il faut prévoir un coût de 10 à 25 % de la rémunération brute annuelle prévue pour le poste. L'efficacité est variable selon le prestataire et selon le type de postes à pourvoir.
- Ne pas négliger Pôle emploi. L'efficacité est variable selon le contexte (pole-emploi.fr).
- Passer une annonce :

Le site Internet de Pole emploi est gratuit après validation par un conseiller de l'organisme :

▼ pole-emploi.fr

Quelques sites Internet sont dédiés à l'emploi en général (tarifs allant de 100 à 800 euros HT) :

- annoncesemploi.org
- ▼ directemploi.com
- ▼ monster.fr
- ▼ keljob.com
- ▼ regionsjob.com
- cadresonline.com

Des sites d'annonces gratuites sur Internet sont dédiés à l'emploi (les deux premiers) ou sont généralistes, mais avec une rubrique « emploi » (les deux suivants). L'efficacité est plus relative :

- ▼ annonce-offre-emploi.com
- ▼ offre-emploi.com
- leboncoin.fr
- ▼ vivastreet.fr
- ► Et, bien entendu, la presse locale ou régionale lorsqu'elle comporte une rubrique « emploi ».

2.4.2 Attirer des candidats, rédiger une présentation ou une annonce attractive

Voici les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès d'une bonne centaine de commerciaux et de vendeurs.

« Imaginons qu'aujourd'hui vous recherchiez un nouvel emploi commercial, quels sont les critères prioritaires pour vous ? »

- ► Ambiance générale de travail, esprit d'équipe : 86 %.
- ► Rémunération (fixe et variable) : 83 %.
- ► Entente avec le responsable hiérarchique direct : 78 %.
- ▶ Objectifs commerciaux raisonnablement atteignables : 76 %.
- ▶ Intérêt des produits ou services commercialisés : 73 %.
- ▶ Possibilité d'évolution interne : 71 %.
- ▶ Notoriété de l'entreprise : 56 %.
- ► Accompagnement professionnel, formation : 49 %.
- ► Horaires pratiqués et jours travaillés : 48 % (*).
- ▶ Localisation du travail (accès facile) : 46 %.
 - (*) Si l'on ne retient la seule population des vendeurs en magasins ce chiffre monte à 79 %.

Il peut sembler étonnant de constater que plus de la moitié des entreprises qui recrutent des commerciaux et des vendeurs se focalisent sur la description du poste et sur les caractéristiques du candidat idéal. On trouvera généralement quelques mots sur l'entreprise, sur son savoir-faire ainsi que quelques précisions sur la rémunération proposée. En revanche, il est plus rare que l'entreprise évoque des points capitaux pour nombre de candidats comme l'ambiance de travail ou des points jugés intéressants comme l'accompagnement et la formation des commerciaux recrutés, les possibilités d'évolution dans l'entreprise... À l'époque des seules annonces passées dans la presse, le coût des lignes supplémentaires pouvait expliquer une tendance à la concision extrême. Aujourd'hui, cette limite n'existe pratiquement plus.

Il faut prendre en compte le fait que les candidats commerciaux sérieux ne courent pas les rues et que les meilleurs d'entre eux auront évidemment tendance à privilégier les contacts avec les entreprises qui offrent l'image la plus intéressante. L'évolution de notre société, l'émergence ou le renforcement de nouvelles valeurs font que nombre de candidats ne recherchent plus seulement un travail, un salaire et d'éventuels avantages tels qu'une mutuelle ou un régime supplémentaire de retraite mais un cadre de vie professionnel agréable. Même la notoriété ou le prestige d'une grande entreprise n'est plus forcément un facteur de motivation suffisant à lui tout seul. Voici deux exemples d'annonces bien réelles concernant le même recrutement. Laquelle est la plus attirante ?

Version initiale :

- « Assureur généraliste, leader français recherche un commercial en assurances h/f. Vos missions :
- Organiser des campagnes de prospection auprès de professionnels et cadres d'entreprise.
- Auditer les prospects et clients.
- Préconiser et vendre des solutions d'assurance et de prévoyance adaptées aux besoins des prospects et clients.

Votre profil : formation de niveau Bac +2 avec une expérience commerciale sur le terrain réussie. Maîtrise de l'univers des assurances et de la protection sociale. Maîtrise des techniques de vente et de prospection. Quelques qualités essentielles pour réussir : une bonne capacité à communiquer et une aisance relationnelle, un vrai sens de l'organisation, beaucoup de ténacité, une capacité à s'adapter.

Nous proposons :

- Rémunération fixe, primes et commissions. Remboursement forfaitaire ou sur justificatif des frais. Nos collaborateurs bénéficient d'un PEE et de l'intéressement.
- Statut : salarié CDI, période d'essai de six mois.
- Date de début de contrat : 1^{er} octobre 20... »
- Version remaniée intégrant des éléments qui existaient au départ, mais qui n'avaient pas été mentionnés :
- « Assureur leader français des produits d'assurances à destination des particuliers et des collectivités, nous recherchons un/une commercial(e) en assurances qui travaillera au sein d'une agence située en Alsace (ville moyenne touristique). Ce poste est à pourvoir dans le cadre d'un CDI, au sein d'une petite équipe accueillante et soudée. Notre société est porteuse de valeurs humanistes fortes orientées tant vers nos clients que vers nos collaborateurs. Nous développons et véhiculons également une image innovante.

Après formation et accompagnement d'un mois complet, vous serez principalement chargé(e) :

- D'organiser votre prospection auprès de professionnels et cadres d'entreprises.
 Pour la prospection pure, vos prises de rendez-vous seront facilitées par un fichier récent de contacts préétablis que nous vous fournirons.
- De préconiser (après diagnostic approfondi) et vendre des solutions de retraite,
 d'épargne patrimoniale, de prévoyance et de santé adaptées aux besoins de vos prospects et clients.

De formation supérieure de type Bac +2, vous justifiez d'une expérience commerciale sur le terrain réussie. Vous maîtrisez bien l'univers des assurances ainsi que les techniques de vente et de prospection. Vous avez acquis les qualités suivantes : aisance relationnelle et capacité à convaincre, sens de l'organisation et de la gestion du temps, ténacité, capacité d'adaptation.

Nous vous proposons :

- Une rémunération fixe plus primes et commissions, le tout correspondant à une rémunération moyenne annuelle se situant, de manière réaliste, dans une fourchette de 30 000 à 40 000 euros.
- Un plan d'épargne entreprise (PEE) et un intéressement.
- Des possibilités d'évolution, après une pleine réussite de quelques années dans le poste actuel, vers des postes d'encadrement d'équipe ou de responsabilité d'agence en région Alsace, mais aussi dans d'autres régions.
- Une embauche dès le 1^{er} octobre 20… »

Pour la petite histoire, la première annonce entraîna huit candidatures dont trois pouvaient éventuellement correspondre au profil recherché.

La seconde annonce publiée dans les mêmes supports à une époque similaire attira nettement plus de candidats, dont sept avaient le profil envisagé. Une jeune femme motivée occupe toujours le poste deux après.

Bien entendu, et surtout en matière commerciale, il convient d'éviter de « survendre » un poste et son environnement. Car il n'est rien de pire que ce grand écart, si courant dans notre société, où l'esprit marketing est tellement poussé que le choc est inévitable lorsque le

candidat est confronté à la réalité. Ainsi, annoncer « une ambiance "challengeante" et motivante » alors que le candidat découvrira une équipe où chacun passe son temps à dénigrer ses collègues et à tirer la couverture à lui se révélera catastrophique. D'ailleurs, dans le cas présent, l'emploi de l'anglicisme « *challenger* » peut à lui seul traduire un état d'esprit ou un langage « branché » qui cherche à en mettre « plein la vue ».

2.4.3 Quelques outils et supports pour présélectionner les candidats avant entretien

Nombre de recrutements sont des échecs, parce que l'entreprise a recruté dans l'urgence, sans forcément prendre le temps de définir suffisamment le poste et le profil du candidat. L'idéal serait de fortement impliquer, à chaque étape du recrutement, les collaborateurs qui seront amenés à travailler avec le candidat. Une fiche descriptive de poste et de profil sera un excellent moyen de « fixer » préalablement au recrutement les points importants (voir l'exemple donné au tableau 2.8 ci-après).

Tableau 2.8 Fiche descriptive de poste et de profil

Intitulé du poste :					
Fonctions et missions rattachées au poste					
Fonctions et missions prioritaires : Fonctions et missions secondaires :					
Objectifs attachés au poste					
Type d'objectifs fixés :	Mode d'évaluation des résultats :				
Position h	iérarchique				
Poste placé sous l'autorité directe de :	Poste incluant une autorité directe sur				
	(service ou équipe ou collaborateurs) :				

Compétence 4 :

Moyens	spéci	fiques attribués			
Moyens techniques :		Moyens humains :			
Туре	Type de contrat de travail				
CDI, CDD:		Période d'essai :			
Princi	pes de	rémunération			
Rémunération directe :		Rémunération indire	cte, avantage:	s divers :	
Évolutions possible	s du p	oste et des responsa	bilités		
À moyen terme :	rerme : À plus long terme :				
Exigences spécifiques liées au poste	Pré	cisions éventuelles	Important	Secondaire	
Expérience (type, durée)					
Formation 1 :					
Formation 2 :					
Habilitations techniques					
Langues étrangères					
Culture générale					
Disponibilités horaires					
Mobilité géographique					
Permis de conduire					
Véhicule personnel					
Date d'embauche					
Qualités demandées	Pré	cisions éventuelles	Important	Secondaire	
En matière de savoir-faire		-	-	-	
Compétence 1 :					
Compétence 2 :					
Compétence 3 :					

Recruter et gérer sa force de vente

Qualités demandées	Précisions éventuelles	Important	Secondaire
En matière de savoir-être	•	-	-
Présentation générale			
Dynamisme			
Esprit positif			
Sens du contact			
Sens de la communication			
Sens de la diplomatie			
Capacité de persuasion			
Autonomie			
Esprit d'initiative			
Esprit d'équipe			
Sens de la hiérarchie			
Capacité à respecter des règles			
Rigueur, organisation			
Capacité à établir des priorités			
Capacité de travail			
Capacité à se concentrer			
Capacité à s'accrocher			
Capacité à s'adapter			
Résistance au stress			
Créativité			
Charisme, leadership			
Capacité à s'identifier à l'entreprise			
Loyauté, honnêteté			

Après le passage d'une annonce recrutement, il est important que le tri opéré soit le plus objectif possible entre les curriculum vitae pouvant être intéressants. À ce stade, il n'y a encore aucun contact direct avec les candidats. Une grille de sélection des CV peut se révéler être une aide précieuse. L'idéal est que plusieurs personnes (les futurs collègues notamment) soient associées à cette étape de présélection.

Tableau 2.9 Premier tri des candidatures reçues

Fiche de sélection des CV						
Candidat :						
Poste à pourvoir :						
Date réception du CV :						
Origine du CV :						
Candidature spontanée []						
Annonce presse []						
Réseau relationnel []						
Annonce Internet []						
Autre :						
Personne ayant rempli la fiche :						

Tableau 2.10 Forme du CV (et du courrier ou de l'e-mail d'accompagnement)

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Soin apporté à la candidature (relecture, qualité du support)					
Qualité de l'expression écrite, style					
Logique de présentation (plan, organisation)					
Clarté, aspect visuel					
Originalité de la présentation					
Sérieux, sobriété, absence de vantardise					
Précision du contenu					
Continuité des dates					
Impression de stabilité					
et de logique de carrière					
Impression de franchise					
(pas de dissimulation)					

Tableau 2.11 Adéquation apparente avec le contenu du poste

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Logique de cette candidature par rapport au cursus suivi					
Compétence et expérience 1					
Compétence et expérience 2					
Compétence et expérience 3					
Formation 4					
Formation 5					
Habilitation 6					
Maîtrise des outils informatiques					
Pratique de langues étrangères					
Permis de conduire					

Tableau 2.12 Adéquation apparente avec les conditions proposées

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Lieu de résidence actuelle					
Rémunération antérieure					
Taille d'entreprise antérieure					
Responsabilités antérieures					
Date de disponibilité					
Totalisation (avec coefficient)					

Ma première impression sur ce candidat (en quelques mots) :							

Conclusions	
Candidature à retenir pour entretien téléphonique complémentaire avant de fixer un RDV	[]
Candidature à retenir immédiatement pour RDV	[]
Candidature à retenir pour une autre opportunité	[]
Candidature non retenue	[]

2.4.4 Techniques pour maîtriser les entretiens de sélection

Faut-il faire passer des tests aux candidats ?

Il faut d'abord distinguer les différentes familles possibles de tests :

- ▶ Les tests orientés « métier ». Ce sont des tests d'aptitudes techniques et comportementales avec, par exemple, des mises en situations réelles ou des simulations de situations professionnelles. Il est ainsi relativement facile d'organiser des simulations de situations de vente pour des commerciaux. Il convient d'être prudent pour toute situation éventuelle pouvant entraîner un risque de blessures en manipulant des équipements et matériels : un problème de couverture par l'assurance de l'entreprise pourrait alors se poser. Bien entendu, toute situation qui pourrait être assimilable à du travail à l'essai, hors du cadre légal, est à proscrire.
- ▶ Les tests de QI (quotient intellectuel). Ces tests consistent à mesurer notamment la logique et la rapidité de raisonnement général des candidats. Ces tests nous semblent peu utiles dans la majorité des cas. Ils mesurent au mieux une intelligence purement théorique et partielle, un pouvoir d'abstraction parfois bien éloigné des réalités quotidiennes du poste. À éviter.
- ▶ Les tests psychométriques pour mesurer les types de personnalité. Ils sont toujours très en vogue dans les grosses structures. Parmi les plus utilisés : PAPI, SOSIE, MBTI, Sigmund, DISC... Ces tests sont tous plus ou moins basés sur des classements

de profils de personnalité en fonction de dominantes ressortant des réponses données par les candidats à une batterie de questions ou de choix à effectuer parmi une série d'affirmations.

Les « revendications » principales et officielles de ces tests s'appuient sur les points suivants :

- ► Ils sont fiables car ils reposent sur des recherches scientifiques menées à grande échelle en psychologie.
- Ils sont inviolables car conçus pour détecter les réponses faussées des candidats.
- Ce sont des œuvres originales protégées par des droits d'auteur. Il faut donc acquérir une licence pour les utiliser, ce qui est un gage de sérieux.

De notre point de vue personnel...

- ▶ La plupart de ces recherches n'ont été aucunement validées par des scientifiques selon des protocoles eux-mêmes scientifiques. La plupart du temps, l'aspect « scientifique » est une simple allégation. Ces tests sont en revanche contestés par les chercheurs en raison de leurs nombreux présupposés sur la personnalité humaine, ces présupposés étant fortement discutables et contestables. De nombreux « raccourcis » et de nombreuses simplifications abusives sont également régulièrement dénoncés.
- ▶ Les tests ne sont absolument pas « inviolables ». Les candidats un tant soit peu informés sur ces tests peuvent assez facilement réussir à se créer une personnalité différente de la leur, ce que nous avons pu observer à de nombreuses reprises, et notamment avec des commerciaux et des vendeurs.
- ▶ Les licences à acquérir ne prouvent rien, si ce n'est que l'on entre ici de plain-pied dans un « business » très rentable pour les auteurs et promoteurs de ces tests.
 - À noter, certains organismes se déclarent « certifiés », mais il s'agit le plus souvent d'autocertifications ou de certifications purement privées créées par quelques acteurs du marché.

En termes d'efficacité des recrutements, nous appelons donc nos lecteurs à la plus grande vigilance à l'égard de ces méthodes.

D'autres « techniques », bien plus contestables encore, existent : la graphologie (qui n'est nullement une science), la numérologie et pourquoi pas l'astrologie...

2.4.5 Les entretiens de recrutement proprement dits

Plusieurs façons de procéder existent : entretiens individuels ou collectifs (plusieurs candidats en même temps), entretiens directifs ou semi-directifs...

Nous conseillons le recours aux entretiens individuels. Les entretiens collectifs (plusieurs candidats en même temps) sont souvent plus artificiels. Certes, ils permettent d'observer certaines réactions, mais ils ne permettent pas de poser aussi directement certaines questions plus personnelles (ou alors le recruteur procède en deux temps, un entretien collectif, puis des entretiens individuels). À proscrire : les entretiens collectifs où l'on fait volontairement s'affronter les candidats entre eux autour de sujets qui leur sont proposés. L'éthique du recruteur est ici plus que discutable et les résultats ne sont guère fiables.

Partant de la notion d'entretiens individuels, l'idéal est là encore d'impliquer plusieurs collaborateurs. Plusieurs avis sur le candidat valent évidemment mieux qu'un seul. Tous les recruteurs expérimentés l'affirment, il arrive toujours un moment où l'on baisse sa garde et où l'on se laisse subjuguer par un « beau parleur » (au masculin ou au féminin).

À plusieurs observateurs, le risque est considérablement plus faible. Il est intéressant également de pouvoir impliquer un collègue qui ne travaille pas forcément dans la partie commerciale. Son regard extérieur peut parfois être déterminant.

Il est souhaitable que chacune des personnes associées à cet entretien remplisse la fiche de son côté avant d'entamer l'échange de points de vue.

Tableau 2.13 Fiche de résumé d'entretien

Candidat :
Coordonnées :
Poste à pourvoir :
Dates des contacts :
Collaborateurs impliqués (présents lors de l'entretien) :

Tableau 2.14 Profil du candidat

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Expérience (type, durée)					
Formation					
Habilitations techniques					
Langues étrangères					
Culture générale					

Tableau 2.15 Savoir-faire du candidat

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Compétence 1					
Compétence 2					
Compétence 3					
Compétence 4					

Tableau 2.16 Savoir-être du candidat

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Présentation générale					
Dynamisme					
Esprit positif, optimisme					
Sens du contact					
Sens de la communication					
Sens de la diplomatie					
Capacité de persuasion					

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Autonomie					
Esprit d'initiative					
Esprit d'équipe					
Sens de la hiérarchie					
Capacité à respecter des règles					
Rigueur, organisation					
Capacité à établir des priorités					
Capacités de travail					
Capacité à se concentrer					
Capacités à s'accrocher					
Capacité à s'adapter					
Résistance au stress					
Créativité					
Charisme, leadership					
Capacité à s'identifier à l'entreprise					
Loyauté, honnêteté					

Tableau 2.17 Acceptation par le candidat des conditions de recrutement

	Éliminatoire	Médiocre ou doute	Bien	Excellent	Coefficient éventuel
Date d'embauche					
Type de contrat de travail					
Période d'essai					
Rémunération					
Disponibilités horaires					
Mobilité géographique					
Véhicule personnel ou véhicule de service ou de fonction					
Totalisation (avec coefficient)					

Précisions éventuelles :	
Ma première impression sur ce candidat (en quelqu	ues mots) :
Conclusion gé	nérale
Candidature à retenir pour le poste	
Candidature à retenir pour une autre opportunité	[]
Candidature non retenue	[]
Suite éventuelle à donner :	

2.4.6 En complément : liste de questions pour un recrutement commercial

Quelles sont les bonnes questions à poser à un candidat à un poste commercial? Cette interrogation revient souvent dans les entreprises qui recrutent, que les « recruteurs » soient débutants dans cette mission ou plus expérimentés. Nous avons établi un relevé de questions relativement classiques qui peuvent être posées par un recruteur présenté au tableau 2.18 ci-après. Nous ne jugeons pas ici du bien-fondé de ces questions.

Tableau 2.18 Choix de questions possibles et réponses à évaluer

Questions	Réponse satisfaisante	Réponse insatisfaisante	Question non posée ou sans objet
Quel est votre parcours professionnel ou personnel ?			
À quels types de clientèles vous adressiez-vous ? Qui étaient vos interlocuteurs ?			
Quels produits ou services étiez-vous chargé(e) de vendre ?			
Quel chiffre d'affaires réalisiez-vous personnellement ? Avec quelle progression ?			

Questions	Réponse satisfaisante	Réponse insatisfaisante	Question non posée ou sans objet
Réussissiez-vous à atteindre vos objectifs ?			
À quels niveaux de marges vendiez-vous ?			
Prospection pure : combien de visites par semaine faisiez-vous ?			
Visite clients : combien de visites par semaine faisiez-vous ?			
Vente en magasin : combien de clients traitiez- vous personnellement ?			
Comment l'équipe de vente était-elle organisée ?			
De quelles aides à la vente disposiez-vous ?			
Quelle(s) méthode(s) de vente pratiquiez-vous ?			
Selon vous, quelle est l'image qu'ont les Français du métier de commercial ou de vendeur ?			
Selon vous, quel est le portrait du commercial ou du vendeur idéal ?			
Selon vous, quelles sont les méthodes de vente qui marcheront le mieux à l'avenir ?			
Que trouvez-vous le plus valorisant dans le métier de commercial/vendeur ?			
Que trouvez-vous le plus pénible dans l'exercice du métier de commercial/vendeur ?			
Êtes-vous quelqu'un de plutôt organisé ou de plutôt spontané ?			
Quels sont vos souhaits en matière de rémunération ou d'avantages divers ?			
À partir de quand êtes-vous libre ?			
Avez-vous le permis de conduire ainsi qu'un véhicule personnel ?			
Avez-vous des questions spécifiques ?			
Y a-t-il une question à laquelle vous vous attendiez et que je ne vous ai pas posée ?			

Complément management d'équipe	Réponse satisfaisante	Réponse insatisfaisante	Question non posée ou sans objet
Quel était votre rôle de manager d'équipe : mission, tâches			
Combien de personnes deviez-vous manager ?			
Que trouvez-vous le plus valorisant dans la fonction de manager d'équipe ?			
Que pensez-vous de la notion de reporting commercial ?			
Que trouvez-vous le plus pénible dans l'exercice du management d'équipe ?			
Que pourraient dire de vous les membres de votre équipe, en bien et en mal ?			
Selon vous, quel est le portait du manager d'équipe idéal (équipe commerciale) ?			
Acceptez-vous de donner le nom et le téléphone d'un ou deux membres de votre équipe ?			

Ce qu'il faut retenir

- Le recrutement de commerciaux et de vendeurs salariés reste la solution la plus fréquente, mais le contrôle plus étroit de la force de vente ainsi permis a une lourde contrepartie : la complexité record de la gestion administrative et juridique des salariés en France. En revanche, le poids des charges sociales, loin d'être négligeable, n'est pas forcément si discriminant car ces charges s'appliquent d'une manière ou d'une autre à tous les statuts envisageables, y compris non salariés.
- La fixation des objectifs commerciaux et l'éventuelle part de rémunération variable qui en découlera doivent mobiliser toute l'attention du responsable commercial. Des équilibres peuvent être facilement rompus dans l'équipe ou dans l'entreprise par l'arrivée de rémunérations nettement plus individualisées.

Le « VRP », un salarié mobile et autonome

3.1 Le statut de voyageur, représentant, placier (VRP)

Le VRP est un salarié lié par un contrat de travail à l'entreprise unique ou aux différentes entreprises qui l'emploient. On confond souvent le VRP et l'agent commercial. Ce dernier, comme nous le verrons dans les chapitres suivants, est un statut indépendant non régit par le droit du travail.

Autre piège de langage, on utilise parfois le terme de « multicartes », qui pour certains désigne un VRP et pour d'autres... un agent commercial. En réalité, le terme « multicartes » indique simplement que le commercial (salarié ou indépendant) travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

Le statut professionnel du VRP est régi par le Code du travail d'une manière générale. Il bénéficie également du statut spécifique des VRP défini dans ce même Code du travail par les articles L. 7311 et suivants ainsi que par la convention collective nationale des VRP (Accord national interprofessionnel des voyageurs, représentants, placiers du 3 octobre 1975).

3.2 Les aspects juridiques et financiers du statut VRP

L'activité de VRP consiste à prospecter une clientèle en vue de la prise de commande. Il peut travailler pour une seule entreprise (VRP exclusif) ou pour plusieurs entreprises (VRP dits « multicartes »). Il représente l'entreprise, mais il n'en est pas mandataire comme l'est, par exemple, l'agent commercial.

Quelques aspects qui caractérisent le VRP :

- ▶ Le VRP n'est pas propriétaire de sa clientèle.
- ► Il ne peut faire aucune opération commerciale (achat-revente) pour son compte personnel.
- ▶ Le VRP est lié à son (ses) employeur(s) par un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée qui doit obligatoirement préciser la nature des services ou biens offerts à la vente, le secteur géographique couvert ou la clientèle à visiter, le montant des éventuelles commissions à verser.
- ► Il peut être lié par une clause de non-concurrence : celle-ci doit être limitée en durée (au maximum deux ans). Elle ne peut concerner que le secteur géographique, la clientèle et les produits ayant fait l'objet du contrat. Comme pour tout salarié, elle doit faire l'objet d'une compensation financière.
- ▶ Il est rémunéré avec un salaire fixe ou à la commission. Le mixage des deux formes de rémunération est possible. Si le VRP est engagé à titre exclusif par un employeur, celui-ci devra obligatoirement lui verser une ressource minimale forfaitaire qui, déduction faite des frais professionnels, ne pourra être inférieure à 390 fois le taux horaire du SMIC par trimestre (pour les trois premiers mois d'emploi à temps plein) ou à 520 fois le taux horaire du SMIC par trimestre (à partir du quatrième mois d'emploi à temps plein). Attention, le SMIC sera applicable aux VRP soumis à un horaire déterminé par l'employeur.
- ► Lorsque l'employeur verse un complément de salaire afin d'atteindre le salaire minimum conventionnel, il peut récupérer le montant de

ce complément sur les rémunérations des trois trimestres suivants. La récupération de ce complément n'est possible que sur la partie des rémunérations qui excéderait la ressource minimale.

- ► Lorsque le VRP travaille pour plusieurs employeurs, il peut se voir rémunérer intégralement sous forme de commissions.
- ▶ Dans tous les cas de figure, les employeurs du VRP sont tenus de verser les cotisations sociales afférentes aux rémunérations fixes et variables versées.
- ▶ Assurance chômage : les conditions du droit commun s'appliquent. L'assurance chômage intervient à partir du moment où la perte d'un employeur du VRP représente plus de 30 % de ses revenus.
- ▶ Le VRP perçoit une indemnité de clientèle en cas de rupture de contrat incombant à l'employeur et en l'absence de faute grave du VRP. La cessation du contrat par suite d'accident ou de maladie entraînant une incapacité permanente et totale de travail ouvre également droit à cette indemnité.
 - Dans tous les cas de figure, le VRP doit justifier avoir apporté, créé ou développé une clientèle dont il sera privé du fait de la rupture du contrat par l'employeur.
- ▶ Immatriculation : lorsque le VRP est exclusif, les formalités sont à la charge de l'employeur. Le VRP multicartes doit se charger lui-même des formalités. Ces formalités comprennent notamment une inscription à la Caisse primaire d'assurance-maladie et une inscription à la CCVRP (Caisse nationale de compensation des cotisations de sécurité sociale des VRP).

3.3 Aspect social

Le VRP relève du régime général de la Sécurité sociale. L'assiette des cotisations utilisée pour le calcul des charges sociales est réduite du montant des frais professionnels réels. Elle peut faire l'objet d'une déduction forfaitaire spécifique de 30 % limitée à 7 600 euros par an et par employeur.

L'employeur a donc la faculté de substituer au régime commun des frais professionnels (justifiés et payés distinctement de la rémunération) un abattement forfaitaire de 30 % de l'ensemble des sommes versées au VRP. Notons que les frais de déplacement afférant spécifiquement à des réunions de travail sont le plus souvent (c'est l'usage) pris en charge à part.

Les organismes gestionnaires sont les suivants :

- ▶ VRP exclusifs : Urssaf, comme les autres salariés, IRPVRP et IRREP pour la retraite complémentaire.
- ▶ VRP multicartes : CCVRP (Caisse nationale de compensation des cotisations de sécurité sociale des VRP) pour les cotisations Urssaf, IRPVRP et IRREP pour la retraite complémentaire.

3.4 Fonctionner au quotidien avec un VRP

On a souvent dit que le statut VRP était un statut intermédiaire entre le salarié classique et l'agent commercial indépendant. Juridiquement parlant, le VRP est bien un salarié qui, comme tout salarié, relève de la législation du travail. Cependant, bien gérer des VRP exige que l'entreprise trouve un juste milieu entre une certaine directivité managériale et un respect de la liberté inhérente à ce statut particulier.

Tableau 3.1 Ce qui est à prendre en compte dans le statut VRP

Inconvénients possibles Avantages habituels du statut commercial du statut commercial salarié VRP salarié VRP (pour l'entreprise) (pour l'entreprise) L'entreprise a le contrôle de sa force de vente Le contrat de travail VRP a eu son heure de VRP via les usages et obligations découlant gloire. Aujourd'hui, il est plus difficile de recruter d'un véritable contrat de travail (lien de un VRP qu'un salarié classique. Le statut attire subordination). peu les candidats qui voudront avoir tous les avantages d'un salarié classique (et notamment un « fixe » important, mais si possible accompagné de primes). D'autres commerciaux, toutefois peu nombreux, préféreront à l'opposé un statut totalement indépendant.

Avantages habituels du statut commercial salarié VRP (pour l'entreprise)

le statut salarié.

- Le VRP bénéficie de la sécurité offerte par - Nombre d'empl

- Le VRP est réputé plus autonome qu'un commercial salarié classique. Le VRP gère avec une certaine latitude ses horaires de travail, ses déplacements... Il est, en principe, un commercial assez mobile (la lettre « V » correspondant au terme « voyageur »...).
- Un VRP multicartes aura souvent une culture commerciale plus riche qu'un commercial classique car il travaille pour plusieurs employeurs. Certains VRP peuvent même jouer un rôle ponctuel de conseiller commercial pour leur employeur.
- Selon le contexte juridique, il est possible que le VRP soit entièrement rémunéré sous forme de commissions, mais le risque est de ne trouver aucun candidat motivé au moment du recrutement.
- Les dispositions légales habituelles sur la durée du travail ne sont pas applicables au VRP (sauf en cas d'horaires de travail précis et contrôlables imposés par l'employeur).

Inconvénients possibles du statut commercial salarié VRP (pour l'entreprise)

- Nombre d'employeurs potentiels se méfient du statut VRP qui leur paraît apporter peu d'avantages sur le plan juridique. Voici le genre d'opinions que l'on peut entendre : « Tant qu'à supporter la complexité de la législation française du travail, ne vaut-il pas mieux embaucher de manière plus classique, d'autant plus qu'en pratique, quel que soit le cas de figure, il risque de falloir verser un fixe conséquent... ». Opinion simpliste ou pas, le débat existe.
- Contrepartie du fait que le VRP est assez autonome, l'employeur ne peut généralement pas exiger un « reporting » aussi détaillé qu'avec un commercial salarié classique.
- Un VRP multicartes peut avoir tendance à privilégier un peu trop l'un de ces employeurs au détriment des autres.

3.5 Le VRP négociateur immobilier

Il ne dépend pas de la convention des VRP, mais de celle de l'immobilier.

Le VRP négociateur immobilier doit percevoir un minimum garanti de 1 300 euros brut mensuel sous forme d'une avance sur commission non remboursable.

Les comptes sont établis chaque trimestre en comparant les avances et les commissions dues.

3.6 Modèle simplifié de contrat de travail VRP exclusif ou non exclusif

Tableau 3.2 Clauses habituelles du contrat VRP

Avertissement préalable

Cette trame n'a qu'une valeur indicative. Il est conseillé de s'adresser à un avocat spécialisé pour rédiger un contrat adapté à la situation donnée.

Le premier choix que devra effectuer l'entreprise est celui du contrat exclusif ou non exclusif (VRP dit « multicartes »).

Entre les soussignés
D'une part :
La société <i>(nom, adresse, forme juridique, capital social et siège)</i> représentée par Monsieur, Madame, occupant les fonctions de, ayant tous pouvoirs à cet effet, ladite société, ci-après dénommé(e) l'employeur.
Et, d'autre part :
Monsieur, Madame, né(e) le à (lieu) et domicilié(e) à et immatriculé(e) à la Sécurité sociale sous le n °
est conclu le présent contrat de VRP statutaire.
Article 1 – Engagement, période d'essai
Le représentant soussigné est engagé en qualité de représentant exclusif à compter du pour une durée déterminée de (voir Code du travail articles L. 751-1 et suivants) ou pour une durée indéterminée. Toutefois, le présent engagement est soumis à une période d'essai de mois <i>(trois mois maximum)</i> . Au cours de cette période, le contrat pourra être résilié sans préavis ni indemnité, à tout moment, par la simple volonté de l'une des parties.
Article 2 – Objet de contrat
L'employeur confie à M/Mme la représentation exclusive/non exclusive des produits/prestations suivants :
auprès des catégories de clients suivants :
sur les secteurs géographiques suivants :

Article 3 – Rémunération et remboursements M/Mme sera rémunéré(e) de la manière suivante (choisir en fonction du contexte). Une rémunération fixe de euros. - Une commission de % sur toutes les commandes directes ou indirectes prises dans le secteur attribué. - Une rémunération fixe de euros et une commission de % sur toutes les commandes directes ou indirectes prises dans le secteur attribué. Les commissions seront réglées mensuellement. Une copie des factures clients sera transmise à M/Mme à sa demande pour vérification. Les frais professionnels de déplacements, hébergement, téléphone... seront remboursés de la manière suivante (choisir en fonction du contexte) : - Sur justificatif. Sur forfait équivalant à 30 % des commissions mensuelles versées. Les frais occasionnés par les réunions internes tenues au siège de l'entreprise feront l'objet d'un remboursement automatique mensuel. Article 4 – Organisation et conditions de travail M/Mme sera tenu(e) d'agir en conformité avec les directives et méthodes commerciales qui lui seront indiquées par l'employeur, notamment sur les points suivants : Application des conditions de vente et des tarifs qui lui seront communiqués. - Enregistrement et transmission des commandes selon les règles de l'entreprise représentée. Établissement des comptes-rendus demandés. - Interventions éventuelles auprès de clients en situation de litige. M/Mme s'engage à rester joignable pendant ses heures de travail soit directement, soit par le biais de messages à laisser sur son répondeur, par e-mails ou SMS avec un délai maximum de réaction de vingt-quatre heures, sauf empêchement majeur. M/Mme s'engage à réaliser, sauf circonstances imprévisibles, un chiffre d'affaires minimum de euros dont les deux parties s'accordent à reconnaître le caractère

raisonnable.

M/Mme s'engage à ne pas effectuer, à titre personnel, d'opérations commerciales sur les clients qui lui sont confiés en vertu du présent contrat.

M/Mme s'engage à ne pas travailler pour une entreprise concurrente pendant la durée du présent contrat et pour une période de mois après la fin de celui-ci. Cette obligation s'applique sur la clientèle suivante et sur la zone géographique suivante En contrepartie, M/Mme recevra l'indemnité mensuelle prévue par la convention collective des VRP.

En cas de rupture du contrat, M/Mme s'engage à restituer au jour de la rupture tout matériel et support ainsi que le véhicule éventuellement mis à sa disposition.

Article 5 – Multireprésentation		
M/Mme a l'autorisation de représenter d'autres entreprises non concurrentes telles que définies dans l'article 4. M/Mme s'engage à avertir l'employeur de tous les contrats de représentation qu'il détient actuellement ou qu'il détiendra à l'avenir.		
ou		
Article 5 – Représentation exclusive		
M/Mme s'engage à travailler au titre d'un contrat de travail de VRP exclusivement pour le compte de l'entreprise		
Article 6 – Statut social		
M/Mme bénéficiera des dispositions sociales applicables aux salariés et d'une manière plus spécifique aux VRP. M/Mme sera affilié(e) à la Caisse nationale de compensation des cotisations sociales des VRP (CCRVP).		
L'employeur remettra dès la signature du présent contrat l'attestation nécessaire à la régularisation de la carte d'identité professionnelle de VRP.		
Article 7 – Indemnité de clientèle		
En cas de rupture du contrat de travail non imputable à une faute grave, M/Mme pourra prétendre à une indemnité de clientèle sous condition d'établissement d'une augmentation de chiffre d'affaires imputable à sa mission de VRP.		
Fait le à		
En exemplaires originaux dont l'un au moins a été remis à M/Mme		
Signature de l'employeur (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)	Signature de M/Mme (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)	

■ Information complémentaire

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site Internet du Conseil national des forces de vente (www.csn.fr).

Ce qu'il faut retenir

Le statut VRP, moins recherché actuellement par les employeurs et par les candidats à des fonctions de vente, permet cependant de recruter des salariés plus autonomes que la moyenne.

L'agent commercial : un indépendant très recherché...

4.1 Yous avez dit « agent commercial »?

S'il est un statut qui ne laisse pas indifférent les entreprises, c'est bien celui d'agent commercial. Solution idéale pour certains, solution à éviter à tout prix pour d'autres, les opinions sont souvent peu nuancées sur l'agent commercial.

Pourtant, la pénurie déjà constatée lorsque l'on cherche à recruter un salarié se trouve généralement amplifiée lorsque l'on recherche un agent commercial. Au-delà des passions, nous allons démystifier le statut et le fonctionnement de l'agent commercial.

Selon l'article L. 134-1 du Code de commerce, « l'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante, sans être lié par un contrat de louage de services, est chargé de façon permanente de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestations de services au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale [...] ».

Cette définition doit être complétée, l'agent commercial est rémunéré non par un salaire, mais par une commission sur les ventes qu'il a contribué à réaliser. Cette commission constitue le chiffre d'affaires de l'agent commercial, qui est en fait un entrepreneur, un chef d'entreprise.

Un contrat écrit entre l'agent commercial et l'entreprise est non obligatoire mais vivement recommandé. Le contrat, oral ou écrit est donc conclu entre le mandant (l'entreprise) et le mandataire (agent commercial).

L'agent commercial peut travailler en exclusivité pour une seule entreprise ou bien être « multicartes ».

4.2 Les aspects juridiques et financiers du statut d'agent commercial

4.2.1 L'agent commercial est un véritable indépendant

Le contrat de mandat qui lie l'agent commercial à l'entreprise est reconnu comme étant un contrat de nature civile et non de nature commerciale. De ce fait, l'agent commercial qui aurait un litige avec son mandant peut ainsi, à son gré, porter le litige devant le tribunal de grande instance ou devant le tribunal de commerce.

L'agent commercial peut s'organiser comme il l'entend pour la commercialisation des produits ou des services dont il a la charge. Il est libre de choisir la structure juridique dans laquelle il exercera son activité (entreprise en nom personnel ou société). Il peut embaucher du personnel salarié.

S'immatriculer comme agent commercial revient à créer sa propre entreprise. L'agent commercial doit cependant s'inscrire au registre spécial des agents commerciaux (RSAC) tenu au greffe du tribunal de commerce. La grande majorité des agents commerciaux sont immatriculés en tant qu'entreprises individuelles sans création de sociétés. Le régime « autoentrepreneur » peut s'appliquer aux agents

commerciaux dont l'activité ne dépasse pas le seuil admis pour bénéficier de ce régime juridique simplifié et allégé. L'agent commercial bénéficiant ou non du régime « autoentrepreneur » peut, en outre, opter pour le régime de l'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) qui permet de mieux sécuriser son patrimoine personnel tout en restant à un niveau réduit de formalisme.

L'agent commercial a également la possibilité de créer une société à responsabilité limitée de type SARL unipersonnelle (ou SARL « classique » s'il s'associe). Il doit alors au préalable immatriculer l'entreprise au registre du commerce et des sociétés.

En tant qu'entrepreneur, l'agent commercial doit tenir sa propre comptabilité. Son chiffre d'affaires correspond aux commissions qu'il facture. Ses charges (protection sociale, frais de déplacements...) sont déductibles dans les mêmes conditions que pour toute entreprise.

Certains agents commerciaux, loin de l'image d'Épinal, ne sont pas forcément des « loups solitaires ». En tant qu'entrepreneur, tout agent commercial peut recruter des collaborateurs. Il n'est pas rare de rencontrer des agents qui sont secondés, par exemple, par une assistante commerciale et administrative salariée à plein-temps ou à temps partiel. Une tendance actuelle, constatée surtout dans les grands centres urbains, est la création d'agences commerciales qui peuvent regrouper plusieurs agents commerciaux associés afin de constituer une « force de frappe » plus importante. Ces agences peuvent être dédiées à un secteur d'activité spécifique (l'agroalimentaire par exemple) ou être multicompétences.

Une précision importante pour les entreprises tentées de travailler avec un agent commercial : le statut d'indépendant doit être bien réel et ne doit surtout pas dissimuler une situation de contournement abusif de la définition du salariat. Si cette indépendance est remise en cause lors d'un contrôle (par l'Urssaf ou par l'inspection du travail), le contrat d'agent commercial pourrait être requalifié en contrat de travail salarié sur les trois années qui précèdent le contrôle et l'ensemble des versements soumis à cotisations sociales, CSG, CRDS...

En pratique, les pièges suivants sont à éviter :

- ► Faire pression sur des salariés actuels de l'entreprise, par exemple sous prétexte de sauver leur « emploi » dans un contexte économique difficile, pour les inciter à continuer à travailler mais sous le statut d'agent commercial.
- ▶ Mener une campagne de recrutement en laissant penser (dans l'annonce, les présentations faites aux candidats) qu'il s'agit d'un contrat de travail, alors que l'on va pousser les personnes intéressées à s'immatriculer sous le statut d'agent. Ce cas de figure est assez fréquent dans des sociétés spécialisées dans la vente en « porte-à-porte » (chez les particuliers ou les professionnels).
- ► Encadrer trop étroitement un agent commercial, notamment en lui imposant des horaires, des plannings détaillés, du reporting poussé... Il convient donc d'éviter strictement l'accumulation de règles et de faits qui pourraient laisser penser que l'agent commercial se retrouve placé dans un lien de subordination de type salarié.

4.2.2 La rémunération de l'agent commercial

L'agent commercial est rémunéré à la commission. Frais et charges sociales lui incombent.

La commission doit, bien entendu, être suffisante pour lui permettre de vivre correctement en tenant compte des contraintes du métier : rémunération et couverture sociale aléatoires, pas d'horaires fixes, nombreux déplacements, métier pas toujours reconnu à sa juste valeur...

Quelques commissionnements classiques que nous avons pu relever (ce ne sont que des moyennes) : 2 à 5 % dans les boissons et l'alimentaire, 5 à 15 % dans l'équipement de la maison, 10 à 15 % dans le prêt-à-porter, 15 à 20 % dans les produits cosmétiques, 10 à 20 % dans l'équipement industriel, jusqu'à 20 % dans les nouvelles technologies ou dans le matériel médical...

Il n'existe aucune règle fixe en la matière.

L'agent commercial a droit à la perception de sa commission pour toute opération conclue grâce à son intervention directe dans les conditions définies par le contrat.

Lorsqu'il est chargé d'un secteur géographique ou d'un secteur d'activité précis, l'agent commercial, même sans intervention directe de sa part, a droit à la commission pour toute opération conclue avec un client appartenant à ce secteur. Les simples renouvellements de commandes ouvrent donc aussi un droit à la perception de la commission.

Clauses

Il est possible d'introduire dans le contrat initial des clauses de commissionnement dégressives en fonction des quantités commandées par un même client et/ou des clauses dégressives lorsqu'il s'agit de simples renouvellements de commandes. Ces clauses sont toujours délicates à rédiger et à manier.

Le contrat peut aussi imposer à l'agent commercial un quota mensuel ou annuel de clients nouveaux, ceci afin d'éviter certaines « rentes de situation » dans lesquelles l'agent se contenterait des renouvellements de commandes avec des clients déjà existants. Là encore, ces clauses peuvent être complexes à utiliser.

L'agent commercial peut également facturer des honoraires de conseil ou des prestations de formation.

4.2.3 Clause de non-concurrence

L'agent commercial est libre, sous réserve d'une éventuelle clause de non-concurrence, de travailler pour plusieurs entreprises.

À noter

Toute clause de non-concurrence doit être limitée en durée (deux ans maximum).

Elle ne peut concerner que le secteur géographique, la clientèle et les produits ayant fait l'objet du contrat.

4.2.4 Rupture du contrat ou arrivée à terme

Bien que l'agent commercial ne soit pas propriétaire de la clientèle qui lui est confiée ou qu'il développe, toute cessation du contrat dans les cas de figure suivants ouvre droit à indemnité compensatrice :

- ▶ Rupture anticipée, à l'initiative de l'entreprise, en l'absence de faute grave de l'agent.
- ► Arrivée à terme d'un contrat conclu à durée déterminée. Si le contrat n'est pas reconduit, l'agent commercial, en l'absence de faute grave de sa part, a droit à une indemnité compensatrice du préjudice subi.
- ▶ Décès de l'agent « personne physique » : le droit à indemnité est alors transmis à ses ayants droit.

En cas de résiliation unilatérale du contrat par l'entreprise, celle-ci doit donc verser à l'agent commercial une indemnité. Les usages professionnels et la jurisprudence, en l'absence d'éléments précis venant minorer ou majorer le montant, peuvent fixer l'indemnité à l'équivalent de deux années de commissions brutes calculées sur la moyenne des dernières années. Les tribunaux peuvent également consentir aux agents commerciaux qui en font la demande, une indemnité de « réemploi » correspondant à l'impôt que l'agent devra supporter au titre de l'indemnité de fin de contrat.

L'agent commercial n'a pas droit à cette indemnité si la rupture du contrat résulte d'une faute grave de sa part. Par ailleurs, s'il a pris l'initiative de rompre le contrat, il ne sera pas indemnisé. Deux exceptions à ce principe : si la rupture du contrat par l'agent se fait en raison du manquement contractuel du mandant ou si la rupture est liée à l'âge, à l'infirmité ou à la maladie de l'agent commercial, rendant la poursuite de son activité impossible dans des conditions raisonnables.

Apportons quelques précisions sur la notion de faute grave liée à la non-atteinte de résultats par l'agent. La faute grave peut être admise par les tribunaux (jurisprudence) s'il apparaît que les objectifs étaient

raisonnablement atteignables. En revanche, la jurisprudence peut estimer qu'il n'y a pas motif à priver un agent commercial de son droit à indemnité de rupture lorsque l'agent n'a pu respecter des objectifs pour cause de crise économique, cette circonstance étant impropre à établir qu'il a commis une faute.

L'indemnité de fin de contrat peut également se cumuler avec des dommages-intérêts pour rupture abusive lorsque les circonstances de la rupture révèlent un comportement fautif du mandant.

4.2.5 Revente de l'activité de l'agent commercial

L'agent commercial peut revendre toute son activité ou seulement une partie de ses « cartes ».

En pratique, le prix de cession peut atteindre l'équivalent de deux années de commissions. La cession n'est bien entendu possible qu'avec l'accord du mandant car le choix de l'agent commercial est le plus souvent lié à sa personnalité, à son expérience et à ses savoir-faire.

Des précisions peuvent être données à ce sujet dans le contrat.

4.3 Aspects fiscaux et sociaux

- L'agent commercial est assujetti à la TVA (sauf s'il opte pour le régime autoentrepreneur). Il est également imposé sur ses bénéfices après déduction de ses charges, dans la catégorie des bénéfices non commerciaux (BNC) ou à l'impôt sur les sociétés (IS) s'il crée une SARL classique, une SAS ou une SA.
- ▶ Il peut adhérer, sous condition, à un centre de gestion agréé et bénéficier éventuellement des abattements fiscaux prévus pour certaines petites entreprises.
- ► L'agent commercial paie ses propres cotisations sociales. Il doit s'affilier au régime social des indépendants (RSI).

4.4 Fonctionner au quotidien avec un agent commercial

Comme nous l'avons précédemment évoqué, le statut d'agent commercial est trop souvent victime d'idées reçues.

■ Petit jeu du vrai ou faux

 « L'agent commercial est forcément un mercenaire. » Faux ou à nuancer.

Lorsque l'entreprise possède un bon produit ou un bon service, qu'elle a la volonté de travailler dans le respect de ses agents commerciaux, qu'elle sait les choisir et les accompagner, certains agents commerciaux sont mêmes plus attachés et plus fidèles que des salariés (comme une petite étude sur le « turnover » commercial que nous avons récemment menée en Rhône-Alpes le montrait).

- « Avec des agents commerciaux nous ne pourrons plus rien contrôler car ce sont des électrons libres. » Vrai et Faux, en tout cas à fortement nuancer.
 - Il faut bien comprendre qu'on ne doit pas choisir la solution « agent commercial » pour exercer le même contrôle que sur une force de vente salariée. Cela ne veut surtout pas dire « zéro contrôle ». Il est parfaitement logique et admis qu'un agent établisse régulièrement un suivi des visites qu'il effectue, des contacts engagés...
- « Les agents commerciaux sont propriétaires non seulement de la clientèle qu'ils démarchent pour notre compte, mais également de la clientèle déjà existante qu'on leur confie. » Faux.
 - L'agent commercial est, rappelons-le, un simple mandataire et n'a donc aucune propriété sur la clientèle. En revanche, le statut relativement protecteur des agents commerciaux prévoit le versement d'une indemnité compensatrice, notamment lors d'une rupture unilatéralement décidée par l'entreprise et en l'absence d'une faute grave de l'agent. Mais en pratique, bien

- peu d'entreprises vont se priver d'un agent commercial efficace ! Il faut donc reconnaître qu'il s'agit en partie d'un faux problème.
- « Impossible de se débarrasser d'un agent commercial qui n'atteint pas ses objectifs. Nous serions condamnés et cela nous coûtera cher au tribunal. » Faux.
 - Comme nous l'avons déjà évoqué, la non-atteinte d'objectifs raisonnables est un motif de rupture tout à fait valable. Il s'agit cependant de bien rédiger les clauses du contrat. Autre point, il est vraiment rare qu'un agent qui n'accomplit pas sa mission tente d'aller au tribunal. Il sait que sa cause n'est pas facilement défendable (nous ne sommes pas ici face du conseil des Prud'hommes où un préjugé favorable au salarié existe souvent).
- « Si nous faisons travailler un agent commercial pour notre seule entreprise, nous risquons gros : une requalification possible en contrat de travail. » Faux, dans les conditions normales d'exercice de l'activité d'agent commercial.
 - L'entreprise ne doit surtout pas chercher à créer un lien de subordination comme pour un salarié. L'agent commercial doit rester libre de son organisation personnelle.
- « Un agent commercial peut, au bout de quelques années, finir par gagner une fortune avec le simple renouvellement des commandes des clients qui lui sont affectés. » Vrai et Faux.
 - Généralement, les entreprises prévoient des commissions moindres sur les simples renouvellements de commandes. Il est évident que l'entreprise a intérêt à également fixer un objectif quantitatif de nouveaux clients à acquérir par l'agent afin d'éviter des « rentes de situation ». Autre remarque, certains responsables n'arrivent pas à admettre qu'un agent indépendant gagne plus que des commerciaux salariés et parfois plus qu'eux-mêmes. À notre avis, il s'agit d'un débat biaisé. L'agent commercial est un indépendant, un chef d'entreprise. Il n'a pas la relative sécurité d'emploi des salariés ni les multiples avantages offerts par un employeur. Il prend des risques, travaille souvent sans compter ses heures, avec de fréquents déplacements. De plus, il est

tentant de ne regarder que les commissions versées en oubliant de prendre en compte toutes les charges que l'agent commercial doit lui-même assumer. Donc il n'est pas choquant qu'un agent commercial gagne bien ou même très bien sa vie. Il assure le développement de l'entreprise pour laquelle il exerce son mandat. Nous avons personnellement rencontré plus d'une dizaine de cas où des sociétés qui faisaient appel avec succès à des agents ont voulu les remplacer par des salariés. Les résultats ont été peu probants ou même catastrophiques selon les cas de figure. Généralement, on sous-estime l'efficacité d'une solution « agent commercial », du moins lorsqu'elle est bien rôdée.

« Nous avons peu de moyens. Nous ne pourrons pas embaucher le moindre salarié commercial. Nous ne sommes pas structurés pour gérer une force de vente. Faire appel à des agents indépendants sera la bonne solution… » Faux ou du moins à nuancer.

Ne rêvons pas ! Les agents commerciaux ne sauraient constituer une solution miracle. Pour tirer profit du recours à un agent commercial encore faut-il :

- ▼ Un vrai pilote dans l'avion (un vrai responsable commercial dans l'entreprise).
- ▼ Une stratégie précise et un plan global d'action commerciale.
- ▼ Une organisation adaptée : recherche et sélection des agents, supports et actions de communication à prévoir, suivi matériel des commandes et des livraisons...
- Des marges suffisantes pour proposer des commissions motivantes.

À défaut, il sera toujours possible d'approcher des agents, parfois même de signer des contrats de représentation, mais il ne faudra guère s'étonner que tout cela ne débouche sur rien ou presque rien.

« Être en contact avec des agents commerciaux perturbera notre clientèle. » Rarement vrai.

Dans la plupart des cas, l'agent commercial cherchera au moins autant à satisfaire le client qu'un commercial salarié et souvent même plus encore. Sa rémunération en dépend directement et systématiquement. Par ailleurs, fréquents sont les cas où le client ne sait pas explicitement qu'il traite avec un agent indépendant.

La mention du statut « agent commercial » ne figure pas forcément sur la carte de visite que celui-ci laissera. Il est habituel que l'agent commercial remette des cartes de visite au nom de l'entreprise qu'il représente. Lorsqu'une fonction personnelle est mentionnée, celle-ci sera du type « responsable clientèle... » ou « responsable région... »

- « Recourir à des agents commerciaux, c'est bon pour les petites (ou les grandes) entreprises, mais pas pour nous... », ou autre variante « Nous sommes prestataires de services, les agents commerciaux cela concerne plutôt les entreprises qui fabriquent... » Idée reçue.
 La population d'entreprises qui ont recours aux agents commerciaux est très vaste. Il n'existe aucun profil-type à ce sujet.
- « Nous employons déjà des commerciaux salariés : il sera extrêmement difficile de faire cohabiter avec eux des agents indépendants. » Faux ou du moins à nuancer.
 - En pratique, de nombreuses moyennes et grandes entreprises utilisent les deux types de force de vente de manière complémentaire et non en concurrence. Il faut simplement définir une stratégie d'attribution claire en matière de territoires géographiques ou de catégories de clients. Exemple de message à délivrer en interne : « Notre entreprise ayant son siège à Lyon, les agents commerciaux seront déployés sur les régions Nord-Pas-de-Calais, Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées. Les autres régions, plus proches de Lyon seront couvertes par nos actuels et futurs commerciaux salariés. »
- « Trouver des agents commerciaux est très difficile. » Vrai hélas, mais à nuancer.
 - La pénurie existe alors que toutes les informations que nous recueillons montrent clairement qu'agent commercial est un vrai métier d'avenir. Comme pour recruter des salariés motivés, il faut savoir « se vendre » et donner envie à des agents de prendre contact.

Autre remarque, même en situation de pénurie, l'entreprise doit tout de même se montrer très sélective. Certains agents n'ont pas la compétence voulue ou, tout simplement par crainte de manquer de travail, acceptent des mandats sans pouvoir réellement y consacrer de temps.

Tableau 4.1 Ce qui est à prendre en compte dans le statut d'agent commercial

Avantages habituels du statut agent commercial (pour l'entreprise)

- L'agent commercial est autonome. L'encadrement à exercer sur un agent sera considérablement allégé par rapport au contrôle à exercer sur un salarié. La solution « agent commercial » est particulièrement bien adaptée lorsque l'entreprise souhaite couvrir des régions éloignées de son siège ou d'éventuels autres établissements. Il fait également partie des commerciaux les plus facilement mobiles.
- Il n'est pas soumis au droit du travail, ce qui signifie moins de contraintes et d'insécurité judiciaire pour l'entreprise, plus de souplesse de fonctionnement.
- Sa rémunération est entièrement conditionnée par ses résultats (ventes obtenues). Aucune cotisation sociale n'est à verser par l'entreprise.
- Il est facile de mettre fin à un contrat d'agent commercial si celui-ci commet une faute grave ou n'atteint pas des objectifs raisonnables fixés dans le contrat.
- Le statut « agent commercial » n'est pas forcément porté à la connaissance du client.
 Dans de nombreux autres cas, le client oublie qu'il traite avec un agent indépendant.
- Il est possible de recourir au « savoir » et à l'expérience de certains agents commerciaux expérimentés avant un projet de développement commercial. Ils sont souvent aussi de bons conseillers, ayant une réelle connaissance du terrain.

Inconvénients possibles du statut agent commercial (pour l'entreprise)

- L'agent commercial peut apparaître plus « mercenaire » qu'un commercial salarié (mais ceci est loin d'être automatique). Le contrôle exercé sur l'agent commercial sera de toute manière moins fort que le contrôle exercé sur un salarié (VRP compris).
- Les marges pratiquées par l'entreprise devront être suffisantes pour que l'agent commercial perçoive des commissions motivantes. Il doit assurer sa couverture sociale, assumer ses frais de déplacement et se rémunérer correctement. Un agent commercial ne coûtera au final pas forcément moins cher qu'un salarié.
- Un agent commercial « multicartes » peut avoir tendance à privilégier un peu trop l'un de ses mandants plus rentable pour lui au détriment des autres mandants.
- Un agent commercial ne pourra être efficace que si son mandant est lui-même efficace et bien organisé.
- En cas de rupture du contrat sans faute de l'agent commercial, une indemnité compensatrice est due.
- La pénurie d'agents commerciaux est importante.

Pour clore provisoirement ce débat nous pourrions citer deux témoignages :

- ▶ Le premier a été publié sur le site actionco.fr d'Éric Dubost, directeur général de la Banque européenne de sécurité des données informatiques (BESDI). L'entreprise emploie plus de cinquante agents en France. « Ce statut permet de développer rapidement une force de vente à l'échelle nationale sans alourdir nos charges. [...] Âgés entre trente et soixante ans, ils disposent toujours d'une solide expérience commerciale. [...] J'entretiens avec eux une relation de confiance et leur apporte une aide sans les manager. Mais leur statut présente un inconvénient majeur : je ne peux exiger d'eux un résultat précis. »
- Le second témoignage a été entendu lors d'une conférence de l'association DCF à Lyon où le directeur commercial d'une PME fabricant des systèmes de climatisation inversible (cent quatrevingts salariés et trente-deux agents commerciaux) témoignait : « Le recours à des agents commerciaux en tant que solution durable complémentaire à notre force de vente salariée s'avère une excellente solution pour couvrir des zones géographiques plus éloignées ou des segments spécifiques de marché. Nous allons d'ailleurs aborder l'international grâce à des agents indépendant. Malheureusement, dans notre culture économique franco-française, l'agent commercial n'est absolument pas reconnu à sa juste valeur. C'est bien dommage que nos entreprises, petites ou grandes, se privent ainsi d'une ressource commerciale précieuse. »

4.5 Modèle simplifié de contrat d'agent commercial

Avertissement préalable

- Cette trame n'a qu'une valeur indicative. Il est conseillé de s'adresser à un avocat spécialisé pour rédiger un contrat adapté à la situation donnée.
- Certaines opérations de courtage (immobilier, assurances, bourse) sont réglementées par des textes spécifiques qui peuvent imposer des dispositions non prises en compte ici.

Entre les soussignés D'une part : La société (nom, adresse, forme juridique, capital social et siège) représentée par M/ Mme occupant les fonctions de ayant tous pouvoirs à cet effet, ladite société, ci-après dénommé(e) le mandant, Et, d'autre part : M/Mme, domicilié(e) à et inscrit(e) au registre spécial des agents commerciaux sous le n°..... au greffe de ayant tous pouvoirs à cet effet en tant que mandataire ci-après dénommé(e) l'agent commercial, 0u La société (nom, adresse, forme juridique, capital social et siège) représentée par M/ Mme occupant les fonctions de ayant tous pouvoirs à cet effet, ladite société ci-après dénommé(e) l'agent commercial, ont convenu d'établir le contrat d'agent commercial qui suit. Article 1 – Engagement Le mandant accorde à l'agent commercial qui l'accepte, le mandat de vendre au nom et pour le compte du mandant principalement les produits et services suivants (liste à préciser) : Le présent mandat s'applique aussi aux produits et services que la société viendrait à commercialiser ultérieurement, étant entendu que pour ces derniers, elle se réserve le droit d'en confier ou non la représentation à l'agent qui demeure libre de l'accepter ou de la refuser. Les parties s'engagent à toujours se comporter l'une envers l'autre comme des partenaires loyaux et de bonne foi et notamment, à s'informer mutuellement de toute difficulté qu'elles pourraient rencontrer dans le cadre de l'exécution du présent contrat. Article 2 – Secteur, exclusivité, non-concurrence L'agent commercial se voit attribuer, à titre exclusif ou à titre non exclusif (préciser) les territoires suivants : (et/ou les catégories suivantes de clients :). L'agent commercial s'engage à ne pas accepter de représentation de produits ou services pouvant présenter un caractère de concurrence avec ceux dont la représentation lui est confiée

Article 3 - Exécution du mandat

résolution dudit mandat pour quelque cause que ce soit.

Les parties déclarent et reconnaissent qu'elles sont et demeureront, pendant toute la durée du contrat, des partenaires commerciaux et professionnels indépendants, assurant chacune ses propres risques.

par le mandant sur le territoire précédemment défini ou sur les catégories de clients dont il a directement ou indirectement la charge. Le présent engagement de non-concurrence court pendant la durée du mandat et se poursuit sur une durée de ans à compter de la L'agent commercial, dans le cadre général défini par le présent mandat, organise son activité en toute liberté, notamment en matière d'horaires, de méthodes de travail, de recrutement d'éventuels collaborateurs. L'agent commercial supporte seul les frais de fonctionnement inhérents à son activité ainsi que toutes charges sociales et fiscales, charges d'assurance s'y rapportant.

Article 4 – Diligence et devoir d'information à la charge de l'agent commercial

L'agent commercial s'engage, sur son secteur, à veiller de façon permanente aux intérêts du mandant. Il s'engage à mener une action de promotion efficace des ventes de produits et services dont la représentation lui est confiée par le mandant aux termes du présent contrat. D'une manière générale, l'agent commercial s'engage à se conformer aux directives commerciales du mandant.

Il s'engage notamment à respecter les barèmes et conditions de vente fixées par le mandant. Il assure toute la confidentialité nécessaire, relative aux informations concernant le mandant et, notamment, relative au fonctionnement et aux projets du mandant.

Il s'engage également, pendant toute la durée du présent contrat, à informer régulièrement le mandant de tout élément utile, dans le cadre de l'objet du présent contrat et dont il pourrait avoir connaissance lors de l'exécution de celui-ci, concernant notamment les produits et services contractuels, les besoins de la clientèle, l'état du marché et de la concurrence, les réclamations des clients ou des tiers, la solvabilité des prospects et clients.

Les obligations de l'article 4 doivent être également respectées par tout collaborateur de l'agent commercial.

Article 5 – Diligence et devoir d'information à la charge du mandant

Le mandant s'engage à mettre à la disposition de l'agent commercial, tout échantillon, toute documentation commerciale, technique et juridique concernant les produits et services contractuels, ainsi que les argumentaires de vente, les tarifs et autres éléments publicitaires.

L'ensemble de ces échantillons, supports et documents est remis à l'agent commercial à titre de prêt et devra être restitué à première demande du mandant.

Le mandant s'engage à tenir l'agent commercial régulièrement informé de l'évolution de ses produits et services, de ses tarifs et conditions générales de vente et, de toute autre information nécessaire à la bonne exécution du contrat.

Le mandant s'engage à informer régulièrement l'agent commercial de l'exécution ou de la nonexécution des opérations générées par l'agent, et ce, dans un délai raisonnable, ainsi que de l'acceptation ou de la non-acceptation de certaines opérations par le mandant.

Le mandant s'engage à ne pas concurrencer l'action de l'agent sur son secteur tel que défini à l'article 2.

Article 6 - Objectif et commission

L'agent commercial s'oblige à respecter l'engagement d'atteindre un chiffre d'affaires annuel minimum de euros (préciser le cas échéant d'autres critères comme, par exemple, le nombre de nouveaux clients à trouver chaque mois).

Recruter et gérer sa force de vente

Pour la première année débutant à la signature du présent mandat et se terminant le 31 décembre, ce chiffre d'affaires est fixé à euros. Le montant du chiffre d'affaires annuel minimum à atteindre pourra être révisé le de chaque année.

L'agent commercial percevra, pour toute commande traitée par le mandant dans le secteur défini à l'article 2, une commission de % du montant HT des factures établies, après déduction de toute remise et escompte et après encaissement définitif et total par le mandant (le cas échéant, préciser d'autres modalités de calcul des commissions sur les simples renouvellements de commandes sans action directe de l'agent commercial).

Toute opération commerciale réalisée pendant la durée du mandat, sur le secteur d'activité ou sur une catégorie de clients définis à l'article 2, grâce à l'intervention de l'agent commercial, donne lieu au versement de la commission. Les opérations commerciales concernées sont notamment les nouvelles commandes et les renouvellements de commandes.

Le délai maximum ouvrant droit au versement de la commission, pour une affaire matérialisée par un ordre reçu par le mandant ou par l'agent commercial avant la cessation du mandat mais conclue après la cessation est fixé à mois à compter de la cessation dudit mandat.

Le droit à commission ne s'applique pas dans les cas suivants :

- Pour toute commande acceptée par le mandant, et qui n'aurait pu être exécutée ou livrée en raison de circonstances non imputables au mandant ou en cas de force majeure.
- Pour toute commande exécutée ou livrée par le mandant et demeurant définitivement impayée par le client.

Les commissions sont exigibles au plus tard le dernier jour du mois suivant le trimestre au cours duquel elles ont été définitivement acquises.

Il sera fait déduction du montant des commissions précédemment versées sur des affaires facturées mais dont il est établi que le paiement par le client n'aura pas lieu.

Le règlement sera accompagné d'un relevé des commissions dues à l'agent commercial, mentionnant tous les éléments de calcul desdites commissions.

Article 7 - Durée et cessation du contrat

Le présent contrat, qui prend effet à compter du, est conclu pour une durée déterminée de, qui débutera le pour s'achever le

Il pourra être renouvelé par tacite reconduction.

En conséquence, chaque partie pourra y mettre fin à tout moment, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, moyennant le respect d'un préavis d'un mois pour la première année d'exécution du contrat, de deux mois pour la deuxième année commencée, de trois mois pour la troisième année commencée et les années suivantes.

Aucun délai ne s'applique en cas de faute grave imputable à l'une des parties ou en cas de force majeure.

L'indemnité n'est pas due dans les cas suivants :

- 1) Cessation du mandat suite à une faute grave de l'agent commercial.
- 2) Cessation du contrat à l'initiative de l'agent commercial, sauf si cette initiative relève des cas suivants :
 - circonstances imputables au mandant,
 - impossibilité physique ou intellectuelle de l'agent commercial rendant impossible la continuité de son activité : âge, maladie, infirmité,
 - cession à des tiers et selon accord avec le mandant, des droits et obligations détenus par l'agent commercial en vertu de son mandat.

Article 8 - Transmission du contrat

La cessation du contrat donne droit à l'agent commercial à une indemnité, calculée conformément aux usages de la profession d'agent commercial. Cette indemnité est payable au jour de la cessation effective du contrat. En cas de décès de l'agent commercial, cette indemnité revient à ses ayants droit.

Le présent contrat étant conclu *intuitu personæ*, les droits et obligations en résultant ne pourront être transférés par l'agent commercial sans l'agrément préalable et écrit du mandant, consulté au moins un mois avant la prise d'effet de la transmission. À défaut, le mandant pourra résilier le contrat sans que cette rupture n'ouvre droit à quelque indemnité que ce soit.

L'agrément du mandant ne pourra être refusé sans justes motifs.

Article 9 – Compétence juridictionnelle

Tous les litiges auxquels le présent contrat pou	ırrait donner lieu seront soumis au tribunal de
Fait le à	
En exemplaires originaux dont l'un au Signature du mandant (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)	u moins a été remis à l'agent commercial. Signature du mandataire agent commercial (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)

4.6 Information (avec passage d'annonce possible)

Voici quelques-uns des acteurs importants :

▶ La Fédération nationale des agents commerciaux (FNAC) : comagent.com.

- Association professionnelle des agents commerciaux (APAC) : apacfrance.com.
- ▶ Portail Internet des agents commerciaux : acojur.com.
- ▶ Plateforme de mise en relation par annonces : agent-co.fr.

Ce qu'il faut retenir

- Le recours à l'agent commercial est une solution qui commence à être de plus en plus recherchée, compte tenu de la relative souplesse de ce statut, pour constituer une force de vente répartie sur un grand territoire.
- Au-delà d'idées reçues qui ont la vie dure, la « solution agent commercial » présente finalement peu de risques mais ne sera intéressante que si l'entreprise s'implique suffisamment dans les fondamentaux d'une bonne stratégie de développement.

■ Les vendeurs à domicile

Le cas particulier des vendeurs à domicile

Trois statuts sont possibles dans le cadre de la vente à domicile

- 1) Le vendeur à domicile salarié « classique » avec contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée. Il est alors imposé au titre de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des traitements et salaires. Il peut appliquer la déduction forfaitaire de 10 % au titre de ses frais professionnels.
- 2) Le vendeur à domicile qui exerce son activité de manière indépendante, à titre de profession habituelle. Il est inscrit au registre spécial des agents commerciaux (voir plus loin « statut agent commercial ») ou au registre du commerce et des sociétés s'il est acheteur-revendeur ou courtier.
- 3) Le vendeur à domicile qui exerce son activité de façon autonome, mais occasionnellement, sans être inscrit au registre spécial des agents commerciaux ou au registre du commerce et des sociétés. On le désigne sous le nom de vendeur à domicile indépendant (VDI). Il est non salarié pour le droit du travail, mais il est assimilé à un salarié pour le droit de la Sécurité sociale. Le vendeur à domicile et l'entreprise ont alors la possibilité, d'un commun accord, d'acquitter les cotisations et contributions de sécurité sociale selon les règles de droit commun (calcul des cotisations et contributions sur la rémunération réellement perçue).

Dans le cas contraire, et si la rémunération allouée au cours du trimestre civil est inférieure à vingt-sept plafonds journaliers de la Sécurité sociale, ces cotisations seront calculées de façon forfaitaire.

Le VDI ne cotise pas pour l'assurance chômage : il n'a donc pas droit aux allocations chômage au titre de son activité de vente à domicile.

Attention

Le statut VDI n'est pas définitif. Le VDI doit obligatoirement s'immatriculer en qualité de travailleur indépendant (registre spécial des agents commerciaux ou au registre du commerce et des sociétés) au 1^{er} janvier suivant lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- Exercice de l'activité de vente à domicile durant trois années civiles complètes et consécutives du 1^{er} janvier au 31 décembre, même de façon intermittente.
- Obtention pour chacune de ces trois années, d'un revenu brut supérieur à 50 % du plafond annuel de la Sécurité sociale.

Vous trouverez toute l'information nécessaire sur les sites apce.com et urssaf.fr.

5 L'apporteur d'affaires, un apport commercial ponctuel

5.1 Présentation du statut

L'apporteur d'affaires est un intermédiaire chargé de mettre en relation des vendeurs ou des prestataires de services avec des clients. À la différence de l'agent commercial, il ne prend aucun engagement pour le compte du vendeur ou du prestataire qu'il représente. L'apporteur d'affaires perçoit généralement une commission sur les ventes qu'il a contribué à réaliser.

5.2 Aspects réglementaires

Le statut d'apporteur d'affaires est relativement peu défini en tant que tel par la loi. Juridiquement, l'apporteur d'affaires est une forme de courtage. Le courtier est un commerçant au sens du Code de commerce, mais à la différence de l'agent commercial qui négocie et conclut toute opération commerciale au nom et pour le compte de son mandant, le courtier ne prend aucun engagement et ne peut donc pas contracter au nom de l'une ou l'autre des parties. Il effectue une simple mise en relation. L'intervention du courtier est ponctuelle et cesse dès que les parties qu'il a fait se rencontrer ont traité entre elles,

alors que la mission de l'agent est permanente. Un apporteur d'affaires est donc bien un courtier et non un agent commercial. Précisons que certaines activités de courtage sont soumises à des réglementations spécifiques comme le courtage en assurance, en bourse, en immobilier (agent immobilier), matrimonial (agence matrimoniale)...

L'apporteur d'affaires ne bénéficie pas des mêmes protections que l'agent commercial, notamment en cas de rupture non justifiée du contrat à l'initiative du vendeur ou du prestataire. Un contrat écrit n'est pas obligatoire mais vivement conseillé.

Comme l'agent commercial, l'apporteur d'affaires peut s'organiser comme il l'entend pour effectuer ses mises en relation. S'il n'est pas déjà immatriculé, il est libre de choisir la structure juridique dans laquelle il exercera son activité (entreprise en nom personnel ou société). Il peut embaucher du personnel salarié.

S'immatriculer comme apporteur d'affaires revient à créer sa propre entreprise. L'apporteur d'affaires doit alors s'inscrire directement au registre du commerce et des sociétés. Il peut donc s'immatriculer en entreprise individuelle (application possible du régime « autoentrepreneur ») ou en société. En tant qu'entreprise, l'apporteur d'affaires doit tenir sa comptabilité. Son chiffre d'affaires correspond aux commissions qu'il facture. Ses charges (protection sociale, frais de déplacement...) sont déductibles dans les mêmes conditions que pour toute entreprise.

L'apporteur d'affaires est assujetti à la TVA et peut, sous conditions, adhérer à un centre de gestion agréé et bénéficier éventuellement des abattements fiscaux prévus. Il paie ses propres cotisations sociales et doit s'affilier au régime social des indépendants (RSI).

5.3 Pourquoi recourir à un apporteur d'affaires?

En pratique, l'apporteur d'affaires est le plus souvent une entreprise déjà immatriculée, exerçant sa propre activité. Il peut s'agir d'un entrepreneur individuel, d'une PME ou même d'une grande entreprise.

Dans le cadre de ses activités premières et de son réseau relationnel, cette entreprise peut se trouver amenée à obtenir des informations commerciales qui permettront à son partenaire de conclure des ventes.

Afin de mieux comprendre, donnons quelques exemples :

- ▶ Une entreprise spécialisée dans l'événementiel sportif destiné aux entreprises entretient un réseau d'apporteurs d'affaires parmi les petites et moyennes agences de communication (elles-mêmes peu susceptibles d'avoir développé ce savoir-faire).
- Une entreprise de conception de logiciels d'organisation commerciale souhaite étoffer sa présence sur le marché.

Les apporteurs d'affaires peuvent être des consultants et des formateurs indépendants intervenant déjà dans le domaine commercial et qui, à l'occasion de leurs missions quotidiennes, peuvent être amenés à simplement détecter un besoin ou même à déjà préconiser une solution logicielle adaptée.

Il ne s'agit plus ici d'une simple mise en relation, mais l'apporteur d'affaires ne s'engage pas pour le compte de l'entreprise de logiciels.

5.4 Fonctionner au quotidien avec un apporteur d'affaires

La notion d'apporteur d'affaires ne renvoie pas toujours à un contrat écrit ni même au versement d'une commission.

Il peut parfois juste s'agir d'un échange de « bonnes pratiques » où chacun permet à l'autre de réaliser des ventes.

Cependant, les entreprises qui souhaitent sortir du stade « bricolage » pour développer un réseau d'envergure doivent définir une véritable stratégie de recherche et de mobilisation d'un réseau d'apporteurs d'affaires.

Plusieurs étapes seront donc nécessaires :

▶ Identification des catégories d'apporteurs d'affaires possibles.

- ► Fixation de conditions contractuelles suffisamment mobilisatrices pour les apporteurs d'affaires : taux de commissionnement, attribution de zones géographiques ou de clientèles spécifiques...
- ► Formation éventuelle des apporteurs d'affaires, remise de supports (plaquettes…).

Tableau 5.1 Ce qui est à prendre en compte dans le statut d'apporteur d'affaires

apporteur d'affaires (pour l'entreprise) - L'apporteur d'affaires est totalement autonome et n'est pas considéré comme salarié de l'entreprise qui le fait travailler (du moins dans les conditions normales de fonctionnement avec un apporteur d'affaires). - Le contrat d'apporteur d'affaires est moins contraignant sur le plan légal qu'un contrat d'agent commercial. La loi ne définit pas

Avantages habituels du statut

- Le contrat d'apporteur d'arraires est moins contraignant sur le plan légal qu'un contrat d'agent commercial. La loi ne définit pas de versement automatique d'indemnités compensatrices liées à une perte de clientèle (une rupture injustifiée du contrat peut tout de même conduire au versement de dommages et intérêts mais cette situation est rare).
- Les commissions versées ne sont pas nécessairement aussi importantes qu'avec un agent commercial, dans la mesure où l'apporteur d'affaires a d'autres sources de revenus. Cela étant, la rémunération doit rester suffisamment motivante.

Inconvénients possibles du statut apporteur d'affaires (pour l'entreprise)

- Le chiffre d'affaires généré risque d'être relativement ponctuel, à moins d'entretenir un réseau important d'apporteurs d'affaires.
- L'apporteur d'affaires n'est pas directement contrôlable par l'entreprise qui ne pourra pratiquement pas exiger de « reporting » quotidien. En revanche, il est possible de l'accompagner régulièrement (formation, assistance...).
- Développer un réseau d'apporteurs d'affaires est un véritable investissement (stratégie de mise en place, suivi et animation...).
- Les marges pratiquées par l'entreprise devront être suffisantes pour que l'apporteur d'affaires perçoive des commissions.
- Il est souvent moins facile de revendre une entreprise dont le développement serait fortement basé sur des apporteurs d'affaires (crainte du repreneur potentiel de ne pas disposer d'une force de vente régulière dans le temps).

Il faudra en outre assurer un suivi régulier des apporteurs d'affaires pressentis, le risque étant surtout que l'apporteur d'affaires « oublie » rapidement sa mission, en particulier si, au début, le volume d'affaires générées est faible. Il sera impossible de se passer des services d'un animateur du réseau des apporteurs d'affaires. Cet animateur faisant généralement partie de l'effectif salarié de l'entreprise.

Une question de fond se pose parfois, notamment au moment de l'essor possible à grande échelle d'une activité récemment lancée : ne serait-il pas judicieux de baser tout le développement sur une stratégie de mise en place et de gestion d'apporteurs d'affaires ? Cette question mérite en effet d'être considérée et la réponse n'est pas forcément simple. Si la souplesse quasi totale du système des apporteurs d'affaires est séduisante, le risque d'obtenir un volume de chiffre d'affaires bien inférieur aux prévisions est grand. Ne seraitce que du seul fait que les apporteurs d'affaires ont en principe une activité principale qui les occupe bien plus qu'on ne l'imaginait au départ. Donc il faudrait arriver à changer les habitudes déjà bien ancrées chez ces apporteurs potentiels...

5.5 Modèle simplifié de contrat d'apporteur d'affaires

Avertissement préalable

- Cette trame n'a qu'une valeur indicative. Il est conseillé de s'adresser à un avocat spécialisé pour rédiger un contrat adapté à la situation donnée.
- Certaines opérations de courtage (immobilier, assurances, bourse) sont réglementées par des textes spécifiques qui peuvent imposer des dispositions non prises en compte ici.

Entre les soussignés

D'une part :

La société (nom, adresse, forme juridique, capital social et siège) représentée par M/Mme, occupant les fonctions de, ayant tous pouvoirs à cet effet, ci après dénommée la Société.

Et, d'autre part :

M/Mme domicilié(e) à et inscrit(e) au registre sous le n° au greffe de, ayant tous pouvoirs à cet effet, ci-après dénommé(e) l'apporteur d'affaires,

Ou

La société (nom, adresse, forme juridique, capital social et siège) représentée par M/Mme occupant les fonctions de, ayant tous pouvoirs à cet effet, ladite société ci-après dénommé(e) l'apporteur d'affaires,

ont convenu d'établir le contrat d'apporteur d'affaires qui suit.

Recruter et gérer sa force de vente

Article 1 - Engagement

La Société accorde à l'apporteur d'affaires qui l'accepte, la mission de prospecter une clientèle en vue d'aider la Société à conclure une ou plusieurs opérations commerciales. Contrairement à la mission conférée par un contrat d'agent commercial, l'apporteur d'affaires ne devra en aucun cas conclure de contrat au nom et pour le compte de la Société. Son rôle se limite à celui d'une mise en relation. Les commandes sont donc passées uniquement entre le client et la Société.

Cette mission de prospection pour le compte de la société concerne principalement les produits et services suivants (liste à préciser):

Les parties s'engagent à toujours se comporter l'une envers l'autre comme des partenaires loyaux et de bonne foi et notamment, à s'informer mutuellement de toute difficulté qu'elles pourraient rencontrer dans le cadre de l'exécution du présent contrat.

Article 2 – Secteur, exclusivité, non-concurrence

Article 3 – Exécution du contrat d'apporteur d'affaires

Les parties déclarent et reconnaissent qu'elles sont et demeureront, pendant toute la durée du contrat, des partenaires commerciaux et professionnels indépendants, assurant chacune ses propres risques. L'apporteur d'affaires, dans le cadre général défini par le présent contrat, organise son activité en toute liberté, notamment en matière d'horaires, de méthodes de travail, de recrutement d'éventuels collaborateurs. L'apporteur d'affaires supporte seul les frais de fonctionnement inhérents à son activité ainsi que toutes charges sociales et fiscales, charges d'assurance s'y rapportant.

Article 4 – Diligence et devoir d'information à la charge de l'apporteur d'affaires

D'une manière générale, l'apporteur d'affaires s'engage à se conformer aux directives commerciales de la Société. Il s'engage notamment à respecter les informations données aux clients sur les barèmes et conditions de vente fixées par la Société. Il assure toute la confidentialité nécessaire, relative aux informations concernant la Société et, notamment, relative au fonctionnement et aux projets de la Société.

Il s'engage également, pendant toute la durée du présent contrat, à informer régulièrement la Société de tout élément utile, dans le cadre de l'objet du présent contrat et dont il pourrait avoir connaissance lors de l'exécution de celui-ci, concernant notamment les produits et services contractuels, les besoins de la clientèle, l'état du marché et de la concurrence, les réclamations des clients ou des tiers, la solvabilité des prospects et clients.

Les obligations de l'article 4 doivent être également respectées par tout collaborateur de l'apporteur d'affaires.

Article 5 – Diligence et devoir d'information à la charge de la Société

La Société s'engage à mettre à la disposition de l'apporteur d'affaires, tout échantillon, toute documentation commerciale, technique et juridique concernant les produits et services contractuels, ainsi que les argumentaires de vente, les tarifs et autres éléments publicitaires.

L'ensemble de ces échantillons, supports et documents est remis à l'apporteur d'affaires à titre de prêt et devra être restitué à première demande de la Société.

La Société s'engage à tenir l'apporteur d'affaires régulièrement informé de l'évolution de ses produits et services, de ses tarifs et conditions générales de vente et, de toute autre information nécessaire à la bonne exécution du contrat.

La Société s'engage à informer régulièrement l'apporteur d'affaires de l'exécution ou de la nonexécution des opérations initiées par l'apporteur d'affaires, et ce, dans un délai raisonnable, ainsi que de l'acceptation ou de la non-acceptation de certaines opérations par le mandant.

La Société s'engage à ne pas concurrencer l'action de l'apporteur d'affaires sur son secteur tel que défini à l'article 2.

Article 6 – Commission

L'apporteur d'affaires percevra, pour toute commande nouvelle qu'il aura directement contribué à initier (préciser si les renouvellements de commandes sont soumis à commission), traitée par la société dans le secteur défini à l'article 2, une commission de % du montant HT des factures établies, après déduction de toute remise et escompte et après encaissement définitif et total par la Société (le cas échéant, préciser d'autres modalités de calcul des commissions sur les simples renouvellements de commandes sans action directe de l'apporteur d'affaires).

Le délai maximum ouvrant droit au versement de la commission, pour une affaire matérialisée par un ordre reçu par la Société avant la cessation du mandat mais conclue après la cessation est fixé à mois à compter de la cessation dudit mandat.

Le droit à commission ne s'applique pas dans les cas suivants :

- Pour toute commande acceptée par la Société, et qui n'aurait pu être exécutée ou livrée en raison de circonstances non imputables à la Société ou en cas de force majeure.
- Pour toute commande exécutée ou livrée par la Société et demeurant définitivement impayée par le client.

Les commissions sont exigibles au plus tard le dernier jour du mois suivant le trimestre au cours duquel elles ont été définitivement acquises. Il sera fait déduction du montant des commissions précédemment versées sur des affaires facturées mais dont il est établi que le paiement par le client n'aura pas lieu. Le règlement sera accompagné d'un relevé des commissions dues à l'apporteur d'affaires mentionnant tous les éléments de calcul desdites commissions.

Article 7 - Durée et cessation du contrat

Le présent contrat, qui prend effet à compter du, est conclu pour une durée déterminée de, qui débutera le pour s'achever le

Recruter et gérer sa force de vente

Il pourra être renouvelé par tacite reconduction.

En conséquence, chaque partie pourra y mettre fin à tout moment, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, moyennant le respect d'un préavis de mois.

Aucun délai ne s'applique en cas de faute grave imputable à l'une des parties ou en cas de force majeure.

La cessation du contrat ne donne droit à l'apporteur d'affaires à aucune indemnité spécifique.

Article 8 – Transmission du contrat

Le présent contrat étant conclu *intuitu personæ*, les droits et obligations en résultant ne pourront être transférés par l'apporteur d'affaires sans l'agrément préalable et écrit de la Société, consultée au moins un mois avant la prise d'effet de la transmission. À défaut, la Société pourra résilier le contrat.

Article 9 – Compétence juridictionnelle

Tous les litiges auxquels le présent contrat pour	rrait donner lieu seront soumis au tribunal de
Fait le à	
En exemplaires originaux dont l'un a	u moins a été remis à l'apporteur d'affaires.
Signature de la Société (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)	Signature de l'apporteur d'affaires (précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »)

Ce qu'il faut retenir

- Les apporteurs d'affaires sont une solution complémentaire intéressante, surtout si l'on s'en donne les moyens en développant une véritable stratégie de « recrutement » et de suivi de ces apporteurs.
- Dans la quasi-totalité des cas, ils ne peuvent pas se substituer totalement à d'autres formes de force de vente.

6 L'essor des prestataires en « forces de vente supplétives »

6.1 La notion de « force de vente supplétive »

L'externalisation partielle ou complète des forces de vente n'est pas un phénomène totalement nouveau, notamment via les agents commerciaux ou les apporteurs d'affaires. En général, les deux « ressources » possibles ne permettent pas d'apporter une solution globale « clé en main ». Les agents commerciaux sont avant tout des prestataires « individuels », généralement sans effectif disponible autre que leur propre personne. Les apporteurs d'affaires ont souvent, comme évoqué précédemment, leur propre activité principale.

Quelle est alors la solution pour les entreprises qui souhaitent développer rapidement une force de vente importante en effectif sans devoir recruter de salariés et préfèrent se concentrer sur leur savoir-faire technique sans avoir à s'impliquer trop fortement dans le quotidien de la gestion d'une équipe commerciale (quitte à déléguer les fonctions d'encadrement sur le terrain des commerciaux et vendeurs)?

En réalité, bien que le terme « forces supplétives de vente » soit apparu assez récemment, la solution n'est pas réellement nouvelle. Depuis longtemps déjà, la grande distribution faisait appel, pour des

durées variables, à des prestataires extérieurs qui leur mettaient à disposition une équipe commerciale complète pour animer certaines opérations promotionnelles de grande envergure.

D'autres entreprises (agroalimentaire, produits de beauté, matériel informatique et de téléphonie, opérateurs téléphoniques...) ont voulu dynamiser le lancement de nouveaux produits ou d'une nouvelle offre en utilisant ponctuellement une importante force de vente en appoint. Le recours à des prestataires en force de vente supplétive s'est ensuite étendu à de nombreux secteurs, puis à des entreprises de taille nettement plus modeste.

6.2 Missions permanentes ou ponctuelles d'une force de vente supplétive

La première question à se poser est l'intérêt de faire appel à une force de vente supplétive.

Si l'on devait bâtir un petit argumentaire celui-ci pourrait prendre la forme suivante :

- ► Externalisation permanente et totale. La stratégie de l'entreprise est, dans ce cas de figure, de pouvoir se recentrer sur son métier premier sans se disperser sur des activités de vente qu'elle ne maîtrise pas forcément bien.
- ► Externalisation permanente, mais partielle. Il peut s'agir ici de couvrir de nouveaux marchés (circuits de distribution, zones géographiques, segments de clientèle...) pour lesquels l'entreprise ne dispose pas d'équipe de vente interne disponible.
- ► Externalisation limitée dans le temps. L'objectif est alors de renforcer l'action de son équipe commerciale à l'instant t. Quelques situations typiques :
 - prendre les concurrents de vitesse sur une opération commerciale précise;
 - ▼ effectuer un test de vente sur une zone pilote ;

- reconquérir rapidement des clients suite à une situation de crise ;
- ▼ redynamiser un secteur en perte de vitesse, faire face à une forte saisonnalité des ventes...

Le recours au prestataire est ponctuel mais pourra se renouveler par la suite sur une autre opération.

Exemple d'une opération récente d'envergure

Un fabricant connu de smartphones souhaitait conquérir le marché avec un nouveau modèle à fort enjeu commercial en moins de deux mois. Il s'agissait de déployer une force de vente additionnelle formée, adaptée et encadrée qui allait être présente dans environ cent cinquante magasins en France à raison d'un vendeur expert par point de vente. Les cent cinquante vendeurs ont été fournis par le prestataire en force de vente supplétive.

6.3 Modalités diverses de fonctionnement d'une force de vente supplétive

6.3.1 La facturation par le prestataire

Le prestataire établit une facture, généralement mensuelle, en fonction des éléments suivants :

- Nombre de commerciaux et de vendeurs mis à disposition sur une durée et sur un nombre d'heures convenus à l'avance. La plupart des prestataires prévoient que les commerciaux soient rémunérés en partie sous forme variable, en fonction des résultats obtenus. Dans ce cas, la facture mensuelle intègre la somme correspondant à la rémunération variable telle qu'elle a été calculée.
- ► Mise en place d'un encadrement et de formation des commerciaux par le prestataire.
- Parc de véhicules, matériel informatique et téléphonique mis à disposition par le prestataire...

6.3.2 La facturation des prestations annexes

Des prestations annexes peuvent être facturées selon le contexte :

- Consulting préalable pour définir une stratégie commerciale appropriée.
- Mise au point d'actions marketing d'accompagnement, organisation d'événementiel...

6.4 Prendre la décision de recourir ou non à un prestataire en force de vente supplétive

Là encore, il n'est pas question de parler de solution miracle, mais l'externalisation de la fonction de vente auprès d'une société prestataire touche de plus en plus d'entreprises. La difficulté à bien maîtriser les recrutements commerciaux alliée à la grande complexité juridico-administrative du droit du travail accélère grandement cette évolution qui va à l'encontre du sentiment franco-français, encore très répandu, qu'il vaut mieux être propriétaire de tout, y compris de sa force de vente.

Les pays anglo-saxons, moins engagés dans cette logique de propriété mais plus soucieux d'efficacité rapide, sous-traitent beaucoup plus largement cette fonction de vente.

Tableau 6.1 Ce qui est à prendre en compte avec un prestataire en force de vente supplétive

Avantages habituels liés	Inconvénients possibles liés
au recours à un prestataire	au recours à un prestataire
- Une possibilité de disposer d'une solution complète clés en main : les commerciaux, l'encadrement, les moyens matériels, la formation	- La perte de la maîtrise d'un savoir-faire commercial (pour les entreprises qui décident d'externaliser totalement la fonction « vente »). L'apparente non- réversibilité du choix réalisé. Il est certain que la décision doit faire l'objet d'une étude préalable approfondie.

Avantages habituels liés au recours à un prestataire

- Inconvénients possibles liés
- Une possibilité accrue de se développer commercialement sans recruter et sans devoir gérer une force de vente tout en disposant de compétences commerciales pointues.
- Des possibilités de « dépannages ponctuels ».
- Une grande flexibilité d'utilisation : le contrat qui lie l'entreprise au prestataire est évolutif.
- Un reporting commercial précis et en temps réel (cela fait partie des engagements de base des prestataires).
- Une réduction quasi systématique des coûts commerciaux réels (malgré les apparences).
- Une solution adoptée par les grands groupes mais qui va de plus en plus s'appliquer aux PME et même à certaines TPE.

au recours à un prestataire

- La nécessité de développer une stratégie commerciale « conquérante ». Un prestataire s'engagera moins pour une entreprise en déclin et sans stratégie bien affirmée. Il n'acceptera alors que les missions les plus ponctuelles.
- Le coût apparent (mais voir colonne « avantages »).

6.5 Informations pour aller plus loin

Le syndicat national des organisateurs et réalisateurs d'actions promotionnelles et commerciales (SORAP) rassemble la plupart des acteurs importants en matière d'externalisation des forces de vente (sorap.fr).

Ce qu'il faut retenir

- Les prestataires en forces de vente supplétives permettent de constituer rapidement une équipe commerciale importante, gérée, encadrée et formée par ces prestataires.
- Cette solution, souvent provisoire au départ, tend à être adoptée durablement par un nombre croissant d'entreprises.
- Hier encore plutôt réservée aux grandes entreprises, la force de vente supplétive apparaît maintenant comme une solution intéressante pour de petites PME en fort développement.

7

Organiser sa démarche commerciale, mettre des outils à disposition de sa force de vente

Organiser toute la démarche commerciale de l'entreprise est un vaste programme. Il était impossible, dans le cadre du présent ouvrage, de faire un tour complet du sujet. D'ailleurs, quel ouvrage y parviendrait ?

Le parti pris de l'auteur a été de sélectionner quelques thématiques importantes dans la réussite de toute force de vente, permettant ainsi de combler les lacunes suivantes, fréquentes en PME :

- ► Absence de plan d'action commerciale (PAC) clair et synthétique au niveau de l'entreprise, mais également au niveau plus local ainsi qu'au niveau de l'équipe commerciale.
- ▶ Insuffisance du temps consacré à la prospection.
- ► Manque de connaissance des annuaires et fichiers permettant de constituer un vivier de contacts possibles.
- Fiches d'enregistrement des données « prospects » ou « clients » peu adaptées.
- ► Faible utilisation de supports de préparation des situations de négociation commerciale à fort enjeu.

7.1 Développer son plan d'action commerciale (PAC)

Le PAC général de l'entreprise se présente d'abord comme un document de synthèse de l'ensemble des actions commerciales en cours et à venir. Le PAC, pris au sens le plus large du terme, intègre une phase « stratégique » (grands objectifs), ainsi qu'une phase plus « opérationnelle ».

Le PAC sert de guide, de « feuille de route » commerciale. Il est à usage interne. Il est confidentiel, du moins dans sa version complète.

Le plan d'action commerciale général doit ensuite être décliné à plusieurs niveaux en fonction du contexte :

- ▶ PAC de telle filiale ou bien de tel établissement secondaire de l'entreprise.
- ▶ PAC affecté à telle branche d'activité ou telle gamme de produits.
- ▶ PAC spécifique à telle équipe commerciale...

Chacun de ces PAC doit être cohérent avec le niveau « supérieur » et avec le niveau « inférieur », sous peine d'incohérence manifeste.

Toute entreprise d'une certaine importance travaille dans cette logique de plans d'actions commerciales. Cependant très peu de ces entreprises sont capables d'éditer un document de synthèse simple et clair.

Même les directions commerciales peinent à s'y retrouver. Pourquoi ? Tout d'abord, les entreprises utilisent des supports informatisés de type « tableurs » devenus tellement complexes qu'il est difficile de conserver une vue simple et claire de l'ensemble des actions commerciales en cours ou prévues.

À ce sujet, nous conseillons, sans remettre en cause l'existant, de créer une version très synthétique et très visuelle du plan d'action commerciale.

Il faudra, le plus souvent, créer cette synthèse en dehors des logiciels sophistiqués gérant de plus en plus fréquemment l'ensemble des paramètres commerciaux des PME et des grandes sociétés. Les résultats en termes de clarification seront quasiment magiques.

En ce qui concerne les entreprises de taille plus modeste (de quelques salariés à une cinquantaine de collaborateurs), la réalité est souvent plus dure encore.

Seul un faible nombre de ces entreprises dispose d'un véritable plan d'action commerciale. Bien entendu, ces entreprises lancent ponctuellement des actions commerciales mais de manière peu organisée, peu cohérente et peu planifiée.

Cela se traduit par ces phrases si souvent entendues du type :

- « Tiens cela fait déjà trois ans qu'on doit refaire notre site Internet. »
- « Nous avions déjà évoqué l'an dernier l'urgence de recruter une assistante commerciale. »
- « Cela fait bien cinq ans que nous parlons de nous implanter sur le marché suisse. »
- « Nous n'avons toujours pas réussi à mettre en place une formation aux techniques de négociation pour nos commerciaux qui affrontent des acheteurs industriels. »

...

Développer une force de vente sans avoir défini un plan d'action commerciale clair est un non-sens malheureusement très courant.

C'est un peu comme acheter une Ferrari sans avoir le conducteur capable de la piloter.

Nous présentons, au tableau 7.2 ci-après, une liste déroulante relativement complète des grandes rubriques que l'on peut trouver dans un plan d'action commerciale.

Tableau 7.1 Exemple simplifié de plan d'action commerciale

Plan d'action commerciale des établissements CLIMATIK

Actualisé le

Le but de cette fiche est d'intégrer un résumé des objectifs stratégiques de l'entreprise (« Quelles grandes décisions prend-on ? »), puis le détail des actions sur le terrain (« Que faisons-nous concrètement ? »). Ce cas est un cas réel dont nous avons modifié le nom ainsi que quelques paramètres. Nous avons également simplifié le document (pas de colonnes résultats espérés, résultats attendus...).

Stratégie de développement : les objectifs prioritaires que nous nous fixons à terme sont les suivants...

- Notre activité de chauffagiste traditionnel devra être complétée par une spécialisation « énergies renouvelables », solaire principalement. Nous souhaitons que cette activité de vente et de pose génère un volume d'au moins 500 000 euros de chiffre d'affaires sur la troisième année. Notre objectif est que les énergies renouvelables représentent environ un tiers de notre CA total d'ici cinq ans.
- Nous souhaitons être reconnus comme un spécialiste capable de conseiller très objectivement le client en fonction de ses intérêts réels. Nous ne pousserons jamais un client à s'équiper si l'installation ne s'avère pas réellement profitable pour lui. C'est pourquoi nous conserverons également notre activité de chauffagiste traditionnel.

Descriptif et objectifs des différentes actions commerciales envisagées	Objectifs visés	Principales étapes	Budget envisagé	Personne responsable, collaborateurs impliqués	Date de démarrage de l'action	Date de finalisation de l'action
aux techniques du solaire : Former deux personnes,	Devenir, à titre personnel, des interlocuteurs crédibles dans le solaire thermique et photovoltaïque.	formation des Compagnons du Solaire :	Hébergement, déplacements :	LB et JN	Janvier 20	Juin 20

Descriptif et objectifs des différentes actions commerciales envisagées	Objectifs visés	Principales étapes	Budget envisagé	Personne responsable, collaborateurs impliqués	Date de démarrage de l'action	Date de finalisation de l'action
Action 2 – Présence forte de l'entreprise sur Internet. Création d'un petit site Internet pour notre future activité additionnelle de vente et de pose d'installations solaires. Les textes, les photos, les séquences filmées devront être entièrement modifiables par nos soins sans recours à un prestataire extérieur. Le site devra être référencé de manière à pouvoir ressortir en première page de recherche sur Google lorsque les internautes entreront les termes « solaire Haute-Savoie », « solaire Savoie » ou « solaire Ain ».	1er objectif: permettre à nos contacts d'avoir accès à une « vitrine » de notre savoir-faire. Le site complétera notre plaquette et aura l'avantage de constituer un « press-book » sans cesse remis à jour. 2e objectif: nous faire connaître d'une clientèle potentielle élargie aux départements limitrophes.	 Formation Internet d'une journée à la chambre de métiers. Réflexion interne sur le contenu et le look du site. Consultation de plusieurs prestataires. Étude des possibilités de réaliser le site entièrement nous-mêmes (logiciel). Choix d'une solution (faire ou faire faire). Élaboration du site : textes, images Mise en ligne et référencement. Communication autour du site : adresse sur les cartes de visite, papiers à en-tête, documents divers Mailing pour inciter environ 200 clients et anciens clients de l'activité actuelle de chauffagiste à se connecter sur le site. 	Formation (hors prise en charge): maxi 600 €. Réalisation technique et graphique du site: maxi 1 500 €. Communication mailing: maxi 250 €.	LB et JB	Janvier 20	Juin 20

Descriptif et objectifs des différentes actions commerciales envisagées	Objectifs visés	Principales étapes	Budget envisagé	Personne responsable, collaborateurs impliqués	Date de démarrage de l'action	Date de finalisation de l'action
Action 3 – Participation à un salon régional.	1 ^{er} objectif: accroître notre notoriété spontanée. 2 ^e objectif: amorcer des contacts débouchant sur des devis. 3 ^e objectif: développer une « veille commerciale » (nouveaux produits sortant sur le marché, initiatives de la concurrence)	- Formalités d'inscription.	(inscription, conception du stand…) : maxi 1 000 €.	LB JPF	Juin 20	Selon la date du salon choisi

Descriptif et objectifs des différentes actions commerciales envisagées	Objectifs visés	Principales étapes	Budget envisagé	Personne responsable, collaborateurs impliqués	Date de démarrage de l'action	Date de finalisation de l'action
Action 4 – Recrutement d'un(e) technico-commercial(e).	Ce collaborateur aura pour mission principale de prospecter : - Notre clientèle actuelle. - Les nouveaux acquéreurs de maisons individuelles sur le secteur. - Les personnes qui déposent un permis de construire sur le secteur. - Les prescripteurs possibles (agences immobilières, architectes).	 Définition du profil recherché, des objectifs, du niveau et du mode de rémunération Passage d'annonces et utilisation de notre réseau de connaissances. Sélection du candidat. Intégration à l'équipe, formation complémentaire 	Non encore défini.	LB	Septembre 20	Octobre 20

Descriptif et objectifs des différentes actions commerciales envisagées	Objectifs visés	Principales étapes	Budget envisagé	Personne responsable, collaborateurs impliqués	Date de démarrage de l'action	Date de finalisation de l'action
Action 5 – Obtention des qualifications Qualisol (solaire thermique) et Qualisol PV (photovoltaïque)	 Renforcer la confiance de notre future clientèle. Permettre à nos clients de bénéficier des aides publiques à l'équipement solaire. Progresser dans nos savoir-faire via le challenge interne créé par l'obtention et par le maintien de la qualification dans le temps. 	 Récupération des dossiers Qualisol et Qualisol PV. Mise en place du complément d'organisation interne pour répondre aux exigences des deux qualifications. Soumission de notre dossier à l'organisme de qualification. Communication sur l'obtention des deux qualifications : site Internet, papier à en-tête, véhicules de l'entreprise 	maximum	LB JN	Juin 20	Septembre 20

Tableau 7.2 Liste des principales rubriques d'un PAC

Plan d'action commerciale
Liste de rubriques
Notre vision de l'entreprise à 5 ou 10 ans
Cette vision est souvent exprimée sous forme d'un « mot du dirigeant » (par exemple, « Nous serons le leader en région Midi-Pyrénées de la distribution de système de protection et d'alarme pour piscines »).
Les objectifs stratégiques que nous poursuivons
(Par exemple, renouveler totalement nos gammes de produits, ouvrir cinq nouveaux points de vente, nous implanter sur le marché allemand, doubler notre chiffre d'affaires sous trois ans, faire progresser notre marge brute d'au moins 20 % sous vingt-quatre mois).
1)
3)

Actions	Phases, étapes (décrire brièvement et indiquer, selon les cas, les objectifs prévus)	Qui ? (qui réalise l'action)	Budget	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultat obtenu	Analyse des écarts
La réalisation des études de marché préalables	 L'étude de la clientèle potentielle, des segments de marché L'étude de la concurrence directe et indirecte. L'étude de l'environnement économique, réglementaire, normatif La synthèse des études de marché : diagnostic, analyse des forces/faiblesses et des opportunités/menaces, préconisations 							

Actions	Phases, étapes (décrire brièvement et indiquer, selon les cas, les objectifs prévus)	Qui ? (qui réalise l'action)	Budget	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultat obtenu	Analyse des écarts
La finalisation de l'offre commerciale	 La détermination de la stratégie de positionnement de l'offre envisagée : segments de marché retenus, différenciations essentielles par rapport à la concurrence La détermination des caractéristiques techniques de l'offre : sélection des produits/prestations retenus La détermination de la stratégie de prix et de tarification. 							
La conception de l'identité commerciale	 Le nom commercial, le slogan, les marques : recherche, protection Le logo, la charte graphique. Le design. Le packaging 							
Le positionnement « qualité »	 Les agréments. Les labellisations. Les certifications. La création d'une charte qualité 							
La création des supports de présentation commerciale	 Les plaquettes ou pochettes, les dépliants, les fiches de présentation, les cartes de visite Le site Internet, le blog: conception et référencement dans les moteurs de recherche. Les catalogues. 							

Actions	Phases, étapes (décrire brièvement et indiquer, selon les cas, les objectifs prévus)	Qui ? (qui réalise l'action)	Budget	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultat obtenu	Analyse des écarts
La création des supports de présentation commerciale	 Le press-book. Les supports spécifiques pour la force de vente, pour le réseau de distribution : argumentaires, présentations PowerPoint, films 							
La conception des supports contractuels	Les conditions générales de vente.Les modèles de devis, de facturesLes autres documents liés à la vente.							
La conception de l'univers commercial (sur le lieu de vente)	 Les vitrines du local commercial. L'aménagement intérieur du local commercial, la conception de l'ambiance, l'éclairage, la sonorisation 							
La préparation des actions de marketing publicitaire	 La publicité sur le lieu de vente : enseignes, panonceaux, présentoirs La publicité sur les véhicules. L'affichage extérieur : affichage sur le local, guidage, campagnes d'affichages sur panneaux Les encarts publicitaires en annuaires. Les encarts publicitaires « presse ». Les publireportages. Les reportages gratuits. La publicité radio, TV La publicité sur Internet : bannières, liens Google Les objets et cadeaux publicitaires. 							

Actions	Phases, étapes (décrire brièvement et indiquer, selon les cas, les objectifs prévus)	Qui ? (qui réalise l'action)	Budget	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultat obtenu	Analyse des écarts
La préparation des actions de marketing direct	 La constitution ou l'acquisition de fichiers ou de bases de données Les mailings adressés ou non. Les e-mailings et SMS. La téléprospection. 							
La préparation des actions de marketing événementiel	 Les journées « portes ouvertes », les anniversaires La participation à des salons. L'organisation ou la participation à des colloques et animations diverses Les opérations de « street marketing ». Le sponsoring, le mécénat 							
La préparation des actions de marketing « relationnel »	 Les actions auprès des prescripteurs et autres « relais d'information ». La participation à des réseaux sociaux classiques : clubs d'entrepreneurs La participation à de réseaux sociaux virtuels : Vidaeo, LinkedIn, Facebook 							

Actions	Phases, étapes (décrire brièvement et indiquer, selon les cas, les objectifs prévus)	Qui ? (qui réalise l'action)	Budget	Date de début	Date de fin	Objectif	Résultat obtenu	Analyse des écarts
La préparation	- La création d'une base de données « clients ».							
des actions	- Les opérations promotionnelles « bons clients ».							
spécifiques	- Les cartes de fidélité.							
de marketing	- Les actions de parrainage, les clubs d'utilisateurs.							
« fidélisation	- Les newsletters.							
clients »								
L'organisation du système	- La constitution d'un réseau de points de vente, d'un réseau de distributeurs, d'une franchise							
de commer-	- Le recrutement de la force de vente : salariés, VRP, agents commerciaux							
Cialisation	- Les actions de formation spécifiques du réseau et de la force de vente							
	- La définition du mode de management de la force de vente, des objectifs, de la rétribution des vendeurs							
L'organisation	- La constitution et la gestion des stocks.							
de la logistique	La gestion des prises de commandes.Le processus de livraison.							
Le suivi du	- La définition et la gestion des indicateurs de suivi.							
plan d'action	- La gestion des actions correctives.							
commerciale	- La création des supports d'enregistrement.							
Liste non limitati	ve		1		1			

7.2 S'organiser pour mieux prospecter et se dégager le temps nécessaire...

7.2.1 Un constat accablant

En entreprise (de la TPE à la grande société), le manque de temps chronique est toujours un bon prétexte pour ne pas aller sur le terrain. Pourtant, la vraie valeur des commerciaux reste étroitement liée au temps passé en contact direct avec le client. Mais ce temps est souvent très faible.

Plusieurs études montrent qu'un commercial « terrain » passe seulement entre 10 et 20 % maximum de son temps en face à face client ! Ce temps n'arrête pas de diminuer.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- 1. Le commercial est réellement surchargé en tâches administratives de préparation, de suivi de l'action commerciale, de « reporting ». Une organisation différente sera alors nécessaire et devra être lancée sans concession (lucidité indispensable de la hiérarchie et du « top management »).
- 2. Le commercial recule sans cesse, souvent inconsciemment, le moment de se lancer dans l'action de terrain. Les manœuvres dilatoires se multiplient alors...

Quelques bons prétextes courants :

- ► Terminer des rapports de visite qui n'en finissent plus.
- Renseigner avec une méticulosité excessive les différentes rubriques du logiciel de gestion commerciale.
- Surfer sur Internet à la recherche d'informations soi-disant vitales mais avec peu de résultats concrets.
- ▶ Modifier sans fin le texte d'un projet de mailing...

Une ennemie des commerciaux est fréquemment identifiable : la loi dite de la « dilatation des tâches dans le temps ». Cette grande loi de

la gestion du temps avait été ainsi énoncée par les Anglo-Saxons : « Work expands to fill the time available for its completion » (le travail se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible pour le réaliser).

En clair, plus on dispose de temps pour effectuer une tâche, plus on en prendra de temps pour exécuter ladite tâche et cela, sans que le résultat soit meilleur...

7.2.2 Quelques solutions pour mieux s'organiser et pour mieux prospecter

- ► Considérer l'action commerciale de terrain comme une priorité absolue. À défaut, il sera impossible de dégager le temps nécessaire. Ce, pour des raisons essentiellement psychologiques : on remet toujours au lendemain, on a toujours plus urgent à faire que de trouver des clients...
- ▶ Bloquer fermement des périodes de prospection dans son agenda. La recette est simple mais difficile à tenir : il s'agit de bloquer impérativement des journées entières ou, à défaut, des demijournées (mais jamais moins) qui seront consacrées exclusivement à la prospection. Ces journées doivent être « sacralisées » : il est absolument hors de question de faire autre chose à la place.
- ▶ Utiliser deux tableaux effaçables (type 600 x 400 mm) accrochés face à son bureau. L'un listera les grandes actions commerciales à mener au cours de l'année ou du trimestre. L'autre détaillera les actions du mois ou de la semaine.
- Compléter cet affichage, si nécessaire, avec des check-lists donnant le détail des actions commerciales complexes à mener. Prévoir des cases à cocher (valorisant sur le plan psychologique).
- ► Faire une chasse impitoyable aux pertes de temps, aux « voleurs de temps ». Cette chasse passe d'abord par quelques évaluations simples : évaluation des temps consacrés aux différentes tâches (sur quelques journées-types) ainsi qu'aux multiples petites ou plus grandes « perturbations ».

▶ La seconde étape consiste à mettre en place des recettes simples pour éliminer les facteurs de perturbation. Par exemple, prévenir ses collègues et sa hiérarchie que l'on ne prendra aucun appel téléphonique extérieur jeudi prochain afin de pouvoir tranquillement se consacrer à des prises de rendez-vous...

Rappel sur les principes éternels de la gestion du temps

Toutes les formations et ouvrages consacrés à la gestion du temps reposent sur un petit nombre de principes, toujours les mêmes...

- Redéfinir ses priorités et faire des choix clairs sur ce qui compte vraiment, dans ses activités professionnelles comme dans ses activités personnelles.
- Élaguer très sérieusement en éliminant le superflu (il y en a toujours plus qu'on ne le pense).
- S'organiser pour limiter au maximum l'impact des e-mails peu utiles, des réunions inefficaces, du reporting abusif...
- Définir des objectifs précis dans un temps limité (sans sous-évaluer les temps de réalisation).
- Concentrer ses tâches les plus difficiles dans le moment de la journée où l'on est le plus efficace.
- Repousser le perfectionnisme excessif.
- Arrêter de tout remettre au lendemain (procrastination) en appliquant la stratégie du découpage des « gros chantiers » en une succession de tâches plus accessibles. Établir des check-lists.
- S'accorder de petites récompenses à la fin de chaque mission accomplie.

7.3 Identifier ses futurs prospects à partir de bases de données, d'annuaires et fichiers

Nombre de PME connaissent mal les supports qui peuvent aider leur force de vente à se constituer une base initiale de prospection, à compléter ensuite au gré des actions marketing lancées, des contacts établis. Voici quelques-unes de ces sources.

7.3.1 Les mégabases de données

Il s'agit de bases constituées à partir de grands fichiers de particuliers ou de professionnels. Ces fichiers ont été ensuite enrichis à grande échelle par des données de consommation ou par des enquêtes multicritères.

acxiom.fr	Base de données de 20 millions de foyers (dont 7 millions d'adresses e-mails). Des informations sur les comportements des Français, leurs achats de produits et de services (marques achetées) et 600 critères sociocomportementaux.
experian.fr	Base de données de plus de 4 millions d'entreprises. Structurée et enrichie par les consultants du groupe Experian, cette base va bien au-delà d'un simple fichier.

7.3.2 L'information officielle

societe.com	Informations financières et juridiques sur 7,5 millions d'entreprises françaises.		
Societe.com	Le premier niveau est gratuit. La consultation des bilans complets, des statuts de société est payante.		
bodacc.fr	Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales.		

De nombreux autres sites proposent des informations légales...

7.3.3 Les fichiers et annuaires « France »

D'abord quelques précisions :

- L'offre de fichiers ou d'annuaires semble, au premier abord, très fournie. En réalité, de nombreux fichiers et annuaires commercialisés par les différents prestataires émanent des mêmes bases d'information. Ils peuvent être ensuite facturés plus ou moins cher pour un contenu pourtant identique ou très proche.
- ▶ L'offre de fichiers « pointus » en matière de comportements de consommation concernant les professionnels est, à quelques exceptions près, nettement moins importante que l'offre concernant

les comportements de consommation des particuliers. Et pour cause, les entreprises sont encore plus réticentes que les particuliers à délivrer des informations autres que les informations « publiques ».

- L'exactitude des informations n'est jamais totale quel que soit le prix du fichier. Un fichier comportant globalement 70 % d'informations à jour est déjà un bon fichier. Attention aux déceptions très courantes et très fortes concernant la présence et l'exactitude des e-mails ! Peu de prestataires peuvent apporter de réelles garanties dans ce domaine.
- ► En résumé, il faut éviter de surpayer des fichiers « de série » mais habilement présentés comme porteurs d'une valeur ajoutée pas toujours présente dans les faits. Si l'on vise une clientèle professionnelle, mieux vaut parfois partir d'un fichier basique que l'on enrichit si nécessaire ensuite.

7.3.4 Recueil de fichiers et annuaires

gfm.fr	GFM ou Guide des fichiers et du marketing est une filiale du groupe d'édition Éditalis. GFM rassemble et commercialise plus de 4 500 fichiers professionnels et grand public développés par ses adhérents.	
sna.asso.fr	Syndicat national des éditeurs d'annuaires	

Vingt-et-un éditeurs se sont regroupés, représentant environ deux cents annuaires.

7.3.5 Annuaires professionnels à vocation générale

kompass.fr	Annuaire France. La consultation en ligne gratuite reste très limitée en termes d'informations sur les entreprises. Pour une information plus détaillée, il faut s'abonner ou commander les DVD-Roms (200 000 entreprises ; 550 000 décideurs) : prix, à partir de 2 230 euros HT (exportation limitée d'adresses, licence pour 5 postes) jusqu'à environ 20 000 euros HT (exportation illimitée d'adresses, licence pour 15 postes).
------------	---

onedirect.fr	One Direct. Annuaires divers conçus à partir des annuaires téléphoniques. Produit commercialisé : CD-Rom « CD Prospect » [annuaire téléphonique France des sociétés et professions libérales, associations (3 200 000 entreprises)]. Exportation illimitée de données vers ses propres fichiers. Prix : 119,95 euros HT. <i>Nota</i> : de nombreux autres fichiers sont commercialisés (voir « export »).
corporama.com	Site qui réalise l'agrégat de nombreuses sources d'information sur les entreprises (annuaires divers, données financières et légales, réseaux sociaux). Ce sont 5 millions d'entreprises, de collectivités et d'associations qui sont recensées. Le premier niveau est gratuit.
indexa.fr	Annuaire des sites Internet d'entreprises (65 000 sites inscrits).
europages.fr	Regroupe 4 millions d'adresses et de sites Internet d'entreprises sur 38 pays.
pagesjaunes.fr	Annuaires professionnels France.
pagespro.com	PagesPro (édité par Pages Jaunes). Plus de 700 000 entreprises sont inscrites. Informations sur le capital, la date de création, l'activité En libre consultation.
laposte.fr/sna	La Poste gère plusieurs bases de données d'entreprises. À noter le fichier « Nouveaux voisins entreprises ».

7.3.6 Fichiers et annuaires à vocation spécifique

hellopro.fr	Site dédié aux achats professionnels. Une recherche par mots-clés permet de repérer les acteurs sur des secteurs d'activité précis.
salons-online.com	Site portail des salons et événements professionnels. Les organisateurs de salons donnent ou vendent souvent des listes d'exposants présents lors des précédentes manifestations.
comm-back.fr	Comm'Back recense notamment les données concernant l'équipement informatique et télécoms des entreprises, les projets d'achats Comm'Back commercialise également un fichier des principaux acteurs du secteur informatique et télécoms.
cartegie.com	Nombreux fichiers : comités d'entreprises, locaux commerciaux en construction, élus décideurs et institutions

7.3.7 Annuaires d'adhérents à des organisations professionnelles

Seules quelques sources, généralement accessibles aux non adhérents, sont listées ci-dessous.

medef.com	Liste d'une centaine de fédérations professionnelles (entrer « fédérations » dans la barre de recherche de la page d'accueil).	
cci.fr	Chambres de commerce et d'industrie (CCI). Voir ensuite la CCI locale.	
aef.cci.fr	Fichier consulaire recense les 2 300 0000 d'entreprises im- matriculées au RCS en France. Ce fichier faiblement détaillé peut convenir pour une action de prospection large (possibilité de demander une recherche multicritère). Le coût est relativement modéré avec un chiffrage directement en ligne.	

7.3.8 Annuaires édités par certaines collectivités locales

Les collectivités locales sont multiples et éditent souvent des annuaires d'entreprises, la plupart gratuits.

- ► Conseil général, comité d'expansion, agence économique...
- ► Communes, districts, communautés d'agglomération...

7.4 Créer et utiliser des fiches d'enregistrement et de suivi des prospects et clients

Les logiciels de gestion commerciale proposent tous des grilles ou des fiches de saisie de données. Il s'agit même du « noyau dur » de tout logiciel de CRM (*Customer Relationship Management*), terme que l'on traduit souvent par gestion de la relation client (GRC). Selon le logiciel, les grandes rubriques et lignes d'information sont plus ou moins paramétrables.

L'idéal est de disposer de fiches qui soient avant tout simples d'accès pour la saisie et la consultation.

Rappel

La quasi-totalité des fichiers créés et comportant des données personnelles doivent être déclarés à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Des informations détaillées sont disponibles sur cnil.fr.

Tableau 7.3 Modèle-type de fiche « prospect ou client particulier »

Coordonnées du prospect ou du client				
Nom et prénom du client :				
Adresse :				
E-mail:				
Tél:				
Degré d'avancement de la re	elation commerciale			
Prospect non connu de l'entreprise mais à contacte	r:[]			
Prospect avec contact n'ayant pas abouti :				
Prospect avec premier contact à suivre :				
Prospect en cours de traitement :				
Prospect proche de la signature :				
Client actuel :				
Ancien client :				
Présentation rapide du prospect ou du client				
Selon le cas de figure :				
Âge:				
Sexe:				
Nombre de personnes vivant dans le foyer :				
Type de résidence :				
Activité professionnelle :				
Attention, jamais d'informations interdites telles que : religion, opinions politiques, orientation sexuelle				

Points importants que semble privilégier ce prospect ou ce client dans la relation commerciale			
Notoriété de l'entreprise :	[]		
Prix et tarifs :	[]		
Gamme de produits/étendue du savoir-faire :	[]		
Facilités de règlement :	[]		
Technicité :			
Délais :			
Conseil:			
Service après vente :			
Qualité, fiabilité :			
Proximité géographique :			
Sur mesure			
Autre (préciser) :			
Intérêt de cette relation commerc	siale pour notre entreprise		
Évaluation globale actuelle			
Prioritaire :	[]		
Secondaire :			
Importante :			
À éviter ou à ne pas conserver :	[]		
Enjeu notable			
Volume de chiffre d'affaires :			
Chiffre d'affaires régulier :			
Marges:	[]		
Ouverture vers d'autres clients	[]		
Partenariat :			
Autre (à préciser) :			
Historique des contacts			
Demandes d'information, rendez-vous, commandes, SAV			

Date			
Interlocuteur(s) dans notre entreprise			
Interlocuteur(s) chez le prospect/client			
Résumé des contacts et informations diverses			
Suite programmée : envoi de documentation, rendez-vous, relances (qui, à quelle date)			
Commandes effectuées : nature, montant, marges			
Actions de communication générale dont le prospect/client a été destinataire : mailing, invitation salon			

Tableau 7.4 Modèle-type de fiche « prospect ou client professionnel »

Coordonnees du prospect ou du client				
Nom de l'entreprise :				
Site Internet :				
Adresse :				
E-mail:				
Tél:				
Degré d'avancement de la relation commerciale				
Prospect non connu de l'entreprise, à contacter :	[]			
Prospect avec contact n'ayant pas abouti :				
Prospect avec premier contact à suivre :				
Prospect en cours de traitement :				
Prospect proche de la signature :				
Client actuel :				
Ancien client :				

Présentation rapide du prospect ou du client				
Activité :				
Chiffre d'affaires :	Chiffre d'affaires :			
Effectif:				
Dirigeant : prénom et nom, responsabilités:				
Nos interlocuteurs : <i>prénom et nom, coordonnées, pd'intérêts</i>	profils, pouvoir de décision, centres			
Les fournisseurs actuels du prospect/client (dans n	otre domaine de compétences) :			
Environnement économique du prospect/client : <i>positionnement actuel/futur, points forts/points faibles</i>				
Origine du contact avec ce prospect/client : bouche	-à-oreille, publicité, mailing, salon			
Points importants que semble privilégier ce prospect ou ce client dans la relation commerciale				
Notoriété de l'entreprise :				
Prix et tarifs :				
Gamme de produits/étendue du savoir-faire :				
Facilités de règlement :				
Technicité :				
Délais :				
Conseil:				
Service après vente :				
Qualité, fiabilité :				
Proximité géographique :				
Sur mesure				
Autre (préciser) :				

Intérêt de cette relation commerciale pour notre entreprise			
Évaluation globale actuelle			
Prioritaire :			
Secondaire :			
Importante :			
À éviter ou à ne pas conserver :			
Enjeu notable			
Volume de chiffre d'affaires :			
Chiffre d'affaires régulier :			
Marges :			
Ouverture vers d'autres clients :			
Partenariat :			
Autre (à préciser) :			
Historique des contacts			
Demandes d'information, rendez-vous, commandes, SAV			
Date			
Interlocuteur(s) dans notre entreprise			
Interlocuteur(s) chez le prospect/client			
Résumé des contacts et informations diverses			
Suite programmée : envoi de documentation, rendez-vous, relances (qui, à quelle date)			
Commandes effectuées : nature, montant, marges			
Actions de communication générale dont le prospect/client a été destinataire : mailing,			

Le contexte de la future négociation

7.5 Aider les commerciaux à mieux se préparer à des situations de négociation commerciale intense

Plusieurs enquêtes le démontrent clairement : peu de commerciaux, même en milieu professionnel, sont suffisamment préparés à affronter les situations de négociation dure. Affronter de véritables acheteurs professionnels (c'est leur métier) exige d'autres qualités que celles généralement demandées aux commerciaux et aux vendeurs. Face à la culture ambiante du « client roi », nombre de commerciaux sont trop « tendres » et trop à la recherche du compromis quel qu'en soit le prix. Donc ils négocieront peu et lâcheront rapidement et sans véritable contrepartie toutes les remises et avantages que leur direction les autorise à accorder.

Les meilleurs vendeurs-négociateurs préparent toujours leurs futurs entretiens. Voici un document d'aide à la préparation d'une négociation à venir.

Tableau 7.5 Modèle de fiche « Préparation de l'entretien de négociation commerciale »

Date prévue :		
Lieu:		
Interlocuteurs qui seront présents :		
Précisions diverses :		
Mon objectif global de négociation (cette négociation aura réussi si)		
Les grandes étapes prévisibles de cette négociation		
1)		
2)		
3)		
4)		

queiques informations-cies a obtenir ou a donner		
Les informations que je dois absolument obtenir :		
Les informations spécifiques à ne pas oublier de délivrer à mon interlocuteur :		
Ma proposition commerciale		
Le contenu résumé de l'offre que je vais proposer :		
Les points forts de mon offre et ses facteurs-clés de différenciation par rapport à la concurrence :		
Ma marge de manœuvre en termes de prix et de tarifs		
Le prix idéal auquel je souhaite traiter l'affaire :		
Le « prix plancher » que je me fixe personnellement :		
Le prix limite en dessous duquel l'affaire ne se fera pas :		
Ce qui est parfaitement négociable		
Les concessions envisageables :		
Les contreparties éventuelles à demander en échange de ces concessions :		

Ce qui est éventuellement négociable		
Les concessions envisageables :		
Les contreparties à demander en échange de ces concessions :		
Ce qui n'est absolument pas négociable		
Les éventuelles solutions alternatives à proposer		
Le détail de mon schéma de négociation face à mon interlocute	eur	
Mes différents objectifs lors de la négociation		
Les objectifs probables de mon interlocuteur		
Mes arguments-clés		
Les objections et les demandes probables de mon interlocuteur		
Mes réponses possibles aux objections et aux demandes		
de mon interlocuteur		
Infos diverses utiles pour la négociation		

Ce qu'il faut retenir

- Quelques outils méthodologiques simples peuvent grandement agir sur l'efficacité de l'équipe commerciale.
- Le premier de ces outils est l'irremplaçable plan d'action commerciale incluant un résumé des choix stratégiques de l'entreprise ou de l'établissement, puis une planification précise des actions opérationnelles prévues (responsable de chacune des actions, budget, date de lancement...).

Développer les bonnes attitudes de management de son équipe commerciale

8.1 Pratiquer un management qui motive : un enjeu considérable !

Le constat est sans appel. Dans un monde toujours plus concurrentiel, les entreprises qui gagneront demain seront celles qui auront les collaborateurs les plus motivés.

Face à cette concurrence, il serait vain d'imaginer que l'outil de production, l'innovation technologique, l'étendue du réseau commercial, la puissance financière suffiront à assurer une réussite durable dans le temps.

Le degré de motivation des collaborateurs et des équipes (dont les équipes commerciales) sera, dans les années à venir, le facteur crucial de différenciation entre les entreprises ou organismes performants et les autres.

Il peut sembler étonnant de constater combien la qualité du management est sous-estimée par les entreprises ; celle du management pratiqué sur le terrain paraît totalement secondaire dans notre culture française. Quatre erreurs fatales sont trop souvent faites par les directions générales d'entreprises (de PME et surtout de grands groupes) :

- ▶ Les directions désignent souvent comme responsable d'équipe de vente le meilleur commercial. Celui-ci ne sera pas automatiquement un bon responsable : on risque alors de perdre un bon vendeur pour gagner un mauvais manager d'équipe.
- Manager ne s'improvise pas, mais s'apprend. Manager comporte donc un ensemble de savoir-faire, d'attitudes et de réflexes qui ne sont pas innés. Très rares sont les entreprises qui investissent dans la formation suffisante et indispensable pour leurs futurs managers d'équipe.
- ▶ Bien manager exige beaucoup de temps disponible. Manager une équipe de dix collaborateurs commerciaux demandera au moins l'équivalent de deux jours de « disponibilité » à consacrer à cette tâche par semaine (ceci n'est qu'une moyenne).
 - Ce temps indispensable est trop rarement admis par les employeurs qui confient les tâches de management d'équipe en supplément des tâches habituelles du collaborateur. Mission totalement impossible ! Ou alors c'est le « burn-out » (épuisement professionnel) assuré.
- Manager efficacement n'est absolument pas proportionnel à la quantité de « reporting » que l'on exige de la part des commerciaux. C'est même plutôt le contraire. L'excès de reporting est l'un des plus formidables « tueurs de motivation » que l'on connaisse dans une équipe commerciale. Trop de responsables sont devenus des « managers Excel », des « managers tableurs ».

Cette tendance à l'hypercontrôle est non seulement démotivante, mais elle est extraordinairement chronophage. Posons-nous bien la question : quelle est la priorité ? Remplir à longueur de journée des tableaux statistiques ou bien vendre et ramener des commandes ?

Il peut sembler totalement paradoxal que des investissements importants faits pour recruter et gérer une force de vente puissent être totalement « torpillés » par de mauvaises pratiques managériales conduisant à la démotivation des commerciaux et des vendeurs. Soyons clair, bien manager est d'abord et avant tout une question de comportements personnels du responsable de l'équipe de vente.

Bien manager est synonyme de savoir créer de la motivation au sein de son équipe. De trop nombreux responsables sont de véritables créateurs de démotivation (mais ne s'en rendent pas compte!).

8.2 Enquête sur le management et la motivation des commerciaux

Nous avons réalisé l'enquête suivante, que nous mettons régulièrement à jour.

En voici les résultats résumés. Ces résultats vont d'ailleurs dans le même sens que les conclusions d'enquêtes nationales menées à plus grande échelle.

■ Les attentes des commerciaux et vendeurs vis-à-vis de leur responsable direct

Quelques mots sur les conditions de cette étude

- Nous voulions savoir si la question de management de proximité était jugée importante ou non par les commerciaux. Ensuite, il s'agissait de mieux identifier d'éventuelles attentes prioritaires vis-à-vis des managers de proximité.
- ► Au cours des années 2009-2014, nous avons interrogé 376 commerciaux et vendeurs de 104 entreprises travaillant dans divers secteurs d'activité (industrie, informatique, tourisme, commerce de détail, distribution professionnelle). Les entreprises (de la PME de 10 personnes jusqu'à la société de 2 500 salariés) sont situées en Rhône-Alpes, Auvergne, Jura, Bourgogne, Alsace. Nous en présentons ici les résultats condensés. Une remarque

Nous en présentons ici les résultats condensés. Une remarque importante : on ne note pas d'écarts vraiment importants de réponses selon les secteurs d'activité, le type de clients

(professionnels/particuliers) ou la taille des entreprises sollicitées. On peut en conclure qu'il existe bien une perception commune des commerciaux vis-à-vis du management, même si cette enquête n'a pas la prétention d'arriver à une rigueur statistique poussée.

Les résultats en résumé

Le pourcentage indiqué est complété par une mention lorsque des évolutions récentes de réponses (sur 2013 et 2014) ont été constatées.

Quels seraient les points prioritaires à améliorer dans votre univers professionnel pour renforcer votre motivation au travail ?

- ▶ La qualité du management par votre responsable hiérarchique : 94 % (forte progression).
- ▶ La rémunération fixe : 91 % (forte progression).
- ► La rémunération variable (primes) : 86 % (progression).
- L'allégement des procédures et du « reporting informatisé » : 82 % (progression).
- ▶ L'autonomie dans le poste (plus d'autonomie) : 76 %.
- ▶ Le stress : 71 %.
- ▶ La convivialité et l'ambiance dans l'entreprise : 67 %.
- ► La convivialité et l'ambiance dans l'équipe : 53 % (progression).
- ▶ Les facilités (mutuelle, titres repas, crèche, transports...) : 49 %.
- ▶ Le sentiment personnel d'être réellement utile : 44 % (forte progression).
- L'information sur l'évolution de l'entreprise ou de l'organisme : 43 %.
- ► Les horaires, les congés... : 38 %.

Commentaire

La motivation est loin d'être générée uniquement par le niveau de rémunération. La question est cependant plus sensible chez les vendeurs « magasin » (toutes surfaces confondues).

Qu'est-ce que votre responsable direct devrait améliorer personnellement dans son mode de management ?

- Sa capacité à marquer de la reconnaissance (remerciements) : 91 % (forte progression).
- ► Sa disponibilité (présence sur le terrain, écoute...) : 89 %.
- ➤ Son sens de la justice et de l'équité entre les collaborateurs : 87 % (progression).
- ► Sa capacité à communiquer au sein de l'équipe : 86 %.
- ▶ Son ouverture à la discussion et à la négociation : 83 %.
- ▶ Sa capacité à attribuer des objectifs adaptés à chacun : 82 %.
- Sa capacité à faire confiance (déléguer, laisser une autonomie) : 80 % (forte progression).
- ▶ Sa cohérence entre ses discours et ses comportements : 76 %.
- Sa capacité à arbitrer et à recadrer (collaborateurs « hors jeu »…) : 73 %.
- ▶ Sa capacité à prendre des décisions claires : 72 %.
- ► Sa capacité à faire participer l'équipe à un projet fort : 71 %.
- ► Sa capacité à créer de la convivialité : 59 % (progression).
- Sa capacité à défendre l'équipe si elle est attaquée : 44 %.
- Sa capacité à combattre le pessimisme : 39 % (progression).
- Ses compétences « techniques », son expertise « métier » : 27 % (baisse).

8.3 La capacité du responsable à créer de la motivation se répercute toujours sur les performances des commerciaux...

Pour mieux faire prendre conscience du formidable enjeu de la motivation, le tableau 8.1 ci-après résume l'impact de celle-ci sur les performances des salariés et notamment des commerciaux.

Tableau 8.1 Manager en mode « gagnant » ou « perdant »

Motivation cercle vertueux	Absence de motivation cercle vicieux
 Impact sur le collaborateur à titre personnel Confiance dans ses propres capacités, optimisme, capacité à évoluer Dynamisme, recherche d'efficacité Esprit d'initiative, créativité Résistance au stress lié à la quantité de travail 	 Impact sur le collaborateur à titre personnel Doutes sur ses capacités, sentiment de vulnérabilité, pessimisme voire négativisme Travail qui se limite au « programme minimum » Comportement routinier Sentiment fréquent de fatigue physique. La fatigue n'est, en général, pas proportionnelle au nombre d'heures travaillées.
 Impact sur l'équipe, à titre collectif Ambiance propice au travail Forte présence au travail Fidélisation améliorée des collaborateurs Travail de qualité Prise en compte de la finalité « client » Productivité durable Relative facilité pour attirer de nouveaux talents 	Impact sur l'équipe, à titre collectif - Tensions, conflits, rumeurs - Absentéisme - Turnover augmenté - Multiplication des « non-qualités », accidents du travail - Absence ou manque de prise en compte du client - Productivité aléatoire à moyen et long terme - Difficultés pour recruter
►►► Performance, amélioration continue, équipe qui gagne ! Motivation = Moteur de l'action et de la progression de l'équipe commerciale	►►► Faible rendement, désinvestissement personnel et collectif Démotivation = Chute des performances de l'équipe commerciale

Le premier rôle d'un manager d'équipe commerciale serait finalement d'être un « fabricant de motivation » avec une question essentielle : « Comment va-t-il s'y prendre pour fabriquer cette motivation ? ».

8.4 Sept règles essentielles pour créer de la motivation non directement financière dans son équipe

8.4.1 Je donne du « sens », je transmets à mon équipe commerciale une envie de sortir de la routine quotidienne, je transmets de la passion...

« On ne motive pas les salariés seulement sur l'évolution des marges et la croissance du chiffre d'affaires. »

Franck Riboud - PDG de Danone

Manager en s'appuyant essentiellement sur son expertise commerciale personnelle ne suffira jamais à mobiliser son équipe. En fait, les commerciaux auront rarement envie de se battre pour un manager certes très bon vendeur, mais sans charisme ni capacité à transmettre un minimum d'enthousiasme et de passion à son équipe.

Cette capacité, qui fait partie intégrante de ce que l'on appelle le « leadership », est d'autant plus importante qu'il faut souvent contrebalancer sur le terrain la tendance de fond des grandes directions d'entreprise à entrer dans l'hyperstandardisation et dans l'hypercontrôle des tâches.

Le sentiment de n'être qu'un « pion sur l'échiquier » est particulièrement dévastateur chez les commerciaux qui fonctionnent de plus en plus souvent au programme minimum. La plupart des collaborateurs, qu'ils soient commerciaux ou non, ont pourtant besoin de se sentir utiles, de pouvoir réellement apporter leur pierre à l'édifice. Certaines entreprises pensent résoudre le problème en organisant un grand événement annuel qui rassemble, selon le cas, l'ensemble des collaborateurs ou seulement les commerciaux. Ce genre de manifestations censées donner à chacun le sentiment d'appartenir à une véritable communauté est l'occasion de grands discours et de belles envolées lyriques. Cette réponse est souvent inadaptée face à un management globalement technocratique et « bureaucratisé ».

Les bonnes pratiques

Tout manager d'équipe commerciale devrait pouvoir :

- Disposer d'une certaine autonomie dans l'organisation pratique de son équipe et dans la gestion « terrain » des grands objectifs fixés par la direction.
- ➤ Consulter réellement son équipe sur les sujets importants, sans donner l'impression que tout est déjà systématiquement décidé et verrouillé.
- ► Lancer des projets, petits ou grands, à l'échelle de son équipe. Ces projets peuvent aussi bien avoir une finalité interne (par exemple de projet, développer une meilleure prise en charge des nouveaux venus dans l'équipe) qu'une vocation externe (améliorer le taux de satisfaction client...). Certains projets peuvent aussi être à orientation humanitaire ou environnementale, s'ils ne mordent pas exagérément sur le temps de travail.
- ► Faire partager de manière claire et si possible « entraînante » la stratégie globale de l'entreprise ou du groupe.
- ► Transmettre au moins une petite dose régulière d'enthousiasme et de passion.
- ▶ Dans certaines entreprises, le manager de terrain, pris entre le marteau et l'enclume, aura hélas une marge de manœuvre faible. Elle ne sera pourtant jamais nulle.

8.4.2 Je fixe des objectifs concrets et mobilisateurs pour mon équipe commerciale

« Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait où il va aller. »

Sénèque

▶ Les collaborateurs sont en général les premiers à reconnaître avoir besoin d'objectifs précis pour progresser. Il s'agit d'abord d'un besoin de points de repères pour baliser sa route avec des étapes à atteindre. C'est également un besoin de stimulation par un certain challenge interne (mais sans tomber dans le travers de la compétition à outrance).

Nous avons déjà abordé le sujet dans le cadre du chapitre 2.2 « Les objectifs commerciaux assignés à une force de vente salariée ».

Les bonnes pratiques

- « Je définis, en consultant mes collaborateurs, une grille de quelques objectifs collectifs et individuels devant être atteints. Ces objectifs doivent être concrets, simples à comprendre, cohérents entre eux et atteignables ».
- « Je formalise clairement et par écrit ces objectifs. Les supports possibles sont l'affichage (objectifs collectifs), le dossier d'entretien annuel (objectifs individuels)... »
- « Je m'engage à mettre à la disposition de mes collaborateurs les moyens matériels et humains suffisants pour qu'ils puissent atteindre les objectifs fixés ».

8.4.3 Je communique régulièrement avec mes collaborateurs

Tout est communication au sein de l'entreprise et de l'équipe commerciale. Toute information passe par l'être humain qui filtre à sa manière cette information et la déforme éventuellement.

Une absence d'information, une information incomplète ou peu claire sont des portes ouvertes aux malentendus et aux bruits de couloir.

En réalité, plus de 80 % des problèmes de management sont liés à des problèmes d'absence ou de mauvaise communication au sein de l'équipe.

Et certains sujets sont particulièrement sensibles comme les temps de présence, les objectifs, la rémunération, les systèmes d'évaluation individuelle et/ou collectifs, les « bonnes règles comportementales » au sein de l'équipe...

Les bonnes pratiques

- « J'applique la règle de base : communiquer, encore communiquer, toujours communiquer mais en communiquant de manière adaptée à ce que chacun est capable de recevoir. »
- « Je cherche à faire tomber les barrières relationnelles qui me paraissent inutiles, tout en conservant mon autorité. »
- « Je communique à plusieurs niveaux : supports écrits : (livret d'accueil, affichage, règlement intérieur, procédures et instructions techniques, fiches de mission…), réunions (sans abus), entretiens individuels réguliers informels et/ou plus formalisés… »
- « Je prends conscience de la nécessité de donner une culture économique de base à mon équipe : association des collaborateurs à certaines réflexions de fond sur l'avenir de l'entreprise ou à certaines prises de décisions, affichage de quelques indicateurs simples (évolution du chiffre d'affaires et des principales charges de l'entreprise...), multiplication des occasions de contacts entre collaborateurs et clients... »

8.4.4 J'assume pleinement mon autorité de responsable d'équipe commerciale

« Le manager trop mou et le manager trop dur sont deux catastrophes. »

Carlos Goshn, redresseur de Nissan et PDG de Renault

Beaucoup de nouveaux managers ont du mal à admettre qu'ils doivent exercer une autorité bien réelle sur leur équipe. Cette difficulté à s'assumer est relativement récente dans notre société où l'autorité ne semble plus « politiquement correcte ». Les collaborateurs, eux, espèrent que leur responsable sera capable d'être un vrai manager qui sait décider et trancher quand il le faut. Il n'y a pas la moindre antinomie entre « autorité » et « valeurs humaines », entre « exigence » et « proximité avec ses collaborateurs », bien au contraire...

Les bonnes pratiques

- « J'accepte mon rôle de manager d'équipe commerciale, dans toutes ses attributions, donc en acceptant parfois de prendre des mesures qui ne privilégient pas toujours ma popularité immédiate. Je ne cherche donc pas obligatoirement à me faire aimer, mais à me faire comprendre et à me faire respecter. »
- « J'ai le souci d'être juste et je traite chacun de la façon la plus équitable possible. »
- « J'interviens rapidement et fermement chaque fois qu'un collaborateur ne joue plus le jeu. Je n'hésite donc pas face aux cas de situations conflictuelles, de dérives de comportement ou de manquements de la part d'un membre de l'équipe. »
- « Je n'éprouve pas de complexe à refuser certaines demandes en expliquant clairement les motifs de ma décision. »
- « J'ai le réflexe d'inciter les collaborateurs confrontés à des difficultés à me proposer eux-mêmes des solutions pratiques. »

8.4.5 Je reconnais les mérites de mes collaborateurs et je les encourage

« Le manager doit apprendre à dire à ses salariés :

- Bonjour (reconnaissance de l'humanité de l'autre)

- Merci (gratitude) et, parfois, bravo!

– Comment ça va ? (quels sont tes désirs ?)

– Si vous rêviez d'une vie simple, il ne fallait pas être manager! »

André Comte-Sponville (philosophe)

« Un compliment peut faire danser un éléphant. »

Dicton coréen

Selon une récente enquête TNS Sofres, 45 % des Français estiment que le manque de reconnaissance est le problème le plus difficile à supporter au travail. Culturellement, en France, trop de managers

pensent encore : « Quand c'est bien fait, c'est normal : je les paye pour ça ! Je ne vois pas pourquoi il faudrait en plus leur dire merci ! ». De fait, ces managers passent beaucoup plus de temps à parler à leurs collaborateurs de ce qui va mal plutôt que de ce qui va bien. Ce qui, d'ailleurs, n'empêche pas le manque d'exercice de l'autorité évoqué précédemment. Nombre de collaborateurs ont trop souvent le sentiment d'avoir beaucoup apporté et peu reçu.

Autre phénomène classique : au fil du temps, le manager ne réalise plus que les petites victoires ont souvent demandé autant, voire plus d'efforts que les grandes victoires du début.

Les bonnes pratiques

- « Je remercie individuellement chaque collaborateur pour des efforts particuliers fournis, pour des initiatives heureuses, pour des succès commerciaux remportés. »
- « Je fête les succès collectifs de mon équipe. »
- « Je valorise toujours les idées nouvelles, les suggestions, ainsi que leurs auteurs, sans m'approprier personnellement les bonnes idées. »
- « Je tiens toutes mes promesses, de la plus minime à la plus importante. » Corollaire : « Je me garde bien de faire des promesses à la légère, dans l'euphorie du moment. »
- « Je développe la convivialité au sein de mon équipe. »

8.4.6 Je délègue, j'accompagne et je donne confiance

« Diriger est un beau métier. Il apporte de rares et précieuses satisfactions et d'abord celle d'exercer pleinement ses facultés tout en tirant le meilleur parti de celles des autres. »

Pierre Dreyfus, La liberté de réussir

L'absence d'autonomie et de liberté de s'organiser est aussi l'un des plus grands facteurs de stress identifiés aujourd'hui par les médecins du travail. Le premier rôle du manager est de tout faire

pour que ses collaborateurs aient confiance en eux. Il doit savoir rendre ses collaborateurs intelligents et entreprenants en les mettant en confiance. Plus on dit à un collaborateur qu'il est « bon », plus il devient bon, même dans ses domaines de moindre performance. En revanche, plus on dit à son collaborateur qu'il est « mauvais » et plus il le deviendra. Comme par hasard, les personnes qui réussissent le mieux sont celles qui ont eu, dans leur vie, le plus d'encouragements.

Les bonnes pratiques

- « La pédagogie est un moyen extraordinaire de faire progresser son entourage. Je forme et je coache mes collaborateurs, de manière à les encourager à se lancer dans l'action. Pour cela, j'utilise au maximum l'effet Pygmalion qui se traduit par le message "Vous êtes parfaitement capable de le faire, d'y arriver!". »
- « J'accepte que les collaborateurs à qui je délègue certaines tâches ne soient pas mes clones et qu'ils aient parfois des méthodes différentes des miennes. »
- « J'accorde fondamentalement un droit à l'erreur, partant du fait que celui qui ne tente rien ne risque rien... »

Déléguer n'étant pas forcément facile, on peut souvent constater qu'il existe un fossé entre l'intention et la réalisation. Un bon moyen d'avancer est l'utilisation de la fiche présentée au tableau 8.2 ci-après.

Tableau 8.2 État des lieux des tâches à déléguer

Liste des tâches que je pourrais déléguer	Degré de priorité A B C			Personne délégataire	Modalités, conditions de la délégation, « attendus non négociables »	Date butoir

8.4.7 Je motive par l'exemplarité de mon propre comportement

« Lorsque l'on doit faire le ménage, il faut toujours commencer par le haut de l'escalier. »

Dicton populaire

Rares sont les managers qui ont conscience de l'importance des attentes de leurs collaborateurs à leur égard. Dans l'imaginaire de tous, un « grand » chef est un chef qu'on respecte parce qu'il met en avant des valeurs d'honnêteté et de probité, de justice et d'équité... qu'évidemment il s'applique à lui-même.

Comment respecter un responsable d'équipe commerciale qui s'autorise des écarts qu'il n'admet pas chez ses collaborateurs ?

Beaucoup trop de managers sabordent donc leur crédibilité par l'attitude « Faites ce que je dis et non ce que je fais ». Les collaborateurs sont vite désabusés et ne croient plus en rien ou alors se disent « Pourquoi lui, le chef, aurait droit de faire des écarts et pas moi... pas de raison qu'il y ait deux poids et deux mesures... ».

Les bonnes pratiques

- « Je n'exige jamais de mes collaborateurs qu'ils modifient leurs comportements ou attitudes si je ne suis pas d'abord irréprochable sur le sujet abordé. »
- « Je défends mes collaborateurs contre les attaques non vraiment justifiées auxquelles ils sont soumis. Même s'ils ont commis des bévues involontaires, je ne cherche jamais à les enfoncer, ni visà-vis des clients, ni de mes éventuels supérieurs hiérarchiques. »

8.4.8 Améliorer son mode de management grâce au *feed-back*

Le *feed-back* est le retour d'information destiné à améliorer une pratique donnée, une manière d'agir ou une caractéristique d'un produit...

La manière de diriger une équipe est, nous venons de le voir, un élément essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise. Le management idéal n'existe pas, mais il est important de pouvoir améliorer autant que possible ses qualités de responsable d'équipe commerciale. Le meilleur moyen de progresser dans son mode de management est d'obtenir un retour direct par les collaborateurs que l'on manage. Un questionnaire est un moyen simple et efficace pour le responsable de mieux prendre conscience des problèmes qui peuvent se poser et de tout ce qu'on ne lui dit pas toujours...

Le principe de fonctionnement de ce questionnaire est le suivant : les collaborateurs le rempliront de manière confidentielle, en cochant les cases appropriées. Le questionnaire devra ensuite être glissé dans une urne prévue à cet effet (comme pour une élection). Attention, l'objectif du questionnaire est de travailler dans le cadre d'une démarche constructive et non de critique systématique.

Le tableau 8.3 ci-après présente un exemple de questionnaire simple et efficace, déjà utilisé à plusieurs milliers d'exemplaires.

Tableau 8.3 Questionnaire « Que pensez-vous du mode de management pratiqué par votre responsable d'équipe ? »

Que pensez-vous du mode de management pratiqué par votre responsable d'équipe ? Merci à l'évaluateur de répondre en toute franchise! Personne évaluée (prénom et nom) :

	D'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
Il (elle) anticipe bien les événements			
Il (elle) hiérarchise correctement les priorités			
Il (elle) prend les grandes décisions qui s'imposent			
II (elle) sait dire « non » quand la situation l'exige			
Il (elle) fixe des objectifs clairs et réalistes			
Il (elle) donne les moyens d'atteindre les objectifs			

	D'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
II (elle) définit suffisamment les fonctions de chacun			
Il (elle) transmet des consignes de travail claires et précises			
II (elle) ne fait pas perdre de temps à son équipe			
Il (elle) délègue des missions et des tâches intéressantes			
II (elle) favorise la créativité et l'innovation			
II (elle) encourage les initiatives personnelles			
II (elle) reconnaît le droit à l'erreur			
Il (elle) veille à ce que chacun puisse se former			
II (elle) favorise le travail d'équipe			
Il (elle) tient compte de l'avis de ses collaborateurs			
Il (elle) sait détecter les conflits internes à son équipe ?			
Il (elle) sait résoudre les conflits internes à son équipe			
II (elle) est disponible pour ses collaborateurs			
II (elle) fait rapidement circuler les informations utiles			
Il (elle) évalue objectivement les mérites de chacun			
II (elle) sait dire à son interlocuteur ce qui ne va pas			
II (elle) sait marquer sa reconnaissance personnelle			
II (elle) fête les succès collectifs			
II (elle) tient ses engagements			
II (elle) recherche l'équité et la justice			
Il (elle) résiste bien aux tentatives de manipulations			
II (elle) ne cherche pas à manipuler			
Il (elle) définit clairement les règles de rémunération			
II (elle) conserve son calme dans les périodes stressantes			
II (elle) se fait respecter par son équipe			

	D'accord	Pas d'accord	Ne sait pas
II (elle) défend bien son équipe à l'extérieur			
Il (elle) est ouvert(e) au dialogue quel que soit le sujet			
II (elle) est ouvert(e) au changement			
II (elle) sait se remettre en question			
II (elle) met les gens à l'aise			
Il (elle) est généralement de bonne humeur			
II (elle) est généralement optimiste			
Il (elle) a un humour adapté aux situations rencontrées			
Il (elle) applique à lui-même ce qu'il (elle) exige des autres			
Il (elle) fait passer l'intérêt collectif avant son propre intérêt			
Il (elle) reste modeste et ne prend pas la « grosse tête »			
Il (elle) transmet à son équipe, une vision, une passion			
Il (elle) motive et donne envie de travailler dans son équipe			

Ce qu'il faut retenir

- Être capable de motiver une équipe de collaborateurs commerciaux devient et va devenir une qualité de plus en plus recherchée par les employeurs.
- Être motivé au travail dépend étroitement des aptitudes personnelles du responsable hiérarchique direct à créer cette motivation.
- On ne peut pas manager des êtres humains uniquement depuis son bureau, ni derrière un écran d'ordinateur, ni à coup de tableaux de « reporting ». Le bon management d'équipe est un management de terrain et de proximité.

Annexes

■■ Annexe I – Fiche d'évaluation en situation de vente

Nombre de responsables commerciaux souhaitent disposer d'une grille d'évaluation pouvant les aider à faire progresser de jeunes commerciaux ou vendeurs. L'annexe A.1 ci-après présente un exemple de grille à remplir après un contact commercial établi en la présence du responsable.

Tableau A.1 Liste de points à évaluer chez le commercial ou le vendeur

Situation de vente :
Personne évaluée :
Date:
Noter de 0 à 5 (0 = aspect non maîtrisé, 5 correspondant à « parfait »)

Donner une toute première bonne impression	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Allure générale : look, tenue vestimentaire							
Se montre naturellement souriant(e)							
Timbre de voix agréable							
Qualité de l'expression orale							

Donner une toute première bonne impression	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Qualité de la gestuelle							
Semble à l'aise							
Inspire confiance, rassure							
Donne une impression de dynamisme, d'optimisme							
S'adapte aux imprévus : retard du prospect, interruptions pendant l'entretien							
Se présenter	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Prend le temps de bien se présenter : nom, fonctions							
Remet immédiatement sa carte de visite							
Prend le temps de créer un climat convivial							
Découvrir le client	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Semble avoir suffisamment préparé son rendez-vous							
Prend le temps de découvrir les besoins, les attentes du client							
Fait preuve d'une réelle qualité d'écoute							
Sait comprendre les non-dits (attitudes, silences)							
Reformule correctement les attentes du client, chaque fois que nécessaire							
S'adapte à l'univers de son client : âge, environnement socioculturel							
Prend le temps de découvrir l'univers de son client : activités, visite du local							
Prend le temps de découvrir les attentes du client							
Argumenter, convaincre le client	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Utilise les bons arguments commerciaux et humains							
Utilise les bons arguments techniques							
Utilise les bons arguments financiers							
Utilise les bons supports de présentation : brochures, catalogues							
Réalise des démonstrations convaincantes							
Donne une image de conseil avisé							

Argumenter, convaincre le client	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Sait, le cas échéant, pratiquer l'art de « donner pour recevoir »							
Laisse suffisamment le client s'exprimer							
Répond bien aux questions							
Répond bien aux objections							
Défend bien ses prix et tarifs							
Résiste bien aux pressions et aux tentatives de manipulation (par exemple, face à un acheteur pro)							
Conclure	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Si nécessaire, engage bien les contacts suivants : devis							
Saisit bien les opportunités de conclure les ventes							
Saisit bien les opportunités de réaliser des ventes additionnelles							
Conclue toujours par une ouverture positive, même si le client n'achète pas							
Impression générale	0	1	2	3	4	5	Sans objet
Impression générale Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation,	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant »	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus Sait gérer les comportements agressifs Sait gérer les comportements abusifs : mauvaise fois, sans-	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus Sait gérer les comportements agressifs Sait gérer les comportements abusifs : mauvaise fois, sansgêne, impolitesse	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus Sait gérer les comportements agressifs Sait gérer les comportements abusifs : mauvaise fois, sansgêne, impolitesse Sait gérer les clients trop bavards ou trop prenants Donne envie au client de l'avoir pour interlocuteur	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus Sait gérer les comportements agressifs Sait gérer les comportements abusifs : mauvaise fois, sansgêne, impolitesse Sait gérer les clients trop bavards ou trop prenants Donne envie au client de l'avoir pour interlocuteur ou interlocutrice habituel(le) Se montre un(e) commercial(e) efficace en termes de ventes	0	1	2	3	4	5	
Fait preuve d'une aisance globale : maîtrise de la situation, maîtrise du stress Sait négocier « gagnant-gagnant » Sait déjouer les astuces des acheteurs professionnels Sait s'adapter aux imprévus Sait gérer les comportements agressifs Sait gérer les comportements abusifs : mauvaise fois, sansgêne, impolitesse Sait gérer les clients trop bavards ou trop prenants Donne envie au client de l'avoir pour interlocuteur ou interlocutrice habituel(le) Se montre un(e) commercial(e) efficace en termes de ventes réalisées	0	1	2	3	4	5	

■■ Annexe II – Enquête ponctuelle de satisfaction client utilisée comme outil de management

Il est fréquent que les responsables commerciaux soient confrontés à des comportements limites des commerciaux et vendeurs face aux clients. Faire des remarques après coup ne suffit pas toujours pour réellement améliorer la situation.

De plus, il est bien évident que le responsable ne sera pas témoin de tous les manquements.

Une solution particulièrement efficace, pour faire en sorte que chaque commercial donne le meilleur de lui-même, est de mettre en place régulièrement de minienquêtes de satisfaction dont le but sera légèrement différent des enquêtes traditionnelles. Il s'agit de faire en sorte que chaque commercial obtienne un retour simple, direct et immédiat de la part des clients sur ses pratiques d'accueil et de vente.

La démarche doit, autant que possible, suivre le cheminement suivant :

- ▶ D'abord, justifier auprès de son équipe le questionnaire en évoquant un objectif d'amélioration, de progression d'image. Si l'on a soimême, en tant que responsable, des contacts avec les clients, montrer l'exemple en faisant également remplir le questionnaire vis-à-vis de soi.
- Concevoir le questionnaire avec l'équipe commerciale. Il doit être très court et rempli immédiatement par le client après le contact. Le commercial ou le vendeur repart avec le questionnaire rempli. Pour éviter une gêne du client, il faut lui assurer un relatif anonymat des réponses, par exemple, en faisant glisser le questionnaire une fois rempli dans une enveloppe (si l'on est en visite chez le client), en annonçant que le dépouillement aura lieu, par exemple à la fin de la semaine ou du mois.

Nous sommes bien ici dans le cadre d'une enquête légère faite ponctuellement mais à intervalles réguliers.

Le retour se fait directement au commercial ou au vendeur, surtout pas au responsable de l'équipe. Bien entendu, au début certains questionnaires risquent d'être détruits... Cela n'a guère d'importance parce que l'essentiel, ici, est que le message du client arrive bien au commercial ou au vendeur concerné. Les améliorations sont très nettement sensibles. Résultats garantis!

Voici un premier exemple de questionnaire, au tableau A.2, conçu dans le but d'améliorer l'accueil du client par trois vendeuses d'une boulangerie artisanale. La boulangère a également fait remplir le questionnaire pour elle-même, portant à quatre personnes l'effectif évalué.

Tableau A.2 Minienquête de satisfaction (exemple 1)

Votre avis est très important pour nous!

Grâce à ce petit questionnaire, nous continuerons à faire évoluer notre boulangerie-pâtisserie pour répondre au mieux à vos attentes. Il est donc particulièrement important que vous répondiez en toute franchise à ces quelques questions.

	Très bien	Correct	À améliorer	Remarques éventuelles
Qualité des produits « boulangerie »				
Qualité des produits « pâtisserie »				
Convivialité de la personne qui s'est occupée de vous				
Efficacité de la personne qui s'est occupée de vous				

Si vous étiez à notre place y a-t-il des choses que vous feriez ou des produits que vous proposeriez à la clientèle ?

Très sincèrement merci de vos réponses!

En réalité, les questions les plus importantes concernaient bien l'accueil et le comportement des vendeuses. Tant pour les clients que pour les vendeuses, il semblait logique de commencer par quelques questions relatives aux produits.

Voici un second exemple au tableau A.3 ci-après. Le questionnaire qui suit a été conçu dans le but d'améliorer les comportements d'une

trentaine de commerciaux face aux clients professionnels d'une entreprise d'installation d'équipements informatiques et de gestion de réseaux. Les objectifs sont d'amener les commerciaux à se mettre techniquement à la portée du client et à développer une approche commerciale plus respectueuse (pas de « baratin », respect des engagements…).

Tableau A.3 Minienquête de satisfaction (exemple 2)

Votre avis est très important pour nous!

Grâce à ce petit questionnaire, nous continuerons à faire évoluer notre approche « client » pour répondre au mieux à vos attentes. Il est donc très important que vous répondiez en toute franchise à ces quelques questions. Cochez les cases qui vous paraissent correspondre à la situation que vous avez vécue.

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Mauvais	Commentaires éventuels
Respect par notre commercial des horaires convenus					
Compétence technique de notre commercial					
Prise en compte par notre commercial de vos attentes, de vos intérêts					
Qualité des explications données par notre commercial					
Respect par notre commercial de votre liberté de décision					
Respect des engagements pris par notre commercial					
Si vous étiez à notre place que chercheriez-vous à améliorer ou à proposer en plus aux clients ?					
Très sincèrement merci de v	os réponses !				

Conclusion

Partons de l'observation suivante : l'offre commerciale de la plupart des entreprises est sensiblement de même niveau global, tant sur le plan technique que sur le plan tarifaire, que celle de leurs concurrentes. Que faire pour réellement espérer sortir du lot ? Les entreprises les plus performantes ont compris deux vérités essentielles.

Premièrement : point de salut sans une vraie force de vente sur le terrain.

Mettre en place et gérer efficacement une force de vente sont donc des facteurs clés de réussite pour pratiquement toute entreprise, de la plus petite à la plus grande. Les actions de marketing (et notamment les actions de communication et de publicité) ne sont que le moyen d'approcher au plus près du client. Pour aller au bout du chemin qui mène à l'acte d'achat encore faudra-t-il suffisamment d'êtres humains (les commerciaux) en contact direct avec d'autres êtres humains (les clients). Cette évidence tend à être dangereusement masquée par les possibilités offertes par les technologies censées remplacer en partie la force de vente (site internet, vendeur virtuel...).

Deuxièmement : quel que soit le statut de la force de vente, le succès viendra d'abord de la manière dont le responsable commercial manage ses commerciaux et vendeurs.

Nous l'avons vu, différentes solutions s'offrent aux entreprises qui veulent constituer une force de vente. Ces solutions peuvent être

complémentaires les unes par rapport aux autres. Aucune d'entre elles n'est idéale dans l'absolu. Ce qui est déterminant est la manière d'encadrer, de manager sa force de vente, surtout lorsque cela concerne des salariés. Il s'agit bien là de raisonner sur un sujet que, trop souvent, l'on ne veut pas soulever : le comportement personnel du responsable commercial avec son équipe. Bien entendu, on ne gère pas de la même manière une force de vente externalisée. Cependant, même si le contrôle exercé est nettement plus réduit, la qualité du rapport humain entre le directeur commercial (salarié) et les « indépendants » est fondamentale. Finalement, toute l'action repose sur l'humain, bien plus fortement que ce qu'imaginent souvent les entreprises, de la gestion de la force de vente à la relation client-vendeur.

Si nous devions terminer par un dernier conseil, ce serait le suivant. Recrutez toujours un responsable des ventes qui soit non seulement compétent dans son domaine commercial, mais qui soit aussi très compétent en matière de relations humaines. Ce profil n'est hélas pas suffisamment présent aujourd'hui en entreprise.



Salarié, VRP, agent commercial...: statut, fonctionnement, rémunération

Tout le monde le sait, des responsables de Pôle emploi aux dirigeants d'associations de professionnels de la vente : nous manquons de commerciaux. Sur le terrain, l'auteur du présent ouvrage constate lui aussi que la situation devient franchement dramatique pour de nombreuses entreprises qui doivent limiter leur développement en raison de cette pénurie.

Ce guide pratique vous propose de répondre aux questions suivantes :

- Mon entreprise doit-elle vraiment développer une force de vente ? Existet-il des solutions alternatives ?
- Des commerciaux et vendeurs salariés seront-ils plus efficaces et plus fidèles que des indépendants ?
- N'aurais-je pas plus de souplesse avec des agents commerciaux indépendants ?
- Serait-il intéressant de développer un réseau d'apporteurs d'affaires ?
- Comment puis-je rémunérer mes commerciaux et vendeurs ? Et quels objectifs leur fixer ?
- Où puis-je trouver des modèles de contrats ?
- Existe-t-il de « bonnes règles » pour bien manager et motiver mon équipe commerciale ?

Avec de nombreux supports et modèles-types, ce livre extrêmement « terrain » répond de façon pratique et précise aux nombreuses questions que se posent les dirigeants commerciaux, chefs d'entreprise et créateurs d'activité.



