



BTS NRC -
Les fondamentaux du management

Remy GROSS

Avec l'alternance,
sortez du lot !

CCI
Pôle formation

Mars 2009

1. STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS	5
1.1 LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION	5
1.11 LES MECANISMES DE COORDINATION	6
1.12 LES ELEMENTS DE BASE DE LA STRUCTURE	6
1.13 LES RELATIONS DE TRAVAIL	7
1.14 LES LIAISONS ENTRE LES ELEMENTS DE LA STRUCTURE	7
1.2 L'ELABORATION DE LA STRUCTURE	8
1.21 CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL	8
1.22 LA CONCEPTION DE LA SUPERSTRUCTURE	8
1.23 LA CONCEPTION DES LIAISONS	9
1.3 LES 5 PRINCIPALES STRUCTURES SELON MINTZBERG	10
1.4 L'EVOLUTION D'UNE ORGANISATION	11
1.5 QUELQUES MALADIES DES STRUCTURES	12
1.6 QUELQUES PISTES DE REFLEXION	15
ANNEXE : LEXIQUE	17
2. LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION COMMERCIALE	18
2.1 LES ELEMENTS DE LA STRUCTURE COMMERCIALE	18
2.2 LES DIFFERENTES STRUCTURES COMMERCIALES INTERNES	19
2.21 L'ORGANISATION DE TYPE FONCTIONNEL	19
2.22 L'ORGANISATION DE TYPE SECTORIEL	20
2.23 L'ORGANISATION DE TYPE MATRICIEL	22
2.3 LES HOMMES DE LA STRUCTURE COMMERCIALE	23
2.4 LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE	23
2.5 L'EVOLUTION DES STRUCTURES COMMERCIALES	25
3. LES RESEAUX DE VENTE	26
3.1 LES ETAPES DE LA DISTRIBUTION	26
3.11 LES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION	26
3.12 LES DIFFERENTS CIRCUITS DE DISTRIBUTION	27
3.2 RESEAU DE DISTRIBUTION ET RESEAU DE VENTE	29
3.3 LE CHOIX D'UN RESEAU	30
3.31 LES CONTRAINTES EN MATIERE DE CHOIX DE RESEAU	30
3.32 LE CHOIX DES RESEAUX DE DISTRIBUTION	32
3.4 L'ANIMATION DES RESEAUX DE VENTE	33
3.41 LES OBJECTIFS DE L'INFORMATION DU RESEAU	34
3.42 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE COMMERCIALE DANS LE RESEAU	34
3.5 L'AUDIT DU RESEAU	36
3.6 ANNEXE : LEXIQUE	37
PROSPECT	38
SUSPECT	38
CLIENT	38
4. LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE	39

4.1 LES TYPES DE FORCE DE VENTE	39
4.11 FORCE DE VENTE INTERNE (SEDENTAIRE) OU EXTERNE (ITINERANTE)	39
4.12 FORCE DE VENTE PROPRE OU DELEGUEE	40
4.2 LES DIFFERENTS STATUTS	41
4.21 LES DIFFERENTES FORMES ET STATUTS DE LA FORCE DE VENTE	41
4.22 LES CARACTERISTIQUES DES DIFFERENTS STATUTS	42
4.23 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTS STATUTS	42
4.24 LES CRITERES DE CHOIX	43
4.25 QUELQUES INFORMATIONS SUR LES STATUTS DE VRP ET D'AGENT COMMERCIAL	44
5. SECTEURS DE VENTE ET ORGANISATION	46
5.1 LA DETERMINATION DU NOMBRE OPTIMAL DE VENDEURS	46
5.11 LA CLIENTELE – ACTUELLE ET POTENTIELLE	47
5.12 LA FREQUENCE DES VISITES A EFFECTUER	48
5.13 LE NOMBRE DE JOURNEES ANNUELLEMENT CONSACREES AUX ACTIVITES SUR LE TERRAIN.	48
5.14 LA DUREE MOYENNE D'UNE VISITE CHEZ UN CLIENT ET/OU UN PROSPECT (ATTENTE + ENTRETIEN)	48
5.15 LE TEMPS PASSE EN DEPLACEMENT ET EN PAUSES DIVERSES	48
5.2 LE DECOUPAGE EN REGIONS ET EN SECTEURS DE VENTE	49
5.21 DEFINITION DU SECTEUR DE VENTE	49
5.22 LA REGION DE VENTE	49
5.23 LES QUALITES NECESSAIRES D'UN SECTEUR DE VENTE	49
5.24 CAS D'UTILISATION DES DIFFERENTS DECOUPAGES	49
5.25 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTS DECOUPAGES	50
5.3 L'ORGANISATION DES TOURNEES	51
5.31 LA FORME DES TOURNEES	52
5.4 L'INFLUENCE DE LA CADENCE DE VISITES SUR L'ORGANISATION DES TOURNEES	54
5.41 L'UTILISATION DE LA LOI DE PARETO, DITE DES 20/80 OU ABC	55
5.42 L'APPROCHE DITE « PAR COEFFICIENT »	55
5.43 LA TABLEAU DES TOURNEES ET HIERARCHIE DES « CLIENTS »	56
5.5 L'ORGANISATION DU TRAVAIL	56
5.51 LE CONTACT AVEC LA CLIENTELE A PARTIR DU BUREAU	57
5.6 LA GESTION DU TEMPS	58
5.61 LE DIAGNOSTIC ET SON ANALYSE	58
5.62 DECISIONS ET PLANIFICATION	63
5.63 LE CONTROLE	64
5.64 LA GESTION DE PROJETS A PLUS LONG TERME	65
5.65 ANNEXE : LES 4 MALADIES DE LA GESTION DU TEMPS	66
7. LE SUIVI D'AFFAIRES	68
7.1 LE DOMAINE ET LES OBJECTIFS DU SUIVI D'AFFAIRES	68
7.21 GERER DES CONTACTS	69
7.22 SELECTIONNER DES TECHNIQUES D'APPROCHE	69
7.23 CONSTRUIRE L'OFFRE COMMERCIALE	71
7.24 LA REPONSE AUX APPELS D'OFFRES. – UN CAS PARTICULIER	71
7.3 LE SUIVI DES COMMANDES ET CONTRATS	72
7.4 LE SUIVI DES CLIENTS	72

7.5 LES CONTRAINTES LEGALES ET REGLEMENTAIRES	72
7.51 GENERALITES	72
7.52 LA PUBLICITE MENSONGERE	74
7.53 LA PUBLICITE DES PRIX	74
7.54 LES PRIX ILLICITES ET PRATIQUES ASSIMILEES	75
7.55 LES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES.	76
7.56 LES DISTORSIONS DE CONCURRENCE	80
7.6 LES METHODES DE VENTE ET LA LEGISLATION	80
7.61 LE DEMARCHAGE - LA VENTE A DOMICILE ET LA VENTE EN PORTE-A-PORTE	80
7.62 LE MARKETING DIRECT – LA VENTE A DISTANCE	81
7.63 LES TECHNIQUES DE VENTE INTERDITES	82
7.64 LES TECHNIQUES DE VENTE TRES REGLEMENTEES OU TOLEREES	83
LOI NO 2001-420 DU 15 MAI 2001 RELATIVE AUX NOUVELLES REGULATIONS ECONOMIQUES	85
8. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FORCE DE VENTE	107
8.1 LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE	107
8.11 LES CARACTERISTIQUES DE LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE	107
8.12 LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA REMUNERATION	108
8.13 LE CHOIX D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	111
8.14 LE REMBOURSEMENT DES FRAIS	111
8.15. LES CONDITIONS DE BON FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE REMUNERATION.	113
8.2 LE RECRUTEMENT DE L'EQUIPE COMMERCIALE	115
8.21 ÉVALUATION DES BESOINS	115
8.22 LA PREPARATION DU RECRUTEMENT	116
8.23 LES DIFFERENTES ETAPES DU RECRUTEMENT	117
8.3 L'INTEGRATION DES NOUVEAUX VENDEURS	123
8.31 LA MISE A L'ESSAI IMMEDIATE DU VENDEUR	123
8.32 L'INTEGRATION DU VENDEUR AVEC FORMATION PREALABLE	123
8.33 LES PROCEDURES D'ACCUEIL DANS L'ENTREPRISE	124
8.34 L'ACCUEIL AUPRES DES PARTENAIRES	124
8.4 LE SUIVI DE L'ADAPTATION	125
8.41 LA PERIODE D'ESSAI	125
8.42 L'ESTIMATION DU COUT DE L'INTEGRATION DU VENDEUR	125
8.5 LA FORMATION DES VENDEURS	126
8.51 LES OBJECTIFS DE LA FORMATION	126
8.52 LES DIFFERENTS TYPES DE FORMATIONS	127
8.53 LA MISE EN ŒUVRE DES MOYENS DE FORMATION	128

1. Structures et fonctionnement des organisations

« Les hommes sont comme les chiffres : ils n'acquièrent de valeur que par leur position. »

Napoléon 1^{er}

Tout individu appartient à une « organisation », entreprise, association, club,... et a donc été plus ou moins confronté à des problèmes liés au fonctionnement de l'organisation : abus de pouvoir, lenteur des décisions, relations conflictuelles, monotonie du travail, désordres, manque ou excès d'informations, problèmes de compétences, etc. Connaître la structure d'une organisation, c'est déjà donner une explication du fonctionnement pour ensuite apporter une solution.

Il existe deux approches pour apprécier la structure

	Domaines d'analyse	Moyens	Objet	Exemples de structures
CLASSIQUE (Fayol, Taylor,..)	Entreprises	Représentation en organigramme	Description STATIQUE des liens hiérarchiques et fonctionnels	Organigrammes hiérarchiques fonctionnels
MODERNE (Mintzberg, Drucker, Ansoff,..)	Organisations (entreprise, groupes sociaux, associations,..)	Définir les éléments de base, les paramètres de conception	Description DYNAMIQUE du fonctionnement et des évolutions de l'organisation	Structures bureaucratiques, matricielles, etc.

En matière de structure, pour pouvoir éviter le labyrinthe de l'organisation, il faut connaître les mécanismes de coordination, les éléments de base de la structure et les liaisons entre ces éléments. L'analyse moderne englobe donc l'analyse classique (l'entreprise est une forme particulière d'organisation) et parvient à introduire la notion de dynamique par la compréhension du fonctionnement et des évolutions.

1.1 Le fonctionnement de l'organisation

STRUCTURER c'est **DIVISER** le travail en tâches et **COORDONNER** ces tâches vers la réalisation d'un but commun.

Les principes de division du travail sont connus de tous, FAYOL et TAYLOR en sont les principaux théoriciens, la coordination par contre est davantage un ART.

1.11 Les mécanismes de coordination

- ◆ Adaptation et ajustement continue entre les membres de l'organisation sur des relations interpersonnelles basées sur des **rapports de confiance** mutuelle et implicite.
- ◆ Responsabilité du travail réalisé, avec la naissance d'une hiérarchie, impliquant un contrôle direct du travail et basée sur des **rapports de pouvoir** et de compétences.
- ◆ Techniques et méthodes permettant une harmonisation du travail. Il s'agit de standardiser les procédés, les résultats et les missions. Cette standardisation est basée sur des **rapports « mécaniques »**.

Il en découle qu'évoluer vers une structure complète c'est aller vers une spécialisation de chacun par rapport aux tâches, vers une uniformisation par l'utilisation de techniques, de procédures et d'outils standardisés et vers la division des tâches, tant horizontale (exécution) que verticale (contrôle).

1.12 Les éléments de base de la structure

Le sommet stratégique :

Ceux qui ont les responsabilités les plus larges et qui s'assurent que l'organisation remplit sa mission efficacement, c'est-à-dire,

- Superviser l'organisation,
- Elaborer la stratégie,
- Représenter l'organisation à l'extérieur

C'est le **conducteur** de l'organisation

Le centre opérationnel

Ceux qui participent directement à la production de biens et services, c'est-à-dire,

- Fabriquer, stocker
- Acheter, vendre

C'est le **cœur** de l'organisation.

La ligne hiérarchique

Ceux qui jouent les intermédiaires entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel, c'est-à-dire,

- Superviser le centre opérationnel
- Transmettre au sommet des informations agrégées

C'est le **levier** de l'organisation.

La technostructure

Ceux qui élaborent les normes de fabrication, d'activité, de résultat, c'est-à-dire,

- Concevoir, planifier
- Former, standardiser

C'est le **mode d'emploi** de l'organisation.

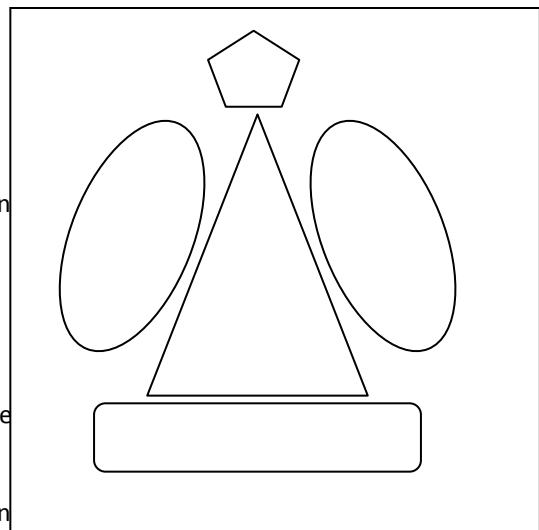
Le support logistique

Ceux qui jouent un rôle d'accompagnement de soutien du travail, c'est-à-dire,

- Améliorer l'environnement du travail
- Réduire l'incertitude par des études

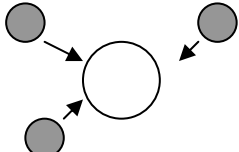


C'est le **soutien** de l'organisation

Selon les organisations étudiées, la représentation schématique de la structure sera déformée par un étirement de l'un des éléments. Par exemple, une représentation aplatie correspondra à une structure avec une faible ligne hiérarchique et un centre opérationnel important.



1.13 Les relations de travail

Les relations de travail influencent directement « l'ambiance » de travail et doivent tenir compte des relations interpersonnelles pour être source d'efficacité. On distingue trois types de « couplage » possible dans les relations de travail :

- **Le couplage de communauté** : les membres de l'organisation partagent des ressources communes (équipements, budgets, locaux, services,...) tout en restant indépendants 
- **Le couplage réciproque** : les membres de l'organisation se donnent du travail les uns aux autres 
- **Le couplage séquentiel** : les membres de l'organisation se donnent du travail les uns à la suite des autres. 

1.14 Les liaisons entre les éléments de la structure

Ces liaisons déterminent les moyens d'accès aux différents postes de l'organisation, il s'agit :

- **L'autorité formelle**, il s'agit de relations d'autorité claires et connues de tous. La représentation la plus adaptée est l'organigramme de structure hiérarchique qui est un instrument nécessaire (clair et simple) mais insuffisant (il ne mentionne pas les relations informelles).
- **La communication informelle**, il s'agit de relations « cachées » hors de l'organigramme. Il existe des centres de pouvoir non reconnus, des réseaux de communication très riches qui contournent l'organigramme. On se rend compte qu'une standardisation excessive s'accompagne souvent de communication informelle. *Formel et informel ne s'opposent pas mais se complètent et s'influencent.*
- **La constellation de travaux**, elle concerne toutes les parties de l'organigramme : des groupes, des réseaux se forment en fonction de leur capacité à résoudre des problèmes précis.
- **Les flux régulés d'échanges**, de travail opérationnel, d'informations de contrôle ou d'informations fonctionnelles basées sur des compétences précises
- **Le processus de décision ad-hoc**, montre la naissance d'une décision traversant toute la structure, horizontalement et verticalement. La question n'est pas la prise de décision, mais plutôt comment naît cette décision.

1.2 L'élaboration de la structure

Concevoir une structure c'est :

- concevoir les postes de travail
- concevoir la superstructure
- concevoir les mécanismes de liaison

1.21 Conception des postes de travail

La **spécialisation** : définir le contenu de chaque poste, c'est fixer un degré de spécialisation. Les choix possibles peuvent être schématisés ci-dessous :

Spécialisation	Objet	Appréciation	Démarche inverse
Horizontale	Diviser le travail en tâches	Larguer ou étroitesse du poste	Elargissement des tâches
Verticale	Séparer le contrôle de l'exécution du travail	Profondeur du poste	Enrichissement des tâches

- *Permet des gains de productivité*
- *Introduit une certaine monotonie dans le travail*
- *Répond aux besoins de sécurité des individus*
- *Clarté, appréciation des responsabilités*

- *Implique une polyvalence*
- *Développe l'intérêt pour le travail*
- *Introduit une certaine complexité dans les relations de travail*
- *Favorise le management participatif*

Formaliser les comportements : il s'agit d'élaborer des règles de comportement liées au poste et au flux de travail et qui s'appliquent à tous. Une organisation où les comportements sont très formalisés sera dite **bureaucratique** (en débarrassant ce terme de sa connotation péjorative). Une organisation où les comportements sont peu formalisés sera dite **organique**.

Assurer une formation et une socialisation du travail : La formation intègre les connaissances et les aptitudes exigées par le poste. Le but étant de développer le **professionnalisme**. La socialisation intègre les normes et les valeurs de l'organisation. Le but est la recherche de **l'intégration**.

1.22 La conception de la superstructure

Il s'agit de concevoir les règles de **regroupement** des postes de travail en unités homogènes.

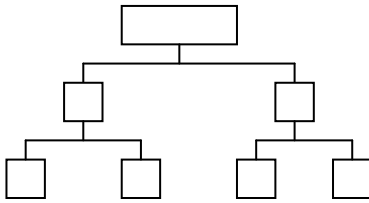
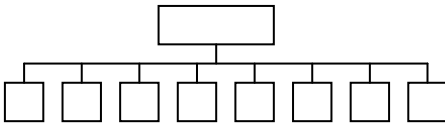
Le regroupement implique, d'une manière générale, le partage de ressource, un ajustement mutuel entre les différents responsables d'unité, une supervision directe par un seul « directeur » et l'évaluation des performances de chaque unité.

Les critères de regroupement sont :

- par **spécialités** ou compétences (direction des achats, de l'informatique,..)
- par processus de travail ou par **fonctions** (administration, fabrication, commercial,..)
- par **produits** (division véhicules industriels, machines agricoles, grand public,..)
- par **clientèle** (particuliers, entreprises, grands comptes, collectivités,..)
- par **localisation géographique** (direction régionale, division France, Europe,..)

Le choix du critère de regroupement est lié aux processus de travail et aux flux de travail, mais aussi aux interdépendances sociales et des nécessités économiques (économies d'échelle).

L'étape suivante dans la conception de la superstructure consiste à choisir la **taille** des regroupements, (et non pas de l'organisation).

<p>Petite taille</p>  <p><i>Exemple : 2 niveaux, taille = 2</i></p>	<p>Grande taille</p>  <p><i>Exemple : 1 niveau, taille = 8</i></p>
<p>Structure pointue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petits groupes • Longue ligne hiérarchique • Supervision facile • Moins épanouissante 	<p>Structure aplatie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupes importants • Courte ligne hiérarchique • Temps de supervision important • Plus épanouissante
<p>Les facteurs qui diminuent la taille :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de supervision directe • Besoin d'ajustement mutuel • Besoin d'avoir souvent accès au supérieur • Pour le supérieur, existence de nombreuses tâches autres que la supervision 	<p>Les facteurs qui augment la taille :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardisation (donc pas de contacts fréquents avec les supérieurs) • Similarité des tâches • Besoin d'autonomie • Réduction de la distorsion des informations

1.23 La conception des liaisons

Dernière étape, il s'agit de concevoir les règles de planification et de contrôle, de prévoir des postes de liaison et de définir les règles de prise de décision.

Planification et contrôle : L'objectif d'un plan est de spécifier un résultat, une **norme** à atteindre dans le futur. Le **contrôle** détermine si le **résultat a été atteint ou pas**. La planification intervient avant les décisions, elle permet de **coordonner** les différentes actions. Le contrôle intervient après les résultats, il **évalue** la performance d'une unité. L'objectif du contrôle est double : **mesurer et motiver**.

Les **postes de liaisons** servent à encourager et faciliter les contacts entre les individus. On distingue :

- **Les postes de liaison simple**, un cadre aux compétences pointue, un « spécialiste » est détaché vers une unité pour améliorer les performances et les méthodes de travail de celle-ci.
- **Les groupes de projet** : créés pour accomplir une tâche intéressant plusieurs unités puis ensuite dissous, une fois la tâche accomplie.
- **Les comités permanents** : idem que précédemment mais de nature stable.
- **Les structures matricielles** : lorsqu'une organisation se refuse à privilégier tel ou tel type de regroupement (produit, géographique,..) elle peut construire une structure les plaçant au même niveau en sacrifiant ainsi le principe de « l'unité de commandement ».

La prise de décision. Dans une **structure centralisée**, tous les pouvoirs se situent en un seul point de l'organisation. Ceci est puissant et efficace pour coordonner, mais trouve rapidement ses limites car un seul homme ne peut tout faire ! A l'heure actuelle, il faut une réponse rapide aux évolutions de l'environnement, et seule la **structure décentralisée** permet cette adaptation appelée la **réactique**.

1.3 Les 5 principales structures selon Mintzberg

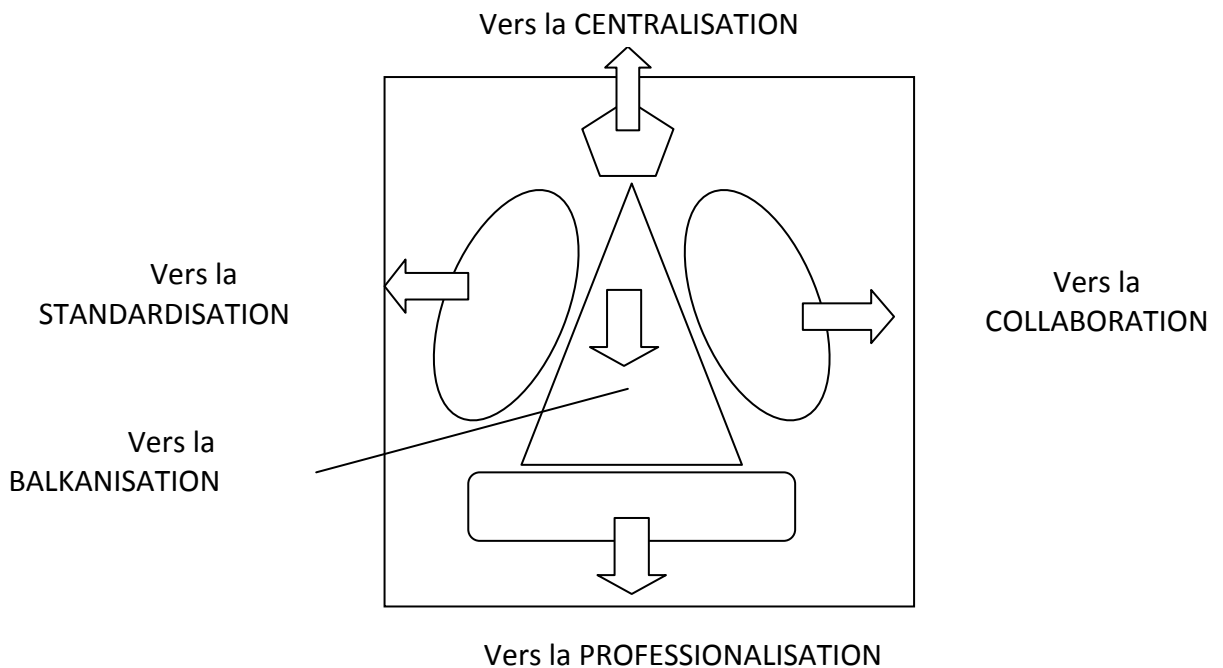
SCHEMA RECAPITULATIF	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée	Adhocratie
Mécanisme de coordination principal	Supervision directe	Supervision du travail	Supervision des qualifications	Standardisation des productions	Ajustement mutuel
Partie clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions de support logistique
Paramètres de conception					
Spécialisation des postes de travail	Peu de spécialisation	Spécialisation horizontale et verticale importante	Spécialisation horizontale importante	Spécialisation horizontale et verticale modérée	Beaucoup de spécialisation horizontale
Formation et socialisation	Peu de formation et de socialisation		Beaucoup de formation et de socialisation	Formation et socialisation modérée	Beaucoup de formation
Formalisation du comportement	Peu de formalisation	Formalisation importante	Peu de formalisation	Beaucoup de formalisation	Peu de formalisation
Nature	Organique	Bureaucratique			Organique
Regroupement des unités	Généralement par fonctions		Par fonctions et par marché	Par marché	Par fonction et par marché
Taille des unités	Grande	Grande à la base, petite ailleurs		Large au sommet	Petite partout
Système de planification et de contrôle	Peu de planification et de contrôle	Planification des actions	Peu de planification et de contrôle	Beaucoup de planification et de contrôle	Planification des actions limitée
Mécanismes de liaison	Peu de mécanismes de liaison		Mécanismes de liaison dans la partie administrative	Peu de mécanismes de liaison	Beaucoup de mécanismes de liaison
Décentralisation	Centralisation	Décentralisation horizontale limitée	Décentralisation horizontale et verticale	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective
Facteurs de contingence					
Age et taille	Typiquement jeune	Typiquement vieille et grande	« Ca dépend »	Typiquement vieille et très grande	Typiquement jeune
Système technique	Simple, non régulateur	Régulateur mais pas automatisé, pas très sophistiqué	Ni régulateur, ni sophistiqué	Divisible, sinon typiquement comme la bureaucratie mécaniste	Très sophistiqué, souvent automatisé
Environnement	Simple et dynamique, parfois hostile	Simple et stable,	Complexe et stable	Relativement simple et stable, marchés diversifiés	Complexe et dynamique, parfois disparate
Pouvoir	Contrôle par le dirigeant, souvent entreprise individuelle, Structure démodée	Contrôle technocratique externe ou par la technostructure Structure démodée	Contrôle par les opérateurs professionnels Structure à la mode	Contrôle par la ligne hiérarchique Structure à la mode, particulièrement dans l'industrie	Contrôle par les experts Très en vogue

1.4 L'évolution d'une organisation

Bien qu'il n'existe aucune règle précise, on constate que différents facteurs influencent la forme de la structure. Aussi, on admet que :

- Plus le **contrôle** externe (propriétaires, Etat, maison mère,..) est puissant, plus la structure est centralisée et formalisée car le « directeur » doit être l'unique responsable jugé sur des critères de performance bien précis.
- Plus une organisation est **âgée**, plus son comportement est formalisé.
- Plus elle est **grande**, plus sa structure est élaborée, plus les tâches sont spécialisées, plus la composante administrative est développée.
- Dans un **environnement** stable, on a plus de standardisation, et plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée. Plus cet environnement est dynamique, plus la structure est organique. Plus il y a diversification, plus la structure est organisée sur la base des marchés. Une hostilité de l'environnement amène la structure à se replier : elle se centralise.
- La **production** de masse conduit à une structure bureaucratique. La production à l'unité implique de l'ajustement mutuel donc une structure organique.

Les forces d'évolution de la structure



1.5 Quelques maladies des structures

Certains dysfonctionnements se retrouvent de façon semblable au sein des entreprises. Ils présentent, à l'instar des maladies humaines, des symptômes spécifiques. Ci dessous, quelques-uns dont les causes sont structurelles.

SYNDROME DE BIDDLE

Caractéristiques :

- Perte de motivation du personnel
- Arrivisme
- Flottement
- Opportunisme généralisé
- Désaffection à l'égard de l'entreprise
- Turn over anormalement élevé

Causes:

Absence d'esprit de corps et d'une culture homogène d'entreprise

Remèdes :

Etablissement concerté d'une charte d'entreprise spécifiant les règles du jeu, les impératifs et les finalités non négociables à court et à long terme.

La charte est indépendante des politiques et des stratégies. C'est la "constitution" de l'entreprise.

Elle en fonde la spécificité et la personnalité morale. Le président en est le garant. Tous doivent s'y conformer.

COURT-CIRCUIT

Caractéristiques :

- Intrigues
- Dissolution de la hiérarchie
- Arrivisme
- Perte d'autorité

Causes :

Un responsable établit un rapport direct avec le subordonné de son subordonné (n-2). (n-1) est ainsi "court-circuité". Très rapidement cela aboutit à une perte d'autorité, donc à un raidissement et une susceptibilité accrue de (n-1) qui le discréditent vis-à-vis de (n), d'autant plus enclin à écouter (n-2).

Au stade final, on aboutit au désaveu, puis à la démotivation et au départ de (n-1).

Remèdes :

Clarification de l'organigramme hiérarchique. (n-1) doit être défendu par (n) contre (n-2) en cas de conflit ; ou il faut s'en séparer s'il est en faute.

Sanctionner toute tentative faite pour amener (n) à créer un court-circuit.

Diviser pour régner est mortel lorsque cela aboutit à la confrontation entre supérieurs et subordonnés.

MALADIE DE PARKINSON - les lois de Cyril N. Parkinson

Caractéristiques :

- Baisse de productivité
- Prolifération des procédures et des contrôles- Perte de contrôle
- Augmentation de la masse salariale
- Baisse de la qualité
- Allongement des délais

Causes

Pléthore de personnel aboutissant à un mode d'organisation destiné à justifier le surplus. Le parkinsonisme peut fonctionner en mode spécialisé (cloisonnement et spécialisation entre service), ou en mode polyvalent (chacun s'occupant de tout).

Dans le premier cas, la productivité baisse du fait de la "réunionnisme", dans le deuxième cas, parce que tous se dérangent mutuellement.

Remèdes:

Mettre tout le monde à la porte et recommencer à zéro en léger sous-effectif !

D'une manière concrète, cela signifie redistribuer les rôles et les fonctions, de façon que tous aient une tâche précise, concrète et urgente à effectuer (conditionnant leur survie).

Les lois de Parkinson

"tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible."

avec comme axiomes :

"tout responsable souhaite multiplier ses subordonnés et non ses rivaux."

et

"les responsables se donnent mutuellement du travail."

"Ainsi, au lieu de partager son travail avec un collègue B, le responsable A nommera deux subordonnés C et D. De cette façon, A préserve sa position en étant le seul comprenant l'ensemble du travail. Puis quand C se plaint de trop de travail, A préserve l'équité en accordant à C deux subordonnés E et F, et à D, deux autres subordonnés G et H. Avec un tel personnel, la promotion de A est presque certaine. Mais comme entre en jeu le deuxième axiome "les responsables se donnent mutuellement du travail", sept personnes font maintenant le travail d'une seule mais la routine des projets, comptes rendus, rapports, fait que tous travaillent beaucoup et que A travaille plus dur jamais."

J.C. SCHEID

LES GRANDS AUTEURS EN ORGANISATION

PRINCIPE DE PETER

Le principe de Laurence J. Peter (1972)

"Dans une hiérarchie chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence.

Pour chaque poste existant au monde se trouve quelqu'un, quelque part qui est incapable de le tenir. Si on accorde à cette personne assez de temps et de promotions, elle atteindra finalement ce poste."

Caractéristiques :

- Médiocrité des cadres dirigeants

Causes :

Promotion interne par élévation hiérarchique, destiné à récompenser un cadre méritant, sans contrôle des aptitudes, des connaissances et des attitudes.

La personne est promue jusqu'au moment où elle ne donne plus satisfaction. Ne pouvant la renvoyer, on la maintient dans son poste ou on la place sur une voie de garage.

Remèdes :

Faire entrer du sang neuf aux niveaux moyen ou élevé.

Mettre en concurrence loyale les cadres issus de la promotion interne, non au niveau de la sélection, mais en leur permettant de se former de sorte qu'ils puissent subir la sélection avec succès.

CROYANCE EN LA BAGUETTE MAGIQUECaractéristiques :

- Incompétence et inadéquation de cadres de valeur à la fonction qu'ils occupent.

Causes :

La croyance qu'il suffit de nommer X à telle fonction un jour pour qu'il ait le lendemain l'expérience et les compétences requises pour réussir.

La croyance qu'un diplôme ou le succès dans une branche garantissent le succès n'importe où.

La maladie est aggravée lorsque le nouveau parachuté ne peut s'entourer de son équipe, mais doit travailler soit avec des gens en place, soit avec d'autres personnes parachutées.

Remèdes :

Détecter les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires à la fonction.

Les connaissances : remédier à l'ignorance par des stages et des séminaires de formation ou de recyclage, si nécessaire.

Les aptitudes : se détectent par le passé du promu et par entretiens.

Les attitudes : il s'agit d'un problème culturel qu'il ne faut pas négliger et qui peut être éliminatoire au même titre que l'inaptitude.

Des séminaires de comportement et d'ouverture culturelle et éthique peuvent être profitable.

CANCER BUREAUCRATIQUECaractéristiques :

On devrait plutôt parler de SIDA, car on ne sait ni le guérir ni le stopper. Néanmoins les bureaucraties ne meurent pas ; elles se reproduisent et prolifèrent. Le cancer bureaucratique conjugue et amplifie toutes les maladies évoquées.

Il se caractérise par :

- - l'hyperformalisation et la dépersonnalisation des procédures,
- - l'aliénation du réel et notamment l'indifférence totale vis-à-vis des résultats
- - la déresponsabilisation totale des agents, non seulement psychologique, mais aussi organisationnelle
- - une structure amorphe et auto génératrice qui transforme toute amputation et simplification en une nouvelle croissance d'organismes bureaucratiques
- - le fait que la bureaucratie vit au dépens de l'économie et à pour but sa propre extension, dévitalisant tout sur son passage.

Causes :

Centralisme intégriste s'appuyant sur :

- la phobie de la fraude, et accessoirement :
 - la haine des richesses privées
 - la jalousie envers les personnalités d'exception
 - la croyance dans le postulat de réduction des inégalités
 - l'écrêtage du sommet
 - l'obsession de la raison contre l'irrationnel individuel.

Remèdes :

- inconnus pour l'instant.

Quelques palliatifs :

- obtenir la levée de l'anonymat des agents et les obliger par la pression morale à assumer la responsabilité de leurs décisions ;
- organiser une résistance contre la bureaucratie, sachant que toute mesure de rétorsion contre l'arbitraire bureaucratique met en danger le contestataire, danger qui s'évanouit si la résistance est franche et massive. Le dragon de papier est fait de la faiblesse de ses victimes.
- ne pas rentrer dans le processus, s'il est encore temps !

1.6 Quelques pistes de réflexion

"Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre : vous n'y pouvez plus grand chose, parce que c'est en vous même que vous portez votre défaite.

Vos organisations sont tayloriennes : mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadé de bien faire fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les "Chefs", de l'autre les "exécutants", d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent.

Pour vous le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manoeuvres.

Nous, nous sommes post-taylorien : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile, et la survie de la firme si problématique dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engager toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates, si brillants soient-ils, est dorénavant totalement insuffisante pour les relever.

Seule l'intelligence de tous les membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement.

C'est pour cela que nos grandes sociétés donnent trois ou quatre fois plus de formation à tout leur personnel que ne le font les vôtres ; c'est pour cela qu'elles entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses, qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et surtout qu'elles demandent – en amont – au système éducatif national de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés, terreau indispensable à une industrie qui doit se nourrir d'intelligence permanente.

Vos « patrons sociaux », souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise. Réalistes, nous pensons à l'inverse "qu'il faut faire défendre l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus « sociaux » que vous. »

KONOSUKE MATSHUSHITA
ENTRETIENS AUX ARTS ET METIERS
CANNES, 1983

"(...) au lieu de sophistiquer les structures et les procédures, il faut professionnaliser les hommes. (...)

Nous sommes en train de changer de société. La société industrielle s'efface, une autre société aux règles et aux mécanismes différents émerge progressivement. (...)

Nous entrons dans un monde dominé par la logique de l'innovation par rapport à celle de la rationalisation qui change les paramètres de l'action. (...)

La ressource humaine devient ressource rare. (...)

D'où l'engouement pour les projets d'entreprise, la définition de valeurs communes et la redécouverte de la morale et de la philosophie."

MICHEL CROZIER
LE FIGARO, 19 MARS 1990

"L'organisation n'est ni une personne, ni un sujet. Elle n'a pas d'inconscient. (...) Mais, en tant que production sociale, elle est l'objet d'investissements individuels et collectifs, c'est une surface de projection, d'idéalisation qui mobilise et canalise les pulsions, le désir et influence le fonctionnement psychique des individus qui la composent. (...)"

"Les organisations ont un mode de fonctionnement dominant qui sollicite un certain type de personnalité et un mode de fonctionnement psychique particulier.

On peut dire que les organisations cherchent à produire un certain type d'individu, à les façonner à leur image, à l'adapter à leurs exigences. (...)

Mais cette production n'est pas à sens unique.

Les individus investissent les organisations à partir et en fonction de leur propre fonctionnement. Ils cherchent à adapter les entreprises à leur propre fonctionnement psychique. Ils cherchent à adapter les entreprises à leur propre désir. Ils contribuent à produire des organisations qui satisfassent leurs exigences conscientes et inconscientes. Ils inventent des règles, des procédures, des dispositifs, (...), autant d'expressions institutionnalisées de leur investissement psychologique. "

V. DE GAULEJAC
LE COUT DE L'EXCELLENCE, SEUIL, 1991

*Diriger par objectifs, c'est mettre les hommes devant des buts ;
c'est leur parler en termes d'objectifs ou de résultat à atteindre, plutôt qu'en termes de tâches à exécuter ;
c'est leur laisser une certaine liberté de moyen au lieu de les téléguider (...)*

OCTAVE GELINIER

*La terre nous apprend plus sur nous que tous les livres. Parce qu'elle nous résiste.
L'homme se découvre quant il se mesure avec l'obstacle*

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

Ne considère pas le vase, mais son contenu

LE TALMUD

Quand le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt

PROVERBE CHINOIS

Annexe : lexique

Management	Ensemble des méthodes et techniques de direction d'une entreprise. Le management est constitué par l'activité des dirigeants, c'est-à-dire l'organisation, l'élaboration de la stratégie et l'animation de l'ensemble pour atteindre les objectifs fixés. (le mot management désigne parfois, dans un sens plus large, l'ensemble des activités de <u>gestion</u> .)
Ad-hoc	Qui est construit pour un usage précis, par extension, qui permet d'apporter une solution à un problème.
Balkanisation	Morcellement des pouvoirs dans une organisation (les petits chefs !!!)
Centraliser	Concentrer les pouvoirs en un point de l'organisation
Coordination	Action d'orienter les activités d'individus vers la réalisation d'objectifs communs
Divisible	Pouvant être décomposé en tâches
Division horizontale du travail	Action de décomposer le travail en tâches élémentaires
Division verticale du travail	Séparer le contrôle de l'exécution du travail
Efficacité	Capacité d'atteindre des objectifs
Efficience	Capacité d'atteindre des objectifs en optimisant de façon durable les moyens
Flux de travail	Transferts, déplacements de la production
Fonctionnel	Bien adapté à son utilisation, par extension, compétences utilisées pour organiser, faciliter et gérer la production
Formalisation	Action de rendre explicites les règles de fonctionnement d'une organisation
Gestion	Ensemble des activités permettant la conduite des organisations par la prise continue de décisions en fonction d'objectifs à atteindre et de contraintes à respecter. La prise de décision nécessite l'existence d'un <u>système d'information</u> permettant aux gestionnaires de connaître la situation passée, actuelle et future probable de l'organisation et de son environnement pour décider plus rationnellement.
Intégrer	Faire entrer dans un ensemble plus vaste
Opérationnel	Ce qui permet de réaliser certaines opérations, par extension, qui permet de réaliser directement une tâche
Organisation	Ensemble d'éléments orientés vers la réalisation d'objectifs communs
Performance	Capacité de dépasser les objectifs
Procédés	Méthodes à suivre pour obtenir un résultat
Régulé	Soumis à un mécanisme assurant une grande régularité
Séquentiels	Qui se suivent, s'enchaînent
Standardiser	Fixer, construire des règles, des normes de comportements, de produits, de techniques, de résultats,...
Structure	Ensemble des relations entre les éléments d'une organisation. Elle est le résultat des actions d'organisation consistant à la fois à diviser le travail, à répartir pouvoir et responsabilité et à assurer la coordination.
Superviser	Contrôler le travail de subordonnés.
Système d'information	Ensemble des éléments matériels et humains permettant de gérer des informations, c'est-à-dire de les collecter, saisir, stocker, traiter et diffuser. Le système d'information doit essentiellement constituer le support qui véhicule les informations nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (commandes, factures, ...) et apporter aux gestionnaires de l'entreprises les informations nécessaires aux prises de décisions. (Le système d'information ne se limite pas aux seuls éléments informatiques qui ont apporté fiabilité des traitements, gain de temps, et qualités et quantités d'informations pour des coûts relativement faibles.)

2. Les fondements de l'organisation commerciale

Plus que tout autre, le commercial doit percevoir la richesse, la complexité et la variété des structures commerciales dans lesquelles il évolue. Il doit les situer dans l'organisation générale de l'entreprise, apprécier les relations souvent « tendues et particulières » entre le marketing et la vente.

L'évolution du concept de « vente » retrace l'histoire agitée des rapports entre le système commercial et le système de production. D'une prédominance incontestable du système technique, nous sommes passés en l'espace d'un demi-siècle, à une montée en puissance du phénomène commercial pour aboutir à une harmonie entre les deux systèmes, qui, loin d'entretenir des rapports conflictuels, s'influencent mutuellement vers la recherche d'une plus grande efficacité de l'entreprise.

2.1 Les éléments de la structure commerciale

L'ensemble des services intégrés dans une structure commerciale doit prendre en charge toutes les étapes de la relation commerciale. En appliquant ce principe, voici ci-dessous une liste non exhaustive de la plupart des services commerciaux.

	<i>Avec pour objectif général</i>
AVANT-VENTE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etude de marché ➤ Etude de produits/prix/conditionnement/... ➤ Prospection clientèle ➤ Promotion – publicité ➤ Téléprospection ➤ Prévision des ventes 	CREER LE CADRE DE LA VENTE <i>Au sens large d'étude</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Des produits</i> ➤ <i>Des marchés</i> ➤ <i>De la concurrence</i> ➤ <i>Des prospects,...</i>
VENTE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Force de vente intérieure : accueil, courrier, téléphone, télévente, publipostage, VPC, administration des devis,... ➤ Force de vente extérieure interne : commerciaux, équipes de vente,... ➤ Force de vente extérieure externe : réseaux, collaborateurs externes,... 	CREER DES BONS DE COMMANDE <i>Au sens de développement du</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Chiffre d'affaires</i> ➤ <i>Du marché</i> ➤ <i>De la demande,...</i>

<p>APRES-VENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administration des ventes : réception des commandes, livraisons, expéditions, dédouanement, transport, facturation, règlements,.. ➤ Service après-vente produit : garanties, réparations, pièces détachées, dépannage,.. ➤ Service après-vente client : assistance technique, formation évolutive, fidélisation 	<p>PREPARER L'AVENIR <i>Au sens de fidélisation et de poursuite de la relation commerciale</i></p>
<p>AUTOUR DE LA VENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôle commercial : coûts, objectifs,.. ➤ Documentation commerciale ➤ Relation publique ➤ Planification 	<p>RECHERCHE DE L'EFFICACITE <i>Au sens du développement de la productivité commerciale</i></p>

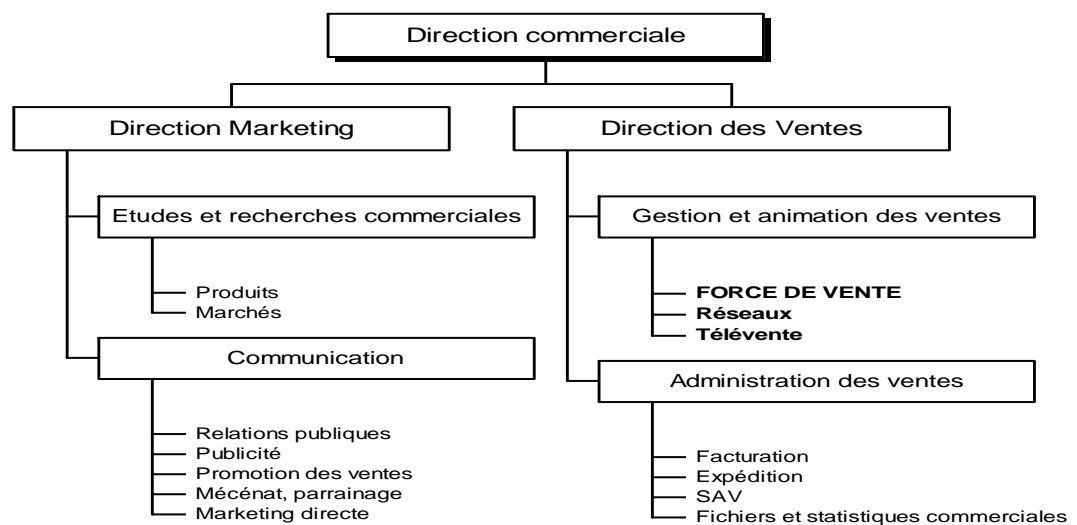
Par rapport à l'approche organisationnelle selon Mintzberg, il convient de préciser que dans l'étude de la structure commerciale de l'entreprise, le service **marketing** constitue un **support logistique** de la vente car il réduit l'incertitude (études de marché), et encourage la vente par une politique de communication et par des actions de promotion. La **force de vente** constitue un élément essentiel du **centre opérationnel** qui doit acheter, fabriquer et vendre. Cette différence est essentielle pour bien comprendre les relations entre le marketing qui a pour objectif de « favoriser les ventes » et la force de vente qui doit « créer des bons de commande ».

2.2 Les différentes structures commerciales internes

La place de la force de vente dans l'organisation générale de l'entreprise dépend de nombreux critères : taille, couple produit-marché, stratégie, concurrence, etc. L'approche technico-commerciale et la durée du cycle de vente dans une entreprise industrielle nécessitent une organisation spécifique, parfois très éloignée de celle d'une société commerciale.

2.21 L'organisation de type fonctionnel

Basées sur un **regroupement des compétences** en vue de réaliser des économies d'échelle, ce type de structure convient particulièrement aux entreprises ayant des marchés, des produits et des clientèles homogènes, elle favorise la **spécialisation**.



Dans ce type d'organisation, les vendeurs présentent des gammes de produits complémentaires et des conditions commerciales adaptées à des négociations de même nature (par exemple, les particuliers, le commerce traditionnel, la grande distribution,..).

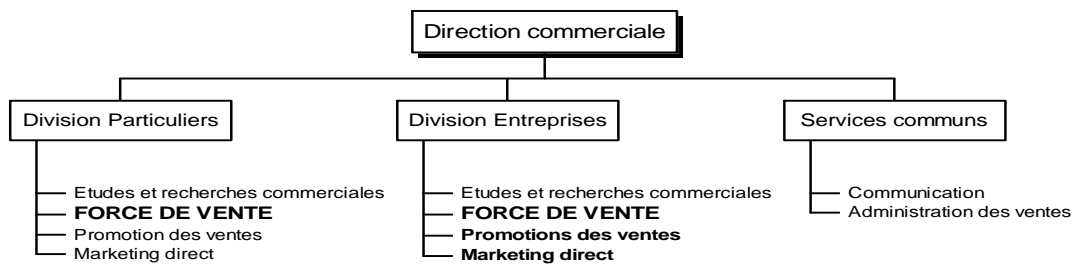
S'il existe dans l'entreprise plusieurs catalogues de produits, s'adressant à des clientèles fortement différenciées, nécessitant des plans d'actions commerciale spécifiques, il faut alors choisir une organisation de type sectoriel. Chaque région du réseau peut être placée sous la responsabilité d'un chef (ou *inspecteur*) des ventes supervisant des vendeurs (*chef de secteur, attaché commercial, technico-commercial, démarcheur, prospecteur, merchandiseur,..*).

2.22 L'organisation de type sectoriel

Il s'agit de différencier les produits, les marchés ou les régions (dans ce dernier cas, chaque région à des spécificités, en termes de comportements d'achat, par exemple, comportements qui justifient des approches commerciales différentes.

Organisation par marché (ou clients)

Chaque équipe commerciale est chargée d'un segment de clientèle. Certains services sont éclatés (études, promotion des ventes, marketing direct,..) pour accroître l'efficacité. Cependant pour des raisons de cohérence des objectifs globaux de l'entreprise et pour éviter le gaspillage des moyens, des services communs interviennent auprès des « divisions ». Comme dans la structure fonctionnelle, chaque marché peut faire l'objet d'un découpage opérationnel régional.



Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - meilleure connaissance du comportement d'achat de la clientèle appartenant à un même marché - meilleure connaissance des clients ayant une fonction ou une structure similaire 	<ul style="list-style-type: none"> - certains clients ont des activités multi-marchés et sont difficiles à classer, d'où le risque de conflit entre les vendeurs - manque d'homogénéité géographique : clients couvrant une zone différente de celle du vendeur ou couvrant différentes catégories de magasins (entreprises à succursales multiples,..) - Coûts supplémentaires

Organisation par produit

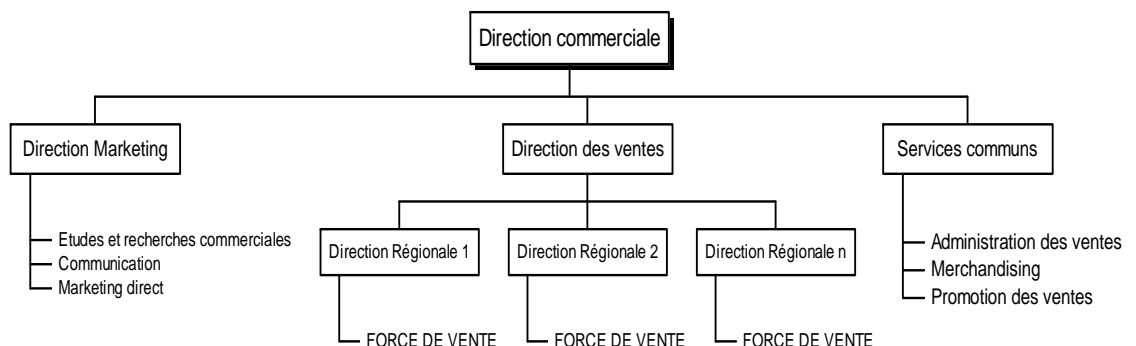
On spécialise les vendeurs par famille de produits. Le principe d'organisation est identique au précédent, sauf que l'on se trouve face à des « divisions Produit XYZ,... » dirigées par des chefs de produits.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - meilleure connaissance du produit par les vendeurs - intérêt du rôle du chef de produit qui a une vision d'ensemble de la fonction commerciale pour son « produit ». 	<ul style="list-style-type: none"> - si les services communs sont rares, multiplication de personnel - si les services communs sont développés, risque de conflit dans l'utilisation de ces services - risque qu'un même client soit vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise proposant chacun une gamme différente

Ce type d'organisation convient à une entreprise dont les produits sont diversifiés et nécessitent des connaissances pointues, ou lorsque les produits sont si nombreux qu'un seul individu ne peut plus les suivre et que l'éclatement en familles de produits permet une gestion plus précise et une animation plus performante. (ex. : les multinationales de lessivier,..)

Organisation par zone géographique

Chaque type d'activité est assuré par une seule personne ou un groupe de personnes dépendant d'une autorité unique.



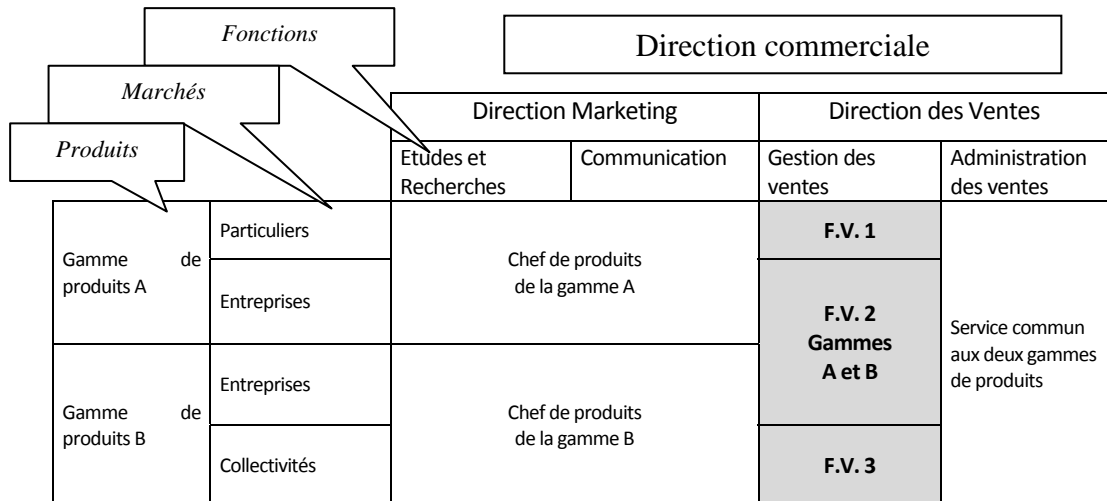
Ces structures conviennent surtout au PME ayant des produits, des marchés et des clientèles assez homogènes.

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - simplicité et économie de personnel - Réduction des conflits - Réduction des frais commerciaux (déplacements,..) 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de spécialisation, chaque vendeur doit par exemple être capable de présenter toute la gamme de produits. - Risque de conflits, les centres de décision sont « hors secteur », ou les secteurs ont un potentiel différent,...

2.23 L'organisation de type matriciel

Lorsque les produits ou les marchés sont très hétérogènes (cas des grandes entreprises), il faut mettre en place une structure plus complexe qui tente de combiner les avantages des différentes structures précédentes.

L'organisation croise les fonctions, les gammes de produits et les marchés.



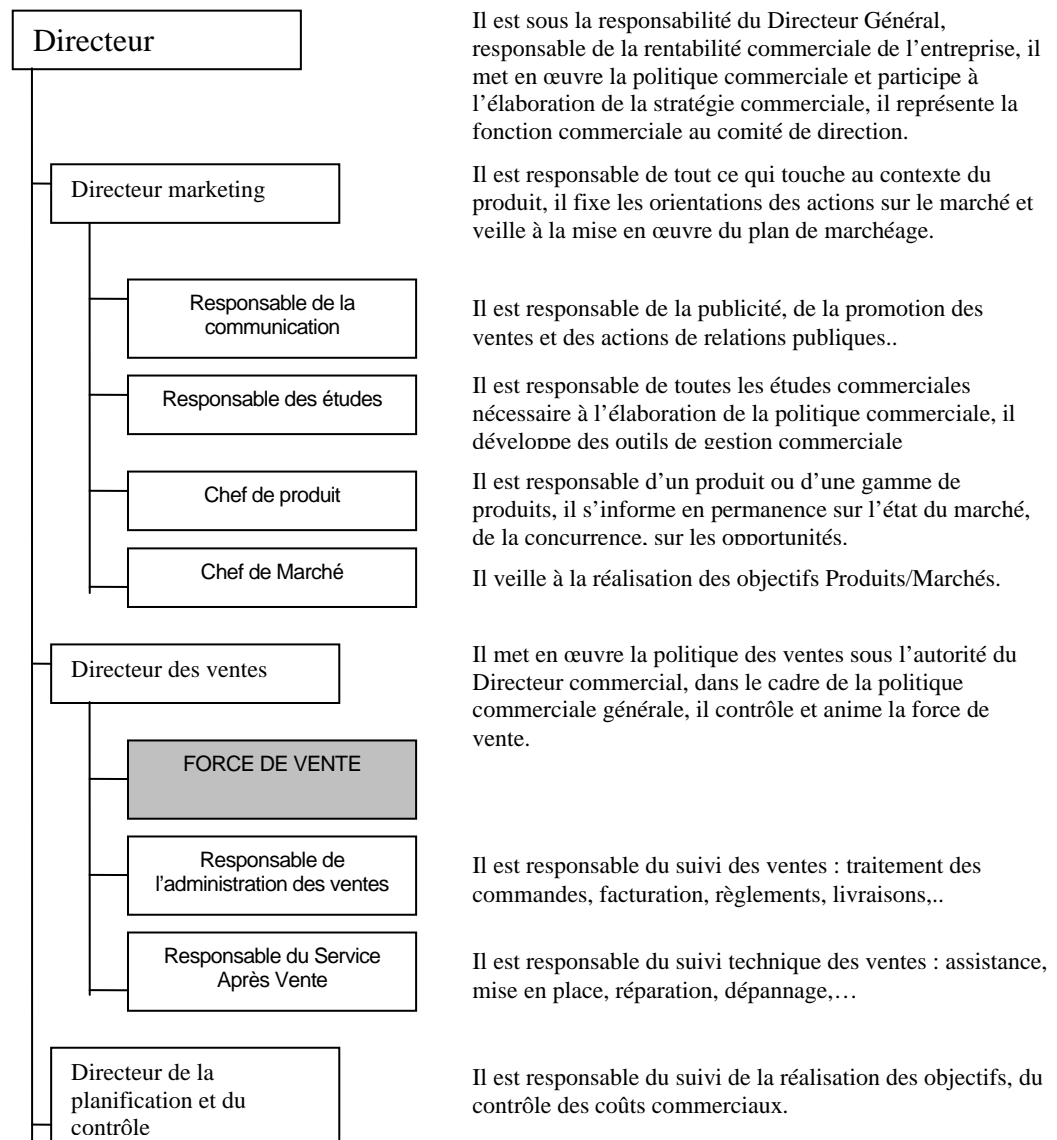
Dans cet exemple simplifié, la force de vente est répartie en trois réseaux : particuliers (FV1), entreprises (FV2) et collectivités (FV3). Les vendeurs du marché des entreprises, par exemple, ont des liens avec deux chefs de produits, tout en étant subordonnés à un directeur des ventes.

Avantages	Limites
- Spécialisation poussée à la fois sur le produit et le marché	- Complication et difficultés de coordination.

2.3 Les hommes de la structure commerciale

La lecture des petites annonces le prouve, les titres et appellations utilisés dans la fonction commerciale sont assez « fantaisistes ». Ils peuvent correspondre à des activités et à des responsabilités fort variées tant pour l'encadrement que pour les vendeurs eux-mêmes.

L'Association Française pour la Normalisation (AFNOR) a réalisé un travail sur la « norme des profils de la vente » en définissant près de 157 appellations différentes. L'organigramme ci après donne les titres et appellations usuels, ainsi que les principales fonctions correspondantes.

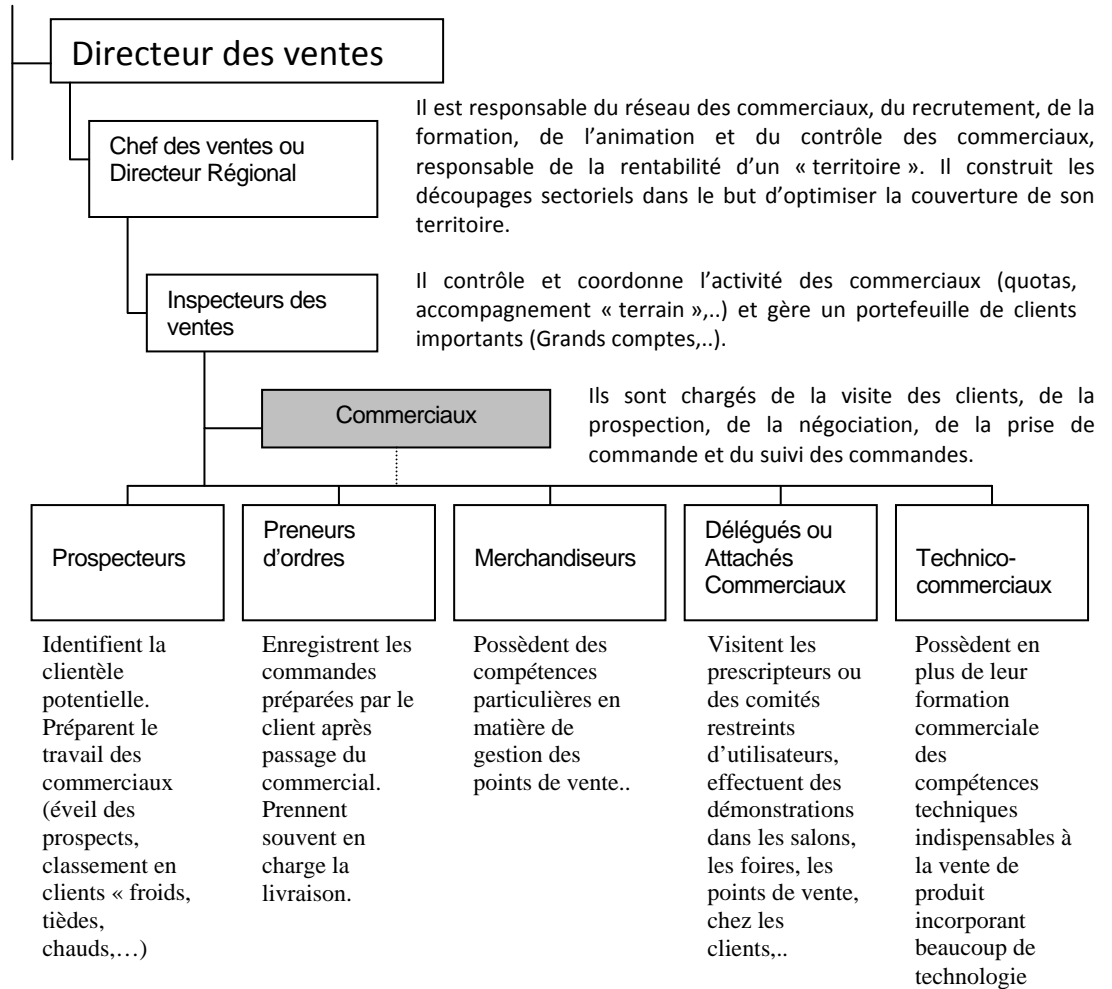


Il ne s'agit ici que d'un exemple d'organisation. Selon les cas, certains services deviendront des directions ou appartiendront à des directions différentes.

2.4 La structure de la force de vente

La force de vente se définit au sens strict du terme comme l'ensemble des collaborateurs itinérants d'une entreprise chargés de l'action commerciale auprès des prospects et des clients avec qui ils sont en contact direct. Au sens large, la force de vente est l'ensemble des vendeurs de l'entreprise, itinérants ou sédentaires.

Le rôle de la force de vente peut se définir à court terme : **vendre**, à moyen terme : **revendre** (au sens de fidéliser et de gérer la relation commerciale), et à long terme : **représenter** (au sens large du terme, c'est-à-dire établir la réputation de l'entreprise, être porteur d'image,...).



Il existe dans ce domaine une infinité d'appellations soit spécifiques, soit superflues ; l'essentiel est de bien connaître la nature de la tâche à accomplir : prospection, vente complète, démonstration,... Dans le schéma ci dessus ne figure ni les hommes de la force de vente à l'exportation, ni les intervenants de la force de vente intérieure (sédentaire : magasin, télévente, VPC,...)

2.5 L'évolution des structures commerciales

A l'heure actuelle, les grandes tendances sur l'évolution des structures sont au nombre de quatre.

- **La diminution de la « guerre entre le marketing et la vente ».** Marketing (au sens d'études et recherches) et vente sont de plus en plus réunis sous une seule et même autorité. Le marketing, sous la pression des difficultés économiques actuelles, se fait plus modeste et raisonne à présent à court terme, en « opérationnel ».
- **Une fragilisation des niveaux hiérarchiques intermédiaires,** pour diminuer les coûts de structure (qui représente en moyenne ¼ des coûts commerciaux) et parce que les techniques de transmission et de traitement de l'information permettent à présent à la direction commerciale de gérer directement une équipe de vente importante, les fonctions de chefs de ventes et d'inspecteurs des ventes deviennent de moins en moins nombreux, amputant d'autant les perspectives de carrière des jeunes vendeurs.
- **L'essor des « Grands comptes » et du « Trade Marketing ».** La plupart des entreprises ont à présent des vendeurs spécialisés dans les grands comptes et la grande distribution de manière à répondre, non seulement aux attentes et aux besoins des consommateurs, mais aussi aux besoins et exigences des distributeurs.
- **L'enrichissement des rôles du vendeur.** Le vendeur doit désormais être avant tout un « vendeur de solution », capable de répondre à l'ensemble des besoins du client. Conséquence, en temps, son rôle « sédentaire » augmente, en terme de compétence, il devient « communicateur » et gestionnaire.

En conclusion : une photographie de la structure de la plupart des force de vente :

- **Organique** plus que bureaucratique, bien qu'il y ait une tendance vers la standardisation des outils et des comportements.
- **Décentralisation** (en principe géographique) souvent effective des responsabilités, ...mais pas de l'autorité !
- **Formalisation** et **standardisation** des résultats, quotas, ... et contrôle strict et « lapidaire » des performances.
- **Adhocratisation** des décisions : tout le monde contribue à la résolution d'un problème et à l'élaboration d'une solution
- Augmentation du **rôle stratégique** de la force de vente
- Encore **faible professionnalisation** du métier de vendeur malgré une évolution rapide ces quinze dernières années
- En définitive, la plupart des structures permettent **l'autonomie**, le **dynamisme** et la **sanction des résultats**.

3. Les réseaux de vente

Les marchés, les clientèles, les produits sont de plus en plus diversifiés. Face à cette complexité croissante de l'environnement, à une âpreté de la concurrence, les entreprises cherchent à mettre en place des réseaux de vente qui touchent un maximum de clients, au moindre coût. Pour être performant, un réseau doit être **organisé** de façon rationnelle, ce qui implique une bonne connaissance des différents **modes de distribution** et une **adaptation** à l'évolution du marché et de l'entreprise. **L'audit du réseau** est un outil privilégié du maintien de l'entreprise en phase avec son environnement.

3.1 Les étapes de la distribution

Avant que le produit n'arrive chez le client, la distribution comporte différentes étapes. Le choix de les assurer elle-même ou de les « déléguer » à des intermédiaires représente un enjeu stratégique pour l'entreprise. Il s'agit par conséquent de réfléchir à la notion de réseaux – le réseau reliant le producteur au consommateur final du produit.

3.1.1 Les fonctions de la distribution

Le plus souvent, le produit terminé n'est pas directement disponible pour le consommateur du fait de l'**éloignement** des lieux de production et de consommation, de la production en grandes **quantités** et de la **saisonnalité** de la consommation. Pour assurer la mise à disposition « du bon produit, au bon endroit, au bon moment, (au bon prix), en quantité suffisante, (et sous la bonne enseigne) », les intermédiaires de la distribution doivent s'acquitter des fonctions suivantes :

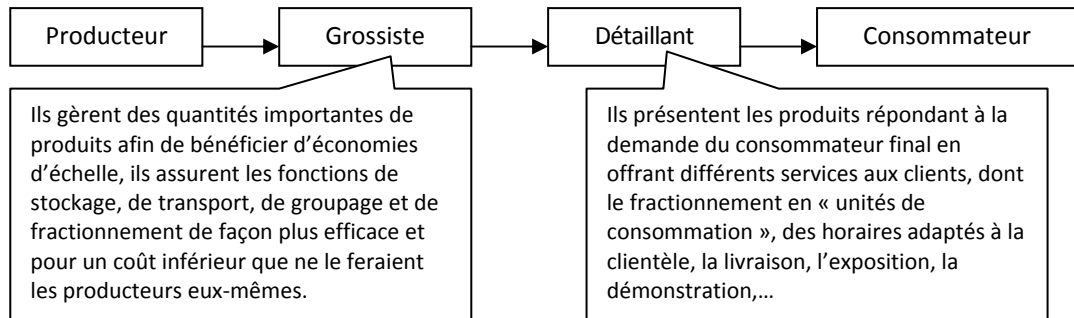
Fonctions	Commentaires
1. Transport	Afin d'acheminer le produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final
2. Groupage	Rassembler les lots dispersés d'un produit pour faciliter le transport, les opérations de logistique et optimiser les coûts.
3. Stockage	Indispensable pour ajuster production et consommation, rarement en phase, et réaliser harmonieusement les fonctions précédentes.
4. Fractionnement	Division des quantités rassemblées à la production et au stockage pour présenter les produits dans les quantités et dans un conditionnement adaptés aux besoins du marché.
5. Assortiment	Mise à disposition du consommateur final, en un même lieu, de produits d'origines diverses.
6. Financement	Pour assurer les différents transfert de propriété qui interviennent lors de la distribution.
7. Services	De plus en plus nécessaires pour assurer la compétitivité de l'activité commerciale et susceptibles d'ajouter de la valeur aux produits : - information des différents acteurs du circuit de distribution sur les produits, les modes de commercialisation,... - services complémentaires à la vente : livraison, installation, mise en service, maintenance, garantie, assurance, fourniture de pièces détachées, assistance technique,...

3.12 Les différents circuits de distribution

En fonction du nombre d'intermédiaires on parle de circuits longs, courts et directs (ou ultracourts).

Les circuits longs

Plusieurs intermédiaires interviennent (au moins 2 intermédiaires revendeurs entre le producteur et le consommateur final) Dans sa forme classique ce type de circuit comporte 4 étapes :



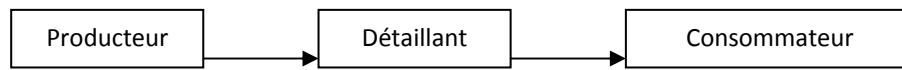
Bien entendu, d'autres étapes peuvent exister : importateur, commissionnaires, courtiers, mandataires, agents commerciaux,...

Agit	Intermédiaires	Rôle	Commentaires
En son nom propre	<u>Commissionnaire</u>	Personne physique ou morale ayant le statut de commerçant qui traite pour le compte d'un tiers (le commettant) et est rémunéré par une commission. Son rôle est important dans l'import-export et dans les transports.	Un commissionnaire peut intervenir aussi bien dans la vente (ex : le commettant est une entreprise qui souhaite exporter) qu'à l'achat (ex : le commettant est une centrale d'achat qui approvisionne ensuite les hypermarchés)
Au nom de l'entreprise	Mandataire : détient un contrat de mandat par lequel une entreprise lui donne pouvoir d'agir en son nom	Commerçant : <u>courtier</u>	Met en rapport différents acteurs de la chaîne économique qui, sans lui auraient des difficultés à se rencontrer. Un courtier en marchandises met en rapport des acheteurs et des vendeurs, un courtier spécialisé en fret facilitera la rencontre d'expéditeurs et de transporteurs.
		Non commerçant : <u>Agent Commercial</u>	A titre de profession habituelle indépendante, sans être lié par un contrat de louage de service, il négocie et éventuellement conclut des affaires pour le compte du mandant. Il agit pour le compte d'une entreprise. Cf Chapitre 4 – Typologie de la FdV - Statut

L'intervention des multiples intermédiaires entraîne la perception de commissions et rémunérations diverses. S'il est indéniable que certains intermédiaires apportent une réelle valeur ajoutée, d'autres assument des fonctions susceptibles d'être assurées sans eux. Ils sont sources de surcoûts inutiles. **La modernisation des réseaux tend vers leur raccourcissement afin d'améliorer leur productivité, c'est-à-dire le rapport entre les fonctions assumées et leur coût.**

Le circuit court traditionnel

Dans ce type d'organisation commerciale, le distributeur s'approvisionne directement chez le producteur.



Avantages	Inconvénients
Ce type de circuit constitue une économie pour le distributeur si celui-ci est en mesure d'assurer les fonctions de gros pour un coût inférieur. Par ailleurs, le circuit court rapproche le producteur du consommateur et permet donc de mieux répondre, et plus vite, aux attentes des clients. Il permet aussi un meilleur contrôle des conditions de vente (prix, présentation, disponibilité,...)	Nécessite la mise en place d'une infrastructure importante afin d'assurer correctement le stockage, le transport, la facturation,... Le producteur supporte l'intégralité du risque financier (incidents de paiement) qui augmente avec la multiplication des points de vente. Il est donc important de les sélectionner soigneusement en fonction de leur solvabilité.

Le circuit court intégré

On désigne sous ce terme le circuit dans lequel l'intermédiaire entre le producteur et le consommateur assure les fonctions de gros et de détail. Il peut se présenter sous différentes formes : grands magasins, magasins populaires et grandes surfaces (GSA).

Le circuit court contractuel

Dans ce type de circuit, producteur et détaillants signent un contrat de distribution qui réserve la commercialisation des produits à des distributeurs agréés. Les deux formes de contrat sont la **concession** et la **franchise**.

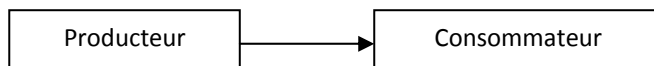
- **La concession** : Un contrat peut stipuler que la concession est libre ou exclusive
 - **La concession exclusive** : est un contrat par lequel le titulaire d'une marque (le concédant) s'engage, sur un territoire donné, à ne vendre qu'à son concessionnaire qui s'oblige en contrepartie à distribuer les biens concédés et uniquement ces biens en respectant la politique commerciale définie par son partenaire. L'exclusivité s'entend donc pour les deux parties signataires du contrat.
 - **La concession libre** : le détaillant s'engage à vendre les produits du fournisseur mais sans être tenu de lui réserver l'exclusivité de ses achats. De même le concédant s'oblige à approvisionner le détaillant mais sans clause d'exclusivité. Il lui est donc possible de désigner un autre distributeur dans la même zone.
- **La franchise** : La Fédération Française de la Franchise (9, bd des Italiens, 75002 PARIS) indique qu'il s'agit d'une méthode de collaboration contractuelle entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Par le contrat de franchise, le franchiseur met à la disposition du franchisé, un mode de commercialisation spécifique dont l'efficacité est reconnue. En contrepartie, le franchisé s'acquitte d'un droit d'entrée et d'une redevance périodique. Il s'engage par ailleurs à distribuer les produits conformément aux prescriptions du franchiseur contenues dans la « bible », document qui résume son savoir-faire. Il existe 3 catégories de franchises :

- **Les franchises industrielles** : un industriel commercialise un procédé de fabrication (ex. : Coca Cola)
- **Les franchises de distribution** : un industriel distribue ainsi un produit qu'il a créé (ex : Phildar, Rodier, Pinguoin, Benneton,...), ou bien le franchiseur sélectionne des produits chez des fabricants pour les vendre sous son nom (ex : Connexion).
- **Les franchises de services** : concernent de nombreux secteurs d'activité (ex : Restauration – Mac Donald, Courtepaille,.../ Location – Avis, Herz,.. / Réparation – Midas, Plein Pot,... / Hôtel – Ibis, Novotel, Mercure, Formule 1,...)

Le franchiseur doit disposer d'un nom commercial, de marques de fabriques, de symboles, sigles,... ainsi que de commerces ou services et d'un savoir-faire mis à la disposition des entreprises franchisées. Pour proposer une franchise, il est nécessaire d'offrir des produits ou des services d'une manière originale et spécifique. Il s'agit donc pour le franchiseur de faire profiter d'un savoir-faire commercial, dont la valeur peut être subjective. Il a donc nécessaire de réglementer ce domaine, d'où la loi DOUBIN du 31/12/1989

Le circuit direct

Ce type de circuit est caractérisé par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre le producteur et le consommateur. L'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.



Les formes de ventes directes sont multiples, on peut notamment relevé **la vente directe par représentant** (utilisé lorsque l'entreprise souhaite s'adresser directement à sa clientèle car l'entretien de vente est déterminant et que l'intervention du vendeur détermine la réalisation de la vente), et **la vente par catalogue – ou marketing direct** -

3.2 Réseau de distribution et réseau de vente

Le **réseau de distribution** d'une entreprise est constitué par l'ensemble des intermédiaires, personnes physiques ou morales qui remplissent les activités de distribution pour ses produits. Les choix en matière de distribution font partie du plan de marchéage (marketing mix) d'une entreprise au même titre que les choix stratégiques de prix, de produit et de communication. Les stratégies qui déterminent ces choix ainsi que l'univers de la distribution dans lequel ils sont mis en œuvre sont étudié dans le cours de marketing.

A l'intérieur de ce réseau de distribution on peut distinguer, selon le rôle des intermédiaires, deux réseaux :

Réseaux de distribution	
Le réseau de vente	Les prestataires de services
Les intermédiaires sont propriétaires du produit car ils l'ont fabriqué : les producteurs , ou car ils l'ont acheté pour le revendre : les intermédiaires revendeurs	Ils remplissent des activités de distribution mais ne deviennent jamais propriétaires du produit. (les entreprises de transport, par exemple)

Dans la pratique, les deux termes « réseau de distribution » et « réseau de vente » sont souvent confondus. Seule l'observation de la situation permet de dire si le terme « réseau de distribution » englobe ou non les prestataires de service non acheteurs du produit.

Le **réseau de vente** est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. Le choix qui s'offre à l'entreprise est de réaliser elle-même la distribution de ses produits (réseau direct) ou de déléguer certaines opérations (réseau indirect). Chaque formule présente avantages et inconvénients.

Type de réseau	Avantages	Inconvénients
Direct	Uniformité du mode de distribution des produits Diffusion de la culture de l'entreprise Couverture du marché Spécialisation des commerciaux, du management	Coûts de structure lourds (personnel, point de vente) Réseau pas toujours adapté lors de l'apparition de nouveaux produits, de nouveaux marchés : adaptation (extension ou réduction)
Indirect	Faibles coûts de structure Adaptation plus rapide à la couverture du marché Meilleure souplesse du réseau Diversification plus facile Dynamisme des adhérents	Difficulté à trouver de bons distributeurs Besoin de fidélisation Risque de conflits avec réseau direct Problème de relais de l'image de l'entreprise Nécessité d'animation

L'UAP s'appuie sur un réseau indirect (agents commerciaux et courtiers) et un réseau direct (salariés) pour commercialiser ses produits auprès d'une clientèle de plus en plus informée et face à une concurrence toujours plus présente. Ceci est un exemple de cohabitation de différents réseaux au sein d'une même entreprise.

3.3 Le choix d'un réseau

Un réseau dont l'entreprise est propriétaire est facile à contrôler, constitue un excellent vecteur pour relayer les options commerciales de l'entreprise auprès de la clientèle. Handicap, il peut se révéler lourd et coûteux à l'usage.

Un réseau de distribution autonome est certainement plus dynamique mais également plus difficile à fédérer, d'où des surcoûts pour l'animation du réseau.

Choisir un réseau revient à réaliser un compromis entre coût, possibilité de contrôle et efficacité, tout en prenant en compte un certain nombre de contraintes.

3.31 Les contraintes en matière de choix de réseau

Les contraintes légales

Pour certains produits, certains circuits sont obligatoires ou, au contraire, interdits. Les spécialités pharmaceutiques, par exemple, ne peuvent être vendues qu'en présence d'un pharmacien diplômé. Certaines méthodes de vente sont soumises à des réglementations spécifiques, vente à domicile, vente à crédit, par exemple. Par ailleurs, il existe un arsenal de textes réglementant la vente (refus de vente, vente discriminatoire,...) qui constituent autant de contraintes dans le choix du réseau de distribution dont il convient de tenir compte.

Les contraintes financières.

Les fonctions de distribution sont extrêmement coûteuses.

Les contraintes du marché

Dans les conditions économiques actuelles, l'offre est surabondante par rapport à la demande. Le fournisseur, même s'il a les moyens d'une campagne publicitaire de soutien « choisit » moins ses revendeurs qu'il n'est choisi par eux. La distribution « sélective » n'est pas toujours un choix, elle peut s'imposer à l'entreprise si simplement quelques distributeurs acceptent de vendre le produit.

Les contraintes liées aux rapports de force

Les circuits sont souvent dominés par un intermédiaire et le nouveau venu dans ce circuit devra se plier aux usages de cet intermédiaire.

Les contraintes humaines

Les intermédiaires sont des personnes qui sont longues à former et à convaincre. Le contrôle de l'entreprise sur elle reste toujours limité.

Toutes ces contraintes limitent sévèrement les choix de l'entreprise en matière de réseau de distribution. En fait, une entreprise ne modifie de façon importante son réseau que dans trois circonstances :

- insatisfaction importante avec le réseau existant
- lancement d'une gamme de produit complètement nouvelle
- pénétration d'un nouveau marché sur lequel l'entreprise n'a pas encore de réseau

Compte tenu de ces limites, le choix définitif du réseau peut se faire qu'en terme de **productivité commerciale**, c'est-à-dire en évaluant pour chaque intermédiaire, revendeur ou prestataire de services du réseau un rapport **service rendu / coût**.

Le service rendu	Le coût
<ul style="list-style-type: none"> • Ce que nous coûterait l'activité de distribution que cet intermédiaire remplit pour nous, si nous devions la mener nous même. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les marges que prélève le revendeur • La rémunération des prestations du prestataire de services.

Ce type de calcul permet de comparer un canal direct avec un réseau de vente externe, ou plusieurs revendeurs entre eux. Il ne permet pas par contre de tenir compte du coût de la perte de contrôle du produit et du risque qui en découle pour l'image de marque. Ces éléments ne sont pas quantifiables. Ils sont cependant essentiels pour l'entreprise, elle cherchera à les minimiser par la mise en œuvre de sa politique commerciale au sein de son réseau.

3.32 Le choix des réseaux de distribution

Le réseau choisi peut prendre plusieurs formes chacune entraînant des contraintes et des avantages différents pour l'entreprise.

Le réseau direct

Les consommateurs ou utilisateurs des produits rencontrent directement la force de vente de l'entreprise productrice. Avantage : un contrôle total des activités de distribution, contrainte : l'entreprise est seule à assumer l'organisation, les coûts commerciaux et les risques. Cette solution n'est possible que :

- Si les coûts de distribution sont réduits par exemple par l'utilisation de la VPC ou du marketing direct, ou,
- Si le nombre de clients est limité ou,
- Dans la vente de biens industriels, ou,
- Pour de toutes petites entreprises qui doivent se limiter à une clientèle locale.

Dès que le nombre de clients visés augmente, l'entreprise doit recourir à des intermédiaires-revendeurs. Le nombre de ces revendeurs dépend de la stratégie de distribution que l'entreprise choisit...ou subit.

Les stratégies de distribution et le nombre d'intermédiaires-revendeurs

On peut distinguer les stratégies de distribution intensive et les stratégies de contrôle.

- **La distribution intensive** : cette stratégie consiste à vendre le produit au plus grand nombre de consommateurs finals possible, donc aussi au plus grand nombre de revendeurs possible. C'est la stratégie de la plupart des produits de grande consommation.

Avantages	Contraintes
Le chiffre d'affaires potentiel est important Les coûts de distribution sont répartis entre de nombreux intermédiaires.	Le produit doit être demandé par de nombreux clients. Il faut donc une politique de communication coûteuse. Pour les PGC, la distribution intensive passe obligatoirement par la grande distribution. Le rapport de force y est défavorable au fournisseur. Le fournisseur perd le contrôle de son produit.

- **Les stratégies de contrôle** : elle comprennent, par ordre croissant :
 - **La distribution sélective** : le fournisseur approvisionne simplement quelques revendeurs dans une zone géographique donnée.

Avantages	Contraintes
Le fournisseur conserve un bon contrôle de la distribution, et de plus les coûts de distribution sont diminués	Faible couverture du marché Attaques de la grande distribution envers cette stratégie.

- **La distribution exclusive** : le fournisseur et le distributeur sont liés par un contrat, en plus du contrat de vente, tel le contrat de fourniture exclusive (le fournisseur s'engage à livrer toute sa production au distributeur – ex : coopérative agricole) ; le contrat d'approvisionnement exclusif (le revendeur n'achète un type de produit qu'à un seul producteur – ex : CHR, « les contrats bière ») et finalement, le contrat d'exclusivité réciproque avec les contrat de concession et de franchise (cf §3.12)

Avantages	Contraintes
Le fournisseur contrôle parfaitement la distribution de son produits avec des coûts de distribution faibles	Le produit doit être assez demandé pour faire vivre à lui tout seul le revendeur.

Dans la distribution sélective comme dans la distribution exclusive, le revendeur doit être choisi en fonction de critères objectifs (taille, compétence, emplacement, services offerts à la clientèle) sous peine, pour le fournisseur, de tomber sous le coup de l'interdiction du refus de vente.

En conclusion, la plupart des entreprises utilisent un réseau de distribution complexe qui combine :

- **plusieurs canaux de distribution** – réseau ou canal direct pour les « gros clients », réseaux indirect pour les intermédiaires-revendeurs
- **de nombreux prestataires de service** : transporteurs, messageries pour les activités de transport, plates-formes pour les activités de stockage e de groupage, entreprise de routage, agence de publicité pour certaines activités de communication et de marketing direct, transitaire pour les activités de transport international, courtiers, mandataires pour des activités commerciales spécifiques.

3.4 L'animation des réseaux de vente

Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise est celle de son réseau, aussi doit elle lui apporter tout son soutien. De la même façon, la réussite du réseau tient souvent à la qualité de l'image de l'entreprise. Il est donc important de le fédérer autour de valeurs communes et de lui donner l'unité nécessaire au respect de la politique commerciale de l'entreprise.

Si certains outils d'animation tels que la **promotion** ou la **communication** (journal d'entreprise, formation, club,...) peuvent y contribuer, rien ne remplace l'action de la force de vente qui va quotidiennement animer, soutenir et dynamiser le réseau. Une des missions de la force de vente est donc de **véhiculer des informations**.

Informations descendantes	Informations ascendantes
Hiérarchie → FdV Informations de synthèse sur : - la politique commerciale (nouveaux produits, prix, campagne publicitaire,...) - les objectifs et les systèmes de rémunération du vendeur / revendeur	Hiérarchie ← FdV Avec surtout deux aspects : - la réaction du terrain (concurrence, clients,...) - l'activité du vendeur (reporting)
Informations transversales FdV ↔ FdV Peu contrôlée par la hiérarchie, mais terriblement efficace : c'est le domaine du bouche à oreille, des rumeurs, des « trucs »	

3.41 Les objectifs de l'information du réseau

Le système d'information commercial poursuit cinq types d'objectifs :

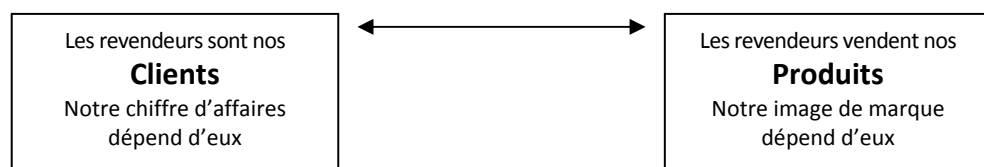
- **Présenter et expliquer** les politiques marketing
- **Faire « voir » le terrain à la direction.** Sans cet échange, on dit que « le réseau de vente ressemble à un groupe de muets (la FdV et les revendeurs) dirigés par des aveugles (la direction marketing de l'entreprise). »
- **Stimuler le vendeur** qui est isolé pendant la plus grande partie de son temps de travail du reste de l'entreprise. Le retour d'information (feed-back) le relie au reste de l'entreprise et l'encourage à continuer à remonter des informations.
- **Stimuler les revendeurs** et les encourager à mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise.
- **Contrôler l'activité du vendeur.** Les objectifs donnés par la hiérarchie (informations descendantes) orientent le vendeur vers des comportements, des actions ou des résultats. Les rapports et comptes rendus transmis par le vendeur, la tenue de fichiers (informations ascendantes) permettent à l'entreprise d'évaluer comment le vendeur respecte ou non ces objectifs.

Pour être efficace, l'information dans ce système d'information commercial doit être **équilibrée**, c'est-à-dire, ni uniquement ascendante, ni uniquement descendante, **et** elle doit être **utilisée**, pas d'information sans retour d'information. Il convient par conséquent

- **de diminuer le nombre d'informations** demandées systématiquement au vendeur (moins de dix par visite),
- **précodifier ces informations** pour permettre le stockage et le traitement informatique des données
- **prévoir et encourager** une « procédure d'exception » pour les faits exceptionnels repérés chez le client (réclamation, demande spécifique,...)

3.42 La mise en œuvre de la politique commerciale dans le réseau

La politique commerciale regroupe ses décisions en matière de produits, prix, communication et distribution. L'application de cette politique est surtout difficile avec le réseau de vente externe, car il pose un problème difficile :



La question du respect de la politique commerciale par les revendeurs se pose essentiellement pour les produits de marque qui restent clairement identifiables par les consommateurs. Pour les produits intermédiaires ou fongibles (incorporés dans un autre produit et substituables), cette question se pose moins.

La mise en œuvre de la politique commerciale se complique lorsque, et c'est souvent le cas, le réseau externe se compose de plusieurs canaux de revendeurs largement concurrents entre eux pour la vente des produits.

Pour faire respecter sa politique commerciale par le revendeur, l'entreprise peut mener six types d'actions :

- **L'action sur la demande du consommateur final**, il s'agit de tactiques « PULL », des actions qui font demander le produit par le consommateur final...et donc imposent au revendeur d'avoir en stock ce produit. L'un des arguments les plus efficace du producteur auprès de la grande distribution est l'envergure des campagnes publicitaires grand public qu'il mène.
- **L'action de promotion**. On regroupe sous cette appellation les tactiques « PUSH » (pousser). Ces actions incitent le revendeur à vendre notre produit plutôt qu'un autre car il va soit en tirer une marge commerciale plus élevée, soit le fournisseur lui offre d'autres avantages tels des ristournes de fin d'année sur le chiffre d'affaires, des « locations » de tête de gondoles,... Ces avantages financiers ont tendance à être systématiquement exigés par les centrales d'achat de la grande distribution, simplement pour octroyer le « permis de chasse », c'est-à-dire le droit d'être référencé par leurs enseignes. Notons le **problème juridique** qui peut découler de ces actions qui peuvent sous certaines conditions être assimilées à des **pratiques discriminatoires** en cas d'abus, risque partagé, car si le fournisseur peut être accusé de pratiques discriminatoires, le distributeur peut lui être accusé **d'abus de position dominante**. Les avantages financiers, consentis ou réclamés, doivent donc être justifiés par des critères objectifs, comme les quantités vendues.
- **La stimulation directe du revendeur et de sa propre force de vente**. Dans le domaine de la stimulation par des jeux, concours, cadeaux,..., l'imagination des producteurs et des agences spécialisées ne connaît pas de bornes, bien que les difficultés économiques actuelles ont rendu ces campagnes de stimulation plus rares et plus modestes. Ces actions se situent plutôt hors de la grande distribution, dans les circuits dits « traditionnels ».
- **L'action par la formation**, elle est particulièrement adaptée pour la vente de biens techniques. Le producteur assure à ses frais à l'équipe du distributeur une formation technique (connaissance du produit et des applications, entretien,..) et une formation commerciale (mise au point de l'argumentaire, utilisation des aides à la vente,..)
- **L'action par les services**. Les vendeurs du producteurs rendent de nombreux services au distributeurs. On peut citer, les merchandiseur, les animateurs,...
- **L'action par les contrats**. Le producteur cherche souvent à s'assurer des débouchés exclusifs en se liant avec ses distributeurs par des contrats, mais la mise en œuvre de la politique commerciale chez les revendeurs reste un problème difficile pour les producteurs.

3.5 L'audit du réseau

L'audit (du latin « audire », écouter) est à l'origine une méthode de contrôle financier apparue aux Etats Unis après la crise de 1929. Cette méthode avait pour but de protéger les actionnaires en garantissant la présentation par les entreprises de rapports financiers objectifs. L'expression s'est répandue. Depuis 1990, on « audite » tous azimuts,... lorsque devant un système complexe (d'ordre financier, informatique, commercial,...) on essaie :

- d'analyser clairement quelles sont les méthodes, les procédures utilisées,
- d'évaluer l'efficacité de ces procédures
- de conseiller éventuellement des méthodes plus efficaces ou plus réalistes.

Chaque audit est un cas particulier puisqu'il s'agit « d'écouter » un système, un service particulier dans une entreprise. Cependant, l'audit passe presque toujours par les 5 mêmes étapes :

- **La situation de départ.** L'audit est plus souvent pratiqué en période de difficultés qu'en « contrôle continu ». La menace d'un contrôle fiscal ou une baisse des ventes ou de la rentabilité provoque le plus souvent le besoin d'un audit. Cet audit donnera des résultats plus fiables s'il est mené par un auditeur externe, c'est-à-dire ne travaillant pas dans le système observé.
- **L'inventaire des méthodes et des procédures utilisées.** Un audit de réseau de vente prendra la forme d'une description exhaustive de ce réseau.
- **L'analyse de la conformité aux règlements en vigueur.** Cette étapes est essentielle dans les audits comptables et financiers. Pour l'audit d'un réseau de vente, l'auditeur vérifiera la conformité des pratiques de l'entreprise en matière de distribution avec les réglementations sur la vente et le droit de la concurrence.
- **L'évaluation de l'efficacité du réseau de distribution.** L'auditeur évalue l'efficacité du réseau en comparant les résultats obtenus par l'entreprise aux objectifs qu'elle s'était fixés. Cette évaluation se fait en termes quantitatifs et en termes qualitatifs. Pour être efficace, elle suppose que l'entreprise auditée se soit fixée des objectifs précis et accepte que tous les services coopèrent avec l'auditeur. La comptabilité doit fournir tous les chiffres, la force de vente, toutes les informations sur les clients. L'auditeur doit également pouvoir prendre contact avec un échantillon représentatif de la clientèle de l'entreprise, les revendeurs et consommateurs finals. Leur opinion sur les performances commerciales de l'entreprise est indispensable pour une évaluation qualitative du réseau de vente.
- **Les conseils.** A l'issue de l'audit, l'auditeur doit conseiller à l'entreprise des méthodes plus conformes et/ou plus efficaces.

Cependant, l'auditeur, externe ou interne, n'est pas le décideur. En matière de réseau de vente comme dans les autres domaines, il se contente de fournir des aides à la décision. La décision finale constitue un des éléments du plan de marchéage. C'est donc une décision stratégique qui sera prise aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

3.6 Annexe : lexique

« Chemin » commercial emprunté par un produit pour aller du producteur à l'utilisateur final.

Canal de distribution

Canal Ultra court	Canal court	Canal long	Canal long moderne
PRODUCTEUR	PRODUCTEUR	PRODUCTEUR	PRODUCTEUR
CONSUMMATEUR	DETAILLANT CONSUMMATEUR	GROSSISTE DETAILLANT CONSUMMATEUR	CENTRALE D'ACHAT DETAILLANT CONSUMMATEUR

Chacun des canaux est caractérisé :

- par sa longueur (voir tableau)
- par le type d'intermédiaire
- par les liens unissant ces intermédiaires

A propos des « liens », on distingue :

- le canal intégré (un intermédiaire achète « en gros » et vend « au détail ».
- le canal administré (l'un des intermédiaire a un rôle prépondérant
- le canal contractuel, des contrats unissent les intermédiaires (ex : franchise)

Circuit de distribution

Ensemble de canaux de distribution concernant un même bien.

Le circuit regroupe l'ensemble des canaux par lequel est distribué un bien.

**Réseau
(de distribution, de vente)**

Ensemble des personnes physiques ou morales qui interviennent dans la distribution d'un bien ou d'un service.

La notion de réseau fait intervenir, par rapport aux notions de canal ou de circuit, l'approche par les personnes intervenantes. Le réseau est en principe une vision plus large des ces voies d'acheminement. Ainsi la force de vente fait-elle partie du réseau de distribution d'un produit alors qu'elle est exclue des notions de circuit ou de canal. Le réseau se caractérise par le nombre de personnes intervenantes et par sa dimension géographique.

**Distribution exclusive
(Stratégie de)**

Forme de distribution dans laquelle le fabricant confie l'exclusivité de la vente de ses produits à un distributeur sur une zone géographique déterminée. Fabricant et distributeurs sont alors liés par un contrat

- de fourniture exclusive (le producteur s'engage à livrer TOUTE sa production au distributeur)
- d'approvisionnement exclusif (le distributeur s'engage à s'approvisionner exclusivement auprès de tel producteur)
- de franchise
- de concession

**Distribution sélective
(Stratégie de)**

Forme de distribution dans laquelle le fabricant choisit un nombre restreint de distributeurs en fonction de leurs qualités techniques et de leurs image de marque. La distribution sélective repose sur un contrat :

- d'agrégation : le fabricant choisit son distributeur
- de travail : le fabricant salarie ses distributeurs
- de mandat : le fabricant donne pouvoir au mandataire de distribuer en son nom
- de courtage : le courtier se contente de rapprocher l'acheteur et le vendeur sans prendre lui-même part à l'acte

**Distribution intensive
(Stratégie de)**

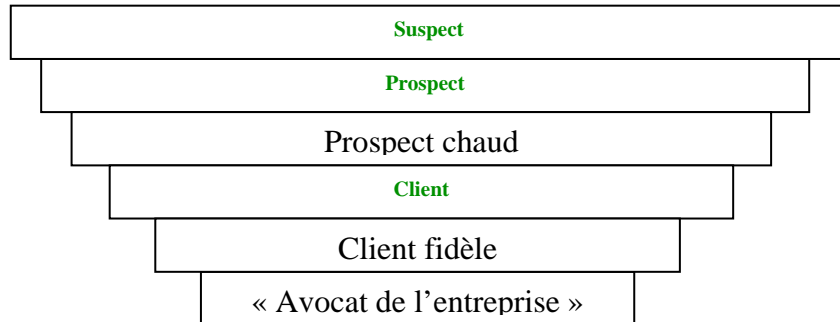
- Encore appelée stratégie de distribution extensive en raison du grand nombre de points de vente retenus, a pour but d'assurer la couverture maximale du marché. Résultant de contrats de vente classiques, cette forme de distribution convient à tous les biens banaux (biens de consommation courante, de prix bas et d'achats fréquents)

Prospect

Individu ayant fait l'objet ou allant faire l'objet d'une action de communication commerciale. Le prospect se distingue des autres non-consommateurs parce qu'il est concerné par une approche commerciale : visite d'un vendeur, contact téléphonique ou postal. On utilise l'expression « **suspect** » pour désigner tous les clients potentiels, ou « virtuels » d'un bien ou d'un service.

Ensemble des tâches permettant de créer et développer une clientèle.

Les caractéristique de la période actuelle, forte concurrence, faiblesse de la demande,.. conduisent les entreprises à accorder autant d'importance à la fidélisation des clients qu'à la prospection. Il s'agit de faire passer le consommateur par plusieurs stades :

**Prospection**

On distingue 5 techniques de prospections :

- prospection directe : démarchage systématique en « porte à porte » ou en « plaque à plaque » ou en suivant un plan de tournée défini à l'avance
- Opération « commando » sur le terrain : recherche systématique de contacts pendant une courte durée sur une zone géographique ou clientèle déterminée
- Manifestation commerciale : permet de prendre des contacts directs et de développer des fichiers bruts ou préqualifiés exploités ensuite par la force de vente
- Organisation d'un événement : type journée porte ouverte... technique soumise à une loi de 1972 qui interdit le démarchage déguisé sous forme d'invitation
- Mercatique direct : démarchage par téléphone, publipostage...

4. La structure de la force de vente

L'activité commerciale de l'entreprise est assurée par les vendeurs dont le rôle est de prospecter les clients potentiels, de réaliser un chiffre d'affaires avec un exigence de rentabilité et de fidéliser la clientèle acquise.

En fonction du mode de distribution adopté, de la nature de son réseau, de ses produits et de ses clients, l'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter : propre ou déléguée, interne ou externe.

4.1 Les types de force de vente

Le premier choix à opérer pour déterminer le type de force de vente dont va se doter l'entreprise porte sur la **façon** dont celle-ci exerce son activité, le deuxième niveau de décision portera sur **le lien** qui va l'unir à ses vendeurs.

4.11 Force de vente interne (sédentaire) ou externe (itinérante)

Définitions

- a) **Force de vente interne** : les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente. Selon les entreprises, les services commerciaux internes sont plus ou moins nombreux. Une meilleure productivité commerciale ne passe pas nécessairement par la seule force de vente externe. Tout le personnel de l'entreprise est le service interne de la force de vente dont la productivité peut être augmentée :
- par une meilleure qualité des relations épistolaires (services du contentieux et financiers),
 - par une meilleure qualité des relations téléphoniques (du standardiste au technicien)
 - par un meilleur accueil,
 - par une image générale donnée par l'entreprise et son personnel

Chacun participe à la vente quelque soit son niveau. Cela est d'autant plus vrai pour les services commerciaux dont la force de vente externe se plaint souvent à cause de :

- leur manque de compréhension,
- leur incapacité à établir des priorités,
- leur absence de soutien,
- leur boulimie de paperasse,
- leur indisponibilité hors des heures de bureau, là où justement le vendeur peut éventuellement espérer faire le point ou avoir besoin d'informations.

Cet aspect est encore renforcé lorsqu'il y a un véritable service de vente à l'intérieur de l'entreprise (vendeurs derrière une banque, télévendeurs,..) ou lorsqu'elle réalise des opérations de publipostage ou de VPC.

- b) **Force de vente externe** : les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects, et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez vous, organisation des tournées, négociations,..)

Il arrive souvent que ces deux types de force de vente coexistent dans la même entreprise. Dans le domaine de l'automobile, par exemple, un même vendeur sera pour une part de son activité, itinérant, et sédentaire pour une autre part.

4.12 Force de vente propre ou déléguée

Définitions

- a) **Force de vente propre** : elle est constituée de commerciaux qui travaillent **exclusivement** pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, VRP exclusif,..). Ils sont donc soumis à un lien de subordination juridique et au contrôle de la hiérarchie.
- b) **Force de vente déléguée** : les vendeurs travaillent pour **plusieurs sociétés** (VRP multiscarte, agent commercial,..). Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission, ils exercent leur activité de façon partiellement ou entièrement autonome.

Critères de choix

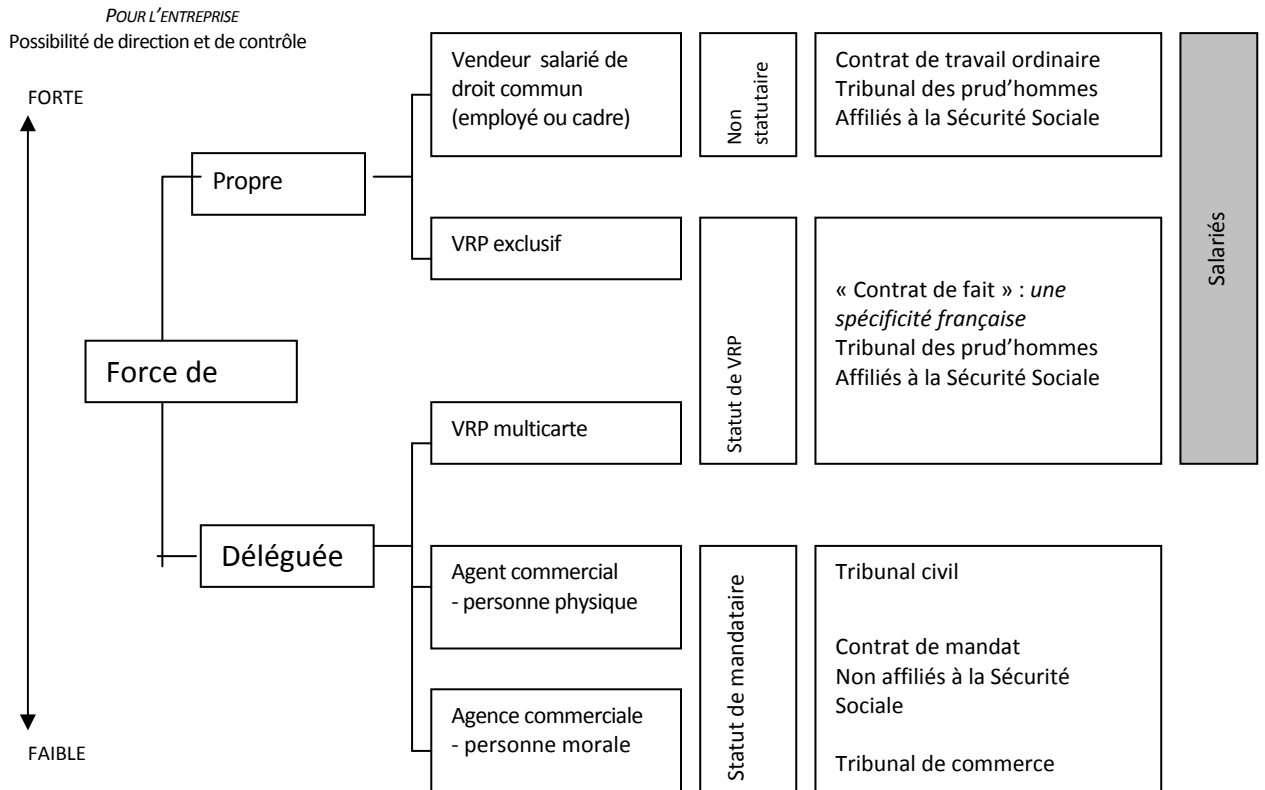
	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation de l'activité vers les objectifs de l'entreprise - Contrôle de l'activité des vendeurs - Meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'encadrement, direction, animation, suivi, formation,.. - Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaires est très faible - Gestion d'un personnel salarié
Force de vente déléguée	<ul style="list-style-type: none"> - Payée à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes - Vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients, rapidement opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûte cher en cas de développement important du CA (car taux de commission élevé, compte tenu du risque assumé) - Peu de contrôle sur l'activité du vendeur. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise. Le multiscarte privilégie les cartes les plus rentables pour lui.

Les deux modes d'organisations peuvent se trouver au sein d'une même force de vente. L'entreprise peut disposer d'une force de vente propres dans certaines régions, si la densité de clientèle le justifie et d'une force de vente déléguée sur d'autres. Certains produits peuvent être distribués par des vendeurs exclusifs, d'autres par des multiscartes.

4.2 Les différents statuts

Il n'y a pas de statut idéal. L'entreprise devra proposer à ses commerciaux le statut qui correspond le mieux à sa politique et à ses objectifs. Elle devra toutefois prendre garde qu'elle ne pourra pas modifier le statut de son équipe de vente comme bon lui semble. Par conséquent, elle devra, avant de prendre sa décision, considérer toutes les implications économiques, juridiques et sociales des différents statuts possibles.

4.21 les différentes formes et statuts de la force de vente



4.22 Les caractéristiques des différents statuts

	Agent commercial	VRP multicarte	VRP exclusif	Salarié de droit commun
Nature des engagements	Contrat de mandat	Contrat de travail		
Rémunération	% sur le Chiffre d'affaires réalisé	% sur le Chiffre d'affaires réalisé	Fixe ou fixe + com.+ primes ou % CA	Fixe ou fixe + com.+ primes (avec prédominance du fixe)
Existence d'un minimum légal	Non		520 fois le taux horaire SMIC par trimestre	Le SMIC
Remboursement des frais	Non, inclus dans le % de commission		Oui	
Subordination	Inexistante (ou faible selon le contrat)	Faible, mais doit cependant rendre compte de son activité	Forte, doit rendre compte de son activité	
Couverture sociale	A sa charge	A la charge de l'entreprise		
Régime fiscal	Imposition au titre des BNC ¹ , est assujetti à la TVA et à la taxe professionnelle + éventuellement à la taxe sur les salaires- ²	Soumis à l'IRPP (avec abattement supplémentaire de 30% pour frais professionnels et vignette auto gratuite)		Soumis à l'IRPP (Peut demander l'abattement supplémentaire de 30% s'il remplit les 4 conditions du statuts de VRP ³

4.23 Avantages et inconvénients des différents statuts

	Agent commercial	VRP multicarte	VRP exclusif	Salarié de droit commun	
Pour l'entreprise	Avantages	Rémunération fonction uniquement du résultat Possibilité d'une large couverture géographique Pas de charges sociales à payer Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle, de la connaissance d'un marché	Rémunération fonction uniquement du résultat Possibilité d'une large couverture géographique Pénétration rapide de nouveaux marchés Apport d'un portefeuille de clients	Lien de subordination Possibilité de contrôle de son activité Système souple et incitatif de rémunération Apport d'un portefeuille de clients	Lien de subordination Possibilité d'employer le commercial à des tâches de gestion Pas d'indemnité de clientèle en cas de rupture du contrat
	Inconvénients	Pas de lien de subordination Travaille pour plusieurs entreprises Contrôle difficile voire inexistant Coût élevé en cas de développement important du chiffre d'affaires	Peu de lien de subordination Travaille pour plusieurs entreprises Contrôle difficile de l'activité Risque de privilégier le client plutôt que l'entreprise	Impossibilité de modifier le secteur et/ou le système de rémunération Clause d'indemnité de clientèle Commission importante si CA important	Rémunération comportant une part importante de fixe (de 80% à 100%) Commerciaux difficiles à motiver (sauf primes) Coût élevé d'organisation et de management de la force de vente

¹ Bénéfices Non Commerciaux

² Peut adhérer à une Association de Gestion Agréée (AGA) ce qui lui donne droit à un abattement jusqu'à 20% de son bénéfice

³ Arrêt du Conseil d'Etat du 09/07/1971

Pour le commercial	Avantages	Revenus fonction de son activité Peut représenter plusieurs entreprises Grande liberté d'action et d'organisation Peut embaucher des salariés Assujetti à la TVA	Revenus fonction de son activité Peut représenter plusieurs entreprises Peut revendre ses cartes Abattement fiscal Grande liberté d'action	Revenus en grande partie liée aux résultats Revenu minimum Indemnité de clientèle en cas de rupture Abattement fiscal	Rémunération en partie fixe Secteur géographique en général réduit
	Inconvénients	Pas d'assurance de revenus minimum Doit assurer sa ouverture sociale Existence d'un minimum de charges sociales quel que soit le CA réalisé	Pas d'assurance de revenus minimum Clause de non-concurrence Secteur géographique en général étendu	Clause de non-concurrence CA, et donc rémunération fonction d'une seule entreprise et liée à sa politique commerciale et à sa logistique	Rémunération en partie indépendante du CA réalisé Pas d'indemnité de clientèle En général, aucun abattement fiscal

4.24 Les critères de choix

Statut	A adopter quand :
Agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'entreprise diffuse des produits soumis à de fortes variations saisonnières ☞ La clientèle est peu nombreuse et largement répartie géographiquement ☞ La gamme de produit est réduite ☞ L'entreprise souhaite pénétrer un nouveau segment ou zone géographique ☞ Le CA potentiel ne permet pas de rémunérer des commerciaux salariés à temps complet ☞ L'entreprise souhaite transférer sur les vendeurs une partie du risque commercial ☞ L'entreprise désire sous-traiter son activité commerciale ☞ L'entreprise « démarre » à l'exportation.
VRP statutaire multcartes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'entreprise est en phase de démarrage et elle ne peut assumer de charge salariale fixe ☞ Elle ne peut assurer la formation des commerciaux ☞ Elle souhaite pénétrer un marché qu'elle maîtrise mal ☞ Elle ne peut assurer l'encadrement et le suivi régulier de sa force de vente ☞ Elle teste un marché nouveau sans vouloir trop se « mouiller » financièrement
VRP statutaire exclusif	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'entreprise souhaite contrôler de près l'activité de ses commerciaux ☞ Elle veut créer, avec eux, un lien étroit de subordination ☞ Elle a les moyens humains et financiers de : <ul style="list-style-type: none"> - leur assurer une formation continue - les encadrer et de les animer - les suivre régulièrement ☞ Elle peut les « rentabiliser » par un CA et une marge suffisante ☞ Elle souhaite pouvoir les motiver par un système de rémunération souple et stimulant
Salarié de droit commun	<ul style="list-style-type: none"> ☞ C'est l'entreprise elle-même, et non le vendeur, qui « crée » la clientèle ☞ Elle veut orienter le travail de ses vendeurs et en contrôler étroitement le résultat ☞ Les commerciaux, par exemple dans le cas des biens d'équipement lourds et les matériels de haute technicité, ne jouent plus un rôle déterminant dans la vente ☞ L'entreprise confie d'autres missions que la vente à ses commerciaux (gestion, animation du point de vente, téléaction, merchandising,...) ☞ Elle ne souhaite pas « subir les contraintes » imposées par les statuts de VRP

4.25 Quelques informations sur les statuts de VRP et d'agent commercial

Le VRP

Le statut de VRP (Voyageur, représentant, placier) défini par l'article L 751-1 du Code du travail selon lequel :

« Les conventions dont l'objet est la représentation, intervenues entre les voyageurs, représentants ou placiers d'une part, et leurs employeurs d'autre part, sont, nonobstant toute stipulation expresse du contrat ou en son silence, des contrats de travail lorsque les voyageurs représentants ou placiers :

- 1. travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;*
- 2. exercent en fait d'une façon exclusive et constante leur profession de représentant ;*
- 3. ne font effectivement aucune opération commerciale pour leur compte personnel ;*
- 4. sont liés à leurs employeurs par des engagements déterminant la nature des prestations de services, ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans laquelle ils doivent exercer leur activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de visiter, le taux des rémunérations.*

L'absence de clauses interdisant, soit l'exercice d'une autre profession, soit l'accomplissement d'opérations commerciales personnelles ne peut faire obstacle à l'application des dispositions ci-dessus. »

Conséquences : tout vendeur remplissant les quatre conditions peut bénéficier du statut de VRP.

Les VRP statutaires peuvent donc être exclusifs ou multiscartes. Ils bénéficient d'une **indemnité de clientèle** (Art L 751-9), en cas de résiliation de leur contrat de travail du fait de l'employeur *« pour la part qui leur revient personnellement dans l'importance en nombre et en valeur de la clientèle apportée, créée ou développée par eux. »* L'article L 751-8 prévoit également une **commission de retour sur échantillonnage** : *« à la date de cessation des services de l'employé, celui-ci a droit aux commissions qui sont la suite directe des échantillonnages et des prix faits antérieurement à l'expiration du contrat (...) ».*

Ce statut est complété par une convention collective qui précise essentiellement les **conditions de rémunération**, comportant un fixe généralement assorti de commissions et de primes (fixe, d'un minimum garanti : 520 fois le taux horaire du SMIC chaque trimestre) ainsi que les **clauses de non-concurrence**, c'est-à-dire, qu'à la fin du contrat, le VRP s'engage à ne pas commercialiser de produits concurrents sur son secteur. Pour être légale, cette clause doit être limitée dans l'espace et dans le temps.

Le statut de VRP est matérialisé par la **carte professionnelle** délivrée par les services de la Préfecture, et qui donne droit à certains « privilèges fiscaux » : vignette auto gratuite, frais professionnels pris en compte par un abattement supplémentaire de 30 % plafonnés ou au réel.

L'agent commercial

Le statut d'agent commercial est régi par la loi du 23 juin 1991, en mettant en harmonie sa législation avec les dispositions de la directive européenne du 18 décembre 1986.

Personne physique ou morale, il est mandataire non commerçant, inscrit au greffe du tribunal de commerce de son lieu de résidence.

L'agent n'a aucune condition particulière à remplir sinon de n'avoir pas subi de condamnations interdisant le commerce. La loi du 23/6/91 précise les conditions de calcul de la commission, la durée du retour sur échantillonnage, le paiement des commissions, les conditions de la rupture de contrat et la clause de non concurrence plafonnée à 2 ans.

Il agit au nom et pour le compte de l'entreprise (ou des entreprises) avec laquelle (ou lesquelles) il est lié par un contrat de mandat. Il facture l'entreprise (ou les entreprises) du montant des commissions calculées à partir du chiffre d'affaires hors taxes réalisé. Il est assujéti à la TVA (au taux normal).

Bien que non salarié, donc sans lien de subordination avec son ou ses mandants, il doit exécuter les instructions qui lui ont été données et rendre compte de sa gestion.

5. Secteurs de vente et organisation

« Un seul lionceau vaut mieux qu'un panier plein de petits chats. »

Proverbe africain

Conquérir, satisfaire, fidéliser le plus grand nombre de clients possible est le souci constant de tout responsable commercial. Mais cet objectif ne doit pas être atteint au détriment de la rentabilité, il s'agit donc de déterminer rationnellement le nombre de vendeurs nécessaire à une bonne couverture du marché, et de donner à la force de vente les moyens de réussir en confiant à chacun de vendeurs un secteur opérationnel.

5.1 La détermination du nombre optimal de vendeurs

Une des difficultés majeures du manager est de déterminer la taille optimale de sa force de vente. En effet, il s'agit d'employer le nombre de commerciaux **nécessaire et suffisant** pour :

- ↳ prospecter toute la clientèle potentielle,
- ↳ assurer le plus efficacement possible les négociations commerciales,
- ↳ assurer régulièrement le suivi de la clientèle acquise afin de la fidéliser,
- ↳ assurer à chacun de ses commerciaux la possibilité de réaliser un CA suffisant pour leur permettre un niveau de rémunération qui les incite à rester dans l'entreprise.

En d'autres termes, choisir le nombre de vendeurs revient à trouver l'optimum entre :

- ↳ **trop de vendeurs** : l'entreprise doit alors supporter le coût de la force de vente et gérer un problème de rémunération : le potentiel de chiffre d'affaires est insuffisant pour motiver tous les vendeurs, ce qui entraîne un **risque de rotation importante du personnel de vente**,
- ↳ **trop peu de vendeurs** : l'entreprise **risque de perdre des parts de marché** au profit d'un concurrent plus efficace.

La taille de la force de vente est la résultante d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour toucher tous les clients et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiés, soit :

$$\text{Nombre optimal de vendeurs} = \frac{\text{Nombre de visites à réaliser annuellement par l'entreprise}}{\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$$

Les éléments à prendre en compte pour déterminer la taille optimale de l'équipe de vente sont au nombre de six :

1. Le nombre de clients actuels de l'entreprise
2. Le nombre de clients potentiels de l'entreprise
3. La fréquence annuelle des visites aux différentes catégories de clients
4. Le nombre de journées annuellement consacrées aux activités sur le terrain.
5. La durée moyenne d'une visite chez un client et/ou un prospect (attente + entretien)
6. Le temps passé en déplacement et en pauses diverses

5.11 La clientèle – actuelle et potentielle

L'évaluation du volume total de travail nécessaire à la gestion d'une clientèle relève d'une approche qualitative et quantitative.

L'approche qualitative

Les compétences à mettre en œuvre pour obtenir une commande ne sont pas les mêmes pour une administration, une multinationale, une PME, un prescripteur, un détaillant, un grossiste ou un particulier. Évaluer les missions de la force de vente nécessite donc une segmentation précise de la clientèle actuelle de l'entreprise, sur la base du fichier clients. Cette segmentation peut se faire :

- ↳ par tranche de CA et/ou de marge
- ↳ par nombre de commandes passées annuellement,
- ↳ par montant moyen de commande,
- ↳ par secteur géographique,
- ↳ par type de produits
- ↳ par « degré de fidélité »,...

Cette classification de la clientèle doit être réalisée régulièrement pour tenir compte de son évolution, ainsi que de l'évolution du marché et de la position relative des différents concurrents sur le marché.

L'activité de la force de vente dépend aussi du nombre de clients

L'approche quantitative

On peut évaluer le nombre de clients selon l'approche du commercial ou celle du gestionnaire, ces deux approches ne s'excluent pas mais sont complémentaires.

Dans l'approche commerciale, à partir de la connaissance du marché et de la stratégie de l'entreprise, on évalue le nombre et la qualité des clients à prospector et donc le nombre de visites à réaliser pour atteindre les objectifs.

Dans l'approche gestionnaire, à partir des tendances observées dans le passé, on estime l'augmentation probable du chiffre d'affaires, ce CA rapproché avec la « valeur moyenne d'un client » et de « l'effort commercial » donne une évaluation quantitative des clients à visiter.

*Il faut toujours garder en mémoire que **les prospects d'aujourd'hui sont les clients de demain**, et pour cela il faut veiller constamment à ce que la force de vente ne se laisse pas bercer par la routine et la facilité.*

5.12 La fréquence des visites à effectuer

La fréquence annuelle des visites aux différentes catégories de clients dépend :

- ↳ **de la nature des produits et/ou services vendus.** Il n'y a rien de comparable entre le marchandiseur qui visite régulièrement les points de vente dont il a la responsabilité, l'ingénieur d'affaire qui vend des systèmes informatiques à des grands comptes ou des collectivités publiques, le commercial qui vend des produits financiers et d'assurance à domicile,...
- ↳ **de la répartition des différents types de visite :** visite de prospection, de relance, de démonstration, de vente, de fidélisation, de service après-vente,...
- ↳ **de l'approche commerciale de l'entreprise.** On assiste depuis quelques années au développement de la vente par téléphone dans les cas suivants :
 - clients « peu rentables », mais indispensable à l'entreprise, c'est-à-dire ceux pour lesquels la marge dégagée est inférieure au coût de la visite
 - produits à forte rotation dont la prise de commande ne nécessite pas de visite (grande distribution)
- ↳ **des objectifs commerciaux de l'entreprise,** ainsi que de sa position sur le marché par rapport à l'ensemble de ses concurrents. Les vendeurs devront être très attentifs aux pratiques des concurrents. Il est en effet indispensable d'être « présent » de façon active sur le secteur.

5.13 Le nombre de journées annuellement consacrées aux activités sur le terrain.

Un commercial consacre une partie de son temps à des tâches de gestion administrative et à des actions de préparation de son activité sur le terrain. Par ailleurs, il dispose de congé payé, peut être absent pour maladie ou raisons familiale, peut suivre des stages de formations, participer à des salons professionnels,...

Autant d'éléments à prendre en considération pour déterminer avec le plus de précision possible le nombre de jours que le commercial passe effectivement sur le terrain.

5.14 La durée moyenne d'une visite chez un client et/ou un prospect (attente + entretien)

Cette durée dépend pour l'essentiel du type de visite, de la nature des produits et/ou des services vendus, du type de clientèle visitée, du degré de connaissance du client, et surtout, de la préparation de l'entretien par le vendeur et de la pratique de la prise de rendez-vous téléphonique préalable (qui ne se justifie pas systématiquement dans tous les cas).

Préparation + Prise de rendez-vous = gain de temps et d'efficacité

5.15 Le temps passé en déplacement et en pauses diverses

Il faut évaluer d'une part le nombre moyen de kilomètres parcourus annuellement et la vitesse moyenne en tenant compte des conditions de circulation (100km sur autoroute = 1 heure, 100km de montagne = 2 heures ½, traverser Paris ou une grandes ville prendra 5 à 6 fois plus longtemps que traverser une petite ville de province, idem pour le stationnement,...) et d'autre part tenir compte des pauses diverses (repas, téléphone,...).

Ces éléments devront être étudiés pour chaque vendeur, au cas par cas. En effet, le temps passé en déplacement à une incidence très importante sur le nombre de visites réalisables, et donc sur le chiffre d'affaires potentiel de chaque membre de la force de vente, et par conséquent sur le CA de l'entreprise.

5.2 Le découpage en régions et en secteurs de vente

Les commerciaux exercent leur activité à l'intérieur de limites géographiques définies à partir :

- de la zone d'activité de l'entreprise
- du potentiel de clients et/ou de prospects
- du potentiel de chiffre d'affaires réalisable
- du nombre optimal de visites qu'ils peuvent réaliser sur une période donnée
- des objectifs commerciaux de l'entreprise.

A partir de ces différents éléments, le responsable de l'équipe commerciale va découper la zone d'activité de l'entreprise en régions et en secteurs de vente à l'intérieur desquels les vendeurs seront chargés de prospecter de nouveaux clients, de réaliser leurs objectifs de CA et de fidéliser la clientèle acquise.

5.21 Définition du secteur de vente

Le **secteur de vente** est le champ d'activité d'un commercial, déterminé soit par des limites géographiques, soit par le type de clientèle visitée, soit par le type de produits et/ou de services à vendre, soit par une combinaison de ces différents critères.

La règle de base de détermination d'un secteur de vente est la suivante :

Chaque secteur doit être défini de façon que chaque commercial, à quantité de travail égales, ait les mêmes espérances de revenus.

Les secteurs seront déterminés selon :

- le nombre de clients et/ou de prospects,
- la nature et la spécificité de la clientèle,
- la nature, la spécificité et la fréquence de vente des produits à vendre,
- le potentiel de chiffre d'affaires réalisable.

5.22 La région de vente

La région de vente est un ensemble composé de deux ou plusieurs secteurs de vente placé sous la tutelle d'un responsable (chef des ventes, chef de district,...). Dans chaque région, la direction commerciale met en place une structure (bureau, agence,..) avec le responsable qui est chargé, entre autre, de fixer les secteurs.

5.23 Les qualités nécessaires d'un secteur de vente

Compte tenu des particularités de la région, des produits, des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des **secteurs équilibrés**.

Il veillera à établir des secteurs :

- **égaux en potentiel**, pour éviter la naissance d'un sentiment d'injustice entre les vendeurs
- de **taille raisonnable** pour que tous les clients soient visités régulièrement et que les frais de déplacement ne soient pas trop important
- de **taille suffisante** pour assurer une certaine productivité au vendeurs et des revenus motivants,
- **bien délimités** pour éviter les confusions entre les .

Les secteurs ne seront modifiés que très exceptionnellement, pour ne perturber ni les vendeurs, ni les clients.

5.24 Cas d'utilisation des différents découpages

Secteur géographique	Secteur produit(s)	Secteur clientèle
<ul style="list-style-type: none"> - Gamme de produits homogène et peu diversifiée - Produits consommables - Produits peu sophistiqués techniquement - Clientèle fortement concentrée géographiquement - Clientèle peu diversifiée 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise qui commercialise de nombreuses gammes de produits très différents les uns des autres - Produits de haute technologie - Clientèle dispersée géographiquement 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientèle à approche spécifique - Niveau de contact élevé - Clientèle dispersée géographiquement - Négociation de longue haleine

Il convient de rappeler qu'il est possible de combiner plusieurs types de découpage entre eux.

5.25 Avantages et inconvénients des différents découpages

	Avantages	Inconvénients
Secteur géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur en général réduit - Bonne connaissance par le vendeur de son secteur - Bonne couverture du secteur - Présence constante sur le secteur - Bonne connaissance de la clientèle - Frais et temps de déplacements réduits 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cas de produits hétérogènes, difficultés pour maîtriser la totalité de la gamme - Difficulté d'appréhender une clientèle hétérogène et diversifiée - Risque de moindre crédibilité aux yeux de la clientèle
Secteurs produit(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Grande maîtrise du ou des produits à commercialiser - Le commercial gagne en crédibilité - Coût de formation plus faibles que dans le cas des secteurs géographiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteurs à couvrir importants - Frais et temps de déplacement élevés - Le client aura plusieurs interlocuteurs de la même entreprise - Nécessité de mettre en place une communication efficace entre les vendeurs (« tuyaux »)
Secteur clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Grande maîtrise de l'approche clientèle (surtout dans le cas d'une clientèle hétérogène) - Efficacité du commercial accrue 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur à couvrir important (sauf dans le cas d'un découpage qui spécialise le vendeur dans un produit et auprès d'un type précis de clientèle) - Frais et temps de déplacement élevés

5.3 L'organisation des tournées

Le problème qui se pose concrètement aux différents responsables des ventes, ainsi qu'aux vendeurs, est celui de faire en sorte que les objectifs soient atteints. Ces objectifs, ce sont eux qui les fixent. Pour les atteindre, il leur appartient de définir et de mettre en œuvre les moyens adéquats.

Aussi, une force de vente, pour être efficace, doit être « un tout » solidaire et donc organisé, ce qui réclame de la part des responsables, une préparation rigoureuse du travail de chacun. Cette conception du travail est d'ailleurs considérée comme nécessaire pour d'autres raisons encore, comme :

- le coût important des visites à la clientèle,
- le temps limité dont dispose chaque collaborateur commercial,
- le besoin de disponibilité d'esprit de celui-ci pour se donner totalement à son « face à face » avec le client,
- la nécessité de pouvoir régler dans l'instant tout problème qui peut soudainement apparaître,...

Pour ces raisons, les actions quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, etc.. de chaque vendeur sur le terrain doivent être préparées avec soin, de façon à être les plus efficaces possible eu égard à celles des concurrents et aux objectifs de rentabilité de l'entreprise.

Les tournées doivent donc être précisément calculés, rien ne doit être laissé au hasard. Dans un monde de professionnels, l'improvisation ne peut être que marginale, ce qui ne veut bien sûr pas dire négligeable.

Quelques définitions

La visite est la rencontre d'un client ou d'un prospect dans un but commercial prédéterminé.

L'itinéraire est le chemin suivi par un vendeur lors d'un déplacement auprès de clients qu'il doit visiter.

La tournée est le déplacement à itinéraire déterminé qui conduit le vendeur à procéder à une succession de visites à sa clientèle (plus les prospects et les suspects) sur une période donnée.

Le plan de tournée est le programme de visite chez un certain nombre de clients, prospects et suspects classés en fonction de leur importance et de la fréquence de visites à leur rendre, des distances à parcourir. La programmation peut être souple ou rigide.

La programmation souple est pratiquée lorsque la clientèle est complexe, très diversifiée, avec un mélange de gros et de petits clients ou lorsqu'elle nécessite des services variables selon les visites.

La programmation rigide peut être pratiquée lorsque la clientèle est bien déterminée et exactement recensée. Le plan de tournée est établi une fois pour toutes et le vendeur n'a plus qu'à le suivre. Seules quelques modifications y sont apportées de temps à autre, pour tenir compte des clients qui disparaissent et des clients nouveaux. (c'est souvent le cas pour les visiteurs médicaux et les preneurs d'ordres).

Le cycle de visite est le temps au bout duquel le vendeur a vu tous les clients qui lui sont attribués.

La table de fréquence correspond au nombre de visites par cycle pour chaque type de client. L'équilibrage du nombre de tournées par cycle se fait naturellement en potentiel de CA ou de profit par tournée, mais également en charge de travail.

5.31 La forme des tournées

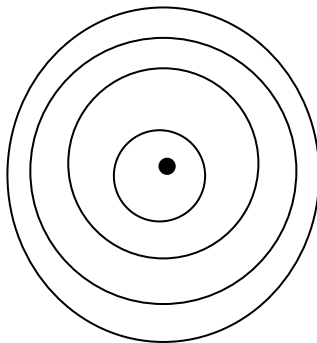
Le vendeur organise ses déplacements de façon à perdre le moins de temps possible sur la route et à ne pas disperser ses efforts. Il doit également tenir compte des caractéristiques du secteur (relief, moyens de communication, état des routes, domicile du vendeur,..) et laisser une place aux "« occasions » et opportunités.

Des tournées établies d'avance permettent en cas d'appel d'un client et en l'absence du vendeur, de lui indiquer la date de passage de ce dernier et de joindre le vendeur pour le tenir au courant, mais aussi, elles permettent un contrôle positif et de surcroît, les passages planifiés donnent au client une bonne impression sur l'organisation de la force de vente.

Réduire le temps de déplacement, augmenter la couverture du secteur, prévoir des interventions rapides sont des objectifs ambitieux qui nécessitent une bonne organisation.

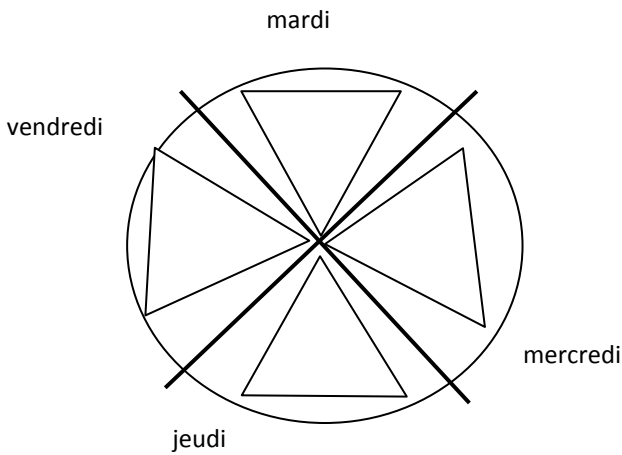
N'importe quelle méthode de tournée systématique offre à la longue plus de chance de succès que le simple hasard car elle permet une couverture rationnelle du secteur. Mais pour une bonne gestion de la force de vente, il est indispensable de voir laquelle correspond le mieux à l'intérêt de l'entreprise. On choisira le type de tournée en fonction de critères tels que la taille du secteur, sa forme, et sa géo-économie (concentration des affaires), la résidence du vendeur, le nombre et le type de clientèle, la fréquence de visite, les besoins de service, les trajets nécessaires, etc.

La tournée en « cercle » ou en « spirale »



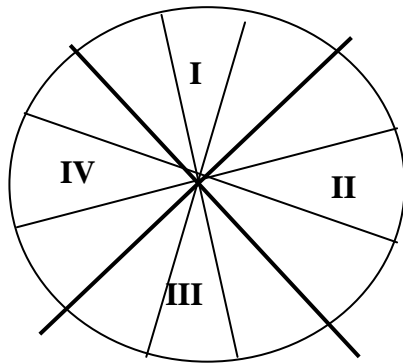
Avantages/ intérêts	Inconvénients / limites	Utilisation
Le vendeur procède à sa tournée par balayage du secteur, son déplacement se fait de cercle en cercle, ou sous forme de spirale		
Passage régulier dans chaque partie du secteur, retour au siège facile et rapide	- kilométrage élevé, différence de topographie non pris en compte, le vendeur doit habiter au centre du secteur - les besoins en visites des clients doivent être identiques	- si répartition uniforme et homogène des clients, - si la topographie des lieux le permet

La méthode en « trèfle »



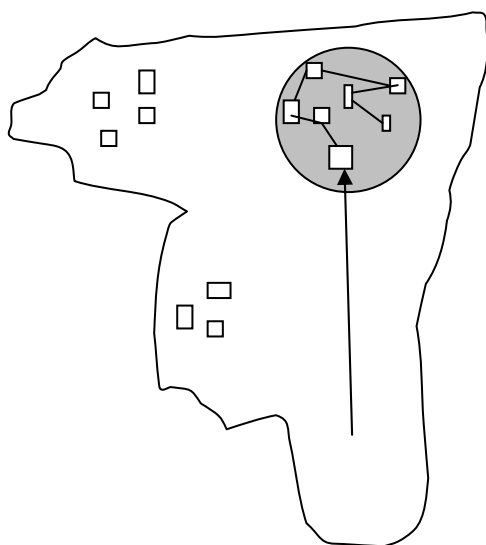
Le vendeur procède par étapes successives, il rentre tous les soirs au siège, chaque tournée journalière est réalisée sur un quart de secteur – cycle de visite hebdomadaire		
La méthode est économique car elle supprime, les frais de séjour, Elle permet au vendeur de régler quotidiennement ses tâches administratives Le balayage du secteur est satisfaisant	Kilométrage hebdomadaire élevé, le siège doit se trouver au centre du secteur,	Si les différents catégories de clientèles sont bien réparties sur l'ensemble du secteur, et si celui ci n'est pas trop grand

La méthode en « marguerite »



Le secteur attribué au vendeur est fractionné en sous secteur (I,II,III,IV), lui même partagé en parcelles, le vendeur doit chaque jour se déplacer sur une parcelle		
Idem trèfle, La fréquence de visite est régulière (1 fois/mois)	Idem trèfle	Le secteur est important, et la gestion des ventes nécessite un retour quotidien au siège

La méthode « ligne droite et zone »



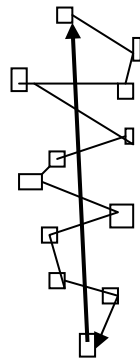
Il y a des zones à plus forte concentration de clientèle, le vendeur se rend sur zone et se déplace à l'intérieur de la zone, Le siège ne se trouve pas au centre du secteur		
Chaque zone étant considéré comme un tout, le vendeur la balaie de façon satisfaisante,	Frais de séjour important, le découpage en zone n'est pas toujours évident	Lorsque la clientèle n'est pas répartie de manière homogène, et que le siège ne se trouve pas au centre du secteur

Le découpage par quartiers ou zones homogènes »

Variante de la précédente méthode, une typologie de clientèle existe sur le plan géographique, il faut alors découper le secteur en quartiers ou en zones les plus homogènes possible, par zone, le vendeur pratique de façon unique.

Cette méthode s'utilise essentiellement dans la vente au domicile du client, lorsque la possibilité de procéder à des typologies de clientèle est facile.

La méthode « zig-zag »



Il faut déterminer un axe de déplacement aller, le vendeur se rend chez le client le plus éloigné pour revenir au point de départ en visitant les clients de part et d'autre de l'axe		
La méthode permet de réduire le temps de déplacement du vendeur, le déplacement aller est réalisé en dehors de la période de visite	Le kilométrage peut être élevé et la méthode implique des frais de séjour	Lorsque le secteur à visiter présente un axe le long duquel l'activité commerciale se répartit

La méthode « zig zag » et « courbe enveloppe »

Variante de la méthode précédente, il faut fixer l'implantation des clients à visiter, puis, déterminer l'itinéraire qui permet de minimiser le parcours en zig-zag. Cette approche permet de réduire de façon sensible le kilométrage à parcourir par le vendeur, et oblige le vendeur à préparer sa tournée.

« Le mieux étant souvent l'ennemi du bien », un contretemps, le fameux grain de sable, peut perturber l'ensemble de la tournée du vendeur.

On utilise cette méthode quand le marché et l'entreprise sont très stables dans leur potentiel et leur savoir-faire.

5.4 L'influence de la cadence de visites sur l'organisation des tournées

Cette influence est importante, et mérite de ce fait d'être soulignée. En effet, rares sont les cas où la cadence des visites est uniforme pour tous les clients.

Dans la majeure partie des situations observées cette cadence est variable du fait des différences qui existent entre les divers clients, réels et potentiels, de l'entreprise.

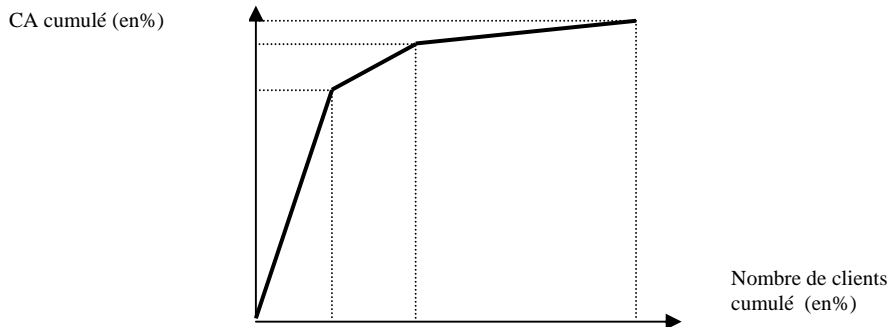
L'organisation efficace de la tournée nécessite donc une connaissance préalable des clients, réels et potentiels, et plus particulièrement une évaluation relative de ceux-ci, afin de les catégoriser de façon satisfaisante. Dans cette perspective, deux méthodes retiennent souvent l'attention des spécialistes, l'analyse 20/80 ou ABC et l'approche dite « par coefficient »

5.41 L'utilisation de la loi de Paréto, dite des 20/80 ou ABC

La loi de 20/80 traduit le fait que 20% des causes entraîne 80% des conséquences.

Dans le cas qui nous intéresse, 20% des clients environ permettent à l'entreprise de réaliser 80% de son chiffre d'affaires. La méthode ABC, variante plus moderne de la loi de Paréto permet de classer la clientèle en 3 catégories :

- A : 20% des clients qui réalisent 80 % du CA (gros clients)
- B : 20 % des clients qui réalisent 15 % du CA (clients moyens)
- C : 60 % des clients qui réalisent 5% du CA (petits clients)



L'effort commercial (la fréquence de visite) est alors déterminé au cas par cas, une analyse plus poussée doit être faite sur les catégories B et C. En effet, par exemple, un « petit client » C pour notre entreprise peut être un « gros client » A d'un de nos concurrents, l'objectif sera alors de le détourner petit à petit de son fournisseur habituel, objectif réalisable que si l'effort commercial est conséquent.

Cet exemple témoigne de la complexité de la tâche du vendeur et de l'attention qu'il convient d'apporter à cette phase de préparation du travail. Il en va de l'avenir de la société !

5.42 L'approche dite « par coefficient »

Il s'agit concrètement de fixer des paramètres pour chaque facteur intervenant dans la détermination des fréquences de visites. Exemple :

Facteurs	Coeff
Chiffre d'affaires	0.1
Marge	0.3
Potentiel du client	0.2
Nb de pdts vendus	0.1
Distance /siège	0.2
Développement probable du client	0.1
Total	1.0

Ces paramètres fixés, il faut ensuite établir un barème d'appréciation pour chacun d'eux, et associer un montant de « points » à chaque classe retenue.

A chaque plage de notes obtenue, on attribue une fréquence idéale de visites à réaliser.

Cette méthode, qui a le mérite de la simplicité d'application, présente aussi la caractéristique d'être directive, de faire peu appel à l'initiative du vendeur, ce qui peut être considéré comme une limite non négligeable dans l'entreprise qui souhaite mettre en place une « culture » participative développée.

5.43 La tableau des tournées et hiérarchie des « clients »

Client	Catégorie	Fréquence annuelle	Semaines															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9						
Clients spéciaux	GC																	
....																		
Clients clé	A																	
Masse clients	B+C																	
<u>Objectifs de conversion</u>	Nombre	Estimation de contacts nécessaire	Nombre de visites de prospection par semaine															
Prospects clé (ou chauds)																		
Prospects																		
Suspects (*)																		

GC : grands comptes (*) suspect : client virtuel suspecté de devenir un prospect potentiel

Selon la fréquence des visites pour chaque type de client, leur situation géographique, les différentes contraintes (jours et heures de réception,...), le vendeur construit son tableau de tournées. Ce document récapitule selon leurs fréquences et les objectifs de prospection, les visites à réaliser.

Ce document indispensable au vendeur pour suivre tous ces contacts, offre l'avantage de visualiser rapidement les cadences des visites. L'utilisateur choisit un repère de forme ou de couleur si le client ne peut être visité au cours de la semaine envisagée et reporte le rendez vous le plus tôt possible.

Cet outil devient cependant très lourd à gérer lorsque le nombre de clients du vendeur est important, mais l'informatisation des forces de vente permet d'organiser les tournées et de n'oublier aucune visite.

5.5 L'organisation du travail

La mission du vendeur ne se limite pas au seul face-à-face avec son client. En fait, l'entretien de vente est l'aboutissement d'une préparation minutieuse et rigoureuse du vendeur, qui peut exercer une partie de l'effort de vente au bureau, de différentes façons.

Activité directement liée à la vente	Contact clientèle	Téléphone
		Courrier
	Préparation de l'action terrain	Préparation des tournées
		Préparation des visites
Activité indirectement liée à la vente	Réunions	Information
		Objectifs, stratégies, plan d'action, planification
		Formation
	Administration	Rapports
		Fichiers (mise à jour, requalification,...)
		Diverses activités

5.51 Le contact avec la clientèle à partir du bureau

- a) Le **téléphone** : le contact téléphonique remplace souvent avantageusement un certain nombre de visites intermédiaires. Il peut aussi résoudre partiellement le problème des petits clients.
- b) Le **courrier** : avis de passage, confirmation de visite, envoi d'une information, d'un échantillon, d'une documentation, d'un devis,...sont autant d'opérations qui incombent souvent aux vendeurs. Il s'agit là aussi d'éléments utiles à la vente.

La préparation de l'action sur le terrain

- a) Les **tournées** nécessitent une préparation importante afin d'améliorer la couverture du secteur et de diminuer les coûts de terrain.
- b) Les **visites** : le vendeur cherchera les fiches correspondant aux clients et pour chaque client :
 - se fixera des objectifs précis pour l'entretien (spécifiques et de repli, qualitatifs et quantitatifs)
 - élaborera une tactique de négociation à partir d'un choix préalable d'arguments
 - préparera les aides à la vente, échantillons, documents, qui seront remis aux clients.

Les réunions

Nécessaires, elles ne doivent pas être trop nombreuses, et là aussi, il est intéressant d'utiliser les technologies modernes telles la téléconférence qui est rentable pour une force de vente dispersée car elle coûte souvent moins cher que les déplacements, permet de gagner une quantité non négligeable d'effort de vente, et de surcroît à un rôle pédagogique non négligeable puisqu'elle force les participants à bien préparer les réunions.

L'administration

Rendre compte, rédiger des rapports, tenir des fichiers...tout cela déplaît généralement aux vendeurs, pourtant, ces comptes rendus et rapports de visite sont indispensables à la direction commerciale et les fichiers sont un outils de travail indispensable pour l'ensemble de l'entreprise.

- a) Les **rapports** : les responsables doivent s'interroger sur leur rôle et leur utilisation, en étudier les circuits et les délais, déterminer la fréquence, le contenu, la forme et aussi mesurer le coût en temps pour le vendeur et pour les services chargés de leur exploitation et interprétation. L'informatique autorise des gains de temps et une multiplication des opérations simultanées tout en valorisant le vendeur.
- b) Les **fichiers** comprennent en général des fiches-clientèle (ou suspect, ou prescripteurs) plus ou moins permanentes pour la vente régulière, ou des fiches-affaires pour la vente irrégulière. Outre les informations administratives (identification, coordonnées bancaires, lieu de livraison, conditions commerciales, ...), la fiche doit également renseigner sur l'aspect comptable et administration des vente et des données statistiques sur le CA et la marge réalisée, de ce fait, une harmonisation des fichiers est indispensable

- c) Le **dossier client** contient toutes les informations nécessaire au vendeur et qui ne figure pas sur la fiche client. Dans le dossier client, on trouvera l'ensemble des courriers échangés avec le client, documents financiers concernant le client (bilan,..), l'historique des opérations promotionnelles,...mais aussi la concurrence en place, l'estimation du CA potentiel, les relevés d'assortiment, de prix pratiqué, le press-book, les informations diverses recueillies sur ou chez le client...Le dossier client est la mémoire du vendeur ! et actuellement impossible à être intégré dans un fichier informatique.
- d) Les **autres tâches administratives** : elles sont à réduire au minimum, car ce n'est là ni le travail, ni la compétence du vendeur.

5.6 La gestion du temps

(Conseils bibliographiques : « La bataille de l'efficacité personnelles » de Daniel OLLIVIER, Ed.Organisation,
« Du temps pour l'essentiel » de Lothar J.SEIWERT, Ed.Organisation)

La gestion du temps est un élément essentiel dans l'organisation du vendeur, difficilement modélisable, car dépendant pour l'essentiel de facteurs personnels, il existe toutefois quelques pistes intéressantes à explorer.

L'efficacité du vendeur et la gestion de son temps ne peuvent être améliorées que par une remise en cause personnelle du vendeur .

Or toute remise en cause débute par un diagnostic de la situation actuelle, qui conduit à une phase de réflexion dont découle des décisions, notamment en termes de planification et la mise en place de procédures de contrôle, qui à échéance régulière permettent d'évaluer les résultats de cette gestion du temps.

5.61 Le diagnostic et son analyse

Il s'agit pour le vendeur d'évaluer la situation actuelle, aussi, sur une période représentative de son activité, de l'ordre de 4 semaines, le vendeur va noter scrupuleusement sur son agenda l'ensemble des activités réalisées, y compris les temps morts et les activités menées au bureau. A la fin de chaque semaine, il synthétisera sur une fiche hebdomadaire récapitulative ces activités, elles mêmes récapitulées sur une dernière fiche récapitulative..

Récapitulatif duau.....					
Durée		Nature de la tâche effectuée	Tâche		Observations
	en %		Provoquée	Subie	
		D Déplacement			
		A Attente			
		NC Négociation directe avec le client			
		CT Client au téléphone			
		PSV Préparation ou suivi de la vente			
		PAD Papiers administratifs			
		HP Conversation avec la hiérarchie en personne			
		HT Conversation avec la hiérarchie au téléphone			
		COP Conversation avec les collègues en personne			
		COT Conversation avec les collègues au téléphone			
		RLF Réflexion, lecture, formation			
		REU Réunion			
		PAU Pauses, break, ressources			
		Temps total de travail sur la période			

Le dépouillement statistique de ces différents tableaux permet :

1. de calculer le nombre d'heures de travail moyen par semaine,
2. de répartir la charge totale de travail en tâches « hors clientèle » et tâches liées aux visites clients (analyse utile pour l'étude de la productivité du vendeur et du coût horaire des visites,..)
3. d'évaluer le temps annuel consacré à chaque type de tâches et d'apprécier l'importance relative (en durée) de chacune des tâches

Ceci, pour en tirer les enseignements pertinents pour l'activité du vendeur et la fixation de ses priorités. En effet, pour chaque type de tâche, une réflexion approfondie sur son contenu par rapport au temps qui lui est consacré doit être menée, et ceci notamment pour les tâches subies.

Règles de base :

« Ne pas consacrer plus du tiers du temps à des tâches subies. »

En effet, il ne faut pas subir les événements, mais les provoquer. Tout travail comporte d'inévitables contraintes, il existe des solutions pour diminuer la durée des tâches subies.

Tâches subies le plus fréquemment	Solutions possibles
A Attente	Pas de visite sans rendez-vous. Avec rendez vous, ne pas attendre plus de 30 minutes, au-delà, prendre un autre rendez vous. Utiliser ce temps perdu pour des papiers administratifs (surtout si vous disposez d'un micro portable), ou pour lire et se former.
D Déplacement	Réorganisation des tournées, voire du secteur Pour les petits déplacements en ville, renoncer à la voiture. La marche à pied permet la détente et la réflexion, ...
HP Conversations avec la hiérarchie en personne	Le planning. Communiquer le à votre chef en lui demandant quelles plages il souhaite se voir réservées. Tourner en clientèle avec son chef permet d'optimiser les temps d'attente et de déplacements.
HT Conversations avec la hiérarchie au téléphone	Le planning. – les plages téléphoniques... Les différents moyens techniques : répondeur, messagerie Minitel ou e-mail, télécopies qui permettent de répondre après réflexion et façon regroupée.
CT Client au téléphone	Le filtrage par la secrétaire, la standardiste ou le répondeur téléphonique + les moyens techniques énumérés ci-dessus
COT Collègues au téléphone	
COP Conversation avec collègues	Aménager des rencontres brèves et régulières plutôt que des contacts au gré des circonstances.

« Économisez vous , le temps est le plus précieux bien, ne le gaspillez pas. »

Cette règle s'impose d'autant plus que l'on avance en âge et dans la hiérarchie.

Il s'agit avant tout de conserver son dynamisme et son énergie

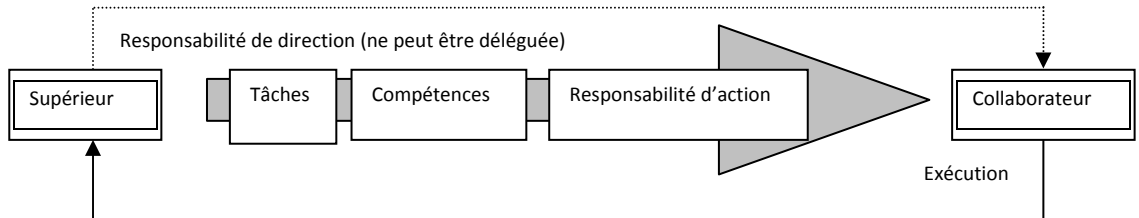
en économisant sa fatigue :

- **physique**, en limitant ses déplacements tout en assurant un minimum de détente physique nécessaire et en organisant ses tournées,
- **intellectuelle**, en se consacrant totalement à la tâche en cours et en refusant par exemple de répondre au téléphone pendant l'exécution de cette tâche,
- **nerveuse**, en acceptant les événements indépendants de sa volonté qui contrecarrent l'action la mieux organisée, ne respectant les cycles biologiques et les chronorhythmes.

en économisant sa mémoire, en utilisant les moyens modernes mis à notre disposition, téléphone portable, dictaphone, micro ordinateur,...

« Sachez déléguer, ou pourquoi perdre son temps à faire soi-même ce que d'autres feraient mieux que nous à notre place. »

D'une manière générale, on appelle délégation la transmission de tâches ou d'activités d'un cadre responsable à un de ses collaborateurs



Lorsqu'on confie un travail à un collaborateur, il faut également lui déléguer les moyens et la responsabilité, dans le domaine technique, nécessaire à l'exécution de la mission (responsabilité de l'action). Le supérieur hiérarchique conserve et endosse la responsabilité du dirigeant (responsabilité de direction) qui ne peut être déléguée.

Déléguer signifie **alléger** sa propre charge de travail, **libérer** du temps pour les tâches importantes et surtout, de donner une chance aux collaborateurs de se **développer** (motivations).

Pour déléguer efficacement, il faut :

- être disposé à déléguer (vouloir)
- être capable de déléguer (pouvoir)
- respecter les règles de la délégation (savoir)

La délégation obéit à des règles strictes :

- donner les moyens d'accomplir la mission déléguée (temps, moyens matériels et financiers,..)
- définir et expliquer clairement les objectifs,
- formaliser les instructions
- fixer une échéance,
- contrôler régulièrement l'accomplissement de la mission confiée
- être disponible pour épauler le cas échéant,
- encourager et remercier

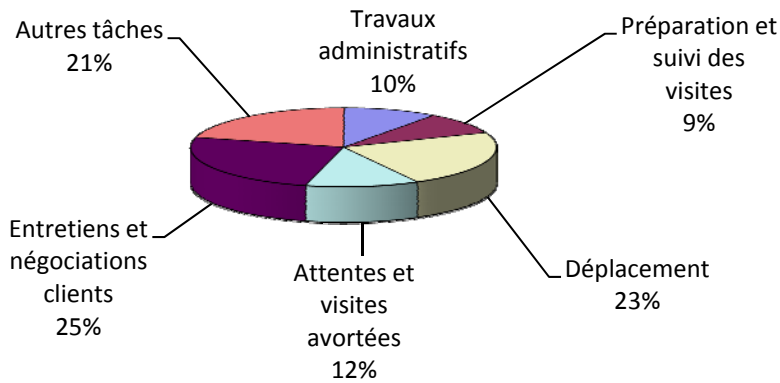
Déléguer, ce n'est pas (source « Action commerciale, N°94, 12/90, Lionel BELLENGER)

- se débarrasser d'une corvée,
- occuper les gens dont la fonction serait mal définie
- refiler une mission à quelqu'un pour le faire échouer et s'en séparer à bon compte, distribuer des projets destinés au placard,
- montrer qu'on est le chef et qu'on a le pouvoir de faire « bosser » les autres,
- distribuer ce qu'on ne sait pas faire soi-même,
- mettre deux collaborateurs sur la même mission, histoire de créer de l'émulation,
- confier des missions sans fond, histoire de refaire le monde,
- faire exprès de choisir une personne qui a horreur de la tâche à déléguer,
- accumuler sur un même collaborateur des missions ou des responsabilités destinées à le mettre en vue d'une promotion (risque d'usure prématurée)
- mélanger affaires personnelles et travail et abuser de son pouvoir de délégation

« Déterminez vos priorités..... »

La priorité du vendeur semble être ... de vendre. Mais différentes enquêtes révèlent que la vente est loin de représenter l'essentiel de l'utilisation de son temps.

Une récente enquête réalisée auprès de 1310 vendeurs, représentants de commerce de gros et de détails donne les résultats suivants.



A la vue de ce graphique, il semble indispensable de hiérarchiser, avant de prendre une décision, les différentes tâches et missions.

« Hiérarchisez vos tâches, triez l'urgent de l'important ! »

Nous avons tous tendance à confondre ce qui est urgent et ce qui est important. (Répondre au téléphone semble urgent mais est très rarement important, un message réellement important nous parviendra de toutes façons quel que soit le filtrage établi. Se former n'est pas en général urgent, mais c'est par contre très important,...). Il s'agit donc de hiérarchiser les tâches et de les classer en termes de priorités. Les priorités seront déterminées en fonction de l'urgence et de l'importance de chacune. **La matrice D'EISENHOWER** permet de réaliser facilement ce classement.

	Très important	Peu important
Très urgent	Tâches de type 1 : A réaliser prioritairement soi-même	Tâches de type 2 : A réaliser prioritairement, peuvent être déléguées
Peu urgent	Tâches de type 3 : A réaliser soi-même, à différer et à planifier	Tâches de type 4 : A déléguer

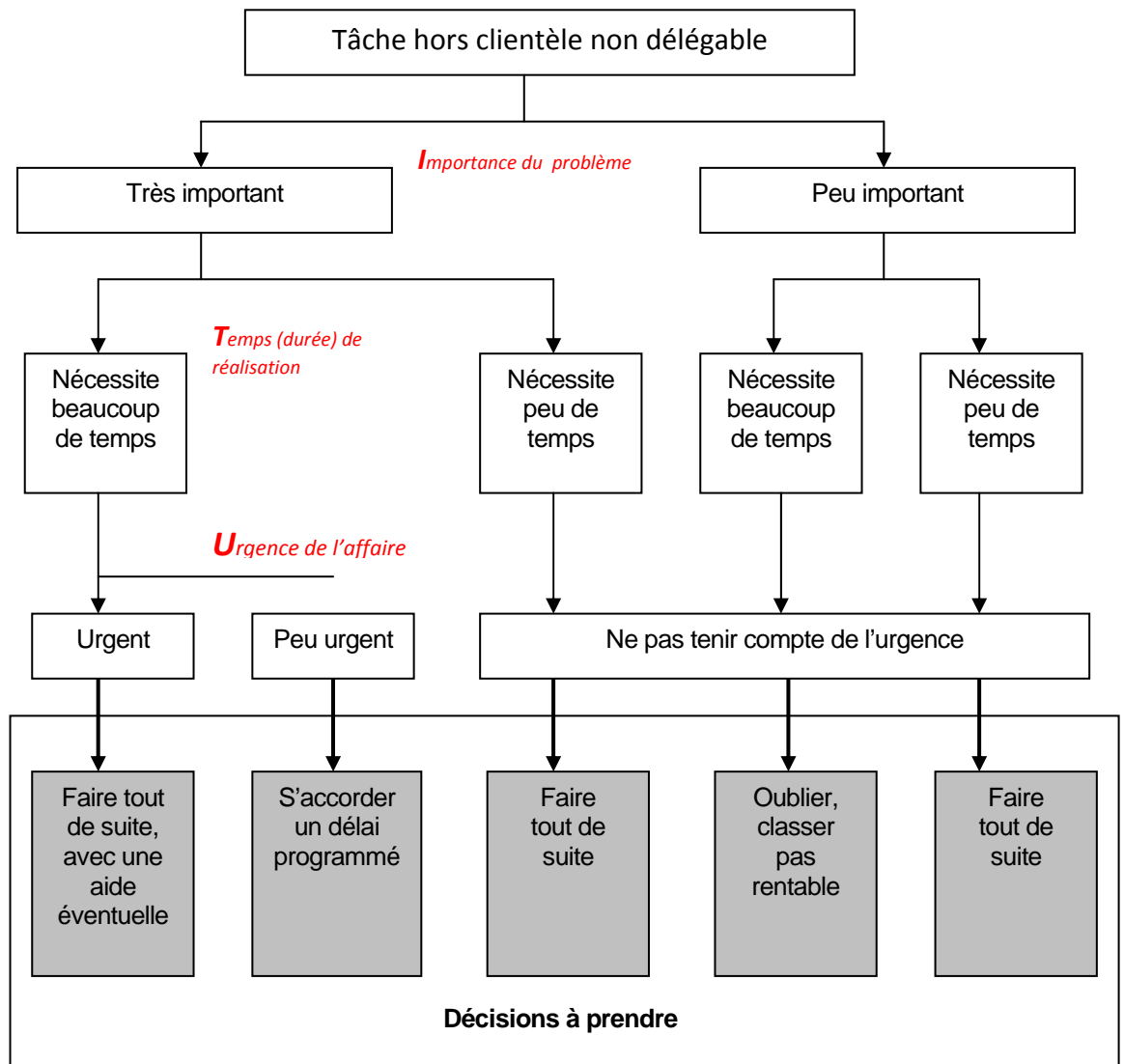
Tâches de type 1 : elles doivent être réalisées immédiatement par le commercial lui-même, elles ont un degré d'importance essentiel, vital.

Tâches de type 2 : ces tâches doivent être effectuées immédiatement ; elles peuvent être déléguées, délégation qui sera suivi sans tarder d'un contrôle.

Tâches de type 3 : elles peuvent être différées et doivent être planifiées dans le temps, du fait de leur importance par le commercial lui-même. Elles deviennent source de problème lorsqu'elles deviennent tôt ou tard urgente.

Tâches de type 4 : elles sont à déléguer, ou avec un peu plus de sens du risque, à être classées verticalement, à la corbeille à papier.

Une variante du principe d'Eisenhower est connue sous l'appellation **Filtre I.T.U.** (Il TUE le temps) et s'applique aux tâches hors clientèle non déléguables : les tâches subies.



A l'issue de cette phase d'analyse, le vendeur qui aura suivi jusque là la méthode fourmille d'idées sur les aménagements à apporter à sa gestion du temps. Déléguer à la secrétaire la tenue des fichiers, communiquer par télécopie avec les clients, demander à son chef des rendez-vous réguliers le lundi matin, ne plus répondre au téléphone quand on reçoit un client, réorganiser les tournées,...

Pour éviter que « l'enfer ne soit pavé de bonnes intentions », il va falloir passer à la phase de décision.

5.62 Décisions et planification

Améliorer la gestion de son temps est une démarche personnelle. Les décisions prises varient donc en fonction des priorités personnelles du vendeur. Il est reconnu que pour améliorer sa gestion du temps, le vendeur doit se limiter à trois décisions pour avoir une chance de les appliquer.

La décision la plus courante est d'augmenter le temps consacré aux priorités et en particulier aux clients les plus rentables. Au-delà de ce principe de rentabilité, le vendeur souhaite souvent améliorer sa qualité de vie et de travail par davantage de temps de réflexion, davantage de temps libre pour une meilleure qualité de vie, et moins de temps consacré aux tâches « subies ».

Il existe trois types de solutions pour gagner des heures :

- **réduire la durée des tâches subies** (exemples : pour les déplacements, organiser les tournées ; inciter le client à se déplacer lui-même en lui proposant des démonstrations ; changer les heures de déplacement en fonction des encombrements,...)
- **rentabiliser cette durée par le « double emploi »** (exemples : pendant son temps d'attente, le vendeur peut tenir ses fichiers sur son micro portable, se former en consultant sa documentation, se renseigner sur le client, le marché,...) Attention, le double emploi n'est conseillé que s'il diminue le stress du vendeur en lui évitant l'impression de perdre son temps, si au contraire, il augmente le stress, il vaut mieux l'éviter.
- **utiliser les heures ainsi récupérées** aux activités auxquelles le vendeur souhaite consacrer plus de temps.

Grâce à l'analyse de son temps professionnel, le commercial peut se fixer des objectifs d'amélioration de la gestion de son temps. Objectifs qu'il s'agit ensuite de traduire par un calendrier concret de répartition de son temps, sur la semaine, la quinzaine, le mois,...

Ce calendrier s'appelle le planning. Le planning résulte d'une décision personnelle du vendeur, il est rarement imposé par la hiérarchie.

Définition : La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

La méthode de planification :

1. Définir les tâches et prévoir un délai d'exécution
2. Ordonner les tâches, c'est-à-dire leur attribuer des priorités et définir les antériorités,
3. Assurer le suivi de la réalisation grâce à un planning.

L'outil de base du commercial pour la planification est son agenda. Il constitue une mémoire des activités passées ainsi que futures, et il permet d'organiser son activité.

Comment établir son planning ?

Le vendeur vérifie dans un premier temps que la répartition du travail qu'il a décidé est accessible dans le temps de travail dont il dispose. Il tient donc compte des décisions qu'il a prises et du temps que lui prenaient auparavant les autres tâches.

Il fait ensuite figurer successivement sur son agenda :

- **Le tracé des heures de travail disponibles** : (de 8 heures à 19 heures, par exemple, réparties sur 5 jours). Cela ne signifie pas bien sûr qu'il va travailler constamment sur toutes ces périodes mais simplement qu'elles sont, éventuellement, disponibles.
- **Les contraintes d'emploi du temps**, c'est-à-dire ce que le vendeur ne peut modifier (1,5 heures de réunion de vente, tous les lundis de 8h30 à 10h, par exemple.)
- **L'important et l'urgent**, c'est-à-dire pour le vendeur ses contacts avec la clientèle plus ce qui est lié à ses contacts (D, A, NC, par ex.)
- **L'important, non urgent** demandant beaucoup de temps : réflexion, lecture, formation placés selon le rythme biologique personnel et la disponibilité de ses clients.
- **Le peu important, urgent** demandant peu de temps : papiers administratifs, rencontres avec les collègues,...
- **Les autres tâches**, dont en particulier les plages téléphone réservées à la hiérarchie et aux collègues d'une part, et aux clients d'autre part. Ces plages sont communiquées à la secrétaire et aux clients. Le vendeur se prépare à ce travail téléphonique comme aux visites en clientèle (listes des points à aborder, fichiers, agenda et documentation sous la main,...). En dehors de ces plages, il ne doit en principe, ne pas laisser le téléphone interrompre son travail.

Les avantages d'un planning sont indéniables, bien que bon nombre de vendeurs affirme que l'idée même d'un planning est absurde car ils doivent sans cesse faire face à l'imprévu. On peut leur répondre que :

- **Le planning est un instrument de liberté** car il permet au vendeur de choisir la gestion de son temps plutôt que de la subir
- **Le planning est un instrument puissant au service du vendeur**, d'autant que de nombreux logiciels (Lotus Organizer, Microsoft Outlook, Act,...) permettent non seulement de gérer son planning, mais également de gérer les contacts et de constituer une base de données.
- **L'imprévu existe de toutes façons**, mais le vendeur le gèrera mieux s'il a d'abord cherché à le limiter autant que possible.

5.63 Le contrôle

Une fois la planification en place dans la gestion du temps, le vendeur doit continuer à analyser le temps consacré à ses priorités et aux tâches subies et noter les écarts entre ses objectifs et le temps effectivement consacré, et cela à trois mois, six mois, un an,...

Si les objectifs ne sont pas atteints, il faudra analyser les raisons de ces écarts et pour cela reprendre pendant deux semaines la phase d'observation.

5.64 La gestion de projets à plus long terme

La planification permet également

- d'aider à l'organisation des tâches,
- de suivre le déroulement d'un projet,
- de contrôler le temps de réalisation par rapport au temps prévu.

L'outil informatique propose à aussi des logiciels de planification tu temps que le commercial peut utiliser facilement, comme Microsoft Project, qui propose la réalisation du diagramme de Gantt ou du graphe PERT.

Pour conclure, quelques trucs à faire et à ne pas faire

A faire	A ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> - définir des priorités - savoir dire NON - noter sur son agenda les tâches à réaliser - prendre en compte son horloge interne - faire des pauses régulières - se réserver du temps pour soi - se fixer des délais - conserver du temps pour l'imprévu 	<ul style="list-style-type: none"> - remettre à demain ce que l'on peut faire le jour même - accepter les tâches qui ne sont pas de sa responsabilité - faire plusieurs choses en même temps - travailler sous l'urgence - travailler sans montre - dire OUI à tout et à tout le monde - délaisser les tâches que l'on aime pas - travailler sans objectifs

5.65 Annexe : Les 4 maladies de la gestion du temps

Tempsdinite

Difficulté à évaluer le temps

Tempsdinite : n.f. «inflammation du temps»

Tendance à sous-évaluer le temps nécessaire et à surévaluer le temps disponible. Le sujet ne se sent pas en contrôle de ses dossiers. Il éprouve de la difficulté à respecter des échéances fermes. Il se plaint d'être toujours «surchargé». Il doit souvent apporter du travail à la maison au grand désespoir de ses proches.



Lifophilie

Difficulté à réaliser ses priorités

Lifophilie : n.f. «last in first out »

Difficulté à rester centré sur une tâche et à la compléter avant d'en commencer une autre. Le lifophile entreprend beaucoup de choses mais en finalise peu. Il joue souvent au pompier. Il dit ne pas avoir le temps de planifier son travail, ni de réaliser ses priorités, à cause des imprévus et des urgences.

Chronophagie

Difficulté à ne pas être dérangé(e)

Chronophages : n.m. «qui mangent le temps»

Individus (collègues, visiteurs, patrons) ou outils (téléphone, téléavertisseur, cellulaire, courrier électronique) qui nous obligent à interrompre fréquemment le travail en cours. Les chronophages (biologiques ou électroniques) provoquent une perte de concentration et un sentiment de persécution chez leurs victimes.



Ouitite

Difficulté à dire «non»

Ouite : n.f. «qui dit toujours oui»

Difficulté à dire «non» à des demandes de dernière minute venant de supérieurs, de clients ou de collègues de travail. Le sujet souffrant de ouïte aiguë n'ose pas dire qu'il est déjà surchargé de travail de peur de déplaire, de donner l'impression de ne pas vouloir collaborer ou d'être perçu comme incompetent.

La prescription :

Un traitement choc en quatre étapes:

- **Préparation individuelle** : auto-diagnostic de son temps; lecture des conseils pratiques pour un soulagement rapide.
- **Apprentissage en équipe** : prise de conscience de son comportement; expérimentation de techniques éprouvées telles que: évaluation de durées-délais-échéances; priorisation de tâches selon Eisenhower; utilisation optimale de l'agenda; délégation de mandats; négociation de son temps A-B-C-D et d'auto-discipline personnelle
- **Suivi personnalisé** : post-diagnostic des progrès rencontrés durant la convalescence; fiches de suivi et de conseils pratiques
- **Support organisationnel** : amélioration des méthodes / processus / outils de travail; conseils pratiques

7. Le suivi d'affaires

Plus encore que les aptitudes naturelles du commercial à la négociation, la gestion du portefeuille de clients, des contacts, des contrats, .. est déterminant pour la performance commerciale.

Suivre une affaire est souvent un travail laborieux, un travail dans l'ombre qui exige de la précision et de la rigueur. Suivre pour mieux anticiper, telle doit être la démarche de tout vendeur en quête d'une plus grande efficacité.

7.1 Le domaine et les objectifs du suivi d'affaires

Suivre une affaire, c'est s'occuper et se préoccuper de la relation commerciale, pour que le suivi d'affaires soit efficace il faut :

↳ un **état d'esprit**

Respecter **une morale** d'affaires

- respect des engagements
- rigueur et professionnalisme
- responsabilité personnelle

Posséder **un moral** d'affaires (de fer !!)

- ténacité
- adaptation,
- créativité,
- réactivité

↳ des **compétences techniques**

- gestion, financement, connaissances du produit et du marché,...

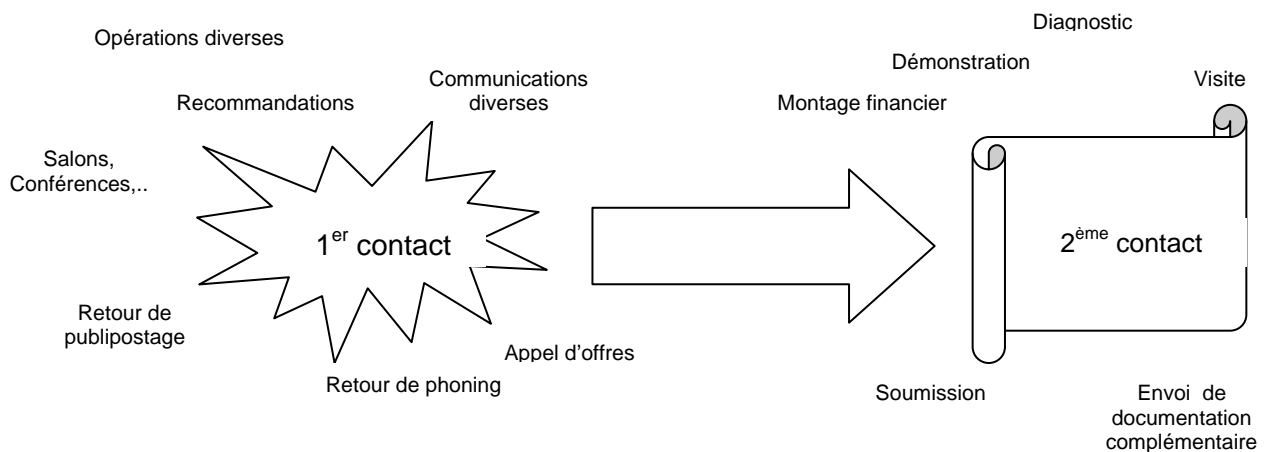
Un bon suivi permet de développer chez le vendeur son potentiel de	son activité sera orientée		et appréciée à travers
Réponse aux opportunités	vers	Le client	Rapidité des propositions Précision des offres Professionnalisme
Réalisation des engagements	envers		Suivi de la réalisation des ventes et contrats
Fertilisation de la relation commerciale	pour		Assistance Relances judicieuses Détection de nouveaux besoins
Fidélisation des clients	avec		Evaluation qualitative La recherche de « l'excellence » commerciale
avec pour objectifs			
Vendre par le suivi des contacts Vendre mieux par le suivi des contrats et commandes Revendre (au sens de fidéliser) par le suivi personnel des clients Gérer par le suivi financier			

7.21 Gérer des contacts

- Concevoir le fichier des contacts comprenant entre autres l'identification, la nature du contact et un classement par « force de contact » basé sur le potentiel et la situation du contact,
- Gérer ce fichier: Mise à jour des contacts: ajout, suppression, modification de certaines données et l'historique de la relation (dernier appel, dernier courrier,...),
- Exploiter ce fichier: Tris mercatiques, utilisation de logiciels spécialisés pour des actions de marketing direct.

7.22 Sélectionner des techniques d'approche

↳ Sélectionner la technique la plus judicieuse pour créer le deuxième contact



- Le temps de réponse doit être, ni trop court sous peine de transformer la relation en chasseur / chassé, ni trop long, pour ne pas transformer la relation en délaisseur / délaissé.
- La technique à retenir pour le deuxième contact dépend également du pronostic de résultat et du potentiel accessible pour le vendeur chez ce contact.

Cette évaluation nous amène, non seulement à choisir le moyen d'approche optimal, mais aussi à faire un **pronostic de résultat** (René MOULINIER, La prospection commerciale en action, Ed. d'Organisation).

Méthode : Le vendeur fait un pronostic de résultat –

20 % : Chances faibles

40 % : Quelques chances, mais le fournisseur en place ou nos concurrents disposent de meilleurs atouts

60 % : assez bonne position mais nous avons affaire à une forte partie

80 % : position favorable, mais il faut rester vigilant

100% : « in the pocket »

0 % : le prospect a conclu...avec un concurrent (« next player shoot again »)

Nota : le 50 % est interdit pour obliger le vendeur à se « mouiller »

Cette méthode permet d'informer un nouvel intervenant dans la prospection de l'état d'avancement de cette prospection, et de mettre en œuvre des moyens adaptés à chaque niveau de pronostic.

Pour des prospections de courte durée et/ou de moindre envergure, l'avancement de la prospection sera suivi par d'autres documents : la fiche-prospect et le dossier du prospect.

- Pour évaluer le potentiel du prospect, il convient de tenir compte des 3 composantes du potentiel d'un prospect :

LE MARCHÉ	LE PROSPECT ET SON ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des ventes et du marché du prospect - Richesse vive du secteur géographique où opère le prospect - Dynamisme de la propre concurrence du prospect,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme du prospect - Qualité des dirigeants et décideurs - Moyens financiers dont il dispose - Moyens matériels et humains (force de vente, équipements,...) - Part relative de nos produits dans son chiffre d'affaires - Habitudes en matière d'achat : plusieurs fournisseurs par produit ou un seul, loyauté, fidélité,... - Acceptabilité de nouveaux produits chez ce client
L'ENTREPRISE DU VENDEUR	
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des relations avec le décideur - Adaptation de nos produits à la demande du prospect - Historique des relations avec le prospect - Qualité de notre politique de communication,... 	

7.23 Construire l'offre commerciale

Il s'agit de la principale étape du suivi d'affaires car elle conditionne directement le contenu de la négociation.

La **solution commerciale** est la convergence d'une proposition technique, d'une proposition commerciale et d'une proposition financière qui répond point par point aux besoins exprimés par le contact.

Schéma d'élaboration de la solution commerciale

	Besoins			
	Produit / services	d'utilisation	Temps	de sécurité
Contenu	Références, options, conditionnement, caractéristiques techniques...	Aide à la mise en route, formation, consommable,...	Délais de livraison, de fabrication, de réalisation, de mise en route,...	Assistance, garanties, dépannages,...
	1. PROPOSITION « TECHNIQUE »			
Valeur	Chiffrage et évaluation (tarifs, barèmes, remises,...)			
	2. PROPOSITION « COMMERCIALE »			
Financement	Diagnostic des moyens de financement (crédit-bail, acquisition, location, crédit,...) Conditions de paiement (Comptant, traites, prélèvement,...)			
	3. PROPOSITION « FINANCIERE »			

7.24 La réponse aux appels d'offres. – un cas particulier

Les marchés publics représentent un marché très important, le plus gros de ce marché est soumis à une procédure spéciale : l'appel d'offre qui impose des règles de prospection particulières.

Le Code des marchés publics régleme avec précision les obligations et devoirs des organisations publics notamment en instaurant différentes procédures (marché négocié, marché à appel d'offre,...) en fonction de paliers mis à jour régulièrement.

Concernant l'appel d'offres, il doit être publié, et les offres doivent être soumises dans un certain délai. Une commission adjuge le marché au moins ou mieux disant.

Le suivi d'appel d'offres implique donc le respect d'un planning souvent serré et nécessite beaucoup d'énergie.

L'analyse d'une réponse négative est souvent intéressante car révélatrice d'information sur l'état du marché, et des concurrents en particulier.

7.3 Le suivi des commandes et contrats

L'objectif est de VENDRE MIEUX

Le suivi des commandes consiste à vérifier, contrôler et à s'inquiéter de la conformité et de l'exécution de la solution commerciale.

Dans le suivi des contrats, il s'agit de suivre les engagements réciproques entre un fournisseur et un client afin de le fidéliser au mieux. Il importe de veiller à la bonne exécution de toutes les obligations et clauses du contrat.

Tâche trop souvent déléguée, peut être à tort, elle conditionne l'efficacité de l'activité du vendeur.

7.4 Le suivi des clients

L'objectif est de REVENDRE.

Le suivi du client consiste en un suivi administratif, commercial et technique du portefeuille client – sa finalité est de fidéliser le client.

Suivi administratif	Analyse des compte-rendus, Classement des clients (ABC,..) Suivi de la rentabilité client, Suivi des règlements Calculs des ristournes de fin d'année Mise à jour des fichiers
Suivi commercial	Gestion des relances clients Information continue du client (journal, salon,...) « Veille concurrentielle » Visites chez le client, relation publique, (cadeaux fin d'année, repas,...) Enquête de satisfaction,
Suivi technique	Formation continue aux nouveaux produits,... Informations techniques, Perfectionnement dans les utilisations Favoriser une évolution vers la modularité et la flexibilité des installations

7.5 Les contraintes légales et réglementaires

Le cadre législatif qui régit la concurrence et le marché en général en France repose sur trois ordonnances, six lois, quatre décrets, trois arrêtés et cinq circulaires (à fin 1998), sans oublier l'article 419 du Code Pénal qui vise à réprimer le délit de coalition, et l'article 1382 du Code Civil qui est le fondement d'une multitude d'actions en concurrence déloyale.

7.51 Généralités

Le cadre général de la réglementation repose sur les ordonnances 45-1483 et 45.1484 du 30 juin 1945, modifiées, partiellement abrogées et complétées par l'ordonnance n° 86.1243 du 1^{er} décembre 1986, dite « loi NEIERTZ ».

L'ordonnance 45.1483 spécifie les infractions aux règles de publicité des prix et infractions qualifiées de prix illicites ou assimilées, ainsi que les pratiques de refus de vente, d'entente prohibée et d'abus de position dominante.

L'ordonnance 45.1484 précise les conditions dans lesquelles elles sont constatées, poursuivies et réprimées. En particulier, l'article 4 de cette ordonnance érige en délit, la **dissimulation** ou le **refus** demandés par les agents de l'administration ainsi que les **entraves**, injures et voies de fait commises à leur égard.

L'infraction soumise aux règles spéciales du contentieux économique est un **délit pénal de droit commun**, du seul ressort des **tribunaux correctionnels**, avec deux particularités essentielles :

- ↳ il s'agit d'un **délit contraventionnel**, c'est-à-dire punissable même si la volonté délibérée d'infraction à la réglementation n'est pas établie,
- ↳ le **champ des responsabilités** est plus largement défini que dans le droit pénal classique. En vertu de l'article 56 de l'ordonnance 45.1484, sont susceptibles d'être poursuivis :
 - les **dirigeants de droit ou de fait** de toute entreprise tant pour leur fait personnel que pour les délits commis par toute personne relevant de leur autorité et de leur contrôle ;
 - les **salariés** de l'entreprise qui, sans participer à la direction, contreviennent soit de leur fait, soit en exécutant des ordres qu'ils savent contraires à la législation.

Les délits économiques sont constatés par voie de procès-verbal qui doit comporter les pièces justificatives et permettre de prouver l'infraction. Ce procès-verbal est un simple acte de constatation, le refus de l'intéressé de signer l'acte n'entache en rien la valeur de l'acte, il peut par ailleurs faire insérer ses observations au PV, ou déposer un mémoire en défense. Il ne peut pas être attaqué par voie de recours pour excès de pouvoir. Sont habilités à dresser procès-verbal et à constater les faits délictueux :

- les agents de la DGCCRF
- les officiers de police judiciaire
- les inspecteurs de la Police Nationale
- les gendarmes
- les agents de Direction Générale des Impôts
- les agents de la Direction Générale des Douanes

Ils peuvent obtenir communication et saisir ou prendre copie des documents de toute nature propres à faciliter l'exercice de leur mission, sans qu'on puisse leur opposer une obligation quelconque de secret. Ils ont libre accès aux locaux professionnels, sans aucune limitation ni formalité, en revanche, pour visiter les locaux d'habitation privée, les agents doivent être spécialement habilités et assistés d'un officier de police judiciaire.

Les infractions sont punies de peines d'emprisonnement allant de trois mois au moins à deux ans au plus et de fortes amendes, ou l'une de ces deux peines seulement. En cas de récidive, le maximum prévue peut être porté au double.

7.52 La publicité mensongère

La législation condamne toute action de publicité mensongère, c'est-à-dire les allégations fausses ou induisant en erreur le consommateur, et, les indications fallacieuses dans les publicités portant mention de prix ou de rabais.

L'article 44 de la loi n° 73.1193 du 17 décembre 1973 interdit ainsi :

« ...toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur, lorsque celle-ci portent sur un ou plusieurs des éléments ci-après : existence, nature, composition, qualités substantielles, teneur en principes utiles, espèce, origine, quantité, mode et date de fabrication, propriétés, prix et conditions de vente de biens ou service qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation ... »

S'il y a infraction, les agents de la DGCCRF, les inspecteurs du Ministère de l'Agriculture ou de l'Industrie peuvent exiger de l'annonceur, de l'agence de publicité et du support la mise à leur disposition des messages publicitaires. L'annonceur est responsable à titre principal de l'infraction commise et doit être en mesure de prouver l'exactitude de ses allégations. En cas de condamnation, il peut être mis en demeure de diffuser des annonces rectificatives. L'amende peut atteindre 50 % des dépenses de publicité constituant le délit.

7.53 La publicité des prix

La publicité des prix est un élément fondamental pour le bon fonctionnement d'une économie libérale de marché (homogénéité et transparence du marché).

La réglementation de la publicité des prix se base sur l'article 33 de l'ordonnance 45.1483 du 30 juin 1945 :

« La publicité des prix est assurée à l'égard du consommateur par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié. Les modalités d'application du présent article sont fixées par arrêté du Ministre de l'Economie. »

Se fondant sur ce texte, l'administration a, par arrêtés :

- n° 25.921 du 16 septembre 1971
- n° 73.42/P du 20 septembre 1973 (loi ROYER)
- n° 77.105/P du 2 septembre 1977

et par l'article 28 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986, imposé aux distributeurs et prestataires de services de prendre des dispositions de nature à informer la clientèle des prix pratiqués, et permis, de ce fait, aux consommateurs de comparer des différents produits.

L'arrêté n° 77.105/P du 2/9/1977 codifie notamment les principales obligations qui pèsent sur tout distributeur qui fait une publicité de prix et formule des annonces de réduction.

L'article 1 de cet arrêté prévoit que le prix indiqué doit toujours correspondre à la somme totale que l'acheteur devra effectivement acquitter.

L'article 4 dispose que tout produit ou service commandé pendant la période à laquelle se rapporte la publicité de prix ou de réduction de prix doit être fourni au prix indiqué par cette publicité.

L'article 5 précise qu'aucune publicité de prix ou de réduction de prix à l'égard du consommateur ne peut être effectuée sur des articles qui ne sont pas disponibles à la vente pendant la période à laquelle se rapporte cette publicité.

Faisant une annonce promotionnelle hors des lieux de vente, le distributeur doit annoncer le temps de sa promotion et préciser l'ampleur des rabais proposés. S'agissant d'une promotion sur les lieux de vente, le distributeur est tenu de faire apparaître le prix antérieurement pratiqué ainsi que le nouveau prix.

Pour les produits exposés à la vue du public, l'affichage des prix doit permettre au client de connaître le prix sans avoir à entrer dans le point de vente ou sans avoir à en demander le prix à un vendeur. Pour les prestations de services, la liste des prestations et leurs prix TTC doit être affichée de façon visible pour le public.

7.54 Les prix illicites et pratiques assimilées

Les prix imposés

Par cette pratique, un producteur oblige ses revendeurs à pratiquer un prix minimum déterminé afin de préserver son image de marque, sa rentabilité ou tout autre objectif. Cette pratique est interdite par l'ordonnance de 1986 confirmant l'article 37, 4° de l'ordonnance n° 45.1484 qui assimile à la pratique de prix illicite le fait :

« par toute personne de conférer, maintenir ou imposer un caractère minimum aux prix des produits ou prestations de service ou aux marges commerciales, soit au moyen de tarifs ou barèmes, soit en vertu d'ententes, quelle qu'en soit la nature ou la forme. »

Les prix conseillés

L'arrêté n° 75.68/P du 31 mai 1978 interdit à toute organisation professionnelle :

« d'établir, de diffuser ou de faire diffuser des barèmes conseillant des prix de vente au public. »

A contrario, on peut conclure la licéité des prix conseillés. Au moins en principe, si aucun arrêté ministériel n'a interdit la pratique, une entreprise considérée isolément peut pratiquer des prix conseillés, à une double condition :

- en premier lieu, le prix conseillé ne doit pas être obligatoire pour le revendeur ; en d'autres termes, la pratique du prix conseillé ne doit pas couvrir une technique de prix imposés. Le non respect par le revendeur du prix conseillé ne doit l'exposer à des « sanctions » de la part du fournisseur (refus de vente,...)
- en second lieu, le prix conseillé doit être licite et respecter les éventuelles réglementations relatives aux marges commerciales .

Le refus de vente

La notion de refus de vente n'a pas été clairement défini par le législateur, même si l'article 37, 1° a) de l'ordonnance n° 45.1483 l'assimilait à la pratique de prix illicite, la loi Galland du 3 juillet 1996, afin de rétablir un relatif équilibre entre les fournisseurs et les distributeurs, supprime l'interdiction du refus de vente.

Les industriels peuvent à présent prendre la décision de ne pas vendre leurs produits à certains réseaux commerciaux, à condition que ce refus ne constitue pas un abus de position dominante, une manifestation d'entente illicite ou une discrimination abusive.

De plus, les budgets de référencement, exigés par les distributeurs, doivent faire l'objet d'une contrepartie écrite, ces derniers s'engageant par écrit à acheter un volume proportionné à ce budget. Le niveau de ces volumes est laissé à l'appréciation des tribunaux. La menace de déréférencement pour tenter d'obtenir des avantages complémentaires est interdite.

Est aussi considéré comme déloyale la rupture brutale des relations commerciales établies avec un fournisseur ou un client, sans préavis écrit. La durée de ce préavis est fonction des usages.

Le refus de vente à un consommateur reste interdit, en application de l'article 37, 1 a) de l'ordonnance 45.1483 du 30 juin 1945 sauf lorsque le revendeur peut justifier que la demande :

- excède les disponibilités du vendeur,
- porte sur des produits ou services dont la vente est interdite ou réglementée,
- émane d'un demandeur de mauvaise foi,
- présente un caractère anormal (« hors de proportion soit avec les besoins du demandeur, soit avec l'importance habituelle des livraisons du vendeur. »)

Le prix d'appel

La circulaire du 30 mai 1970 définit le prix d'appel comme :

« la pratique qui consiste pour un détaillant à offrir des articles choisis pour la notoriété de leur marque, en prélevant une marge exceptionnellement réduite ; ceci s'entend d'une marge, soit inférieure à celle qu'il applique aux articles de marques concurrentes, soit particulièrement basse compte tenu de sa politique de vente habituelle. »

En janvier 1980, la Commission de la Concurrence complète la définition de la pratique du prix d'appel :

« comme celle qui consiste pour un distributeur à lancer une campagne publicitaire sur un matériel déterminé pour lequel il adopte un niveau de marge si faible et dispose de quantités tellement insuffisantes que les bénéfices à attendre ne peuvent être en rapport avec l'importance de la campagne engagée, sauf pour le distributeur à pratiquer la dérive des ventes, c'est-à-dire inciter, par dénigrement ou par tout autre procédé, les clients attirés par la publicité à acheter un matériel substituables à celui sur lequel la publicité a porté. »

Les notions de dénigrement et de dérive des ventes

Dénigrer une marchandise revient pour un distributeur à en critiquer en mauvaise part les qualités pour, en parallèle, vanter les mérites particuliers de produits concurrents alors que ces derniers ne présentent pas les avantages allégués.

Dénigrer une marchandise au bénéfice d'une autre a pour conséquence d'orienter le choix du consommateur vers l'achat d'un matériel concurrent et c'est ainsi que la dérive des ventes peut être définie.

Notons que si le dénigrement entraîne la dérive des ventes, il existe aussi des phénomènes de dérive des ventes sans dénigrement – en particulier, lorsque le distributeur ne dispose pas en stock la marchandise souhaitée et qu'il oriente la clientèle vers des marchandises effectivement et immédiatement disponibles.

Le dénigrement et l'indisponibilité d'un stock suffisant, lorsqu'est lancée une campagne promotionnelle, peut entraîner des poursuites pour publicité mensongère sur la base de l'article 44 de la loi 72.1193 du 27 décembre 1973.

7.55 Les pratiques discriminatoires.

La vente à perte

L'article 1 de la loi n°63.628 du 2 juillet 1963, modifiée par l'article 32 de l'ordonnance de 1986, identifie la vente à perte :

« la revente de tout produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif majoré des taxes sur le chiffre d'affaires afférentes à cette revente. »

Le prix d'achat effectif étant le prix d'achat net, frais de transport compris, déduction faite des rabais ou remise de toute nature consentis par le fournisseur au moment de la facturation. Les remises consenties hors facture en considération d'une situation globale qui ne peut être connue qu'ultérieurement (remise de fidélité, ristournes, ..) ne sont pas pris en compte pour déterminer le prix d'achat effectif, quand bien même cet avoir serait expressément imputé par le fournisseur sur une livraison antérieure dûment spécifiée. (5circulaire du 30 mai 1970).

La vente à perte est autorisée, selon l'alinéa 2 de l'article 1 de la loi 63.628 du 3 juillet 1963 pour :

- les produits périssables, à partir du moment où ils sont menacés d'altération rapide,
- les ventes volontaires ou forcées motivées par la cessation ou le changement d'une activité commerciale,

- les produits dont la vente présente un caractère saisonnier marqué, pendant la période terminale de la saison des ventes et dans l'intervalle compris entre deux saisons et réglementé par arrêté préfectoral,
- les produits qui ne répondent plus à la demande générale en raison de l'évolution de la mode ou de l'apparition de perfectionnements techniques.

La loi comporte deux assouplissements complémentaires :

- le commerçant qui, pour des produits déterminés, a effectué ou pourrait effectuer des approvisionnements en baisse, a la faculté, pour ces produits, de substituer au prix d'achat effectif la valeur de réapprovisionnement,
- si des revendeurs se trouvent aux prises avec des concurrents plus favorisés quant à leurs conditions d'achat, la loi les autorise à abaisser leurs prix de vente jusqu'au niveau qui sont pratiqués, légalement et pour les mêmes produits, par ces concurrents. Cette aménagement est restreinte aux commerces de moins de 300 m² pour des ventes à perte sur des produits alimentaires, et aux commerces de moins de 1 000 m² pour des produits non alimentaires.

↳ Les prix « prédateurs »

Alors que les produits revendus en l'état sont protégés par les mesures de la revente à perte, la loi s'intéresse au cas particulier des produits fabriqués ou transformés par le revendeur. Les prix « **anormalement bas** » (dits prédateurs) sont sanctionnables, depuis le 3 juillet 1996, quand ils visent à éliminer un concurrent. L'évaluation du seuil se fait par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation.

La vente à primes

La promotion suppose l'utilisation de techniques spécifiques qui font l'objet d'une réglementation dite des ventes avec primes, l'ordonnance 86.1243 du 1^{er} décembre 1986 assouplit cette réglementation, mais dans son article 29 énonce :

« est interdite toute vente ou offre de vente de produits ou de biens ou toute prestation ou offre de prestation de services, faite aux consommateurs et donnant droit, à titre gratuit, immédiatement ou à terme, à une prime consistant en produits, biens ou services sauf s'ils sont identiques à ceux qui font l'objet de la vente ou de la prestation.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux menus objets ou services de faible valeur ni aux échantillons.»

Le décret n°86.1309 du 29 décembre 1986 fixe les conditions d'application de l'ordonnance et précise dans ses articles 23 et suivants:

Article 23 : « La valeur maximale des échantillons, objets et services visés au deuxième alinéa de l'article 29 de l'ordonnance est déterminée en fonction du prix de vente net, toute taxes comprises, des produits, des biens ou des services faisant l'objet de la vente dans les conditions suivantes :

7% du prix net défini ci-dessus si celui-ci est inférieur ou égal à 80€ ;

5€ + 1% du prix net défini ci-dessus si celui-ci est supérieur à 80€.

Cette valeur ne doit en aucun cas dépasser 350 F et s'entend toutes taxes comprises, départ production pour des objets produits en France, et franco et dédouanés à la frontière française pour les objets importés. »

Article 24 : « Ne sont pas considérés comme primes :

- le conditionnement habituel du produit, les biens, produits ou prestations de services qui sont indispensables à l'utilisation normale du produit, du bien ou du service faisant l'objet de la vente,
- les prestations de service après-vente et les facilités de stationnement offertes par les commerçants à leurs clients ;

- les prestations de service attribuées gratuitement si ces prestations ne font pas ordinairement l'objet d'un contrat à titre onéreux et sont dépourvues de valeur marchande. »

Article 25 : «Les objets mentionnés à l'article 23 du présent décret doivent être marqués d'une manière apparente et indélébile du nom, de la dénomination, de la marque, du sigle ou du logo de la personne intéressée à l'opération de publicité. Les échantillons visés au même article doivent porter la mention « Echantillon gratuit – ne peut être vendu », inscrite de manière lisible, indélébile et apparente à la présentation.

La **prime auto-payante** échappe, sauf cas particulier, à ces textes. La pratique du **cross couponing**, qui permet d'obtenir une réduction à valoir sur l'achat d'un produit ou d'un service de nature différente et les **chèques-ristourne**, qui consiste à consentir une remise à valoir sur un achat ultérieur, demeurent admis, à condition que l'opération ne puisse pas être liée soit à une vente subordonnée à un achat, soit à une vente par lots.

Les sanctions sont importantes, une amende allant jusqu'à 10 000 F (voire 20 000 en cas de récidive) par infraction peuvent être infligée aux contrevenants qui peuvent également être poursuivis devant les tribunaux par les consommateurs victimes des primes illicites.

Les primes offertes par un fabricant à un revendeur ou à ses préposés sont licites, mais les ventes avec primes entre professionnels peuvent tomber sous le coup d'interdiction « au regard du droit de la concurrence ou de l'interdiction de certaines pratiques restrictives » (vente à perte ou pratiques discriminatoires). Elles ont aussi des incidences sur la TVA, voire sur la facturation, si l'on considère qu'elles peuvent être qualifiées de remise ou de ristourne.

La facturation : le problème des réductions de prix

L'article 31 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 établit les mentions obligatoires que doit comporter « toute facture établie pour les ventes ou prestations de services entre professionnels, qu'ils soient producteurs, commerçants, artisans, prestataires de services, exportateurs ou importateurs », ces mentions étant :

- les noms et adresses des vendeurs et acheteurs,
- la date de la vente ou de la prestation de service
- la quantité et la dénomination des produits vendus ou des services rendus avec leur prix unitaire hors TVA,
- la date de règlement et les conditions d'escompte applicables en cas de paiement à une date antérieure à celle résultant de l'application des conditions de vente.

La loi Galland « sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales » du 3 juillet 1996 renforce ces exigences en obligeant le fournisseur de mentionner sur la facture toute réduction de prix acquise à la date de la vente ou de la prestation de service et directement liée à ces opérations, à l'exclusion des escomptes non prévus sur la facture.

Si la réduction de prix n'est que conditionnelle, elle ne peut donc pas figurer sur la facture. Le but de cette modification est d'éviter de voir sur la facture toutes sortes de ristournes (les marges arrières) imposées par les distributeurs aux fournisseurs. La réduction de prix devant être directement liée à l'opération de vente, les formules dites « joker » ou « cagnotte », qui consistent à différer toutes les réductions accordées par le fournisseur pour les regrouper sur une seule période et réaliser ainsi des prix d'appel exceptionnels, sont interdites.

Toute infraction aux règles de facturation est punie d'une forte amende qui peut être portée à 50 % de la somme facturée ou de celle qui aurait dû être facturée.

Tout commerçant qui revend à perte ou annonce la revente à perte d'un produit en l'état est passible d'une amende. En cas d'annonce publicitaire, l'amende peut être portée à la moitié de ces dépenses. La

responsabilité pénale des personnes morales peut être également engagée, avec des peines pouvant aller jusqu'à 2,5 millions de € d'amende et un affichage public de la condamnation.

Tout récidiviste de la même infraction depuis moins de deux ans peut voir sa peine maximale encourue multipliée par deux. S'il s'agit d'une personne morale, le taux maximal de la peine encourue est égal à dix fois celui applicable aux personnes physiques.

La discrimination des prix et ses conditions de vente

L'article 37 de la loi n° 73.1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat interdit à tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :

*« 1. de pratiquer des prix ou des conditions de vente discriminatoires qui ne sont pas justifiés par des différences correspondantes du prix de revient de la fourniture ou du service ;
2. de faire directement ou indirectement, à tout revendeur, en fraude des dispositions au 1 ci-dessus, des dons en marchandises ou en espèces ou des prestations gratuites de service. »*

L'article 38 de cette même loi interdit à tout revendeur de chercher à obtenir ou d'accepter sciemment d'un fournisseur des avantages discriminatoires illicites.

Cette notion de discrimination est complexe, elle peut se définir comme étant la pratique par laquelle un fournisseur octroie des avantages particuliers de prix, de conditions de vente, de services, à un acheteur déterminé sans en faire bénéficier l'ensemble des acheteurs répondant aux mêmes caractéristiques.

La circulaire du 10 janvier 1978 relatives aux relations commerciales entre entreprises apporte les précisions suivantes :

« Les conditions discriminatoires de vente ne peuvent à l'évidence être énumérées. Elles sont susceptibles de porter notamment sur les délais d'exécution de la commande et sur les modalités de conditionnement, de livraison, de transport, de paiement, etc. Elles peuvent affecter le prix de manière diverse : rabais sur factures, remises accordées en fin de périodes, ristournes différées correspondant à la réalisation d'objectifs, rémunération par des canaux divers d'une coopération commerciale, produits ou services non facturés, etc. »

Les infractions aux dispositions des articles 37 et 38 de la loi 73.1193 sont assimilées à des pratiques de prix illicites et constatées, poursuivies et réprimées dans les conditions fixées par l'ordonnance de 1945, modifiée 86 .

Des disparités dans les prix et les conditions de vente sont légitimes dès lors qu'elles sont justifiées par des variations correspondantes de prix de revient. La circulaire du 10 janvier 1978 distingue deux catégories de facteurs (quantitatifs et qualitatifs) qui peuvent avoir une incidence sur les prix de revient et donc justifier des discriminations.

↳ **les critères quantitatifs** prennent en considération les éléments suivants :

- importance des quantités livrées « *en un seul point, en une seule fois* » ou « *pendant une période plus longue, en plusieurs points.* »
- l'étalement et la régularité des livraisons dans le temps

↳ **les critères qualitatifs**, les éléments suivants permettent de légitimer des conditions différenciées :

- « *services rendus usuellement par le fournisseur et transférés par celui-ci à l'acheteur* »
- « *services rendus usuellement par l'acheteur et transférés par celui-ci à au fournisseur* »

Dans tous les cas, la justification de la différenciation incombe aux entreprises, qui doivent être en mesure d'exposer à leurs clients et à l'administration les méthodes appliquées pour construire leurs barèmes et formuler leurs conditions annexes.

Par des accords de coopération commerciale avec les distributeurs, il est encore possible de différencier les conditions, dès lors que de tels accords permettent à l'entreprise « de développer leur expansion et au partenaire de stimuler sa stratégie commerciale. » Mais la loi Galland du 7 juillet 1996 précise que les rémunérations de services spécifiques consentis par le distributeur, et notamment l'achat de tête de

gondole, devront dorénavant être facturées séparément et ne pourront figurer sur la facture du fournisseur. La coopération commerciale ne pourra servir à faire baisser le prix d'achat.

Il est à noter que ces accords ne sont pas visés par l'obligation de communication aux tiers – obligation énoncée au dernier alinéa de l'article 37 de la loi du 27 décembre 1973 :

« tout producteur est tenu de communiquer à tout revendeur qui en fera la demande son barème de prix et ses conditions de vente. »

7.56 Les distorsions de concurrence

L'entente illicite

L'article 50, 1^{er} alinéa, de l'ordonnance n°45.1483 dispose que :

« Les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites, ou coalitions sous quelques formes et pour quelque cause que ce soit, ayant pour objet ou pouvant avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence, notamment :

- *en faisant obstacle à l'abaissement des prix de revient, de vente ou de revente,*
- *en favorisant la hausse ou la baisse artificielle des prix ;*
- *en entravant le progrès technique ;*
- *en limitant l'exercice de la libre concurrence par d'autres entreprises,*

sont prohibées... »

L'abus de position dominante

Ce même article, en son dernier alinéa prohibe l'abus de position dominante dans les mêmes conditions que les ententes illicites :

« ...les activités d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprise occupant sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci une position dominante caractérisée par une situation de monopole ou par une concentration manifeste de la puissance économique, lorsque ces activités ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'entraver le fonctionnement normal du marché. »

7.6 Les méthodes de vente et la législation

7.61 Le démarchage - la vente à domicile et la vente en porte-à-porte

La **vente à domicile** consiste à un vendeur à visiter des habitants présélectionnés, si tous les habitants d'un même lieu sont visités, on parle de **vente au porte-à-porte**, et si dans ce dernier cas, il y a livraison immédiate, il s'agit de **colportage**.

Dans un but de protection des consommateurs, ces méthodes de vente ont été réglementées dans le cadre plus général du **démarchage** par la loi du 22 décembre 1972, modifiée par la loi du 23 juin 1989, et qui s'entend non seulement par la **visite du vendeur** au domicile ou sur le lieu de travail de l'acquéreur, mais aussi du **démarchage par téléphone**, des **réunions organisées** par le vendeur.

En résumé, tout démarchage dans des lieux non destinés à la commercialisation où le consommateur ne se rend pas spontanément, est visé par la loi sur le démarchage. Mais sont exclues les opérations réglementées par un texte particulier, notamment le démarchage financier et les opérations d'assurance-vie. De même, le

Code de la consommation exclut du champ d'application de la loi les ventes par tournées, et les ventes provenant exclusivement de la fabrication ou de la production personnelle du démarcheur.

La loi dispose que :

« Dans les sept jours, jours fériés compris, à compter de la commande ou de l'engagement d'achat, le client a la faculté d'y renoncer par lettre recommandée avec accusé de réception. Si ce délai expire un samedi, un dimanche ou un jour férié, ou chômé, il est prorogé jusqu'au premier jour ouvrable suivant. »

Pour protéger le consommateur, la loi interdit en outre, pendant la durée du délai de réflexion, au vendeur :

« d'exiger ou d'obtenir du client, directement ou indirectement, à quelque titre et sous quelque forme que ce soit, une contrepartie quelconque, ni aucun engagement. »

Cette expression vise non seulement les sommes perçues avant la signature du contrat, mais également celles versées à titre d'arrhes ou d'acompte ou encore de caution, et ce, quelle que soit la forme du versement. Ainsi, la remise d'un chèque avant l'expiration du délai de 7 jours, même si l'encaissement n'intervient que plusieurs semaines après l'expiration du délai, est interdite. La signature d'une autorisation de prélèvement bancaire, mais si elle est révoquée, a été déclarée interdite par la Cour de Cassation.

En cas de vente à crédit, si la loi autorise le versement comptant par l'acheteur d'une avance sur le prix, avant la régularisation du contrat de crédit, cette avance ne peut toutefois pas être reçue avant l'expiration du délai de réflexion.

🔗 Le contrat

Le démarcheur doit remettre à la personne démarchée un contrat écrit au moment de la réalisation de la vente. Ce document doit comporter un certain nombre de mentions obligatoires :

- le nom du fournisseur et du démarcheur,
- l'adresse du fournisseur,
- l'adresse et le lieu de conclusion du contrat,
- la désignation précise de la nature et des caractéristiques des biens,
- les modalités et délai de livraison,
- le prix global à payer, en cas de vente à crédit le taux nominal d'intérêt et le taux effectif global de l'intérêt.

Enfin, le contrat doit faire mention de façon très apparente de la faculté de renonciation par l'acquéreur et des conditions d'exercice de celle-ci. Il doit en outre comprendre un formulaire détachable destiné à faciliter l'exercice de cette faculté. (Article L.121.24 du Code de la Consommation). Ce formulaire doit obligatoirement figurer au contrat et être effectivement détachable, sans que le consommateur ait à se séparer d'une partie importante du contrat au verso.

Par contre, son utilisation par l'acquéreur n'est pas obligatoire. Celui-ci peut manifester son droit à la renonciation par une lettre recommandée manuscrite non équivoque.

Tous les exemplaires du contrat doivent être signés et datés de la main même de l'acquéreur.

7.62 Le marketing direct – la vente à distance

Dans un but de protection de la vie privée et de la liberté individuelle, la constitution et l'exploitation de fichier de clientèle – activités au cœur du MD – doivent respecter la loi du 6 janvier 1978 relative à « l'informatique, aux fichiers et aux libertés » qui limite la collecte et l'utilisation des informations nominatives. Elle précise la notion d'informations nominatives « *informations qui permettent sous quelque forme que ce soit, directement ou non, l'identification des personnes physiques auxquelles elles s'appliquent.* ».

Elle indique les informations dont la collecte est interdite :

« celles détenues par les services de l'état civil, par les maternités, services de police ou de gendarmerie ; il est également interdit, sauf accord exprès des intéressés, de « mettre ou de conserver en mémoire informatisée des données nominatives qui, directement ou indirectement, font apparaître les origines raciales ou les

opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou les appartenances syndicales » ; d'autre part, le « détournement des adresses des clients d'un concurrent constitue un acte de concurrence déloyale. »

Lamy, Droit économique

Cette loi « Informatique et libertés » crée 4 droits au bénéfice des personnes fichées :

- **droit d'être informé** de la mise en fichiers,
- **droit de s'opposer au traitement** (c'est-à-dire le droit d'être retiré d'un fichier ; le syndicat de la VPC et de la VAD (vente à distance) a mis en place une procédure amiable dite « Robinson Stop Publicité » (UFMD, Liste Robinson Stop Publicité, 60, rue de la Boétie, 75008 PARIS), par ailleurs, sur simple demande, et gratuitement, on peut figurer sur la « liste orange » de France Télécom tout en continuant à être dans l'annuaire, mais qui assure d'être retiré des listes commercialisées par elle. Enfin, la « liste safran », fichier public où l'inscription est gratuite, permet de se protéger contre le démarchage par télécopie ou télex. Toute entreprise qui souhaite effectuer du démarchage par télécopie doit communiquer son fichier à France Télécom, qui lui indique alors les coordonnées des entreprises figurant sur liste safran – tout démarchage en violation de cette liste est sanctionné d'une amende de la 3^{ème} classe (maximum 3 000 F) par message adressé.
- **droit d'accès**, moyennant une redevance forfaitaire, aux informations nominatives qui concerne un particulier, c'est bien entendu un droit strictement personnel !
- **droit à la rectification** des informations enregistrées, avec copie sans frais de l'enregistrement modifié.

Une déclaration à la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés, 21, rue Saint-Guillaume, 75005 Paris) est obligatoire (norme simplifiée n°17 disponible à la CNIL, dans les CCI et fédérations professionnelles).

La loi du 26 juillet 1993 sur le démarchage concerne également la vente à distance.

On entend par vente à distance « *toute technique permettant au consommateur, hors des lieux habituels de réception de la clientèle, de commander un produit ou de demander la réalisation d'un service par des moyens comme la télématique, le téléphone, la vidéotransmission, la voie postale, la distribution d'imprimés, la télécopieur, la télévision, le catalogue, la publicité dans la presse avec bon de commande,...* »

Tout professionnel de la vente à distance est tenu d'indiquer dans son offre à distance le nom de son entreprise, ses coordonnées téléphoniques ainsi que l'adresse de son siège social. Le produit doit être décrit de manière qualitative (dénomination, nature, qualité) et quantitative (dimension et poids notamment). Le prix est la mention essentielle, mais le législateur a laissé aux professionnels une importante marge de manœuvre en la matière. Ainsi, l'information peut être donnée de façon distincte de la commande par l'envoi au préalable de listes de produits, d'imprimés ou de catalogues, par télématique, téléphone ou voie postale. Le prix doit en tout état de cause être indiqué en francs français (et en euro, à compter du 1/1/99), il doit également faire apparaître tous les coûts supplémentaires pris en charge par le consommateur, et doit être valable pendant toute la durée de l'offre.

Comme en matière de démarchage, et de vente à domicile, l'acheteur dispose d'un délai de sept jours pour faire retour au vendeur pour échange ou remboursement sans pénalités, à l'exception des frais de retour. Le délai court à compter de la livraison. Le refus du vendeur d'échanger ou de rembourser un produit retourné dans les délais légaux constitue une infraction sanctionnée d'une peine d'amende.

7.63 Les techniques de vente interdites

La vente par envois forcés

Est interdit la vente qui consiste à faire « *parvenir à un destinataire, sans demande préalable de celui-ci, un objet quelconque accompagné d'une correspondance indiquant qu'il peut être accepté par lui contre versement d'un prix fixé ou renvoyé à son expéditeur, même si ce renvoi peut être fait sans frais pour le destinataire* »

Décret du 9/2/1961

La vente à la boule de neige

Est interdit la vente qui consiste à « laisser espérer à la personne sollicitée l'obtention d'un produit à titre gratuit, ou contre paiement d'une somme inférieure à sa valeur réelle, ces avantages étant subordonnés au placement à des tiers de bon de commande ou d'inscription, adhésion. »

La vente à perte et la vente à prix d'appel

En application des textes de loi relatifs à la concurrence déloyale (Cf 7.55 a) et 7.54 d))

La vente à la sauvette et les ventes sauvages

La vente à la sauvette étant « une vente sur les lieux publics sans autorisation administrative », et les ventes sauvages étant définies comme des « *ventes au détail effectuées hors des lieux habituellement consacrés à l'exercice de cette activité et, plus précisément sur le domaine public de la voie urbaine ou routière, ou avec accès privatif à ce domaine* », ces deux formes de vente sont interdites pour des raisons fiscales.

7.64 Les techniques de vente très réglementées ou tolérées

La vente aux enchères

(ou vente à l'encan : du latin in quantum : pour combien)

Elle est interdite pour les marchandises neuves au stade du commerce de détail (loi du 25 juin 1841). Elle ne peut être effectuée que par des courtiers inscrits : les commissaires-priseurs.

La vente à prime

Cf. 7.55 b)

↳ La vente par dénoyautage

Le principe d'utiliser « *les clients satisfaits en leur demandant de rechercher de nouveaux clients moyennant un avantage en espèce ou en nature* » relève de la réglementation de la vente à prime, dans la mesure où « *peut constituer une prime interdite le cadeau offert par un commerçant aux personnes qui incitent leurs amis à effectuer des achats chez lui.* »

La vente couplée, encore appelée jumelée et la vente par lot

Ces techniques de vente devraient être interdites d'après l'ordonnance du 30 juin 1945

« Il est interdit de subordonner l'achat d'un produit à l'achat concomitant d'autres objets, ou à l'achat d'une quantité imposée. »

or, une tolérance est prévue par le Ministère de l'Economie qui précise :

« Dans certain cas, la vente concomitante de plusieurs produits sous le même emballage peut être admise sans qu'il y ait possibilité d'achat d'un seul produit. (...) Un détaillant est répréhensible s'il prenait lui-même l'initiative de vendre uniquement par groupe de plusieurs unités des articles qui, par leur présentation pour la vente au consommateur, sont susceptibles d'être vendus isolément ; mais par contre, ce même détaillant n'est pas tenu de procéder au fractionnement de l'emballage si celui-ci a été manifestement conçu et réalisé pour la vente au détail par le fabricant ou le grossiste. »

Les ventes soumises à autorisation administrative

La loi du 30 décembre 1906 et le décret du 26 novembre 1962 soumet à une autorisation du maire :

↳ **la vente au déballage** qui doit porter sur des marchandises neuves dont il suffit *« qu'un seul spécimen soit présenté au public »*, elle doit avoir lieu dans des endroits *« non habituellement destinés au commerce considéré »*, et doit être précédée ou accompagnée de publicité.

↳ **les liquidations** pour *« cessation (volontaire ou forcée) du commerce, modification de sa structure ou de ses conditions d'exploitation. »*

Depuis le décret du 22 septembre 1989, les soldes sont soumises à une nouvelle réglementation, les soldes doivent avoir un caractère occasionnel, doivent être accompagnés ou précédés de publicité et annoncés comme tendant à l'écoulement accéléré de tout ou partie du stock de marchandises neuves.

Les soldes saisonnières, limités dans le temps, sont régis par arrêté préfectoral.

L'activité des soldeurs professionnels se voit interdit l'utilisation du mot *« solde(s) »* depuis la loi du 25 juin 1991.

LOI no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques

NOR : ECOX0000021L

Extraits du communiqué de presse de présentation de la loi.

De nouvelles réglementations économiques : pourquoi faire ?

Passer d'une croissance forte à une croissance durable, cela suppose une politique économique ambitieuse, avec comme priorité le retour à l'emploi. Cela implique, en même temps, que les règles du jeu économique laissent une place à tous, favorisent l'initiative et donnent à chacun la maîtrise de son destin.

Des batailles boursières interminables se déroulant parfois dans la pénombre et où les personnels des entreprises concernées sont à peine informés ; des producteurs liés par des contrats parfois léonins à certains distributeurs ; des entreprises dirigées sans véritable débat ni avec les salariés ni avec les actionnaires ; tel n'est pas notre projet.

Un jeu économique ouvert, transparent et avec des règles s'appliquant à tous, une participation de tous ceux qui font la richesse de l'entreprise aux décisions importantes sont au contraire les conditions essentielles de la compétitivité et de la cohésion sociale de notre pays.

L'excès de réglementation tue dans l'œuf les initiatives.

Naïve ou cynique, l'invocation permanente des seules forces du marché produit de l'exclusion. Il faut inventer de nouvelles réglementations.

Placer la France sur une trajectoire de croissance durable et riche en emplois suppose trois réformes de fond. Trois règles du jeu essentielles. Trois nouvelles réglementations économiques.

1) Une croissance durable, c'est un système financier compétitif, transparent et sûr.

Il n'y a pas de création d'emplois sans un tissu économique solide, foisonnant d'initiatives. Cela suppose un accès fluide au financement. Le système financier français doit être encore plus ouvert et plus transparent avec des règles du jeu plus claires, afin de favoriser le développement des industries financières et le bon financement de notre économie.

Les grandes opérations financières ne doivent plus laisser les salariés de côté. Il n'est pas acceptable que ceux qui créent la richesse de l'entreprise apprennent dans les journaux ce qui est décidé de l'avenir de leur entreprise. Une fusion ne se réussit jamais sans l'adhésion des personnels. Désormais aucune opération de rapprochement entre deux entreprises ne pourra se faire sans que l'initiateur de l'opération n'ait pris la peine d'expliquer son projet industriel aux salariés. Ceux-ci exprimeront publiquement leur avis et deviendront ainsi des acteurs de la bataille boursière.

Un système financier compétitif et sain, **c'est aussi un système financier ouvert et transparent**, sans zones d'ombre. Les opérations financières sont légitimes dans une économie ouverte. Elles peuvent aboutir à la constitution de groupes plus solides dans la compétition internationale et porteurs de projets plus ambitieux. Mais les batailles boursières ne portent pas que sur des bilans ; elles concernent aussi des hommes et des femmes, des vies professionnelles, de véritables savoir-faire. Les accords entre actionnaires devront faire l'objet d'une certaine publicité, sous peine d'être nuls de plein droit. Lors des OPA et OPE, toutes les opérations devront se faire sur le marché, dans la clarté. Les batailles boursières interminables et les surenchères publicitaires pouvant parfois abuser l'épargnant ne servent pas l'efficacité économique. Que les projets soient clairement exprimés et que le meilleur gagne, mais dans un jeu transparent et loyal.

La sécurité de notre système financier passe également par des autorités prudentielles renforcées et travaillant davantage ensemble. Leurs moyens juridiques seront confortés, leur propre fonctionnement interne sera rendu plus transparent et elles rendront compte au Parlement. Notre dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux sera rendu encore plus robuste, en cohérence avec l'action de la France dans les enceintes internationales. Enfin, le Gouvernement, à l'issue des négociations en cours entre consommateurs et banquiers, proposera, par amendement, de transposer au secteur bancaire le droit de la consommation, afin de renforcer la transparence de l'information fournie aux clients et de mettre en place des mécanismes de règlement des litiges plus efficaces et rapides.

2) Une économie compétitive repose sur une concurrence loyale, dont tire réellement bénéficié le consommateur et qui soit facteur de cohésion sociale.

Les assises du commerce et de la distribution, tenues en janvier 2001, ont montré qu'il y a **un réel besoin de moralisation des pratiques commerciales**. Oui à une vraie compétition sur les prix et la qualité, car elle sert le consommateur et est facteur de progrès économique. **Non, aux petits arrangements discrets qui sont de fait des contrats léonins écrasant parfois les petits producteurs**. Ces abus seront désormais sanctionnés. La liberté contractuelle restera naturellement la règle, mais les contrats abusifs seront dénoncés et sanctionnés. La puissance publique y veillera car la vraie concurrence passe également par une relation équilibrée entre producteurs et distributeurs.

Le regroupement d'entreprises pour construire un ensemble plus performant, plus puissant sur la scène internationale que la somme des entités qui le composent, est dans la plupart des cas une vraie chance pour notre économie, à condition qu'il y ait un vrai projet industriel et pas uniquement la recherche de rationalisations, comme on dit pudiquement, souvent destructrices d'emplois. A condition aussi que le consommateur s'y retrouve, et que la concurrence soit préservée. Aujourd'hui **les opérations de concentration** ne sont portées à la connaissance des autorités de régulation de la concurrence que de façon aléatoire, en fonction de la bonne volonté des entreprises. La saisine de ces autorités sera désormais obligatoire et, pour que ce contrôle ait une réelle portée, l'opération ne pourra se faire qu'après la vérification de l'absence d'atteinte à la concurrence. Pour que tout soit transparent, et que chaque partenaire potentiellement concerné puisse s'exprimer, cette procédure sera désormais publique. La règle du jeu sera à l'avenir plus claire et la préservation des intérêts des consommateurs sera renforcée.

3) Une croissance durable, ce sont aussi des entreprises, avec un réel équilibre des pouvoirs, et dirigées et possédées dans la transparence.

Le Gouvernement proposera un cadre juridique de l'entreprise rénové, permettant aux **actionnaires minoritaires** de jouer réellement leur rôle, y compris lorsqu'ils sont pas pas géographiquement dispersés, grâce aux nouvelles technologies. Les **actionnaires** des entreprises seront clairement identifiés.

Nous **souhaitons que les membres des conseils d'administration** jouent pleinement leur rôle de contrôle. Dans ce domaine aussi le cumul des mandats sera restreint. Fini les conseils d'administration conçus comme de sympathiques salons où l'on se coopte et se congratule mutuellement.

La transparence sera faite sur la rémunération totale des mandataires sociaux.

Afin **d'éviter une concentration excessive des pouvoirs dans les équipes dirigeantes**, la question de la dissociation entre un président et un directeur général sera obligatoirement posée aux actionnaires des sociétés qui n'ont pas adopté la forme d'un directoire et conseil de surveillance.

Cet ensemble de règles favorisera à terme la compétitivité de nos entreprises.

1. REGULATION FINANCIERE : SECURITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME FINANCIER

Présentation

1) Cette loi s'inscrit dans le cadre de la politique menée depuis juin 1997 qui vise à mettre le système financier au service de la croissance et de l'emploi, dont il constitue une nouvelle étape :

- après la modernisation des instruments de financement et du cadre juridique applicable aux marchés financiers dans l'objectif de favoriser une nouvelle orientation de l'épargne favorisant le risque et l'innovation : création des contrats d'assurance-vie investis en actions, modernisation des outils de gestion collective, création d'un marché moderne et dynamique des obligations foncières ;
- après le renforcement de la protection des épargnants : constitution d'un fonds de garantie des dépôts et d'un fonds de garantie en assurance-vie, préservation des droits des épargnants dans les procédures de liquidation et de redressement des entreprises financières, transposition de la directive dite " post BCCI ".

2) La loi sur les nouvelles régulations économiques renforce le système financier pour en faire un outil moderne, sûr et transparent au service de l'économie, des entreprises et de l'emploi.

Cet objectif de sécurité et de transparence se décline autour de trois thèmes :

- association des salariés aux grandes opérations financières car la sécurité et la transparence ne doivent pas bénéficier aux seuls investisseurs mais à tous les partenaires de l'entreprise.
- transparence dans le déroulement des offres publiques d'achat et d'échange car, d'une part, le contrôle et l'avenir de nos entreprises ne doit pas dépendre d'opérations opaques d'une durée trop importante et, d'autre part, parce qu'un déroulement clair et transparent des offres constitue un élément fondamental de la crédibilité du système financier français aux yeux des investisseurs ;
- transparence dans le fonctionnement des régulateurs financiers eux-mêmes qui seront, en contrepartie, dotés d'instruments juridiques renforcés pour faire respecter ce principe et assurer l'égalité de traitement de tous les acteurs de l'économie ;

Ces mesures volontaristes ont fait l'objet d'une large concertation dans le cadre du collège des autorités financières, créé par la loi du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière, afin de tirer toutes les conséquences des opérations récentes et de l'évolution des marchés financiers. Elles permettront d'améliorer la capacité du Gouvernement et des autorités de contrôle à être mieux informés et à faire respecter rapidement leurs décisions.

Associer les salariés aux offres publiques d'achat et d'échange

Le constat : les modalités d'information des salariés d'une société faisant l'objet d'une offre publique d'achat ou de vente sont fixées par le quatrième alinéa de l'article L. 432-1 du code du travail qui dispose :

" Dès que le chef d'entreprise a connaissance du dépôt d'une offre publique d'achat ou d'une offre publique d'échange dont son entreprise fait l'objet, il en informe le comité d'entreprise. Le comité invite, s'il l'estime nécessaire, l'auteur de l'offre pour qu'il expose son projet devant lui. "

L'article L.439-2 étend ce dispositif au comité de groupe lorsque la cible de l'offre est la société dominante au sein du groupe. L'information du comité de groupe est alors exclusive de celle des comités d'entreprise des sociétés appartenant au groupe.

L'information sur les conséquences industrielles et sociales d'une offre publique d'achat ou d'échange est prévue par l'article 7 du règlement n° 89-03 de la Commission des opérations de bourse relatif aux offres publiques et aux acquisitions de blocs de contrôle.

L'information du comité d'entreprise de la société faisant l'objet d'une offre publique d'achat ou d'échange demeure limitée, car, d'une part, la réunion du comité prévue par l'article L.432-1 n'est pas encadrée par des délais précis et, d'autre part, l'initiateur de l'offre n'est pas tenu de déférer à l'invitation du comité d'entreprise.

La mesure : afin d'améliorer l'information des salariés d'une société faisant l'objet d'une offre publique d'achat ou d'échange, l'initiateur de l'offre sera obligé d'adresser, dans les trois jours suivant sa publication, la note d'information visée par la COB.

Cette note sera examinée par le comité d'entreprise de la cible dans les dix jours suivant sa publication. Le comité d'entreprise pourra demander à entendre le chef d'entreprise initiateur de l'offre au cours de cette réunion. Il faudra simplement que celui-ci ait été prévenu au moins trois jours avant la réunion du comité d'entreprise à laquelle il est convié.

Au cours de cette réunion, les membres du comité d'entreprise pourront poser des questions et formuler des observations sur le projet d'offre. Ces questions et observations ainsi que les réponses apportées, le cas échéant, par le chef de l'entreprise initiateur de l'offre, seront portées à la connaissance du public.

La sanction :

1. Présence de l'initiateur de l'offre au comité d'entreprise de la société cible : pour assurer la présence effective du chef d'entreprise initiateur de l'offre à la séance du comité d'entreprise à laquelle il est convié, une sanction particulière est prévue : si le chef d'entreprise initiateur de l'offre (ou son représentant, mandataire social ou salarié de l'entreprise) refuse de se rendre à la réunion du comité d'entreprise, la société qu'il dirige ne pourra exercer les droits de vote attachés aux titres de la société cible qu'elle détient ou détiendrait.

2. Contenu de la note d'information de la COB : le règlement n°89-03 de la Commission des opérations de bourse sera modifié pour préciser le contenu de la note d'information s'agissant des conséquences industrielles et sociales de l'offre. La note d'information ne peut en effet être visée par la COB que si toutes les mentions juridiquement prévues y figurent. En l'absence de visa, l'offre publique ne peut pas être ouverte. Les recours éventuels sur le contenu de la note d'information seront jugés par la chambre commerciale de la cour d'appel de Paris dans les mêmes conditions que tout recours contre le visa de la COB.

RENFORCER LA TRANSPARENCE DES OPERATIONS FINANCIERES

Assurer la meilleure publicité des pactes portant sur des actions de sociétés cotées

Le constat : de nombreux pactes conclus entre des actionnaires d'une société, la société elle-même ou des tiers, prévoient des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession des actions de cette société (pacte de préemption, promesse d'achat, etc.). Compte tenu de l'importance de tels pactes, qui peuvent mettre en échec une offre publique d'acquisition ou une opération de rapprochement, le législateur avait en 1989 prévu, s'ils portaient sur des actions de sociétés cotées, leur **transmission** au Conseil des marchés financiers et leur **publication**. **Cette obligation n'était cependant assortie d'aucune sanction, ce qui, dans les faits, en a limité considérablement les effets** : à l'occasion d'offres publiques récentes, certaines parties ont ainsi tenté de se prévaloir de pactes inconnus des autorités et du public.

L'objectif : A l'image de dispositifs équivalents existant à l'étranger (ex : Securities and Exchange Commission aux Etats-Unis), il convient de mettre en œuvre et de faire respecter **un régime d'information et de transparence sur tous les pactes emportant des conséquences sur le contrôle des sociétés cotées**.

La mesure : afin que les investisseurs ne puissent se voir opposer, en période d'offre, de telles conventions, dont ils n'auraient pas eu connaissance au préalable, les effets des conventions qui n'auraient pas été transmis au CMF dans un délai fixé par décret seront **suspendus en période d'offre publique** sur les titres objets desdites conventions. Concrètement, les signataires de tels pactes seront déliés de leurs obligations en période d'offre et pourront, le cas échéant, apporter leurs actions à la personne de leur choix.

De même, le public sera informé en cas de dénonciation ou à l'échéance du terme de telles conventions.

Afin d'assurer une information sur les seuls pactes ayant une incidence réelle sur le contrôle des sociétés, les pactes portant sur moins de 0,5% du capital ou des droits de vote de la société ne sont pas soumis à cette procédure.

L'obligation de transmission au CMF et de publication est enfin élargie aux pactes conclus avant la publication de la loi. Les personnes concernées disposent d'un délai de six mois à compter de la publication de la loi pour se mettre en conformité avec celle-ci.

En période d'offre publique, obliger les investisseurs à effectuer toutes leurs transactions sur le marché

Le constat : à l'occasion des offres publiques récentes, il a été constaté que certains investisseurs non-résidents avaient procédé à des transactions sur des titres faisant l'objet d'une offre publique en dehors du marché et à un prix supérieur au cours de bourse. De telles pratiques faussent le jeu normal du marché et sont contraires au principe d'égalité de traitement des actionnaires, puisque certains d'entre eux, le plus souvent institutionnels, peuvent bénéficier d'un prix de vente de leurs titres très avantageux.

La mesure : Afin de faire respecter l'égalité des actionnaires et la transparence des marchés, toutes les transactions portant sur un titre faisant l'objet d'une offre publique devront être effectuées sur le marché. Cette obligation pèsera sur tous les acteurs du marché, quel que soit leur lieu de résidence. Tous les investisseurs bénéficieront ainsi des mêmes conditions et du même prix. Cette mesure renforce la sécurité et la transparence des offres publiques sur les sociétés françaises cotées à Paris.

La sanction : pour assurer un strict respect de cette obligation, les titres qui auraient été acquis en dehors du marché seront privés de droits de vote pendant deux ans. Cette sanction est

particulièrement dissuasive dans la mesure où elle s'applique à tous les actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence. En effet, s'agissant d'offres portant sur des sociétés françaises et dont les assemblées générales ont donc lieu en France, la privation des droits de vote est toujours effective.

Combattre les dérives publicitaires

Le constat : le règlement de la Commission des opérations de bourse n'interdit pas la publicité en période d'offre publique mais prévoit simplement que " sauf accord de la Commission, les sociétés concernées limitent les informations qu'elles diffusent aux éléments contenus dans les publications du Conseil des marchés financiers ou dans les notes d'information visées par la Commission des opérations de bourse ".

Ce dispositif a montré ses limites lors des offres publiques récentes : devant examiner un nombre important d'annonces publicitaires, la COB a été conduite à intervenir fréquemment, par voie de communiqué, pour rappeler aux compétiteurs les principes essentiels qui prévalent en ce domaine, sans que cette intervention soit jugée suffisamment dissuasive.

L'objectif : L'interdiction absolue de la publicité pendant les offres publiques n'a pas été retenue car elle se heurte à d'importantes difficultés d'application et, surtout, constituerait une restriction peu justifiée à la liberté d'expression. Une telle interdiction n'existe d'ailleurs ni au Royaume-Uni ni aux Etats-Unis. Les moyens d'action de la COB seront en revanche renforcés pour que son contrôle soit efficace et véritablement dissuasif. Le règlement de la Commission des opérations de bourse précisera les règles applicables à l'utilisation de la publicité en période d'offre publique.

La mesure : lorsque la COB constatera qu'une information diffusée par une société partie à une offre publique induit le public en erreur, jette le discrédit sur un concurrent, met en comparaison des offres ou est manifestement polémique, elle pourra demander à l'auteur de cette information de publier un rectificatif. En cas de refus de ce dernier, **la Commission pourra publier elle-même le rectificatif aux frais de l'auteur.** Ainsi, une société ayant publié un encart d'une page dans un grand quotidien national pourra être amené à financer, quelques jours plus tard, la publication d'un rectificatif d'une page dans le même quotidien qui soulignera le caractère irrégulier, imprécis, polémique ou erroné de sa précédente publicité. Les conséquences, tant en termes de coût que d'image, d'une telle perspective, permettra d'assurer le respect des règles fixées par le règlement de la COB, dans le cadre des pouvoirs que lui a confié le Parlement.

Ce dispositif de contrôle de la publicité, proche de celui retenu par nos principaux partenaires internationaux, favorisera une meilleure information des épargnants et un déroulement plus harmonieux des offres publiques.

Limiter la durée des offres publiques dans l'internet des entreprises et des salariés

Le constat : la période pendant laquelle une entreprise est la cible d'une offre publique d'achat ou d'échange est particulièrement sensible : l'incertitude sur le dénouement de l'opération peut peser sur l'activité économique de l'entreprise et perturber les conditions de travail de ses salariés. Aujourd'hui, les initiateurs d'offres publiques qui se disputent le contrôle d'une société peuvent surenchérir autant de fois qu'ils le souhaitent sur leur première offre : l'expérience des opérations bancaires de l'année 1999, qui ont duré près de sept mois, a rappelé les risques d'un tel dispositif. Il convient, dans le même temps de pleinement garantir le libre jeu des surenchères, qui constitue un principe essentiel au bon fonctionnement du marché.

L'objectif : Le libre jeu des surenchères à une offre ne doit pas conduire à un allongement injustifié de la durée des offres qui serait préjudiciable à l'avenir de l'entreprise et de ses salariés. Il ne s'agit pas de restreindre la possibilité de lancer une offre sur une société mais de mieux réguler son déroulement dans l'intérêt de tous les acteurs en présence, à l'image des possibilités actuellement offertes aux autorités de marché britanniques.

La mesure : le Conseil des marchés financiers pourra, lorsque trois mois se seront écoulés depuis le dépôt d'un projet d'offre publique sur une société, fixer une date de clôture définitive de toutes les offres portant sur cette société. Les personnes en concurrence pour prendre le contrôle de la société devront ainsi déposer simultanément une ultime offre publique (ou reprendre les termes de la dernière enchère déposée sur la société) visant celle-ci. Une fois ces " dernières enchères " déclarées

ouvertes, le calendrier sera définitivement fixé par le Conseil et plus aucune autre enchère ne sera permise.

Les mesures d'application de cette disposition

L'allongement de la durée des offres publiques tient souvent à la multiplication des contentieux portant sur les autorisations délivrées par les régulateurs financiers. Afin de limiter cet effet sans pour autant revenir sur le droit de saisir le juge offert au justiciable, le délai entre le dépôt d'un recours et le dépôt des moyens développés à l'appui de celui-ci sera ramené d'un mois à dix jours. Cette modification, de niveau réglementaire, sera réalisée avant la promulgation de la loi sur les nouvelles régulations économiques.

Afin d'améliorer le fonctionnement des offres publiques et de renforcer la transparence de leur déroulement, le Conseil des marchés financiers a soumis à concertation une réforme ambitieuse de son règlement général qui prévoit notamment :

- la possibilité pour l'initiateur de deux offres portant sur des sociétés différentes, de lier le maintien de l'une d'elle au succès de l'autre ;
- l'obligation pour l'initiateur qui aurait fixé un seuil minimal de réussite à son offre de renoncer à celle-ci si ce seuil n'est pas atteint (aujourd'hui, l'initiateur peut choisir de maintenir ou de retirer son offre lorsque le seuil n'est pas atteint).

Ce règlement sera adopté dans les prochaines semaines de façon à ce qu'il puisse être homologué par le Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie au moment de la promulgation de la loi sur les nouvelles régulations économiques.

RENFORCER LA TRANSPARENCE DES REGULATEURS FINANCIERS

Renforcer l'information du parlement sur l'action des régulateurs

La situation actuelle : les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat peuvent demander à entendre le Gouverneur de la Banque de France ainsi que le président de la Commission des opérations de bourse sur tous sujets relevant de la compétence de ces derniers. Cette disposition permet d'assurer l'information de la représentation nationale sur les sujets prudentiels, monétaires et financiers.

La mesure proposée : afin d'améliorer l'information du Parlement sur l'évolution des marchés financiers et sur les enjeux prudentiels qu'ils représentent, les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat pourront demander à entendre :

- le Gouverneur de la Banque de France en tant que président du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) ainsi qu'en tant que président de la Commission bancaire ;
- le président de la Commission de contrôle des assurances (CCA) ;
- le président du Conseil des marchés financiers (CMF).

Améliorer la transparence des prises de décisions des régulateurs

Le constat : le mode de fonctionnement du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) résulte pour l'essentiel de la pratique et n'a pas fait l'objet d'une formulation écrite. Or, ainsi que l'attestent les diverses réactions suscitées par le déroulement des offres publiques bancaires, les règles de fonctionnement du CECEI, notamment celles relatives à l'audition des personnes intéressées, sont mal connues et de ce fait perçues comme insuffisamment claires.

L'objectif : il s'agit, tout en préservant la souplesse nécessaire, de clarifier les règles de fonctionnement du CECEI en les rendant accessibles à tous.

La mesure : le CECEI se dotera d'un règlement intérieur publié au *Journal Officiel* qui fixera notamment les modalités d'examen et d'instruction des dossiers présentés. Certaines règles procédurales importantes (règles de quorum, de majorité, de consultation écrite...) seront prévues par un décret en Conseil d'Etat, qui constituera ainsi l'échelon intermédiaire nécessaire entre la loi bancaire et le règlement intérieur.

Dans le même esprit, un décret précisera les règles de fonctionnement et de délégation de la Commission des opérations de bourse afin d'améliorer la transparence du fonctionnement de cette institution.

Renforcer les moyens juridiques des régulateurs

Information des autorités prudentielles (banques et assurance) avant le dépôt d'une offre publique

La situation actuelle :

- en matière bancaire, contrairement aux règles ou usages en vigueur dans de nombreux pays étrangers (Etats-Unis, Royaume-Uni, Italie où les autorités bancaires sont systématiquement consultées préalablement à une offre publique), le dépôt d'un projet d'offre visant un établissement de crédit n'est pas nécessairement précédé d'une information du gouverneur de la Banque de France, président du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ;
- le code des assurances ne prévoit pas non plus que le dépôt d'un projet d'offre publique visant une entreprise d'assurance soit précédé d'une information du Ministre, alors que celui-ci est chargé d'autoriser les prises ou cessions de participations dans les entreprises d'assurance agréées en France.

L'objectif : renforcer la portée du contrôle prudentiel exercé par les régulateurs sur les modifications d'actionnariat affectant les entreprises soumises à leur contrôle.

La mesure proposée : toute personne envisageant de déposer un projet d'offre publique sur les titres d'un établissement de crédit agréé en France sera tenue d'en informer le gouverneur de la Banque de France, président du CECEI, deux jours ouvrés avant le dépôt de ce projet d'offre.

Une disposition analogue est insérée dans le code des assurances.

Conditionnalité des autorisations prudentielles

La situation actuelle :

- la loi bancaire ne donne pas au CECEI la possibilité de subordonner ses décisions à la réalisation de certaines conditions. En pratique, le CECEI doit se contenter de prendre acte des " engagements volontaires " pris par les requérants ;
- en matière d'assurance, les agréments et extensions d'agrément dont les entreprises doivent disposer pour opérer sont délivrés par le Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie mais le code des assurances ne prévoit pas la possibilité pour le Ministre d'imposer une conditionnalité à ses décisions.

Les objectifs :

- donner une base légale incontestable à la faculté pour le CECEI d'imposer le respect de conditions particulières qu'il détermine ainsi que d'engagements souscrits par le demandeur. Le dispositif français sera ainsi renforcé et cohérent avec les pratiques des autorités bancaires étrangères, notamment aux Etats-Unis (Federal Reserve Board) et au Royaume-Uni (F.S.A.), qui recourent très fréquemment au procédé de l'autorisation conditionnelle ;
- **renforcer la sécurité des assurés en donnant aux autorisations prudentielles une portée accrue.** Il s'agit ainsi de donner plus de souplesse dans la gestion des procédures d'autorisation (autoriser une opération qui ne retarde pas la réorganisation d'un groupe tout en permettant aux autorités prudentielles de maintenir un suivi des conditions de mise en œuvre de cette réorganisation), de permettre un suivi de ces autorisations (suivi indispensable lorsqu'il s'agit par exemple d'analyser la réduction de l'exposition d'une entreprise au risque de taux), et donc de renforcer le contenu et la portée des autorisations prudentielles puisqu'il ne s'agira plus simplement d'accorder ou de refuser une opération.

Les mesures proposées :

- le CECEI pourra assortir les agréments de conditions particulières visant à préserver l'équilibre de la structure financière des établissements et le bon fonctionnement du système bancaire. Le Comité se verra également reconnaître la faculté de subordonner l'octroi des agréments et autorisations au respect d'engagements souscrits par l'établissement demandeur. Ces dispositions seront également applicables aux entreprises d'investissement et aux sociétés de gestion de portefeuille ;
- de même, en matière d'assurance, le Ministre pourra conditionner ses décisions d'agrément ou d'autorisation de prises ou de cessions de participations au respect d'engagements souscrits par les demandeurs.

AMELIORER LE SYSTEME FINANCIER FRANÇAIS DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT

Présentation générale

Le blanchiment, et plus généralement la criminalité en cols blancs, constitue non seulement des **délits graves**, mais aussi un **obstacle au bon fonctionnement de l'économie**. Ce projet de loi comporte neuf articles permettant de renforcer l'arsenal juridique français de lutte contre le blanchiment, notamment en l'adoptant à la mondialisation croissante des activités financières.

1) Ces propositions consistent notamment à introduire des mesures concrètes permettant de répondre aux problèmes posés par les centres offshore, qui souvent ne coopèrent pas à la lutte contre le blanchiment d'argent, notamment :

- à instaurer une obligation de déclaration systématique des transactions financières réalisées avec les centres offshore non coopératifs ou utilisant des techniques juridiques opaques comme les sociétés écrans ;
- à habiliter le Gouvernement à prendre des mesures de restriction voire d'interdiction de certaines transactions financières avec les paradis de l'argent sale, à savoir les centres offshore posant les problèmes les plus graves.

Ces mesures ne seront efficaces que si elles sont mises en œuvre par l'ensemble des grands pays industrialisés. C'est pourquoi la France les a proposées avec succès à ses partenaires du GAFI dans le cadre des travaux sur les pays et territoires non coopératifs, lancés en mai 1998 par les Ministres des

Finances du G7, sur l'initiative de la France. Elles devront être progressivement mises en œuvre en coordination avec nos partenaires.

2), Ce projet de loi renforce aussi l'efficacité interne du dispositif français de lutte contre le blanchiment.

Il permettra notamment d'améliorer la coopération des administrations publiques avec TRACFIN. La notion de soupçon sera clarifiée de manière à faciliter la sanction des défauts de déclarations et la Commission de contrôle des assurances verra sa mission plus clairement établie dans ce domaine. Par ailleurs, les sociétés civiles constituées antérieurement à 1977 seront soumises au droit commun en matière d'enregistrement et de publicité ce qui permettra d'éviter leur utilisation à des fins suspectes.

Il permettra également d'associer de nouvelles professions vulnérables au blanchiment au dispositif de prévention et de détection des transactions suspectes. La réflexion sur l'association des professionnels du chiffre et du droit à ce dispositif se poursuit par ailleurs, notamment dans le cadre de la révision de la directive antiblanchiment du 10 juin 1991.

Enfin, pour mieux lutter contre la criminalité en cols blancs, le seuil des peines permettant l'incrimination d'association de malfaiteurs sera abaissé à cinq ans d'emprisonnement au lieu de dix actuellement, ce qui permettra de sanctionner pénalement non seulement le blanchiment de capitaux mais aussi la participation à d'autres activités financières délictueuses et la saisie et à la confiscation des biens des personnes condamnées pour blanchiment sera possible, même lorsque ce blanchiment ne provient pas du trafic de stupéfiants.

Restreindre les relations financières avec les paradis de l'argent sale

La France est le premier pays de l'Union européenne à se doter des moyens juridiques nécessaires pour protéger le système financier des paradis de l'argent sale en prévoyant la possibilité de restreindre, soumettre à des conditions particulières voire interdire certaines transactions financières avec ces pays ou territoires non coopératifs qui posent les problèmes les plus graves en matière de blanchiment d'argent. Les Etats potentiellement concernés par cette mesure seront déterminés au mois de juin prochain avec la publication d'une première liste par le GAFI.

L'efficacité de mesures de cet ordre dépendra en grande partie de leur mise en œuvre coordonnée et concomitante par l'ensemble des pays membres du GAFI. La France prendra les initiatives nécessaires pour que ses partenaires de l'Union européenne, tous membres du GAFI, se dotent des outils juridiques nécessaires pour adopter de telles sanctions et décident de les mettre en œuvre conformément aux recommandations du GAFI. Les Etats-Unis viennent également d'annoncer qu'ils se doteraient de ces mêmes outils.

Cette mesure constitue une étape supplémentaire sur la voie des sanctions à l'égard des centres offshore non coopératifs. Outre une mesure de protection du système financier, la restriction ou l'interdiction des transactions financières sera pour les Etats concernés une incitation majeure à l'introduction de réformes législatives et réglementaires.

La mesure : le Gouvernement pourra décider, au cas par cas, de prendre des mesures de restriction voire d'interdiction des transactions financières vis-à-vis des pays et territoires posant les problèmes les plus graves en matière de lutte contre la délinquance financière, notamment les centres offshore les plus dangereux.

Surveiller les opérations financières réalisées avec des centres offshore ou par des sociétés écrans

Les centres offshore et les sociétés écrans sont par leur opacité des vecteurs importants du blanchiment d'argent. Pour cette raison, il convient d'en renforcer leur surveillance. Les travaux du GAFI sur les "pays et territoires non coopératifs", souvent des centres offshore, ont souligné ces risques. La déclaration systématique des opérations financières avec ces pays ou territoires, dont une première liste pourrait être dressée en juin prochain, est au nombre des mesures visant à mieux protéger le système financier de l'argent sale.

La mesure : Le Gouvernement pourra étendre par décret l'obligation de déclaration à TRACFIN à toutes les opérations financières réalisées par les institutions financières établies en France avec des personnes physiques ou morales établies dans ces Etats ou territoires non coopératifs qui seront énumérés par le GAFI. Cette mesure permettra d'améliorer la détection des flux financiers suspects.

Toutes les opérations financières dont l'identité du donneur d'ordre ou du bénéficiaire n'a pas pu être solidement établie en dépit des renseignements obtenus par l'institution financière devront être déclarées à TRACFIN.

Améliorer la coopération des autorités publiques avec tracfin

Aujourd'hui, seuls les officiers de police judiciaire et les autorités de contrôle des organismes financiers peuvent coopérer avec TRACFIN. Devant l'ampleur de la menace du blanchiment d'argent dans le monde mais aussi en France, il convient d'associer aux efforts de lutte contre le blanchiment d'argent tous les services publics détenteurs d'informations de nature financière. La transmission de ces informations à TRACFIN permettra à ce service d'enrichir son analyse et de mieux comprendre et situer dans leur véritable contexte les transactions suspectes qui lui sont signalées par les institutions financières.

Alors même que la société civile, notamment par le biais des banques et assurances, est appelée à apporter une large contribution à la lutte contre le blanchiment d'argent, il importe de s'assurer que toute l'information pertinente en possession des administrations publiques puisse remonter à TRACFIN.

La mesure : TRACFIN, le service français de renseignement contre le blanchiment d'argent, pourra recevoir toutes les informations nécessaires et utiles à l'exercice de sa mission de la part de toutes les administrations et pouvoirs publics en général, y compris les collectivités territoriales et leurs établissements publics. Cela renforcera la pertinence des dossiers transmis au Parquet, et par là l'efficacité du dispositif français de détection et de répression du blanchiment d'argent.

Améliorer la lutte contre le blanchiment des capitaux provenant des activités criminelles organisées

Trois mesures fortes dans le projet de loi sur les nouvelles régulations économiques pour améliorer la lutte contre le blanchiment :

Prévention : la généralisation de l'inscription des sociétés au registre du commerce, pour éliminer toutes les " coquilles vides " non déclarées qui restent en place depuis 1978

Répression amont : l'extension de l'association de malfaiteurs aux délits punis de cinq ans ou plus au lieu de 10 ans, ce qui permet de prendre tous les délits financiers, dont le blanchiment simple (hors trafic de drogue)

Répression aval : l'extension au délit de blanchiment des procédures de saisie de tous les biens des suspects (enquête) et aux peines de confiscations des mêmes biens après condamnations (aujourd'hui seulement possible pour le trafic de drogue)

Il s'agit d'une seconde étape décisive pour le renforcement du dispositif de lutte contre le blanchiment, depuis le loi de 1990.

2. REGULATION DE LA CONCURRENCE

Au terme de 13 ans d'application du droit de la concurrence, fondé sur l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986, il était nécessaire d'examiner si le dispositif en vigueur permettait d'assurer sa mission de régulation du bon fonctionnement du marché. Il est apparu qu'il convenait de renforcer l'efficacité de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et d'adapter le contrôle des concentrations aux évolutions du marché. De surcroît, les assises du commerce et de la distribution du 13 janvier dernier ont mis en évidence qu'il était nécessaire de mettre fin à certaines dérives dans les relations entre les fournisseurs et les distributeurs.

Dans cette optique, la loi comporte trois axes pour une meilleure régulation de la concurrence :

1. moraliser les pratiques commerciales :

L'évolution des rapports de force entre producteurs et distributeurs a conduit un déséquilibre des relations commerciales voire à l'imposition de contrats léonins ou abusifs plaçant les producteurs et notamment les plus petits d'entre eux dans des situations de dépendance économique qui les empêchent de lutter à armes égales voire de lutter tout court, sans qu'aucun bénéfice ne soit répercuté pour le consommateur.

- Pour rétablir un " civisme commercial ", le gouvernement a retenu un dispositif préventif avec la création d'une commission des pratiques commerciales et des relations contractuelles entre les fournisseurs et les distributeurs. Elle sera en particulier chargée de suivre l'évolution de la distribution et des relations entre producteurs et distributeurs et d'élaborer des référentiels définissant les bons usages commerciaux.
- Le projet de loi comporte également un axe répressif pour constater et sanctionner les abus : ceux-ci seront d'abord plus clairement définis afin de permettre au juge civil de mieux les appréhender pour en assurer la réparation et la sanction. La réparation et la sanction de l'abus de dépendance économique ne nécessitera plus que le marché soit affecté mais simplement la relation contractuelle entre le fournisseur et le distributeur.
- Enfin, dans le souci d'assurer l'effectivité du droit, il est prévu que le ministre, garant de l'ordre public économique, puisse, même en l'absence de la victime à l'instance, demander outre la cessation des pratiques, l'annulation des clauses et contrats sur lesquels elles reposent et la réparation des préjudices subis. De plus, le ministre pourra demander au juge de sanctionner le trouble à l'ordre public économique par le prononcé d'une amende civile.

2) Lutter plus efficacement contre les pratiques anticoncurrentielles :

- Pour assurer une meilleure efficacité du droit, il importe de renforcer les moyens de détection et d'établissement des faits compte tenu des difficultés concrètes rencontrées en ce domaine : cela passe par un allègement des procédures pour rechercher les pratiques en train de se commettre et par l'introduction d'un dispositif de clémence qui a fait ses preuves dans d'autres pays et à l'échelon communautaire et qui permet aux entreprises qui le souhaitent d'apporter leur coopération à l'assainissement des marchés et à la lutte contre les cartels secrets.
- Le renforcement de l'effectivité des sanctions passe par des mesures destinées à contrer les stratégies des entreprises consistant à minimiser le chiffre d'affaires servant de référence au calcul des sanctions et par une élévation du niveau des sanctions possible, en particulier pour les entreprises ayant réitéré leurs pratiques.

3) Contrôler plus systématiquement et de manière plus transparente les concentrations

Le système actuel est peu lisible et peu transparent et une harmonisation avec le dispositif communautaire était devenu nécessaire. Le projet de loi vise par conséquent à :

- instaurer une procédure systématique et lisible avec une notification obligatoire au dessus de seuils définis de manière objective (chiffres d'affaires)
- mettre en place une procédure plus rapide pour les opérations simples et accorder le maximum de garanties pour les opérations posant les questions les plus délicates, supposant une saisine pour avis du Conseil de la concurrence.
- améliorer la transparence : le marché doit être informé des opérations en cours tout en préservant le secret des affaires des entreprises concernées. Les acteurs du marché seront en mesure de présenter leurs observations.

MORALISER LES PRATIQUES COMMERCIALES

Mettre en place une commission des pratiques commerciales et des relations contractuelles pour élaborer des codes de bonne conduite

Lors des réunions des groupes de travail préparatoires aux assises du commerce et de la distribution du 13 janvier 2000, les professionnels avaient préconisé d'appréhender certains comportements abusifs par une approche conventionnelle et de définir des codes de bonne conduite.

Les améliorations apportées par le projet de loi

Une commission des pratiques commerciales et des relations contractuelles entre fournisseurs et distributeurs est créée. Elle est composée paritairement de représentants des producteurs et des distributeurs ainsi que de magistrats et de personnalités qualifiées.

Elle se voit **confier** une mission d'observation, d'analyse et de réflexion. Elle suit l'évolution de la distribution et des relations entre producteurs et distributeurs et élabore, en associant les opérateurs, des référentiels définissant les bons usages commerciaux.

En outre, elle publie des recommandations et des avis ainsi qu'un rapport annuel.

Ces dispositions sont insérées dans le titre IV de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 relatif à la transparence et aux pratiques restrictives de concurrence.

Mieux constater et sanctionner les abus par une définition améliorée de ceux-ci

1) La situation existant avant le projet de loi et ses imperfections

L'article 36 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 modifié par la loi du 1^{er} juillet 1996 définissait comme abusives les seules pratiques suivantes :

Les pratiques discriminatoires de vente ou d'achat (article 36-1) ;

L'obtention d'un avantage préalable à toute passation de commande sans l'assortir d'un engagement sur un volume d'achat proportionné (article 36-3) ;

L'obtention d'un avantage dérogatoire aux conditions générales de vente sous la menace d'un déréférencement (article 36-4) ;

La rupture brutale de relations commerciales établies sans préavis écrit (article 36-5).

Depuis quelques années, des pratiques nouvelles se sont développées qui ont conduit à faire prendre en charge par les fournisseurs des frais supportés par les distributeurs, notamment à l'occasion des rapprochements d enseignes ou des transformations d'établissements. En outre, les versements d'argent, par les fournisseurs, sans contrepartie ont augmenté, souvent habillés du terme "coopération commerciale" alors qu'il n'existe pas de service rendu par le distributeur.

Ces pratiques sont généralement l'expression d'abus de dépendance économique que l'article 8-2 de l'ordonnance de 1986, sous le contrôle du Conseil de la concurrence, n'a pas permis jusqu'alors de sanctionner efficacement car la preuve de l'affectation du marché était difficile à établir.

Le dispositif existant doit donc être renforcé en donnant une meilleure définition des abus afin de permettre au juge civil de mieux les appréhender. De plus il faut permettre au juge civil ou commercial de réparer et de sanctionner les abus de dépendance ou de puissance d'achat en tant qu'ils affectent la relation contractuelle entre un fournisseur et un distributeur.

2) Les améliorations apportées par le projet de loi

La loi NRE permet d'une part de préciser la définition des pratiques discriminatoires et d'y ranger les pratiques consistant à solliciter un avantage au titre de la coopération commerciale sans qu'un service soit effectivement rendu en contrepartie, de même que les "corbeilles de la mariée" (droit d'accès au référencement après fusion de deux distributeurs).

La loi permet d'autre part aux opérateurs victimes d'abus de dépendance ou de puissance d'achat tout comme au ministre chargé de l'économie, garant de l'ordre public économique, de saisir le juge civil ou commercial aux fins de réparation du préjudice occasionné par ces pratiques et d'en sanctionner les auteurs, sans se heurter aux exigences en termes d'affectation du marché de l'article 8-2 de l'ordonnance de 1986.

En outre, la loi affirme la nullité des clauses et contrats sur lesquels sont fondés la rétroactivité des accords de coopération commerciale ou des marges arrières, et le droit d'accès au référencement.

Enfin la loi prévoit que le délai de préavis prévu à l'article 36-5 et qui doit être respecté en cas de rupture brutale de relations commerciales préétablies pourra être défini par des accords interprofessionnels ou par arrêté et par catégorie de produits.

Mieux constater et sanctionner les abus par un élargissement des pouvoirs du ministre

1) La situation existant avant le projet de loi et ses imperfections

Le déséquilibre des relations fournisseurs-distributeurs dissuade les entreprises victimes de pratiques abusives d'agir en réparation du préjudice qu'elles ont subi et conduit le ministre chargé de l'économie, garant de l'ordre public économique, à saisir le juge civil de ces agissements. Le ministre tient ce pouvoir des termes de l'article 36 de l'ordonnance de 1986 et peut agir en référé et/ou au fond pour obtenir la réparation du préjudice causé à l'ordre public économique par les pratiques abusives et la cessation de ces pratiques.

Toutefois la jurisprudence est venue dénier au ministre la possibilité d'obtenir, au titre de la remise en état, l'annulation des contrats ou des clauses sur lesquels se fondent les pratiques en cause et le reversement des sommes indûment versées qui s'en déduit.

Par suite l'action du ministre est devenue inopérante car ne lui est plus reconnue que la possibilité de demander la cessation des pratiques litigieuses alors même que la décision qui prononce cette cessation est généralement prononcée après que les pratiques ont cessé.

2) Les améliorations apportées par le projet de loi

La loi NRE donne le pouvoir au ministre, même en l'absence à l'instance de la victime des pratiques abusives, de demander outre la cessation de ces pratiques, l'annulation des clauses et contrats sur lesquels elles reposent et la réparation des préjudices subis.

De plus, le ministre peut demander au juge de sanctionner le trouble à l'ordre public économique par le prononcé d'une amende civile.

LUTTER PLUS EFFICACEMENT CONTRE LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Améliorer l'effectivité des sanctions

1) La situation existant avant le projet de loi et ses imperfections

Les sanctions pécuniaires prononcées par le Conseil de la concurrence doivent être proportionnées à la gravité des faits reprochés, à l'importance du dommage causé à l'économie et à la situation de l'entreprise ou de l'organisme sanctionné. Le montant maximum de ces sanctions est actuellement fixé par référence au chiffre d'affaires réalisé en France lors du dernier exercice clos au moment de la décision du Conseil.

Certaines entreprises profitent ainsi de la durée de la procédure pour " vider " la société concernée de l'essentiel de son chiffre d'affaires et pour réduire l'assiette de la sanction. En outre la structure de certains groupes économiques, éclatés en plusieurs dizaines ou centaines de filiales a pour conséquence que sont sanctionnées, sur la base d'un chiffre d'affaires réduit, les sociétés formellement responsables des infractions, alors que celles-ci sont souvent conçues et mises en œuvre au niveau du groupe lui-même.

La pratique du Conseil de la concurrence en la matière l'a conduit à ne prononcer que des sanctions très faibles et, de ce fait, assez peu dissuasives. Tel est particulièrement le cas en matière de marchés publics où des grands groupes ont déjà été sanctionnés à plusieurs reprises.

2) Les améliorations apportées par le projet de loi

Pour faire échec à de telles stratégies et renforcer le caractère dissuasif des sanctions, le projet de loi augmente le plafond des sanctions de 5% à 10% du chiffre d'affaires mondial et non seulement français comme actuellement. Est également introduite une disposition permettant au Conseil de retenir comme chiffre d'affaires, non seulement celui de l'entreprise qui resterait seule responsable de l'infraction, mais le chiffre d'affaire consolidé du groupe auquel elle appartient. Il pourra aussi choisir le chiffre d'affaires d'une des années comprises entre celles précédant les pratiques anticoncurrentielles et celle précédant sa décision.

D'une manière plus générale, le Conseil de la concurrence est encouragé à tenir compte de la répétition de pratiques anticoncurrentielles en augmentant le montant des sanctions.

Renforcer l'efficacité de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles

1) La situation existant avant le projet de loi et ses imperfections

Avec l'acclimatation progressive des entreprises au droit de la concurrence et aux techniques d'enquête (certaines entreprises organisent des formations de leurs salariés pour les préparer aux enquêtes de concurrence et les mettre en garde sur la conservation et la communication de documents), les preuves de pratiques d'ententes occultes sont plus difficiles à réunir et ne peuvent l'être que par l'emploi de pouvoirs efficaces comme le permettent les visites et saisies autorisées par un juge. Ces preuves étant détruites par les entreprises dès que les ententes ne sont plus actives, la recherche n'est couronnée de succès que si l'enquête intervient très rapidement, et si possible au moment où les concertations sont en cours.

2) Les améliorations apportées par le projet de loi

Le talon d'Achille de la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles réside dans la détection et l'établissement des faits. Le projet de loi vise à répondre aux difficultés concrètes rencontrées dans ce domaine.

Afin de renforcer les moyens d'intervention et d'améliorer ainsi l'effectivité du droit de la concurrence, il précise notamment que lorsqu'il s'agit de mener une enquête pour constater des infractions en train de se commettre, la demande d'autorisation présentée au juge pourra prendre une forme allégée, compte tenu de l'urgence. Il encadre dans des délais les contestations relatives au déroulement des opérations de visite et saisie, ce qui évitera que ces contestations surviennent, comme c'est aujourd'hui possible et fréquent, après que le fond de l'affaire a été jugé.

En vue d'inciter les opérateurs à contribuer à l'assainissement des marchés et à la lutte contre les cartels secrets, le projet de loi institue un dispositif de clémence, qui a fait ses preuves au delà de nos frontières notamment au niveau communautaire et aux États-Unis. Ce dispositif souple offrira des garanties suffisantes pour être attractif pour les entreprises désireuses d'apporter leur coopération aux corps d'enquête ou au Conseil de la concurrence.

CONTROLLER PLUS SYSTEMATIQUEMENT ET DE MANIERE PLUS TRANSPARENTE LES CONCENTRATIONS

Le contrôle des concentrations est un contrôle des structures de l'économie. Il s'agit de s'assurer en particulier que, après des opérations de croissance externe, une ou plusieurs entreprises n'acquièrent ou ne renforcent une position dominante les mettant à même d'agir indépendamment de leurs clients, concurrents ou fournisseurs.

1) La situation existant avant le projet de loi et ses imperfections

Les limites du système actuel, régi par l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, tiennent principalement au caractère facultatif de la notification d'une concentration. La notification étant facultative, elle ne peut être suspensive, ce qui peut conduire à des remises en l'état très coûteuses pour les entreprises dans le cas où l'instruction conclut à une atteinte à la concurrence et où l'opération est interdite ou substantiellement aménagée.

Par ailleurs, le système est imparfaitement transparent : dans un système de notification facultative, l'information du marché ne peut qu'être restreinte pour ne pas " désigner " les entreprises qui choisissent de notifier et les dissuader de le faire à l'avenir.

Enfin, l'Ordonnance de 1986 a été adoptée trois ans avant le règlement n° 4064/89 de la Commission européenne. Il est nécessaire aujourd'hui d'harmoniser les procédures et les pratiques décisionnelles françaises avec le système communautaire.

2) Les améliorations apportées par le projet de loi

Le projet de loi vise à améliorer la sécurité juridique et la sécurité économique du contrôle des concentrations, à mettre en harmonie et mieux articuler la législation française avec le système communautaire et à instaurer une procédure plus transparente. Il conduit notamment à :

- Instaurer une procédure systématique et lisible :

La notification devient obligatoire et suspensive, comme en droit communautaire. Les critères de contrôlabilité et la définition de la concentration sont clarifiés et mis en harmonie avec le droit communautaire. Les critères de contrôlabilité sont simplifiés et retiennent des seuils plus lisibles et ne donnant pas lieu à interprétation, exprimés en chiffre d'affaires uniquement.

- Instaurer une procédure plus rapide pour les opérations simples et accorder le maximum de garanties pour les opérations plus délicates:

Pour les opérations ne soulevant pas de difficultés sérieuses, le délai d'examen est réduit à 5 semaines, contre 9 semaines actuellement.

Les opérations plus complexes ou imposant de prendre des décisions contraignantes pour les entreprises sont traitées selon une procédure plus longue, assortie de garanties fortes, comprenant la saisine pour avis du Conseil de la concurrence.

- Améliorer la transparence :

Chaque notification fait l'objet d'une information à destination du marché. De plus, toutes les décisions sont publiées, en prenant en compte les intérêts légitimes des entreprises à ce que leurs secrets d'affaires soient préservés.

De même, l'opération, ainsi que les engagements éventuellement proposés par les entreprises, font systématiquement l'objet d'une consultation auprès des acteurs du marché.

3. REGULATION ET DROIT DE L'ENTREPRISE, DES ACTEURS RESPONSABLES ET DES PROCEDURES TRANSPARENTES

Présentation générale

Le développement des grands groupes industriels faisant appel public à l'épargne et l'augmentation du nombre d'actionnaires appellent un fonctionnement plus équilibré et plus transparent des organes dirigeants des entreprises françaises.

Malgré les progrès réels réalisés ces dernières années, la pratique montre que, trop souvent encore, le fonctionnement des entreprises françaises est marqué par un manque de transparence et une trop grande concentration des pouvoirs. Cette situation n'est pas satisfaisante.

Le projet permet d'atteindre ces objectifs à travers quatre grandes orientations :

- **assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre les organes dirigeants** : la clarification de la mission du conseil d'administration, par rapport aux responsabilités de gestion, conduit également à bien distinguer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général dans les sociétés anonymes. L'accent mis sur les pouvoirs de contrôle des instances collégiales passe également par une limitation plus forte du cumul des mandats d'administrateur ou de membre d'un conseil de surveillance. Un cumul plus strict est prévu pour les dirigeants.

- **doter les sociétés d'un fonctionnement plus transparent** : la transparence des rémunérations des mandataires sociaux et l'extension du champ des conventions réglementées permet d'atteindre cet objectif. L'introduction d'un dispositif d'identification des actionnaires permet aussi aux sociétés françaises de connaître l'ensemble de leurs actionnaires non résidents, même lorsqu'ils sont autorisés à utiliser un intermédiaire pour les représenter dans les assemblées générales.

- **renforcer les pouvoirs des actionnaires minoritaires** : le seuil permettant aux actionnaires d'exercer certains droits essentiels est abaissé de 10% à 5%/ Le champ de l'expertise de gestion est en outre étendu à l'ensemble des filiales du groupe. La communication de document ou le respect d'obligations légales par les dirigeants seront mieux assurés par l'introduction de mécanismes d'injonction de faire obtenue en référé, procédure plus rapide et plus efficace que des sanctions pénales tardives et peu dissuasives.

- **faciliter l'utilisation des nouvelles technologies dans les sociétés** : le vote électronique devrait accroître significativement la participation des actionnaires minoritaires aux assemblées générales tandis que la visio-communication devrait assurer la participation effective de tous les administrateurs aux conseils.

Ces mesures volontaires s'appliqueront également aux entreprises publiques. L'Etat, en tant qu'actionnaire, doit donner l'exemple en matière de démocratisation et de transparence du fonctionnement des entreprises.

Ces mesures témoignent de l'engagement du Gouvernement en faveur d'une meilleure prise en compte, dans les décisions des dirigeants des sociétés, des intérêts de tous les actionnaires, qu'ils

soient majoritaires ou minoritaires, en renforçant les droits directs de ces derniers ainsi que la capacité du conseil d'administration à contrôler effectivement l'activité de la société.

MIEUX RESPONSABILISER LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE

Limiter le cumul des mandats dans les entreprises

Le constat : l'étude des rapports annuels des sociétés françaises révèle une tendance à la concentration des mandats d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance. Cette situation n'est pas satisfaisante car, pour exercer correctement leur mission, les administrateurs doivent :

- disposer d'un temps suffisant pour préparer les séances du conseil ;
- être suffisamment indépendant des dirigeants de la société, ce que ne permet pas la pratique des "mandats croisés" (le dirigeant de la société A est administrateur de la société B tandis que le dirigeant de la société B est lui-même administrateur de A).

La loi limite certes le nombre de mandats exercés par une même personne mais elle exclut de cette limitation les mandats exercés par les représentants permanents d'une personne morale, ce qui permet dans les faits d'exercer autant de mandats que souhaité.

L'objectif : limiter effectivement le nombre de mandats exercés par une même personne tout en tenant compte de la très grande diversité de situation entre sociétés anonymes (grande entreprise cotée, PME, société de croissance, etc.).

La mesure : une même personne pourra exercer au plus huit mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance, qu'elle intervienne à titre personnel ou en tant que représentant permanent d'une personne morale. Seuls les mandats exercés au sein d'un même groupe industriel ou financier seront exclus de cette limitation, afin de ne pas créer de distinctions artificielles fondées sur la seule organisation juridique des groupes.

Toute personne qui, dix-huit mois après la publication de cette loi, exercera plus de huit mandats devra démissionner de tous ses mandats. Cette sanction dissuasive assurera l'application effective de cette mesure.

Dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général

Le constat : Le droit des sociétés anonymes est caractérisé par une confusion des organes dirigeants. Le président du conseil d'administration est obligatoirement directeur général de la société, c'est le "PDG" à la française, et ses attributions se confondent largement avec celles du conseil lui-même. Le conseil d'administration et le PDG sont, en effet, tous les deux *"investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société"*.

Cette situation présente plusieurs inconvénients :

- le rôle du responsable exécutif se confond avec celui de l'instance collégiale chargée de contrôler son action ;
- ce système de cumul obligatoire constitue une rigidité qui empêche nos entreprises de mettre en place une séparation des fonctions, comme cela se fait dans la plupart des pays
- le poids prépondérant du PDG, auquel s'ajoute une pratique du cumul des mandats d'administrateurs, n'est pas favorable au dynamisme des conseils d'administration ;

L'objectif : clarifier les pouvoirs des organes dirigeants des sociétés cotées en confiant la direction exécutive de la société au directeur général et en définissant le rôle propre du conseil d'administration et de son président :

La mesure : redéfinir les fonctions selon les modalités suivantes :

"Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers".

" Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur application. Il exerce les pouvoirs qui lui sont réservés par la loi et règle par ses délibérations les affaires de la société. Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société."

"Le président du conseil d'administration représente le conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Il peut assumer, sous sa responsabilité, la direction générale de la société, en qualité de directeur général, si les statuts prévoient un tel cumul"

Pour éviter tout risque de dyarchie, le pouvoir de direction est clairement donné au directeur général qui est le véritable patron de l'entreprise, alors que le président agit au nom de la collégialité du conseil d'administration qu'il représente et n'a aucun pouvoir de gestion en propre.

La possibilité de cumuler les deux fonctions introduit une souplesse puisque les actionnaires pourront choisir, dans les statuts, la forme qu'ils souhaitent : un directeur général et un président du conseil d'administration distincts, ou un président-directeur général s'ils autorisent le cumul.

MODERNISER LE ROLE DE L'ETAT-ACTIONNAIRE

Le constat : Le secteur public a été profondément rénové au cours des derniers mois, grâce à une stratégie claire prenant en compte les intérêts de l'Etat, des entreprises et de leurs salariés. Dans ce cadre, les entreprises publiques ont retrouvé une perspective et participent activement à la restructuration et au développement du tissu économique français et européen.

Cette évolution du secteur public et les enjeux dont il est porteur exigent que, au même titre que les entreprises privées, l'Etat adapte et modernise les conditions dans lesquelles il exerce sa mission d'actionnaire auprès des entreprises du secteur public.

L'objectif est de faire de l'Etat un **actionnaire plus efficace**, c'est à dire **plus présent** dans les sociétés dans lesquelles il a des intérêts, **plus responsable** à l'égard des entreprises du secteur public et **plus transparent** vis à vis de la représentation parlementaire.

Pour les aspects de cette mission qui relèvent de la loi, le projet vise ainsi à

- élargir les possibilités de représentation de l'Etat dans les entreprises dont il est indirectement actionnaire ;
- renforcer les mécanismes du bon gouvernement d'entreprise dans le secteur public, en confortant le rôle des conseils d'administration et des mécanismes de contractualisation ;
- améliorer l'information du Parlement sur la gestion du secteur public et l'exercice par l'Etat de son rôle d'actionnaire.

Les mesures :

1) Les possibilités de représentation de l'Etat dans les sociétés dans lesquelles il a des intérêts seront élargies aux entreprises privées dont l'Etat n'est qu'indirectement actionnaire, dans lesquelles la participation publique indirecte est d'au moins 10%. L'assemblée générale désignera les représentants de l'Etat, qui pourront être choisis parmi les fonctionnaires de l'Etat ou les dirigeants d'entreprises du secteur public.

2) Les règles de compétence et de fonctionnement des conseils d'administration de toutes les entreprises relevant de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public seront harmonisées. Le conseil d'administration et de surveillance délibèrera sur toutes les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise, en particulier le contrat de plan ou d'entreprise. Les règles de bon fonctionnement des conseils seront généralisées (délais de convocation, moyens mis à la disposition des administrateurs).

3) L'Etat pourra conclure des contrats d'entreprise avec les entreprises publiques nationales chargées d'une mission de service public. Ces contrats définiront les objectifs de cette mission de service public ainsi que les moyens et le cadre financier mis en œuvre pour la remplir.

4) Les rapports relatifs à la situation économique et financière du secteur public et à l'évolution de son périmètre transmis chaque année au Parlement seront regroupés en un seul document, plus complet et plus lisible. Ils seront complétés, tous les deux ans, d'éléments d'information sur les actions

entreprises par l'Etat pour mieux exercer sa fonction d'actionnaire ou de tuteur des entreprises du secteur public. Le Haut conseil du secteur public débattre de ce rapport unifié sur le secteur public. Ces mesures législatives seront prochainement complétées par une **circulaire** qui précisera les conditions d'exercice de la mission d'actionnaire de l'Etat et le rôle de ses représentants dans les entreprises du secteur public :

- cette circulaire exigera des représentants de l'Etat une forte implication dans la définition de la stratégie des entreprises publiques, dans le cadre du conseil d'administration et des mécanismes de contractualisation, tel que posé par le présent projet de loi ;
- elle insistera sur la collégialité des représentants de l'Etat et la nécessité d'en diversifier l'origine et les profils ;
- elle renforcera, à l'intérieur des entreprises publiques, les pratiques du bon gouvernement d'entreprise, dans le souci d'assurer une meilleure information des représentants de l'Etat et d'améliorer le fonctionnement des conseils ;
- elle mettra enfin en place des instruments de cadrage et de compte rendu de la mission des administrateurs représentant l'Etat dans les entreprises du secteur public.

RENFORCER LA TRANSPARENCE DE LA PROPRIETE ET DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Permettre l'identification de tous les actionnaires

Le constat : le dispositif français d'identification des actionnaires permet aux sociétés de disposer d'informations précises et rapides sur leur actionnariat, que ce soit par l'inscription des actionnaires sur un registre nominatif ou par la procédure du titre au porteur identifiable (TPI). Ce système ne permet pas, en revanche, de disposer d'une information suffisante concernant les actionnaires non-résidents des sociétés françaises. En effet, ces derniers exercent souvent leurs droits par l'intermédiaire de structures juridiques particulières (trusts, nomines) qui ne permettent pas à la société de savoir quels sont ses véritables actionnaires.

L'objectif : pour assurer une véritable transparence en matière de contrôle des entreprises françaises, ces dernières doivent pouvoir connaître l'identité réelle de leurs actionnaires, quelle que soit leur nationalité, leur lieu de résidence ou le dispositif par lequel ils détiennent leurs titres (trusts, nomines).

La mesure : les intermédiaires qui détiennent des actions pour le compte d'investisseurs non-résidents doivent le faire savoir à la société émettrice. Ils peuvent alors transmettre, pour une assemblée générale, le vote de l'investisseur final non résident sur les instructions expresses de ce dernier. L'intermédiaire est en contrepartie tenu de fournir, à la demande de la société émettrice, l'identité du ou des propriétaires réels des titres. En cas de non-respect de cette procédure d'identification, le vote émis par l'intermédiaire n'est pas valide.

La société émettrice peut également percer tous les " écrans " successifs d'intermédiaires, jusqu'à la révélation des propriétaires réels des titres.

En contrepartie, ces intermédiaires officiellement inscrits pourront exercer les droits de vote pour leurs clients non résidents.

Imposer la transparence des rémunérations des mandataires sociaux

Le constat : les actionnaires d'une société peuvent obtenir communication du montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des dix rémunérations les plus élevées versées par la société. En outre, les comptes consolidés, pour les sociétés qui en établissent, mentionnent le montant global des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration, de surveillance et de direction des sociétés.

Cette information est insuffisante dans la mesure où elle ne permet pas aux actionnaires de connaître de manière précise la politique de rémunération des mandataires sociaux. Elle entretient en outre les interrogations sur le conflit d'intérêt entre le mandataire agissant au nom de l'entreprise et la personne privée.

Elle pénalise les actionnaires des sociétés françaises dans la mesure où de nombreuses sociétés étrangères (Etats-Unis, Royaume-Uni) diffusent une information précise et nominative sur la rémunération de leurs dirigeants.

L'objectif : la rémunération individuelle des mandataires sociaux doit être portée à la connaissance des actionnaires des sociétés.

La mesure : le rapport présenté par le conseil d'administration ou le directoire à l'assemblée générale des actionnaires devra mentionner la rémunération totale ainsi que les avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (administrateur, membres du conseil de surveillance et du directoire, P-DG et directeurs généraux).

Afin d'assurer la bonne information des actionnaires des groupes industriels et financiers, le rapport précisera également la rémunération et les avantages versés aux mandataires sociaux par toutes les filiales contrôlées.

FACILITER L'UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS L'ENTREPRISE

Faciliter l'utilisation des nouvelles technologies dans le déroulement des réunions du conseil d'administration

Le constat : la loi impose aux membres d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance de délibérer au cours d'une réunion formelle, impliquant la présence effective, dans un même lieu, de tous les membres du conseil.

Ce formalisme conduit un certain nombre de sociétés, notamment celles dont les administrateurs ont un domicile ou un siège géographiquement éloigné, par exemple les grandes sociétés internationales, à limiter le nombre de réunions de leur conseil d'administration ou de surveillance. Or, une telle pratique constitue, pour les membres du conseil, un obstacle à l'exercice de leur mission et affaiblit le poids de cet organe vis-à-vis des dirigeants de la société.

L'objectif : tirer les bénéfices des nouvelles technologies pour que le conseil d'administration ou de surveillance puisse se réunir aussi souvent que nécessaire au regard de l'intérêt de la société. Cette souplesse ne doit cependant pas nuire au caractère délibératif des décisions prises par le conseil.

La mesure : Le conseil d'administration ou de surveillance pourra valablement délibérer sans que ses membres soient physiquement présents à la condition qu'ils puissent communiquer par visio-conférence. Le caractère délibératif des décisions du conseil sera préservé grâce au caractère " interactif " de ce procédé technologique. Cette faculté ne sera pas applicable aux décisions les plus graves pour la société (désignation du président, arrêtés des comptes, etc.) qui réclameront, comme aujourd'hui, la présence effective des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance.

Cette possibilité devra être expressément prévue dans les statuts de la société : il est en effet légitime que les actionnaires donnent leur accord pour une telle procédure.

Faciliter l'utilisation des nouvelles technologies dans les assemblées générales d'actionnaires

Le constat : En permettant aux actionnaires de manifester directement leur volonté, l'assemblée générale joue un rôle de premier plan dans l'équilibre des pouvoirs au sein des sociétés. Or, l'expérience montre que le taux de participation aux assemblées générales demeure faible, particulièrement parmi les actionnaires individuels, en raison de l'éloignement géographique et des coûts de transport. Une telle situation n'est pas propice à une démocratisation effective du fonctionnement des entreprises, puisqu'elle renforce le poids des grands actionnaires, le plus souvent institutionnels, et des dirigeants (pratique des " pouvoirs en blanc ").

L'adoption par le Parlement du projet de loi sur la preuve ouvre déjà un certain nombre de possibilités dans ce domaine (envoi via internet d'un bulletin de vote par correspondance) mais la participation et le vote en assemblée générale nécessite une modification de la loi sur les sociétés commerciales.

L'objectif : le développement des nouvelles technologies, principalement de l'internet, permet de faciliter la participation aux assemblées générales du plus grand nombre d'actionnaires.

La mesure : les actionnaires pourront participer aux assemblées générales et voter par un moyen de télécommunication déterminé par décret (par exemple, par internet). Il convient en effet de s'assurer que les procédures retenues offriront toutes les garanties de sécurité et de fiabilité nécessaires (identification des actionnaires par mot de passe sécurisé, vérification du nombre de droits de vote détenus par l'actionnaire, etc.).

Cette faculté devra être prévue expressément par les statuts de la société et, de ce fait, bénéficier du soutien de la majorité des actionnaires.

RENFORCER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Abaissier les seuils pour les actions collectives

Le constat : Il existe aujourd'hui deux seuils pour que des actionnaires minoritaires puissent exercer des droits spécifiques. Un seuil à 5% du capital pour : pouvoir s'organiser en association d'actionnaires, avoir un intérêt collectif à agir au civil, demander l'inscription d'un sujet à l'ordre du jour de l'AG, demander la convocation d'une AG. Un seuil à 10% pour exercer des droits relatifs au contrôle de gestion.

L'objectif : Alignement sur le seuil à 5% de tous les droits des minoritaires.

La mesure : Cet abaissement est décisif si l'on veut ouvrir des droits de contrôle importants aux salariés actionnaires pour qui le seuil de 10% est, à l'heure actuelle, hors d'atteinte dans la plupart des sociétés cotés.

- le droit de poser des questions aux dirigeants sur des actes de gestions
- le droit de demander des expertises de gestion, y compris dans une filiale, si l'intérêt du groupe le justifie
- le droit de récuser le commissaire aux comptes

8. Gestion des ressources humaines de la force de vente

8.1 La rémunération de la force de vente

La rémunération des commerciaux présente la particularité de ne pas être exclusivement fonction du nombre d'heures travaillées, mais surtout du chiffre d'affaires réalisé ou de la marge générée par l'activité du commercial.

Elle doit donc être le reflet le plus exact possible de la qualité et de la quantité de travail fourni par le vendeur.

8.11 Les caractéristiques de la rémunération de la force de vente

Le système de rémunération d'une entreprise remplit généralement trois fonctions : **rémunération, motivation et canalisation des efforts.**

Selon M. CHAUVIN « Comment agir sur vos représentants », édition Hommes et Techniques, Paris, 1991, CE système doit donc, tout à la fois,

- ↪ conférer un **minimum de sécurité** aux vendeurs, afin de les libérer des soucis de cette nature, lors de leur action sur le terrain
- ↪ avoir sur eux un **effet stimulant**, de façon à leur permettre d'améliorer leur prestation,
- ↪ offrir à l'entreprise le moyen **d'orienter leur action sur le terrain**,
- ↪ permettre à l'entreprise de **diriger sa force de vente** en fonction des variations du marché, et ainsi de s'adapter à tous moments,
- ↪ être **simple à comprendre** et à mettre en œuvre,
- ↪ être, enfin, susceptible de développer l'indispensable **esprit d'équipe** à l'intérieur de la force de vente

Pour J.P. FLIPO, « Pratique de la direction commerciale marketing », Editions d'Organisation, Paris , 1980, trois objectifs doivent être atteints prioritairement :

- ↪ **attirer les vendeurs** vers l'entreprise,
- ↪ **les stimuler** dans leur travail,
- ↪ **conserver les meilleurs** dans la société.

En conclusion, afin de répondre aux exigences indiquées ci-dessus, la rémunération du commercial doit être :

Motivante	Pour inciter le vendeur à réaliser le maximum de chiffre d'affaires rentable
Stimulante	Pour lui permettre de se surpasser et d'agir dans le sens des intérêts de l'entreprise
Sécurisante	Pour lui donner l'assurance d'un revenu minimal et ainsi lui permettre d'exercer son activité dans les meilleures conditions matérielles
Homogène	Afin de souder l'équipe et créer un climat de stimulation et de compétition entre les vendeurs
Cohérente	Avec la politique et les objectifs de l'entreprise

8.12 Les éléments constitutifs de la rémunération

Un système de rémunération de la force de vente peut être constitué des éléments suivants :

FIXE + COMMISSION(s) + PRIME(s) + éléments de RETRIBUTION ALTERNATIVE

Le fixe

Le fixe mensuel sécurise le commercial en lui assurant un revenu minimal quel que soit l'effort fourni et permet au vendeur d'exercer son travail dans de bonnes conditions matérielles et morales.

Le fixe rémunère le temps passé et permet au vendeur de se consacrer à d'autres tâches que la vente au sens strict telles que la fidélisation de la clientèle, la recherche d'informations sur le marché, sur la concurrence, les tâches administratives,...

La part du fixe sera d'autant plus importante dans la rémunération totale que la durée de vie du produit vendu est longue.

Pour	AVANTAGES	INCONVENIENTS
le vendeur	Est simple à calculer Est indépendant des résultats obtenus Donne l'assurance d'un revenu régulier	Ne tient pas compte des efforts fournis Ne favorise pas les meilleurs vendeurs
l'entreprise	Facilite la prévision des coûts de vente Permet de confier aux vendeurs d'autres tâches que celles liées directement à la vente	Constitue un système peu stimulant Peut conduire à supporter une charge lourde si la conjoncture évolue à la baisse

La commission

Reflète de l'activité commerciale, la commission rémunère les résultats. Elle est calculée à partir :

- soit d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires net hors taxes réalisé,
- soit sur la marge générée par le chiffre d'affaires réalisé

Le taux de commission doit dépendre :

- du potentiel de CA du secteur confié au commercial
- du produit vendu et du type de clientèle visitée,
- du degré de difficulté de vente des produits commercialisés,
- des conditions de réalisation du CA (taux de remise accordée, conditions de paiement,...)
- de la part, dans la rémunération, des autres composantes.

Lorsque la commission est fonction du CA réalisé, le taux de commission pourra être dégressif en fonction des remises accordées.

Les commissions peuvent être payées, soit à la commande, soit à la facturation, soit au règlement du client.

Dans le dernier cas, il faut noter qu'une entreprise peut accorder à ses commerciaux des « **avances sur commissions** » à percevoir sur le CA en cours de réalisation.

En principe, les seules commissions dues sont celles qui résultent de l'action personnelle et directe du commercial. Cependant, il arrive souvent que des clients passent commande directement à l'entreprise sans s'adresser préalablement au commercial. Dans ce cas, les commissions lui sont dues sous réserve qu'il puisse prouver, rapport d'activité à l'appui, que la commande passée par le client est bien le fruit de son activité. Il s'agit alors de **commissions indirectes**.

Pour	AVANTAGES	INCONVENIENTS
le vendeur	Prend en compte le travail fourni et les résultats obtenus Donne la possibilité de percevoir des gains importants	N'assure pas un niveau de revenus réguliers Risque de démotivation, surtout en début d'activité professionnelle
l'entreprise	Génère des coûts de vente proportionnel au chiffre d'affaires Permet de motiver les vendeurs Est simple à mettre en œuvre, si les taux de commissions sont peu nombreux	Risque d'inciter les commerciaux à « forcer » des ventes, ou à réaliser du CA peu ou pas rentable Entraîne des coûts de vente élevés sur des marchés en pleine croissance

La prime

Elle vise à récompenser le vendeur qui atteint ou dépasse ses objectifs trimestriels, semestriels ou annuels.

Elle rémunère la performance et permet en outre d'orienter les efforts de la force de vente dans le sens des intérêts de l'entreprise.

La prime est un stimulant qui incite le commercial à dépasser les objectifs, et à se dépasser. Elle permet ainsi de dynamiser les équipes de vente, de créer une émulation entre les commerciaux, et de les inciter à atteindre des objectifs ponctuels.

La prime, par l'approche quantitative

La prime est en général fixée en fonction d'un pourcentage de réalisation d'un quota de chiffre d'affaires ou d'objectifs particuliers et ponctuels (référencement de produits, progression de part de marché, nombre de visites réalisées,...) Elle varie selon la durée et selon les résultats. La formule générale à utiliser pour son calcul est la suivante :

$$P = P_p \times \frac{n}{D_r} \times \frac{R}{O}$$

avec : P : la prime à calculer ; P_p : la prime de période ; n : l'objectif de durée ; D_r : le délai de réalisation ; O : l'objectif ; R : le réalisé.

Ainsi, si l'objectif est atteint sur une période inférieure à celle fixée, la prime obtenue par le vendeur est plus importante. Elle croît encore si, en plus, l'objectif fixé est lui-même dépassé.

D'autres formules permettent de faire en sorte que, la prime varie plus rapidement avant l'objectif qu'après, ou qu'elle décroisse progressivement une fois l'objectif atteint.

$$P = P_p \times \frac{n}{D_r} \times \left(2 - \frac{O}{R}\right)$$

$$P = P_p \times \sqrt{\frac{R}{O}}$$

$$P = P_p \times \left(\frac{R}{O}\right)^2$$

Ces différentes formules peuvent être combinées entre elles, coefficientées, rendues plus complexes, intégrer plusieurs objectifs différents,...

La prime, par l'approche qualitative

Dans cette conception de la prime, on se fonde non pas sur le CA mais sur le temps, le coût et l'activité, en prenant en compte l'ensemble des décisions de politique commerciale et en retenant parmi les tâches à réaliser celle qui paraissent les plus importantes pour une période donnée.

Pour calculer la prime, les spécialistes préconisent de distinguer clairement les critères pris en compte, de définir leur contenu respectif, de fixer l'importance relative de chacun d'eux et de préciser comment sera mesurée la réalisation d'un objectif.

Ces conditions respectées, on pourra procéder au calcul de la prime.

Les rétributions alternatives

L'intéressement du personnel de vente aux bénéfices

L'intéressement est un autre moyen de rémunérer les vendeurs, à ne pas confondre avec la participation du personnel aux bénéfices de l'entreprise qui est obligatoire pour l'ensemble du personnel d'une société.

L'intéressement peut devenir un outil de stimulation importante, dans la mesure où l'entreprise est libre d'offrir à ses vendeurs, un intéressement supplémentaire à la seule participation obligatoire et qui prend en compte les bénéfices réalisés sur le secteur de vente, ou sur la région de vente. Le problème consiste donc à calculer le bénéfice obtenu par chaque secteur ou région et nécessite par conséquent l'utilisation d'outils de gestion pointus et de la comptabilité analytique. Une fois le résultat dégagé, on affecte au bénéfice un pourcentage pour parvenir à la somme due à chaque collaborateur commercial.

Les « stock options »

Forme de stimulation en vogue actuellement, les stock options sont un « privilège » accordé à des collaborateurs, permettant d'acquérir à une date librement choisie par le bénéficiaire un nombre négocié d'actions de l'entreprise, et ceci, à un prix particulièrement attractif.

Les « incentives » et les avantages non financiers

Dans le cadre d'actions ponctuelles de motivations des commerciaux, l'entreprise peut mettre en place un système d'incitations financières (incentives) : soit sous forme de primes versées en fonction des résultats à un concours, à un challenge, par exemple, soit sous forme de « cadeaux » ou de voyages,

L'entreprise peut aussi accorder des avantages en nature comme la mise à disposition d'un véhicule de fonction (imposable).

8.13 Le choix d'un système de rémunération

D'après les résultats d'une enquête réalisée par Action Commercial et le cabinet de consultant HEWIT Associates, l'architecture de la rémunération des vendeurs actuellement pratiquée en France est la suivante :

- Fixe intégral	7%
- Fixe + Commissions	8%
- Fixe + Commissions + Primes	40%
- Fixe + Primes	41%
- Commissions intégrales	4% (dont 2% avec minimum garanti)

Le système le plus fréquemment pratiqué aujourd'hui est donc celui qui intègre les deux éléments FIXE + PRIMES.

Le problème qui se pose est celui du dosage des différents éléments qui varient d'une entreprise à l'autre. Une règle générale est admise dans la profession : la part du fixe dans la rémunération sera d'autant plus importante que l'entreprise souhaite intégrer et stabiliser sa force de vente et que :

- ↳ la durée de vie du produit est longue (donc le taux de renouvellement est faible),
- ↳ la négociation est étalée dans le temps,
- ↳ le rôle commercial est réduit à la prise d'ordre, à la mise en place des produits dans les rayons et à la gestion des linéaires,
- ↳ d'autres tâches que la vente sont confiées au commercial (maintenance technique par exemple,..)

Quel que soit le système retenu, l'entreprise est tenue de respecter les dispositions légales concernant le salaire minimal :

- ↳ pour les salariés de droit commun : le SMIC ,
- ↳ pour les VRP statutaires exclusifs : 520 fois le taux horaire du SMIC par trimestre.

Attention de ne pas confondre :

- ❑ **Le minimum légal** : (SMIC pour les vendeurs salariés de droit commun, 520 fois le taux horaire du SMIC par trimestre pour les VRP statutaires exclusifs)
- ❑ **Le minimum garanti**, que l'entreprise peut accorder à ses commerciaux pendant les 3 ou 6 premiers mois d'activité dans l'entreprise
- ❑ **L'avance sur commission**, qui est une avance que l'entreprise accorde à ses commerciaux sur les commissions à percevoir à partir d'un chiffre d'affaires en cours de réalisation (ou exceptionnellement, à réaliser)
- ❑ **Les commissions de retour sur échantillonnage**. Selon le Code du travail, le VRP statutaire (sauf s'il est rémunéré au fixe) a droit « aux commissions sur les ordres non encore transmis à la date de son départ, mais qui sont la suite directe des échantillonnages et des prix faits, antérieurs à l'expiration du contrat.

8.14 Le remboursement des frais

Le remboursement des frais ne fait pas partie de la rémunération, il ne sont donc pas soumis au versement de cotisations sociales et ne sont pas fiscalement imposables. L'entreprise doit prendre, sous une forme ou une autre, à sa charge les frais de déplacement, de vie et d'hébergement engagés par le commercial dans l'exercice de ses activités.

Le remboursement des frais tel qu'il est présenté ne concerne que les commerciaux VRP statutaires exclusifs ou salariés de droit commun. Pour les VRP statutaires multicartes ou les agents commerciaux, le taux de commission doit, en principe, couvrir les frais de déplacement, de vie et d'hébergement.

Les différentes formules

Frais de route	Caractéristiques	Bases de calcul
Forfait	Applicable sur des secteurs géographiquement réduits où l'évaluation du kilométrage est aisée. Possibilité de prendre en compte l'amortissement du véhicule	Variable selon l'évaluation, exemple : 1500 à 2000 F/mois dans un secteur urbain
Sur justificatifs	Remboursement au vu des reçu de carburant, de péage d'autoroute, d'entretien du véhicule, ... Ne prend pas en compte l'amortissement du véhicule	Fonction des frais réellement engagés
Aux kilomètres parcourus	Prend en compte tous les frais engagés (amortissement du véhicule, assurance, entretien, carburant, ...) L'administration fiscale publie chaque année le barème de remboursement	Varie selon la puissance fiscale du véhicule
Frais de vie	Caractéristiques	Bases de calcul
Forfait journalier ou mensuel	Applicable lorsque les frais peuvent être prévus de façon précises, mais ne dispense pas le commercial de fournir des justificatifs	Fonction des frais prévus
Sur justificatifs	Remboursement au vu de justificatifs, l'entreprise fixant généralement des « plafonds » à ne pas dépasser	

L'entreprise peut s'exonérer du problème de remboursement des frais de route si elle fournit un véhicule à son salarié. Si le véhicule est un véhicule de fonction, il est assimilé comme un avantage en nature et de ce fait fiscalement imposable.

8.15. Les conditions de bon fonctionnement d'un système de rémunération.

Les « 10 » principes selon J.F. MERET et B.DERVAUX

En général,

PRINCIPE N° 1	<ul style="list-style-type: none"> ↳ L'entreprise doit établir des prévisions ↳ Celles-ci sont répercutées et discutées par les parties concernées ↳ Elles ont le fondement de la détérioration des objectifs de résultats et d'activités de chaque vendeur.
PRINCIPE N° 2	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Les rémunérations individuelles sont déterminées dans le cadre de la politique des salaires. ↳ Cette dernière doit être cohérente, objective et réaliste. ↳ Elle doit également être acceptable en terme de coût, par l'entreprise.
PRINCIPE N° 3	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Il est fondamental de clairement dissocier : <ul style="list-style-type: none"> - ce qui est rémunération - de ce qui a trait aux remboursements des frais
PRINCIPE N° 4	<ul style="list-style-type: none"> ↳ La rémunération doit distinguer : <ul style="list-style-type: none"> - une partie fixe - et une partie liée aux objectifs, que ceux-ci soient juste réalisés ou dépassés.
PRINCIPE N° 5	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Les sommes destinées au paiement des primes doivent être fractionnées en fonction, à la fois : <ul style="list-style-type: none"> - des choix de politique commerciale des responsables de l'entreprise, c'est à dire de l'importance relative des objectifs assignés aux vendeurs, - de la nature et de l'importance des efforts que leur réalisation hiérarchisée réclame de la part de ses derniers
PRINCIPE N° 6	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Les délais accordés aux vendeurs, pour réaliser leurs objectifs, doivent permettre un contrôle susceptible de véritablement saisir le travail fait par ceux-ci. ↳ En cas de retard, le système doit permettre un rattrapage.
PRINCIPE N° 7	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Les objectifs ne doivent en aucun cas pénaliser les vendeurs. ↳ Ils doivent les aider à faire mieux.
PRINCIPE N° 8	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Le système doit être flexible, c'est à dire qu'il doit autoriser des réajustements au plan des objectifs et des masses de rémunération. ↳ Le vendeur ne doit toutefois pas souffrir de ces changements. Il doit conserver son salaire.
PRINCIPE N° 9	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Les décisions relatives aux rémunérations ne peuvent être prises en dehors du système managérial de l'entreprise.
PRINCIPE N° 10	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Pour l'élaboration et la gestion des rémunérations des vendeurs, les responsables doivent tenir compte des possibilités informatiques de l'entreprise.

A propos des primes,

PRINCIPE N° 1	↳ La mise au point d'un système collectif nécessite une diffusion systématique de la politique commerciale
PRINCIPE N° 2	↳ Le total des primes est fonction : - du développement des résultats de la force de vente - de la qualité des efforts réalisés collectivement
PRINCIPE N° 3	↳ La prime totale est scindée en : - une prime d'équipe - une prime de performance individuelle apr rapport aux résultats globaux
PRINCIPE N° 4	↳ La prime d'équipe doit être évaluée à partir d'objectifs précis
PRINCIPE N° 5	↳ Chaque vendeur doit avoir une prime de même montant que celle perçue par ses collègues.
PRINCIPE N° 6	↳ La prime de performance dépend de la réalisation des objectifs fixés conjointement en matière de performance.
PRINCIPE N° 7	↳ La prime de performance dépend de l'effort réalisé par chacun pour atteindre les objectifs fixés.
PRINCIPE N° 8	↳ Des contrôles réguliers doivent être réalisés. ↳ Ils permettent de corriger les erreurs de chacun. ↳ Ils constituent un véritable outil de stimulation.
PRINCIPE N° 9	↳ Le système retenu doit être compatible avec les informations disponibles dans l'entreprise.
PRINCIPE N° 10	↳ Les tâches doivent être clairement précisées. ↳ Chaque vendeur est ainsi responsable de la réalisation de ce à quoi il s'est engagé.

8.2 Le recrutement de l'équipe commerciale

8.21 Évaluation des besoins

Un déficit structurel

« Un chiffre frappe les esprits : la France manque de 120 000 vendeurs ! Comment est ce possible dans un pays où les demandeurs d'emploi sont si nombreux ? Comment expliquer cela ? Ce chiffre concerne essentiellement les vendeurs de terrain. Ils sont de l'ordre de 600 000 en France. Ils exercent cette activité en moyenne six ans, il faut donc en renouveler 100 000 par an, auxquels on ajoute 20 000 postes créés annuellement. Dans le même temps, l'Education Nationale ne délivre qu'environ 25 000 diplômes commerciaux. Même en tenant compte des cadres qui s'orientent vers la vente pour une deuxième ou troisième carrière, la pénurie est flagrante ».

Monographie « Les métiers de la vente », Association Pour l'Emploi des Cadres

Ce besoin de nouveaux vendeurs provient pour l'essentiel du turn-over, de la demande de nouvelles compétences et du développement des entreprises.

La rotation du personnel : le turn-over

La rotation du personnel est importante dans la fonction commerciale, jusqu'à 50 % de renouvellement par an dans certaines entreprises, on évalue qu'un taux de 20 % est « sain ». (Aux AGF Vie, en 1982, le turn-over était de 80 % !)

Les raisons essentielles de ce phénomène sont :

↳ les **départs volontaires** :

une majorité des vendeurs quittent leur entreprise pour améliorer leur **revenu**, prendre leur retraite, et surtout, pour la **promotion** : monter dans la hiérarchie, s'assurer des perspectives de carrière. Les conditions de travail et la qualité du management influencent également le turn-over, le refus d'exécuter certaines tâches, **l'incompatibilité** d'humeur avec un responsable,...sont trop souvent des causes de ce turn-over.

↳ les **départs provoqués** : licenciements,...

↳ les **promotions et mutations** au sein de l'entreprise ou du groupe.

Le départ de vendeurs, principalement quand leur nombre est important, peut affaiblir une entreprise et rendre ainsi tout à fait impossible la réalisation d'une politique commerciale fixée. Il est donc important, dans une telle situation, de déterminer les causes de ce « dysfonctionnement », d'y remédier et de reconstituer rapidement la force de vente pour un exercice satisfaisant de son activité.

Le turn-over constitue une bonne indication sur les véritables possibilités qu'offre une entreprise à ses commerciaux.

Les besoins de compétences nouvelles

La « vente mécanique » a vécu. Autrefois pour préparer un vendeur on lui faisait apprendre plusieurs pages d'argumentaire, modulation de voix incluses, il les reproduisait une vingtaine de fois dans la journée pour conclure une ou deux vente. Aujourd'hui on raisonne plus seulement en terme de produits, mais aussi en terme de satisfaction des besoins.

Conséquences :

- ↳ fini la vente à l'arraché et le temps des bonimenteurs, le vendeur devient un véritable conseiller du client,
- ↳ fini le coup par coup, les services de l'entreprise coopèrent pour établir une relation durable de fournisseur à client. Vendre ne se résume plus à conclure des contrats, il faut aussi penser qualité, délais, coûts, service...
- ↳ et enfin, personne n'est mieux placé pour surveiller le marché et signaler les mouvements de la concurrence. La « veille commerciale » est une mission fondamentale du vendeur d'aujourd'hui.

Les compétences requises pour exercer les métiers de la vente, selon une étude des DCF (Dirigeants Commerciaux de France) sont :

- ↳ la capacité à gérer : gestion commerciale, gestion du temps, gestion de « soi » (sens de l'organisation, motivation, persévérance, résistance au stress, capacité à assimiler les échecs, la curiosité,...)
- ↳ la capacité à conseiller : décoder les marchés, savoir écouter, éviter le forcing,...
- ↳ la maîtrise de techniques de vente et de communication

Le développement de l'entreprise

Dans ce contexte de « guerre économique », de mondialisation des échanges, de concurrence de plus en plus âpre, l'entreprise doit, pour se développer, atteindre la « taille critique c'est-à-dire, augmenter le chiffre d'affaire, conquérir de nouveaux marchés, lancer de nouveaux produits, absorber des concurrents directs,...

Cette croissance obligée les amène à rechercher des commerciaux de plus en plus qualifiés, et nécessite, de part l'enjeu stratégique que revêt le recrutement, la mise en place d'une véritable politique de gestion des ressources humaines de la force de vente.

8.22 La préparation du recrutement

Le recrutement des commerciaux constitue un enjeu capital pour l'entreprise. Quatre critères doivent être pris en compte pour déterminer le moyen à retenir :

- ↳ le **coût** du recrutement
- ↳ le **temps** disponible à y consacrer,
- ↳ le **délai** pour que le poste soit pourvu,
- ↳ la **qualité** probable des candidats.

A la lumière de ces critères, et en prenant en compte l'aspect « vecteur de communication » du recrutement, en termes d'image de marque pour un recrutement externe, et en termes de « social » pour le recrutement interne, il convient de faire un choix entre le recrutement dit « externe » et l'interne.

	Avantages	Inconvénients
Interne	Simple à mettre en œuvre Faible coût Connaissance des candidats Connaissance par les candidats de l'entreprise, des produits, ... Intégration rapide possible	Manque de recul par rapport aux habitudes de l'entreprise, pas d'enrichissement, ... Risque de « copinage » ou de « délit de sale gueule », jalousie, tensions, .rejet ; Risque de surcoût à long terme par rapport à un jeune diplômé
Externe	Apport de « sang neuf », renouvellement du potentiel de l'entreprise, enrichissement Création d'une émulation au sein de la force de vente Choix important parmi de nombreux candidats	Coût élevé et procédure en générale longue Intégration et formation nécessaire Risque de découragement des jeunes recrues,

Une fois le choix fondamental du type de recrutement effectué, il s'agit d'effectuer avec **méthode** le recrutement de manière à optimiser les moyens mis en œuvre.

8.23 Les différentes étapes du recrutement

Il s'agit de réfléchir au contenu du poste à pourvoir et de déterminer les qualités nécessaires au candidat éventuel.

La définition du poste

Il faut énoncer les règles concernant :

- ↳ les missions et tâches à effectuer,
- ↳ la mise en avant d'éléments permettant l'auto-régulation, donc de veiller à tout ce qui nécessitera une adaptation du vendeur au poste.
- ↳ l'aspect relationnel de ces missions et tâches :
 - avec la clientèle
 - avec les membres de l'entreprise (hiérarchie, équipe de travail,..)

Les « 15 » dimensions principales de la définition du poste d'un collaborateur commercial

- | | |
|--|--|
| 1. Précision du titre du poste | 9. Limites d'âge décidées |
| 2. Définition du secteur confié | 10. Langues étrangères devant être pratiquées |
| 3. Précision de l'objectif général visé (développement,..) | 11. Qualités personnelles exigées pour faciliter l'intégration |
| 4. Énumération des responsabilités | 12. Défauts rédhibitoires |
| 5. Description des tâches à réaliser | 13. Disponibilités souhaitées pour la prise de fonction |
| 6. Formation et diplômes souhaités | 14. Niveau et mode de rémunération |
| 7. Connaissances actuelles | 15. Avantages en nature envisagés. |
| 8. Expérience acquise | |

La définition du profil du candidat

Le profil est la traduction en termes de capacités individuelles et de compétences, des caractéristiques du poste à pourvoir. Il s'agit de déterminer les qualités principales attendues sur le plan:

- ↪ du caractère (combativité, volonté, courage,...)
- ↪ des aptitudes (autonomie, souplesse, sens du contact, organisation,...)
- ↪ des connaissances (culture, niveau d'études,..)
- ↪ de l'expérience professionnelle
- ↪ de la situation personnelle

Le choix du responsable du recrutement

Le recrutement des commerciaux exige professionnalisme et expérience. L'entreprise peut réaliser elle-même toutes les opérations, faire appel à des cabinets spécialisées, ou combiner ces deux modes d'actions.

Le recrutement direct par l'entreprise

Elle nécessite une structure spécialisée qui travaille en étroite collaboration avec le responsable des ventes à qui doit appartenir la décision finale.

Le recrutement délégué

Le cabinet de recrutement effectue toutes ou partie des démarches de sélection et propose au responsable commercial les candidats correspondant au profil défini par l'entreprise.

Le cabinet spécialisé permet souvent de limiter le risque d'erreur et de recruter des commerciaux plus efficaces. Son coût est assez élevé (10 à 20% du salaire brut annuel du candidat recruté), mais les gains de productivité peuvent être très importants.

Les chasseurs de têtes

Ces professionnels du recrutement sont chargés par l'entreprise d'approcher directement les candidats pour un poste à pourvoir.

Les sources de candidatures

Une grande variété de moyens de recrutement s'offre aux entreprises, allant des « classiques » ANPE, petites annonces,... aux nouvelles technologies comme Internet,..

Les petites annonces

Elles doivent être conçue selon les règles de la création publicitaire quant à la forme, et concernant le fond, n'oublions jamais que seules les bonnes annonces attirent les bons candidats.

CONDITIONS DE FORME
<p>La taille de l'annonce résulte d'un compromis entre la lisibilité et le budget, en dessous d'un format minimum l'impact sera négligeable.</p> <p>Le graphisme doit accrocher le lecteur et donner une bonne image de marque de la société.</p> <p>Le texte doit être attractif et clair, le style adapté au profil du candidat recherché.</p>
CONDITIONS DE FOND
<p>L'annonce doit être suffisamment informative pour éveiller l'intérêt des candidats sans dévoiler la stratégie de l'entreprise aux concurrents</p> <p>Les caractéristiques du poste à pourvoir doivent être précisées, intitulé de la fonction, secteur géographique, type de clientèle, de missions, de produits, lieu de résidence souhaité,...</p> <p>Ainsi que les qualités attendues des candidats : expérience, niveau de formation, compétences, connaissances marché et/ou produits,...</p> <p>Le mode et le niveau de rémunération sont les éléments qui conditionnent en grande partie le rendement de l'annonce.</p> <p>L'annonce doit aussi préciser le plan d'action du candidat pour répondre : lettre manuscrite, CV, prétentions, références,...</p> <p>Le nom de la société doit être mentionné, sauf si la confidentialité est requise (stratégie concurrence, remplacement personne encore en place,...), l'annonce est à considérer comme une communication publicitaire, un vecteur de l'image de marque, ..</p>

Quels supports presse choisir ?

	A UTILISER QUAND	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Presse spécialisée (LSA, Carrières commerciales,..)	L'entreprise souhaite des candidats expérimentés dans un secteur d'activité précis	Sélection « naturelle » des candidats Qualité du support	Coût Tous les candidats potentiels ne prendront pas connaissance de l'offre
Presse Nationale Quotidienne ou périodique	L'entreprise souhaite élargir son recrutement au niveau national ou pourvoir un secteur éloigné de son siège	Grand nombre de réponses Qualité du support pour les périodiques	Coût Temps de traitement des candidatures
Presse quotidienne régionale	L'entreprise souhaite recruter sur un secteur géographique bien défini	Coût Bon ciblage géographique	Qualité du support Audience plus limitée
Presse gratuite	Idem que PQR	Idem que PQR	Image de ce support Qualité de ce support

La petite annonce a une double mission : attirer et filtrer.

La cooptation

Il s'agit de proposer au personnel de l'entreprise de rechercher de nouveaux collaborateurs dans leur entourage relationnel, avec en contrepartie une gratification sous forme de primes ou de cadeaux.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<p>Le coût du recrutement est moins élevé que par petites annonces ou un autre procédé.</p> <p>La meilleure connaissance réciproque de l'entreprise et du candidat</p> <p>La responsabilité du « parrain » qui s'engage sur la compétence du filleul</p> <p>Un accueil et une intégration facilité.</p>	<p>Le risque de « copinage »</p> <p>La limitation du vivier de candidatures</p> <p>Le risque de détournement de l'activité principale, »technocratisation, bureaucratisation,.... »</p>

Le Pôle Emploi (ex ANPE) et l'APEC

Les offres d'emploi diffusées par ces organismes dépassent souvent les seuls chômeurs, diffusées sur des serveurs télématiques et largement affichées, leur rendement s'avère souvent excellent pour un coût très réduit.

Les stagiaires et intérimaires

Le stage ou l'intérim permet à l'entreprise de juger des comportements et compétences d'une personne, et d'intégrer rapidement, à moindre frais, un collaborateur.

Les candidatures spontanées

Elles témoignent de la qualité de l'image de marque de l'entreprise et d'un certain dynamisme des postulants. Sans coûts directs, elles permettent d'alimenter une base de donnée exploitable pour le recrutement.

Les relations avec les écoles et les salons de recrutement

Ces techniques permettent de faire connaître l'entreprise d'un grand nombre d'étudiants avec un investissement réduit et, accessoirement, de recruter des jeunes diplômés à potentiel d'évolution.

L'affichage, le marketing direct et Internet

Forme moderne de communication, ces techniques permettent une diffusion très large, mais par contre peu ciblée, des offres d'emploi. Elles permettent de multiplier les contacts pour un coût réduit, et surtout d'être un superbe vecteur de communication.

La sélection des candidats

La présélection – le tri des candidatures reçues

Les phases préparatoires réalisées, il faut passer à l'action. Le recrutement une fois lancé voit son efficacité tenir essentiellement à son organisation, et ceci que l'entreprise ait choisi de recruter elle-même, ou de sous-traiter à un cabinet spécialisé. Deux temps principaux doivent être respectés.

Le premier temps de la présélection

Il se présente comme une succession de tâches à réaliser de façon chronologique :

1. **La réception des réponses à l'offre d'emploi.** Cette étape ne présente aucune difficulté, sinon qu'elle nécessite une bonne organisation pour éviter toute perte de temps.
2. **L'analyse des lettres et des curriculum vitae.** Il s'agit de la phase qui conduit à un premier tri. L'analyse de la lettre de candidature permet de découvrir le candidat, à partir du fond et de la forme de la lettre (arguments, présentation, orthographe, concision,...et la photographie sont étudiés). La **graphologie** est un outil souvent utilisé pour obtenir des indications sur la personnalité, le niveau intellectuel et les principaux traits de caractère du postulant. L'analyse du CV doit être faite à partir d'une **grille d'évaluation** conçue au moment même de la détermination du profil type du candidat.

Plus cette grille est complète, plus le tri est aisé et rapide, et efficace. Aussi, du fait que les CV peuvent être conçus de façon très différente, les spécialistes du recrutement préconisent

l'usage d'un **formulaire** qui, imposé à tous, permet à la personne chargée de la sélection de disposer des mêmes informations sur tous les candidats, d'avoir des informations précises sur l'ensemble des points jugés utiles à la prise de décision, et que le postulant pourrait négliger, et surtout, d'en disposer dans un ordre identique, ce qui facilite considérablement l'interprétation des CV.

3. **L'élimination de certains candidats.** On parvient à un premier tri entre les postulants en obtenant deux grandes sous-populations, d'une part, les candidats qui sont plutôt conformes aux attentes de l'entreprise, et d'autre part, ceux qui ne le sont plutôt pas.
4. **La demande de renseignements supplémentaires.** Ce premier tri effectué, les recruteurs peuvent juger insuffisantes les informations dont ils disposent dans certains dossiers. Un souci de qualité dans la prise de décision doit alors les guider, et les conduire à faire parvenir un **dossier de renseignements** supplémentaires aux personnes qui, au vu des premières informations, paraissent mériter attention.

Le second temps de la présélection

D'une façon générale, l'observation montre que quatre étapes marquent ce second temps de la présélection :

1. **La réception et le classement des dossiers** dûment complétés et retournés à l'entreprise dans les délais fixés.
2. **L'analyse puis l'élimination des candidats non suffisamment conformes** aux exigences formulées.
3. **La convocation** des personnes qui demeurent en concurrence pour la suite de la sélection.
4. **L'envoi d'une lettre de remerciement** aux candidats non conformes, leur précisant avec courtoisie que, par exemple, leur profil ne correspond pas exactement à ce que l'on attend, et que, de ce fait, leur candidature n'a pas été retenue.

La sélection – Les « 4 » phases de la procédure de sélection.

L'entretien collectif et la confirmation des candidatures

L'objectif est de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions éventuelles. L'entretien collectif permet un gain de temps, et donc un gain financier, conséquent par rapport à une explication individuelle. Cette réunion permet également aux recruteurs de juger de la présentation, de l'élocution, de la pertinence,...des différents candidats.

À l'issue de cet entretien, il est demandé aux différentes personnes de confirmer leur candidature.

Le premier entretien individuel.

Cet entretien peut avoir lieu, soit immédiatement après l'entretien collectif, soit après convocation, son but étant d'éliminer certains candidats du fait des limites perçues lors de la réunion de groupe.

Lors de ce premier entretien individuel, le recruteur va s'attacher à parfaire la connaissance qu'il a déjà de chacun des candidats, c'est-à-dire à mieux évaluer leurs capacités respectives à répondre le plus précisément possible aux attentes de l'entreprise eu égard aux tâches à réaliser. Dans cette perspective, l'entretien doit porter, à la fois, sur :

- les résultats précédemment obtenus par les candidats,
- leurs aptitudes à vendre,
- les motivations qui sous-tendent leur acte de candidature, ...

À travers une batterie de questions, le recruteur doit aussi chercher à savoir pourquoi le candidat souhaite changer de situation, d'entreprise,...

Pour les débutants, le recruteur est confronté à une alternative :

- soit une expérience est requise par les responsables de l'entreprise, et la personne est alors à éliminer, son profil ne correspondant pas à celui attendu,

- soit elle ne l'est pas, et dans ce cas, l'interview doit chercher à discerner les aptitudes de l'individu à l'exercice de la vente, à partir d'autres facteurs : sa formation, son histoire personnelle,...

Ces aptitudes à la vente sont un élément fondamental de la décision finale. L'évaluation de ces aptitudes n'est pas chose aisée car elle réclame une approche multi-dimensionnelle du candidat, en particulier sur les plans suivants :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - l'intelligence - les capacités de jugement - la capacité d'analyse et de synthèse - les qualités de méthodes - la capacité d'adaptation - la capacité de communiquer - le dynamisme | <ul style="list-style-type: none"> - les capacités de travail - la combativité - l'esprit d'initiative - les ambitions - les capacités de travail en équipe - le sens des responsabilités - le sens de l'innovation |
|---|--|

Cette liste n'est bien sûr en rien exhaustive, bien que déjà longue !

A partir des résultats obtenus et des aptitudes à la vente, le recruteur commence à pouvoir formuler un avis assez précis sur chacun des candidats. Pour confirmer ses impressions, il peut avoir recours à des tests (tests de connaissance, tests d'aptitude, test de personnalité, tests projectifs, tests professionnels), une étude graphologique approfondie, voir à des jeux de rôle.

Le second entretien individuel

Dans la majeure partie des cas, les étapes qui viennent d'être décrites ne permettent pas la prise de décision définitive. Elles permettent d'écarter certains candidats, ce qui est un tri utile. Mais à l'issue d'un premier entretien, il reste encore, en général, quelques postulants qu'il est nécessaire de réapprécier, cas par cas, dans le détail.

Un second entretien s'impose donc afin de situer plus précisément les personnes encore en lice, les unes par rapport aux autres. C'est à ce second entretien que participe en général le responsable hiérarchique du futur collaborateur.

La décision finale

Une fois les entretiens réalisés, le recruteur se trouve confronté au problème du choix final. Il doit décider sur la base de l'ensemble des informations dont il dispose. La qualité du résultat tient pour beaucoup au respect d'une démarche précise et rigoureuse. Dans cette perspective, il faut procéder à des bilans de candidatures, afin de faire le point sur chacun des candidats et de les comparer les uns aux autres pour parvenir à un choix véritablement fondé.

Bien entendu, dans le doute, il ne faut pas hésiter à revenir en arrière, et à procéder à nouveau à des entretiens approfondis, il n'y a en effet aucune raison de prendre des risques inutilement. De même, si le niveau des candidats ayant répondu à l'offre s'avère insuffisant, procéder à une nouvelle publication, plutôt que de pâtir pendant un certain temps d'un choix fait « faute de mieux ».

L'informatique peut aider à la prise de décision, mais ne pourra jamais totalement remplacer le recruteur.

8.3 L'intégration des nouveaux vendeurs

Si ne pas ignorer l'importance de l'intégration, lors d'un recrutement, va bien dans le sens d'une prise de conscience des relations humaines, et donc dans celui d'une volonté de parfaire le recrutement d'un vendeur, cela ne suffit toutefois pas. Il faut en plus retenir la formule la plus adaptée au cas à traiter. Deux grands types de possibilités sont offerts : une mise à l'épreuve immédiate ou une intégration avec une formation préalable.

8.31 La mise à l'essai immédiate du vendeur

Pour des raisons tant commerciales que financières, l'entreprise peut souhaiter aller au plus vite. Deux possibilités s'offrent la encore au responsable de l'intégration du vendeur :

Une mise à l'épreuve, seul, et dans les conditions réelles de vente : « l'épreuve de feu ».

Après quelques journées rapides d'information sur les produits, la clientèle et l'entreprise, et l'octroi d'un équipement minimal, un plan de tournée est donné au nouveau vendeur ainsi qu'un objectif qu'il devra réaliser.

Cette procédure a le mérite de permettre de constater immédiatement si le vendeur recruter va faire l'affaire. Il faut néanmoins souligner quelques limites de la méthode. Précipités dans la vente d'un produit, à un type de clientèle, qu'ils ne connaissent pas, des vendeurs, même de talents, peuvent échouer s'ils sont seuls.

Sur un marché de pénurie de bons vendeurs, une telle méthode est absolument à éviter car :

- à court terme, entraîne un coût de recrutement important, pour rien, puisque tout est à recommencer,
- à moyen terme, contribue à ternir l'image de marque auprès de sa clientèle, et auprès de candidats potentiels de valeur, qui informés de ces procédures, iront s'adresser ailleurs.

Un essai avec « prise en main » par un personnel qualifié.

Pour conserver les avantages de la mise à l'épreuve immédiate, sans pâtir de ses inconvénients, on peut envisager de faire accompagner le vendeur débutant par une personne de l'entreprise, et ceci pendant un « certain temps ».

L'accompagnateur peut être un vendeur chevronné de l'entreprise (mais il a ses objectifs à réaliser,... !) ou, solution préconisée, mais ayant un coût certain pour l'entreprise, un animateur-formateur de l'entreprise spécialement affecté à cette mission d'intégration.

8.32 L'intégration du vendeur avec formation préalable

Selon les besoin et les pratiques de l'entreprise, la formation proposée au vendeur recruté peut varier, dans le temps autant que dans la forme.

Une formation courte dans l'entreprise

Si le candidat retenu a déjà une expérience dans la vente, si le produit à commercialiser est plutôt simple à appréhender, et si tout simplement on a besoin de lui le plus tôt possible, la formation à lui proposer peut être de courte durée, réalisée dans l'entreprise même, sous la responsabilité de personnes en poste dans l'entreprise.

Une formation longue après recrutement

L'investissement en formation peut être le signe d'une volonté des responsables de donner à la personne retenue, dans un délai de deux à trois ans, en général, des responsabilités managériales au plan des ventes. Diriger et gérer une équipe de vendeurs réclame des connaissances et des savoir-faire bien supérieurs à ce que requiert la vente d'un produit sur un secteur donné. Il faut donc se donner le temps nécessaire, et les moyens, à la réalisation de tels objectifs.

Mais on constate aussi que ce type de formation s'inscrit souvent dans les habitudes de certaines entreprises, grandes ou très grandes (IBM, Rank Xerox, UAP) où la plupart des recrutés subissent une formation longue, d'une année environ, avant de se voir attribuer un secteur de vente dans une direction régionale.

La formule alternée ; « Formation – Action »

Formule pédagogiquement la plus intéressante, car elle permet de mettre en application, avec une fréquence régulière, ce qui a été appris de façon théorique. La progression est de ce fait de qualité, et cette alternance va tout à fait dans le sens des attentes des vendeurs.

Les formules d'intégration sont diverses. Il appartient aux responsables commerciaux de procéder de la façon la plus efficace pour l'entreprise. Cette efficacité ne dépend toutefois pas uniquement du choix d'une forme d'intégration ou d'une autre. La réussite de l'intégration du nouvel arrivant repose également sur la qualité des procédures d'accueil dans l'entreprise et de celle du suivi de l'adaptation.

8.33 Les procédures d'accueil dans l'entreprise

L'accueil est un facteur très important à considérer pour l'intégration d'un personnel nouveau. Le but de l'accueil est de conforter le nouveau recruté, de l'assurer d'un soutien dès le début. L'accueil débute dès l'envoi de la lettre lui annonçant qu'il est retenu et attendu à l'entreprise pour une certaine date. La lettre doit l'informer sur différents points, et en particulier sur le plan de la journée d'accueil.

Cela va consister, le jour de son arrivée à :

- le recevoir,
- lui faire visiter l'entreprise,
- lui préciser le fonctionnement du service ,
- lui faire visiter les lieux
- lui monter son bureau
- lui présenter ses collègues et collaborateurs
- lui donner les documents et matériels utiles,
- lui donner les cartes de visites faites à son nom,
- l'inviter à déjeuner,
- préparer avec lui son plan de formation et son plan de travail

La mission de la personne chargée de son accueil est donc importante. Elle permet, si elle est bien menée, d'intégrer le vendeur dans cet univers nouveau pour lui, qu'est l'entreprise. Un tuteur est parfois nommé pour suivre le nouvel arrivant durant la période d'adaptation.

8.34 L'accueil auprès des partenaires

L'intégration est également engagée auprès des clients auxquels le vendeur aura à rendre visite, prochainement, sur un secteur donné. L'annonce de son recrutement est faite par l'envoi d'un mailing conçu à cet effet.

8.4 Le suivi de l'adaptation

La période d'intégration va au-delà de l'accueil dans l'entreprise et dans le service. Il est donc important d'en assurer de façon compétente toutes les étapes, notamment celle qui constitue la période d'essai

8.41 La période d'essai

Le suivi de l'intégration est important durant cette phase dans la mesure où :

- d'une part, les deux parties peuvent rompre à tous moments,
- et d'autre part, à l'issue de la durée décidée, responsable commercial et vendeur doivent prendre une décision de transformer ou non le contrat à l'essai en contrat définitif.

Il est donc fondamental que cet essai en soit réellement un. Dans cette perspective, il est donc important de faire régulièrement le point avec le vendeur, afin de déceler le plus vite possible les insuffisances qui peuvent, soit nécessiter une aide à court terme pour y pallier, soit conduire les parties à mettre un terme à la collaboration.

Ni le vendeur, ni l'entreprise n'ont de temps à perdre dans une aventure destinée à l'échec.

Le suivi de l'objectif de l'essai nécessite de se doter de bases d'appréciation sérieuses qui s'appuient à la fois :

- sur des données quantitatives (CA réalisé, nombre de visites réalisées,..) comparées aux résultats obtenus par d'autres vendeurs, à leur début, voire par la suite,
- sur des données qualitatives, en mettant l'accent sur la progression des connaissances acquises et sur celles du savoir-faire.

L'évaluation de ces données nécessite l'usage d'outils appropriés (grille d'évaluation,..).

A l'issue de la période d'essai un bilan précis doit être fait. De nombreux points sont alors à examiner, comme par exemple :

- la réalisation des objectifs,
- la progression des connaissances,
- la capacité à s'intégrer à l'équipe en place,...

A l'issue de cet examen, une décision doit être prise : prolongation de la période d'essai, recrutement définitif, ou rupture si les résultats sont tout à fait insuffisants.

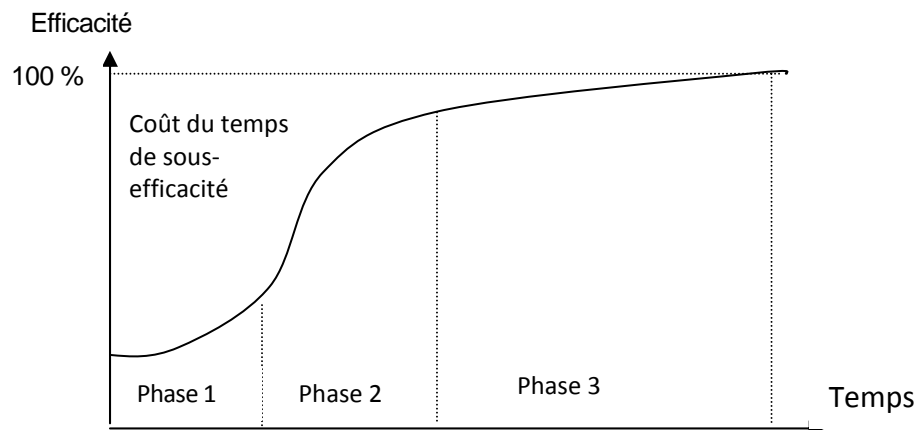
8.42 L'estimation du coût de l'intégration du vendeur

Cette période peut être relativement longue elle comporte trois phases principales :

- la phase (1) d'information,
- la phase (2) d'apprentissage de la fonction attribuée
- la phase (3) d'apport personnel au service de l'entreprise.

Le coût d'intégration du vendeur, dit « coût d'apprentissage » est estimé à partir de la « production » perdue par rapport à une situation de travail à efficacité normale. Il s'agit donc d'évaluer la surface située au-dessus de la courbe d'apprentissage.

L'estimation monétaire est effectuée à partir de la perte d'efficacité et du niveau du coût salarial pour l'entreprise.



8.5 La formation des vendeurs

L'entreprise n'envisage pas de formation sans objectif précis. Former les collaborateurs commerciaux nécessite du temps, du savoir-faire et des intervenants, et diminue pendant une période donnée le temps actif de chacun d'eux. Bref, former coûte cher. La formation est donc un investissement, avec comme souci, dans un délai le plus court possible, d'amener les vendeurs à améliorer de façon sensible leurs performances.

8.51 Les objectifs de la formation

Former pour améliorer la « façon de faire »

Il s'agit de faire progresser la force de vente dans l'usage de toutes les techniques et méthodes conçues pour aider à travailler mieux (et plus vite).

La tâche du formateur va donc consister à faire acquérir aux collaborateurs les connaissances utiles, tant en matière de vente, qu'en matière de gestion, et à les entraîner à en tirer le meilleur parti au plan de la manière d'exercer leur métier.

Former pour faire progresser les résultats

La formation ne se limite pas à l'amélioration de la façon de faire, elle doit aussi avoir un écho au plan des résultats obtenus par le vendeur (augmentation du CA, de la marge, renforcement de la fidélité des clients,...)

Former pour améliorer la satisfaction du personnel

La formation ne doit pas seulement répondre à des critères économiques, mais aussi aux attentes des personnes directement concernées. Beaucoup de vendeurs avouent suivre des formations pour des raisons aussi diverses que :

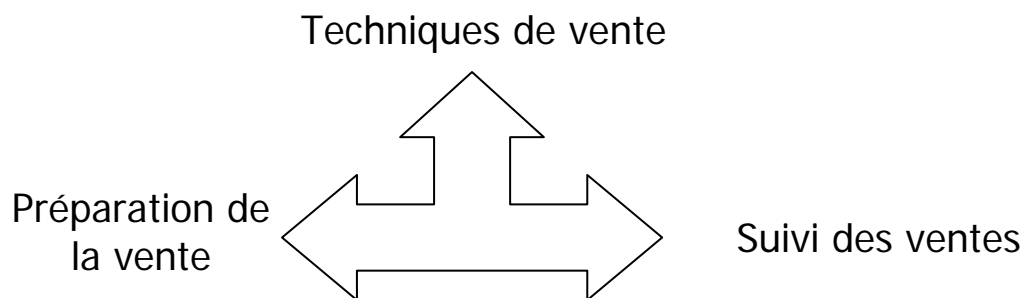
- **de s'épanouir** sur le plan général en prenant le temps de la réflexion et de l'étude,
- **de s'instruire** de certaines nouveautés, au plan des méthodes tout particulièrement afin de redonner un peu d'intérêt à leur travail,
- **de rencontrer** d'autres vendeurs et de discuter avec eux, ..

Sur tous ces points, la formation peut améliorer la satisfaction du personnel de vente, mais pas forcément la motivation qui, seule, peut avoir un réel écho sur les résultats. Les entreprises ont donc tendance à ignorer ce type de formation. Mais malgré ce problème, les spécialistes s'accordent pour penser que ce serait une erreur que de limiter la formation à ce qui peut se traduire immédiatement par une amélioration des ventes, car le risque est grand de renforcer une « inculture » tout à fait dommageable à terme à la progression des performances.

8.52 Les différents types de formations

La formation des commerciaux peut être initiale ou continue. Elle porte sur trois axes en général :

- les produits commercialisés par l'entreprise, et plus particulièrement sur les produits nouveaux et sur les produits des concurrents,
- la négociation commerciale dont les thèmes se regroupent également sur trois axes,



THEME DE LA FORMATION	CONTENU DE LA FORMATION
Préparation à la vente	<ul style="list-style-type: none"> - organisation de l'activité : gestion du temps, organisation des tournées,... - prospection, ciblage de clientèle - création et gestion des fichiers prospects - prise de rendez vous par téléphone - techniques de marketing direct
Techniques de vente	<ul style="list-style-type: none"> - développement personnel (PNL, analyse transactionnelle,...) - communication interpersonnelle - outils d'aide à la vente - pratique de la relation vente
Suivi des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - analyse des ventes - création et gestion fichiers clients - recouvrement des créances - fidélisation de la clientèle

- le développement du potentiel personnel du vendeur avec un travail particulier sur la motivation, le leadership et les techniques de management (animation de réunion, gestion de conflits,...)

8.53 La mise en œuvre des moyens de formation

La formation peut être assurée par des membres de l'entreprise ou par un prestataire de services extérieur. Dans ce dernier cas, les stages peuvent être réalisés pour le compte d'une seule entreprise (stages intra-entreprise), soit pour le compte de plusieurs entreprises (stages inter-entreprises).

FORMATION ASSURÉE PAR	AVANTAGES	INCONVENIENTS
L'entreprise (service de formation intégré ou membre de l'encadrement commercial)	<ul style="list-style-type: none"> - bonne connaissance des produits et de la clientèle de l'entreprise - coût réduit - choix de la période de formation - confidentialité garantie 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de disponibilité de l'encadrement commercial - compétence souvent relative des formateurs - dépendance des formateurs salariés vis-à-vis de la direction
Un organisme de formation	<ul style="list-style-type: none"> - qualification professionnelle de l'organisme retenu - choix important 	<ul style="list-style-type: none"> - méconnaissance (éventuelle) des produits et du secteur d'activité
Stage intra-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Stage organisé « sur mesure » en fonction des besoins de l'entreprise - Possibilité d'un suivi individuel ou de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût (en moyenne 4 000 à 10 000 F HT la journée / participant) - Mobilise tout ou une partie de l'équipe au même moment
Stage inter-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Coût intéressant lorsque le nombre de commerciaux à former est limité à 1 ou 2 vendeurs, - Grand choix de stages proposés par un grand nombre d'organismes - Possibilité de faire appel à un organisme spécialisé dans un secteur d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation commune à plusieurs entreprises - Impossibilité de modifier les dates de la formation - Coût (en moyenne 1 500 à 5 000 F HT par jour et par participant)

Les sessions de formation peuvent être réalisées dans l'entreprise ou à l'extérieur (en résidentiel). Même si elle est plus coûteuse, cette dernière solution est préférable car elle permet de « déconnecter » les commerciaux de leur cadre habituel de travail.