



## LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : *Chapitre 3*



## **2. LE PLAN D'ACTION COMMERCIALE ET LES OBJECTIFS**

**CONSTRUIRE ET FORMALISER SON  
PLAN D'ACTION COMMERCIAL**

*et de sécurité*

## Programme

1. Le principe du PAC
2. PAC et Plan Marketing
3. Les étapes de l'élaboration du PAC
  1. L'Analyse Externe
  2. L'Analyse Interne
  3. Analyse du portefeuille clients et prospects: SWOT
  4. Plan de conquête et développement
  5. Plan de Fidélisation

## 2.1. Le principe du PAC :

Le Plan d'Action Commercial définit les moyens commerciaux à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de vente.

Il répond à trois grandes questions : A qui ? Quoi ? Comment ?



Ecole de prévention  
et de sécurité

## 2.2. PAC et Plan Marketing

Les rubriques usuelles du plan marketing : Cible positionnement.

Marketing-mix :

- Produit.
- Prix.
- Communication (Promotion).
- Distribution (Place).

**Soit : la coupe (l'offre) et les lèvres (la cible) .**

Le PAC prend le relais en indiquant comment porter la coupe aux lèvres. Les vendeurs créent le lien personnel entre l'entreprise et le marché, ils apportent l'adaptation de l'offre aux besoins spécifiques des clients.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 3

## LE PLAN D'ACTION COMMERCIALE

OBJECTIFS

PLAN MARKETING

Cible positionnement Marketing mix :  
-Produit/Prix/Communication/Distribution

PLAN D'ACTION COMMERCIALE

-Segmentation/Choix des modes d'approche  
-Objectifs vendeurs/Formation  
-Argumentaires de vente, etc.

Réorganisation commerciale  
(création d'une n<sup>elle</sup> équipe,  
fusion d'équipes, modification  
des tâches...)  
- Effectifs  
- Profils de poste, recrutement  
- Territoires...

Réorganisation du système  
d'information de process...

Nouveau plan de rémunération

## 2.3. Les étapes de l'élaboration du PAC

1. Analyse externe (environnement, marché, consommateurs, concurrents, distributeurs).
2. Analyse interne (performances, stratégie, organisation commerciale, management des vendeurs... comparés à ceux des principaux concurrents).
3. Analyse du portefeuille de clients et prospects/ SWOT.
4. Plan de conquête/ Plan de développement.
5. Plan de fidélisation.

## 2.3.1. L'analyse externe

- L'environnement ou repérage des éléments d'environnement qui impactent de manière significative le marché : évolutions technologiques, sociologiques, réglementaires etc.
  
- **Le marché :**
  - ✓ Taille.
  - ✓ Évolution (marché en développement, mature, en déclin).
  - ✓ La segmentation :
    - Identification des critères de segmentation pertinents.
    - Les segments (taille, tendances d'évolution, caractéristiques...).

## ➤ **La concurrence :**

- Structure du marché (monopole, oligopole etc.).
- Stratégies et politiques des principaux concurrents (cibles positionnement, produits, prix, communication, distribution etc.).

## **Les structures de distribution et de vente sur le marché :**

- Réseaux directs, indirects, tendances d'évolution etc.

## 2.3.2. L'analyse interne

Les performances, stratégies et politiques de l'entreprise comparées à celles des principaux concurrents :

- Les résultats
- les choix stratégiques
- Les moyens mis en œuvre :
  - Politique de produits.
  - Politique de prix.
  - Politique de distribution.
  - Politique de communication.

## ➤ **Zoom sur la force des ventes :**

- ✓ Stratégie commerciale.
- ✓ Organisation.
- ✓ Effectifs.
- ✓ Définition des tâches.
- ✓ Rémunération.
- ✓ Culture.
- ✓ Méthodes commerciales (processus de prise de commandes, de recouvrement...).
- ✓ Moyens informatiques et de télécommunications. Etc.

## 2.3.3. La synthèse de l'analyse : le SWOT

OPPORTUNITES	MENACES
FORCES	FAIBLESSES



# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 3

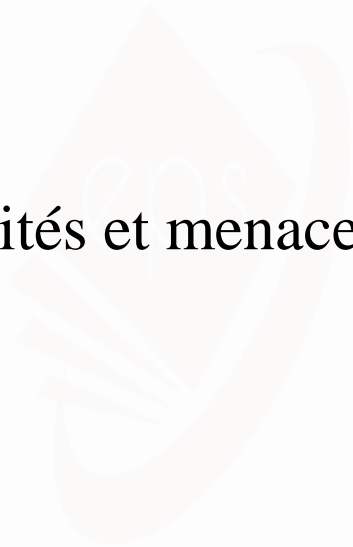
## LE SWOT

ANALYSE EXTERNE

ANALYSE INTERNE

Opportunités et menaces

Forces et faiblesses



Ecole de gestion  
et de sécurité

## 2.3.4. Plan de conquête et/ou de développement

### Un pré requis :

- La constitution d'une base de données clients et prospects :
  - Accessible à chacun (pour la partie qui le concerne).
  - Synchronisée entre niveaux hiérarchiques.
  - Contenant :
    - ✓ Le descriptif du client.
    - ✓ L'historique des contacts avec le client.
- Tous les contacts du client avec l'entreprise sont une source potentielle d'informations ayant un coût de collecte quasiment nul.
- Mettre à profit cette réalité en enregistrant un maximum d'informations pertinentes lors des contacts du client avec l'entreprise.

## Conquête - les outils de qualification :

- Outils :
  - Démarchage.
  - Choix raisonné de prospects.
  - **Techniques de battue :**
    - ✓ Prospection téléphonique.
    - ✓ Marché test.
  - **Techniques d'appât :**
    - ✓ Événementiel.
    - ✓ Inscription dans des annuaires et catalogues.
    - ✓ Mailing avec coupon réponse.
    - ✓ Publicité grands media avec instrument de réponse.
  
- Dans le plan de conquête, on cherche à optimiser le « mix » de moyens de qualification, c'est-à-dire à trouver la ou les formules qui permettront de générer le C.A. voulu au moindre coût.

## Conquête - développement : points communs :

- Segmenter l'univers des prospects et celui des clients actuels.
- Adapter les moyens d'action retenus à chaque cible sélectionnée (type d'action, timing).
- Adapter les moyens d'action à chaque cible et tenir compte à la fois de l'intérêt économique et de l'attente des clients.
- Adapter les moments et modalités d'action au processus client.
- Pour les visites, optimiser la fréquence de visite.

## La ventilation des objectifs entre conquête et développement :

- Conquête : acquisition de clients nouveaux (chiffres d'affaires).
- Développement en 2 dimensions :
  - La fidélisation : maintenir les clients existants.
  - La pénétration : accroître le chiffres d'affaires auprès des clients fidèles (en proposant de nouveaux produits ou en accroissant leurs achats de produits existants – cross selling et up selling) .

On ne peut pas tout faire à la fois : La base de la décision managériale est de décider l'allocation de ressources, forcément limitées, de façon optimale.

## 2.3.5. Plan de fidélisation

### La fidélité du client, une réalité complexe :

- Un concept différent de celui de satisfaction : **la satisfaction ne conduit pas nécessairement à la fidélité.**
- Des mesures multiples.
- Une question de degrés.
- Des facteurs variés.
- Des leviers d'action divers.
- Une palette d'outils qui, en dépit de leur nom, ne fidélisent pas nécessairement.

## Qu'est ce qu'un client fidèle ? :

- Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée, voire systématique, le choix d'un même produit ou d'une même marque de préférence à celui d'une ou plusieurs offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes.

## Les principales mesures de la fidélisation :

- Le comportement (données parfois difficiles ou chères à obtenir, faible valeur prédictive...).
- La satisfaction (relation entre satisfaction et achat faible).
- L'attitude vis-à-vis de la marque, de l'entreprise, des produits.
- Le supplément de prix qu'on est prêt à payer pour avoir le produit.
- L'engagement.

## Quelques facteurs de la fidélité en milieu B to B

- La valeur apportée :
  - Valeur déclarée : qualité du produit, qualité de la relation etc.
  - Valeur cachée : valorisation de l'acheteur etc.
- Plus la palette des besoins couverts est étendue, plus la fidélité a de chances d'être forte.
- Le nombre d'interlocuteurs :
  - La multiplicité des interfaces augmente la compréhension des besoins et renforce les liens.

## Quelques leviers de la fidélisation :

- Six leviers d'achat, mais tous les clients ne sont pas sensibles aux mêmes :
  1. Personnalisation de la relation.
  2. Développement d'un sentiment d'appartenance.
  3. Établissement de liens étroits (verrouillage).
  4. Récompense de la fidélité.
  5. Simplification de la relation.
  6. Garantie d'un niveau de service assuré.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 3

- Sept voies pour fidéliser les clients intéressants :
  1. Atteindre et dépasser leurs attentes actuelles.
  2. Élever le niveau de la relation (fournisseur disponible, agréé, préféré, partenaire).
  3. Lier le client à son fournisseur.
  4. Anticiper les besoins futurs.
  5. Gérer les clients dont les achats baissent.
  6. Récompenser la fidélité.
  7. Ne jamais croire qu'un bon client est à l'abri de la défection.

## Le plan de fidélisation les mesures ciblées :

- Avoir une approche pragmatique :
  - Analyser le terrain :
    - ✓ S'interroger sur le pourquoi de l'attitude des clients les plus fidèles.
    - ✓ S'interroger sur les raisons de la défection de certains clients.



# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 3

- Établir une segmentation économique, comportementale et attitudinale :
  - **Industrie** : donneurs d 'ordre, clients qui veulent un dialogue ouvert, clients qui considèrent les vendeurs comme des spécialistes et qui en attendent des propositions, pas des questions sur leurs besoins.
  - **Médecins** : enthousiastes, pragmatiques, techniciens etc.
- Construire un plan d 'action par segment :
  - Offre.
  - Type de relation à établir, mode de conduite de l 'acte de vente.
  - Outils de fidélisation.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 3

## Le plan de fidélisation

