



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un Diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Option : Management

Thème :

**Management de la force
de vente**

Réalisé par :

Benyahia Lilia

Boudjellal Amel

Encadré par :

Mme Slimani Radia

Promotion Septembre 2020

« Remerciements »

Nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir donné la force et le courage, de mener à bien notre projet de fin d'études.

Nous exprimons notre gratitude à notre promotrice, Mme Slimani, pour son aide précieuse, ses conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité tout au long de ce travail.

Nous présentons nos remerciements également aux membres du jury pour le temps sacrifié à la lecture et l'évaluation de ce travail.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, notamment nos familles et nos amis.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir.

« Dédicaces »

Je dédie ce modeste travail :

À la mémoire de **ma chère maman**, aucun mot ne saurait exprimer le respect, la gratitude et l'amour que je te porte, ma réussite est le fruit de ton dévouement à mon épanouissement.

À **mon cher papa** et **son épouse**, pour leurs encouragement, soutien et affection, qu'ils retrouvent dans ce travail l'expression de ma profonde reconnaissance.

À **mes sœurs** et **mon frère** qui m'ont aidé et encouragé à aller de l'avant et qui étaient toujours à mes côtés pour me soutenir.

À **ma famille**, **mes amis** et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

Lilia

« Dédicaces »

Je dédie ce travail :

À **ma chère maman** qui est pour moi la source de tendresse, le symbole de la bonté, et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, ses prières m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

À **mon père** (paix a son âme) qui s'est sacrifié pour mon éducation et mon bien être.

À **mes frères et sœurs** que je remercie énormément pour leurs aide et leurs soutien durant tout ce travail, et je leurs souhaite tous mes vœux de santé, de bonheur, et de réussite.

Je ne peux pas oublier de remercier chaleureusement **mes amis (e)** et **ma chère amie Lilia**, ainsi que tous les gens qui m'ont aidé de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

À **tous mes professeurs** qui nous ont prodigué des conseils et des encouragements pour réussir notre parcours et consolider notre formation. Je vous remercie pour votre entière disponibilité.

Amel

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CV	Curriculum Vitae
FDV	Force De Vente
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
VDI	Vendeur à Domicile Indépendant
VRP	Vendeur Représentant Placier

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre	Numéro de page
01	Avantages et limites d'une formation assurée par l'entreprise ou une formation assurée par un organisme spécialisé.	28-29
02	Avantages et limites d'une formation inter-entreprise et d'une formation intra-entreprise.	29
03	Avantages et limites de l'auto formation.	30
04	Avantages et inconvénients du système fixe.	31
05	Avantages et inconvénients de la commission.	31-32
06	Avantages et inconvénients de la prime.	32

Liste des figures

Numéro de figure	Titre	Numéro de page
01	Représentation de la structure géographique.	9
02	Représentation de la structure par produit.	10
03	Représentation de la structure par marché/client.	11
04	Force de vente interne.	15
05	Force de vente externe.	15
06	La tournée en marguerite.	19
07	La tournée en spirale.	19
08	La tournée en zig zag.	20

Sommaire

Chapitre I : Généralités sur la force de vente

Section 01 : Les notions de base sur la force de vente

1-1 Définitions de la FDV

1-2 Objectifs de la FDV

1-3 Missions de la FDV

1-4 Importance de la FDV

Section 02 : l'organisation de la force de vente

2-1 La composition de la FDV

2-2 La structure de la FDV

2-3 La taille de la FDV

2-4 Les différents types et statuts de la FDV

Section 03 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur

3-1 Définition d'un secteur commercial

3-2 Les caractéristiques et les qualités d'un secteur

3-3 Les différentes qualités d'un vendeur

3-4 L'organisation du travail dans un secteur

Chapitre II : La management de la force de vente

Section 1 : Le Recrutement de la force de vente

1-1 Définition du recrutement

1-2 Les objectifs du recrutement

1-3 Le processus de recrutement

Section 2 : La Formation de la force de vente

2-1 Définition de la formation

2-2 Les besoins en formation

2-3 La mise en œuvre de la formation

Section 3 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente

3-1 La rémunération de la FDV

3-2 L'animation de la FDV

3-3 La stimulation de la FDV

Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

4-1 Les types de contrôle de la FDV

4-2 Les modalités du contrôle de la FDV

4-3 L'évaluation de la FDV

Introduction Générale

Introduction Générale

Face à un monde économique complexe et changeant, les entreprises doivent sans cesse s'adapter aux changements et être continuellement à l'écoute du marché afin de commercialiser leurs produits et services de la manière la plus rentable. Donc la vente devient de plus en plus importante au sein des entreprises qui désirent assurer leurs survies et réaliser les objectifs fixés. En effet, elles sont conscientes que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales est lié à la nature et l'efficacité de leurs équipes de vente. Cependant cette équipe commerciale appelée la force de vente constitue un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle, occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise et contribue à la performance de cette dernière.¹

La force de vente est considérée non seulement comme un pilier sur lequel repose la vente mais aussi comme un moyen de communication en transmettant des informations aux clients sur l'entreprise et ses produits ou services et en collectant pour l'entreprise des informations sur le marché et la concurrence. De ce fait, l'entreprise doit bien organiser et gérer sa force de vente pour se démarquer dans son environnement concurrentiel et atteindre l'efficacité, autrement dit le management de la force de vente de l'entreprise devient un passage obligatoire pour agir avec efficacité.

Le management de la force de vente comporte trois grandes phases (Churchill, Ford et Walker)². Nous allons mettre l'accent sur la deuxième phase qui vise à développer les actions nécessaires à la réussite de la stratégie formulée : recrutement et formation des commerciaux, développement de procédures pour définir clairement les attributions de chacun et élaboration des systèmes de rémunération. C'est pour cela, le management de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises, Ainsi, la présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

« Le recrutement des meilleurs vendeurs est-il suffisant pour avoir une force de vente efficace ? »

De cette question centrale, d'autres questions secondaires s'imposent à savoir :

- Quel est le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise ?
- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée ?

¹ https://www.memoireonline.com/06/09/2144/m_Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle1.html consulté le : (02/08/2020 à 18 :45).

² FOURNIER Christophe « Force de vente, gestion », Encyclopædia Universalis (en ligne), consulté le 01 juin 2020, P1.URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/>.

- Quelles sont les principales techniques et méthodes de gestion qu'un responsable d'entreprise utilise afin d'améliorer son équipe de vente ?

À partir de la problématique posée, nous avons émis l'hypothèse suivante :

H1 : Le recrutement des meilleurs vendeurs seulement n'est pas suffisant pour avoir une force de vente efficace.

Nous avons choisi ce thème pour illustrer le rôle et l'importance de la force de vente dans une entreprise, montrer la manière dont elle est managée dans le but de réaliser les objectifs fixés, et pour approfondir nos connaissances dans le domaine du marketing.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons fait appel à une documentation diversifiée (ouvrages, articles et sites internet) et nous avons prévu d'effectuer un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL afin de confronter les points de vue théoriques à la réalité du terrain, mais la pandémie de Coronavirus qui a touché le monde entier y compris l'Algérie, nous a empêché de faire notre stage. C'est pour cela que nous avons structuré notre travail en seulement deux chapitres théoriques, Le premier chapitre portera sur des généralités sur la force de vente dans lequel nous présenterons des concepts théoriques sur cette dernière et la manière dont elle est organisée. Et le deuxième chapitre sera consacré aux fondements théoriques du management de la force de vente qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Nous clôturons notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous répondrons aux questions posées au départ en se basant sur la revue de la littérature que nous avons effectué.

***Chapitre I : Généralités sur la
force de vente***

Chapitre I : Généralités sur la force de vente

Introduction

La vente est une opération commerciale entre un fournisseur (celui qui vend) et un client (celui qui achète)¹. Actuellement, elle est devenue une activité primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, cette dernière est pratiquée par une équipe appelée force de vente.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise, elle doit donc être dans les meilleures dispositions possibles afin de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs fixés.

Ce premier chapitre englobe trois sections dont le contenu tourne autour des fondements théoriques concernant la force de vente. La première section est consacrée à une présentation détaillée du concept de la force de vente, à savoir sa définition, ses objectifs, ses missions, ainsi que son importance. Ensuite la seconde section nous permettra de comprendre comment est organisée cette force de vente. Enfin la dernière section abordera les qualités d'un vendeur et d'un secteur ainsi que l'organisation du travail dans ce dernier.

Section 01 : les notions de base sur la force de vente

Dans cette section nous allons d'abord présenter la force de vente, en s'appuyant sur quelques définitions, puis nous allons élaborer les objectifs fixés par cette force de vente, ensuite nous allons citer ses missions et à partir des éléments précédents on finira par démontrer son importance dans les entreprises.

1.1. Définition de la force de vente

Afin de bien comprendre le concept de la force de vente, il est opportun de citer la réflexion de plusieurs auteurs concernant la définition de cette dernière.

Yves CHIROUZ considère que « *la force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* »².

¹ <https://www.maxicours.com/se/cours/1-activite-commerciale/> consulté le : (23/02/2020 à 17:10).

² CHIROUZE Yves « le marketing étude et stratégie », 2^{ème} Edition Ellipse, paris, 2003, p 66.

Selon **Claude DEMEURE**, « la notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but de (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services »³.

Pour **Jacques LENDREVIE** et **Denis LINDON**, la force de vente d'une entreprise se compose de « l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre des produits de l'entreprise au moyen des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »⁴.

D'après **Marc BENOUN**, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »⁵.

À travers ces définitions, nous constatons que la force de vente c'est l'ensemble des acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs. La fonction de ces intermédiaires consiste non seulement à vendre des produits et services, mais également à améliorer l'image de marque de l'entreprise, à collecter des informations et à fidéliser des clients.

1.2. Objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente découlent directement des objectifs marketings de l'entreprise. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Les objectifs d'une force de vente se partagent en deux catégories.⁶

1.2.1. Les objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrables, s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'applications suivants :

- **Les ventes** : augmenter les quantités vendues et le chiffre d'affaire.
- **Les marges** : maintenir le taux de marge à un taux fixe et maintenir le taux de remise accordé à un seuil minimum.
- **Les clients** : gagner plus de clients potentiels.
- **La prospection** : fixer un nombre de prospections par période.
- **L'organisation** : minimiser les frais et couts durant sa démarche.

³ DEMEURE Claude, « le marketing », 2^{ème} édition SIREY, 1999, P226.

⁴ LENDREVIE Jacques, LINDON Denis et LEVY Julien, « Mercator », 8^{ème} édition, Ed Dunod, 2006, P 390.

⁵ BENOUN Marc, « Marketing, savoir et savoir-faire », 2^{ème} édition, Paris : economica, 1991, p 381.

⁶ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2002, p7.

1.2.2. Les objectifs qualitatifs : C'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ils se déterminent à travers l'appréciation du personnel et représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener. Ces objectifs concernent les domaines d'applications suivants :

- **La contribution à l'augmentation de la notoriété de l'entreprise :** des marques et des produits.
- **L'image de marque de l'entreprise :** améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé.
- **Les services clients :** optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, et améliorer l'indice de satisfaction des clients.
- **Les réseaux commerciaux :** animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution.
- **Le suivi des contrats :** assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser.
- **Assurer et améliorer le service après-vente :** conseiller le client pour diminuer les risques et non recouvrement des créances.
- **L'organisation de l'activité :** optimiser la gestion du secteur pour atteindre ces objectifs, toute entreprise essaie de structurer sa force de vente.

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer d'une part par ordre d'importance, d'autre part selon leur échéance (à court, moyen ou long terme).

1.3. Les missions de la force de vente

De nombreuses tâches sont susceptibles d'être confiées à des vendeurs, parmi elles on peut citer les suivantes :⁷

- **La communication :** C'est l'apparence personnelle du commercial et la notoriété de l'entreprise, c'est lui qui contribue à l'influence de la perception qu'aura le client de l'entreprise et des produits proposés lors de la phase de prospection.

- **La prospection (L'avant-vente) :** Malgré l'existence d'une clientèle au sein de l'entreprise, mais il est nécessaire de gagner de nouveaux clients qui lui assurent sa survie et sa croissance. Avant d'être un client effectif, le client est d'abord potentiel : il est appelé prospect.

En effet les missions de la prospection sont : la détection et la sélection des clientèles-cibles, l'analyse des besoins du client et la préparation de l'affaire.

⁷ VELU Jean-Claude « Les fondamentaux de la vente B to B », Edition l'Harmattan, Paris, 2007, P25.

- **La vente :** À cette étape, une reconnaissance des besoins du client et la capacité à y répondre lui permettent l'élaboration d'une offre personnalisée en fonction de ses attentes, avec une négociation sur les différents paramètres de service et de prix. En effet, les principales missions de la vente sont : l'explication technique du produit, l'argumentation financière, la mise au point de l'offre, la remise de la proposition et la prise de commande.

- **L'après-vente (le suivi) :** L'installation d'un service après-vente (technique ou commercial) est très important pour renforcer la relation nouée avec les clients.

En effet, les principales missions de l'après-vente sont : le suivi technique en usine et chez le client, la réception des commandes, l'information, la formation pour l'exploitation, l'entretien, et le contact avec les utilisateurs.

- **La remontée d'informations :** La force de vente joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing (SIM) et vecteur de communication.

La remontée d'informations correspond à la veille concurrentielle par laquelle les équipes de vente signalent à l'entreprise la présence des produits concurrents chez les clients.

1.4. L'importance de la force de vente pour l'entreprise

Actuellement toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de l'efficacité et de la qualité du travail effectué par l'équipe de vente. Celle-ci est importante pour les raisons suivantes :⁸

- **Aide à la fixation des objectifs :** La force de vente représente une composante importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise en général et de la structure commerciale en particulier. Elle constitue un élément influant qui aide à la fixation et à la réalisation des objectifs commerciaux grâce à sa proximité avec la clientèle.

- **Génère des profits pour l'entreprise :** elle constitue une structure importante qui exige à l'entreprise un effort financier afin de créer les conditions adéquates à son bon fonctionnement. Elle n'est pas seulement une charge pour l'entreprise, mais elle génère des profits et participe à l'augmentation du chiffre d'affaires et au développement du portefeuille clients. Plus l'effectif commercial est motivé, formé et encadré plus il sera créatif et rentable pour l'entreprise.

- **Représente l'entreprise :** Elle représente publiquement l'entreprise et détient entre ses mains son actif central « le client ». Parfois elle est le seul lien entre ce dernier et l'entreprise,

⁸ LENDREVIE Jacques, LINDON Denis et LEVY Julien, « Mercator », 8^{ème} édition DUNOD, Paris, 2006, P448.

dans ce cas le vendeur peut être considéré par ce même client, comme étant l'entreprise elle-même.

Un simple lien qui naît lors d'une rencontre d'un vendeur/client peut s'avérer très déterminant pour la nature de sa relation avec l'entreprise.

- Organise la veille : L'environnement économique est constamment en évolution, chose qui exige à l'entreprise une adaptation continuelle.

Avec une structure de vente bien organisée, elle peut faire face aux mutations de ses marchés, en accordant plus d'attention nécessaire aux clients et prospects en les mettant ainsi au centre de ses intérêts, tout en évaluant leurs modes de consommation, besoins et désirs, la surveillance de l'évolution des offres techniques et technologiques de la concurrence. Elle joue aussi un rôle d'informateur en faveur de l'entreprise grâce à une meilleure interaction avec ses clients.

- Participe à l'élaboration du produit : L'entreprise compte énormément sur l'avis de ses vendeurs lors des opérations de lancement de nouveaux produits vu qu'ils sont en contact permanent avec ses clients. Dans ce cas, la force de vente participe activement au processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Elle participe ainsi à la fixation du prix, au choix du réseau de distribution et de la politique de communication.

À travers cette première section, nous avons élaboré l'aspect conceptuel de la force de vente, en définissant cette dernière comme étant l'ensemble du personnel chargé de visiter la clientèle actuelle ou potentielle, dans le but de développer les ventes ou de faire la promotion des produits.

La force de vente a une importance capitale pour l'entreprise, car son efficacité joue un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial.

Section 02 : L'organisation de la force de vente

L'efficacité du vendeur repose sur son potentiel propre, mais aussi sur la qualité d'organisation de son travail. De ce fait la réussite de la force de vente dépend en grande partie de la manière dont elle est organisée, ce qui nous pousse alors à s'intéresser, dans cette deuxième section à l'organisation de la force de vente.

2.1. La composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants : ⁹

⁹ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, p64, 65.

A- Le vendeur

Il assure la commercialisation des produits de l'entreprise, organise les actions de promotion, véhicule l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leurs besoins, il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

Le terme « vendeur » désigne des réalités professionnelles très diversifiées il a donc de nombreuses dénominations qui sont :

- **Délégué commercial** : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes ;
- **Ingénieur commercial** : il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (Exemple : secteur informatique) ;
- **Technico-commercial** : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence ;
- **Promoteur des ventes** : il visite les acheteurs, négocie et assure la promotion des produits.

B- Le chef de vente

Il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, anime et motive son équipe de vente. Développe les outils d'aide à la vente, suit l'évolution du chiffre d'affaires, et transmet les informations nécessaires aux responsables concernant son équipe de vente.¹⁰ Le chef des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional selon l'importance de la force de vente du nombre des vendeurs à gérer, il peut être chef des ventes régional, ou directeur régional.

C- Le directeur des ventes

Il est en relation avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les référencements avec les centrales d'achats. Il est souvent Responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux et grands comptes.

D- Le directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale du choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, de la politique de prix, la clientèle à cibler et il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise.

¹⁰ DO MARCOLINO Pierre-Michel, « Les meilleures pratiques du commercial », Paris : Edition d'Organisation, 2009, P299-300.

2.2. La Structure de la force de vente

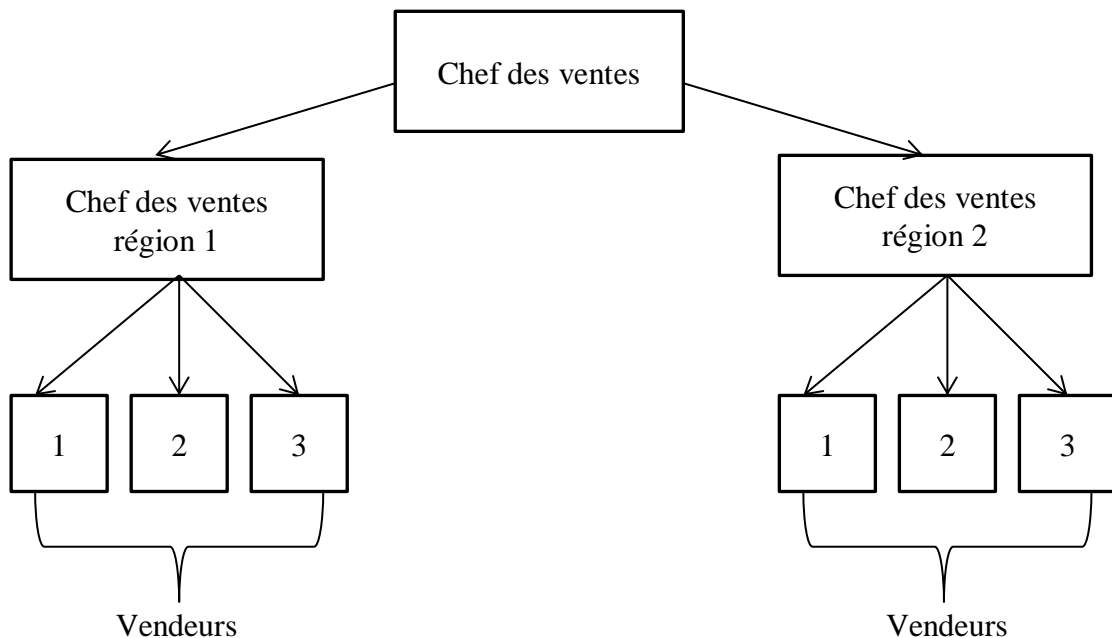
Le mode d'organisation d'une force de vente dépend de la stratégie adoptée ainsi on peut distinguer les structures suivantes :

2.2.1. La structure par secteur (géographique)

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone géographique (dont la taille peut varier fortement en fonction du contexte) au sein de laquelle il sera chargé de vendre la totalité des produits auprès de l'ensemble des clients de l'entreprise. ¹¹

L'organisation de la force de vente par zone géographique peut être représentée comme suit :

Figure 1 : Représentation de la structure géographique



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2002, p 67.

Ses avantages

- Définir clairement les responsabilités (chaque vendeur est responsable de son secteur) ;
- Réduire les risques de conflits entre les représentants ;
- Des frais de déplacement réduits, car le vendeur ne se déplace que dans un espace restreint (limité) ;
- Les clients sont suivis d'une manière régulière ;
- Une bonne connaissance du secteur.

¹¹ FOURNIER Christophe, Op.cit., (consulté le 01 juin 2020), P8.

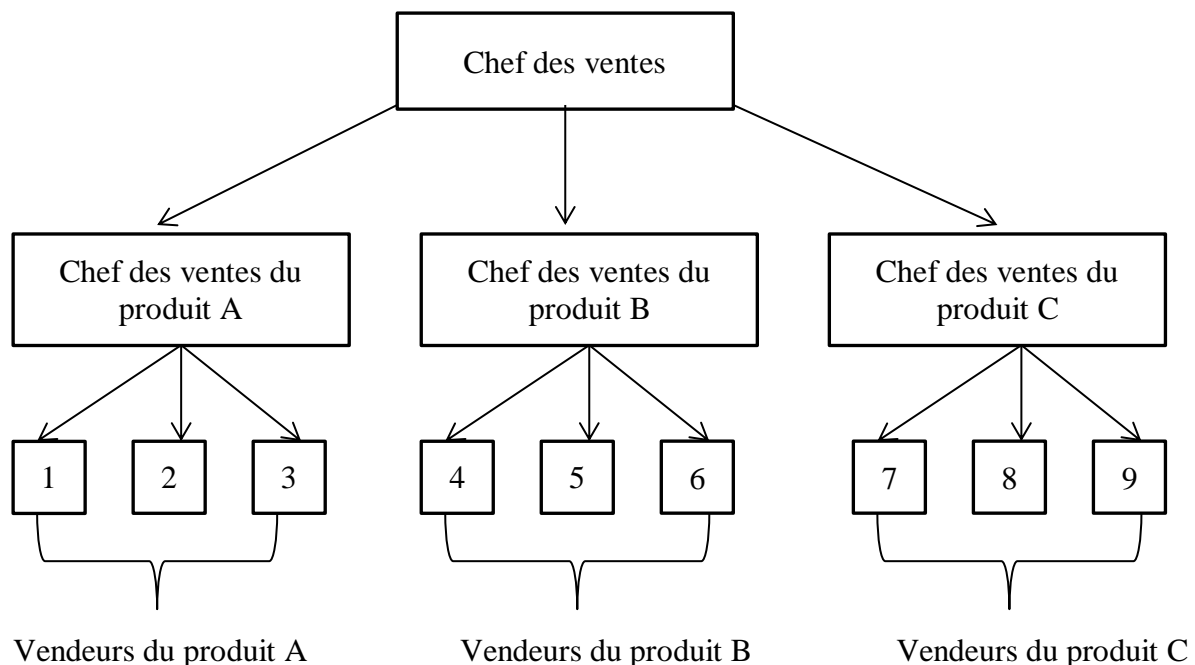
Ses inconvénients

- Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe car il n'est pas facile de trouver un vendeur spécialisé dans tous les domaines ;
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents.

2.2.2. La structure par produits

Lorsqu'une entreprise vend plusieurs types de produits nettement distincts, et surtout lorsque la vente de ses produits exige des compétences techniques assez poussées, elle peut spécialiser ses vendeurs par famille de produits.¹²

Figure 2 : Représentation de la structure par produit.



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2002, p 68.

Découper le secteur par produit présente plusieurs avantages :

- Le vendeur est spécialisé sur une gamme de produits (connaissances techniques approfondies) ;
- Aucun produit ou service n'est négligé par l'équipe de vente ;
- Le vendeur trouvera plus vite le produit qui répond aux attentes du client, vu le petit nombre d'articles qui se trouve sous sa responsabilité.

¹² LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « Le marketing, Etude, Moyens d'action, stratégie », 6^{ème} édition, Dunod, paris, 2010, P 199.

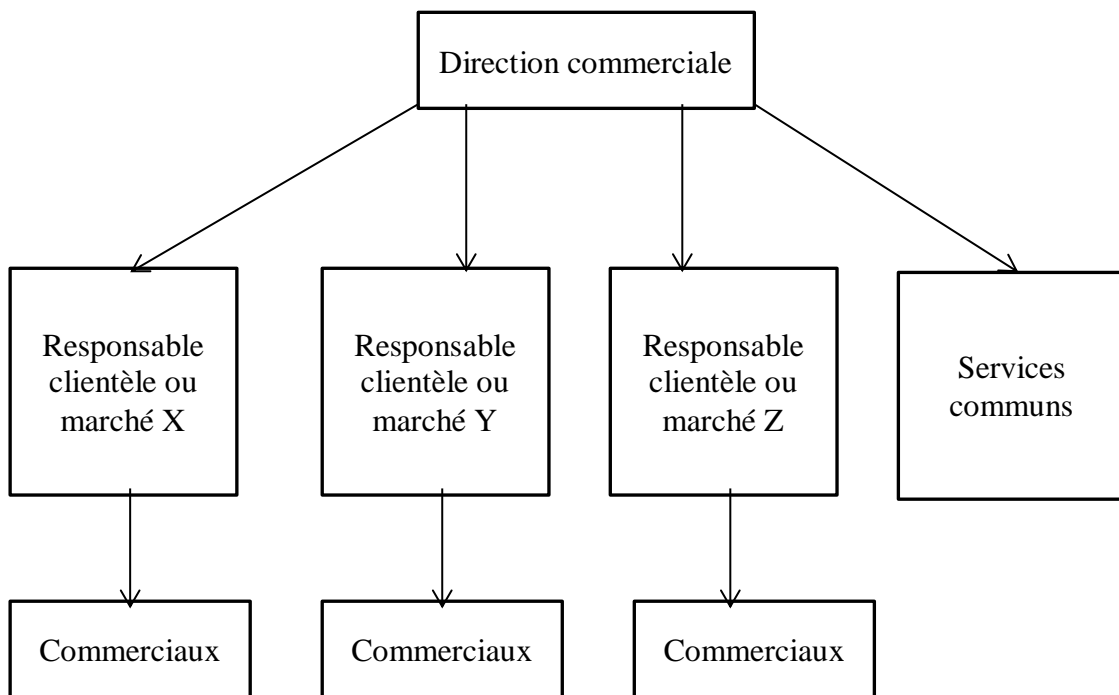
Ses inconvénients

- Elle génère des frais de déplacement importants ;
- Elle limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- Elle gêne parfois les clients qui n'aiment pas avoir affaire à de différents vendeurs travaillant pour la même entreprise.

2.2.3. La structure par marché (clientèle)

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par type de clientèle, les clients sont classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat, ou l'ancienneté aux vendeurs de mieux connaître les besoins de leurs clients.

Figure 3 : Représentation de la structure par marché/client



Source : BLANC Marie-Agnès, LE GALL Marie-Paule, « Toute la fonction commerciale », Edition Dunod, Paris, 2006, p 13.

Cette structure présente plusieurs avantages :

- Les vendeurs spécialisés sur une catégorie de clients connaissent mieux les attentes de leur cible et répondent mieux à la demande ;
- La réduction des coûts globaux de la force de vente ;
- Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

Ses inconvénients

- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui augmente les coûts de déplacement ;
- Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;
- Lorsque les produits offerts sont nombreux et complexes, il se peut que le vendeur ne connaisse pas toutes les caractéristiques des produits.

2.2.4. La structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures, lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

L'avantage de cette structure réside dans sa spécialisation par couples secteur-produit, secteur-client, client-produit, ou même par triade secteur-produit-client.

Cependant, la structure mixte présente comme inconvénient la complication et la difficulté de coordination et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et de marchés.

2.2.5. La gestion par comptes-clés

Lorsque l'entreprise traite avec grands clients, elle leur affecte un vendeur de haut niveau appelé gestionnaire des comptes.¹³ La sélection des comptes-clés se fait généralement en tenant compte du volume de ventes, du volume de profit et du degré de centralisation des achats.

2.3. La taille de la force de vente

La dimension de la taille de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accroître l'augmentation des coûts de la vente. La solution est donc de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente. Les entreprises utilisent généralement une des méthodes suivantes :

2.3.1. L'analyse de la charge de travail

À partir de cette méthode de la taille de la force de vente est déterminée par le découpage des secteurs qui doit faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge du

¹³ KOTLER Philip, LANE KELLER Kevin, MANCEAU Delphine « Marketing management » 13^e édition Pearson éducation, France 2009, P706.

travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette méthode basée sur le calcul de la charge totale du travail de vente, comporte cinq étapes.¹⁴

1. Classer les clients par catégories de volume correspondants à leurs achats annuels réels ou estimés.
2. Déterminer la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visite par an).
3. Calculer la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an.
4. Fixer le nombre moyen de visite qu'un représentant peut effectuer dans une année.
5. Le nombre de représentants est obtenu en divisant le nombre total des visites à effectuer par le nombre moyen annuel de visites qui peuvent être effectuées par un représentant. Donc la taille de la force de vente nécessaire pour couvrir cette charge de travail peut être obtenue par le calcul :

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i \cdot C_i}{R_i}$$

Sachons que :

N : le nombre de vendeurs (taille de la force de vente).

V : le nombre de visite nécessaire par période et par catégorie.

C : le nombre de clients par catégories.

R : le nombre de visites que peut faire un représentant par catégorie de client.

I : les catégories des clients.

2.3.2. L'analyse marginale

Selon cette méthode, l'entreprise recrute les vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Ceci implique de connaître avec précision l'évolution du coût et du bénéfice. L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes.¹⁵

2.3.3. La capacité du vendeur

La capacité du vendeur consiste à répartir les clients potentiels en classes, selon leurs activités et le niveau de leurs achats.

Il faudrait ensuite estimer le nombre de visites nécessaires pour chaque client potentiel de chaque classe.

Enfin, il reste à estimer le nombre de visites qu'un vendeur peut réaliser chez les clients d'une classe donnée. On peut donc déterminer le nombre de représentants en appliquant la formule

¹⁴ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, « marketing management », 12^{ème} édition Person Education, Paris, 2000, p.612

¹⁵ CHIROUZE Yves, «le marketing, études et stratégies », op.cit., p90.

suivante : ¹⁶ Le nombre de vendeurs = (nombre de visites par période) x (nombre de clients) / (nombre de visites que peut faire un représentant)

Cette méthode est utilisée lorsque l'activité des vendeurs requiert un temps de travail relativement fixe. Pour aboutir à l'effectif nécessaire, il suffit de diviser l'objectif (en volume ou en valeur des ventes) par des ventes moyennes annuelles d'un vendeur.

2.4. Les types de la force de vente

L'entreprise doit déterminer le type de force auquel elle doit recourir. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères ; le premier porte sur le lien qui unit l'entreprise avec ses vendeurs, le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, et nous trouvons :

2.4.1. Selon le premier critère

A. Force de vente propre : les commerciaux travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, voyageur représentant ou placier « VRP », agent commercial). L'entreprise oriente ses activités en fonction des objectifs. Ils sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis au contrôle de la hiérarchie.

B. Force de vente déléguée : les vendeurs travaillant pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement, nous avons deux types ;

- **Force de vente déléguée permanente :** il s'agit des agents commerciaux, qui exercent leurs activités de façon partiellement ou entièrement autonome, mais d'une façon permanente dans l'entreprise.

- **Force de vente supplétive :** ils travaillent en complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché ou faire face à une activité saisonnière.

2.4.2. Selon le deuxième critère

Ce critère mène une réflexion sur la façon dont la force de vente exerce son activité, nous avons : la force de vente sédentaire et la force de vente itinérante.

A. Force de vente sédentaire (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.

¹⁶ CHIROUZE Yves, « Le marketing tome 2 », édition Chotard, Paris, 1997, p 90.

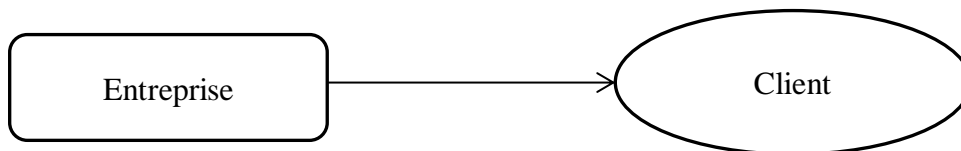
Figure 04 : Force de vente interne



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente », 2eme édition Dunod, Paris, 2000, p 231.

B. Force de vente itinérante (externe) : les vendeurs se rendent chez les clients et les prospects, ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez-vous, organisation des vendeurs, négociation ...etc.).

Figure 05 : force de vente externe



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit., p 231.

2.5. Les différents statuts de la force de vente

L'entreprise a le choix entre plusieurs statuts de vendeur :¹⁷

-Salarié « classique » : au sens du droit général du travail, en s'insérant dans le cadre fixé par les conventions collectives, accords de branche ou d'établissement qui peuvent préexister dans chaque secteur d'activité.

-Le V.R.P (vendeur-représentant-placier) : il existe deux types dont le premier, peut exercer pour une seule entreprise dans laquelle il est salarié à temps plein qu'on nomme le V.R.P statutaire exclusif, ou pour plusieurs entreprises qui est le V.R.P statutaire multicarte.

-L'agent commercial : il est le principal statut d'indépendant exerçant à temps plein le métier de vendeur.

-L'apporteur d'affaires : il a un statut indépendant, mais il n'est pas nécessairement un professionnel de la vente, ni un acteur commercial permanent.

- Le vendeur à domicile indépendant (V.D.I) : employé à temps partiel le plus souvent par de nombreuses sociétés spécialisées dans la vente en particulier des produits de grande consommation.

¹⁷ ZEYL Alfred, DAYAN Armand et BRASSIER Pascal, « Management de la force de vente », Paris, édition Pearson Education 2011, P131-133.

Section 03 : le choix d'un secteur et d'un vendeur

Face à la complexité croissante des marchés, les entreprises cherchent à obtenir de la force de vente la meilleure efficacité pour cela elle élabore un découpage pertinent des secteurs, et attribut à chaque vendeur un secteur déterminé sur lequel il va présenter les différents produits aux clients.

Dans cette section nous allons en premier lieu définir et décrire un secteur commercial, et en second lieu nous allons citer les qualités exigées d'un vendeur et le mode d'organisation du travail dans un secteur.

3.1. Définition d'un secteur commercial

Un secteur commercial est un territoire accordé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de potentiel de vente, de types de nombre de clients à visiter, et de produits à commercialiser.¹⁸

3.2. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur

Un secteur doit répondre aux caractéristiques et aux qualités suivantes :

3.2.1. Les caractéristiques des secteurs de vente

- Un seul vendeur qui sera responsable sur ce secteur.
- Faire une égalité de rémunération entre les vendeurs afin d'éviter les conflits.
- Le changement des vendeurs se fait rarement lors de leur visite aux clients.
- Les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle. Ils ne doivent être ni trop grand ni trop petit.¹⁹

3.2.2. Les qualités d'un bon secteur

À partir des particularités de la région, des produits et des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés :

- Assure l'égalité entre les vendeurs en terme de potentiel ;
- Le nombre de vendeurs doit être raisonnable, ce qui permet des visites régulières des clients et limite les frais de déplacement ;
- Le secteur doit assurer une certaine productivité et des revenus motivants ;
- L'attribution à un seul vendeur, permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et éviter les conflits entre commerciaux.²⁰

¹⁸ LANGUE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, «Mesurer la performance de la fonction commerciale », Paris, édition d'organisation, 2008, P130.

¹⁹MACHURET Jean-Jacques – DELOCHE Dominique–CHARLOT DAMART Jacques « commerciator», paris, inter Edition, 1994, P503.

3.3. Les différentes qualités d'un vendeur

Les qualités exigées actuellement d'un vendeur ne sont plus les mêmes que celles exigées auparavant. Désormais le vendeur doit :

- **Avoir l'esprit de communication** : le métier de vendeur demande de réelles aptitudes à la communication et à l'écoute de l'autre afin de créer des relations.
- **S'adapter** : savoir comprendre l'autre, accepter toutes les situations et s'adapter rapidement à chaque type de client, à l'évolution des produits, des techniques de vente et des marchés ;
- Etre convaincant et bien organisé ;
- **La connaissance profonde des produits** (ainsi que les produits concurrents) et la manière de les vendre ;
- **La maîtrise des nouvelles technologies** (informatique, intranet, internet) ;
- **Etre honnête, intègre** vis-à-vis de la clientèle et de l'entreprise qui l'emploie ;
- **Prendre de l'ascendant** (l'autorité) ;
- Etre en pleine possession de ses moyens physiques et intellectuels ;
- **Intégrer parfaitement l'entreprise dans ses démarches**, c'est-à-dire adopter l'esprit de l'entreprise, avoir pleinement conscience de travailler pour améliorer les rentabilités

En effet, le vendeur doit être un véritable homme d'affaires, un « ingénieur d'affaires », un manager de son secteur et de son secteur de temps, un « détecteur de personnalité », un homme de communication.²¹

3.4. L'organisation du travail dans un secteur

Organiser le travail c'est gérer correctement le temps d'une façon à assurer une bonne couverture d'un secteur de vente par un vendeur au moindre coût.

3.4.1. La gestion de temps

- **Le temps consacré à la vente directe** : il doit être le plus important possible pour maximiser le nombre de contact avec la clientèle afin qu'il y ait une possibilité de vente.
- **Le temps de préparation des ventes** : c'est la préparation des tournées, des visites (recherche d'information, prise de rendez-vous).
- **Le temps non lié à la vente** proprement dit : un vendeur consacre un temps non négligeable aux tâches de formation, il doit assister aux réunions organisées à son intention. Il peut être conduit à animer une foire, un salon...etc.

²⁰ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit. 74.

²¹ DEMEURE Claude op.cit. 231.

3.4.2. Le travail du vendeur sur le terrain

Un vendeur est considéré comme le responsable réel de son secteur (il est mieux placé pour connaître son secteur). Il est obligé de soumettre des plans de tournées prévisionnels qui seront présentés à un contrôle à priori.²²

A. Définition d'une tournée et de son plan

- **La tournée** : c'est le voyage à itinéraire déterminé que fait le vendeur, et correspond à la succession de visites effectuées pendant une période déterminée à l'avance.

- **Le plan des tournées** : c'est le programme de visite chez un certain nombre de clients classés en fonction de leurs importances et de la fréquence des visites à leur rendre, des distances à parcourir.

B. Les formes des tournées

Les formes de tournées fréquemment utilisées par les vendeurs sont les suivantes :²³

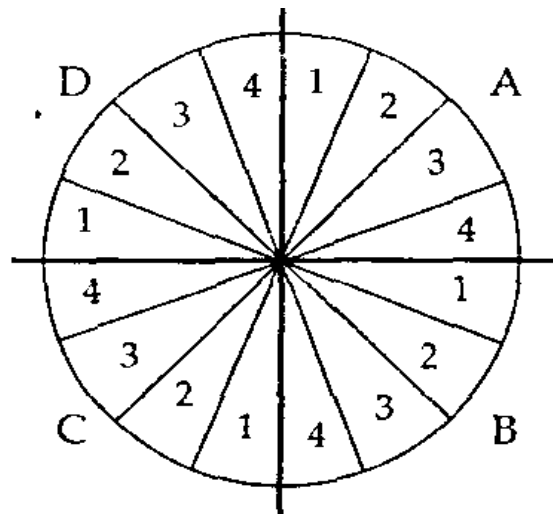
- **tournée en marguerite** : Dans ce type de tournée, le secteur est subdivisé en quatre (4) sous-secteurs (A, B, C et D). Chaque jour, le vendeur visite une parcelle de chaque sous-secteur. Par exemple, il visitera le mardi A1, le mercredi le secteur B1, le jeudi le secteur C1 et le vendredi le secteur D1. Le cœur de la marguerite correspond en principe au siège de la société ou au domicile du vendeur. La semaine suivante, il travaillera sur les parcelles B2, C2, etc.

D'une part grâce à cette organisation, le vendeur est présent au cours de la même semaine sur chacun des quatre sous-secteurs. Ainsi, il peut régler les problèmes sur l'ensemble du secteur dans un délai raisonnable. D'une autre part l'avantage de cette organisation est qu'elle permet au vendeur de rentrer chez lui tous les soirs et de communiquer à sa société les Commandes à la fin de chaque journée. Cependant, les distances peuvent être importantes et les coûts de ventes élevés.

²² ZEYL Alfred, DAYAN Armand, « force de vente (Direction-organisation-gestion) », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, P 289.

²³ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « management de l'équipe commerciale », 2^{ème} édition DUNDO, Paris, 2004, P 213-214.

Figure 06 : La tournée en marguerite

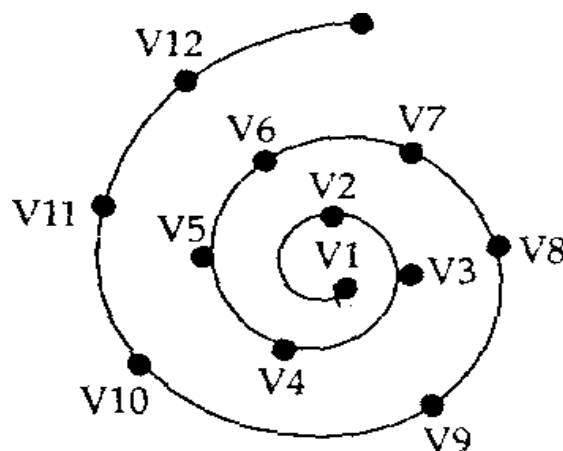


Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Management de l'équipe commerciale », 2^{ème} édition Donud, Paris, 2004, p 212.

- **La tournée en spirale (en escargot) :** Dans ce type de tournée, le vendeur visite pendant la semaine des clients en s'éloignant de son lieu de résidence ou du siège de sa société (V1). Le jour 1, il visite ses clients/prospects sur la spirale comprenant les villes V1, V2 et V3. Le jour 2, il se rend chez ses clients de la spirale V4, V5, V6 et ainsi de suite.

L'avantage de cette organisation est qu'elle permet de visiter régulièrement tout le secteur de ne pas prendre rendez-vous car les clients connaissent les jours de passage. Cependant, les temps de déplacement sont longs et les frais de vente élevés.

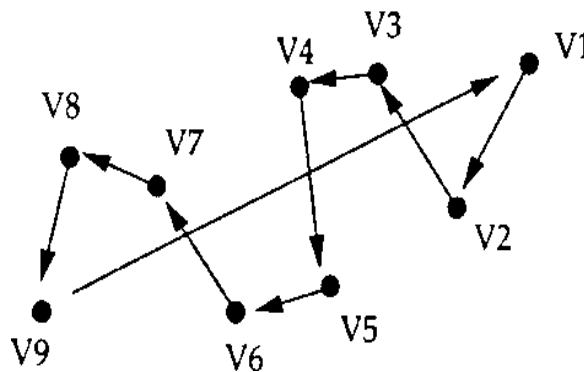
Figure 07: La tournée en spirale



Source : ZEYL Alfred, DAYAN Armand et BRASSIER Pascal, « Management de la force de vente », Ed Pearson, Paris, 2011, p 346.

- **La tournée en zig zag** : Organisées autour d'un axe central de déplacement (autoroute par exemple). Le vendeur va de V9 à V1 le lundi soir. Le lendemain, il commence ses visites sur le retour, de part et d'autre de l'axe central : mardi V1, V2 et V3 ; le mercredi V4, V5 et V6. L'intérêt de cette organisation est qu'elle permet de ne pas perdre de temps dans les trajets entre les visites et de diminuer le temps de déplacement entre deux clients. Cependant, les trajets sont souvent long et les frais de vente élevés.

Figure 08 : La tournée en zig zag



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Management de l'équipe commerciale », 2^{ème} édition Donud, Paris, 2004, p 214.

Conclusion :

À travers ce premier chapitre, nous avons montré l'intérêt d'une force de vente dans une entreprise, qui consiste à assumer le lien entre l'entreprise et ses clients.

Une bonne organisation de cette force de vente s'avère tout aussi primordiale afin d'en tirer profit en terme de temps, d'argent et de compétitivité, ainsi que l'image de marque de l'entreprise.

En effet, la force de vente remplit correctement ses différentes missions lorsqu'elle est organisée d'une manière adaptée à la nature du produit commercialisé, au type de clients et au choix du réseau de vente.

Chapitre II : Management de la force de vente

Chapitre II: Management de la force de vente

Introduction

Toute entreprise soucieuse qui cherche à augmenter ses parts de marché et à accroître son chiffre d'affaires, doit mettre en place des outils de gestion et divers moyens pour manager et avoir une force de vente efficace.

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés, cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que son contrôle ». ¹

Nous avons réparti ce chapitre en (04) sections, on étudiera dans la première section le processus de recrutement et de sélection des vendeurs, en deuxième section, on abordera la formation des vendeurs, puis en troisième section, on verra les différents éléments qui composent un plan de rémunération et les modalités d'animation et de stimulation des vendeurs et en dernière section, on abordera le contrôle et l'évaluation de la force de vente.

Section 01 : le recrutement de la force de vente

Il est important pour une entreprise d'avoir une force de vente efficace, pour cela elle doit réussir à attirer et acquérir les meilleurs commerciaux et essayer de les garder. C'est la raison pour laquelle elle doit préparer avec soin les divers recrutements et y procéder dans les meilleures conditions. Dans cette section, nous allons définir le recrutement et ses objectifs et expliquer les étapes de son déroulement.

1.1. Définition du recrutement

Plusieurs définitions du recrutement existent parmi elles nous citons celle-ci : «le recrutement c'est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles». ² Autrement dit : le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation.

1.2. Objectifs du recrutement

Le processus de recrutement diffère d'une entreprise à une autre mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

-Augmenter l'efficacité de l'organisation et la capacité de la force de vente de répondre à la demande.

¹ CHIROUZE Yves « le marketing tome 2 », Edition Chotard, Paris, 1997, P 90.

² SIMON Dolan et TANIA Saba « la gestion des ressources humaines », édition Village mondial, paris, 2002, P 188.

- Inciter les personnes compétentes à poser leurs candidatures pour un poste donné.
- Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle a besoin.
- Réduire l'insuffisance en matière de ressources humaines (vendeurs) et permettre à l'entreprise de répondre au défi du marché.
- Assurer l'adéquation homme /poste c'est-à-dire mettre l'homme qu'il faut dans la place qu'il faut afin de bénéficier de ses aptitudes.

1.3. Le processus de recrutement

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes qui sont les suivantes :

1.3.1. Avant le recrutement (préparation du recrutement)

A. L'évaluation des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises ». ³

-La rotation du personnel (turn-over) : le turn-over ou rotation du personnel représente le taux de renouvellement des effectifs d'une entreprise c'est-à-dire certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés. L'origine de la rotation du personnel peut être un départ volontaire de certains Salariés (changement de société, création de leurs entreprises, retraites) ou provoquer (licenciement) ou bien une promotion ou une mutation au sein de l'entreprise.

-Le besoin de nouvelles compétences : Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car :

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptés à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (télévendeurs, marchandiseurs, technico-commerciaux).
- L'information et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale.
- Le marché se conçoit désormais au niveau international, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères.
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

-Le développement ou la création de l'entreprise :

Une entreprise en phase de création ou en développement est amenée à recruter des commerciaux qualifiés que ce soit pour la constitution de son équipe commerciale ou pour

³HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, «Gestion et management de la force de vente », 3^{ème} édition DUNOD, paris 2002, Page 242.

Faire augmenter son chiffre d'affaire, son volume de vente et conquérir de nouvelles parts de marché ou lancer des produits nouveaux.

B. Définition du poste (définition du mode de recrutement)

« C'est l'ensemble des tâches que les candidats aura à accomplir dans le cadre de son activité ».⁴

Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

- **Fonction (rôle ou mission)** : il s'agit d'une brève description du poste.
- **Les principales responsabilités** : c'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- **Liaisons (positionnement dans la structure)** : il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

C. Le profil du vendeur

« Ensemble des qualités et des caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer son activité ».⁵

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur⁶:

- **L'adaptabilité** : capacité de se mettre en phase avec le poste.
- **L'empathie** : le vendeur doit avoir le don de « se mettre à la place de son interlocuteur », c'est le meilleur moyen de réussir une vente.
- **Qualités intellectuelles** : ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et/ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- **Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- **Qualités d'organisation** : ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- **Caractère favorisant l'action** : ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- **Qualités physiques** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

1.3.2. La recherche de candidats Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la direction commerciale ou à la direction des

⁴WEISS Dimitri « les ressources humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P.419.

⁵HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « 40 fiches marketing », Edition le génie des glaciers, Paris, 2002, P192.

⁶ZEYL Alfred, DAYAN Armand « Force de vente : Direction, organisation, gestion », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 232.

ressources humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué) ou combiner entre ces deux modes d'actions.

De nos jours il existe plusieurs sources de recrutement telles que les petites annonces-presse, les petites annonces sur internet, la cooptation, les salons de recrutement, les relations avec les écoles, les bureaux de recrutement, les stagiaires et les intermédiaires, les candidatures spontanées, et les chasseurs de têtes.

1.3.3. La sélection des candidats

La sélection consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir en suivant les étapes suivantes :

A. Le tri des candidatures

En analysant les curriculum vitae (cv), et les lettres de candidatures, les responsables du recrutement constituent trois catégories de candidats :

- Les candidats qui sont convoqués pour un entretien.
- Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus.
- Les autres, en attente, seront contactés éventuellement.

B. Les entretiens

Cette phase sert à évaluer les motivations du candidat et de vérifier certaines qualités importantes dans la fonction commerciale qui sont ⁷ : La présentation générale, l'élocution et la capacité de convaincre, l'expérience professionnelle et les motivations personnelles.

Les entretiens peuvent être collectifs et/ou individuels.

- **Entretiens collectifs** : l'objectif est de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions éventuelles. Un entretien collectif représente un gain de temps important et permet d'analyser l'attitude et le comportement des candidats au sein du groupe.
- **Entretiens individuels** : plus long et plus approfondis que les entretiens collectifs, ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

C. Les autres outils de sélection

- **Les tests** : c'est une épreuve qui permet d'évaluer les compétences, les attitudes et la personnalité d'un sujet (test d'aptitude, d'intelligence, de personnalité et test professionnel).
- **La graphologie** : c'est une technique d'analyse de l'écriture qui donne des indications générales sur la personnalité du candidat. Elle est souvent utilisée pour valider une décision en phase finale de recrutement.

⁷CHARON Guy, HERMEL Laurent, « la vente la nouvelle donne des forces de vente », ECONOMICA, Paris, P108.

-**Les questionnaires** : ils servent de support à la conduite des entretiens, et fournissent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.

-**Les jeux de rôles** : l'entreprise place les candidats dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.

Une fois les entretiens et les tests éventuels sont achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.⁸

Enfin après la sélection des nouveaux collaborateurs, l'entreprise doit se préoccuper de préparer leur accueil et leur intégration.

1.3.4. L'intégration des nouveaux vendeurs

Les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, et ils passeront par une période d'essai.

-**L'accueil** : cette étape est importante, l'entreprise doit donner une bonne image au nouveaux vendeur, lui faire une visite de l'entreprise, rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques et fournir tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, documentation sur les produits et sur les clients).

-**La période d'essai** : le candidat est engagé pour une période d'essai dans laquelle il travaille avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle. Le vendeur doit faire preuve de son adéquation avec le profil du poste car à la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan pour réaliser l'embauche définitive.

Si l'embauche est confirmée, l'entreprise met une formation organisée est planifiée pour le vendeur.

Nous déduisons ainsi de tout ce qui précède que d'une part le processus de recrutement est une opération importante car elle conditionne pour une bonne partie le succès de l'entreprise.

D'autre part que le simple recrutement des vendeurs n'est pas suffisant pour avoir une force de vente efficace, cependant il est recommandé à l'entreprise d'engager des actions de formation après l'embauche définitive.

Section 02 : la formation de la force de vente

Quelles que soient les qualités et les connaissances, qu'ils possèdent au moment de leurs embauche, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise ou ils entrent, une formation complémentaire.

⁸PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines », Vuibert 11^{ème} édition, Paris, 2007, P 215.

2.1. Définition de la formation

«Former c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne ».⁹

La formation est définie par SEKIOU (L) comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».¹⁰

2.2. Identification des besoins en formation

Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque et améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié.

Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leurs statuts qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

Le responsable doit analyser :

2.2.1. Les résultats des vendeurs

A. Analyse des ventes : on mène une analyse par type :

-Par type de client : permet de savoir Sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il réalisé un très fort taux de succès lors de ses visites. L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler.

-Par type de produit : le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume.

-Par vendeur : les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier ou sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre.

B. Analyse des rapports de visites : l'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retours, commandes annulées, retards et l'identification des raisons d'échec.

C. Analyse des ratios d'activités: les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial et indiquent les points qui pourraient être améliorés.

⁹ RAMOND Phillippe, « Management opérationnel, direction et animation des équipes», 2^{ème} édition MEXIMA, Paris, 2002, P 143.

¹⁰ SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986, P 93.

D. Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités : le responsable doit analyser le travail administratif, le temps consacré à la vente, l'organisation du travail et l'exploitation de la clientèle.

2.1.2. Les attentes des vendeurs

Une simple analyse des résultats donne un début d'indication sur les besoins en formation. Cependant, la consultation des vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes.

2.1.3. La stratégie de l'entreprise

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie

2.3. La mise en œuvre de la formation

A l'issue du diagnostic, les programmes de formation sont élaborés par le responsable de la formation.

2.3.1. Le contenu de la formation

Le contenu de la formation varie en fonction de la formation envisagée. Il existe plusieurs types de formations.

A. Les formations commerciales de base : elles sont destinées aux nouveaux vendeurs d'une entreprise. Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous avons :

- **L'entreprise:** pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture et ses valeurs et ses performances.¹¹

- **Le produit :** le vendeur doit être informé sur les caractéristiques des produits de l'entreprise. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme et le mode d'utilisation.¹²

- **Les techniques de ventes :** la formation sur les méthodes de ventes fidélisation.

B. Autres formations : d'autres domaines peuvent être abordés et complètent les précédents, comme :

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées :** ces informations ont pour objectif d'améliorer l'organisation des vendeurs dans leurs tâches quotidiennes et de les habituer à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé au vendeur dans son travail.

¹¹ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard. op.cit, P 637.

¹² HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain. op.cit, P 286.

- **L'amélioration du niveau général du vendeur** : qui consiste à améliorer sa culture générale (langues, économie, marketing...) ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

- **Les formations diplômâtes** : si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplomate

2.3.2. Les modalités de la formation

Les méthodes utilisées pour la formation des vendeurs varient selon la taille de l'entreprise, le nombre de commerciaux à former, le contenu des programmes de formation, les compétences des responsables,¹³ la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'on fait appel à des organismes spécialisés.

A. Formation assurée par l'entreprise : c'est le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise qui s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de de la force de vente.

B. Formation assurée par un organisme spécialisé : les vendeurs suivent une formation dispensée par un cabinet de formation spécialisée.

Les avantages et les limites de ces formations sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 01 : Avantages et limites d'une formation assurée par l'entreprise ou une formation assurée par un organisme spécialisé

	Formation assurée par l'entreprise	Formation assurée par un organisme spécialisé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Le cout de la formation est plus faible. - Adaptation plus facile du contenu et de la forme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stages adaptés aux besoins. - Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis. - Meilleure qualification des intervenants.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peut être insuffisantes des intervenants. - indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Cout élevé de la participation. - Méconnaissance éventuelle des

¹³ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op, cit, Paris, 2002, page 286.

commerciale. - Lien hiérarchique entre formateur et participants.	produits et du secteur.
--	-------------------------

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit, P288

Remarque : l'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations évoquées.

2.3.3. Formation inter ou intra entreprise

La formation peut être spécifique à l'entreprise (intra entreprise), ou la formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise, par contre pour (inter entreprise) des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation. Les avantages et les limites sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 02: Avantages et limites d'une formation inter-entreprise et d'une formation intra-entreprise

	Inter-entreprise	Intra-entreprise
Avantages	- Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un cout très élevé. - Cout plus faibles. - Echanges enrichissant avec les vendeurs d'entreprises.	- Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l'entreprise. - Possibilités de réaliser un suivi personnel. - Création d'une dynamique dans le groupe des commerciaux.
Limites	- Risque de divulgation de la stratégie commerciale à des entreprises concurrentes. - Pas de contrôle de la formation par l'entreprise. - Risque de non adaptation aux problèmes de l'entreprise.	- Coûts élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux. - Manque d'échange avec les commerciaux d'autres entreprises.

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit., P289

2.3.4. L'auto formation

Les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports variés (CD-ROM, classeur de formation, sites internet, réseaux internet). Les avantages et les limites sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Avantages et limites de l'auto formation

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> -Rapidité de mise en place. - Actualisation permanente des informations reçues. - Gain de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur de l'organisation. - Doit concerner de nombreux vendeurs pour rentabiliser les investissements. - Contrôle nécessaire sur la pratique effective d'autoformation.

Source: HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit., P290

2.4. Les moyens de la formation

Afin d'assurer une formation de qualité, l'entreprise met à la disposition des formateurs plusieurs moyens tels que :

Les manifestations culturelles (séminaires), lectures (bibliothèque, ouvrages, livres et manuels de formation), formation en salle ou sur le terrain, briefing (réunion de groupe de courte durée), les discussions individuelles ou de groupe, les vidéos et les logiciels, supports télématiques (Outils de télécommunications, vidéo, forum de discussion...).

La formation n'est pas seulement un investissement, mais aussi un moyen de motiver et d'améliorer les compétences des personnes. Elle s'avère donc une exigence majeure d'un développement et d'un soutien fondamental à la réalisation des projets.

Section 03 : rémunération, animation et stimulation de la force de vente

La productivité et l'efficacité de la force de vente sont étroitement liées au système de rémunération des vendeurs, aux techniques d'animation et de stimulation utilisées par l'entreprise.

3.1. La rémunération de la FDV

Dans une entreprise, la rémunération est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité, les conserver et les stimuler, on peut la définir comme suit : « la rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu ». ¹⁴

¹⁴ Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris, 1999.

3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération

Le système de rémunération des vendeurs combine une partie fixe et une partie variable (commission et prime). Ces deux parties permettent de construire un système allant des avantages et réduisant les inconvénients de ces différentes composantes.

A. Le fixe : C'est un montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne peut être inférieur au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti). Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe présentés dans le tableau suivant :

Tableau 04 : Avantages et inconvénients du système fixe

	AVANTAGES	INCOVINIENTS
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération non directement liée aux résultats. - Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. - Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Prévision possible des couts de vente. - Système simple à appliquer. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le vendeur risque de tomber dans la routine. - Peu stimulant.

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « force de vente », édition Dunod, Paris, 1999, P 259.

B. La commission :Le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé « taux de commission ».

Le système de commission offre les avantages et les inconvénients suivants :

Tableau 05 : Avantages et inconvénients de la commission

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de justice entre les vendeurs. - Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. - Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficile à vendre.

Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulation des vendeurs. - Les couts des ventes est en fonction du chiffre d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs. - Difficile de lancer de nouveaux produits.
-------------------	--	--

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit., P263

C. La prime : « La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires ». ¹⁵ Elle est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (chiffre d'affaire globale, marge à réaliser et part de marché, nombre de visite par client) ou qualitatifs (la performance, fidélisation).

Tableau 06 : Avantages et inconvénients de la prime

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des efforts. - Revenus supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de manipulation du système par la direction. - Calculs parfois complexe.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. - Permet de rémunérer sur la base de critère très diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de prime par quota peut engendrer des couts difficiles à supporter. - Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit, P259

3.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant

Le système de rémunération doit d'une part contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'autre part à la satisfaction des vendeurs.

Un système de rémunération performant doit être :

- Simple à comprendre par tous les vendeurs, afin qu'ils puissent estimer leur rémunération souhaitée lors de la réalisation de leur objectif.
- Attractif pour les bons vendeurs.
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats.
- Equitable compte tenu de la qualification des salariés et du marché du travail.
- Reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur.

¹⁵ ZEYL Alfred, DAYAN Armand, Op.cit., P 411.

Donc, la rémunération doit présenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs en matière de salaire.

3.2. L'animation de la force de vente

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ». ¹⁶

L'animation est un processus visant à créer au sein d'une équipe de vente un mouvement positif et cohérent autour d'un objectif de performance, puis à l'entretenir en permanence par des moyens organisationnels et relationnels adaptés « ... le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... ». ¹⁷

3.2.1. Objectifs de l'animation

Les objectifs de l'animation des vendeurs sont généralement les suivants :

- Développer la culture de l'entreprise dans l'esprit des commerciaux notamment à travers les réunions.
- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise.
- Créer un climat de confiance entre les membres de la force de vente afin de les stimuler à atteindre leurs objectifs.
- Faire régner un climat de travail où l'équipe évolue sans conflits
- Baisser le taux du turn-over.

3.2.2. Types de l'animation

La force de vente est active, quand l'animation est permanente et c'est ce qui contribue à donner des résultats meilleurs, car elle permet une bonne communication entre les équipes, encourage et pousse les vendeurs à améliorer leurs efforts. En effet, les types d'animations sont comme suit :

A. La communication interne : au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. D'une autre part le vendeur remonte les informations du terrain (bon de commande, fiche client, rapport de visite), d'autre part le manager diffuse des messages vers ses collaborateurs : lettres d'encouragement, de rappel à l'ordre, notes d'information sur les nouveaux produits et documents techniques et commerciaux.

¹⁶ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion commerciale et management de la force de vente » édition Dunod, Paris, 1993, P 261.

¹⁷ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente ». 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2002, P 292.

B. La formation : l'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche à former, il est le mieux placé pour détecter les besoins des vendeurs et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et du vendeur.

C. La délégation : si le manager choisi de déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, c'est pour exprimer une certaine confiance envers eux. Mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

D. Les réunions : qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Dans ces réunions les vendeurs bénéficient d'un temps pour exprimer leurs idées et observations et les choses qu'on doit améliorer.

3.3. Stimulation de la FDV

La stimulation est « un ensemble d'opération permettant d'augmenter ponctuellement la "pression" sur les vendeurs pour les pousser à vendre un produit ou un service ». ¹⁸

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. ¹⁹

3.3.1. Les techniques de stimulation

Plusieurs techniques sont utilisés telles que :

A. Les concours : C'est un moyen qui permet de créer une concurrence entre les vendeurs en termes de productivité individuelle ou collective autrement dit c'est une compétition organisée durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente des produits.

B. Les jeux : contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plutôt sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard ; il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant.

C. Les récompenses : Nous avons cinq récompenses : l'argent, les cadeaux, les voyages, les récompenses honorifiques et les marques de reconnaissances.

¹⁸ DEMEURE Claude « Marketing, aide-mémoire », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, P 271.

¹⁹ <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-les-outils-de-stimulation-dune-equipe-.php/> consulté le : (15/07/2020 à 11:23).

-**Argent** : c'est la forme la plus motivante pour le vendeur. A condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec.

-**Cadeaux** : c'est un outil de stimulation, souple et facile à utiliser. Ils peuvent permettre d'impliquer toute la famille de vendeur. Avec le développement de la forme points-cadeaux, les chèques, bon d'achat, et catalogues cadeaux permettent le libre choix dans un magasin donné.

- **Voyages** : ils sont toujours porteurs de rêves et très appréciés par les responsables commerciaux, parce qu'ils constituent un bon souvenir. Les voyages de stimulation sont organisés soit collectifs ou individuels. C'est l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes et d'améliorer le climat social.

-**Les récompenses honorifiques** : forme de stimulation qui repose sur le besoin de considération de chacun. C'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Ce sont des récompenses sous forme de médailles, trophées, titres, diplômes qui sont remis aux salariés.

-**Marque de reconnaissances** : on peut trouver des félicitations verbales qui peuvent être publiques ou privés et des félicitations écrites comme la publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise.

D. Challenge : le fait qu'un vendeur dépasse un certain seuil de vente précis qui est défini par l'entreprise il sera récompensé par rapport aux autres.

E. Les promotions : cette forme de motivation permet le passage d'une fonction donnée à une autre fonction à plus forte responsabilité, suite à des performances acquises dans sa carrière professionnelle au niveau de l'entreprise.

La performance d'une force de vente dépend fortement du degré de sa motivation. Il est donc important de définir un bon plan de rémunération, animer l'équipe, encourager et stimuler les vendeurs afin d'améliorer leurs résultats.

Section 04 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Vu l'importance de la fonction des vendeurs au sein de l'entreprise, il est donc indispensable de leurs faire une évaluation, qui se fait par l'analyse et le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs fixés, et cela par un suivi d'activité et une surveillance.

4.1. Définition et typologie du contrôle de la force de vente

Contrôler une force de vente « c'est établir un ensemble de procédures pour surveiller, diriger, évaluer et déterminer les commerciaux ». ²⁰

²⁰DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.

Le contrôle « est une fonction managériale qui se concentre sur la suivie des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées ». ²¹

Il existe deux types de contrôle : quantitatif et qualitatif

A. Contrôle quantitatif : les responsables commerciaux fixent des standards de rendement que les vendeurs sont tenus d'atteindre : quotas de vente, chiffre d'affaires global et par produit, marges par types de clients et par produit à atteindre, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et / ou potentiels et nombre important de jours de travail sur le terrain de vente, nombre de commandes obtenues.

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

B. Contrôle qualitatif : ce contrôle porte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation et d'intégration, sa capacité à satisfaire les clients et son savoir-faire sur le terrain.

4.2. Les modalités du contrôle de la force de vente

Différentes modalités de contrôles sont envisageables, il s'agit essentiellement des suivantes :

A. L'accompagnement : le responsable de vente accompagne périodiquement ses vendeurs sur le terrain lors de leur tournée afin de voir par ses propres yeux la manière de réaliser le travail et pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

B. L'analyse des documents du vendeur : le vendeur doit établir et remplir des documents régulièrement qui peuvent être : bons de commande, comptes rendus d'activité et les notes de frais. Toutes les informations recueillies dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

C. Le contrôle par un tableau de bord : le tableau de bord est un document synthétique qui permet de confronter les résultats obtenus avec ceux prévus, et déterminer les écarts. Il contient les informations suivantes : chiffre d'affaires par clients, par produit, nombre de nouveaux clients, nombre de commandes, indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

²¹ ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management : l'essentiel des pratiques », Edition Pearson éducation, Paris, 2004, P 434.

4.3. L'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes, de moyens et de pratiques ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences ». ²²

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ». ²³

4.3.1. L'importance de l'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente sert à :

- Vérifier la réalisation des objectifs ;
- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe.

4.3.2. Les types d'évaluation

Selon Claude Demeure, il existe plusieurs systèmes d'évaluations : ²⁴

- **L'auto-évaluation** : consiste à remettre à chaque vendeur une fiche d'évaluation à remplir ;
- **L'auto-évaluation discutée** : les vendeurs et leurs responsables se rencontrent et discutent ensemble de l'évaluation.
- **L'évaluation autoritaire discutée** : le responsable hiérarchique remplit la fiche d'évaluation du vendeur, mais ce dernier doit se justifier et commenter.
- **Evaluation commune** : la fiche est remplie par le vendeur et le responsable lors d'un entretien.
- **La Co-évaluation** : les deux parties remplissent la fiche d'évaluation séparément avant l'entretien et puis il y aura une confrontation des deux fiches.

Donc un contrôle et une évaluation fréquente permettent d'améliorer la performance de la fonction commerciale qui à son tour contribue à celle de l'entreprise.

Conclusion :

À travers ce deuxième chapitre, nous pouvons dire que la réussite de l'entreprise dépend du management de sa force de vente, donc le responsable commercial est tenu de bien respecter le processus de recrutement, afin d'optimiser les choix des vendeurs, puis d'élaborer un plan de rémunération à la fois motivant pour la force de vente et acceptable par

²² MOULINIER René « les 500 mots de la force de vente », Edition Dunod, Paris, 1997, P 119.

²³ DEMEURE Claude, « Marketing », 3^{ème} édition SIREY, Paris 2001, P 262.

²⁴ Idem, P275-276.

l'entreprise ,ensuite d'assurer des formations et des actions d'animation et de stimulation afin de motiver les commerciaux et augmenter leurs compétences et capacités. Enfin pour mesurer les résultats et l'impact de ces actions sur la force de vente, il met un ensemble de techniques d'évaluation et de contrôle.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Aujourd'hui les entreprises ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits, elles doivent avoir une force de vente compétente, pour cela elles font la sélection des meilleurs vendeurs pour former leur équipe de vente. Cependant l'objectif de notre étude est de savoir si l'entreprise fait recours à des actions complémentaires après l'embauche définitive afin d'atteindre l'efficacité même si le processus de recrutement est réussi.

L'hypothèse formulée est basée sur l'idée que le recrutement des meilleurs vendeurs n'était pas suffisant pour avoir une force de vente efficace et c'est ce qu'on a confirmé à travers notre étude théorique , à cet effet nous recommandons aux entreprises d'engager des actions complémentaires telles que la formation, l'animation et la motivation afin d'assurer le bon fonctionnement de cette équipe de vente , Car en premier lieu, La formation est une exigence majeure d'un développement et d'un soutien fondamental à la réalisation des objectifs , elle représente aussi un investissement pour l'entreprise et contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès. Autrement dit, une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients, donc cette dernière devra mettre l'accent sur les formations dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur, jusqu'au coaching des plus anciens en organisant elle-même la formation de ses propres équipes ou en faisant appel à un prestataire. En second lieu, d'après HAMON Carole on constate que les entreprises s'attachent au maximum à animer et motiver leur force de vente cela s'articule autour de plusieurs critères. Le premier d'entre eux est la rémunération qui doit être stimulante, sécurisante, homogène et cohérente. Le deuxième critère est l'accompagnement, l'animateur doit guider et influencer son équipe, les encourager à échanger des informations et des idées durant les réunions et développer un climat de confiance au sein du groupe. Le dernier critère est la stimulation en organisant des jeux et des concours de vente avec des récompenses honorifiques.

Ces méthodes de gestion permettront à l'entreprise d'atteindre la performance et d'améliorer le rendement de sa force de vente, ce qui impliquera l'expansion des ventes et du chiffre d'affaires. Il est important de souligner que la motivation n'engendre pas nécessairement les performances. D'ailleurs, on peut trouver un individu fort motivé qui ne performe pas bien pour autant. Mais nous pouvons quand même affirmer qu'à compétence égale un vendeur motivé performera mieux qu'un autre qui n'a pas le cœur à l'ouvrage.

Pour conclure une force de vente efficace nécessite la détermination des objectifs, la fixation d'une taille optimale et l'élaboration d'une politique pertinente d'organisation et de gestion qui consiste à :

- Un bon recrutement des vendeurs ;
- Assurer une bonne formation ;
- Élaborer un système de rémunération motivant ;
- Stimuler et animer ses vendeurs ;
- Évaluer leurs activités selon les objectifs qui leur sont fixés par l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- BENOUN Marc, « Marketing, savoir et savoir-faire », 2^{ème} édition, Paris : economica, 1991.
- BLANC Marie-Agnès, LE GALL Marie-Paule, « Toute la fonction commerciale », Edition Dunod, Paris, 2006.
- CHARON Guy, HERMEL Laurent, « la vente la nouvelle donne des forces de vente », ECONOMICA, Paris, 2002.
- CHIROUZE Yves « le marketing étude et stratégie », 2^{ème} Edition Ellipse, paris, 2003.
- CHIROUZE Yves, « Le marketing tome 2 », édition Chotard, paris, 1997.
- DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition DUNOND, Paris 2008.
- DEMEURE Claude, « le marketing », 2^{ème} édition SIREY, 1999.
- DEMEURE Claude, « Marketing », 3^{ème} édition SIREY, Paris 2001.
- DO MARCOLINO Pierre-Michel, « Les meilleures pratiques du commercial », Paris : Edition d'Organisation, 2009.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « 40 fiches marketing », Edition le génie des glaciers, Paris, 2002.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « force de vente », édition Dunod, Paris, 1999.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2002.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2000.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Management de l'équipe commerciale », 2^{ème} édition Donud, Paris, 2004.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion commercial et management de la force de vente » édition Dunod, Paris, 1993.

- KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, « marketing management », 12^{ème} édition Pearson Education, Paris, 2000.
- KOTLER Philip, LANE KELLER Kevin, MANCEAU Delphine « Marketing management » 13^{ème} édition Pearson éducation, France 2009.
- LANGUE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Paris, édition d'organisation, 2008.
- LENDREVIE Jacques, LINDON Denis et LEVY Julien, « Mercator », 8^{ème} édition DUNOD, Paris, 2006.
- LENDREVIE Jacques, LINDON Denis et LEVY Julien, « Mercator », 8^{ème} édition, Ed Dunod, 2006.
- LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « Le marketing, Etude, Moyens d'action, stratégie », 6^{ème} édition, Dunod, paris, 2010.
- MACHURET Jean-Jacques – DELOCHE Dominique–CHARLOT DAMART Jacques « Commerciator », paris, inter Edition, 1994.
- Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris, 1999.
- MOULINIER René « les 500 mots de la force de vente », Edition Dunod, Paris, 1997, P 119.
- PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines », Vuibert 11^{ème} édition, Paris, 2007.
- ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management : l'essentiel des pratiques », Edition Pearson éducation, Paris, 2004.
- RAMOND Philippe, « Management opérationnel, direction et animation des équipes », 2^{ème} édition MEXIMA, Paris, 2002
- SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986.
- SIMON Dolan et TANIA Saba « la gestion des ressources humaines », édition Village mondial, paris, 2002.
- VELU Jean-Claude « Les fondamentaux de la vente B to B », Edition l'Harmattan, Paris, 2007.
- WEISS Dimitri « les ressources humaine », Edition d'organisation, Paris 2000.

-ZEYL Alfred, DAYAN Armand « Force de vente : Direction, organisation, gestion », Edition d'organisation, Paris, 2003.

-ZEYL Alfred, DAYAN Armand et BRASSIER Pascal, « Management de la force de vente », Paris, édition Pearson Education 2011.

2. Articles

- FOURNIER Christophe, « Force de vente, gestion », Encyclopaedia Universalis(en ligne), URL :<http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/force-de-vente-gestion/> consulté le : (01/06 2020 à 15:03).

3. Sites internet

-<https://www.maxicours.com/se/cours/l-activite-commerciale/> consulté le : (23/02/2020 à 17:10).

-<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-les-outils-de-stimulation-dune-equipe-.php> consulté le : (15/07/2020 à 11:23).

-https://www.memoireonline.com/06/09/2144/m_Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle1.html consulté le : (02/08/2020 à 18 :45).

Tables des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la force de vente.....	3
Section 01 : Les notions de base sur la force de vente	3
1.1. Définition de la force de vente.....	3
1.2. Objectifs de la force de vente	4
1.2.1. Les objectifs quantitatifs.....	4
1.2.2. Les objectifs qualitatifs.....	5
1.3. Les missions de la force de vente	5
1.4. L'importance de la force de vente pour l'entreprise	6
Section 02 : L'organisation de la force de vente	7
2.1. La composition de la force de vente	7
2.2. La Structure de la force de vente	9
2.2.1. La structure par secteur (géographique)	9
2.2.2. La structure par produits.....	10
2.2.3. La structure par marché (clientèle).....	11
2.2.4. La structure mixte.....	12
2.2.5. La gestion par comptes-clés.....	12
2.3. La taille de la force de vente.....	12
2.3.1. L'analyse de la charge de travail.....	12
2.3.2. L'analyse marginale	13
2.3.3. La capacité du vendeur	13
2.4. Les types de la force de vente.....	14
2.4.1. Selon le premier critère	14
2.4.2. Selon le deuxième critère.....	14
2.5. Les différents statuts de la force de vente	15
Section 03 : le choix d'un secteur et d'un vendeur	16
3.1. Définition d'un secteur commercial.....	16
3.2. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur	16
3.2.1. Les caractéristiques des secteurs de vente	16
3.2.2. Les qualités d'un bon secteur.....	16
3.3. Les différentes qualités d'un vendeur	17
3.4. L'organisation du travail dans un secteur.....	17

3.4.1. La gestion de temps	18
3.4.2. Le travail du vendeur sur le terrain	18
Chapitre II : Management de la force de vente.....	21
Section 01 : le recrutement de la force de vente	21
1.1. Définition du recrutement	21
1.2. Objectifs du recrutement	21
1.3. Le processus de recrutement.....	22
1.3.1. Avant le recrutement (préparation du recrutement)	22
1.3.2. La recherche de candidats.....	23
1.3.3. La sélection des candidats	24
1.3.4. L'intégration des nouveaux vendeurs.....	25
Section 02 : la formation de la force de vente	25
2.1. Définition de la formation	26
2.2. Identification des besoins en formation	26
2.2.1. Les résultats des vendeurs	26
2.2.2. Les attentes des vendeurs.....	27
2.2.3. La stratégie de l'entreprise.....	27
2.3. La mise en œuvre de la formation.....	27
2.3.1. Le contenu de la formation	27
2.3.2. Les modalités de la formation.....	28
2.3.3. Formation inter ou intra entreprise.....	29
2.3.4. L'auto formation	30
2.4. Les moyens de la formation	30
Section 03 : rémunération, animation et stimulation de la force de vente.....	30
3.1. La rémunération de la FDV	30
3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération	31
3.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant	32
3.2. L'animation de la force de vente	33
3.2.1. Objectifs de l'animation	33
3.2.2. Types de l'animation	33
3.3. Stimulation de la FDV	34
3.3.1. Les techniques de stimulation.....	34

Section 04 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	35
4.1. Définition et typologie du contrôle de la force de vente	35
4.2. Les modalités du contrôle de la force de vente.....	36
4.3. L'évaluation de la force de vente.....	37
4.3.1. L'importance de l'évaluation de la force de vente.....	37
4.3.2. Les types d'évaluation.....	37
Conclusion générale.....	39
Bibliographie	41
Résumé	

Résumé

Les mutations que connaît le monde économique contemporain, exigent des entreprises à s'adapter et à s'ouvrir aux changements, afin de réussir à progresser dans un environnement instable, réaliser le meilleur profit et répondre au mieux aux attentes des clients.

Les entreprises misent de plus en plus sur la force de vente qui est considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits, mais aussi comme un moyen de communication, car elle représente l'entreprise et améliore son image de marque cependant notre étude vise à montrer si l'entreprise fait recours à des actions complémentaires après l'embauche définitive des vendeurs afin d'atteindre l'efficacité même si le processus de recrutement est réussi.

Mots clés : force de vente, management de la force de vente, recrutement.

Abstract

The mutations in the contemporary economic world require companies to adapt and open up to changes, in order to succeed in progressing in an unstable environment to achieve the best profit and to best meet customer expectations.

Companies are increasingly relying on their sales force, which is seen not only as a means of selling products, but also as a means of communication, as it represents the company and improves its brand image however our study aims to show whether the company uses additional actions after the final hiring of salespeople in order to achieve efficiency even if the recruitment process is successful.

Keywords: sales force, management of the sales force, recruitment.