



Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences commerciales

Option : Marketing industriel

Thème

MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE EN B TO B

Réalisé par :

CHILLA LAMINE

BOUIDGHAGHEN AREZKI

ENCADREUR :

MR Meridja

Promotion: 2020

Remerciement

Nous tenons à remercier DIEU tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage d'effectuer ce projet de fin d'étude, dans les meilleures conditions.

Comme nous tenons à adresser toutes autres reconnaissances et gratitude à Mr Meridja Azzedine Notre promoteur, de nous avoirs encadré, suivis et orientés tout au long de notre travail.

On remercie tout le corps des enseignants et le personnel administratif de la Faculté des Science Economique, Commerciale et de Gestion de l'Université de Bejaia.

Nos remerciements les plus chaleureux à tous ceux qui ont contribués de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci à toutes et à tous

Tanmirth-nwen

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs,

Dahbia, Fatiha, Khelidja, Nabila, Akila, Drifa, Ounissa, Samia , pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères,

Mohand Akli, Mohamed, Hafid, Achour, Rahim, pour leur appui et leur encouragement,

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi

Thanmirth-nwen

LAMINE

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur prières tout au long de mes études que dieu les protèges sans oublier « yemadjidjoh » et mon grand père « Paix à leurs âmes ».

A mes chers deux frère Rayan et Sofiane.

A ma chère femme Biba pour son soutien et encouragement elle a été toujours a mes cotés.

A tous mes amis surtout mon cher ami « Moumouh » qui est toujours présent a mescotés.

A toute ma famille « Boudighaghen et Bendahman » pour leur soutien tout au long de monparcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fait de votre soutien infaillible.

Merci d'être toujours là pour moi

AREZKI

Liste d'abréviation

% : Pourcentage

CR : Chef des ventes

CA : Chiffre D'affaire

CRM : Customer Relationship Mangement (Gestion de la relation client)

DV : Direction des ventes

DC : Direction Commercial

F.V : Force De Vente

NB : Notez Bien

N°: Numéro

VRP :Voyageur Représentant Placier

VPC : Vente Par Correspondance

VDI : Vendeur à Domicile Indépendant

TURN OVER : Rotation de personne

Liste des figures

Figure N°1 : Les grandes phases d'une stratégie commerciale

Figure N°2 : Structure par zone

Figure N°3 : Structure classique

Figure N°4 : La structure temporaire

Figure N°5 : Variété des profils en fonction des styles de vente attendus

Liste des Tableaux

T N°1 : ACTE	P 14
T N°2 : Les formes d'objectif de vente	P 15
T N°3 : Les avantages et les limites de la structure par zone	P 24
T N°4 : Avantages et limites de la structure classique	P 25
T N°5 : Les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé	P 46
T N°6 : Les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise	P 47
T N°7 : Les avantages et les inconvénients de l'e-formation	P 48
T N°8 : Les avantages et les inconvénients du fixe	P 51
T N°9 : Les avantages et les inconvénients de commission	P 51
T N°10 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du la prime	P 52
T N°11 : Les avantages et les inconvénients du la prime	P 52
T N°12 : Les avantages et inconvénients des récompenses	P 55

Sommaire

Introduction Générale.....	10
----------------------------	----

Chapitre 01 :Présentation et fondements de la force de vente

Introduction.....	12
Section01 :.....	12
Section02 :.....	22
Section03 :.....	30
Section 04 :.....	32
Conclusion.....	36

Chapitre 02 : Mangement de la force de vente

Introduction.....	37
Section 01 :.....	37
Section 02 :.....	43
Section 03 :.....	49
Section 04 :.....	56
Conclusion.....	59

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des figures

Liste des tableaux

Tables des matières

Introduction Générale

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyper-concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Celui-ci des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie du marché à la qualité des produits et services.

Le client justement c'est le pivot autour duquel les entreprises sont en train de se organiser , plaçant les fonction commerciales au cœur de cette révolution .hier, vendre , c'était passer un produit conçu par des marketeurs supposés assez intelligents pour répondre a un besoin ou , mieux encore , susciter le désir , Cette époque est définitivement révolue .Avant d'acheter , le client scrute le net, utilise les comparateurs de prix , averti , cultivé , mieux renseigné que bien des vendeurs débutants , il aborde la phase d'achat en ayant une idée très précise de ce qu'il veut ,ou de moins de ce qu'il veut pas .

Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter a son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes.

La réalisation de cet objectif ne se limite pas a la fabrication d'un produit de qualité et a la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer l'écoulement de sa production.

La vente et l'une des activités de l'entreprise intrinsèquement1 et directement mesurable.C'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et suivie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur, c'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses proposition

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise avec ses clients .Elle est constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaires.

Alors, l'entreprise doit mettre en place un bon système de gestion de la force de vente par lequel l'entreprise recrute, forme, rémunère et motive et évalue ses responsables de vente.

La force de vente et la performance figurent parmi les enjeux fondamentaux en matière de management commercial, car une entreprise performante sur le plan commercial et appelé a enregistrer un niveau de vente et des marges élevés, une augmentation du nombre de client acquis et fidélisés et une diminution de son volume de stock.

Notre étude qui s'inscrit dans cet ordre d'idées, porte sur le thème du management de la force de vente, on essaiera de répondre à la problématique suivante :

« Comment la force de vente contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale ? ».

Afin de bien structurer notre travail de recherche et pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posées :

- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée ?
- Quels sont les indicateurs utilisés pour l'évaluation de la performance de la force de vente ?

Pour répondre à ses questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèse :** La force de vente est bien gérée et organisée.

Pour affirmer notre hypothèse nous avons adopté une méthode descriptive et analytique, sur la force de vente, ainsi notre démarche a été subdivisée en deux chapitres, le premier chapitre traite la présentation et le fondement de la force de vente, le deuxième porte sur le management de la force de vente.

Chapitre 01 : Présentation et fondements de la force de vente

Introduction

Le management de la force de vente est une préoccupation essentielle. Ses principaux enjeux sont la gestion et l'organisation de la vie de l'équipe, la formation de ses commerciaux et le suivi des objectifs.

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte, des moyens d'actions à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens : on trouve la force de vente

Section 01 : Généralité sur la force de vente

1.1. Définition de la force de vente

La force de vente d'une entreprise désigne l'ensemble des personnes et des salariés participant à la commercialisation des produits, ou qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.¹

Selon **Yves CHIROUZE**, 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

«Une force de vente est bien plus que la somme des commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ».

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

¹J. LENDREVIE, D. LINDON, Mercator, éd. DALLOZ, 5^{ème} édition, Paris, 1997, page 392

²Y. CHIROUZE, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66

1.2. Les objectifs de la force de vente

1.2.1. Les objectifs de la vente

a. Les objectifs généraux :

Les choix stratégiques de la direction générale engagent l'entreprise à long terme. Ils fixent les grandes orientations en termes de marchés produits et sont traduits sous forme d'objectifs généraux.

Par exemple : Les Papeteries « AL MADARISSE » veulent être les premiers fabricants marocain de produits de papeterie dans 5 ans. Cet objectif général implique des décisions en matière de croissance (interne/externe), d'investissements, de mercatique, etc.

b. Les objectifs commerciaux

Pour atteindre ces objectifs généraux, le directeur du marketing met en place une politique commerciale. Il définit les axes à donner à la gamme de produits, au ciblage de la clientèle et établit les priorités, sous forme d'objectifs commerciaux.

Par exemple : La direction commerciale des Papeteries « AL MADARISSE » choisit de privilégier la clientèle des entreprises, avec développement d'une ligne de produits bureautique (papier photocopie, listing, télécopieurs, rouleaux de caisses enregistreuses, etc.) avec comme priorité, la mise au point de papiers adaptés aux nouvelles technologies. La politique commerciale manifeste son rôle opérationnel en fixant des objectifs prioritaires aux responsables de ventes.

c. Les objectifs spécifiques de la force de vente :

Ils traduisent les priorités commerciales et les actions à mener sur le terrain (promotion des ventes, prospection de clientèle, découpage de secteurs, politique de prix et de marge, répartition des efforts de vente par région, actions de communication, surveillance de la concurrence, etc).

Par exemple : Le chef des ventes des Papeteries « AL MADARISSE » analyse le fichier clients, évalue le potentiel, étudie sa répartition géographique, découpe la région en secteurs, etc.
Ce travail prépare la fixation des objectifs de chaque vendeur.

d. Les objectifs individuels ou des quotas de vente

Le responsable assigne un objectif à chaque vendeur. La somme des objectifs individuels correspond au moins à l'objectif de l'équipe. Lorsque cette notion s'applique au vendeur, on utilise souvent les termes « quota » ou « quote-part ». Ce vocabulaire fait bien apparaître la notion de contribution aux résultats de l'équipe que l'on attend de lui.

Par exemple : Sur sa région, le chef des ventes des Papeteries « ALMADARISSE » estime le chiffre d'affaires potentiel pour l'année à venir à 70,8 millions de dirhams. Il est donc nécessaire de réaliser un chiffre d'affaires mensuel de 5,9 millions de dirhams en moyenne. Il doit fixer des objectifs individuels à ses 15 vendeurs en tenant compte de l'expérience, de la clientèle, des secteurs de chacun.

- Cette démarche montre l'importance d'une véritable concertation entre la force de vente et la direction commerciale dans la définition des objectifs.

1.2.2. Les caractéristiques d'un objectif :

Un bon objectif commercial est précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur.

a. Un objectif est précis : Un objectif bien défini

b. Un objectif stimulant: constitue un « ACTE » pour le vendeur

Tableau N° 01 : A C T E

Critère de définition	Exemples
Agir sur un Critère dans un Temps donné, en Évaluant l'action	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter - Le chiffre d'affaires des papiers photocopieurs - pendant l'année 2003 de 20%

Source : M. Mohamedrésumé théorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente

c. Un objectif accessible

Seul un objectif accessible est bien accepté par les vendeurs, Ils ne feront aucun effort si la tâche est insurmontable. Un objectif trop difficile à atteindre démobilise au lieu de stimuler.

Tout en restant accessible, pour mobiliser le vendeur, un objectif doit représenter un défi et l'amener à se surpasser. Pour accepter un surcroît de travail (missions supplémentaires ou différentes), il faut des récompenses en fonction des efforts accomplis : ce qui aide à maintenir la motivation.

d. Un objectif équitable et adapté au vendeur :

Dans un souci d'équité, il faut tenir compte de la diversité des situations professionnelles (vendeur nouveau ou confirmé, secteurs de potentiels différents, etc...) pour fixer des quotas adaptés aux vendeurs.

1.2.3. La nature de l'objectif

Les objectifs doivent quadriller tous les domaines d'activité des vendeurs tels que la vente, bien sûr, mais aussi la prospection, l'organisation, le service à la clientèle.

a. Les différentes formes d'objectifs de vente ³

Les objectifs de vente sont exprimés en tableau suivant :

³M. Mohamedrésumé théorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente pages 7-12

Tableau N° 02 : Les formes d'objectif de vente

FORMES	PRINCIPE	AVANTAGES	INCONVENIENT
Chiffre d'affaire (CA)	<p>Fixe à chaque vendeur un Chiffre d'affaires à réaliser en valeur.</p> <p>Amélioration: possibilité d'objectif de CA par produit, par type de client...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicité du calcul, - Pousse le vendeur à être vigilant sur les remises, - Permet de prévoir le chiffre d'affaires global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne prend pas en compte les coûts de vente, - Le chiffre d'affaires peut augmenter sans effort du vendeur grâce aux prix, - Le vendeur privilégie les produits faciles à vendre
Quantités de Produits	<p>Prend en compte le volume des ventes sans être influencé par les prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse constante dans le temps, - Permet une sélection des produits à pousser, - Représente le résultat réel des efforts du vendeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de vendre du volume au détriment de la marge, - Comparaison difficile entre produits différents, - Difficile à établir quand la gamme est importante
Points	<p>Fixe un certain nombre de points pour la réalisation de tâches, ex.: un client nouveau = 5 points: CA de 100dh = 8 points</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'orienter les vendeurs vers les objectifs, - Combine plusieurs facteurs pour un même objectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité des calculs - Implique la transparence de l'information, - Gestion délicate l'adaptation du barème à la conjoncture
Marge	<p>Expression en valeur, ou en % par produit ou marge globale dégagée par le vendeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure la contribution du vendeur aux résultats de l'entreprise, - Le sensibilise aux coûts et remises 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de mettre en place un système analytique performant, - Evaluation à posteriori des résultats du vendeur
Productivités	<p>- Evaluation du travail du vendeur sur son secteur par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CA/ nombre de visites, - Nombre de visites/nombre de commande, 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure l'efficacité du travail du vendeur, - Orienter ses efforts selon les objectifs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion très lourde des tableaux de bord, - Rend l'information indispensable, - Surveillance peu appréciée par les vendeurs

	-CA/nombre de clients		
Performances	Evaluation plutôt subjective du comportement du vendeur au cours de certaines tâches (ex : qualité, contact client...).	-Prend en considération l'aspect qualitatif du métier de vendeur, -Permet d'analyser les causes des résultats.	-Difficilement mesurable -Nécessite la mise en place d'échelles d'évaluation.

Source : M. Mohamedrésumé théorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente

Dans la fixation des objectifs de la force de vente, on ne peut se limiter au quantitatif car l'activité commerciale intègre une grande part de relationnel, de communication et d'images relationnelles, de communication et d'image, c'est-à-dire un aspect qualitatif.

b. Objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage et ou en points.....tels que :

- Pour les ventes : augmenter le chiffre d'affaires de certains produits peut-être ceux à forte marge ou les nouveaux produits (objectif exprimé en francs ou en nombre de produits);
- Pour la clientèle : obtenir de nouveaux clients, (objectif à définir par région) et/ou augmenter le nombre et la valeur des commandes par client.

Par exemple : les Papeteries « AL MADARISSE » ont fixé l'objectif d'augmenter le chiffre d'affaires des papiers pour photocopieurs de 20% au cours de l'année N.

Comment y parvenir ?

Nous proposons deux solutions:

a) augmenter les prix de 3% et les quantités vendues de 16,6 % (calcul avec un chiffre d'affaires de 100dh : $100 \times 1,03 \times 1,166 = 120,01$).

b) + 5 % chez nos clients actuels et rechercher de nouveaux clients.

- **Par les marges :** amélioration en limitant les réductions accordées aux clients, en maîtrisant les frais de distribution, en optimisant le nombre de visites par client...

- **Pour l'activité :** prendre en compte les variations saisonnières dans la détermination des objectifs répartir plus régulièrement l'activité au cours de l'année. Ces variations entraînent souvent des déséquilibres dans la production, dans les stocks.....

- **Pour l'organisation :** augmenter la productivité des tournées (nombre de clients visités, temps de visite, nombre de kilomètres parcourus, gestion du temps...). Avec l'organisation. on est à la frontière de l'aspect quantitatif et qualitatif des objectifs.

c. Les objectifs qualitatifs :

Ils sont moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation, à partir d'échelle d'évaluation.

• **Le service client** : optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle (établir un contact permanent grâce au téléphone et à la communication écrite, etc.) améliorer l'indice de satisfaction des clients. L'amélioration du service client, préoccupation de nombreuses entreprises, les amène à lancer différentes actions, plans, études, etc.

On peut également définir des objectifs qualitatifs concernant :

- **Le réseau commercial** : motiver les intermédiaires afin qu'ils mettent en avant nos produits et répercutent efficacement notre politique commerciale (promotions, prix, etc.).

- **Le suivi de la clientèle** : surveiller les livraisons (conformité, délai et satisfaction clients), fidéliser les clients et effectuer des relances.

- **La gestion des comptes clients** : diminuer les risques liés au recouvrement des créances (sélection de clients solvables, relances, lecture des documents comptables, bilan, résultats, etc.).

- **L'organisation** : optimiser la gestion du secteur (réduction du temps des visites : préparation des visites, prises de rendez-vous, élaboration de fiches clients etc.).

1.2.4. Les différents types d'objectifs

Généralement, on différencie trois types d'objectifs :

a. Objectif déductif : à partir d'informations sur le marché, la direction commerciale extrapole l'évolution de la tendance observée (selon des méthodes statistiques, cf. chapitre des moindres carrés) et fixe les objectifs.

b. Objectif volontariste : lorsque l'entreprise désire pousser certains produits, lancer de nouveaux, augmenter sa part de marché....., elle ne se base pas sur des statistiques. Mais elle définit pour ces vendeurs des objectifs qui les orienteront vers ses priorités.

c. Objectif réactif : lorsque les prévisions sont difficiles, que les résultats sont inattendus, que la conjoncture est défavorable ou qu'un nouveau concurrent s'impose sur le marché, la direction commerciale choisit de réorienter les efforts de ces vendeurs.

NB : Ces objectifs sont la base de la construction du tableau de bord.

3. Les missions des vendeurs et la stratégie de vente

3.1. Les missions des vendeurs

Les gens ont toujours tendance à croire que la seule mission assignée au vendeur est d'obtenir des commandes. Or, en réalité, le vendeur assume de nombreuses tâches qui varient en fonction de la nature des marchés visés par l'entreprise, du lieu d'exercice de l'activité de vente et des objectifs (tâches) assignés au vendeur.

a. La nature des prospects

Les vendeurs peuvent s'adresser aux différentes catégories de prospects :

- Les consommateurs finaux,
- Les acheteurs professionnels des entreprises de distribution (le cas des magasins, des centrales d'achats),
- Les responsables d'achat dans les entreprises,
- Les prescripteurs.

b. Le lieu d'exercice de l'activité de vente

Le vendeur peut exercer ses activités soit :

- Dans les magasins: le cas où l'entreprise procède elle-même à l'écoulement de ses produits aux consommateurs finaux en créant ses propres magasins (points de vente).
- Dans les bureaux ou ateliers de prospects : le représentant se déplace chez le client pour conclure les ventes.
- Aussi, soit par téléphone, soit par la porte à porte aux domiciles des particuliers.

c. Les tâches assignées aux vendeurs :

En dehors de son activité ordinaire qui est la vente, le vendeur peut assurer d'autres tâches telles que :

- La prospection : qui consiste à déceler les clients potentiels intéressés par les produits de l'entreprise et auprès desquels celle-ci doit entreprendre des actions afin d'influencer leurs comportements d'achat.
- L'information et la communication : l'une des plus importantes tâches du vendeur est de transmettre au client toute information relative aux produits et services offerts par l'entreprise. La communication assurée par un vendeur a généralement plus d'impact sur le client que celle assurée par les mass-médias du fait qu'elle est interactive.

En effet, le vendeur adapte ses messages aux caractéristiques, aux attentes et aux réactions des clients. Dans certains domaines, la communication constitue pour le vendeur sa principale ou unique tâche ; le cas par exemple des délégués médicaux qui rendent visite aux médecins pour les informer sur les produits du laboratoire qu'ils représentent.

- Le service : le vendeur peut assurer divers services à ses clients, tels que :

- **L'aide à la vente** : en s'adressant à un distributeur intermédiaire, le vendeur ne doit pas se contenter seulement de la vente. Mais, il doit aussi aider son client à revendre le produit au consommateur final en lui apportant des conseils en matière de promotion et merchandising. Le service après vente : certains

- **Services après vente** peuvent être assurés également par les vendeurs. Par exemple, les technico-commerciaux assurent la formation des acheteurs et la maintenance des produits vendus.

- **La collecte d'informations** : bien qu'il s'agit d'une tâche complémentaire, le vendeur est tenu à communiquer à sa direction toute information utile sur les besoins et les attentes de la clientèle, sur les actions mises en œuvre par les concurrents et enfin sur les tendances du marché. Pour cela le vendeur rédige à intervalles réguliers des rapports sur ses visites et ses résultats.

3.2. La structure de la vente

Pour conquérir un client, l'entreprise a le choix entre plusieurs modes d'approche de la clientèle :

- a. Le vendeur face à l'acheteur : le représentant est en contact direct avec le client soit par téléphone, soit par le face à face.
- b. Le vendeur face à un groupe d'acheteurs: c'est le cas d'un représentant qui doit expliquer les caractéristiques d'un nouveau produit au comité d'achat d'un grand magasin.
- c. L'équipe de vente face à un groupe d'acheteurs : une équipe commerciale (composée par exemple d'un gestionnaire, d'un vendeur et d'un ingénieur) fait face
- d. La vente conférence: le vendeur se fait accompagner de plusieurs spécialistes de l'entreprise pour faire une présentation centrée sur les problèmes et les opportunités de l'acheteur.

La vente séminaire: une équipe interne organise un séminaire, de mise à jour des connaissances, destiné à entretenir de bonnes relations avec les acheteurs. Après le choix de l'approche de la clientèle, l'entreprise peut recourir aux services d'une force de vente interne ou externe (contractuelle). La force de vente interne est celle qui se compose d'employés travaillant exclusivement pour l'entreprise. Elle comporte du personnel de bureau qui s'occupe de la réception, du contact par téléphone et du personnel de terrain qui se déplace à la rencontre du client, quant à la force de vente contractuelle, elle se compose de voyageurs/représentants/placiers (VRP), des courtiers et d'agents rémunérés à la commission.⁴

4. la place de la force de vente dans la stratégie commerciale de l'entreprise

4.1. La place de la vente dans la stratégie de l'entreprise

Pour atteindre les objectifs visés, une politique de marketing implique le choix des segments stratégiques, de clientèle, et l'élaboration d'une Politique d'offre. Cependant, développer une offre appropriée ne suffit pas : il faut encore que ce produit soit conduit au bon endroit, que le client apprenne l'existence de ce produit et qu'on l'attire vers lui. L'enchaînement de la séquence « préparation de l'action par l'organisation » à la « réalisation de l'action par les hommes » et l'unité du commercial.

Nous nous attacherons tout d'abord rôle de la force de vente dans ce marketing-mix. Elle fait en effet l'offre au client final ou au client intermédiaire; elle distribue le produit ou le fait distribuer. Elle est aussi un agent de communication privilégié puisqu'elle permet le contact direct d'homme à homme.

Cette force de vente, comme toute activité de l'entreprise, doit être dirigée. On peut pour cela distinguer deux phases :

Phase 1: processus de formation de la volonté de vendre, et de fixation des objectifs.

Phase 2: processus d'exécution de cette volonté, en deux séquences : exécution de la volonté et organisation, c'est-à-dire préparation de la vente organisationnelle et exécution de la volonté et motivation, c'est-à-dire réalisation des actions de vente par les hommes.

⁴M. Mohamedrésumé théorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente pages 13

La complexité et la multiplicité des tâches de management nécessaires pour l'exécution de cette volonté de l'entreprise nous a conduits à scinder notre approche en deux parties distinctes et complémentaires respectant

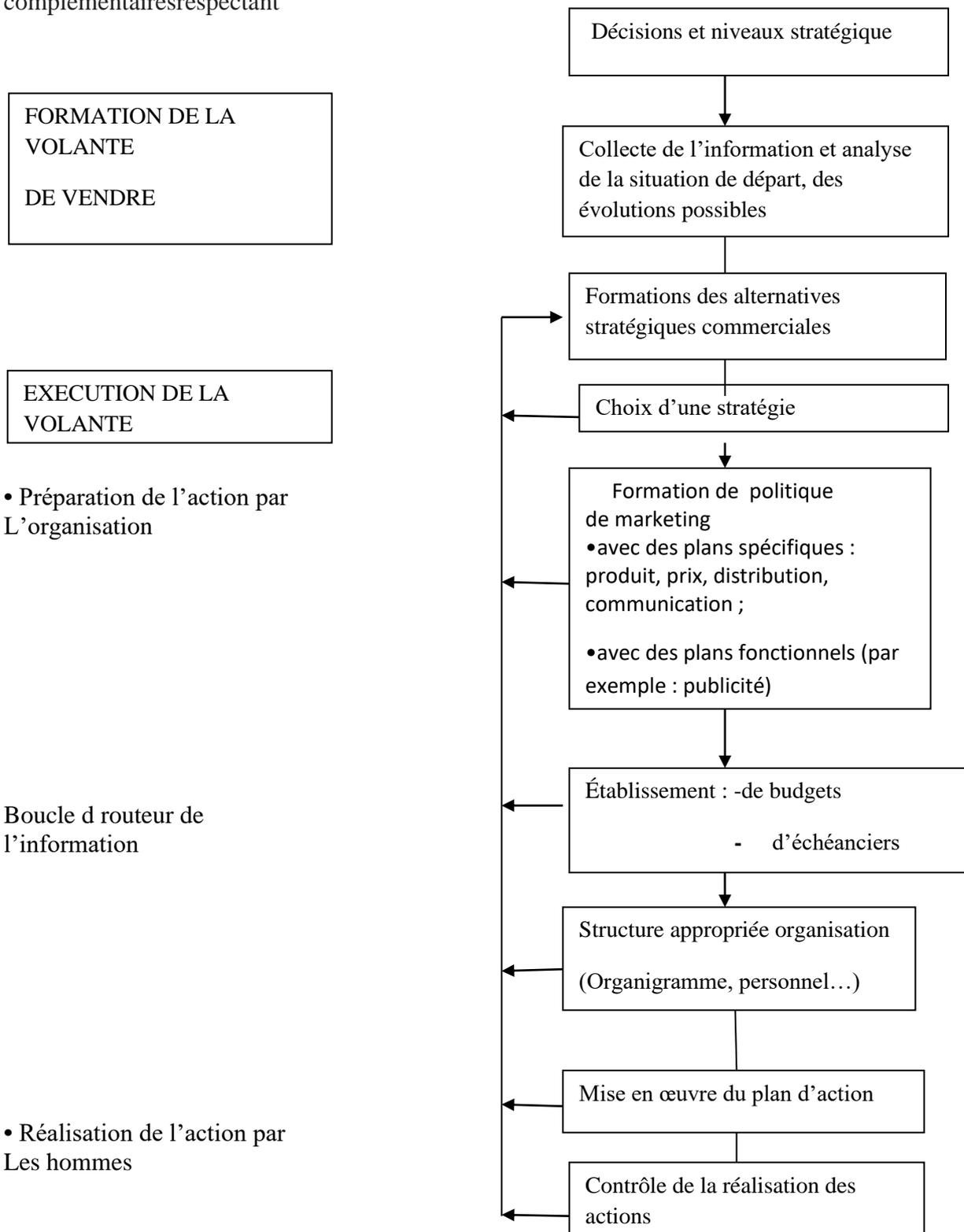


Figure 01: Les grandes phases d'une stratégie commerciale.⁵

⁵ZAYL(A), DAYAN(A) et BARASSIER(p): Management de la force de vente (action commerciale), édition d'organisation 3^eédition , page 62

4.2. Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction e ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend a voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ».

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs.
- Préparation et la mise en ouvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales

4.2.1. La place de la vente dans la fonction commerciale

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (quece soit pour la transformation ou la revente sans transformation) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande.

Afin d'accomplir les tâches qui lui son assigné et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.⁶

Section 02 : Structure organisationnel de la force de vente

⁶P. Charpentier, Organisation et gestion de l'entreprise, édition nathan, paris, 1997, page 230

2.1. Evolution de la structure des forces de vente dans les années 90

La concentration et la centralisation de la distribution ont eu pour effet une réduction du nombre de directeurs et de chefs de vente régionaux. Les niveaux hiérarchiques se sont traduits chez les producteurs par une évolution des postes et des responsabilités, entraînant une spécialisation plus poussée et une séparation plus nette des rôles. Par ailleurs, la nécessité de réduire les coûts et de coller d'avantage aux clients distributeurs a fait évoluer le rôle du vendeur, car on est passé d'une relation de personne à personne à une relation entre groupes de personnes, et la demande de performances, rapidité, cohérence des réponses et de professionnalisme s'accroît.

Les clients distributeurs sont eux aussi de plus en plus structurés, avec différents niveaux de négociation auxquels correspondent des enjeux particuliers. La structure de la force de vente doit s'y adapter, en particulier en mettant en avant un personnel commercial à la fois compétent et d'un niveau de responsabilité suffisant, par exemple lorsqu'on ne traite plus en direct avec un point de vente, mais avec la centrale d'achat régionale, voire nationale. Dernier arrivé sur la scène de l'économie de marché, le « Trade Marketing » met l'accent sur la nécessité impérieuse pour les producteurs de nouer des liens de partenariat avec leurs clients distributeurs. Cela a pour conséquence la constitution d'équipes pluridisciplinaires (équipe de projet dont la durée est limitée à celle du projet). On peut même, pour assurer une plus forte cohérence, envisager une force de vente par client (certains commencent à le faire).

Disons que la nécessité économique de réduire les coûts, combinée à une amélioration qualitative du service de la force de vente se traduit par l'évolution suivante:

- Réduction du nombre de commerciaux et de responsables hiérarchiques (disparition des chefs de zone, réduction du nombre de chefs de région);
- Apparition de postes plus spécialisés (par ex: responsable d'enseigne à la place de directeur des comptes-clé); réduction du nombre de vendeurs terrain mais augmentation de leur compétence;
- Développement des supports logistiques, notamment dans le domaine de l'information, avec l'emploi de nouveaux outils informatisés.

2.2. Structure et productivité

L'analyse ABC de la clientèle avait pour but d'attirer l'attention sur la productivité de la force de vente. De nombreuses solutions existent pour traiter de manière plus économique les petits clients:

- **Politique d'offre:** modification des conditionnements; conditions prix particulières pour commandes groupées; tarif dégressif par quantité.
- **Politique de distribution:** passage par un distributeur (grossiste); action concertée avec les grossistes; coopération avec d'autres forces de vente; VPC propre à l'entreprise.

- Politique d'action commerciale:

• **Force de vente** : vente téléphonique; tournées spéciales petits clients, ou petits clients vus uniquement en supplément de tournées de clients plus importants; primes pour la progression CA/ clients, conseil à de petits clients à fort potentiel.

• **Communication** : mailing catalogues, prospectus, promotion pour petits clients; accueil téléphonique (n° vert); utilisation de nouveaux media (télématique), journal d'information, technique.

Cette recherche de productivité est d'autant plus importante que le coût de la vente d'un vendeur ne peut qu'augmenter du fait des charges personnelles et des frais afférents. Elle s'est donc traduite par la création d'un « service de vente interne », complétant l'administration des ventes déjà existantes. On voit donc apparaître des télévendeurs, des vendeurs en salle d'exposition, des spécialistes de « marketing direct », mais une partie du travail du vendeur peut par ailleurs devenir plus sédentaire.

2.2.1. Les variantes de structure

a - Structure par zones

- Généralement solution de base combinée avec d'autres variantes.
- Pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec une force de vente «déléguée » (puisque généralement le contrat porte sur une zone géographique).
- Fréquente, lorsque la gamme de produits est relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contact permanent et une grande disponibilité.
- Cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

Exemple : la branche d'un grand groupe chimique vendant des produits destinés au jardinage (engrais, phytosanitaire, traitements, insecticides...), avec deux activités essentielles pour les V.R.P (avec statut) : visite, grossiste et détaillant, appui aux vendeurs des grossistes.

- Direction des ventes
- Chefs de régions
- Agents

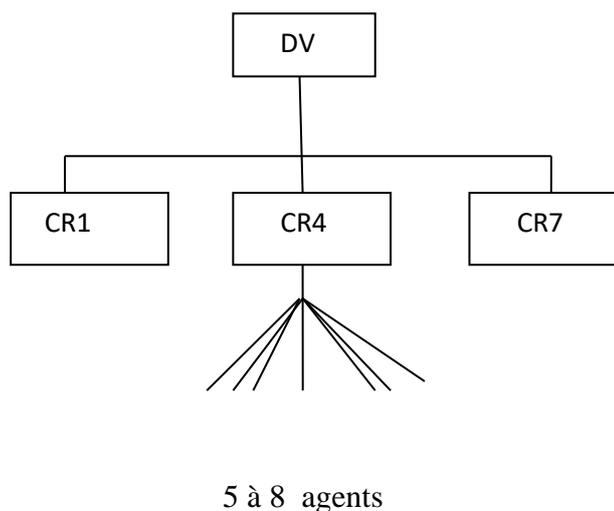


Figure 02 : Structure par zone

• **Tableau N° 03 : Les avantages et les limites de la structure par zone**

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • le vendeur a une zone d'action bien délimitée, ce qui permet d'évaluer facilement ses résultats, d'ou une comparaison directe avec les standards • le vendeur habitant souvent dans la zone qui lui affectée frais de déplacement sont réduits, le suivi de la clientèle plus régulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Les lieux de décision réelle sont-ils tous situés dans le secteur ? (Exemple: les centrales d'achats et les sièges sociaux situés à Paris ou dans d'autres grandes villes...). • la gamme de produits est-elle suffisamment homogène ? • Un même vendeur peut-il avec la même compétence vendre toutes les gammes de produits de la société ? • les secteurs sont souvent inégaux en surface du fait des contraintes géoéconomiques

Source : M. Mohamedrésuméthéorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente

b - Structures classiques

1- Structure par produit

- Lorsque les produits sont si diversifiés qu'il faut d'autres capacités et connaissances.
- Lorsque les produits sont si nombreux qu'un seul individu ne peut plus les suivre.
- Lorsque les interlocuteurs chez le client sont différents.
- lorsque l'éclatement en familles de produits permet une gestion plus précise et une animation plus performante.
- Lorsque la diversité des comportements d'achat et de ces produit est telle qu'un même vendeur ne pas suivre

2- Structure par marchés Ou type de clientèle

- Lorsque l'entreprise fabrique des produits très voisins mais pour des marchés très différents.
- Lorsque les différentes catégories de clientèle sont, très diverses dans leur comportement d'achat, dans leur demande de services.

Par exemple :

- 1) Entreprise du secteur ménager (casseroles, poêles...) ayant deux types de clientèle (les particuliers et les professionnels) avec deux marques différentes mais également deux forces de vente différentes.
- 2) Entreprise fabriquant des papiers, bandes et étiquettes adhésives destinés à la fois à l'industrie et au grand public. Deux forces de vente (Avec deux responsables différents), un pour chaque secteur.
 - Dans le domaine industriel: des exclusifs;
 - Dans le domaine grand public: des V.R.P. multiscartes (les gros contrats sont négociés par la direction commerciale).

ici, s'il y a un chevauchement géographique, il n'y a plus chevauchement des clients.

• Direction Commerciale (1)

• Direction des Ventes par marché (2)

(3)

(4) 1 ou 2 départements

• Vendeurs (3)

• Zones /secteur (4)

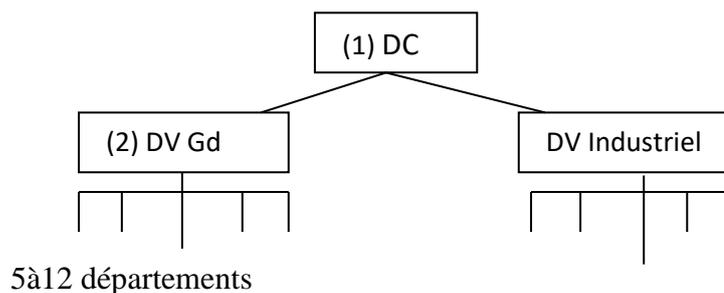


Figure 03 : structure classique

Tableau N°04 : Avantages et limites de la structure classique

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

Source : M. Mohamedrésumé théorie et guide de travaux pratiques le management de la force de vente

c - Structure par importance de certains clients-clé

- Produits industriels: lorsque certains clients, par leur importance (CA capacité de développement technologique) nécessite un suivi permanent.

Produit grand public : lorsqu'on travaille avec la grande distribution sur le référencement, la négociation des contrats de coopération, etc. (centrales d'achats).

d - Structures multi-réseaux

La nécessité de passer d'avantage à demande mouvante de la clientèle celle de prendre

Compte les coûts de plus en plus élevés des forces de vente, celle de servir d'une façon profitable les clients de la catégorie, celle enfin d'avoir des forces de vente adaptées à chaque type de produits distribués, font qu'il est souvent nécessaire d'avoir une approche fragmentée.

De grandes sociétés comme IBM, RANK XEROX SAGEN, n'ont pas pu continuer vendre des micro-ordinateurs ou du matériel bureautique à l'aide de leur force de vente habituelle, mais ont été obligées de créer ou de recruter un réseau de boutiques ou de concessionnaires pour produits qui ne pouvaient pas supporter des coûts commerciaux élevés en raison de l'hyper concurrence.

Dans ce type de société, on voit donc apparaître des structures dirigées vers certains types de clientèle, d'autres pour encadrer les commerciaux des concessionnaires.

On parle de marketing monolithique et de marketing fragmenté :

- du réseau simple au réseau multiple.

- on retrouve cette notion de multi

- réseau dans les recours pour certains clients à d'autres techniques comme la vente par téléphone ou par correspondance, avec parfois la combinaison force de vente terrain + réseau de télévendeurs + appui publipostage (mailing) pour renforcer encore l'impacte.

On retient en général 4 situations d'évolution vers une structure multi-réseau:

Cas n° 1: une entreprise mono-réseau souhaite des nouvelles couches de clientèle inaccessibles à sa force de vente habituelle.

Cas n° 2: une entreprise souhaite mettre en concurrence son réseau habituel et améliorer son image auprès d'une clientèle très sollicitée.

Cas n° 3: une entreprise souhaite accéder à des clients géographiquement très éloignés en leur rendant les mêmes services qu'aux clients urbains.

Cas n° 4: une entreprise souhaite économiser sur ses coûts de distribution ; elle transforme alors les frais fixes de sa force de vente en frais variables.

e - Forces de vente complémentaires

Ces dernières années, on a vu apparaître de nombreuses forces de vente complémentaires, soit pour pallier le coût de visite trop élevé qui fait négliger certains points de vente, soit répondre minimum de temps à des à-coups de l'activité de l'entreprise : lancement, exploration de nouveaux circuits, gain de distribution numérique, action sur des produits saisonniers.

f - Structure temporaires

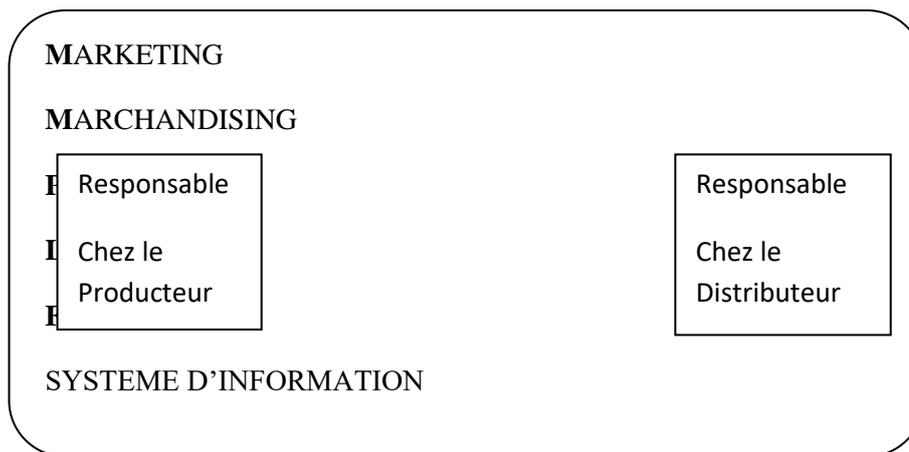
Pour mettre face à face les différentes fonctions des deux partenaires, on constitue des groupes de travail (« task forces ») réunissant des membres des deux sociétés de façon à permettre une rencontre entre ceux qui ont des fonctions similaires (informaticiens, comptables, logisticiens) et dont le travail peut contribuer à l'amélioration de l'interface actuelle, ou des deux chaînes de valeur prises dans leur ensemble fonctionnement de ces groupes sera très différent selon que les missions sont exploratoires ou d'exécution.

. 1) Les missions exploratoires

A partir du moment où deux sociétés ont décidé de travailler ensemble, une rencontre entre les différents intervenants est organisée afin de définir les actions envisageables, de choisir les priorités puis créer les groupes.

2) Les missions d'exécution

Une fois l'opération décidée par les directions et affinée par un groupe « miroir », les relations entre les différents services des deux partenaires s'établissent sous l'autorité d'un responsable pour chaque équipe : dans des entreprises rattachant le trader marketing aux structures de l'achat vente, ce sont le responsable d'enseigne et le responsable des achats (s'il n'existe pas encore de « catégorie manager »).⁷



Source : A. Dayan et A. Zeyl, Trade Marketing, Vuibert Gestion 1997

Figure 04 : La notion de « task force », une vision multi-liens.

2.3. Les secteurs de vente

Grace à la détermination de comme bien de vendeurs qui sont nécessaires pour l'activité commerciale, et ensuite l'élaboration d'un découpage pertinent des secteurs, on obtient une force de vente dans les meilleurs niveaux de l'efficacité.

2.3.1 Définition d'un secteur

Un secteur commercial est un territoire accorde a un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement enternes de potentiel de vente, de types et de nombre de clients à visiter, et de produits à Commercialisera

⁷A. Zeyl et A. Dayan, Force de vente (direction, organisation, gestion), édition d'organisation, paris 2000, pages 164-174.

2.3.2. Détermination du nombre de vendeurs

Le choix du nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

Trop de vendeurs: la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause, potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation, formation), ce qui risque d'entraîner une rotation du personnel important.

Peu de vendeurs: l'entreprise risque alors de perdre des parts de marché au profit de la concurrence.

2.3.3. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur

Un secteur doit répondre aux caractéristiques et aux qualités suivantes :

2.3.3.1. Les caractéristiques des secteurs de vente

- Attribution à un seul vendeur ;
- Modifications rares, car elle se heurtera à l'hostilité des vendeurs, surtout si ceux-là sont rémunérés principalement à la commission ;
- Potentiels de chiffres d'affaires peu égaux de façon à éviter les injustices ou des conditions de rémunération différentes entre les vendeurs ;
- Les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle. Ils ne doivent être ni trop grands ni trop petits.

2.3.3.2. Les qualités d'un bon secteur

Compte tenu des particularités de la région, des produits, et des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés, c'est à dire:

- Egaux en potentiel : assure l'égalité entre les vendeurs;
- De taille raisonnable: permet des visites régulières des clients et limite des frais de déplacement ;
- De taille suffisante: assure une certaine productivité et des revenus motivants ;
- Bien délimités et attribués à un seul vendeur : permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et évite les conflits entre commerciaux

2.3.3.4. Les critères de découpage d'un secteur

La constitution des secteurs de vente se réalise par la prise en compte de trois critères

a. Critère géographique

Elle consiste à confier à chaque représentant un secteur bien délimité à l'intérieur dont il est amené à vendre tous les produits de l'entreprise.

- Ce critère présente plusieurs avantages
 - ✓ les secteurs sont clairement définis pour les vendeurs ;
 - ✓ Elle est économique du fait que les frais de déplacement de chaque vendeur sont limités par rapport à l'endroit;

- ✓ Permet de réduire les conflits entre les représentants du fait que la responsabilité de chacun d'entre eux est limitée dans le secteur où il opère
- ✓ La répartition par secteur est un facteur de stimulation des représentants, ce dernier va se sentir plus motivé à l'amélioration de ses résultats et à l'entretien de bonnes relations avec ses clients

Les inconvénients

- Risque de ne pas avoir des secteurs égaux en potentiels de chiffre d'affaires;
- Risque de non équité pour les commerciaux et conflits possibles ;
- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients.

b. Critère du potentiel marché

On constitue des secteurs de vente en tenant compte du potentiel de chiffre d'affaires.

Le potentiel sera mesuré par l'analyse:

- Des prospects/clients (qui, combien, quel pouvoir d'achat? etc.);
- Des concurrents (qui, combien, part de marché?).

Avantages

- ✓ Permet de mieux orienter le travail des commerciaux sur leurs secteurs;
- ✓ Permet de répartir le travail des commerciaux de manière équitable.

c. Critère par produit

Chaque vendeur se spécialise dans la vente d'un type de produit ou d'une gamme, cette structure est bien indiquée lorsque les produits sont très différenciés et exigent des compétences différentes des vendeurs.

- **Avantage**
 - ✓ La segmentation de la force de vente par produits, permet une meilleure adaptation face à la concurrence ;
- **Les inconvénients**
 - ✓ Elle est coûteuse ;
 - ✓ Chevauchement des vendeurs (contact d'un même client par différents vendeurs);
 - ✓ Le mécontentement des acheteurs qui ne souhaitent pas négocier avec plusieurs vendeurs différents. ⁸

2.3.3.5. L'organisation du travail dans les secteurs

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

⁸A. Zeyel et A. Dayan, Force de vente (direction, organisation, gestion), édition d'organisation, paris 2000, pages 164-174.

a. La gestion du temps

• Le temps consacré à la vente directe

Il doit être le plus important possible pour optimiser 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.

b. Organiser le travail 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 a priori. Cette responsabilité dépend :

- Des conditions de marketing;
- Du rôle attribué à la force de vente ;
- De la qualité de personnel de vente.

Section 03 : Les types de la force de vente

3.1. Typologies de la force de vente

L'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter.

Deux typologies sont couramment utilisées :

3.1.1. Les typologies selon l'activité du vendeur

En fonction des missions attribuées aux commerciaux on distingue deux types de F.V :

3.1.1.1. La force de vente interne

Elle est constituée de commerciaux qui 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.

3.1.1.2. La force de vente externe

Il s'agit de l'ensemble des commerciaux qui se déplacent chez le client. Son rôle est de transformer tout individu dans la rue en potentiel acheteur des produits que l'entreprise représente.

3.1.2. La typologie selon le lien juridique

Retient comme critère le lien juridique qui s'établit entre l'entreprise et ses vendeurs. On distingue :

3.1.2.1. La force de vente propre

Constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, pouvant avoir différents statuts, salarié de droit commun, et vendeur représentant placier exclusif (VRP) :

a. Le salarié de droit commun

- L'entreprise dit au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- L'entreprise peut lui demander des tâches autres que la seule vente prospection, visites d'entretien, d'accompagnement, etc.
- La clientèle appartient à l'entreprise, pas au vendeur.
- Le revenu du vendeur est assuré par une partie fixe minimale, à laquelle peuvent s'ajouter une partie variable (intéressement) et des primes.
- L'entreprise peut appliquer entièrement sa politique marketing et elle évite le statut contraignant pour elle du vendeur (VRP) statutaire... mais elle le paye littéralement en raison du salaire et des charges sociales afférentes dus que les affaires
- marchent ou non.
- Les deux parties sont liées par un contrat de travail.

b. Le voyageur représentant placier statutaire exclusif (VRP)

- En pratique, ce statut donne à l'entreprise les mêmes moyens de direction et de contrôle de l'activité du vendeur et lui coûte autant, mais lui permet d'imposer une clause de non concurrence au vendeur qui part.
- Le statut de VRP est très intéressant pour le vendeur, qui en retire des avantages fiscaux et de revenu (part variable de sa rémunération). Le VRP étant censé apporter lui-même et développer une clientèle, il doit à une indemnité de clientèle souvent élevée si la résiliation de son contrat de travail est le fait de l'employeur.⁹

3.1.2.2. La force de vente déléguée

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complémentaire autonome, il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendants²⁹ :

• Le VRP statutaire multicartes

- Ce vendeur a un statut identique à celui du VRP exclusif, mais travaille pour plusieurs entreprises, non concurrentes mais parfois complémentaires.
- L'entreprise n'a pas beaucoup de prise sur lui, sur sa manière de travailler, et sur à peu près rien. En contrepartie, le multicartes ne lui coûte que s'il lui rapporte : elle paye en effet sa couverture sociale, mais ne paye pas ni un salaire fixe minimum, ni les frais professionnels.
- Ce statut est intéressant lorsque l'entreprise n'a pas les moyens financiers de se doter d'une force de vente propre (activité débutante, succès aléatoire... etc.), ou qu'elle veut tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée.

• Les statuts de mandataires

Nous pouvons distinguer plusieurs types qui ont ce statut qui sont les suivants :

a. L'agent commercial

- Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
- L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.
- L'agent commerciale, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ses mandats.

⁹P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, édition DUNOD, Paris, 1999. Page 5

- L'agent commercial, indépendant sans lien de subordination avec son mandant, doit respecter les instructions qu'il a reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.
- L'agent commercial, surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.
- L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de l'agent commercial, ou alors à posteriori seulement.
- Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financer une force de vente propre, que ses clients potentiels sont dispersés, qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle initie une activité ou qu'elle s'essaye à l'exportation, situation ou le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux.

b. Le commissionnaire

Il négocie les produits dans le cadre d'un contrat de commission, jamais propriétaire des marchandises, il agit en son nom pour le compte de l'entreprise, (lestransitaires). Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire.

c. Le courtier

Il met en relation l'entreprise qui propose ses produits à la vente et les acheteurs éventuels, cela dans le cadre d'un contrat de courtage. Sa rémunération aussi est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire.

d. Le vendeur à domicile indépendant

Un vendeur à domicile indépendant (vdi) n'a pas de contrat de travail au titre de cette activité, mais un contrat qui définit sa qualité de travailleur indépendant et les relations contractuelles qui le lient à l'entreprise dont il va vendre les produits. Il organise son activité comme il l'entend (niveau, objectifs, financiers,... etc.), avec une éventuelle aide, commerciale et de gestion de la part de l'entreprise, sauf à respecter la législation et les règles professionnelles, ainsi que les règles commerciales de l'entreprise et l'image de son réseau. Les sources de ses définies dans son contrat, peuvent être des marges, des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaires ou à d'autres critères prévus dans le contrat.

Section 04 : Les clés de réussite du management de la force de vente

4.1. Les caractéristiques essentielles au succès d'un réseau de distribution

L'atteinte des objectifs dépend directement du réseau de distribution ; pour la réussite de la stratégie commerciale, vous devez vous attacher à optimiser ce réseau et son fonctionnement.

4.1.1 Les caractéristiques principales auxquelles le réseau de distribution doit répondre pour qu'il soit un succès

a. Le réseau de distribution doit être équilibré

Pour que le réseau soit efficace et puisse répondre aux besoins des clients tout en ayant un bonpouvoir de prospection, il est nécessaire de penser leurs organisations de manière très géographique :pas seulement en prenant en compte les distances routières (même si c'est, bien évidemment, indispensable), mais en prenant en compte la richesse réelle de

fidélisation/prospection selon les territoires. Il faut représenter géographiquement la localisation de vos gisements, de vos prospects, la présence de population-cible selon les zones, pour savoir exactement si chaque commercial du réseau de distribution :

- a de quoi se mettre sous la dent.
- a un territoire adapté à ses capacités (si vous avez engagé des commerciaux de la prospection, autant rentabiliser leurs compétences en leur donnant un secteur où ils ont de quoi faire...).

b. Le réseau de distribution doit aussi être un réseau de communication

Assurez la disposition de tableaux de bord retraçant l'évolution des objectifs de chacun pour permettre aux commerciaux terrain de suivre la stratégie de l'entreprise et les progrès réalisés. Pour éviter d'y passer trop de temps, optez pour un outil mutualisé avec des accès personnalisés pour que les équipes aient accès à une vision globale des résultats de l'entreprise, ainsi qu'à leurs propres résultats selon les territoires. Ils pourront voir où leur stratégie fonctionne et où ils sont à la traîne.

c. Le réseau de distribution doit être motivé : Pour que le réseau de distribution soit un succès, il vous faut trouver des solutions pour booster l'engagement des commerciaux : un bon outil pour cela est un tableau de bord commercial géographique et interactif qui leur facilite la vie en leur permettant :

- de suivre l'avancée et l'efficacité de leurs actions commerciales : les responsabiliser en les rendant maîtres de leur stratégie, ce qui est un levier d'engagement.
- d'organiser plus facilement leur prospection en extrayant des listes de prospection clé en main sur la zone et le profil prospect de leur choix.

d. le réseau de distribution doit être collaboratif

Pour assurer le succès, il faut suivre de près la performance de chacun pour être alerté en cas de retard et pouvoir donner un coup de main quand c'est nécessaire : avec un tableau de bord géographique qui se met à jour en même temps que vos données, vous êtes alerté en temps réel et pouvez visualiser quel secteur pose problème. Vous zoomez sur le secteur pour afficher les données d'activité, localiser les concurrents, clients et prospects et déterminer d'où vient le problème. Vous pouvez alors déterminer une stratégie en partenariat avec le commercial terrain pour l'aider à remplir ses objectifs.

4.2 Animation de la force de vente

Les six clefs de la réussite pour animer les commerciaux de manière efficace, motiver l'équipe et la rendre encore plus performante :

a. L'association de la force de vente aux décisions en amont : Si la force de vente a l'impression qu'on lui impose des objectifs définis de manière totalement arbitraire, sans même lui demander son avis, alors que c'est elle qui connaît le mieux son secteur et ses spécificités... Vous vous tirez une balle dans le pied, parce que vous oubliez d'associer les personnes les mieux placées pour vous donner les informations clés. Consultez votre équipe en

amont : vos décisions seront meilleures, et elle adhèrera plus facilement à ses objectifs commerciaux.

b. La clarification des attentes et des critères de réussite : En fixant les objectifs, il est nécessaire de montrer à ceux qui vont devoir les remplir que vous ne les avez pas définis au hasard. Appuyez-vous sur une représentation graphique de chaque secteur pour leur montrer où se localisent leurs gisements de potentiel et comment vous avez estimé les objectifs en fonction du potentiel de chaque territoire.

c. Bien animer la force de vente passe aussi par le fait de lui donner des outils numériques pertinents et de l'autonomie pour s'en servir : Vos commerciaux terrain doivent avoir toujours sur eux une carte interactive de leur secteur, sur laquelle ils puissent sélectionner la zone où ils veulent réaliser leurs visites (de prospection, de fidélisation... ou les deux !) en fonction de leurs rendez-vous prévus et du temps dont ils disposent. Leur fournir un tableau de bord géographique personnalisé contenant toutes les informations pour définir leur stratégie et la mener en toute autonomie est un bon moyen de leur faciliter la tâche.

d. Le suivi des équipiers et de leur donner un coup de main si besoin : Autonomie ne veut pas dire abandon ! Le tableau de bord géographique de poche de vos commerciaux vous permet d'avoir une vision de la progression de leurs objectifs en temps réel pour être en mesure de repérer quand ils sont en difficulté. Il ne s'agit pas de les surveiller, mais de pouvoir leur donner un coup de pouce quand c'est nécessaire : avec un tableau de bord géographique, vous voyez apparaître en rouge les régions commerciales et les secteurs qui accusent un retard sur objectifs, vous êtes donc alerté à temps pour étudier la situation, repérer d'où vient le problème et agir pour que votre force de vente atteigne ses objectifs malgré tout.

e. Être un lien entre les membres de l'équipe est essentiel pour animer la force de vente: Les réunions commerciales peuvent être une véritable épreuve. Faites-en un moment de convivialité et de productivité : profitez-en pour demander à chacun de raconter ses réussites récentes, pour partager des informations et expériences intéressantes... Vous ferez le point sur l'avancée des objectifs globaux en montrant, tableau de bord à l'appui, comment chacun s'inscrit dans une stratégie globale et fait avancer les objectifs de l'entreprise. C'est l'occasion de montrer à chaque commercial qu'il fait partie d'une équipe et de donner du sens à ses efforts quotidiens, même s'il est sur le terrain et éloigné la plupart du temps.

f. Il faut donner envie d'être là : C'est en associant tous les éléments ci-dessus que vous saurez animer votre force de vente et lui donner envie de donner le meilleur d'elle-même : des objectifs aussi une présence non intrusive, qui sait apporter de l'aide lorsqu'il le faut. Avec tout cela, les membres de votre équipe seront motivés et engagés dans vos challenges.¹⁰

¹⁰<https://www.performance-commerciale.com>

4.3. Les facteurs clés de réussite d'un bon manager commercial :

Savoir recruter ses commerciaux. C'est un point déterminant pour la suite. Il faut recruter des talents commerciaux. Et pour cela, le CV ne suffit pas. Un bon vendeur n'est pas forcément celui qui sort d'une école de commerce mais plutôt celui qui a le potentiel intrinsèque, la motivation réelle, la capacité à s'adapter, à se dépasser et l'envie de faire ce métier.

a. La méthodologie : il est important de savoir réfléchir à la stratégie commerciale, et aux plans d'actions à mettre en place. Pour cela, il faut organiser de façon méthodique les missions de chacun en fonction de leurs compétences, et force de caractère. Il est essentiel pour le manager commercial de savoir gérer ses priorités, car il sera souvent sollicité pour des problématiques clients. Il doit avoir des indicateurs précis lui permettant de suivre sa stratégie. Enfin, il doit faire appliquer les méthodes de vente.

b. Faire monter son équipe en compétence : même les meilleurs vendeurs ont toujours des points à améliorer, sur leurs savoir-être ou leurs techniques de vente. Le manager doit savoir identifier le niveau de compétence de son collaborateur à un instant T et le niveau vers lequel il souhaite l'amener. Il détermine ensuite, la meilleure façon de faire progresser ses vendeurs.

c. La gestion des outils/moyens de vente : selon le type d'activité, il est nécessaire d'adapter les outils nécessaires à la force de vente pour performer (base de prospection, CRM, outils marketing, outils de reporting...). Pour être performant, le commercial doit optimiser son temps de travail, et pour cela, l'industrialisation de certaines tâches de vente est incontournable (ex : l'envoi d'emailing).

d. Savoir contrôler : Le contrôle fait partie des missions incontournables de tout manager, mais cela est encore plus marqué pour le responsable des ventes. Il faut suivre à court et moyen terme, les ventes, et les devis pour s'assurer qu'ils aboutissent à un chiffre d'affaire effectif. Le manager commercial doit savoir doser son contrôle pour qu'il soit juste, et éviter d'être démotivant.

e. Motiver son équipe : Si ce point est commun à chaque équipe, il n'en reste pas moins qu'il est primordial pour la force de vente. Et la motivation ne passe pas que par les éléments de rémunération, de primes ou d'incitations. Le manager doit savoir porter de la considération pour fédérer son équipe sur le long terme.

f. La qualité de service : un bon vendeur sait garder son client sur le long terme. Il faut combiner le professionnalisme du commercial et du manager pour obtenir les meilleurs résultats. La qualité de l'offre ou du produit vendu fait bien sûr partie de l'équation.

g. La communication : Le manager doit donner du sens au travail de l'équipe, et souvent relayer la vision de la direction. Il doit savoir faire preuve de fermeté lorsque cela est nécessaire, et féliciter les actions bénéfiques. Son message doit être clair, précis et positif pour conduire au mieux l'équipe vers la réussite.

Conclusion

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer un certain degré les fondements théorique et généralité concernant la force de vente, et que nous avons réparti en quatre sections. Nous avons montré l'organisation de la force de vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, de ses différents types et statuts, de sa structuration, de ses multiples fonctions et aussi sa place dans la stratégie marketing de l'entreprise, ainsi que son secteur et les clés de sa réussite. Ce qui nous a permis de relever un peu le voile sur notre problématique que nous allons approfondir dans le chapitre qui sui.

Chapitre 02 : Management de la force de vente

Introduction

La logique du recrutement présente l'importance et les complexités de l'intégration des individus dans l'organisation de la force de vente. En partant des caractéristiques souhaitées pour l'organisation en construction, nous allons maintenant voir en détail comment chercher des candidats au profil adapté, les sélectionner et les intégrer. Cela oblige en place à s'interroger sur l'inadéquation et sur la gestion des départs de certains vendeurs en place.

Section 01 : Le recrutement et sélection de la force de vente

De nos jours les entreprises ont utilisé de vendeurs de plus en plus compétent et performants, car la concurrence est de plus en plus dure, c'est la raison pour laquelle le recrutement est d'un enjeu indispensable.

On peut identifier différents phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. Cette section s'intéresse à l'intégralité du processus.

1.1. Le déroulement de l'opération de recrutement

L'opération de recrutement passe par ces étapes suivantes :

1.1.1. L'apparition d'un besoin en personnel

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévention d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires. On recense trois causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

a. La rotation du personnel (Turn-over)

- Les départs volontaires de certains salariés (retraites, changement d'entreprise) ;
- Les départs provoqués (licenciements) ;
- Les promotions et mutation au sein de l'entreprise.

b. Le besoin des compétences nouvelles

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leur besoin ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- Présence de l'informatique et des nouvelles techniques de communication ;
- Férocité de la concurrence.

c. Le développement ou la création de l'entreprise

Le développement ou la création de l'entreprise doit recruter pour constituer son équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés afin d'accompagner et conquérir des parts de marchés.

1.1.2. Les outils de détection des besoins en personnel

L'investissement en personnel est coûteux une erreur dans le diagnostic des besoins de recrutement a des conséquences dommageables en termes de chiffre d'affaires et d'image pour l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise utilise des outils pour détecter les besoins de l'unité commerciale et leur évolution dans le temps, cités comme suit (petit 1) :

a. Le plan d'affaires (business plan)

Le business plan accompagne l'entreprise dès sa création et tout au long de son développement. Le plan d'affaires est le reflet de l'entreprise et de son avenir, il sert à déterminer ses perspectives, à fixer ses objectifs, et à guider l'affectation de ses moyens organisationnels et financiers.

b. Les tableaux de bord

Pour mesurer les besoins de recrutement, le manager met en place des tableaux de bord qui rassemblent de nombreuses informations relatives à l'activité de l'équipe commerciale ou à celle du vendeur :

- Chiffre d'affaires réalisé par produit, nombre de commandes, de nouveaux clients, taux moyen de remise ;
- Ratios qui permettent d'étudier l'activité, la rentabilité, et l'efficacité des vendeurs. Le tableau de bord permet aussi de comparer les objectifs prévisionnels et les réalisations, et de détecter des écarts afin d'analyser les causes et de prendre des mesures appropriées.

c. L'analyse qualitative et l'activité de vente

Il convient enfin d'étudier la qualité du travail, afin d'apporter les modifications nécessaires pour accentuer le professionnalisme de l'équipe et de recruter par exemple des salariés plus qualifiés, connaissant mieux certains segments de clientèle ou les produits vendus.

1.1.3. Définition du poste

Une fois que l'entreprise a analysé son besoin en recrutement, elle s'intéresse à la définition du poste, qui consiste à traduire les caractéristiques du poste à procurer en termes de compétences et de comportement. Le manager doit en conséquence décrire le poste avec précision, en fonction des besoins de l'unité qui recrute, et préparer le profil du vendeur recherché.

Le profil du poste doit permettre de définir clairement les éléments suivants :

- Le marché sur lequel se situe l'entreprise ;
- L'entreprise elle-même ;
- Les produits à vendre ;
- Les définitions du poste à pourvoir ;
- Les exigences ou préférences par rapport au candidat : âge, formation, expérience, présentation, potentiel, qualités, motivations, et centre d'intérêt.

a. Les qualités d'un bon représentant commercial

Un bon représentant commercial doit répondre aux qualités suivantes :

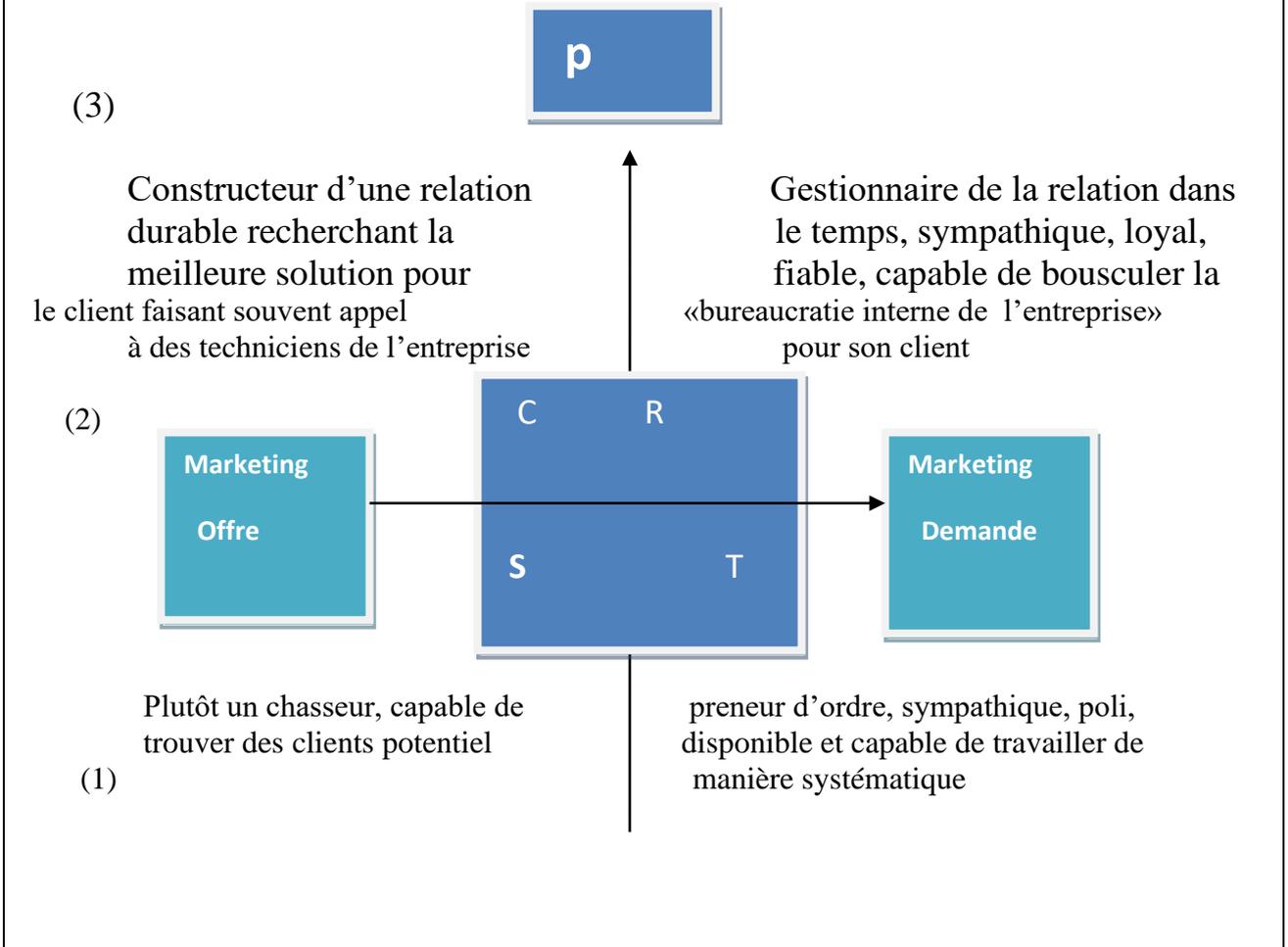
- **L'empathie** : capacité de sentir les besoins du client et de s'y adapter ;
- **L'adaptabilité** : capacité de se mettre en place avec le poste ;
- **L'ego-drive** : force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds ;
- **Qualités intellectuelles** : ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et/ou de synthèse, esprit logique, et mémoire ;
- **Qualités morale** : sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme ;
- **Qualités d'organisation** : ordre, méthode, capacité à déléguer et rendre compte, esprit d'équipe ;
- **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, attitude d'empathie ;
- **Caractère favorisant l'action** : ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de la décision, confiance en-soi ;
- **Qualités physique** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

•Les entreprises souhaitent des profils performant, elles le font en fonction de besoin très variés : on voit tout de suite que les profils doivent être différents.

Figure N°5 :Variété des profils en fonction des styles de vente attendus

Profil « STYLE DE VENDEURS »

Manager capable à la fois de mener une négociation à haut niveau et coordonner l'intervention de l'équipe travaillant dans le cadre d'une coopération avec le client



Source : A. zeyl, A. dayan, P. brassier, management de la force de vente édition Pearson education, p279

1.1.4. Les étapes de la sélection de la force de vente

Les candidats peuvent provenir de différentes sources. Néanmoins, il est préférable que l'entreprise ait la possibilité de choisir. Plus il y a des candidats plus il faut trier. La grille de filtrage est déduite de l'annonce, la personne qui répond au mieux au profil décrit dans l'annonce peut procéder à un premier tri du courrier. Les candidats non conformes reçoivent une lettre de remerciement en leur expliquant qu'ils ne répondent pas au profil du poste. Adopter une démarche rigoureuse de recrutement des vendeurs passe par plusieurs étapes :

- **Un effort continu de recrutement** : pour éviter d'être pris dans le dilemme « effort de recrutement trop coûteux ou risque d'échec », beaucoup de responsables de P.M.E. comme de grands groupes ont réagi en faisant du recrutement l'une de leurs préoccupations permanentes. Chaque fois qu'ils en ont l'occasion, ils entretiennent les contacts avec une liste de « possible », en discutent avec leurs inspecteurs et chef de vente et se créent ainsi un réservoir de candidats potentiels qui leur évitent d'avoir à lancer un recrutement.

- **La détermination du besoin** : le besoin de renouvellement est dû aux démissions, aux départs à la retraite, aux promotions, à la maladie, aux licenciements, combien de firmes prévoient pourtant d'une façon précise leurs besoins en personnel de vente à court et moyen termes ? Combien, compte tenu de la rareté de la qualité sur le marché, sont obligées d'attendre longtemps ou d'accepter « le passable », risquant ainsi de handicaper leur rentabilité future ? Pour justifier cette négligence, on avance :

- le désir de décentraliser le recrutement et d'inclure les responsables des secteurs pour lesquels on recrute ;
- le désir de trouver des vendeurs habitant le secteur ou près du secteur ;
- la réduction des frais de recrutement ;
- l'insertion plus facile de la personne à recruter.

- **L'aspect coût** : les justifications ne sont pas forcément contradictoires avec une politique suivie de recrutement. Elles impliquent simplement la nécessité de sensibiliser tous les niveaux hiérarchiques à cette politique de recrutement, la préparation de support et l'aide aux responsables locaux. Le besoin de développement survient lorsque l'entreprise accroît la taille de son équipe de vente, met en place un plan de modification progressive de son profil ou crée une nouvelle équipe.

- **L'analyse du poste à créer** : il s'agit de respecter les règles énoncées concernant :

- les missions et tâches à effectuer ;
- l'aspect relationnel de ces missions et tâches, avec la clientèle (par exemple, nature de la prise de contact, type de prestation) et les membres de l'organisation (hiérarchie, travail en équipe) ;
- la mise en avant d'éléments permettant l'autorégulation, donc veiller à tout ce qui nécessitera une adaptation du vendeur au poste.

L'entreprise peut vouloir faciliter la promotion interne et favoriser la crédibilité de commerciaux ayant réussi, l'émulation dans les équipes ou encore la réduction des coûts de recrutement. Par ailleurs, la progression dans le champ des compétences commerciales est longue, nécessite de recruter dorénavant des potentiels évolutifs, pour les diriger notamment vers les postes d'encadrements. C'est pourquoi les connaissances générales en gestion et en management, ainsi qu'un socle de compétences en leadership sont recherchées dès les premiers postes, chez les jeunes diplômés en particulier.

1.1.5. L'intégration des nouveaux vendeurs

L'intégration des nouveaux vendeurs passe par les éléments suivants :

a. La préparation de l'accueil

C'est une étape importante, car l'entreprise doit tenir compte de ses promesses faites au moment de l'embauche : bureau, carte de visite, véhicule, téléphone, documentation produits clients,...etc.

b. Le premier jour

Le nouveau vendeur a l'occasion de visiter l'entreprise, de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques. Il bénéficie éventuellement d'un séminaire d'intégration.

c. La période d'essai

Au cours de cette période, le nouveau vendeur découvre sa clientèle, il travaille souvent en double commande (avec un vendeur confirmé). Il peut bénéficier d'un salaire minimum garanti et d'entretiens de suivi avec le responsable de son intégration, et participe à des sessions de formation aux produits, et aux techniques de vente.

A la fin de cette période, le vendeur et son supérieur hiérarchique font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation. Le recrutement est pour l'entreprise un excellent moyen de communication. Elle veillera à véhiculer une bonne imagination et à pratiquer un job marketing, c'est-à-dire à vendre l'emploi disponible au meilleur candidat.

1.1.6. Les sources d'échec

La relation très forte des nouveaux, mais également le très grand nombre de vendeurs peu efficaces sont des signes évidents d'échec, dont les causes peuvent être de quatre origines :

- Une recherche insuffisante : elle est imposée par les délais et menée sans réflexion préalable, sans définition de politique, sans cadre précis, au coup, bref sans approche systématique, sans méthode ;
- Un recrutement fantaisiste : l'embauche résulte de la vente forcée d'un poste plutôt que son achat par le candidat, d'un choix plus personnel que collectif, d'un choix plus subjectif que rationnel ;
- Une mise en route superficielle : effectuer en fin de processus d'embauche, c'est une négligence inexcusable et qui coûte très cher ;

- Une certaine mauvaise foi des entreprises au moment du recrutement : constatant le triplement du turn-over des jeunes vendeurs recrutés. Se plaignent du comportement non professionnel des recruteurs, de l'information superficielle sur les produits, du manque de la formation.

Dans le succès des affaires, comme la technologie fait moins la différence, la qualité des équipes commerciales prend davantage de poids. Les entreprises sont donc conduites à être attentives à cette qualité commerciale, et d'abord dans le recrutement des vendeurs.¹¹

Section 02 : La formation de la force de vente

Les techniques évoluent, les acheteurs sont de plus en plus avertis. Pour répondre à ces exigences et améliorer les compétences de leurs collaborateurs, les entreprises ont recours à des méthodes très opérationnelles, utilisant le plus souvent les nouvelles technologies de l'information et de communication. De plus en plus personnalisée, la formation n'est pas seulement un investissement, mais aussi un moyen de motiver et d'améliorer les compétences des personnes. La formation en organisation est 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 ».¹²

2.1. Les besoins en formation

Cette phase est essentielle dans l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux commerciaux que dans la mesure où celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié. Pour cela, le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des vendeurs, à prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs, selon les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.1.1. Les résultats des vendeurs

Le responsable utilise le tableau de bord pour calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :

¹¹A. Zeyl, A. Dayan force de vente, (direction-organisation- gestion), édition d'organisation paris 200 Page 171.

¹²SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, page 336.

- **Analyse des ventes** : on mène une analyse par type de client, par type de produits, par vendeurs.
 - **Par type de client** : connaissance des produits, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, suivi de clientèle, condition de règlement, de remise, conditions de livraison, etc.
 - **Par type de produits** : la performance, la rentabilité par une rotation du stock de ses clients.
 - **Par vendeurs** : les difficultés rencontrées, les produits proposés sont-ils adaptés à la clientèle, etc.
- **Analyse des rapports de visite** : par l'analyse des affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retard ;
- **Analyse des ratios d'activités** : les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial.
- **Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités** : voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur.

2.1.2. Les attentes des vendeurs

Une simple analyse des résultats donne un début d'indication sur les besoins en information. Cependant, la consultation des vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes. En effet, ils peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs sans savoir le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

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 de l'entreprise et introduire des besoins nouveaux de formation.

2.2. Le contenu de la formation

Le contenu varie en fonction de la formation envisagée, il existe plusieurs types de formations :

2.2.1. 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, sa clientèle, son organisation commerciale.
- **Le produit** : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme, le mode d'utilisation.
- **Les techniques de vente** : sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (la préparation de prise de rendez-vous communication, organisation et gestion du temps...etc.), et pendant l'entretien de vente (formation à la négociation, à l'analyse des attitudes du client...etc.).¹³

2.2.2. Les autres formations

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées** : Ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités. Exemple : Gérer mieux son temps, améliorer l'organisation de la prospection.

- **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. Par exemple : conduire une négociation en anglais vendre en allemand.

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

2.3. Les modalités de la formation

Selon la taille de l'entreprise, les nombres des commerciaux à former, le contenu des programmes de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'ont fait appel à des organismes spécialisés.

¹³HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 22.

2.3.1. Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation **Tableau N°06**
: les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une Formation dispensée par un organisme spécialisé.
Avantage	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Coût plus fiable. - 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 les secteurs précis - Meilleure qualification des intervenants.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants. - Manque de disponibilité de l'encadrement de l'équipe commerciale - Liens hiérarchiques entre formateurs et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme pas toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coûts élevés de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris ,2004. Page 224

- ✓ 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.

2.3.2. Formation inter ou intra-entreprise

Tableau N°7 : les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise

	Inter-entreprises	Intra-entreprises
Caractéristique	Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation.	La formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un coût très élevé. - Coût plus faibles. - Echange enrichissant avec les vendeurs d'entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> -Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l'entreprise. -Possibilité de réaliser un suivi personnel. - Création d'une dynamique dans le groupe des Commerciaux.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux. - Manque d'échange avec les commerciaux d'autres entreprises.

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris ,2004. Page 226

- ✓ Les deux formules évoquées ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : celle de inter-entreprises il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans le deuxième cas plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

2.3.3 L'e-formation

L'e-formation est une formation au cours de laquelle le stagiaire est dans son entreprise, devant son ordinateur. Il est intégré une classe virtuelle pour suivre une formation en ligne.

Tableau N°: les avantages et les inconvénients de l'e-formation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Rapidité de mise en place.- Acquisition de nouvelles compétences.- Pas de perte de temps en déplacement.- Moins coûteux.	<ul style="list-style-type: none">- Pas de face à face avec le pédagogue.- Investissement en matériel informatique.- Connexion internet.

Source :C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l'équipe commerciale, Paris 2004, pages 2004

2.4. Le coût de la formation

Le cout varie selon les éléments retenus dans le calcul. Or, la rentabilité de la formation est estimée en comparant les résultats aux couts, d'où l'importance des choix effectués.

2.4.1. Coûts directs

C'est le coût de la formation elle-même, c'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...) et la documentation.

2.4.2. Les coûts indirects

Ils sont constitués par :

- Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaire (et surtout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation.¹⁴

2.5. L'évaluation de formation

¹⁴HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 228.

Ce n'est pas aisé d'évaluer une formation car la formation dispose de deux (02) aspects quantitatifs et mesurables ou qualitatif et subjectif, en plus quelques progrès peuvent être immédiats et d'autres peuvent demander un certain délai mais s'installer plus solidement. Une évaluation passe par deux (02) étapes :

2.5.1. Méthodologie

C'est d'observer deux groupes : un qui a reçu la formation et l'autre qui n'a pas reçu de formation afin de voir est ce que la formation constitue un échec ou une réussite. Avec la même méthode on peut mesurer le degré de réussite de cette formation et décider de programmer pour le restant de la force de vente.

2.5.2 La mesure des résultats

Les critères changent selon la nature des résultats à mesurer.

• Résultats quantitatifs :

On examine l'évolution de différents indicateurs du tableau de bord :

- L'évolution du chiffre d'affaires (CA) total,
- La marge dégagée,
- Le taux de remise moyen accordé,
- Le nombre moyen de visites par commande.

•Résultat qualitatifs : sont des critères subjectifs : image de l'entreprise, qualité des contacts avec clientèles, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe, suivi des clients et des relances.

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

Même si le recrutement est efficace, la formation attrayante, il est primordial d'avoir un système de rémunération adapté car il est à la base de la motivation des vendeurs, et le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation de créer l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats.

Il faut avoir conscience de l'intérêt et de la complexité de la notion d'accompagnement. On ne motive pas un individu, c'est l'individu qui se motive, personne n'est cependant motivé de façon permanente. Le rôle du manager est donc de mobiliser ses collaborateurs. Le manager crée les conditions favorables à la motivation et stimule pour l'action.

3.1. La rémunération de la force de vente

La rémunération des vendeurs est un élément essentiel du management de la force de ventes. Elle permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis. Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise qui tient également compte des usages du secteur d'activité et des attentes des vendeurs. La rémunération peut être définie comme « elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariées et gain résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement ». ¹⁵

3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération :

Le responsable commercial dispose de trois éléments pour élaborer son système de rémunération des commerciaux : le fixe, la prime et la commission.

3.1.1.1 Le fixe

Ce mode de rémunération revient à verser un salaire tous les mois au vendeur et cela quels que soient ses résultats. Le montant des appointements fixes est fixé en fonction de l'ancienneté, des titres, des diplômes, de l'importance des tâches à effectuer.

Tableau N° 11 : Les avantages et les inconvénients du fixe

¹⁵SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Bruxelles 2001, page 157.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - c'est un système sécurisé. - facilité dans la gestion et la budgétisation des salaires. - il facilite le recrutement surtout dans le cas de vente d'un produit nouveau - il est facile à expliquer à l'équipe de vente - la liberté dans la définition et la modification des tâches des vendeurs. - ce système rend possible la réalisation d'autres tâches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes...) 	<ul style="list-style-type: none"> - ce système est peu stimulant. - il favorise les vendeurs moins productifs - il risque de favoriser le départ des bons vendeurs qu'il pénalise. - en cas d'augmentation de la demande, il n'incite pas à réaliser des efforts exceptionnels. - il nécessite un contrôle rigoureux de l'activité des vendeurs par l'encadrement. - les charges de personnel sont incompressibles en cas de récession du CA.

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007.

3.1.1.2. La commission

Dans ce système, Le vendeur est rémunéré selon ses résultats. L'entreprise est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez »

La commission est calculée à partir d'une base (CA, marge réalisée, quantités vendus), à laquelle on applique un pourcentage appelé « taux de commission ».

Tableau N°09 : Les avantages et les inconvénients de commission

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - c'est très stimulant pour les vendeurs - il est facile à comprendre et à calculer. - les couts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires - il est possible de fixer des taux de commission plus élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> - c'est un système complexe à mettre en place. - la loyauté des vendeurs est faible. - les vendeurs négligents certains. - les activités (administration, suivi, etc.) - le changement de secteurs de vente est difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle.

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007. P 734

3.1.1.3. La prime

La prime est payée sous forme d'argent partiellement ou en totalité suite à l'atteinte d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter ses efforts et ses commerciaux vers les objectifs précis qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Elle motive plus que le salaire fixe.

Tableau N°12 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du la prime

Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs
- chiffre d'affaire total ou partiel ou par catégories de produits. -nombre de produits à vendre -nombre de visites clients ou de prospects -part de marché -taux de fidélisation	-organisation des visites. -gestion du temps. -application des techniques de vente. -remplissage des documents administratifs. -collecte d'information. -comportement avec ses collègues.

Source :Érick Leroux, Management des forces de vente, 2ème édition. p 115

La prime est très souvent associée à une rémunération fixe .elle comporte des avantages et des inconvénients qui sont résumés dans ce tableau :

Tableau N°13 : les avantages et les inconvénients du la prime

Avantages	Inconvénients
-les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation des taches variées. -elles lient la rémunération du vendeur à la réalisation des objectifs rattachés à chaque tache. -le cout de force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale.	-ce système est difficile à organiser. -certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs. -il est difficile et couteux à gérer quand les quotas sont nombreux et variés. -les vendeurs ont tendance à privilégier les activités pour lesquelles les quotas sont facile à atteindre : il ya a donc un risque de sélection des taches.

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007. P 735

3.1.2 L'élaboration d'un système de rémunération performant

Les entreprises combinent le plus souvent les différents éléments étudiés ci-dessus afin de bénéficier des effets positifs en minimisant les inconvénients. L'efficacité du système dépend du dosage choisi par l'entreprise entre ces composants et de son adéquation avec le contexte commercial et type d'activité des vendeurs :

- Une partie fixe, qui sécurise le vendeur en cas de chute des ventes, ou de l'exercice des tâches et missions non concernées par la commissions (la prospection, l'animation de salon...).
- une commission qui incite le vendeur à développer le chiffre d'affaires, à augmenter sa part des ventes sur le marché et les marges tirées.
- Une prime pour la réalisation des résultats qui dépassent les objectifs fixés préalablement, dans un timing bien délimité.

Un système de rémunération doit donc être à la fois :

- Attractif pour les vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Réalisable en termes de coût pour l'entreprise ;
- Equitable compte tenu de la qualification des salariés et du marché du travail.
- Reconnaissant des efforts déployés par les vendeurs.
- Sécurisant lui donner une assurance de revenu.

3.2 L'animation de la force de vente

La force de vente est active, quand l'animation est permanente et 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 et les rendent impliqués.

3.2.1 Objectifs de l'animation

« ...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... ». Le responsable commercial en animant son équipe, souhaite essentiellement :

- **Motiver les vendeurs** : les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.
- **Créer un climat favorable entre les vendeurs** : pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées afin d'améliorer les résultats et les actions de tous.¹⁶

3.2.2. Les types d'animation

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances on suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités.

3.2.2.1. La communication

La communication permet de mieux transmettre les messages entre les membres de l'entreprise. Sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable (sans conflit) et la création d'outils adaptés (réunion, conférence, journal de la force de vente, la lettre de fidélisation, etc.).

3.2.2.2. La formation

¹⁶HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 297.

L'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise. De plus, les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales et stimulantes. Il peut s'agir de conduite sur circuit, de séminaire à la montagne ou au soleil.¹⁷

3.2.2.3 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.

3.3. La stimulation de la force de vente

La stimulation consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. Les techniques utilisées et récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

3.3.1. Les techniques de la stimulation

- **Les concours**

C'est une compétition entre les équipes de vente ou individuellement en fonction des objectifs de chiffre d'affaire ou le nombre de produits vendus, avec des primes intermédiaire.

- **Le jeu**

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances voir le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une campagne de stimulation.

- **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.

- **Les récompenses**

L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense, cette dernière se présente sous forme d'argent, de cadeaux, de voyage, des récompenses honorifiques (médailles, trophées, titres et diplômes).

- **L'argent**

¹⁷HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris 2004, page 248

L'argent est un moteur, à condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec. Des écarts de rémunération sur les éléments variables, voire sur la partie fixe sont envisageables pour stimuler les équipes de vente

- **Les cadeaux**

C'est un outil de stimulation, souple et facile à utiliser. Ils peuvent permettre d'impliquer toute la famille du vendeur. Avec le développement de la forme points cadeaux cumulable, les chèques, bon d'achat, et catalogue cadeaux permettent le libre choix dans un magasin donné. - Les voyages Le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Sont le plus souvent organisée en groupe. C'est l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs.

- **Les voyages**

Le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Sont le plus souvent organisée en groupe. C'est l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs.

- **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, titre, diplômes qui sont remis aux salariés ou aux équipes les plus méritantes.

Tableau N°12 : les avantages et inconvénients des récompenses

Récompenses	Avantages – Inconvénients
Argent	A : préféré par les vendeurs, simple, représentatif d'une valeur. I : assimilable à une rémunération.
Cadeau	A : simple et souple si le cadeau est à choisir dans un catalogue (spécialisé), permet d'impliquer les conjoints, souvenir matériel, permet de récompenser de nombreux vendeurs. I : peut ne pas plaire, individuel.
Voyage	A : très apprécié, constitue toujours un bon souvenir, très stimulant (rêve). I : la destination peut ne pas plaire (ou le voyage déjà effectué), peu de lauréats, cher.
Honneurs	A : joue sur la reconnaissance par les autres. I : ne récompense que les meilleurs, moins stimulant.

Source : Claude Demeure, marketing, 6ème édition, page 273

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

Contrôle et évaluation de la force de vente vont généralement de pair. Un bon système d'évaluation (et donc de contrôle) est essentiel pour une bonne gestion de la force de vente. C'est lui qui, en permettant de déceler rapidement des anomalies (c'est-à-dire des déviations inattendus par rapport aux attentes), permet de prendre immédiatement des actions correctives. Tout système d'évaluation et de contrôle implique donc une comparaison des réalisations avec des objectifs.

La fonction contrôle (inclus la mesure, l'évaluation de la correction), déjà complexe dans une activité interne de l'entreprise, se complique dans le cas de la force de vente.

4.1. Le Contrôle de la force de vente

Afin de suivre le travail de vendeur, l'entreprise va mettre en place un contrôle. « Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévision et le réalisation ». ¹⁸

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et les rémunérer commerciaux ». ¹⁹

4.1.1. Accepter le principe du contrôle

➤ Contrôle et délégation

Dans la force de vente plus encore qu'ailleurs, on souffre de la dualité de la perception de la fonction de contrôle, s'agit-il :

- d'une surveillance des individus consistant à vérifier si les ordres ont été exécutés conformément aux instructions données.
- de la maîtrise d'une logique d'action consistant à voir si les actions et les plans proposés et mis au point avec le vendeur ont été exécutés, les objectifs atteints, afin de permettre des actions correctrices (auto- contrôle du vendeur et ajustement par les moyens et les objectifs pour le supérieur).
- le vendeur travaillant hors de la supervision immédiate, la direction des ventes doit déléguer, et par conséquent contrôler, car « Il n'y a pas de délégation sans contrôle ». Il faut donc faire accepter au vendeur le principe de la mesure, de l'évaluation et des propositions d'actions correctrices, comme il est indispensable qu'il comprenne bien l'importance de ce contrôle pour les deux partenaires.
- Pour le vendeur lui-même : s'il recherche une certaine justice et impartialité, il trouve dans ce contrôle : une appréciation comparative des valeurs individuelles, le maintien de l'égalité des chances à valeur et aptitude égale.
- Pour l'entreprise, qui peut, grâce au contrôle de la force de vente : discerner les types de vendeur pour une meilleure adéquation aux différents type de clientèle ; favoriser la promotion interne, faciliter la comparaison et la sélection, découvrir les besoin de formation.

¹⁸ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47

¹⁹RENE Y.DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998,page 139

L'entreprise doit donc être capable de décider, détecter, orienter et prononcer des sanctions, c'est-à-dire des promotions et des exclusions.

4.1.2. Les types de contrôle de la force de vente

Le contrôle, se fait en général sur une base quantitative et qualitative

- **Le contrôle quantitatif**

Il peut s'effectuer à travers les ratios suivants :

- ✓ Chiffre d'affaires réalisé/nombre de commandes ;
- ✓ Nombre de commandes/nombre de visites ;
- ✓ Prospection : nouveaux clients/nombre de visites ;
- ✓ Chiffre d'affaires/nombre de km parcourus ;
- ✓ Nombre d'impayés/nombre de commandes.²⁰

L'analyse de ces ratios permet d'avoir une image claire sur le travail du vendeur. De même, il est fondamental, pour évaluer ses besoins en formation.

- **Le contrôle qualitatif**

« Critiquez les actions et pas les hommes, valorisez les hommes à travers leurs actions ».

Ce type de contrôle portera sur :

- ✓ L'amélioration des techniques de vente ;
- ✓ L'amélioration des techniques d'information ;
- ✓ L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple ;
- ✓ Le moral du vendeur ou de l'équipe ;
- ✓ Les relations clientèles ou l'image créée.

4.1.3 Les modalités du contrôle de la force de vente

Plusieurs possibilités s'offrent aux responsables pour contrôler l'activité des vendeurs :

- **L'accompagnement**

Le responsable de vente, accompagne ses vendeurs sur le terrain lors de leur affectation à la vente, afin de voir par ses propres yeux la façon de réalisation du travail et dans quelles conditions.

- **L'analyse des documents du vendeur**

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement, en évaluant son activité, ces documents qui sont :

²⁰DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing », 6^{ème} édition, paris 2008, page 274

- Bons de commande C'est l'outil indispensable pour savoir quelles sont les références de produits les plus commandées, les moi commandées, selon quelle périodicité, quelle saisonnalité.
- Comptes rendus d'activité Les comptes rendus d'activité sont rédigés et fournis par les vendeurs eux-mêmes. Il renseigne en plus sur le travail du vendeur et sur l'état actuel du marché (clients, concurrents).
- Les notes de frais Pour conserver le contrôle d'activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars près.

• Le contrôle par un tableau de bord

Est un document synthétique qui permet de rassembler l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres, et de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.

4.2. L'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences». ²¹

4.2.1. Les styles d'évaluation

Selon MOULINIER(R), deux types d'évaluation se distinguent :

- **L'évaluation mensuelle** : Portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- **L'évaluation annuelle** : Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

4.2.2. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à : ²²

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;

²¹MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.

²²DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing », 6ème édition, paris 2008, page 275

- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe.

4.2.3. Les difficultés de l'évaluation

Par ailleurs, l'évaluation déborde souvent sur la notion globale du vendeur, entraînant une série de difficultés liées au système de notation qui doit être objectif, cohérent et commode à exploiter. Ainsi observe-t-on souvent :

- que l'examineur (le supérieur) n'est pas préparé au type de notation utilisé ;
- des variations entre les juges (dans le cas où il y en a plusieurs) :
 - individuelles dans l'appréciation différentes des profils, ce qui entraîne des écarts.
 - dans la sévérité : (tendance à sur-noter ou sous-noter).
 - en raison d'éléments affectifs (appréciation faussée en cas d'incompatibilité de caractère).

Quelques remèdes Pour renforcer l'objectivité :

- former tout le monde à la notation ;
- impliquer chacun dans l'acte de notation (faire comprendre que souvent, ils doivent se noter eux-mêmes) ;
- diriger l'attention des superviseurs vers l'évaluation et la notion de comportement simples à observer,
- bien séparer la notation des aptitudes de la notation des capacités (capacité= aptitude+formation).

Reconnaissons que ces remèdes sont particulièrement difficiles à mettre en œuvre dans la force de vente.²³

Conclusion

D'après ce chapitre, la force de vente peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise et parfois elle peut constituer une source de gaspillage. C'est pour cela qu'elle doit être bien organisée et gérée afin de faire face à la compétitivité sur le marché et de pouvoir couvrir l'ensemble du territoire.

²³ A. zeyl et A.dayan , force de vente direction organisation et gestion , édition d'organisation paris200, pages 377

Conclusion Générale

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers une seule partie théorique, à l'absence de la partie pratique vu la crise sanitaire qui touche notre pays, donc on n'a pas pu faire notre stage qui est prévu au niveau de la SPA Général Emballage à Akbou.

Cette recherche nous a permis de nous faire une idée claire à l'égard des aspects touchants le management de la force de vente en B to B.

La principale proposition de cette recherche est que le métier de vendeur du B to B, tel que nous l'avons compris durant des années, est en voie d'implosion. Aujourd'hui, la définition qu'en donnent les commerciaux interrogés ne correspond plus à celle de supporter la relation établie entre entreprises en vue d'établir un contrat par lequel il y a changement de propriété d'un bien ou d'un service moyennant paiement. De la multitude des métiers qui ont "enrichi" celui des vendeurs, on retiendra ce paradoxe actuel entre une exigence de performance à court terme et la compréhension de la stratégie à long terme des politiques du marketing relationnel dans de nombreuses entreprises de notre recherche.

Finalement, de l'avis de tous, la vente n'est pas le moteur de l'entreprise, car ce moteur restera toujours l'innovation et l'aptitude à anticiper les besoins du marché. Mais, la vente était autrefois simple courroie de transmission par laquelle les concepts de produits et services prennent leurs formes en se frottant au contact permanent de la clientèle. Elle devient aujourd'hui une cascade de rouages capables d'animer et de restituer toutes les forces du marché du B to B qu'elles soient individuelles ou collectives, économiques, sociales ou éthiques.

Pour créer une force de vente performante il faut savoir attirer, intégrer et garder de bons éléments. Animer l'équipe requiert la connaissance de concepts, de méthode de motivation et de stimulation. Déléguer et responsabiliser les vendeurs est possible par une approche dynamique du contrôle.

L'ensemble de toutes ces fonctions du responsable commercial nécessite d'un double système d'information, celui qui est lié aux clients et aux actions de la force de vente, celui qui concerne les vendeurs et leur gestion.

Nous avons pu collecter un certain nombre d'informations répondants à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux, ainsi que l'image procure l'équipe de vente auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences.

Liste des ouvrages

- ALFRED.Z, ARMAND.D, « la force de vente », édition organisation, paris, 2003.
- DE PREVILLE (Yves), « Guide pratique de la gestion des forces de vente », Edition Maxima, 2003
- KOTLER (P) DUBOIS.B, « Marketing management », 11^{ème} Edition, public-union, Paris, 2000
- Alfred (Z), Armand (D), Pascal (B), « Management de la force de vente », Pearson Education France 2011
- J. LENDREVIE, D. LINDON, «Mercator», Edition Dalloz, 5^{ème} édition, Paris, 1997
- Y.CHIROUZE, «le marketing, étude et stratégie», Edition Ellipses, Paris, 2003
- P. Charpentier, « Organisation et gestion de l'entreprise», Edition Nathan, paris, 1997
- A.Zeyel et A.Dayan, «Force de vente (direction, organisation, gestion)», édition d'organisation, paris 2000
- P. LEZIN, A. TOULLEC, «Force de vente, édition », Edition DUNOD, Paris, 1999
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, «gestion des ressources humaines», Edition de Boeck université 2004
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004
- ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », Pearson Education, paris 2011
- RENE Y, DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale »,parution,paris 1998
- DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6^{ème} Edition, paris 2008
- MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », Edition DUNOD, Paris1997

Liste des mémoires

- ABDELLI Fariza et SI HAMDI Roza « L'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises » mémoire de master commercialisation des services, université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou.
- AMMARI Tafsouth et SI HAMDI Dihia « Management de la force de vente dans une entreprise industrielle » mémoire de master marketingmanagement université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou.
- AJHNINE SOUHILA, KERKOUR HAKIMA ET SALIM AHMED SALIM « Management de la force de vente » mémoire de licence Marketing université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Sites web

- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.gestion force de vente.com>
- <https://www.performance-commerciale.com>

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....10

Chapitre 01 : Présentation et fondements de la force de vente

Introduction.....12

Section 01 : Généralité sur la force de vente.....12

1.1. Définition de la force de vente.....12

1.2. Les objectifs de la force de vente.....13

1.2.1. Les objectifs de la vente.....13

1.2.2. Les caractéristiques d'un objectif.....14

1.2.3. La nature de l'objectif14

1.2.4. Les différents types d'objectifs.....17

3.1. Les missions des vendeurs17

3.2. La structure de la vente.....19

4. la place de la force de vente dans la stratégie commerciale de l'entreprise ...19

4.1. La place de la vente dans la stratégie de l'entreprise.....19

4.2. Définition de la fonction commerciale.....21

4.2.1. La place de la vente dans la fonction commerciale.....21

Section 02 : Structure organisationnel de la force de vente.....22

2.1. Evolution de la structure des forces de vente dans les années 90.....22

2.2. Structure et productivité.....22

2.2.1. Les variantes de structure.....23

2.3. Les secteurs de vente.....27

2.3.1. Définition d'un secteur.....	27
2.3.2. Détermination du nombre de vendeurs.....	28
2.3.3. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur.....	28
2.3.3.1. Les caractéristiques des secteurs de vente.....	28
2.3.3.2. Les qualités d'un bon secteur.....	28
2.3.3.4. Les critères de découpage d'un secteur.....	28
2.3.3.5. L'organisation du travail dans les secteurs.....	29
Section3 : les types de la force de vente.....	30
3.1. Typologie de la force de vente.....	30
3.1.1. Les typologies selon l'activité du vendeur.....	30
3.1.1.1. La force de vente interne.....	30
3.1.1.2. La force de vente externe.....	30
3.1.2. Les typologies selon le lien juridique	30
3.1.2.1. La force de vente propre.....	30
3.1.2.2. La force de vente déléguée.....	31
Section 4 : Les clés de réussite du management de la force vente.....	32
4.1. Les caractéristiques essentielles au succès d'un réseau de distribution.....	32
4.1.1. Les caractéristiques principales auxquelles le réseau de distribution doit répondre pour qu'il soit un succès	32
4.2. Animation de la force de vente.....	33
4.3. Les facteurs clés de réussite d'un bon manager commercial.....	35
Conclusion.....	36

Chapitre 02 : Mangement de la force de vente

Introduction.....	37
Section 01 : Le recrutement et sélection de la force de vente.....	37
1.1. Le déroulement de l'opération de recrutement.....	37
1.1.1. L'apparition d'un besoin en personnel.....	37
1.1.2. Les outils de détection des besoins en personnel.....	38

1.1.3. Définition du poste.....	39
1.1.4. Les étapes de la sélection de la force de vente.....	41
1.1.5. L'intégration des nouveaux vendeurs.....	42
1.1.6. Les sources d'échec.....	42
Section 02 : La formation de la force de vente.....	43
2.1. Les besoins en formation.....	43
2.1.1. Les résultats des vendeurs.....	43
2.1.2. Les attentes des vendeurs.....	44
2.1.3. La stratégie de l'entreprise	44
2.2. Le contenu de la formation.....	44
2.2.1. Les formations commerciales de base.....	44
2.2.2. Les autres formations	45
2.3. Les modalités de la formation.....	45
2.3.1. Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation....	46
2.3.2. Formation inter ou intra-entreprise.....	47
2.3.3. L'e-formation.....	48
2.4. Le coût de la formation.....	48
2.4.1. Coûts directs.....	48
2.4.2. Les coûts indirects	48
2.5. L'évaluation de formation	49
2.5.1. Méthodologie.....	49
2.5.2. La mesure des résultats.....	49
Section 03 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente..	49
3.1. La rémunération de la force de vente	50
3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération.....	50
3.1.1.1. Le fixe.....	50
3.1.1.2. La commission.....	51

3.1.1.3. La prime.....	51
3.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant.....	52
3.2. L'animation de la force de vente.....	53
3.2.1. Objectifs de l'animation.....	53
3.2.2. Les types d'animation.....	53
3.2.2.1. La communication	53
3.2.2.2. La formation.....	54
3.2.2.3. La délégation.....	54
3.3. La stimulation de la force de vente.....	54
3.3.1. Les techniques de la stimulation.....	54
Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	56
4.1. Le Contrôle de la force de vente	56
4.1.1. Accepter le principe du contrôle.....	56
4.1.2. Les types de contrôle de la force de vente.....	57
4.1.3. Les modalités du contrôle de la force de vente.....	57
4.2. L'évaluation de la force de vente	58
4.2.1. Les styles d'évaluation.....	58
4.2.2. L'importance de l'évaluation.....	58
4.2.3. Les difficultés de l'évaluation.....	59
Conclusion.....	59
Conclusion général.....	60

Bibliographie

Liste des figures

Liste des tableaux

Table des matières

Résumé

La vente est l'une des activités de l'entreprise intrinsèquement et directement mesurable. C'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur, c'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses propositions.

La vente était autrefois simple courroie de transmission par laquelle les concepts de produits et services prennent leurs formes en se frottant au contact permanent de la clientèle. Elle devient aujourd'hui une cascade de rouages capables d'animer et de restituer toutes les forces du marché du B to B qu'elles soient individuelles ou collectives, économiques, sociales ou éthiques.

Pour créer une force de vente performante il faut savoir attirer, intégrer et garder de bons éléments. Animer l'équipe requiert la connaissance de concepts, de méthodes de motivation et de stimulation. Déléguer et responsabiliser les vendeurs est possible par une approche dynamique du contrôle.

L'ensemble de toutes ces fonctions du responsable commercial nécessite d'un double système d'information, celui qui est lié aux clients et aux actions de la force de vente, celui qui concerne les vendeurs et leur gestion.