

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Marketing

Thème

La force de vente comme atout concurrentiel en
marketing :

Cas de la SARL VERYNET

Présenté par :

- BENKHALED Sofiane
- GUECHOUD Fawzi

Sous la direction de :

M. NAIT-CHABANE A/I

2014/2015

Remerciement

Nous tenons à remercier notre encadreur Mr NAITCHABANE A/latif pour nous avoir encadrés et pour l'aide considérable qu'il nous a fourni.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise VERYNET, ainsi qu'à tous les enseignants du département commercial.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail a :

- Mes chers parents.
- A mes sœurs et mes frères.
- Mes beaux-frères et la belle-sœur.
- A toute la famille GUECHOU
- A tous mes amis.

GUECHOU Fawzi

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail a :

- Mes chers parents.
- A mes sœurs et mes frères.
- A toute la famille BENKHALED
- A tous mes amis.

BENKHALED Sofiane.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I- Le marketing et la force de vente	03
1- Concepts de base sur le marketing	04
2- Concepts sur la force de vente	16
3- La mise en place de la force de vente	25
Chapitre II- Management de la force de vente.	42
1- Le recrutement de la force de vente.	44
2- La rémunération de la force de vente.	48
3- La formation de la force de vente.	52
4- Animation, stimulation et contrôle de la force de vente	57
Chapitre III- Essai d'analyse de la force de vente de la SARL VERY NET	63
1- Présentation de VERY NET SARL	65
2- Questionnaires et enquête de terrain.....	70
3- Analyse des résultats de l'enquête de terrain	71
Conclusion générale.	87
Bibliographie	88
Annexes	89
Tables des matières	90

Liste des tableaux

- Tableau N°01 : résumé des avantages et des inconvénients des réseaux directs de la distribution-----	13
- Tableau N°02 : les avantages et les inconvénients de la force de vente propre et la force de vente intégrée. -----	21
- Tableau N°03 : les objectifs marketing, point de départ de la fixation de la force de vente -----	27
- Tableau N°04 : les objectifs financiers et les objectifs d'activité -----	29
- Tableau N°05 : les avantages et les inconvénients de chaque statut de vendeur -----	36
- Tableau N°06 : calcul de la taille de la force de vente (Analyse marginale) -----	37
- Tableau N°07 : comparaison entre les différents systèmes de rémunération -----	52
- Tableau N°08 les deux approches de la formation-----	56
- Tableau N°09 : les deux approches de la formation-----	57
- Tableau N°10 : grille d'évaluation qualitative de la force de vente -----	62
- Tableau N° 11 : L'information sur la disponibilité du poste -----	76
- Tableau N° 12 : un temps nécessaire est consacré pour l'entretien des vendeurs-----	76
- Tableau N°13 : L'existence d'une période d'essai des nouvelles recrues-----	77
- Tableau N° 14 information croisée sur les questions de la formation-----	79
- Tableau N° 15 : La connaissance des objectifs de l'entreprise par les vendeurs. -----	80
- Tableau N° 16 : La fixation des tâches par l'entreprise-----	80
- Tableau N° 17 : l'avis des vendeurs est important pour le gérant. -----	81
- Tableau N°18 : Les concurrents connus par les vendeurs. -----	82
- Tableau N° 19 : Le suivi des concurrents de VERY NET par les vendeurs -----	82

Liste des figures

- Figure N°01 : le mix marketing -----	6
- Figure N°02 : circuit directe de la distribution -----	12
- Figure N°03 : circuit court de la distribution -----	12
- Figure N°04 : circuit long de la distribution -----	12
- Figure N°05 : Exemple 01 d'organisation de la force de vente-----	19
- Figure N°06 : Exemple 02 d'organisation de la force de vente-----	20
- Figure N°07 : Exemple 03 d'organisation de la force de vente-----	23
Figure N°08 : exemple sur l'organisation de la structure de la force de vente par zone géographique -----	30
- Figure N°09 : exemple sur l'organisation de la structure de la force de vente par produits-----	32
- Figure N°10 : exemple sur l'organisation de la structure de la force de vente par marché ou par type de clientèles -----	33
- Figure N°11 : Le choisie du poste de vendeur. -----	75
- Figure N°12 : Le contenu de l'entretien.-----	77
- Figure N°13 : l'existence d'une formation au sein de l'entreprise -----	78
- Figure N°14 : Le type de formation applique au sein de la SARL VERYNET. -----	78
- Figure N°15 : L'avis des vendeurs sur leur formation -----	79
- Figure N°16 : L'implication des vendeurs dans des réunions. -----	81
- Figure N°17 : Les informations collectées par les vendeurs. -----	83
- Figure N°18 : Les sources d'information des vendeurs sur la concurrence. -----	83
- Figure N°19 : Le sexe des vendeurs. -----	84
- Figure N°20 : L'âge des vendeurs -----	84
- Figure N°21 : Situation familiale des vendeurs -----	84

Introduction générale

Les mutations que connaît l'économie mondiale en général et l'économie nationale en particulier, exigent aux entreprises de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants.

La vente des produits constitue la finalité d'une entreprise, elle constitue l'une des principales préoccupations d'un manager. Pour que l'activité de vente soit rentable et efficace, l'entreprise doit disposer de deux principaux moyens, à savoir : la force de vente et les techniques de vente.

Depuis quelques années, les entreprises confronté à un monde hyper - concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Les entreprises sont donc contraints d'augmenter leurs parts de marché pour se maintenir, voire améliorer leur rentabilité globale. La clé est la relation client ; le client est ainsi devenu le principal sujet de conversation et de mobilisation. La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaire.

La rivalité sur les marchés, force les entreprise à améliorer et impliquer tous ces services dans le milieu concurrentiel afin d'espérer et pourvoir conquérir des avantages qui permettront de surpasser ses adversaires sur le marché.

De ce fait, notre travail consiste en la problématique suivante :

Comment peut-on faire de l'équipe qui finalise l'activité de l'entreprise (la vente) un atout qui permet de surpasser la concurrence ?

De cette question principale d'autres questions subsidiaires méritent d'être posées : Quel rôle joue la force de vente au sein de l'entreprise ? Quelles sont les principales techniques et méthodes de gestion qu'un responsable utilise afin de construire un atout sur la concurrence à partir de son équipe de vente ?

Pour mieux répondre à notre problématique, notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- une bonne stratégie marketing représente une clé de la compétitivité concurrence.
- Un management de la force de vente adéquat permettra de conquérir un avantage concurrentiel.

Pour répondre à ces questions et affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise VERYNET et nous avons adopté une méthode descriptive et analytique sur la force de vente au sein de cette entreprise.

Pour accomplir ce travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que de travaux universitaires ; des rencontres avec des responsables de VERYNET. En outre, il est structuré en trois chapitres, à savoir:

Le premier chapitre sera consacré aux aspects du marketing, ses différentes définitions et ses multiples éléments essentiels pour notre travail, ainsi, nous aborderons les concepts clés de la force de vente d'une entreprise.

Tandis que le deuxième chapitre sera réservé pour le mode de gestion de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle de l'évolution de la force de vente.

Le troisième chapitre portera sur le cas pratique et illustratif de ce travail. Il comportera la présentation de l'entreprise VERYNET ainsi que l'enquête effectuée dans ladite entreprise. Nous terminerons par l'analyse des résultats de l'enquête de terrain faite auprès des acteurs de la force de vente de VERYNET.

L'objectif ultime de ce travail reste modeste dans le sens où il ne permet pas de généraliser nos hypothèses mais donnera une idée globale sur les éléments concrets des atouts de la force de vente.

Le marketing et la force de vente

Introduction

La pérennité de l'entreprise et sa réussite dépendent , d'une part de la mise en place d'une politique marketing efficace, qui est de plus en plus déterminante et fait l'objet des préoccupations majeures des responsables et dirigeants des entreprises, et d'autre part, de l'élaboration d'une stratégie efficiente afin de faire face à la concurrence.¹

De ce fait, nous allons essayer à travers ce premier chapitre de donner des notions sur les concepts de base du marketing et de la force de vente. Pour cela nous allons répartir ce chapitre en trois sections : la première portera sur les concepts de base de marketing, la seconde sur la force de vente, et la dernière sera consacrée à la mise en place de la force de vente.

¹Mémoire de fin de cycle pour l'obtention de master, en science de gestion, Evaluation de la force de vente, TCHIN-LAIT/CANDIA, 2014 P01

SECTION 01 : Les concepts de base sur le marketing

Le marketing a pour mission de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. La force du marketing est de chercher à satisfaire les besoins et les motivations des consommateurs, en créant et en développant des biens, produits et service.

Définition du marketing:

le marketing est défini de plusieurs manières, nous pouvons citer que « le marketing est un processus, un ensemble de décision et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodologique des consommateurs et plus largement du marché, tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leur attente »²

1.1. La place du marketing dans l'entreprise :

Dans toute entreprise quel que soit sa taille, son domaine activité, une partie de ses activités est commerciale. Il existe donc une fonction regroupant les opérations commerciales qui permettent de toucher les clients, de mieux les connaître de mieux connaître leurs besoins, leurs attentes.

1.2. La démarche marketing

Dans la pratique, une entreprise va suivre une démarche en trois facettes du marketing : d'abord une démarche analytique, puis stratégique on finit par une démarche opérationnelle.

1.2.1. La démarche analytique

Dans cette première phase de la démarche marketing, l'entreprise étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique. Ces études qualitatives et quantitatives, portent généralement sur le marché une partie de cette étude porte également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication et sa politique commerciale. L'extension de cette démarche analytique par³

Etude du marché

- Suivi de la position concurrentiel
- Contrôle de l'efficacité de l'action marketing

² PIERRE HELER. J, NICOLA.J.L, « MARKETING », VUIBER, 11ème Edition, Paris, 2009, P7

³ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « *MERCATOR, théorie et nouvelles pratique du marketing* », DUNOD, 9^{ème} Edition Paris 200. P14

1.2.2. La démarche stratégique

La démarche stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un ou plusieurs marchés cibles, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ces marchés. Il correspond à un ensemble de décisions concernant l'entreprise. L'extension de cette démarche stratégique par 4

Le choix du marché cible

- Détermination du positionnement et de la politique de marque.
- Fixation des prix
- Choix des canaux de distribution
- Elaboration d'une stratégie de communication

1.2.3. La démarche opérationnelle

Le marketing opérationnel a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment.

Le responsable marketing doit, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action pour chaque composante du produit (service) :

- plan produit (élaboration de produit, de son emballage)
- plan prix (détermination et test du prix)
- plan de distribution (choix d'un réseau de distribution merchandising, management de force de vente...)
 - plan de communication (publicité, promotion des ventes...) l'extension de cette démarche par 5
 - mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion.
 - Actions des vendeurs et marketing direct.
 - Distribution des produits, merchandising.
 - Gestion de la relation client.

Le marketing utilise un ensemble de techniques pour répondre efficacement aux différents besoins et désirs des clients. Ces moyens d'action qui sont appelés, la politique des quatre P qui se regroupent sous la vocation marketing mix.

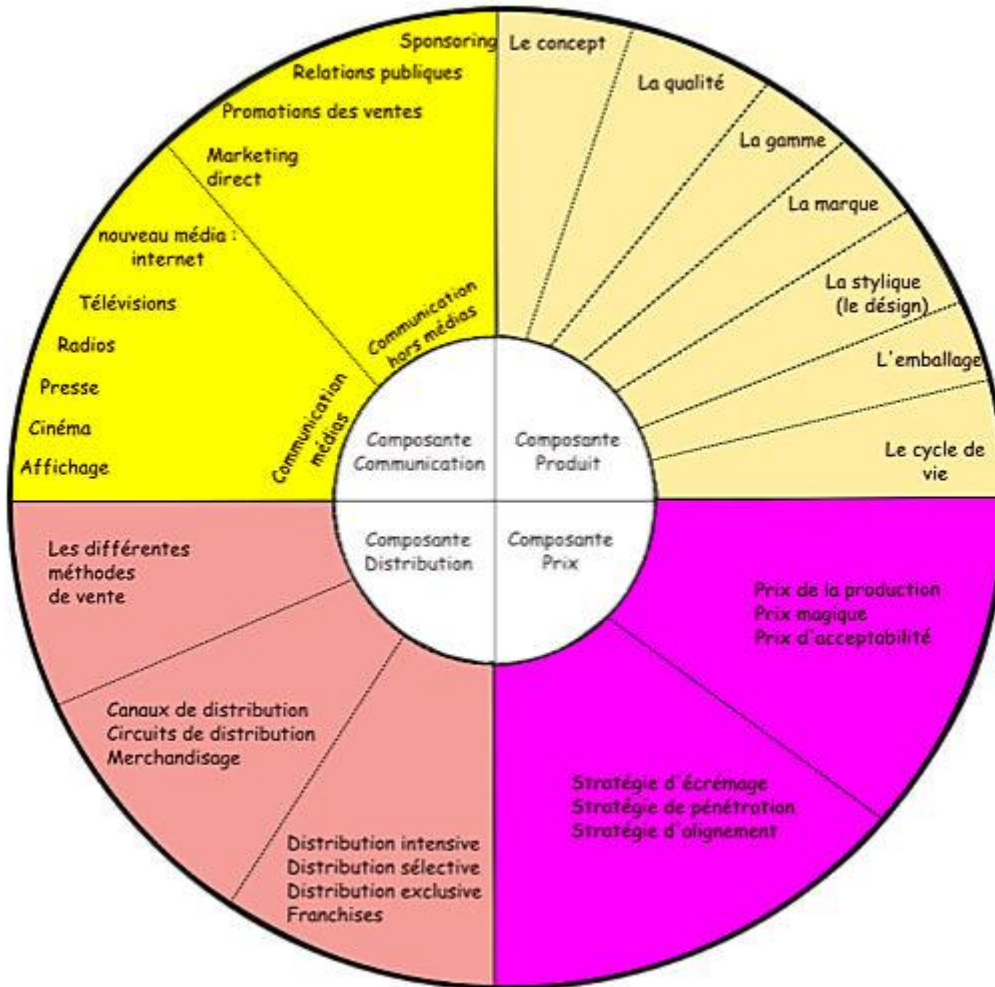
⁴ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « *MERCATOR, théorie et nouvelles pratiques du marketing* », DUNOD, 9^{ème} Edition Paris 200. P14

⁵ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, *Op, cit*, P14

1.3. Le marketing –mix

Il correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé⁶. Il se base sur le mix des quatre P comme, la politique produit, la politique de prix, la politique de communication, et la politique de distribution.

Figure 01 : Le mix Marketing



Source : Cour GL.cours.gl.over-blog.com/article-31379643.html

1.3.1. La politique de produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin⁷.

⁶KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, marketing management, Edition Pearson Education, 12^{ème} Edition, Paris, 2006, P23.

⁷KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. Op, cit, P430

A. Les différents niveaux d'un produit

Il est utile de distinguer cinq niveaux de produits⁸.

- **Noyau du produit** : c'est la réponse à la question qu'est-ce que le client achète ?
il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur
- **Produit générique** : est ce que l'on connaît immédiatement comme étant l'offre
- **Produit attendu** : correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit.
- **Produit global** : représente la totalité de ce que les fabricants offre pour répondre aux attentes des clients.
- **Produit potentiel** : qui comprend toute les améliorations et transformations envisageable.

B. Classification de produit

On peut classer les produits en plusieurs grandes familles⁹.

- **Les biens de consommation finale** : que l'on peut subdiviser de plusieurs manières :
- produits alimentaires et non alimentaires produit banal, (acheter régulièrement comme le journal) et produits luxueux, produit durable (téléviseur), et non durable un journal
- **Les produit industriels** : (matières premières, fournitures, pièces détachées, produits intermédiaires).
- **Les biens d'équipement** : équipement principal (bâtiment, machine...), et accessoires (outils, matériels de bureau...).

C. La politique de gamme

On appelle une gamme un ensemble de produits de la même catégorie commercialisés par la même entreprise.¹⁰ Ainsi la gamme de produit est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus par l'entreprise. Elle possède généralement deux démentions :

⁸KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU op cit, P107

⁹ DEMEURE. C, Marketing, aide-mémoire, DUNOD, 6eme Edition Paris. 2008. P107

¹⁰KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op. cit, P444.

Une largeur : qui est mesuré par le nombre de lignes de produits proposé.

Une profondeur : qui correspond au nombre moyen d'article par ligne de produit

D. La politique de marque

La marque est nom, symbole, signe, dessin ou toute combinaison de ses éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à la différencier des concurrents.¹¹ Elle sert avant tout à identifier, à différencier et elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit a telle origine et donc que des garanties définies existant à son sujet, elle est un moyen d'expression, une signature donnant des indications nombreuses, lorsque l'image de marque est riche, dans un minimum d'espace.

Le choix d'une marque est particulièrement important, en raison des investissements qui seront ultérieurement engagés pour l'exploiter.

E. La politique de conditionnement

Le conditionnement est l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit¹². Ce dernier doit être protégé avant de le parvenir chez le consommateur final, a pour rôle mettre en valeur le produit, dans l'esprit de consommateur.

Le conditionnement constitue donc un instrument d'action commerciale efficace à la disposition des producteurs, comme il l'aide à segmenter le marché, pour chaque groupe de client.

1.3.2. La politique de prix

Le prix est la quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de biens ou de service¹³ il est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu à l'entreprise. La décision sur le prix ne doit pas intervenir une fois que tous les autres éléments du mix marketing ont été décidés.

A. Les objectifs de la politique de prix

Les objectifs sont les suivants :

- Maximiser les profits
- Réaliser un taux de rendement des investissements
- Stabiliser les prix et les marges
- Se situer au niveau des concurrents
- Conquérir une part de marché
- La responsabilité sociale

¹¹ DLERM. S, PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, les bases du marketing, VUIBERT, 4eme Edition, Paris, 2004 P112

¹² DLERM. S, PIERRE HELFER. J, ORSONI. J .op.cit.P452.

¹³ DEMEURE. C, op.cit., P155.

B. La fixation d'un prix

Quand elle lance un nouveau produit, l'entreprise s'attaque à un nouveau marché ou circuit de distribution, elle est confrontée à un problème qui est la fixation d'un prix. On a cinq étapes dans la fixation d'un prix¹⁴ :

- Déterminer l'objectif : toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification.
- Evaluer la demande : chaque prix a un impact différent sur le niveau de la demande.
- Estimer les coûts : la demande détermine souvent le prix plafond, le prix souhaité est celui qui couvre les coûts de production de distribution, de vente.
- Analyser les prix et les offres des concurrents : si le produit proposé contient des éléments de différenciation positifs par rapport aux concurrents, l'entreprise doit évaluer leur valeur pour les clients et l'ajouter au prix qu'ils pratiquent.
- Choisir une méthode de tarification : une fois les courbes de la demande et de coût déterminées ainsi que les prix de la concurrence, l'entreprise est en mesure de choisir son prix.
- Fixer le prix final : optimiser le prix final proposé sur le marché.

1.3.3. La politique de communication

«La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics-cibles»¹⁵. L'objectif est de faire en sorte que le client potentiel préfère notre offre à celle des concurrents.

A. La communication média

On a deux outils ; la publicité et les médias.

➤ La publicité

« La publicité est constituée de tous les moyens destinés à informer une cible et à la convaincre d'acheter un produit ou un service. »¹⁶. Les objectifs de la publicité ont pour tâche de provoquer des ventes supplémentaires et de remplir leur mission de communication : informer et convaincre les consommateurs.

¹⁴ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B ; MANCEAU. D, op.cit. P496.

¹⁵ LEVY. J, LENDREVIE. J, LINDON. D, « Mercator ». In C.DEMEURE, «Marketing aide-mémoire », DUNOD, 6^{ème} Edition, Paris, 2008, P289.

¹⁶ PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, NICOLAS. J, L, op.cit., P407

➤ **Les media**

On appelle support tout vecteur de communications publicitaire, et media l'ensemble des supports qui relèvent d'un même mode de communications.¹⁷

Identifie six grands medias Presse : Télévision, Radio, Affichage, Cinéma et Internet.

B. La communication hors media

La publicité demeure l'outil principal de la communication commerciale mais, à ses côtés, se sont développées toute sortes d'actions qui n'utilisent pas le canal des médias. Ses actions jouent le rôle de complément de la publicité. La communication hors médias désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les médias "traditionnels. Le hors médias comprend donc les actions de marketing direct, mais également toutes les actions de communication publicitaires alternatives (les relations publiques, le marketing direct, promotion des ventes, etc.).

➤ **Les relations publiques**

« Les relations publiques sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement ». ¹⁸ Elles peuvent se voir attribuer différents types de mission :

- Aider au lancement de nouveaux produits
- Aider au positionnement d'un produit arrivé à maturité.
- Accroître d'intérêt pour une catégorie de produit.
- Défendre les produits qui ont rencontré

➤ **Le marketing direct**

« Le marketing direct est une communication direct aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou transaction ». ¹⁹ Il offre beaucoup d'avantages aux clients. L'achat à distance, représente un gain de temps et permet d'avoir accès à une offre large de produits.

➤ **Promotion des ventes**

« La promotion des vente est l'ensemble de techniques provoquant une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes d'un bien, par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux

¹⁷ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op.cit., p672.

¹⁸ Idem. P702

¹⁹ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU, « Marketing Management ». Pearson education, 13^{eme} Edition, Paris, P682.

distributeurs ou aux consommateurs »²⁰. Elle a pour objectif de stimuler l'efficacité de la force de vente et des vendues, et de susciter les achats des consommateurs au moyen d'opérations limitées dans le temps, soit en diminuant le prix du produit soit en modifiant la valeur globale de l'offre.

On peut diviser la promotion en trois grandes parties, en fonction des cibles visées :

- **La promotion destinée à la force de vente** : elle correspond aux techniques de stimulation utilisée auprès des vendeurs.
- **La promotion distributeurs** : elle permet de modifier l'attitude des distributeurs envers un produit pour les inciter à :
 - acheter le produit (parfois même à stocker).
 - le vendre.
- **La promotion consommateurs** : qui permet
 - de pousser un produit vers les consommateurs.
 - de le leur faire acheter.

1.3.4. La politique de distribution

Après le produit, son prix, sa communication, il faut maintenant choisir sa distribution.

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur. »²¹

Pour créer de la valeur il faut disposer d'un circuit de distribution performant afin que les produit et services soient aux portés des clients visés.

Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise est celle de son réseau.

« Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. En fonction du nombre d'intermédiaire on peut être direct(ou ultra courts), courts ou longs »²².

On peut définir le circuit de distribution comme « un ensemble des organisation indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits sont mis à

²⁰ LASSEGUE. P, « Gestion commerciale ». In : PIERRE HELFER. J, et al, « Marketing », Vuibert, 11 éme Edition, Paris, 2009, P290.

²¹ DEMEURE. C, op.cit. P169

²² HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, Gestion et Management de la force de vente » DUNOD, 2eme Edition, Paris, 2000, P239

disposition des consommateurs et des utilisateurs. »²³ Tout circuit se caractérise par une longueur.

La longueur des circuits de distribution

On mesure la longueur d'un circuit au nombre d'intermédiaires qui le constituent.

- Pas d'intermédiaire, là on parle d'une distribution directe, dominé dans des économies rurales peu développées sans moyens de transports.
- Un seul intermédiaire : le circuit de distribution est court ou un distributeur est le seul intermédiaire entre le producteur et le client.
- Plusieurs intermédiaires : on parle plutôt d'un circuit long ce sont des circuits traditionnels, les producteurs traitent avec les grossistes, qui travaillent chacun avec de multiple détaillants.

Les figures suivantes synthétisent ces trois types de circuits :

Figure 02 : circuit direct.

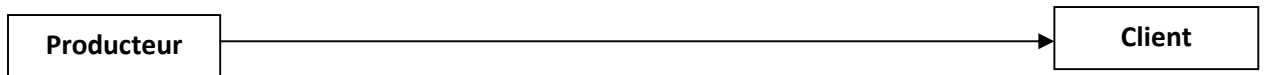


Figure03 : Circuit court

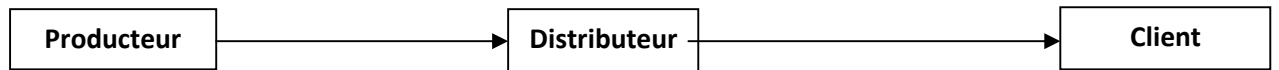
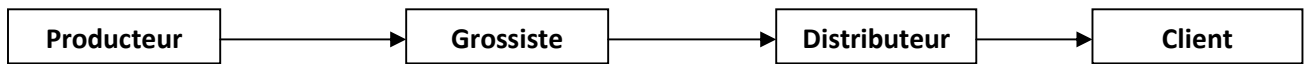


Figure 04 : Circuit long



Source : LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, eMercator, théorie et nouvelles pratique du marketing ». DUNOD, 9eme Edition, Paris. 2009, P374,

²³ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAUI, op.cit, P530.

Le tableau N°1 résume les avantages et les inconvénients des réseaux directs et indirects.

Type de circuit	Avantages	inconvénients
Direct	<ul style="list-style-type: none"> - Uniformité du mode de distribution des produits. - Couverture de marché. - Spécialisation des commerciaux, du management. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de structure lourds (gestion du personnel, des points de vente). - Réseau pas toujours adaptés lors de l'apparition de nouveaux produits, nouveaux marchés : difficulté d'adaptation.
Indirect	<ul style="list-style-type: none"> - Faible coûts de structure. - Adaptation plus rapide à la couverture du marché. - Meilleur souplesse du réseau - Diversification plus facile - Dynamisme des adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de trouver de bons distributeurs. - Besoin de fidélisation. - Risque de conflits si coexistence avec un réseau direct. - Problème de relais de l'image de l'entreprise. - Nécessité d'animation.

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit., P240

A. Le choix du réseau

La sélection de réseau de distribution est une décision importante pour l'entreprise, l'adaptation d'une forme doit être faite en fonction du plan de développement et de la situation de l'entreprise à l'instant T.

Ainsi il faut choisir un style de distribution, dans le but de rechercher la meilleure solution pour :

- Satisfaire la clientèle : il s'agit de fournir au client des services qui sont en adéquation avec leurs besoins (service après-vente, délai de livraison.).

- Optimiser les coûts : il faut s'avoir gérer les coûts. La distribution est plus coûteuse pour le producteur en fonction du nombre de clients, de la fréquence de livraison ou de type de produit. de même, si l'entreprise opte pour un réseau de distribution indirect, elle doit former une force de vente spécifique pour l'animation du réseau, et elle doit vérifier que la marge prise par la distribution sur son produit n'est pas supérieure aux cout que représente

une force de vente directe²⁴

Pour choisir un type ou plusieurs canaux de distribution il faut suivre les neuf critères suivant :

- Selon les objectifs de croissance (pénétration forte du marché, par exemple), de rentabilité et d'image.
- Selon les besoins ou comportement des clients.
- Selon les types et les caractéristiques du produit.
- Selon l'image et le positionnement.
- Selon les clients visés.
- Selon les concurrents.
- Selon les canaux eux-mêmes.
- Selon les couts de rentabilité.
- Selon les risques de conflits futurs.

B. L'audit du réseau de distribution

Pour suivre les changements du marché, être à l'écoute de ses clients, connaître l'impact de ses actions menées auprès de ces derniers, les responsables commerciaux doivent faire un audit du réseau. L'objectif de l'audit est de connaître la réaction des clients face à l'image de l'entreprise, du service accordé par le vendeur... etc. Cela va permettre aux dirigeants d'adapter la meilleur organisation afin d'optimiser le réseau.

➤ Les modes de l'audit

Elles se présentent sous deux aspects :

A. Les méthodes qualitatives :

Elle se fait auprès des clients et des vendeurs

- Auprès des clients : on contacte les clients soit par téléphone ou bien par courrier, par l'entreprise ou par le distributeur, afin d'avoir des informations du service rendue, du la vente, dans le but d'évaluer la qualité du contact, connaître les défaillances, et apporter des solutions.
- Auprès des vendeurs : les réunions de ventes, les entretiens individuels, c'est le moment ou les vendeurs s'expriment sur leurs rapports avec les clients, et les obstacles rencontrés sur le terrain, en proposant des solutions adaptées.

B. Les méthodes quantitatives

Les tableaux de bord remplis par les vendeurs, permettent d'analyser les ventes par produit, circuit de distribution, et l'efficacité du vendeur. Cette analyse permet de connaître quel réseau est le mieux adapter, afin d'apporter des améliorations, compte tenu des contraintes financières de l'entreprise et les attentes des clients.

²⁴KOTLER. P, et al, op.cit P 238

1.4. Le marketing-mix et la force de vente

La force de vente occupe une place mal définie dans le mix marketing.

Nous pouvons dire que la distribution et la communication sont assignées à la force de vente.

En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final. Ce premier point de vue considère donc les vendeurs comme des distributeurs.

La force de vente est surtout liée à la variable de communication, le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente. Le vendeur doit aussi collecter des informations sur les produits de la concurrence, sur les clients (communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de son entreprise.²⁵

Section02 : Les concepts clés de la force de vente

La vente est indispensable à toute entreprise. Elle est réalisée par une équipe de personne, et elle se situe au terme du processus commercial, c'est elle qui est en relation avec les clients, de sa compétence dépend la réalisation du chiffre d'affaire de l'entreprise.

2.1. définition de la vente

c'est un accord mutuellement consenti d'échange de valeur entre au moins deux partie, le vendeur et l'acheteur. dans certain cas, il peut y avoir trois parties : le vendeur, l'acquéreur, et le payeur.

2.2. Définitions de la force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour missions Principales de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs, ou prescripteurs de ces produits. »²⁶

On général la force de vente, c'est l'ensemble des acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits, ses services et les consommateurs. La fonction de ses intermédiaires 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.

²⁵LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), MERCATOR, 8^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2006, P447.

²⁶LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), MERCATOR, 8^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2006, P.447.

2.3. Les composants de la force de vente :

Il existe plusieurs appellations de commerciaux on va essayer de retenir que les plus fréquentes et les plus discriminantes.

2.3.1. le vendeur :

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

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

- ✚ technico-commercial : lorsque le produit est très technique et que la compétence de vendeur fait la différence
- ✚ ingénieur commercial : cette dénomination est utilisée lorsque la vente est complexe, par exemple dans le secteur informatique, aéronautique...
- ✚ promoteur des ventes : il visite les acheteurs assure la promotion des produits.

2.3.2. le chef des ventes

il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, aide ses vendeurs à obtenir des meilleurs résultats, anime et motive son équipe de vente, développe les outils d'aide à la vente, suit l'évolution du chiffre d'affaire, et transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente.

Le chef de vente peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional selon l'importance de la force de vente et du nombre des vendeurs à gérer, il peut être chef de vente régional, ou directeur régional.

2.3.3. le directeur des ventes :

Est en relation avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente, il fixe les objectifs des directions régionales, dans le cadre des objectifs globaux /ou nationaux, négocie les référencements avec la centrale d'achat, il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise ; comptes clés, comptes nationaux, grand compte.

2.3.4. le directeur commercial :

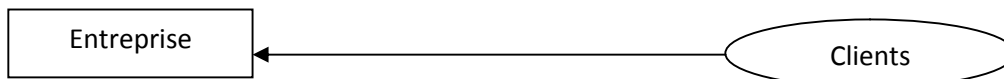
« Il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite, il se trouve de se fait au sommet de la direction commerciale »²⁷il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise propose des actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente.

2.4. formes de la force de vente :

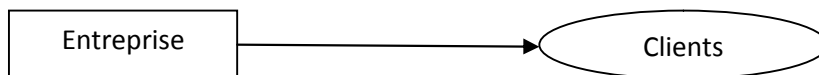
Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente auquel elle doit recourir. On peut distinguer :

2.4.1. La force de vente interne et la force de vente externe :

La force de vente interne ou sédentaire : elle se compose par tous les personnels lies a l'entreprise par un statut salariés (c'est des vendeurs sédentaires). Qui reçoivent les clients dans les locaux magasins, bureau de vente, les correspondanciers qui rédigent le courrier, de télévendeur et téléacheteur qui prospectent et proposent des promotions aux clients, cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.



B. *La force de vente externe* ou itinérantes : elle se compose du personnel externe a l'entreprise (vendeurs itinérants) agent commerciaux, VRP, elle comprend d'une part les vendeurs itinérants, les représentants qui se déplacent physiquement a la rencontre de la clientèle acquise ou prospectée et d'autre part les cadre de vente de terrain dans le but est de coordonner et contrôler le travail des vendeurs.

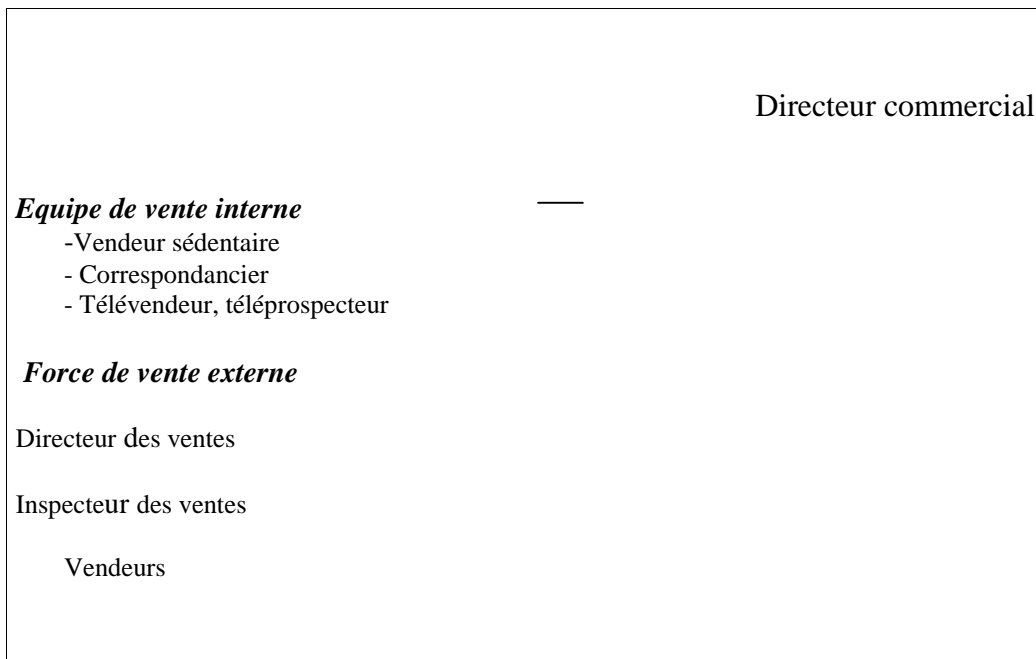


Malgré la diversité des situations des vendeurs, on peut dégager les postes classiques suivants ;

²⁷ JACQUES MACHURET. J, et al, « COMMERCIA TOR »Inter Edition, Paris, 1994, P503.

- **Les preneurs d'ordre** : ils ont pour rôle de passer dans le secteur de vente pour enregistrer les commandes préparées par les commerçants et qui parfois livrent les marchandises.
- **Les chauffeurs-livreurs-preneurs d'ordre** : leur rôle consiste à livrer les marchandises et à prendre les commandes.
- **Les prospecteurs** : découvrir de nouveaux clients est leur tâche essentielle, ils préparent aussi le travail des représentations.
- **Les technico-commerciaux** : la nature des produits qu'ils vendent exige a cette catégorie doivent voir une connaissance technique, ils peuvent aussi assurer l'installation produit et le service après-vente (SAV).
- **Les visiteurs ou délégués** : on les trouve surtout dans les professions médicales, leurs rôle est de présenté les produits a une catégorie spécifique comme les médecins, et surtout les informer et les conseiller afin que ceux-ci préservent et prescrit les produit du laboratoire concerné.
- **Les télévendeurs** : ils ont pour rôle de vendre et de prendre les commandes par téléphone, et prospecter à partir des banques de données et traiter les problèmes du SAV.
- **Les marchandises ou promoteurs marchandises** : ils consacrent l'essentiel de leurs temps à la gestion du linière des distributeurs et à la mise en avant des produits de l'entreprise.
- **Les négociateurs** : leurs rôle est de négocier les vente et ses conditions
- **Les vendeurs en magasin** : leurs rôle est accueillir les clients dans les magasins, et vendre les produit de l'entreprise.
- **Les vendeurs proprement dits ou représentant** : ils doivent prospecter leurs zones d'activité, connaitre leurs produits et ceux de la concurrence, argumenter et conclure les vente, suivre leurs clients.
- **Le chef de vente** : qui fixe les objectifs des vendeurs, coordonne et contrôle les activités d'une équipe de vente.
- **L'inspecteur de vente** : qui supervise les activités des vendeurs et qui est sous l'autorité du chef de vente.

Figure05 : exemple n°01 d'organisation d'une force de vente



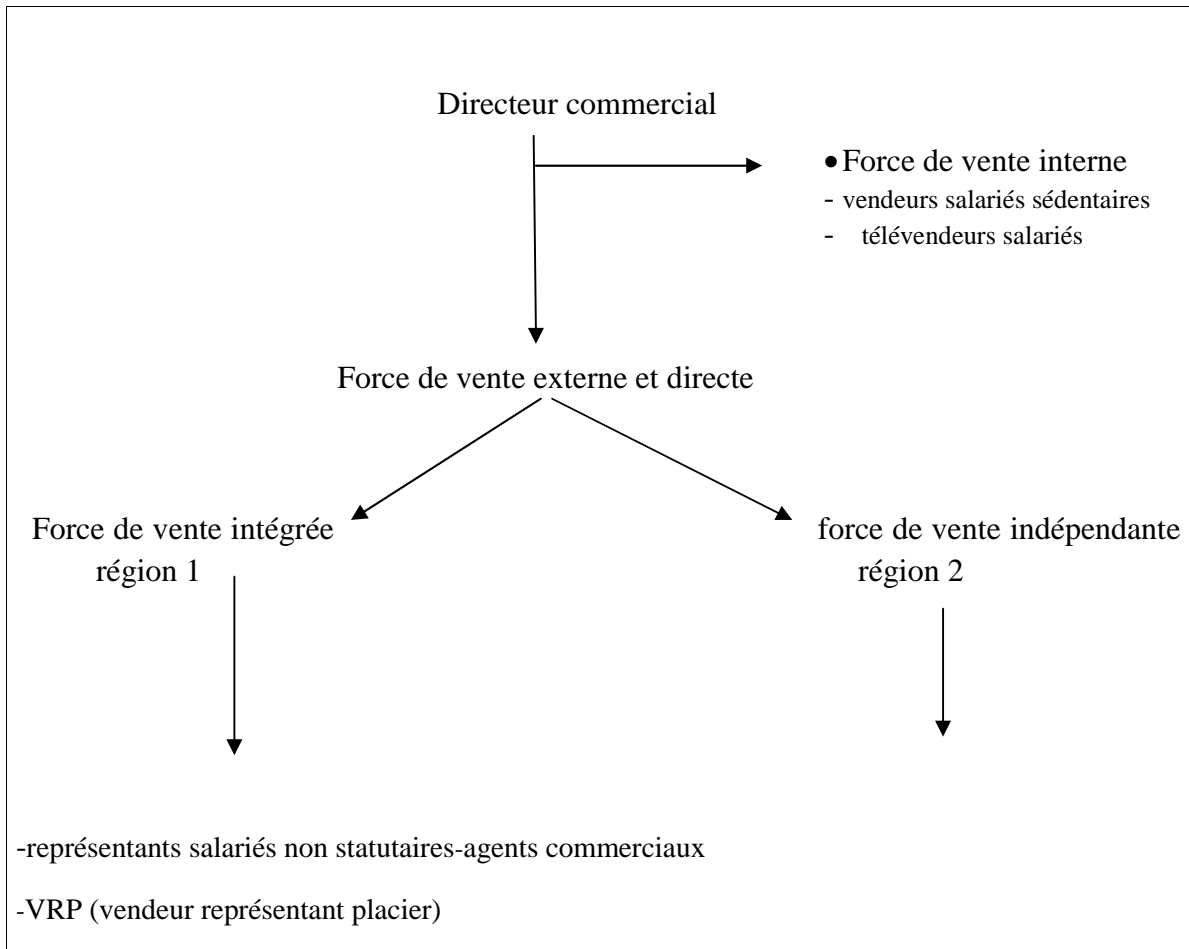
Source : *CHIROUZE Yves, « le marketing étude et stratégie », Ellipses 2 édition (2007) P.700*

2.4.2. La force de vente intégrée et la force de vente indépendante

Comme elle peut être externe ou interne, la force de vente peut être une :

- A. **Force de vente intégrée** : elle est attachée à l'entreprise par un lien de subordination, et se compose de tout le personnel salarié de l'entreprise (employé, cadres, vendeurs salariés, VRP,...)
- B. **Force de vente indépendante** : elle n'a pas de lien de subordination avec l'entreprise, constituée de vendeurs non-salariés C'est un maillon supplémentaire du réseau de distribution, sous divers statuts : agent commercial, mandataires, concessionnaire, courtier, commissionnai, commerçants.

Figure06 : exemple N°02 d'organisation d'une force de vente



Source : CHIROUZE Yves, op.cit. Page 701

La force de vente propre et la force de vente déléguée :

Cette classification permet de classer les types de force de vente selon la possibilité de direction et de contrôle dont dispose l'entreprise.

A. La force de vente propre : elle se compose des commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (VRP exclusif ou représentant salarié non statutaire).celle-ci oriente leur activité en fonction de ses objectifs, les commerciaux sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

B. La force de vente déléguée : composée des vendeurs qui travaillent pour plusieurs entreprises, et donc exercent la représentation de l'entreprise d'une manière partielle et complètement autonome par exemple VRP multcartes, agent commercial. Elle peut être une :

- **Force de vente déléguée permanente** : il s'agit des commerciaux, agents commerciaux, même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission, il exerce leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.
- **Force de vente supplétive** : en complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

C. Les critères de choix :

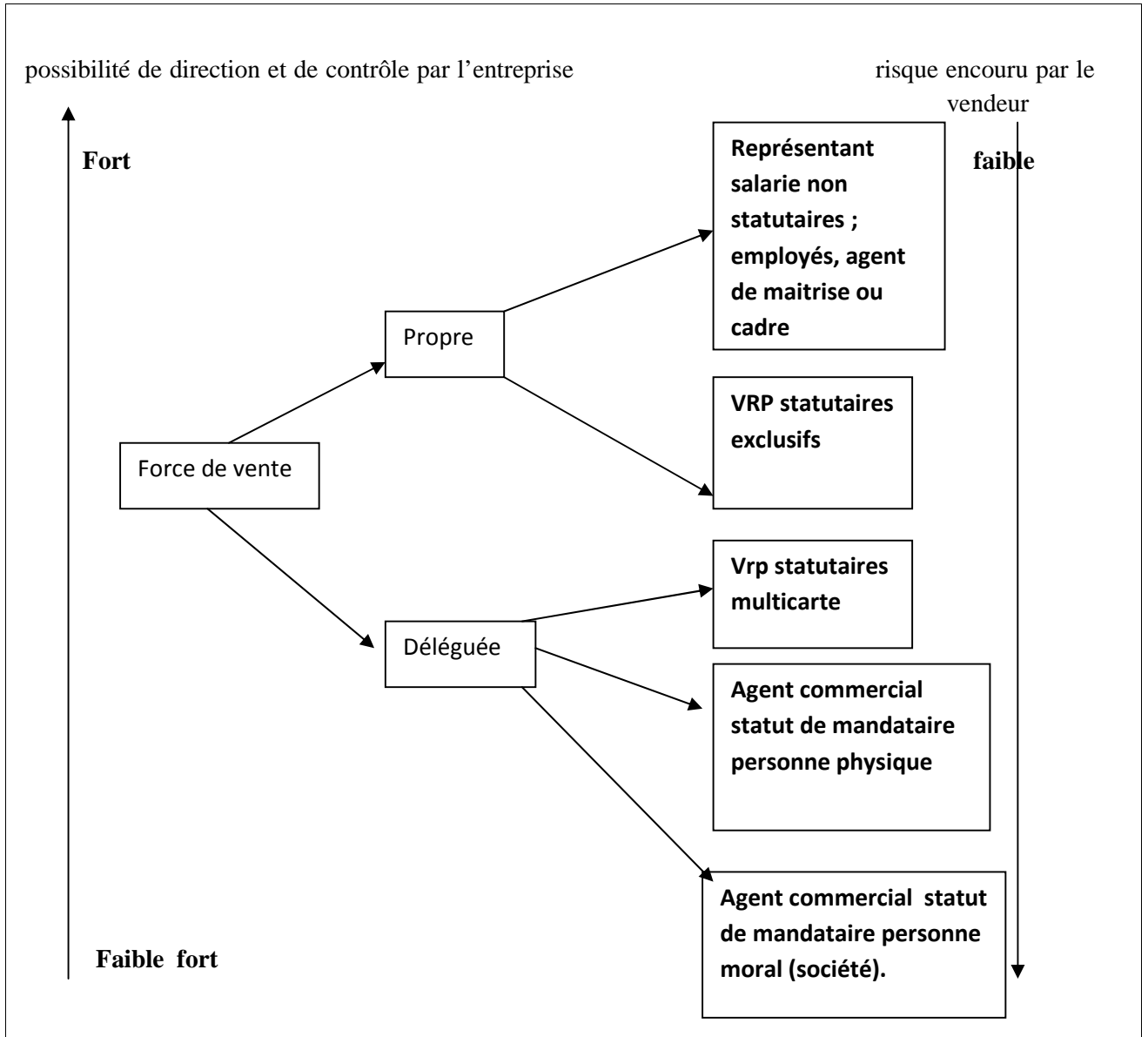
Tableau n°02 : Avantages et inconvénients d'une FDV propre, et une FDV intégrée

	<u>Avantages</u>	<u>inconvénients</u>
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de l'activité vers des objectifs précis • Contrôle de l'activité des vendeurs. • Meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité encadrement, direction, animation, suivi, formation • Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre est très faible. • Gestion d'un personnel salarié.
Force de vente déléguée permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Vendeur autonomes, indépendant, disposant d'un portefeuille de clients. • Rémunérées à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûte cher en cas de développement important du chiffre d'affaire (car taux de commission élevé, compte tenu du risque assumé). • Peu de contrôle sur l'activité des vendeurs. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise, par exemple, un multicarte privilégie les cartes les plus rentables.
Force de vente déléguée supplétive	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidement opérationnelle • Peut agir sur des actions courte période Bien adapté à des besoins ponctuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Contrôle difficile de l'activité des vendeurs. • Peu de contacts avec la FDV propre.

Source : CAROLE HAMON, PASCAL LEZIN, ALAIN TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », DUNOD 3^e édition, (2002), p, 228

Ces différents modes d'organisation peuvent cohabiter au sein d'une même force de vente, une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaines régions, si la densité de la clientèle le justifie, et d'une force de vente déléguée sur d'autres.

Figure07 : exemple n°03 d'organisation d'une force de vente



Source : le marketing étude et stratégie, op.cit. page 707

2.5. La force de vente dans la stratégie de l'entreprise et dans la fonction commerciale

Dans ce qui suit on parlera sur la place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise

2.5.1. La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actes commerciaux.

Elle ajuste le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise, alors que le marketing contribue à développer les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à transporter et créer de l'information, ainsi que d'éventuelles idées nouvelles.

Pour accéder à une productivité, l'entreprise doit avoir une direction stratégique, c'est-à-dire qu'elle doit incorporer la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mix (politique de produit, de prix, de distribution et de communication).

2.5.2. La place de la force de vente dans la fonction commerciale.

A travers la place de la force de vente dans la fonction commerciale on connaîtra son importance dans l'entreprise.

➤ Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est examinée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place plus qu'essentielle.

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de 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 à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ».*²⁸

➤ **La place de la force de vente dans la fonction commerciale**

La fonction commerciale rassemble des activités commerciales en un groupe homogène par rapport à leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise et vendre des produits. Elle comprend aussi d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut produire 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.

Afin d'accomplir les activités qui lui sont assignées et de consolider sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être organisée et gérée de façon optimale.

Section 03 : la mise en place de la force de vente :

La mise en place de la force de vente nécessite un ensemble d'activités, dans les principales seront examinées dans cette partie. Il s'agit de définir d'abord, les missions et les objectifs de la force de vente, en suite déterminer sa structure et en fin sa taille.

3.1. Missions et objectifs de la force de vente.

Dans ce qui suit, on abordera les missions et les objectifs de la force de vente.

3.1.1. Les missions de la force de vente

Dans un premier temps, il va falloir définir les cinq grandes missions traditionnellement réservées à la force de vente :

- Représentation de l'entreprise
- Elargissement de la clientèle
- Négocier, vendre
- Fidéliser
- Remonter les informations

²⁸P. CHARPENTIER, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230

Elles reposent sur leurs compétences techniques, méthodologies de vente, sur leur savoir-faire en communication avec leur savoir-être. Ces fondements nous permettront ultérieurement de définir le profil du vendeur.

Les missions du vendeur sont donc variées. Il faudra souligner leur élargissement avec les nouveaux métiers de la vente liés à la mercatique associée et au merchandising. Ces missions tournent autour de trois rôles principaux:

- **L'avant-vente (la prospection) :**

Son but est d'augmenter la valeur du portefeuille client, son objectif est de transformer le prospect en client. La prospection terrain est un moyen à mettre en œuvre pour certaines cibles, certains produits.

- **La vente :**

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire »²⁹.

La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services, la réponse aux objections et les réclamations du client, et la conclusion de la vente

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

- La préparation de l'entretien
- La mise de contact
- La découverte des besoins
- La présentation du produit et l'argumentation
- La réponse aux objections
- La préparation du prix et la négociation
- La conclusion de la vente.

- **Le suivi et l'après-vente :**

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi

²⁹P. KOTLER, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 10^e édition, Publi-Union édition, Paris, 2000, page 734

qu'à identifier les causes d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi³⁰ :

- **Le suivi client** : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer.
- **Le suivi de la vente** : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement.

Le service après-vente est également important, il permet la fidélité à des produits et la notoriété de l'entité.

3.1.2. Les objectifs de la force de vente

Comme la force de vente est une composante du marketing mix, il est naturel que ses objectifs découlent directement des objectifs de marketing, ce lien est si fort que les objectifs de marketing et de la force de vente portent souvent les mêmes noms.

Tableau N° 3 *Les objectifs marketings points de départ de la fixation des objectifs de la force de vente*

<i>Objectifs marketing</i>	<i>indicateurs</i>
volume	Chiffre d'affaires, volume des ventes, part de marché, taux de pénétration
rentabilité	Bénéfice, délai de récupération des investissements, rentabilité des capitaux propres, respect des délais de paiement
Position concurrentielle	Part de marché relative, position sur le marché, rang
Présence	Taux de présence dans les points de vente, mètre linéaire, part linéaire occupée par la marque
Notoriété de l'image	Taux de notoriété, spontané ou assistée, top of mind, image positive ou négative...
Qualité	Retour de marchandises, respect des délais de livraison,....
Satisfaction	Taux de réclamation, retour des marchandises, impayés.

On peut toutefois distinguer quatre grandes catégories d'objectifs, selon qu'il est possible ou non de les quantifier et selon qu'ils sont financiers ou d'activité

³⁰C. DEMEURE, *Marketing*, éd DALLOZ, Paris, 1996, page 256

A. Les objectifs quantitatifs

C'est des objectifs qui sont chiffrables, faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ses derniers peuvent être exprimés en valeurs absolues, ou en valeur relative ou en taux de croissance. Ils touchent généralement :

- Le volume de vente ; Augmenter le volume des ventes ;
- La prospection : Trouvée de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins ;
- Chiffre d'affaires : Augmenter les bénéfices réalisés et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Part de marché ; Augmenter la part de marché de l'entreprise ;
- Pourcentage de profit par rapport au chiffre d'affaire
- Présence en magasin
- Délais de paiement accordés aux clients
- Nombre de clients : anciens, nouveaux, prospectés

B. Objectifs qualitatif

Le fait que la force de vente n'est pas seulement un moyen de vente mais également un moyen de communication, il est donc important de fixer à la force de vente des objectifs de notoriété, d'image, qui doivent être en complémentarité et en cohérence avec les actions de vente.

- Améliorer l'activité commerciale :
 - ✓ Sensibiliser et informer la clientèle, avoir des informations plus précises sur cette dernière et savoir mieux interpréter et contrer les actions de la concurrence ;
 - ✓ Assurer et améliorer le service après-vente, conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit.
 - ✓ La fidélisation et la valorisation du portefeuille client ;
 - ✓ Améliorer l'image de l'entreprise.
- 1. Enrichissement personnel :
 - ✓ Augmenter les connaissances générales, et utiliser de la meilleure manière l'expérience acquise ;

- ✓ Connaitre les produits de l'entreprise et leurs caractéristiques techniques ;
- ✓ Actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

C. Objectifs financiers et les objectifs d'activités :

Perçus par certains comme moins généraux que les précédents, ses objectifs et leurs indicateurs sont souvent repris dans les plans, les tableaux de bords commerciaux ainsi que dans les procédures de contrôle et d'audit, cela prouve également que le contrôle de la force de vente doit se préparer lors des phases de planification.

Tableau n°4 :Les objectifs financiers et les objectifs d'activité.

objectifs	Quelque critère d'intention
Les objectifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaire brut HT - Impayés (nombre et valeur) - Chiffre d'affaire net facturé - Chiffre d'affaire net encaissé - Marge brute ou net, par visite, par commande,... - Chiffre d'affaire par client, par produit, par commande, par visite - Cout d'une visite - Ratio total des employés /chiffre d'affaire net - Ratio déduction accordées/chiffre d'affaire brut - Délai de paiement accordé aux acheteurs
Objectif d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de client, nombre de clients nouveaux,... - Nombre de commandes - Nombre de visites - Délai de conversion des prospects en clients - Nombre des réclamations - Nombre des kilomètres parcourus - Taux de prospection : nombre de prospect/nombre de clients - Nombre de commandes/ nombre de clients - Nombre de visite/nombre de clients - Nombre d'employés/nombre de commandes

Source : *CHIROUZE Yve, op.cit., page,713*

Afin de bien définir les tâches prioritaires que doit remplir la force de vente, et pour éviter la dispersion des efforts, la direction commerciale doit classer ses objectifs d'une part par ordre d'importance, et d'autre part selon leur terme (court, moyen, long).

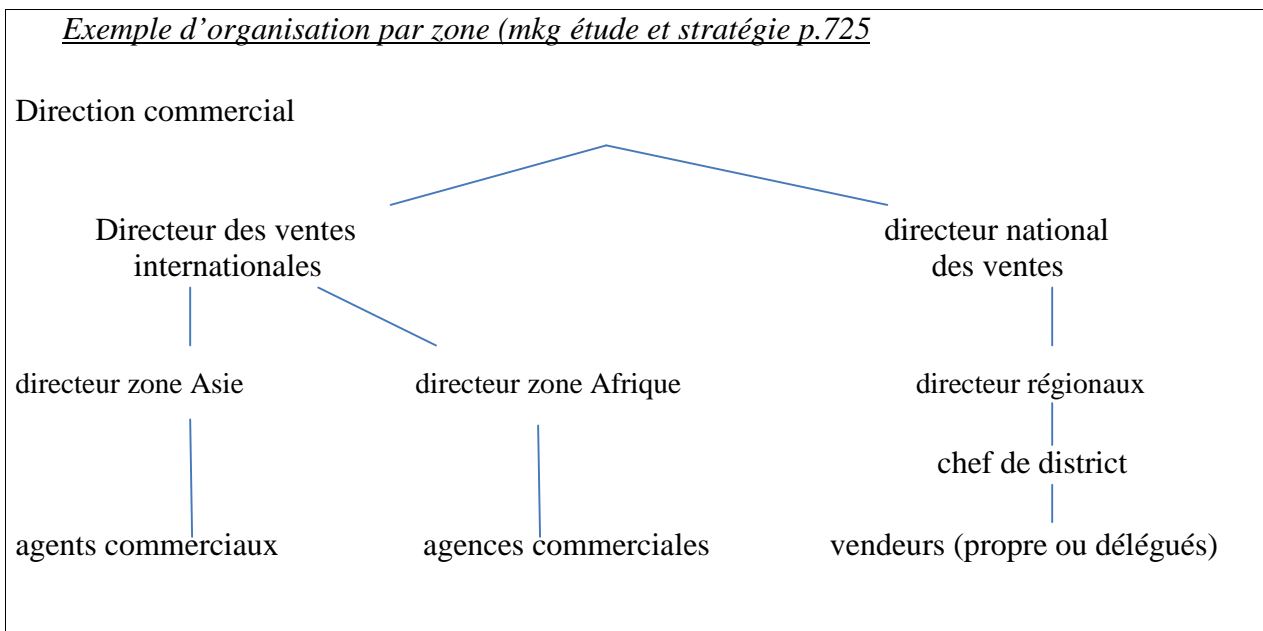
3.2. la structure de la force de vente : La structure de la force de vente est le mode de d'organisation de ses éléments. Celle-ci accroît la taille de secteurs et modifie la capacité optimale de l'effort de vente du vendeur.

Il existe diverses structures ; la structure géographique, structure par produit, par client et la structure mixte.

3.2.1. La structure par zone géographiques :

C'est la structure la plus courant, le marché est découpé en territoires qui sont à leur tour découpés en secteur géographiques, chaque vendeur travaille dans un secteur bien délimité où il doit présenter et vendre les produits proposés. Cette structure ne convient lorsque les produits ne sont ni trop nombreux ni trop différents et quand les besoins de la clientèle ne sont pas trop variés.

FIGURE N° 8 *Exemple d'organisation par zone*



Source : le marketing étude et stratégie, op.cit. page 725.

2. Ses avantages :

- ✓ Des frais de déplacement réduits ; lorsque le vendeur réside dans la zone
- ✓ Présence personnelle du vendeur : relation, famille, vie sociale...
- ✓ Définition claire et simple des responsabilités et de la zone d'action des vendeurs
- ✓ Facilite le suivi et le contrôle, en effet, le vendeur est seul responsable de son secteur et de son rendement.
- ✓ Possibilité d'affecter certaines zones a une force de vente déléguée (VRP multiscarte ou agents commerciaux)
- ✓ Possibilité de combiner cette structure avec d'autre forme de structure : par produit, par clientèle ...
- ✓ La responsabilité déléguée au vendeur dans son secteur va le motiver et le pousser à accroître ses bénéfices.

3. Les inconvénients :

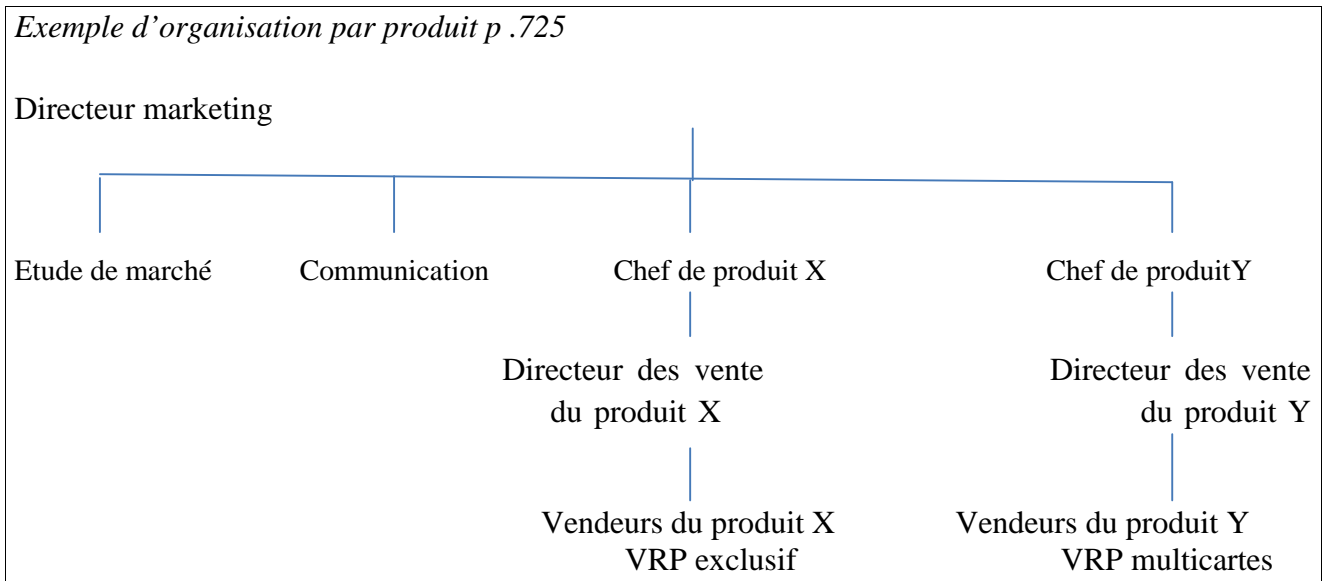
- ✓ Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, il est difficile de trouver des représentants compétant dans tous les domaines ;
- ✓ Si la clientèle n'est pas répartie de manière identique sur la totalité de la zone de chalandise, les secteurs sont alors découpés de manier très inégales et certains secteurs plus vastes deviennent moins rentables du fait du temps et des couts de déplacements.³¹

3.2.2. La structure par produit :

Cette structure est conseillée lorsque les produits sont hétérogènes, les vendeurs se spécialisent dans la vente d'un produit ou d'une ligne de produits et sont supervisées par un directeur des ventes par produit lui-même souvent sous la responsabilité d'un chef de produit

³¹PIERRE-LOUIS DUBOIS, ALAIN JOLIBERT, le marketing fondement et pratique, Economica, PARIS, 1989.P.480.

FIGURE 09 : Exemple d'organisation par produit



Source : le marketing étude et stratégie, op.cit. page 725.

4. Les avantages :

- ✓ Le vendeur est spécialisé sur une gamme de produit (connaissances techniques approfondies) ;
- ✓ Aucun produit ou service n'est négligé par l'équipe de vente ;
- ✓ Le vendeur trouvera plus vite le produit qui répond aux attentes du client, vu le petit nombre d'articles qui se trouve sous sa responsabilité.
- ✓ Plus grande efficacité face à la concurrence
- ✓ Possibilité de découpage géographique a un deuxième niveau.³²

5. Les inconvénients :

- ✓ Elle génère des frais de déplacement importants ;
- ✓ Elle limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- ✓ Risque d'agacement du client faisant face à plusieurs représentants de la même firme.
- ✓ Lorsque la spécialisation concerne plus les marques que le type de produit : risque de cannibalisme, concurrence par les prix.

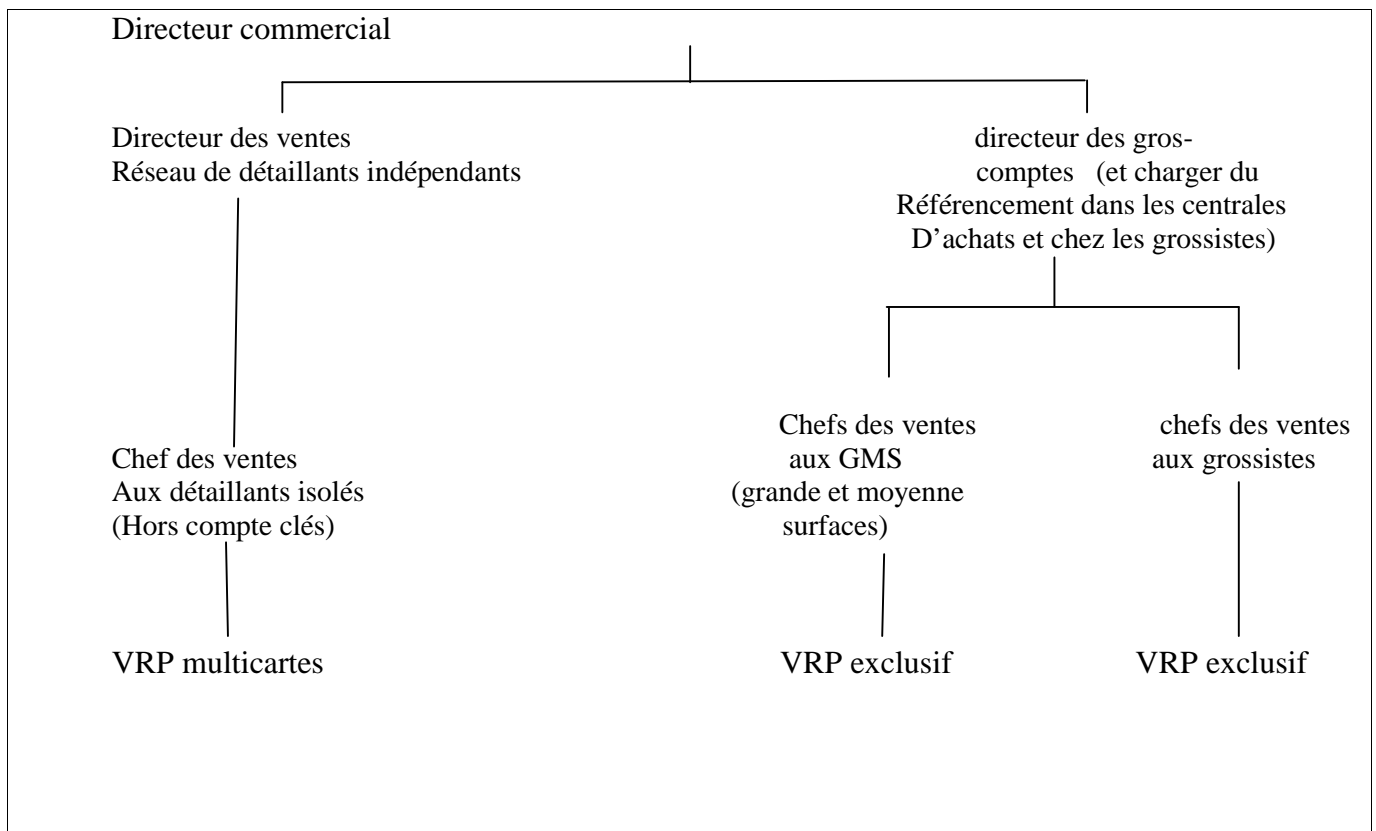
³² CHIROUZE Yves, LE MARKETING études et stratégies, 2^e édition, édition s ellipses. P 718.

3.2.3. La structure par marché ou type de clientèle :

L'entreprise peut organiser sa force de vente par type de clientèle. Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement d'achat).

Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

Figure n°10 : Exemple d'organisation par marché



Source : le marketing étude et stratégie, op.cit. page 726.

6. Les avantages :

- ✓ Les vendeurs spécialisés sur une catégorie des clients connaissent mieux les attentes de leur cible et répondent mieux à la demande ;
- ✓ La réduction des coûts globaux de la force de vente ;

Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

7. Les inconvénients :

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

3.2.4. La structure par importance de certain clients-clés

Cette structure permet, de confier les négociations les plus difficiles aux meilleurs négociateurs, elle est utilisée pour le produit grand public et les produits industriels. Le danger ici, est que le négociateur a la quasi-totalité du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Les limites d'une telle structure sont, la difficulté de trouver des négociateurs, la difficulté de coordination avec le reste de l'équipe, ce qui est une situation dangereuse.

3.2.5. La structure mixte

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique, elle a la possibilité de structurer sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : zone/produit, zone/client, client/produit ou par triade : zone/produit/client.

3.3. Les statuts de la force de vente il existe différents statuts pour distinguer le vendeur

3.3.1 Le voyageur-représentant-placier (V.R.P.)

Les VRP sont une catégorie à part, regroupant les intermédiaires de commerce salariés, visitant les clients de leurs employeurs situés dans une zone géographique déterminée.

Leur rôle est la prospection des clients, la réception des commandes de ceux-ci pour le compte de l'entreprise, ils servent d'intermédiaire entre la production et la distribution. Nous distinguons deux types de V.R.P. :

- A. *Le VRP exclusif* : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- B. *Le VRP multiscarte* : c'est celui qui travaille pour le compte de plusieurs entreprises. Ses différents rôles consistent à visiter la clientèle, prendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs,
- Exerce de façon exclusive et constante la profession de V.R.P.,
- Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte,
- Est lié à son employeur par des engagements déterminés : les produits à commercialiser, les catégories de clients, le secteur attribué...

3.3.2. L'agent commercial

L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour le compte de son mandant.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Exercer sa profession de façon indépendante,
- Organiser librement son activité,
- Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires,
- Être payé par commission.

3.3.3. Les vendeurs non statutaires

Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont des salariés, ils ont les mêmes avantages que les autres salariés.

Le tableau suivant peut résumer d'une manière générale les avantages et les inconvénients de chaque statut pour l'entreprise.

Tableau N° 5 :générale lesavantages et les inconvénients de chaque statu pour l'entreprise.

Statut	Avantages	inconvénients
Agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Une rémunération unique en fonction du résultat. - Pas de charges sociales à payer. - Pas de remboursement des frais de déplacement, ni de frais de vie ni d'hébergement - La clause de non concurrence (2ans). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas ou peu de subordination - Un contrôle difficile. - Surtout s'il engage du personnel. - Ou lorsqu'il travaille pour plusieurs entreprises. - Les indemnités de rupture de contrat et autre indemnités.
VRPmulticartes	<ul style="list-style-type: none"> - Une rémunération en fonction des résultats - Pas de remboursement de frais. - un vendeur rapidement opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de lien de subordination. - La difficulté de lui demander. - Un contrôle assez difficile. - La couverture sociale a la charge de l'employeur. - Les indemnités de clientèle en cas de résiliation
VRP exclusif	<ul style="list-style-type: none"> - Le lien de subordination. - Le contrôle de son activité - Ne travaille que pour une seule entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté de modifier le secteur et/ou les conditions de rémunération. - Un mix de rémunération parfois compliqué. - Un salaire minimum légal. - La couverture sociale et le remboursement des frais. - Les indemnités de rupture.
Le vendeur salarié de droit commun ou représentant non statutaire	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'un lien de subordination - La possibilité d'employer le commercial a d'autre tâche que la vente itinérante. - La possibilité de modifier les conditions d'exécution du contrat. - L'absence de close d'indemnité de la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - La rémunération comprenant en générale une partie fixe importante. - La difficulté de motiver, à moins de mettre en place un système de primes. - L'existence d'un minimum garantie, le SMIG. - Le respect des conventions collectives - La prise en charge des frais engagés.

Source : CHEROUZ. Y, « le marketing étude et stratégie », Edition ELIPSES. Paris, 2003. P.730

3.4. La taille de la force de vente

La dimension de la taille de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des coûts de la vente. La solution est donc de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente. Les méthodes mises en œuvre à cet égard peuvent être scindées en trois types : Techniques marginales, historiques et mathématiques.

3.4.1. Les méthodes d'analyse marginale :

Une entreprise recrute un vendeur supplémentaire tant que le revenu marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu pour son utilisation.

D'après le principe même du raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte (voir tableau n°1). Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution du coût et celle des bénéfices de la force de vente.

Tableau N°6: Calcul de la taille de la force de vente (FDV)

Nombre de vendeurs	Coût de la FDV		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	Marginal	Total	Marginal	
1	35000		70000		
2	50000	15000	95000	25000	10000
3	67000	17000	115000	20000	3000
4	79000	12000	127000	12000	0
5	96000	17000	144000	17000	0
6	113000	17000	156000	12000	-5000

Source : Jean Pierre Helfer & Jacques Orsoni Marketing 7^{ème} édition, 2001, P. 7

On constate qu'à partir du quatrième vendeur, le profit net est nul. L'entreprise doit donc embaucher trois vendeurs. En ajoutant un quatrième ou un cinquième vendeur, le

bénéfice net n'augmente pas, mais la "surface commerciale" et la part du marché seront accrues. L'entreprise doit donc accepter de recruter des vendeurs qui apparaissent, au départ, non rentables, mais qui peuvent obtenir de bons résultats avec le temps (selon leur formation, leur expérience accumulée, les supports dont ils vont disposer).

Une autre méthode, qui garde le même principe et traite de la rentabilité supplémentaire du vendeur peut être envisagée. Il s'agit de calculer le ratio "chiffre d'affaires réalisé/coûts engendrés par le représentant" pour chaque nouveau vendeur et de le comparer à la rentabilité moyenne des anciens vendeurs de l'entreprise. L'entreprise recrutera et acceptera un nouveau vendeur uniquement si sa rentabilité marginale est supérieure à la rentabilité moyenne.

Ces deux méthodes, bien qu'elles soient commodes et séduisantes, ne donnent pas une vraie image de la dimension de la force de vente. D'où la nécessité de se référer à l'histoire.

3.4.2. Les méthodes historiques :

Le passé et l'histoire du vendeur peuvent être un important "réservoir" d'informations pour l'entreprise. Elle en tire le nombre moyen de clients qu'un vendeur peut visiter par jour, par mois et donc par an. Cela devient un indicateur d'activité pour chaque vendeur. A partir de son histoire, une entreprise peut se comparer, elle-même, à d'autres entreprises et avoir ainsi une idée sur la taille de sa force de vente.

A. Les méthodes basées sur l'activité passée des vendeurs :

Connaissant le nombre des clients à visiter pendant l'année ainsi que les fréquences de leurs visites, il sera facile de déterminer le nombre de vendeurs nécessaires : Il suffit de diviser le nombre de visites totales (pour tous les clients) à effectuer, sur le nombre moyen de visites que peut effectuer un vendeur.

Le passé du vendeur permet aussi à l'entreprise de connaître le chiffre d'affaires moyen que cette personne peut réaliser pendant une période donnée. En divisant le chiffre d'affaires total de l'entreprise sur le chiffre d'affaires moyen des vendeurs, on peut déduire le nombre à retenir pour l'équipe de vente. En règle générale, on retient le ratio suivant:

$$\text{Taille de la force de vente} = \frac{\text{Nombre total d'heures de visites}}{\text{Nombre d'heures de visites d'un représentant}}$$

B. Les méthodes basées sur l'activité passée du groupe d'entreprises :

Cette méthode basée toujours sur le passé qui utilise l'expérience, non d'une seule entreprise, mais d'un groupe d'entreprises d'une activité donnée. Le programme PIMS (profit impact of *Marketstrategy*) joue à cet égard un rôle important. C'est un organisme d'études statistiques portant sur quelque dix mille établissements appartenant à mille grandes entreprises. Il visualise aux yeux de chaque entreprise le budget des dépenses qu'elle a effectuées à l'occasion de la force de vente, ainsi que celui des firmes concurrentes du même secteur. De cette manière, l'entreprise pourra se comparer à ses concurrents et pourra aussi comparer les dépenses de la force de vente à sa rentabilité et aux cash-flows réalisés. C'est donc une autre manière de fixer le nombre des représentants.

Mais cette méthode nécessite un grand effort de réflexion et de précision de la part des hommes de marketing pour déceler les points de convergence entre leur entreprise et ses concurrents, c'est pourquoi on a tendance à employer, de plus en plus, des procédés dits mathématiques.

3.4.3. Les techniques mathématiques :

Deux principales méthodes peuvent être citées : La méthode basée sur la charge de travail du vendeur et les méthodes de recherche opérationnelle.

A. La méthode basée sur la charge de travail du vendeur :

Ce procédé s'appuie sur la capacité du vendeur à obtenir et à noter le maximum de commandes. Il a été découvert par W.TALLEY. Pour l'auteur, il faut utiliser des méthodes de prévisions pour estimer ce qui suit:

- ✓ Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients.
- ✓ Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

Pour avoir la taille optimale de la force de vente, l'auteur prévoit la formule suivante:

N : Taille de la force de vente

V : Nombre de visites nécessaires pour une classe de clients donnée par période

C : Nombre de clients potentiels d'une classe ou catégorie donnée

R : Nombre de visites que peut faire un vendeur dans une classe de clients donnée

I : Catégories des clients.

Donc :

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

B. Les méthodes de recherche opérationnelle :

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà citées. Certains auteurs, comme H.LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la taille de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise. Pour l'auteur, le profit (Z) est une fonction de la marge par unité vendue (m), du nombre des vendeurs (x), du nombre de clients potentiels (p), du potentiel actuel de la force de vente (w), et du coût du vendeur (c) (commissions non considérées car prises en compte dans m).³³

La fonction sera:

$$\text{Max } Z = mx \left(\frac{p}{x} \cdot \frac{w}{x} \right) - Cx$$

Il faut donc estimer x, le nombre de vendeurs tout en maximisant z.

³³PIERRE-LOUIS DUBOIS, ALAIN JOLIBERT, op.Cit, P.479.

Conclusion

A travers ce premier chapitre, on peut dire que la force de vente assume un rôle très important dans une entreprise, elle assure le lien entre l'entreprise et ses clients, dans plusieurs cas, le vendeur le vendeur est l'entreprise et c'est lui qui l'alimente en formations sur le marché. Alors le vendeur est le portail et l'image de l'entreprise.

Il est maintenant nécessaire à ce stade de mettre le point sur la gestion de la force de vente, avec ses différentes étapes, et ça sera l'objet du deuxième chapitre.

Management de la force de vente.

Introduction

L'équipe de vente constitue une ressource humaine très importante pour l'avenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

Pour certains clients les vendeurs sont l'entreprise d'où l'importance de l'image que donne le vendeur qui peut être confondue avec l'image de marque de l'entreprise.

Cette force de vente est considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi, avec un management adéquat, comme un moyen pour avoir un avantage sur la concurrence.

Pour cela, il est indispensable de connaître ;

- Comment mettre en place une force de vente (recrutement de la force de vente)
- Comment gérer une force de vente (la rémunération et la formation de la force de vente).
- L'animation, la stimulation et le contrôle de la force de vente.

Afin de permettre à la force de vente de constituer un avantage sur la concurrence.

Section 01. Le recrutement de la force de vente.

La sélection des meilleurs vendeurs (niveau de formation initiale élevé, aptitudes à exercer le métier de vente) est essentielle pour l'avenir de la force de vente.

1-1- L'évaluation des besoins.

Le besoin de recrutement peut-il enclenché par plusieurs facteurs à savoir la dimension de la relation de personnel dans le cadre ; du turn-over, les départ provoqué (licenciement), les promotions et mutations au sein de l'entreprise et les départ volontaires de certain commerciaux.

Par Alléur , le renouvellement peut être effectué pour le besoin de la recherche des nouvelles compétences, parce que l'exigence des clients et l'hétérogénéité de leurs demande ainsi que les entreprises offrent des produits de plus en plus sophistiqué provoquent une élévation des compétences nécessaire aux vendeurs ; en raison de la concurrence accrue sur le marché, qui fait que le client est très sollicité et il doit être fidélisé, sans oublier le marché qui s'élargie à l'international ce qui conduit ici à recruter du personnel maîtrisant les langues étrangères.

Enfin renouveler son équipe commerciale pour des raisons de développement et la croissance afin d'augmenter son chiffre d'affaire, le volume des ventes, conquérir de nouvelles parts de marché ou lancer des produits nouveaux. L'entreprise est amenée à rechercher et recruter des commerciaux qualifiés pour constituer ou agrandir son équipe commerciale.

Parmi ces raisons, le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes constitue le phénomène le plus pénalisant.

1-2- La préparation du recrutement.

Avant de procéder à un recrutement, l'entreprise doit analyser le poste à occuper par le nouveau recrue en passant par l'analyse du besoin, puis le profil du candidat.³⁴³⁵

Le responsable commercial réfléchit au contenu du poste à pourvoir (définition de fonction) et détermine les qualités nécessaires au candidat éventuel (profil du vendeur)

1.2.1. La définition de fonction :

C'est la première étape dans tout le processus de recrutement. Elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutements.

³⁴C. HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, opt, cit, page 253.

Au cours de cette étape, le responsable étudie la mission confiée :

- Objectif général de la mission et objectifs spécifiques ;
- Statut du vendeur recherché (marchandiseurs, VRP);
- Type de clientèle à visiter, type de produit à vendre ;
- Secteur attribué ;
- Situation dans l'organigramme de la force de vente ;
- Expérience professionnelle ;
- Niveau de formation, langue pratiquées ;
- Age et lieu de résidence.

1.2.2. Le profil de vendeur

Le profil est la traduction entre une compétence (savoir- faire) et de comportement (savoir –être) et des caractéristiques à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité de vendeur :³⁶

L'adaptabilité : capacité à s'intégrer au cadre de travail, a l'équipe et a l'environnement commerciale de l'entreprise ;

- L'empathie : capacité a ce mettre à la place des clients pour comprendre ses réactions ;
- L'efficacité : capacité d'obtenir résultats escomptés ;
- Les qualités physiques : (la jeunesse, l'aspect vestimentaire, un grand dynamisme.....)
- Les qualités morales et intellectuelles : (sociabilité et gout de contact, faculté d'initiative et d'autonomie, une grande confiance en soi, intelligence, patience, intégration et solidarité, sens d'organisation (ordre, méthode, esprit d'équipe...).
- Expérience : pour certaines entreprises, les vendeurs avant d'être recrutés doivent justifier de grandes qualités professionnelles.

1.2.3. la recherche des candidats.

Le recrutement des commerciaux exige, expérience et professionnalisme. L'entreprise peut réaliser seule toute les opérations, de faire appel à des cabinets spécialisés ou combiner ces deux modes d'actions.

Plusieurs procédés de recrutement ou source de candidatures s'offrent à l'entreprise :

- Les petites annonces presse ;
- Les petites annonces internet ;

³⁶ A. ZEYL, A.DAYAN, *Force de vente : Direction, Organisation, Gestion*, 3ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, page 232.

- La cooptation ;
- Les salons de recrutement ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires ;
- Les bureaux de recrutement ;
- Les candidatures spontanées ;
- Les chasseurs de tête.

1-3- La sélection des candidats.

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir. Après le tri des candidatures, les postulants sont convoqués à divers entretiens et testes.

1.3.1. Le tri des candidats :

Le responsable de recrutement analyse les CV (curriculum vitae), et les lettres de candidat, il constitue ensuite trois catégories :

- Les candidats qui paraissent convenir au profil ; ils seront convoqués pour un entretien.
- Les candidats réservent ; alimentent un fichier et seront contactés éventuellement.
- Les candidats non retenus ; auxquels on envoie une lettre pour décliner leurs candidature.

1.3.2. Les entretiens

Cette phase permet de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat. Les entretiens peuvent être collectifs et/ou individuels.

- Les entretiens collectifs :

Ils ont pour objet de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir, de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter.

L'avantage de cet entretien est de permettre un gain de temps et un gain financier.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analyse la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leurs comportements au sein de groupe.

- Les entretiens individuels :

Cette phase peut avoir lieu soit immédiatement après l'entretien collectif, soit après convocation. Son but est de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

1.3.3. Les outils de la sélection :

L'entreprise peut recourir à un certain nombre d'outil de sélection plus que de se priver sur me tri et les entretiens. Cependant, la diversité des outils crée un ensemble de facteurs propres à améliorer la connaissance des candidats pour faciliter la sélection.

- Les questionnaires : ils assistent comme pilier à la conduite des entretiens, et procurent des informations supplémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.
- Les teste : ils permettent d'évalue les compétences, la personnalité d'un candidat.
- Les études de cas : les candidats reçoivent un dossier sur une problématique dans le service commerciale de l'entreprise ou d'une autre. On leur demande de poser un diagnostic et de proposer une solution. Ces études de cas peuvent être traitées en équipe qui est la formule utilisé pour la force de vente, car elle permet d'évalue la capacité des candidats à collaborer et à travailler en équipe. Ou bien individuelle, elle est employée lorsqu'on cherche à recruter des hommes de haut niveau.
- La graphologie : cette technique d'analyse de l'écriture donne des indicateurs généraux sur la personnalité du candidat.
- Les jeux de rôle : ils placent les candidats dans les situations réelles.

Par Alléur, d'autre testes tels que le teste psychologique et psychotechnique sont employés pour vérifier si le candidat retenu les qualifications nécessaires.

1-4- L'intégration des nouveaux vendeurs :

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillir au sein de l'entreprise, ou ils passeront Une période d'essai.

1.4.1. L'accueil :

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu.

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche :

Le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

1.4.2. La période d'essai :

Au cours de cette période le vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation, il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle.

A la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan.

Si l'embauche est confirmée, ils fixent l'ensemble des objectifs d'activité et le plan de formation.

Section 02. La rémunération de la force de vente.

Lorsque le commercial est employé par l'entreprise, il perçoit une rémunération sous forme de salaire. La rémunération des vendeurs pose des problèmes relativement complexes. En effet, l'indépendance de leurs fonctions fait qu'ils ont en charge un micromarché de l'entreprise qu'ils doivent gérer au mieux.

Au sein de l'entreprise, la rémunération doit être à la fois équitable et stimulante.

Elle tient compte de :

- ✓ L'ancienneté,
- ✓ Le niveau de qualification,
- ✓ Les efforts réalisés,
- ✓ Le degré de compétence exigé.

L'entreprise est donc tentée de dire « plus vous vendez, plus vous gagnez » c'est le système de la commission. A l'inverse, le vendeur considérera toujours qu'il y a du travail même s'il n'y a pas de résultats mesurables : ils souhaitent donc toucher un salaire fixe.

Le système de rémunération est le premier moyen de stimuler la force de vente.

Il doit donc être soigneusement conçu et expliqué aux individus, tout en restant suffisamment simple à gérer.

Salaire fixe ou variable ? Dans les faits, la rémunération du vendeur se compose d'une partie fixe et une partie variable.

2-1- Les composants d'un système de rémunération :

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence de différents systèmes de rémunération.³⁷

A- La rémunération fixe :

C'est le montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne pas être inférieur en SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garantie).

Il est fixé en fonction des caractéristiques de marché, du niveau de motivation que l'entreprise souhaite donner, de ses objectifs.

Le fixe permet surtout de sécuriser le vendeur, mais si le montant du fixe doit permettre d'assurer une certaine sécurité matérielle et morale, il ne doit pas décourager le vendeur de chercher à améliorer ses revenus.

B- La rémunération variable : il peut se composer de plusieurs éléments :

➤ La commission :

Dans ce système, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. C'est le versement d'un pourcentage du chiffre d'affaire réalisé et/ou encaissé (quantités vendus, marge réalisée).

Le taux peut être fixe ou variable. Il existe différentes commissions qui permettent d'orienter les efforts des commerciaux :

- Commission par produit,
- Commission par clientèle,
- Commission par secteur,
- Commission par période : notamment dans les activités saisonnières.

➤ La prime :

« La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires »³⁸

C'est le versement d'une somme qui récompense un effort précis du vendeur, elle ne doit pas être attribuée systématiquement et doit être suffisamment importante pour motiver. Elle peut être fixe ou variable.

Il existe différentes primes :

- ✓ Prime de prospection (recherche de nouveaux clients),

³⁷ C. HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 256.

³⁸ A. ZEYL, A. DAYAN, Op. Cit, page 411.

- ✓ Prime de lancement de nouveaux produits (plus difficile à vendre),
- ✓ Prime de respect de budget (respect des prévisions),
- ✓ Prime de respect des remises accordées aux clients,
- ✓ Prime de quotas (lorsque le vendeur atteint son objectif).

C- Les autres formes de rémunération :

➤ **L'intéressement:**

Est une « prime collective » que perçoit l'équipe de vente. Elle est généralement calculée par le pourcentage sur la marge brute d'un produit. Le système de la récompense par l'intéressement se développe de plus en plus.³⁹

➤ **Les rémunérations indirectes :**

L'entreprise accord certains avantages à ses salarié afin de réduire son turn-over, car le vendeur est généralement sensible à la qualité des prestations fournies par l'entreprise comme par exemple le type de véhicule, l'hôtellerie... etc. Elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération. On peut citer, l'organisation des voyages, les aides pour l'adhésion d'un club sportif, les aides pour l'éducation et les activités scolaires.

➤ **Les remboursements des frais :**

Les remboursements des frais professionnels ne font pas partie de la rémunération. Il représente le remboursement d'une somme avancée pas le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité.

³⁹ C. HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 265.

Tableau N°07 : la comparaison entre les différents systèmes de rémunération : (*26)

		Avantages	Inconvénients	Situation
Fixe	Vendeur	-Rémunération non directement liée aux résultats. - Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. -Sécurité quant au niveau de rémunération. -Simplicité de calcul.	-Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. -ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs. -niveau de salaire forcément limité.	-Lorsque les ventes exigent beaucoup de temps.
	Entreprise	-Prévision possible des couts de vente. -Système simple a appliqué.	-Le vendeur risque de tomber dans la routine. -Peu stimulant. -Cout de la rémunération élevé en % du CA quand les ventes diminuent.	- lorsque le vendeur a un rôle de technico-commercial
Commission	Vendeur	- Sentiment de justice entre les vendeurs. -possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.	-Rémunération liées aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. -Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficiles à vendre.	Lorsque l'on désire orienter le travail des vendeurs.
	Entreprise	-Stimulation des vendeurs. -le cout des ventes est en fonction du chiffre d'affaire. -Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise.	-Risque de non réalisations des objectifs qualitatifs. -Raisonnement à court terme les vendeurs peuvent délaissier la prospection. -Les vendeurs peuvent faire des ventes forcées. -Difficile de lancer de nouveaux produits.	
	Vendeur	-Reconnaissance des efforts. -Revenus supplémentaires. -Fixation des bases de calculs en fonction de conjoncture.	-Possibilité de manipulation du système par direction. -Risque d'attribution de primes « a la tête de client ». -calculs parfois complexe.	Lorsque l'entreprise veut orienter ses commerciaux vers des objectifs précis.
Prime	Entreprise	-Orienter les vendeurs vers des objectifs précis. -Système évolutif en fonction de la conjoncture. -permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés.	-Un système de prime par quotas peut engendrer des couts difficiles à supporter. -Gestion difficile des formules de calculs.	
Mixte	Vendeur	-Sécurité et plus de possibilité d'améliorer ses revenus.	-Complexité du système mixte (fixe +commission+prime).	Système qui permet de répondre à une grande variété de situation
	Entreprise	-Possibilité de lier la rémunération à la réalisation des objectifs.	-Cout de la complexité de la gestion.	

Source : C.HAMON. P .LEZEN. A TOULLEC opt cité page 257, 261,264.

Section 03 : La formation de la force de vente.

« Former c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne ». ⁴⁰

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée » ⁴¹

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

La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise.

Elle permet d'obtenir un niveau de flexibilité en développant les capacités pour faire face à d'éventuel changement.

L'entreprise attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'améliorations de la productivité.

Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

La formation a pour but :

- Contribuer à l'efficacité collective,
- Préparer aux évolutions,
- Prévenir les inadaptations,
- Atteindre les objectifs

3-1- Identification des besoins :

Les besoins en formation peuvent être identifiés à travers un diagnostic global qui consiste à analyser : ⁴²

- Vente par secteur : on mène une analyse par type de client, par type de produits, par vendeurs.
- Analyse des rapports de visite : par l'analyse des affaires ratées, réclamations, retours, commande annulées.

⁴⁰ P. RAMOND, *Management Opérationnel, direction et animation des équipes*,

2^{em} édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002, page 143.

⁴¹ . HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, *opt ,cit*, Edit DUNOD, Paris, 1993, page 38.

⁴² . HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, *opt ,cit*, Paris, 2002, page 282.

- Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ces différentes tâches : voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur.

Notamment, on présentera un diagnostic par vendeur ; on peut identifier à travers l'entretien d'évaluation annuel, d'où le vendeur peut s'auto évaluer. On négocierait avec le vendeur il pourra présenter son plan personnel de formation.

3-2- La mise en œuvre de la formation :

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

A- Le contenu de la formation :

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

➤ **Formation de base :**

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, on peut citer :

- ✓ La présentation de l'entreprise,
- ✓ La présentation de la gamme de produit,
- ✓ L'apprentissage des techniques de ventes,
- ✓ La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente,
- ✓ La description des caractéristiques de la clientèle,
- ✓ La description des caractéristiques des concurrents.

➤ **Autres formations :**

Elles complètent la formation de base : ⁴³

- ✓ 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....

⁴³ C. HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 284.

- ✓ Les formations diplômèrent : si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement couteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplomate (BTS force de vente).

- **Les procédés pédagogiques utilisés pour la formation des vendeurs :**

- ✓ La formation en salle,
- ✓ La formation sur le terrain,
- ✓ Les manifestations culturelles (séminaires),
- ✓ Lecture (bibliothèque, ouvrages, livres et manuels de formation),
- ✓ Briefing (réunion de groupe de courte durée),
- ✓ Les discussions individuelles ou de groupe,
- ✓ Les vidéos et les logiciels,
- ✓ Support télématique (outils de télécommunications, vidéo, forum de discussion...

B- Les modalités de la formation :

Les méthodes utilisées pour la formation de ses vendeurs varient selon la taille de l'entreprise, le nombre de commerciaux à former et les compétences du responsable.⁴⁴

En générale la formation se déroule selon deux formes :

⁴⁴ C. HAMON.PLEZIN.A.TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 286.

➤ **Formation assurées par l'entreprise ou par un organisme de formation**

Tableau n°08 : les deux approches de formation

Formation assurée par	ENTREPRISES	ORGANISME SPECIALISE
CARACTERISTIQUES	-Le service de formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Coût plus fiable. - Adaptation plus facile du contenu et la forme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stage adaptés aux besoins. - Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis. - Meilleure qualification des intervenants.
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible 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. - Coût élevé de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, Op. Cit. Paris ,2002 page 286.

Remarque : L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire, les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leurs équipes eux-mêmes. Cette formation combine les avantages des deux types de formation déjà évoquée.

➤ **Formation inter ou intra –entreprise :**

Tableau n°09 : les deux approches de formation

Inter –entreprise		Intra-entreprise
CARACTERISTIQUES	Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation	La formation s’adresse uniquement aux vendeurs de l’entreprise

Source : C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, Op. Cit., Paris, 2002. Page 287.

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.

C- Le suivi de la formation.

En première lieu, la phase d’aide à la mise en application, le programme de formation intègre un module de suivi d’où les formateurs effectues par période des contrôles de l’activité, ainsi mesurer les progrès réalisés par les vendeurs.

En second lieu, Vient le fractionnement de la formation, on privilège la formation en plusieurs séquences plutôt qu’en une seule fois.

En dernière lieu, le suivi au sein de l’entreprise, à ce stade de suivi, l’encadrement peut déceler les compétences des formations.

3-1- L’évaluation de la formation.

L’évaluation des résultats de la formation, est l’étape dont la quelle on va établir l’impact de la formation sur les vendeurs.

Une évaluation convenable passe donc par deux étapes :

- La mise au point d’une méthodologie : on observe deux groupes dont un ne reçoit aucune formation, afin d’apprécier l’influence de la formation sur le groupe qui en a bénéficié.
- La mesure des résultats : par visite, par catégorie de produit, la marge dégagée, le taux de remise moyen accordé.

Sans oublier les résultats qualitatifs qui s’opèrent à travers ; le taux de satisfaction des clients, l’image de l’entreprise, qualité des contacts avec les clients.

Section 04 : Animation, stimulation et contrôle de la force de vente

La pression subite par les commerciaux est souvent forte. Ils sont très sollicités par leur hiérarchie, leurs clients, les actions de la concurrence. Il est donc souhaitable de mener des actions spécifiques afin de soutenir les équipes dans leur activité. 'Est l'objet des actions d'animation et de stimulation au sein d'une force de vente. Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement comme, la communication, formation, ... etc. pour obtenir l'efficacité maximum de l'équipe.

D'autre part, le contrôle de la force de vente consiste à vérifier si les actions se sont déroulées conformément à ce qui a été prévu comme objectif et programme fixé par la direction. Pour avoir un contrôle efficace, il doit permettre l'instauration d'un climat de confiance et ne pas être vécu comme un instrument policier.

4-1- Animation de la force de vente.

L'animation de la force de vente se concrétise dans les actions quotidiens et le style de management adapté par le responsable commerciale. Les objectifs de ce responsable consiste à :

- Motiver les vendeurs ; pour les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise afin de les inciter à donner la meilleur image de l'entreprise auprès des clients.
- Crée un climat favorable entre les vendeurs ; pour souder l'équipe, encourager les échanges d'information, d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

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

• Les types d'animation :

- Les réunions : elles peuvent être régulières ou occasionnelles, par définition les réunions sont des moments de rencontre et d'échange d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Pour être bien acceptées par les vendeurs, elles doivent faire gagner un temps supérieur à celui qu'on leur a consacré. Le manager doit préparer la réunion et il peut l'animer par une diffusion d'un document d'information afin que les participants préparent des questions, des interventions. de plus l'animateur doit convoquer que les intéressés.
- La communication interne : au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. D'une autre part le vendeur remonte les informations du terrain (bon de commande, fiche client, rapport de visite), d'autre part le manager diffuse des messages vers ses collaborateurs :
 - Lettre de félicitation : d'encouragement, ou de rappel à l'ordre ;
 - Notes d'information sur les nouveaux produits, document technique et commerciale ;
 - Lettre d'information des forces de vente.

- La formation : l'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences.
- 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.

4-2- 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.

La campagne de stimulation peut prendre plusieurs formes :

- 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 intermédiaires.

- Le jeu :

Il n'implique pas des compétitions. Il concerne souvent la recherche d'idées, la mise en avant de certains produits ou des éléments qualitatifs. Parfois, le jeu peut simplement avoir pour objectif de fédérer les équipes.

- Le challenge.

Il s'inscrit plus dans l'action à long terme, souvent il confronte le vendeur à un objectif de performance plus qu'à l'affrontement avec d'autres vendeurs.

- L'argent.

C'est la forme la plus motivante pour le vendeur. C'est le surplus de rémunération fixe, qui comporte les commissions sur les ventes ainsi les primes touchées sur la réalisation d'un objectif.

- 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.

Ils sont toujours porteurs de rêves et très appréciés par les responsables commerciaux, parce qu'ils constituent un bon souvenir. Les voyages de stimulation sont organisés soit collectifs ou individuellement.

➤ La récompense honorifique.

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.

➤ Les marques de reconnaissance.

On peut trouver des félicitations verbales qui peuvent être publiques ou privées et auront plus d'effet quand elles sont faites devant un large auditoire, ainsi les félicitations écrites qui ont plus de valeur que les félicitations verbales car, si les paroles s'envolent, les écrits restent, et la qualité de l'auteur de la lettre est importante. Notamment la publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise est aussi un moyen de le valoriser.

➤ Les outils d'aide à la vente.

Il s'agit de visuels et de matériels (dépliants démonstratifs, ordinateur portable, téléphone portable) qui aident le vendeur à conduire son entretien de vente.

➤ Les promotions.

Cette forme de motivation permet le passage dans une fonction donnée à une autre fonction à plus forte responsabilité. Suite à des performances acquises dans sa carrière professionnelle au niveau de l'entreprise. A ce stade cet acte comme le meilleur récompense qui puisse s'attribuer à un vendeur performant.

4-3- Le contrôle de la force de vente.

L'objectif d'un manager est d'obtenir le fonctionnement le plus efficace possible de la force de vente compte tenu des moyens mis en œuvre et du contexte commercial. Or cela est difficile à apprécier, tant que les résultats obtenus résultent d'un grand nombre de facteurs : découpages du secteur, formation des vendeurs, qualité de la prospection, de la motivation, des conditions commerciales consenties.

Il est donc indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité des vendeurs, notamment, dans quelle mesure ils réalisent leurs missions.

➤ **Contrôle qualitatif :**

La première base d'évaluation des résultats est bien sûr c'est l'analyse des chiffres. Sachant que c'est le contrôle qui présente le moins de difficultés. Pour effectuer un contrôle quantitatif on doit calculer quelques ratios significatifs qui permettent d'évaluer l'efficacité et de repérer l'origine des difficultés du vendeur. Les plus fréquemment retenus portent sur :

Le chiffre d'affaire : par gamme, par produit, par secteur, par type de client...etc.

Les clients : nombre de nouveaux clients, de clients perdus, des réclamations, le nombre et l'importance des impayés.

Les visites : le nombre de visites en clientèle, en prospection par période, le nombre de jours d'activité sur le terrain.

Les frais du vendeur : frais par visites, par commande, (frais de déplacement et de restauration).

Les remises accordées : taux moyen par clients, par commande.

➤ **Contrôle quantitatif :**

Il est indispensable de mesurer la qualité du travail, afin d'apporter les modifications nécessaires pour plus de professionnalisme. Il faut pouvoir apprécier le comportement du commercial en clientèle, mais aussi son travail en amont et en aval de la négociation. Le contrôle qualitatif porte sur :

- L'amélioration des techniques de vente.
- Technique d'information.
- Connaissance clientèles, produits.

Le contrôle qualitatif se fait par l'intermédiaire de grilles d'évaluation, de l'échelle d'évaluation ou bien par l'échelle de classement. Par exemple une grille peut prendre les informations suivantes

Tableau N°10 : Grille d'évaluation qualitative

Critère	01	02	03	04	05
- Gestion de temps					
- Gestion des fichiers					
- Qualité rapport visites					
- Nombre de litiges					
- Démarche/prospection					
- Aptitude à découvrir					
- Aptitudes à argumenter					
- Aptitudes à convaincre					
- La qualité des contacts avec les clients					

Il existe plusieurs manières de pratiquer le contrôle qualitatif, parmi les plus importants on peut trouver les systèmes suivants :

L'auto-évaluation : le commerciale ce contrôle seul, il signale ses difficultés, pour solliciter l'aide de son responsable.

L'auto-évaluation discutée : le commercial réalise lui-même son évaluation (grille) le suivi d'une discussion avec le responsable hiérarchique.

L'évaluation autoritaire discutée : évaluation faite par le responsable commercial, mais discutée et commentée au cours d'un entretien individuelle.

L'évaluation commune : fiche d'évaluation remplie par le commercial et son responsable au cours d'un entretien.

La Co-évaluation : le commerciale et son responsable établissent chacun de leur côté, une fiche d'évaluation, puis ils se rencontrent pour confronter leurs points de vue.

L'évaluation par les contacts personnels : au cours de différent contacts avec le commercial (téléphone, réunions), un responsable commercial a de nombreuses possibilité d'apprécier leurs aspects qualitatifs.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre nous pouvons dire que l'entreprise d'aujourd'hui est capable de tracer et de dessiner son propre avenir. Sa réussite dépend de la politique et surtout de la gestion de sa force de vente. Cette dernière constitue un véritable levier que l'entreprise pourra utiliser contre ses adversaires, hors ces vendeurs ne seront bénéfique que si l'organisation auquel ils fournissent leurs services soit capable de les fidéliser et d'opter pour une bonne politique de gestion, parmi ces outils d'une bonne stratégie nous avons entre autre, la détermination de la clientèle à attendre, la taille optimale de la force de vente, son organisation selon le secteur d'activité.

Ensuite, l'entreprise doit s'assurer de la rigueur dans la sélection de ses vendeurs, leur formation et surtout les motivations durant toute leur carrière, ainsi aboutir à la réalisation de la vocation de l'entreprise.

Essai d'analyse de la force de vente de la SARL VERY NET

Introduction :

Ce présent chapitre consiste à étudier et analyser la force de vente de la SARL VERY NET qui est le but de notre travail. Tous ont faisons une enquête sur la force de vente de l'entreprise on touche son mode de gestion et sont impacte sur le management de la force de vente et sa contribution à pouvoir rivaliser avec la concurrence.

En premier lieu, on commencera par la présentation de la SARL VERY NET, son historique depuis sa création jusqu'à aujourd'hui tout-en mentionnant son évolution pendant les années d'activité, ensuite son organigramme plus au moine détaillé. En second lieu ; on passera à la présentation et l'explication de notre enquête de terrainainsi que les deux questionnaires élaborées pour le bon déroulement de l'enquête et la collecte d'informations.

Enfin, viendra l'étape de l'analyse de la force de vente de la SARL VARYNET tout en expliquant les résultats obtenus.

1. Présentation de SARL VERY NET :

Depuis sa création, l'univers D'OZ (SARL VERY NET) vise continuellement à assurer, préserver et garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

1.1. Historique de la SARL VERY NET :

Le fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT Khoudir a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son process de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Grace à son équipe jeune et dévouée, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de la fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir, de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité. C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur.

1.2.L'évolution de la SARL VERY NET dans le temps :

VERYNET est une société qui a démarré l'activité on **l'an 2000** sous statut d'une personne physique dans le cadre du dispositif ANSEJ, et qui a eu un:

- Financement : triangulaire
- Capital de départ : 1.800.000,00 DZD
- Apport personnel : 250.000,00 DZD
- Concours bancaire : 1.100.000,00 DZD prêt sur 5 ans.
- Soutien ANSEJ : 450.000,00 DZD.
- Effectifs = 3 le gérant inclus.
- Locaux : atelier de 200 m² loué auprès d'un particulier.
- Une Production : artisanale.
- Commercialisation : vente en porte à porte, ainsi qu'en boutique.
- Zone de chalandise : commune limitrophes.
- Clientèles : épiceries-quincailleries-magasins d'article de ménage-particuliers.
- Produits : crésyl noir- Eau javel-esprit de sel-Gel détartrant-désinfectant.

De 2000 jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaire inférieur à 800.000,00 DZD.

Création et dépôt de la marque **Javel D'OZ**.

En 2003 jusqu'à 2006 :

- Abandon de distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.
- Elargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1.000.000,00 DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

De 2007 à 2009 :

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 10.800.000,00 DZD.
- Accueil de nouveaux associés. (à ce jour sont toujours les même).
- Chiffre d'affaire annuel dépasse les 10.00.000, 00 DZD.
- Effectif à 19 personnes.

De 2009 à 2010 :

Vers la fin de 2009 la demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

- La décision de l'automatisation de la production est prise.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.
- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau javel en conditionnement en flacon de 0,9 L.

De 2010 à 2011 :

- Occupation de nouveaux locaux sur la zone d'activité d'Akbou.
- Réalisation des nouveaux travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarche administratives divers, notamment investissement dans le cadre de l'ANDI.
- La production continue à se faire à BENI-MAOUCHE.
- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation de capital à 31.500.000,00 DZD.

De 2011 à 2012 :

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national.

De 2012 à 2013 :

- Installation d'une ligne semi-automatique pour le conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican de 5L.
- Passage en équipe de 3x8.

- Effectif total de 60 personnes.

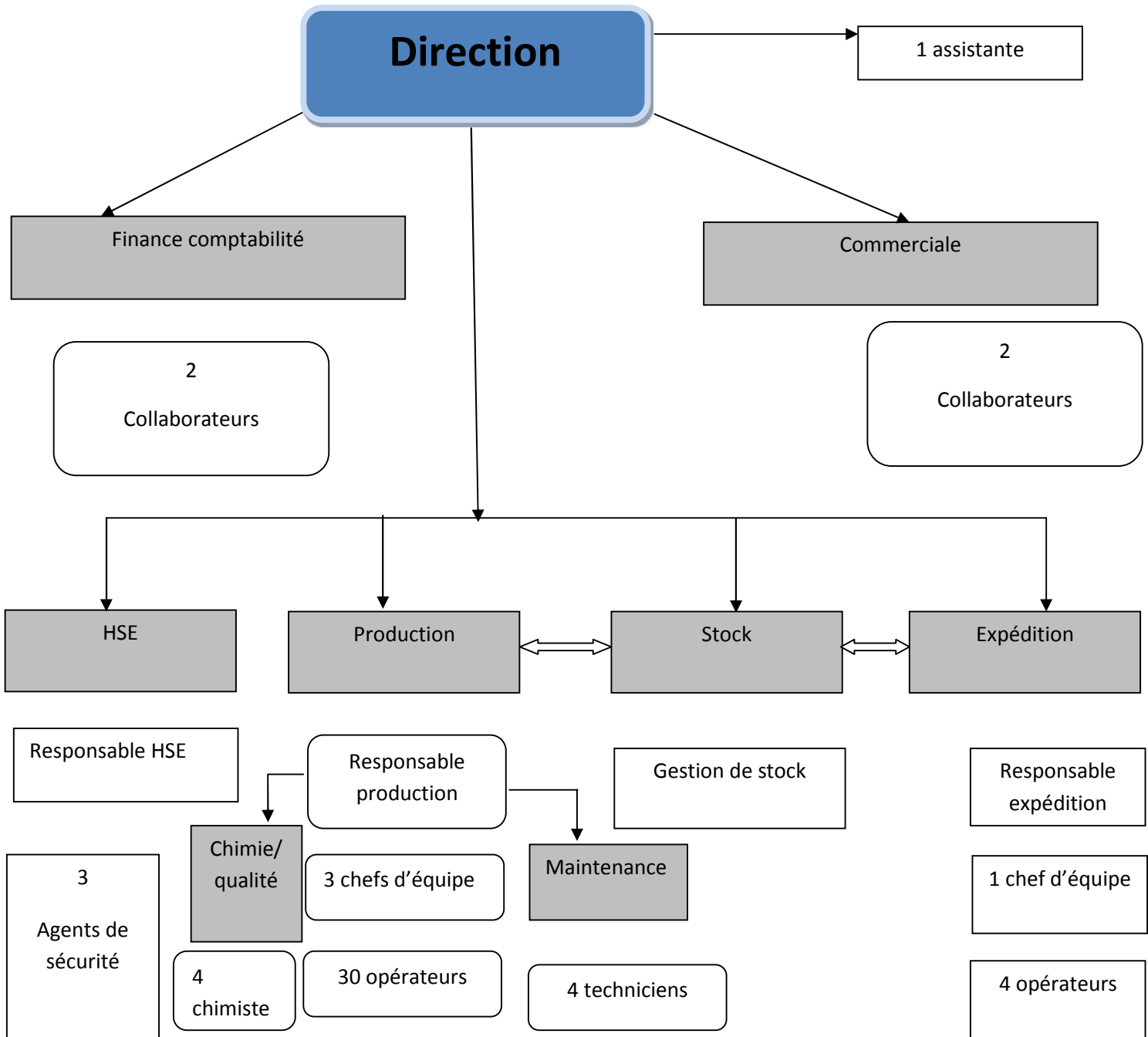
De 2013 à 2014 :

- Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L.
- Vers la fin de 2013, il y'a donc trois ligne de production.
 1. Ligne pour le conditionnement en flacon 0.9 L.
 2. Ligne pour le conditionnement en flacon 2L.
 3. Ligne pour le conditionnement en jerrican 5L.

De 2014 à ce jour la :

- Mise en place d'un nouvel organigramme.
- Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger.
- Développement des compétences du personnel.
- Effectif total de 80 personnes.

1.3. Organigramme de la SARL VERY NET :



Source : VERYNET entreprise

2. Questionnaires et enquête de terrain

Notre étude de cas consiste à l'élaboration de deux questionnaires. Le premier est destiné au gérant de l'entreprise et le second pour l'équipe de vente de VERYNET.

2.1. Le questionnaire pour le gérant :

La première enquête qu'on a pu faire est un questionnaire pour le gérant de l'entreprise VERYNET et qu'on va présenter et analyser.

NB : le questionnaire repris sur la même forme avec des repenses partiellement données par le gérant, et nous avons procédé à une analyse approfondie de chaque une, afin de mieux les expliquer et qu'on a détaillé comme suite :

Enquête : cette enquête consiste a récolté des informations sur le mode de gestion de la force de vente a fin de pouvoir conquérir une avantage concurrentielle.

Le questionnaire destiné au gérant de la SARL VERYNET se compose de quatre types de questions.

- Des questions sur le service marketing et son rôle dans l'entreprise, ainsi que sur la force de vente de la SARL VERYNET.
- Des questions sur le management de la force de vente de l'entreprise, et son management (recrutement, formation, animation...).
- Des questions sur la veille concurrentielle de la SARL VERYNET, et le rôle que joue la force de vente dans cette dernière.
- Enfin, dès les questions personnelles pour le gérant de l'entreprise VERYNET.

Les questions posé au gérant de l'entreprise son des questions simple est ouverte, pour donner au gérant la liberté de bien expliqué ces repenses afin de mieux les analysé.

2.2. Questionnaires pour la force de vente.

Le questionnaire destiné à la force de vente de VERYNET porte sur trois types de questions :

- Des questions sur leurs recrutement et leur formation ; pour savoir les méthodes utilisé par VERYNET pour le recrutement de sa force de vente et sa formation pour pouvoir être au niveau des attentes de l'entreprise.
- Le deuxième type de question, pour savoir le niveau d'intégration de la force de vente de VERYNET au sein de l'entreprise elle-même.
- Le troisième type de question, pour savoir et connaître la veille concurrentiel de la force de vente de VERYNET.

Les questions destiné aux vendeurs de la SARL VERYNET sont des questions simple et avec des repense fermé, afin de leur permettre de bien comprendre les questions pour mieux rependre.

3. Analyse des résultats de l'enquête de terrain :

Dans ce qui suit, on présentera les résultats obtenu au bout de notre enquête effectué au sein de l'entreprise VERY NET.

3.1. L'analyse des résultats obtenus par le questionnaire de gérant.

Nous allons essayer d'analyser les repenses de gérant de la SARL VERYNET.

3.1.1. Le service marketing et la force de vente de la SARL VERYNET.

A travers les questions suivantes on va découvrir l'importance de certaine fonction de service marketing.

➤ L'existence d'une fonction marketing dans l'entreprise VERYNET.

Le gérant de la SARL VERYNET confirme l'existence d'un service marketing au sein de l'entreprise.

➤ La place de marketing dans l'entreprise.

Le service marketing représente l'une des nouvelles modifications apporté à notre entreprise afin d'assurer le meilleur pour notre clientèles, et de savoir ce positionnée sur le marché et de pouvoir ce différentie de notre concurrence.

Commentaire : le gérant reconnu l'importance de marketing dans une entreprise et confirme qu'il détient un rôle qui permettra à l'entreprise de ce différencie de sa concurrence.

➤ La cible de l'entreprise.

La cible de notre entreprise est, les foyers, les entreprises, les pâtisseries, les pharmacies, est tous les établissements qui nécessite un environnement bien propre.

Commentaire : la cible de l'entreprise est large et bien définie.

➤ **Les moyennes de communication.**

Généralement la communication est assurée par nos commerciaux, et aussi avec des panneaux publicitaires.

Commentaire : la force de vente de la SARL VERYNET joue un rôle aussi dans la communication.

➤ **Se différencier de sa concurrence.**

Effectivement, l'entreprise VERYNET a pu se différencier de sa concurrence grâce à la qualité de ses produits ainsi qu'à ses services qui accompagnent le produit.

Commentaire : le service marketing joue un rôle important dans l'entreprise VERYNET, au niveau de communication, de la politique produit.

➤ **La fonction de distribution.**

Notre système de distribution est évolué dans le temps, on est passé de la distribution directe à la création des partenaires qui se charge de la distribution directe de notre gamme de produit.

Commentaire : l'évolution de la SARL VERYNET lui oblige à revoir sa politique de distribution afin d'assurer la disponibilité des produits au niveau de tous les marchés ciblés.

➤ **Les objectifs de la force de vente.**

Par notre équipe de vente on essaie de couvrir le marché national et d'assurer la disponibilité de notre gamme de produit continuellement et dans les temps. Aussi de surpasser la concurrence avec une équipe compétente.

Commentaire : parmi les objectifs de la force de vente c'est de surpasser la concurrence.

➤ **Le type des objectifs (individuelle ou collectif).**

Ils existent des objectifs individuels comme le chiffre d'affaire par vendeur, les visites qu'un vendeur doit-il effectuer, et aussi des objectifs collectifs tels que le chiffre d'affaire global.

Commentaire : l'entreprise encourage les vendeurs à travailler en équipe.

➤ **La détermination des objectifs.**

Les objectifs de la force de vente est déterminé selon l'objectif générale de l'entreprise.

Commentaire : les objectifs de la force de vente dépendent de l'objectif général de l'entreprise.

➤ **La répartition des objectifs :**

Repartie des objectifs sur l'ensemble des vendeurs ce fait selon leur type de clientèles, leur nombre de visites par jour ainsi que selon leur zone géographique au se déroule la distribution.

Commentaire : la répartition des objectifs sur la force de vente est faite selon plusieurs critères.

3.1.2. Management de la force de vente de la SARL VERYNET.

Dans les questions qui vont suivre, nous allons essayer de découvrir le mode gestion de la force de vente de VERYNET.

➤ **L'image de marque.**

L'entreprise n'a pas encore mesuré son image de marque.

➤ **L'écoute de l'environnement.**

Oui l'entreprise VERYNET est toujours à l'écoute de son environnement, ses changements continuels,

Commentaire : le gérant confirme que l'entreprise VERYNET est toujours éveillée sur les changements qui ce produit au sein de son environnement.

➤ **Le recrutement des vendeurs.**

Le recrutement des vendeurs ce déroule par l'entretien des candidats qui se présente pour un le poste de vendeur.

Commentaire : le recrutement dès la force de vente de l'entreprise est effectué par la candidature des vendeurs pour le poste.

➤ **La stimulation et motivation de la force de vente.**

Oui, la stimulation et la motivation de la force de vente est faite à l'aide de certain facteurs bien déterminée.

Commentaire : la force de vente de VERYNET est bien motivée pour le déroulement de la vente dans des meilleures conditions.

➤ **La rémunération comme facteur de motivation.**

Pas seulement l'un des facteurs de motivation, mais aussi la rémunération est le meilleur moyen qui permet de bien motiver la force de vente, l'établissement de deux types de rémunération (un fixe, variable), le variable est déterminé selon les réalisations des vendeurs, en terme de chiffre d'affaire, journalier, mensuelle, annuelle, et même individuelle et collectifs, et aussi la mise en place des primes de rendement et de disponibilité.

Commentaire : la rémunération est la première moyenne utilisée à fin de motiver la force de vente de VERYNET.

➤ **La formation de la force de vente.**

Oui notre force de vente est formée sur le terrain avec l'accompagnement d'un vendeur plus expérimenté.

Commentaire : La seule et unique méthode de formation pratiquée au sein de la SARL VERYNET est la formation sur le terrain.

➤ **L'évaluation des vendeurs :**

Oui effectivement, une évaluation régulière est pratiquée sur la force de vente, une évaluation qui porte sur les réalisations en termes de chiffre d'affaire, le contrôle sur le marché de la disponibilité, la répartition de chiffre d'affaire réalisé par jour sur le nombre des visites effectuées.

Commentaire : le gérant prend bien au sérieux le suivi et l'évaluation de sa force de vente afin d'assurer le meilleur d'eux-même et de permettre à l'entreprise de bien se positionner sur le marché et d'avoir des avantages sur leurs concurrents.

➤ **L'efficacité de la force de vente.**

Oui la force de vente est efficace, du moment qu'elle nous a permis de surpasser nos concurrents en terme de disponibilité et de positionnement sur notre cible potentielle. Mais aussi ils existent des progrès à faire en terme de régularité de la distribution.

Synthèse : à travers les réponses de gérant de la SARL VERYNET sur le questionnaire qui lui a été destiné, on a constaté que :

-la fonction marketing et la force de vente représente un facteur essentiel dans le développement de l'entreprise et un moyen de conquérir un avantage sur leurs concurrents.

- le management et la gestion de la force de vente de l'entreprise est bien défini et orienté vers le bon déroulement de l'activité de vente, ainsi pour pouvoir surpasser les concurrents sur le marché.

- la force de vente de la SARL VERYNET, est efficace même si il lui reste des améliorations à faire.

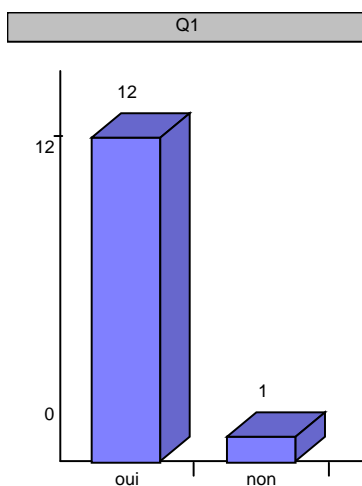
3.2. L'analyse des résultats obtenus par le questionnaire des vendeurs.

Nous allons essayer d'analyser les réponses des vendeurs sur la question qui ont été destinée à eux.

3.2.1. Le déroulement de recrutement au sein de l'entreprise VERY NET.

Voici quelques questions destinées aux vendeurs de la SARL VERYNET pour comprendre le déroulement de recrutement des vendeurs.

Figure N°11 : Le choix du poste de vendeur.



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : cette question consiste à savoir la motivation des vendeurs et leurs attachements à leur métier de vendeur, nous avons constaté que tous les vendeurs ont choisi leur profession à l'exception d'un qui a bénéficié d'un changement de statut au sein de la même l'entreprise.

Tableau N° 11 : L'information sur la disponibilité du poste.

Q2	effectifs	fréq,
presse	0	0%
Candidature	7	53,80%
recommandation	4	30,80%
autre	2	15,40%
total OBS,	13	100%

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : le mode de recrutement se fait généralement avec la candidature ou bien des recommandations, on constate donc que l'entreprise se contente uniquement de ceux qui se présente, elle ne cherche pas à avoir des vendeurs adéquats au poste.

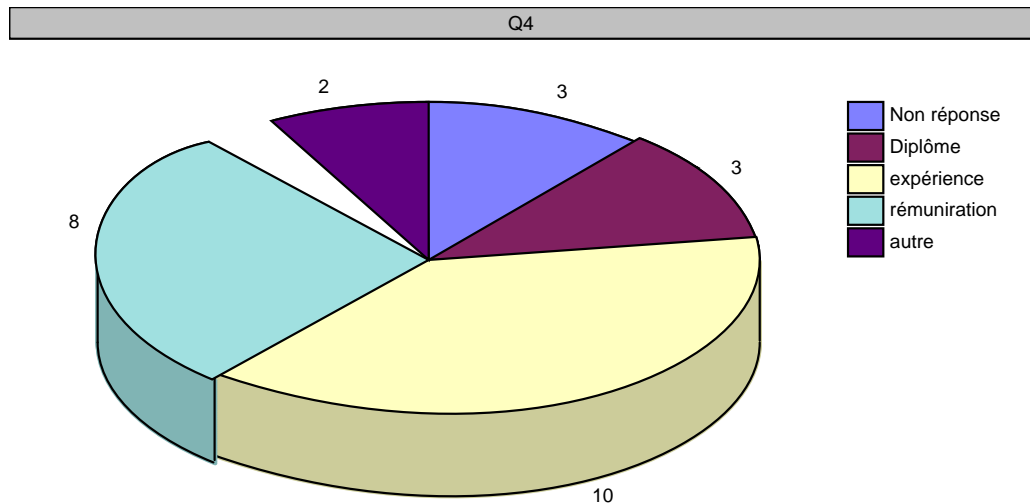
Tableau N° 12 : un temps nécessaire est consacré pour l'entretien des vendeurs.

Q3	effectifs	fréq,
oui	10	77%
non	3	23,10%
total OBS,	13	100,00%

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : le gérant prend en considération l'importance de l'entretien avant l'embauche puisque la majorité des vendeurs confirment qu'il a consacré un moment pour leurs entretiens.

Figure N° 12 : Le contenu de l'entretien.



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : l'entretien des vendeurs sont dirigé on générale sur l'expérience qui importe le gérant pour le bien de son entreprise et sur la rémunération pour la motivation de vendeur.

Tableau N°13 : L'existence d'une période d'essai des nouvelles recrues.

Q5	effectifs	fréq,
oui	12	92.3%
non	1	7,7%
Total OBS	13	100%

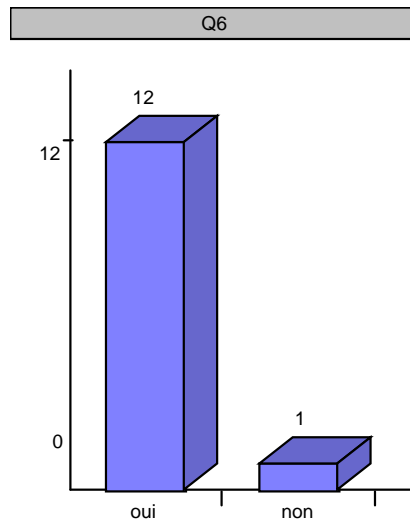
Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : tous les vendeurs confirment avoir passé une période d'essai avant d'occuper leurs poste de travail, ce qui donne a pensé que le gérant ne se contente pas uniquement des entretiens avec les vendeurs mais aussi il leur faire passer une période d'essai.

3.2.2. l'essai et la formation des commerciaux de SARL VERY NET.

Pour les questions qui suivent porte sur la formation des vendeurs

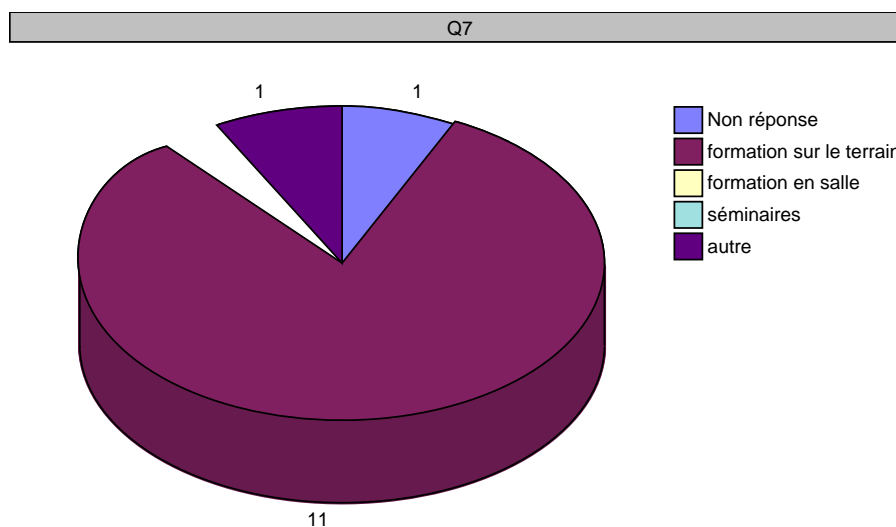
Figure N°13 : l'existence d'une formation au sein de l'entreprise



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : les vendeurs confirment avoir bénéficié d'une formation, ce qui donne à penser que l'entreprise offre une importance capitale pour la formation de ces vendeurs.

Figure N°14 : Le type de formation appliqué au sein de la SARL VERYNET.



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : la formation des vendeurs la plus utilisée par l'entreprise c'est la formation de ces vendeurs sur le terrain.

Voici un tableau croisé des réponses données par les vendeurs de la SARL VERYNET sur l'existence de formation ainsi que le type de formation.

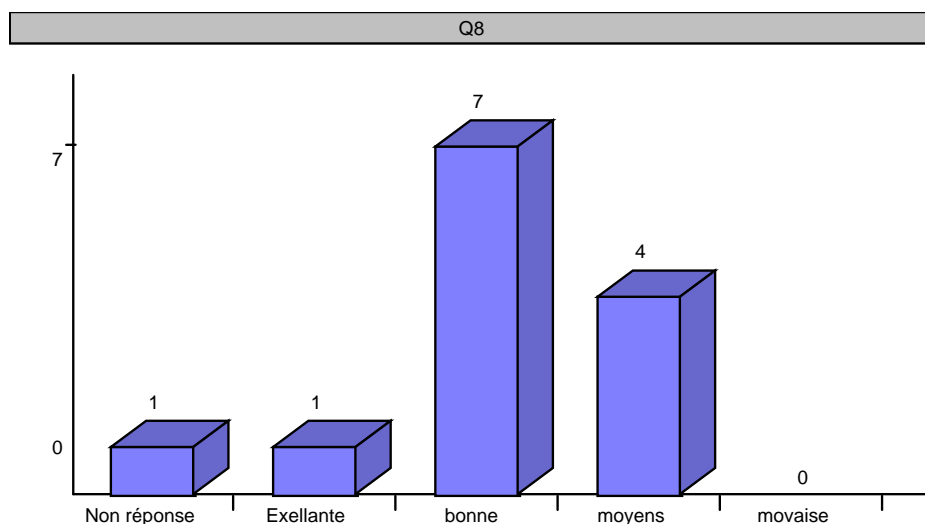
Tableau N° 14 information croisée sur les questions de la formation

Q7	Non réponse	formation sur le terrain	formation en salle	séminaires	autres	TOTAL
Q6						
oui	0	11	0	0	1	12
non	1	0	0	0	0	1
TOTAL	1	11	0	0	1	13

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : tous les vendeurs qui ont confirmé avoir bénéficié d'une formation ont été une formation sur le terrain, et un vendeur confirme que c'est une sortie accompagnée d'un vendeur plus expérimenté.

Figure N°15 : L'avis des vendeurs sur leur formation



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : la plupart des vendeurs trouve que leur formation est bonne, 04 d'entre eux pense que c'est une formation moyenn. On ne conclue que la formation sur le terrain que l'entreprise appliqué porte des résultats positifs sur les vendeurs.

3.2.3. L'importance de la force de vente au sein même de l'entreprise VERYNET.

Le type des questions qui suivent, ce focalise sur l'importance donnée par La SARL VERY NET pour son équipe de vente.

Tableau N° 15 : La connaissance des objectifs de l'entreprise par les vendeurs.

Q9	effectifs	fréq,
oui	2	15,40%
non	11	84,60%
total	13	100%

Source : établit par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : cette question est posée pour savoir le niveau d'implication des vendeurs au sein de l'entreprise, nous avons constaté que 11 vendeurs confirment a ne pas être au courant des objectifs de l'entreprise.

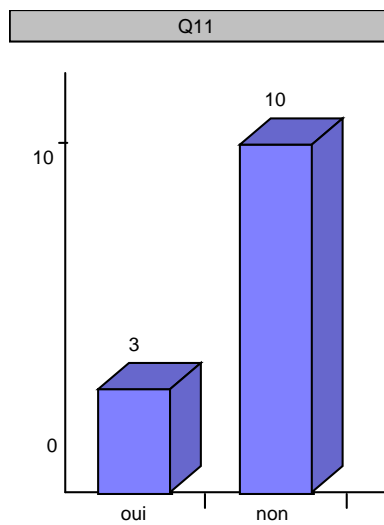
Tableau N° 16 : La fixation des taches par l'entreprise

Q10	effectifs	fréq,
oui	11	84,60%
non	2	15,40%
total	13	100%

Source : établit par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : il y a 11 vendeurs dont leurs taches est bien définie par l'entreprise, on déduit que le gérant n'opte pas pour une polyvalence des postes au sein de l'entreprise mais pour la spécialisation dans chaque poste.

Figure N°16 : L'implication des vendeurs dans des réunions.



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : parmi les 13 vendeurs qu'on a répondu à notre questionnaire il se trouve que 10 vendeurs n'assistent pas à des réunions au sein de l'entreprise VERYNET.

Tableau N° 17 : l'avis des vendeurs est important pour le gérant.

Q12	effectifs	fréq,
oui	10	76,90%
non	3	23,10%
total OBS,	13	100,00%

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : cette question a pour but de savoir si le gérant est à l'écoute de son équipe commerciale, vu que 10 vendeurs ont confirmé que leur responsable prend en considération leur avis, on déduit donc que le gérant est toujours à l'écoute de son équipe.

3.2.4. La veille concurrentielle des vendeurs de la SARL VERYNET.

Les questions suivantes portent sur le suivi et la connaissance des vendeurs de la SARL VERYNET de leurs concurrents sur le marché.

Tableau N°18 : Les concurrents connus par les vendeurs.

valeur	effectifs
BREF	11
AIGLE	9
JAVEL madras	4
BRILEX	2
D'OR	3

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : cette question est posée pour savoir si les vendeurs connaissent leur concurrent. La marque BREF et AIGLE sont les plus mentionnées.

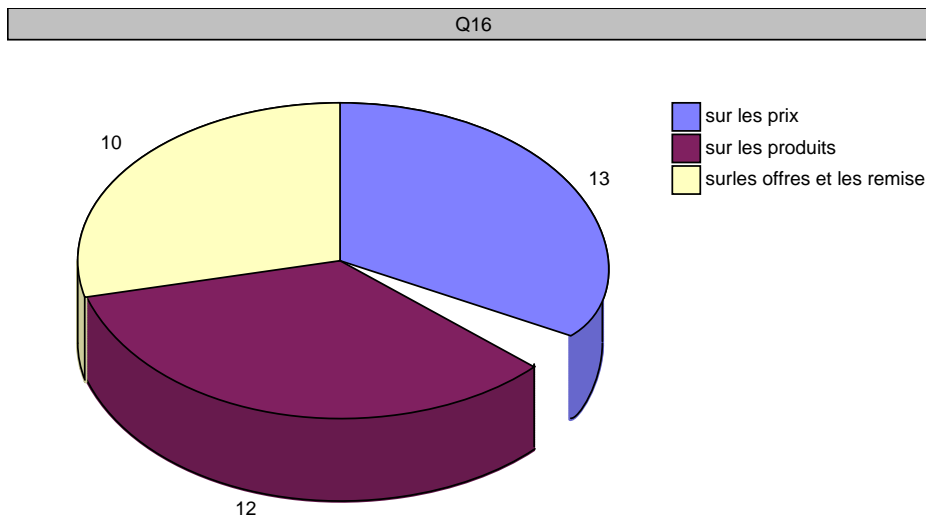
Tableau N° 19 : Le suivi des concurrents de VERY NET par les vendeurs

Q15	oui	non	TOTAL
Q14			
oui	13	0	13
non	0	0	0
TOTAL	13	0	13

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : les vendeurs de l'entreprise VERYNT suivent bien leurs concurrence et même procurent des informations sur eux, ce qui procure à l'entreprise un avantage sur leurs concurrence.

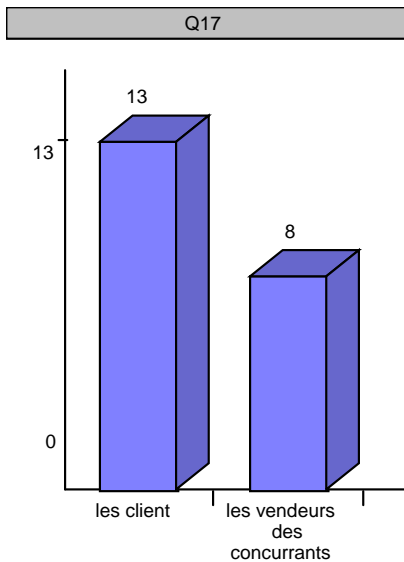
Figure N°17 :Les informations collectées par les vendeurs.



Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : les prix, les produits et même les offre et les remise des concurrent de VERY NET sont a porté de ces vendeurs.

Figure N°18 :Les sources d'information des vendeurs sur la concurrence.



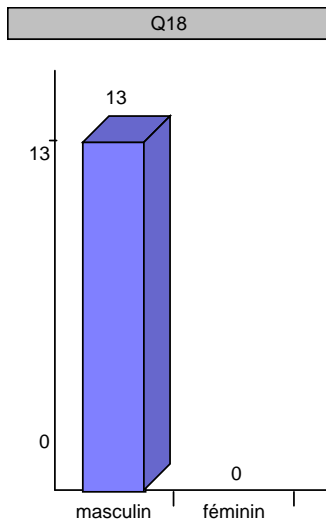
Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : les clients de VERYNET et les vendeurs de ces concurrents représente la source des informations des commerciaux de VERYNET.

3.2.5. Informations personnel sur la force de ventes de la SARL VERYNET.

Voici quelque information sur l'équipe de vente de la SARL VERYNET.

Figure N°19 : Le sexe des vendeurs.

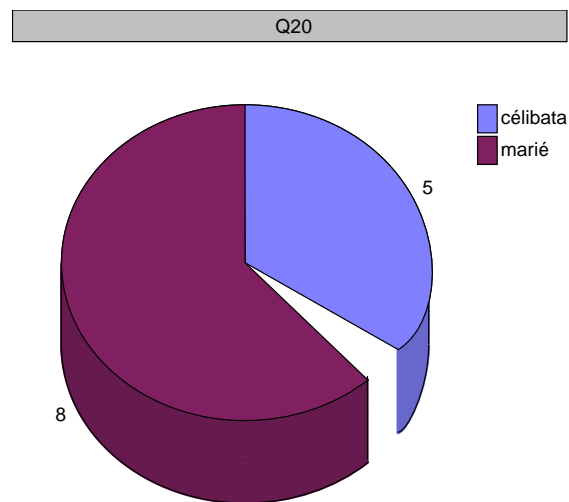
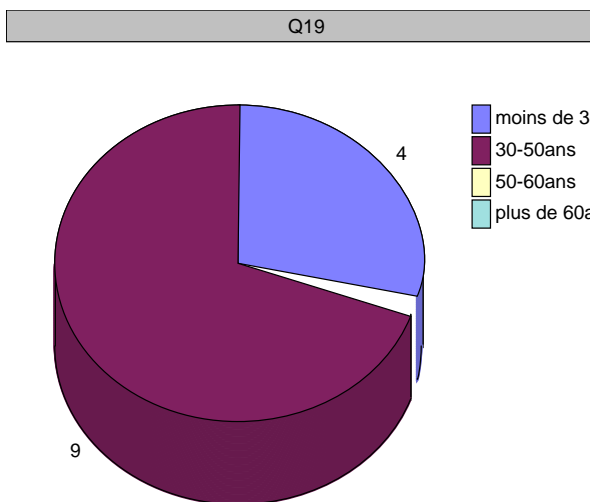


Source : établi par nous-mêmes à partir de l'enquête de terrain (2015).

Commentaire : tous les vendeurs de la SARL VERY NET est composé que des hommes, qui représente le sexe idéale pour l'exercice de la fonction de vendeur vu les déplacements ainsi que la disponibilité sur le terrain.

Figure N°20 :L'âge des vendeurs :

Figure N°21 Situation familiale des vendeurs



Synthèse des résultats :

- Nous déduisons d'après l'analyse des résultats issus des données collectées, que notre échantillon est représenté par des jeunes hommes mariés et célibataires.
- Nous avons remarqué, même si l'entreprise n'implique généralement pas le vendeur dans des décisions, que la relation entre les vendeurs et les responsables commerciaux est favorable et que l'avis des vendeurs est toujours pris en considération.
- Nous avons aussi constaté que la procédure de recrutement est toujours effectuée par recommandation ou par candidature. L'entreprise VERYNET cherche les critères du vendeur idéal seulement dans les candidats qui se présentent.
- L'entreprise forme ces vendeurs sur le terrain, et les vendeurs arrivent à procurer des informations diverses sur leurs concurrents qui peuvent être d'une utilité à l'entreprise dans la prise de décision.

Conclusion :

Suite au questionnaire établi destiné aux vendeurs ainsi qu'au gérant de la SARL VERYNET, on a constaté, d'une part, que le gérant de l'entreprise estime pouvoir conquérir un avantage concurrentiel à travers sa force de vente et son management adéquat aux objectifs visés par l'entreprise, d'autre part, les vendeurs de l'entreprise pensent pouvoir être à la hauteur des attentes de leur responsable, suite à leur motivation et leur formation sur le terrain, ils peuvent rivaliser avec leur concurrence.

Conclusion Générale

La performance des entreprises ne se définit pas seulement par ces capacités de production ou la qualité de ces produits, mais aussi par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences, son succès dépend de succès de la force de vente, et le succès de la force de vente dépend de l'efficacité des vendeurs.

Aujourd'hui, les entreprises ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits, elles doivent avoir un bon management de son force de vente. Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain, les animateurs de vente doivent être bien formé, rémunéré, motivés et évalué.

L'objectif de notre travail consiste à comprendre l'utilité qu'une force de vente peut ajouter dans le cadre concurrentiel, et les actions et les moyennes nécessaire pour qu'elle devienne un atout concurrentiel.

A travers les deux chapitres théoriques nous avons abordés, les concepts clés du marketing ainsi que de la force de vente à savoir : les concepts de bas sur le marketing et ceux de la force de vente, et la mise en place de la force de vente, pour ensuite entamé le management de la force de vente, le recrutement, la rémunération, la formation, le contrôle est l'évaluation de la force de vente.

Pour le chapitre pratique, on a établi deux questionnaires pour le gérant et pour les vendeurs de la SARL VERYNET.

VERYNET est une entreprise qui a su se positionner dans le marché et de se différencier de la concurrence grâce à son gérant, qui a compris comment manager sa force de vente pour qu'elle procure et devienne un atout concurrentiel.

Le recrutement, qui est passé par un entretien avec les vendeurs, en suite la formations des nouveau recru, permet à l'entreprise de préparé ses vendeurs a affronté la concurrence.

La motivation des vendeurs, qui a stimuler la force de vente a donné le mieux d'elle pour qu'elle réussit à être un atout concurrentiel.

Toutefois, l'entreprise VERYNET doit implique sa force de vente de plus en plus dans les décisions, et prendre leur avis en considération, puisqu'elle représente l'entreprise à l'égard des clients.

D'autre part, la formation des vendeurs ne doit pas uniquement se limité à la formation sur le terrain mais aussi d'essai d'introduire d'autre formes de formation pour améliorer l'efficacité de l'équipe de vente.

Enfin, àtravers notre travail et notre enquête de terrain, on a constaté que la force de vente ne peut être un atout concurrentiel qu'avec :

- Une stratégie marketing adéquat aux les objectifs générale de l'entreprise, tout en prenant en considération l'importance de la force de vente.
- Un bon management, peut permettre à la force de vente d'ajouté une valeur pour l'entreprise vis-à-vis la concurrence.

Enfin, l'adaptation de la force de vente sur le marché, et selon les objectifs de l'entreprise, peut-être d'une utilité capitale pour la force de vente pour devenir un atout concurrentiel.

Bibliographie

Ouvrages :

- A. ZEYL, A.DAYAN, *Force de vente : Direction, Organisation, Gestion*, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003.
- BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-fair », 2^{ème} Ed Economica, Paris, 1991.
- C. DEMEURE, *Marketing*, éd DALLOZ, Paris, 1996
- CAROLE HAMON, PASCAL LEZIN, ALAIN TOULLEC, « *gestion et management de la force de vente* », DUNOD 3^{ème} édition(,2002),
- CHIROUZE Yves, LE MARKETING études et stratégies, 2^e édition, édition s ellipses.
- DEMEURE. C, *Marketing, aide-mémoire*, DUNOD, 6^{ème} Edition Paris. 2008.
- DLERM. S, PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, *les bases du marketing*, VUIBERT, 4^{ème} Edition, Paris, 2004
- HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, *Gestion et Management de la force de vente* » DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2000.
- JACQUES MACHURET. J, et al, « COMMERCIIATOR »Inter Edition, Paris, 1994.
- KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, *marketing management*, Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006.
- KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU, « *Marketing Management* ». Edition Pearson, 13^{ème} Edition, Paris,
- LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « *MERCATOR, théorie et nouvelles pratique du marketing*», DUNOD, 9^e Edition Paris 200.
- LASSEGUE. P, « *Gestion commerciale* ». In : PIERRE HELFER. J, et al, « *Marketing* », Vuibert, 11^e Edition, Paris, 2009.
- LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), *MERCATOR*, 8^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2006.
- PIERRE-LOUIS DUBOIS, ALAIN JOLIBERT, *le marketing fondement et pratique*, Economica, PARIS, 1989.
- P. KOTLER, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 10^e édition, Publi-Union édition, Paris, 2000.
- P. RAMOND, *Management Opérationnel, direction et animation des équipes*, 2^{em} édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002.
- PIERRE HELER. J, NICOLA.J.L, « *MARKETING* », VUIBER, 11^{ème} Edition, Paris, 2009,

Mémoires :

- Mémoire de fin de cycle pour l'obtention de licence en science de gestion, analyse et gestion de la force de vente, cas SARL LVM, 2007/2008.
- Mémoire de fin de cycle pour l'obtention de master, en science de gestion, Evaluation de la force de vente, TCHIN-LAIT/CANDIA, 2014

ANNEXES

- 1. Questionnaire pour le gérant**
- 2. Questionnaire aux vendeurs**



Questionnaire pour le gérant

1. Détenez-vous un service spécial marketing ?

Oui Non

2. Quel est sa place dans l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Quelle est la cible de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

4. Quels moyens utilisez-vous pour communiquer avec vos clients ?

.....
.....
.....
.....

5. La stratégie de l'entreprise lui permet-elle de se différencier de la concurrence ?

Oui expliquez ?

.....
.....
.....

Non expliquez ?

.....
.....
.....

6. Comment évaluez-vous la fonction de distribution ?

.....
.....
.....
.....



7. Quels sont les objectifs que vous cherchez à atteindre par votre force de vente ?

.....
.....
.....
.....

8. Les objectifs sont-ils collectif ou individuel ?

.....
.....

9. comment les déterminez-vous ?

.....
.....
.....
.....

10. et comment répartirez-vous les objectifs?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Avez-vous mesuré l'image de marque de l'entreprise ?

Non

Oui

Quel est le résultat ?

.....
.....
.....
.....

12. L'entreprise est-elle à l'écoute de son environnement ?

Non

Oui

comment ?

.....
.....
.....
.....
.....



13. Comment recrutez-vous vos vendeurs ou commerciaux ?

.....
.....
.....
.....
.....

14. Stimulez et motivez-vous vos commerciaux ?

Non

Oui

comment ?

.....
.....
.....
.....

15. Considérez-vous la rémunération un facteur déterminant dans la motivation de vos animateurs ? quel est le système que vous adoptez ?

.....
.....
.....
.....
.....

16. Formez-vous, vos animateurs ?

Non

pour quoi ?

.....
.....
.....

Oui

comment ?

.....
.....
.....
.....

17. évaluez-vous continuellement les compétences de commerciales de vos animateurs ?

Oui

Non

18. quel est l'intérêt de cette évaluation ?

.....
.....
.....
.....



19. jugez-vous votre force de vente efficace ?

Non **pour quoi ?**

.....
.....

Oui **quel sont les facteurs qui détermine cette efficacité ?**

.....
.....
.....
.....

Informations personnelles

1. Le Sexe

Masculin **féminin**

2. L'âge

20/30 ans **30/40ans** **40/50ans** **50/60ans** **plus de 60ans**

3. Situation familiale

Célibataire **marié(e)**



Questionnaire pour l'équipe commerciale

1) Avez-vous choisie le poste de vendeur ?

Oui Non

2) Comment vous avez eu ce poste de travail ?

.....
.....
.....
.....

3) Le gérant a-t-il consacré un bon moment pour l'entretien ?

Oui Non

4) Sur quoi porte l'entretien ?

Diplôme expérience rémunération

Autres :.....
.....
.....

5) Ya t-il une période d'essai pour les nouvelle recrues ?

Oui Non

6) Avez-vous bénéficiez d'une formation ?

Oui Non

7) Si oui, qu'elles sont les méthodes utilisées ?

Formation sur le terrain Formation en salle Séminaires
autres :.....

.....
.....

8) Comment jugez-vous cette formation ?

Excellente Bonne
Moyens Mauvaise

9) Etes vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Oui Non

10) Est-ce que l'entreprise définit vos tâches ?

Oui Non

11) Assistez-vous à des réunions ?

Oui Non

12) Le gérant prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?

Oui Non

13) Pouvez-vous mentionner vos concurrents ?

.....
.....
.....
.....

14) Suivez-vous l'état de vos concurrents sur le marché ?

Oui Non

15) Procurez-vous des informations sur eux ?

Oui

Non

16) Quels genres d'information pouvez-vous avoir ?

Sur les prix

Sur les produits

Sur les offres et les remises

17) Comment procédez-vous pour avoir les informations sur les concurrents ? par :

Les clients

Les vendeurs des concurrents

Informations personnelles

1) Le Sexe

Masculin

féminin

2) L'âge

20/30 ans 30/50 ans

50/60 ans plus de 60ans

3) Situation familiale

Célibataire marié(e)

Tables des matières.

Introduction générale	01
I- Le marketing et la force de vente	03
Introduction	04
Section 01 Concepts de base sur le marketing	05
1.1. Définition de marketing	05
1.2. La place de marketing dans l'entreprise	05
1.3. La démarche marketing	05
1.3.1. Démarche analytique	05
1.3.2. Démarche stratégique	06
1.3.3. Démarche opérationnelle	06
1.4. Le marketing mix.....	07
1.4.1. La politique produit.	07
1.4.2. Le politique prix.....	09
1.4.3. La politique de communication.	010
1.4.4. La politique de distribution.	12
Section 02 Concepts sur la force de vente	16
2.1. Définition de la vente.....	16
2.2. définition de la force de vente.....	16
2.3. la composition de la force de vente.	17
2.3.1. le vendeur	17
2.3.2. chef des ventes.	17
2.3.3. directeur des ventes.....	17
2.3.4. directeur commerciale.	18
2.4. les formes de la force de vente.....	18
2.4.1. force de vente interne.....	18
2.4.2. force de vente externe.....	18
2.4.3. force de vente propre.	20
2.4.4. force de vente déléguée.	20
2.4.5. force de vente déléguée et indépendante.	20
2.5. La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise et la fonction commerciale.....	24
2.5.1. La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise.	24
2.5.2. La place de la force de vente dans la fonction commerciale.....	25

Table des matières

Section 03 La mise en place de la force de vente	25
3.1.Mission et objectifs de la force de vente	25
3.1.1. Mission de la force de vente.....	25
3.1.2. Objectifs de la force de vente.....	25
3.2.Structure de la force de vente	30
3.2.1. Structure par zone géographique.....	30
3.2.2. Structure par produits.....	31
3.2.3. Structure par marché ou par type de clientèle	33
3.2.4. Structure par l'importance de certains clients.....	34
3.2.5. Structure mixte.....	34
3.3.L'estatu de la force de vente	34
3.3.1. Les voyageurs-représente-placier (V.R.P).....	34
3.3.2. L'agent commercial.....	35
3.3.3. Les vendeurs non statutaires.....	35
3.4.La taille de la force de vente	37
3.4.1. Les méthodes d'analyse marginale.....	37
3.4.2. Les méthodes historiques.....	38
3.4.3. Les techniques mathématiques.....	39
Conclusion	41
II- Management de la force de vente.....	42
Introduction.....	43
Section 01 Le recrutement de la force de vente.....	44
1.1.L'évaluation des besoins.....	44
1.2.La préparation du recrutement.....	44
1.2.1. Définition de la fonction.....	44
1.2.2. Profile de vendeur.....	45
1.2.3. La recherche des candidats.....	45
1.3.La sélection des candidats.....	46
1.3.1. Le tri des candidats.....	46
1.3.2. Les entretiens.....	46
1.3.3. Les outils de la sélection.....	47
1.4.L'intégration des nouveaux vendeurs	47
1.4.1. L'accueil.....	47
1.4.2. Le période d'essai.....	48

Table des matières

Section 02 La rémunération de la force de vente.....	48
2.1. Les composantes d'un système de rémunération	49
2.1.1. Rémunération fixe.	49
2.1.2. Rémunération variable.....	49
2.1.3. Autre forme de rémunération.	50
2.2. Les avantages et les inconvénients des composantes du système de rémunération.	51
Section 03 La formation de la force de vente.....	52
3.1. Identification des besoins.....	52
3.2. La mise en œuvre de la formation.	53
3.2.1. Le continu de la formation.....	53
3.2.2. Les modalités de la formation.	54
3.2.3. Le suivi de la formation.	56
3.3. L'évaluation de la formation.....	56
Section 04 Animation, stimulation et contrôle de la force de vente	57
4.1. Animation de la force de vente.....	57
4.2. Stimulation de la force de vente.	58
4.3. Contrôle de la force de vente.	59
4.3.1. Contrôle quantitatif.....	60
4.3.2. Contrôle qualitatif.....	60
Conclusion.	62
III- Essai d'analyse de la force de vente de l'entreprise SARL VERY NET -----	63
Introduction.....	64
Section 01. Présentation de la SARL VERYNET	65
1.1. Historique de la SARL VERYNET	65
1.2. L'évolution de la SARL VERYNET	66
1.3. Organigramme de la SARL VERYNET.....	69
Section 02 : Questionnaire et enquête de terrain.....	70
2.1. Questionnaire pour le gérant.....	70
2.2. Questionnaire pour les vendeurs.....	70
Section 03 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain.....	71
3.1. L'analyse de questionnaire destiné au gérant de VERYNET.....	71

Table des matières

3.1.1. Le service marketing et la force de vente de la SARL VERYNET -----	71
3.1.2. Management de la force de vente de l'entreprise SARL VERYNET -----	73
3.2. L'Analyse de questionnaire destiné aux vendeurs de la SARL VERYNET.....	75
3.2.1. Le déroulement de recrutement au sein de l'entreprise VERYNET	75
3.2.2. L'essai et la formation des commerciaux de SARL VERY NET.....	77
3.2.3. L'importance de la force de vente au sein même de l'entreprise VERYNET	80
3.2.4. La veille concurrentielle des vendeurs de l'entreprise SARL VERYNET.	82
3.2.5. Informations personnel sur la force de ventes.....	84
Conclusion	85
Conclusion générale. -----	87
Bibliographie -----	88
Annexes -----	89
Tables des matières-----	90

L'équipe de vente constitue une ressource humaine très importante pour l'avenir de l'entreprise, leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer l'image de marque de l'entreprise.

D'une manière générale, nous avons abordé le thème de la force de vente sous son angle concurrentiel. Nous avons abordé la principale du marketing et ainsi de la force de vente. En suite le management de la force de vente, les méthodes de recrutement et formation et aussi la motivation et la stimulation de la force de vente afin de surpasser les concurrents dans le marché. Pour la pratique, nous avons procédé à l'élaboration de deux questionnaires pour la force de vente de la SARL VERYNET et pour leur gérant