

## **SOMMAIRE**

### **Introduction**

#### **Chapitre 1 : généralités sur la force de vente**

##### **Section 1 : définition et fonctions de la force de vente**

- 1- définition
- 2- fonctions

##### **Section 2 : les fonctions de l'équipe de vente**

#### **Chapitre 2 : structure et organisation de la force de vente**

##### **Section 1 : les structures et statuts juridiques de la force de vente**

- 1- les structures de la force de vente
- 2- les statuts juridiques des vendeurs

##### **Section 2 : la taille de la force de vente**

- 1- la méthode de la charge de travail
- 2- la méthode de l'analyse marginale
- 3- la méthode des moindres carrés ordinaires

##### **Section 3 : le recrutement et la formation des vendeurs**

- 1- le recrutement des vendeurs
- 2- la formation des vendeurs

##### **Section 4 : politique et méthodes de rémunération**

- 1- généralités
- 2- les composantes d'une rémunération

#### **Chapitre 3 : le management de la force de vente**

##### **Section 1 : la gestion de la performance du vendeur : objectifs et productivités**

- 1- les objectifs de la force de vente
- 2- la productivité de la force de vente

##### **Section 2 : l'animation, la stimulation et le contrôle de la force de vente**

- 1- l'animation
- 2- la stimulation
- 3- le contrôle

##### **Section 3 : la gestion des secteurs**

### **Conclusion**

## **INTRODUCTION**

L'élaboration d'un bon produit, la fixation d'un juste prix, le choix du meilleur circuit de distribution soutenu par une politique de communication efficace n'assure pas à coup sûr un succès commercial.

Tout ses efforts resteront vains s'il n'y a pas de ressources parfaitement organisées et correctement structurées pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

L'équipe commerciale qui constitue un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle joue un rôle indispensable dans le succès commercial de tout produit ; elle doit donc être dans les meilleures dispositions possibles afin de contribuer efficacement aux objectifs de chiffres d'affaires et d'image.

Ainsi donc l'entreprise devra gérer avec soins et doigté toutes les phases de mise en place de l'équipe commerciale

# Chapitre 1 : LES GENERALITES SUR LA FORCE DE VENTE

## Section 1 : définition et fonction de la force de vente

### I. définition

C'est l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients actuels ou potentiels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après vente des biens et services de l'entreprise.

La force de vente comprend généralement 2 groupes :

- force de vente interne ou sédentaire
- force de vente externe ou itinérant

### II. les fonctions de la force de vente

On déduit de la définition de la force de vente que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits mais la dépasse vers l'amélioration de l'image de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

On en distingue principalement 4 résumés dans le tableau suivant:

Fonctions	Objectifs	Contenus
<b>1- la Prospection</b>	Elargir la clientèle (la part de marché)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher des nouveaux clients</li> <li>- Etudier leurs problèmes</li> <li>- Proposer des solutions adéquates</li> </ul>
<b>2- la Vente</b>	Prendre les commandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir les ordres</li> <li>- Argumenter pour convaincre</li> </ul>
<b>3- le Suivi du client</b>	Fidéliser la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre les ventes</li> <li>- Conseiller et aider les clients</li> <li>- Assurer un début de SAV</li> <li>- Contrôler les stocks</li> </ul>
<b>4- la Remontée d'information</b>	Connaître les réactions de la clientèle	Informer l'entreprise sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attitudes des distributeurs</li> <li>- Les actions des concurrents</li> <li>- Les comportements des prospects et des clients finaux</li> </ul>

## **Section 2 : les différentes fonctions de l'équipe de vente**

L'équipe de vente est un concept trop large qui regroupe aussi bien les vendeurs directs des produits que toutes les autres personnes facilitant l'activité de vente.

### **I- les vendeurs**

Ils ont pour mission :

- de vendre les produits de la société qu'ils représentent
- d'organiser les actions de promotions
- de véhiculer l'image de marque de l'entreprise à l'extérieur.

Hiérarchiquement, les vendeurs dépendent des chefs des ventes

### **II- les chefs des ventes**

Ils encadrent, animent, contrôlent et forment une équipe de commerciaux et assurent des missions de ventes auprès de certains clients importants.

Aussi analysent-ils les apports d'activités de leurs équipes et fournissent régulièrement à la direction des ventes des informations sur le marché.

Ils travaillent sous les ordres d'un directeur de ventes

### **III- les directeurs des ventes**

Ils sont chargés de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Ils fixent les objectifs des directions régionales nécessaires à la réalisation des objectifs nationaux. Ils encadrent et animent les activités des chefs des ventes

Le directeur de vente est le collaborateur direct du directeur commercial

### **IV- le directeur commercial**

Le directeur commercial a pour rôle de:

- définir la stratégie commerciale de l'entreprise
- analyser les résultats de l'entreprise en terme d'objectifs
- proposer les actions à mener sur le terrain
- définir les budgets des équipes de ventes
- mettre en place la politique de recrutement et de formation en relation avec la DRH et le directeur des ventes

Il rend compte au directeur général dont il est le collaborateur dans le cadre des affaires commerciales.

Toutes ces fonctions sont présentes dans les entreprises ayant une activité commerciale. Cependant selon la taille, la clientèle et le type d'organisation, ces fonctions sont assumées sous la responsabilité d'un seul ou d'une équipe de collaborateurs.

La vente est devenue aujourd'hui un travail d'équipe qui voit le vendeur jouer le rôle d'homme orchestre et de coordinateur vis-à-vis du client.

## Chapitre 2 : STRUCTURE ET ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

Le mode de fonctionnement de l'entreprise dépend surtout de la stratégie adoptée. La division des ventes en fonction de l'effectif, de la gamme, de la situation stratégique de l'entreprise peut opter pour plusieurs modes d'organisation

### **Section 1 : les structures et statuts juridiques de la force de vente**

#### **I- les structures de la force de vente**

Le mode de structure à adopter dépendra en grande partie du mode d'approche de la clientèle. Selon le mode d'approche de la clientèle nous avons la structure par secteur, par client, par produit, par mission et la structure mixte.

##### **a. la structure par secteur**

Elle consiste à diviser le territoire d'influence en différents secteurs et à attribuer chaque secteur à un vendeur pour qu'il y vende les produits de l'entreprise.

Elle est adoptée par les entreprises dont :

- la gamme de produit est restreinte
- les zones d'activité sont très étendues

<b>avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition précise des responsabilités</li> <li>- bonne connaissance du secteur</li> <li>- bonne couverture du secteur</li> <li>- bonne connaissance de la clientèle</li> <li>- frais et temps de déplacement réduits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la totalité de la gamme est difficile à maîtriser dans le cas des produits hétérogènes</li> <li>- le vendeur risque d'être perçu comme un généraliste</li> </ul>

##### **b. la structure par produit**

Elle convient surtout aux entreprises ayant :

- des produits très différents
- des produits très techniques
- une clientèle homogène par catégorie de produit

Il faut donc spécialiser les vendeurs par produit ou par famille de produits.

<b>avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- grande maîtrise des produits</li> <li>- coût de formation plus faible</li> <li>- le vendeur est crédible car spécialisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- secteur à couvrir important</li> <li>- frais et temps de déplacement élevé</li> <li>- intervention de plusieurs vendeurs sur un même secteur : risque de confusion et de conflit</li> </ul>

**c. la structure par client ou par marché**

Chaque vendeur ou groupe de vendeur est chargé de satisfaire une clientèle spécifique. Elle est adaptée aux entreprises qui proposent une même gamme de produits à une clientèle diversifiée.

<b>avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance accrue des besoins des clients</li> <li>- fidélisation de la clientèle</li> <li>- efficacité du vendeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- secteur à couvrir important</li> <li>- frais et temps de déplacement élevé</li> </ul>

**d. la structure par mission**

Elle consiste à spécialiser les vendeurs par missions. Ils seront chargés :

- de la prospection
- de la prise de commande
- du merchandising dans les grandes surfaces

Cette structure est semblable à la structure par client

**e. la structure mixte : matricielle ou complexe**

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux clients dans une vaste région géographique, il arrive que sa force de vente soit structurée en combinant plusieurs modes d'organisation.

Les vendeurs peuvent être spécialisés de la façon suivante :

- secteur-produit
- secteur-client
- client-produit
- secteur-client-produit

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spécialisation à la fois sur le produit et sur le marché</li> <li>- mesure de la rentabilité par catégorie de produit ou de client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficile à coordonner</li> <li>- chaque vendeur travail sous la responsabilité de plusieurs responsables</li> </ul>

**II- les statuts juridiques des vendeurs**

En fonction du mode de distribution adoptée, de la nature de ses produits, de ses clients, l'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter.

Il existe un grand nombre d'appellations différentes pour désigner les vendeurs d'une entreprise qu'on peut regrouper en 3 grandes catégories.

Management de la Force de Vente  
**A- les différents statuts de vendeurs**

**1- la force de vente propre ou salarié**

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte d'une ou de plusieurs entreprises.

✚ **Les salariés de droit commun** : ils ne vendent que les produits d'une entreprise et sont salarié de cette entreprise. Ils font partie du personnel au même titre que les autres.

✚ **Les voyageurs représentants placiers (VRP)** : c'est un statut spécial représenté par la loi et est soumis aux conditions suivantes :

- travailler pour le compte d'un employeur (exclusif) ou pour plusieurs employeurs (multicartes)
- exercer la profession de façon exclusive et constante
- Ne pas faire d'opérations commerciales pour son propre compte
- Etre lié à son employeur par un contrat indiquant clairement la nature des produits, le secteur d'activité, la catégorie de clients et le système de rémunération

**2- la force de vente délégué ou non salariée**

Elle est constituée de vendeurs qui travaillent pour plusieurs sociétés et qui ne sont payés qu'à la commission. Ils exercent leurs activités de façon partielle ou autonome.

✚ **L'agent commercial** : ils sont établie à leur propre compte et vendent à une clientèle qu'ils se crée eux-mêmes.

✚ **Les freelance** : payés à la commission, ils imposent un coût fixe négligeable à leur employeur qui n'a aucun contrôle sur leurs activités.

**3- le personnel intérimaire**

C'est un personnel utilisé pour une période de temps bien déterminée. On fait recours à eux dans les cas suivants :

- le lancement d'un nouveau produit
- les promotions, foires et salons
- le merchandising

**B- les caractéristiques des différents statuts**

	Salarié de droit commun	VRP statutaire	Agent commercial
Rémunération	- fixe - fixe+commission+prime avec prédominance du fixe	Fixe+commission+prime avec prédominance de la commission	Commission
Existence d'un minimum légal	Le SMIG	Oui, 120 fois le taux horaire par trimestre	non
Remboursement des frais	Oui	oui	non
Lien de subordination	Fort, doit rendre compte de son activité	Faible mais doit rendre compte de son activité	Faible
Nature des engagements	Contrat de travail	Contrat de travail	Contrat de mandat

**B- avantages et inconvénients des différents statuts**

**1- pour l'entreprise**

	Salarié de droit commun	VRP statutaire	Agent commercial
<b>Avantages</b>	- lien de subordination - on peut employer le vendeur à d'autres tâches	- lien de subordination - possibilité de contrôle de son activité - système de rémunération souple et incitatif	- rémunération fonction du résultat - possibilités d'une large couverture géographique
<b>inconvénients</b>	- rémunération en partie fixe (80% à 100%) - commercial à motiver	- impossibilité de modifier le secteur d'activité et le système de rémunération - clause d'indemnité de clientèle	- pas de lien de subordination - le vendeur travail pour plusieurs entreprises - contrôle inexistant

**2- pour le vendeur**

Salarié de droit commun	VRP statutaire	Agent commercial
-------------------------	----------------	------------------



## Management de la Force de Vente

<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revenu en partie fixe</li> <li>- assurance d'un revenu minimum</li> <li>- couverture sociale</li> <li>- secteur géographique en général réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revenu en grande partie lié aux résultats</li> <li>- revenu minimal</li> <li>- clause d'indemnité de clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revenu fonction de son activité</li> <li>- le vendeur peut représenter plusieurs entreprises</li> <li>- grande liberté d'action et d'organisation</li> <li>- peut embaucher des salariés</li> </ul>
<b>inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rémunération indépendante du CA réalisé</li> <li>- les meilleurs vendeurs sont pénalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clause de non concurrence</li> <li>- aucune assurance de revenu minimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aucune assurance de revenu minimal</li> <li>- doit assurer sa couverture sociale</li> </ul>

### **C- les critères de choix des statuts**

#### **1- pour le salarié de droit commun**

Ce statut est adopté lorsque :

- l'entreprise veut orienter et contrôler le travail des vendeurs
- l'entreprise confie d'autres tâches à ses vendeurs : marchandisage, animation de point de vente
- c'est l'entreprise elle-même qui crée la clientèle et non les vendeurs

#### **2- pour le VRP multicartes**

On l'adopte lorsque l'entreprise :

- est en phase de démarrage et ne peut assurer de charge salariale fixe
- ne peut assurer la formation, l'encadrement et le suivi régulier de ses vendeurs
- souhaite pénétrer un marché qu'elle maîtrise mal

#### **3- pour le VRP exclusif**

On utilise ce statut lorsque l'entreprise :

- souhaite contrôler de près l'activité de ses commerciaux

- veut créer avec eux un lien étroit de subordination : elle a les moyens de les encadrer et de les suivre régulièrement
- souhaite les motiver par un système de rémunération souple et stimulant

#### **4- pour l'agent commercial**

Le VRP exclusif est adopté quand :

- l'entreprise diffuse des produits à de fortes variations saisonnières
- la clientèle est peu nombreuse et largement répartie géographiquement
- la gamme de produit est réduite
- l'entreprise souhaite pénétrer une nouvelle zone ou une nouvelle catégorie de clientèle qu'elle connaît mal
- l'entreprise souhaite transférer sur les vendeurs une partie du risque commercial

Lorsque l'entreprise aura choisi le type de vendeur dont elle aura besoin pour constituer sa force de vente, il lui appartient donc de déterminer la taille de sa force de vente.

### **Section 2 : la taille de la force de vente**

C'est le nombre de vendeur d'une entreprise. La déterminer est très importante car trop de vendeurs constituera une charge pour l'entreprise et peu de vendeurs entraînera la non réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela il existe diverses méthodes de détermination du nombre de vendeurs dont on a besoin.

#### **I- la méthode de la charge de travail**

L'utilisation de cette méthode nécessite la connaissance de la charge de travail et du potentiel de travail d'un vendeur.

##### **1- la charge de travail**

C'est le nombre de visite ou d'heure de visite qu'il faut pour couvrir l'ensemble des clients de l'entreprise sur 1 an.

Sa détermination consiste à :

- classer les clients par catégorie selon la nature (grossistes, détaillants), leur comportement d'achat (gros client, petit client) et déterminer le nombre par catégorie.
- Déterminer la fréquence de visite de chaque catégorie et la durée moyenne de chaque visite
- Déterminer la charge de travail par catégorie de client et la charge de travail total en faisant la somme des charge de chaque catégorie.

#### **REMARQUE**

- **1 an = 12 mois = 52 semaines = 360 jours**
- **1 mois = 4 semaines = 30 jours**

**Application :**

la clientèle de l'entreprise koné est composée d 1000 clients :

- 400 grossistes visités 3 fois tous les trimestre pendant 45mn
- 600 détaillants visités tous les 1 mois et demie pendant 1h30mn

Déterminer la charge globale de travail

**2- le potentiel de travail d'un vendeur**

Il désigne le nombre de visite ou d'heure de visite q'un vendeur peut effectuer au cours de l'année. Sa détermination consiste à :

- soustraire des 52 semaines de l'année les semaines qui sont consacrés à autre activité que la vente : c'est le nombre de semaines de travail
- convertir en jour le nombre de semaine de travail et soustraire les jours réservés à autres choses que la vente : c'est le nombre de jour de travail
- convertir en heures les jours de travail et soustraire les jours réservées à autre chose que la vente : c'est le nombre d'heure de travail ou potentiel de travail d'un vendeur.

**Application :**

Les vendeurs de l'entreprise koné bénéficient par an de 6 semaines de congés, 2 semaines de formation, et travail du lundi au vendredi a raison de 8 h par jour. La matinée du lundi et les après midi du vendredi sont consacrés aux réunions administratives. Les vendeurs prennent une pause de 02 heures par jour

Déterminer le potentiel d'un vendeur

**3- le nombre de vendeur**

C'est le rapport entre la charge globale de travail et le potentiel d'un vendeur

**II- la méthode de l'analyse marginale**

Le principe est que l'entreprise recrute un vendeur supplémentaire chaque fois que le revenu marginal généré par son emploi est supérieur au coût marginal engendré.

**Application :** les coûts et revenus prévisionnels de la force de vente de l'entreprise koné sont donnés dans le tableau suivant en fonction d'un nombre de vendeur.

Nombre de vendeurs	Revenu prévisionnel	Coût prévisionnel
1	150 f	100 f
2	375 f	200 f
3	525 f	320 f
4	650 f	460 f
5	780 f	560 f

**Déterminer le nombre de vendeur à recruter**

### III- la méthode des moindres carrés ordinaires

Cette méthode repose sur l'existence d'une relation linéaire entre le nombre de vendeur et le chiffre d'affaires.

Elle consiste à déterminer les droite de régression de Y en X et de X en Y.

- la droite de régression de Y en X

Elle a pour équation :  $Y = aX + b$  avec  $a =$  le coefficient multiplicateur

$$a = \frac{\sum X_i Y_i - N \bar{X} \bar{Y}}{\sum X_i^2 - N (\bar{X}^2)} \quad \text{avec } N = \text{le nombre de modalité}$$

$$b = \bar{Y} - a \bar{X} \quad \text{avec } \bar{X} = \sum X_i / N \quad \text{et } \bar{Y} = \sum Y_i / N$$

- la droite de régression de X en Y

Elle a pour équation :  $X = a'Y + b'$  avec  $b' = \bar{X} - a' \bar{Y}$

$$a' = \frac{\sum X_i Y_i - N \bar{X} \bar{Y}}{\sum Y_i^2 - N (\bar{Y}^2)}$$

- le coefficient de corrélation (r) :  $r = \frac{a}{\sqrt{a \cdot a'}}$

Il est impératif de calculer r avant de déterminer le nombre de vendeur

\*si  $r < 0.8$  : il existe une parfaite corrélation entre les 2 variables ; L'augmentation du nombre de vendeurs entraîne une augmentation du chiffre d'affaires

\* si  $r > 0.8$  : il n'existe pas de corrélation entre le chiffre d'affaires et le nombre de joueur.

**Application :**

Une compagnie d'assurance vous donne des informations concernant le CA réalisé par ses vendeurs dans le tableau suivant

Nombre de vendeurs	2	4	5	8
CA réalisé en millions de frc	12	26	28	35

- 1- déterminer la droite de régression Y en X
- 2- déterminer la droite de régression X en Y
- 3- déterminer le coefficient de corrélation
- 4- déterminer le nombre de vendeur qu'il faut pour réaliser un CA de 50 000 000 f
- 5- déterminer le chiffre d'affaires réalisé par 13 vendeurs

**Section 3 : le recrutement et la formation des vendeurs**

Il est extrêmement important pour l'entreprise de recruter les hommes et les femmes qui ont la compétence technique et qui s'adaptent à l'environnement de l'entreprise.

**I- le recrutement des vendeurs**

Bien choisir ses vendeurs est très importants pour une entreprise. Elle doit utiliser des critères de recrutement qui permettent une meilleure harmonisation entre l'individu et le poste à occuper.

## **A- les modes de recrutement**

On distingue l'annonce presse, la cooptation, les candidatures spontanées, le débauchage, le recrutement interne et les techniques directes.

### **1- l'annonce presse**

C'est un avis de recrutement qui est rédigé et publié dans la presse

#### **a- les conditions de forme**

La conception et la diffusion de l'annonce presse doivent obéir à la règle de l'art publicitaire car l'objectif est d'attirer et d'intéresser les candidats potentiels.

#### **b- les conditions de fond**

Elle doit être informative pour éveiller l'intérêt des candidats. L'information concerne :

- le domaine d'activité et le nom de l'entreprise qui recrute
- l'intitulé du poste
- la mission du poste
- les conditions de candidatures
- les adresses géographiques, postales, téléphoniques et électroniques.

### **2- les candidatures spontanées**

Ce sont des candidatures qui sont proposées aux entreprises qui n'ont manifesté aucun besoin de recrutement

### **3- la cooptation**

C'est le fait de recommander un parent, un ami ou des connaissances capables d'occuper un poste à pourvoir dans une entreprise.

### **4- le débauchage**

Il consiste à détourner les travailleurs d'une autre entreprise concurrentes ou non par le biais de système motivant de rémunération et de promesse d'avantages en nature

### **5- le recrutement interne**

Ce mode est destiné uniquement aux employés de l'entreprise qui ont là une occasion de promotion

### **6- les techniques directes**

Il s'agit pour l'entreprise de s'adresser directement aux :

- agences nationales d'emploi (AGEPE, AGEFOP)
- organismes de formation professionnelle

- cabinet de recrutement et de conseil

## **B- le processus de recrutement**

Le processus comprend différentes phases qui sont :

- l'évaluation des besoins
- la définition du profil du poste
- l'élaboration du profil du candidat
- la recherche des candidatures
- la sélection et intégration des candidats

### **1- l'évaluation des besoins**

Il s'agit d'analyser la force de vente du point de vue de :

- sa taille : capacité à couvrir la clientèle de l'entreprise.
- son niveau de compétence : capacité à réaliser les objectifs de résultats.
- Sa structure et son fonctionnement : identifier les insuffisances et les faiblesses de l'équipe de vente et savoir la nécessité de recruter du personnel de vente ou d'encadrement de la vente

### **2- le profil du poste**

Une fois que les besoins ont été identifiés, il faut définir l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité.

**Exemple de profil de poste :**

- développer la clientèle existante
- assurer un service après vente
- créer une nouvelle clientèle

### **3- le profil du candidat**

C'est l'ensemble des qualités et caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer son activité dans les meilleures conditions possibles.

**Exemple de profil du candidat**

- être ivoirien
- âgé de 30 ans maximum
- avoir le permis de conduire toute catégorie

### **4- la recherche de candidat**

Il s'agit dans cette phase d'exploiter les modes de recrutement les mieux adaptés à la situation de l'entreprise. On retiendra comme critère de sélection l'efficacité de l'opération (capacité à trouver les meilleurs candidats, le coût de l'opération et les délais d'occupation du poste)

	<b>avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Organismes de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de s'assurer d'un bon niveau de formation des candidats</li> <li>- prise en compte de la réputation de l'organisme</li> <li>- coût réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les candidats n'ont pas d'expériences professionnelles</li> <li>- pas d'assurance quant au profil commercial des candidats</li> </ul>
<b>Agences nationales d'emploi (AGEFOP, AGEPE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constituent un réservoir important de candidat</li> <li>- réalisent une présélection de candidats</li> <li>- coût réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le meilleur candidat ne s'y rencontre pas toujours</li> <li>- le niveau de qualification est très hétérogène</li> </ul>
<b>Recrutement interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne connaissance des candidats</li> <li>- bonne connaissance des produits et de la clientèle par le candidat</li> <li>- intégration rapide dans le service</li> <li>- coût très faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de former les candidats aux T V N</li> </ul>
<b>Recrutement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise dispose d'un choix important de candidats</li> <li>- elle garde la maîtrise de son recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de maîtriser les techniques de recrutement pour l'entreprise</li> <li>- risque d'erreur dans le recrutement</li> </ul>
<b>Cabinet de recrutement et de conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque d'erreur limité</li> <li>- choix limité à un nombre de candidats</li> <li>- utilisation de tests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion des candidatures longues</li> <li>- coût élevé</li> <li>- difficulté du choix du cabinet</li> </ul>
<b>Les candidatures spontanées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preuve du dynamisme et de l'intérêt du candidat pour l'entreprise</li> <li>- constituent un réservoir de candidatures</li> <li>- coût réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- candidatures nombreuses et hétérogènes : difficulté de gestion des candidatures</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>parrainage</b></li> <li>- <b>cooptation</b></li> <li>- <b>débauchage</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- délai court pour pourvoir au poste</li> <li>- coût réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choix limité</li> <li>- risque d'erreur dans le recrutement</li> </ul>

## 5- la sélection

Cette étape consiste à faire correspondre les profils de candidats au poste à pourvoir. Après le tri des candidatures, les retenus sont convoqués à divers entretiens et tests.

### a- le tri des candidatures



Le dossier de candidature contient 2 éléments : la lettre de motivation et le curriculum vitae

L'examen de ces documents permet de regrouper les candidats en 3 catégories :

- ceux qui sont définitivement éliminés
- ceux qui sont en attente
- ceux qui sont retenus pour d'autres épreuves

### **b- les outils de sélections**

Les candidats présélectionnés seront départagés à l'issu de plusieurs épreuves : les tests, les entretiens, la table ronde, la graphologie et la morphopsychologie.

#### **✚ les tests de recrutement**

On distingue 2 types de tests :

- les tests psychotechniques ou tests d'aptitudes : mesurent le degré d'intelligence et de dynamisme du candidats
- les tests d'attitudes ou tests de caractère : mettent en relief les traits saillants de la personnalité du candidat

#### **✚ les entretiens**

On distingue 2 types d'entretiens

- entretien collectif : consiste à regrouper les candidats dans une pièce pour un échange au cours duquel ils ont la possibilité de présenter leur préoccupation respective. Cet entretien permet au recruteur de présenter l'entreprise, le poste et ce que l'on attend des candidats et d'apprécier aussi le comportement de chaque candidat dans un groupe.
- L'entretien individuel : il permet sur la base du CV de connaître le candidat de façon plus personnelle.

#### **✚ la table ronde**

Consiste à regrouper autour d'une table entre 6 et 12 candidats et leur proposer un sujet de débat puis les observer débattre pendant 1 heure.

Le débat est enregistré pour être interprété plus tard.

#### **✚ les études graphologiques et morphopsychologiques**

Elles permettent de dégager les traits saillants de la personnalité de chaque candidat au regard de son écriture et de la forme de son visage.

## **6- l'intégration des nouveaux vendeurs**

Les premiers mois du nouveau vendeur dans l'entreprise sont décisifs et doivent être organisés par les responsables commerciaux.

### **a- l'accueil**

Il doit donner une bonne image de l'entreprise au nouveau collaborateur qui se sentira attendu

### **✚ la préparation de l'accueil**

Elle consiste à :

- âpreté les outils et matériels nécessaires ainsi que le bureau débarrasser des affaires du prédécesseur
- prévenir les supérieurs hiérarchiques
- sensibiliser les autres collaborateurs et collègues

### **✚ les premiers jours**

Ils sont marqués par :

- la mise à disposition des matériels et outils
- la présentation du bureau
- la présentation des vendeurs à leur supérieur hiérarchique
- la visite des différents services de l'entreprise
- la présentation des vendeurs à leurs collègues et autres collaborateurs

### **b- la période d'essai**

Elle dure 3 à 6 mois renouvelable une seule fois par notification. Au cours de cette période, vendeur et employeur s'observent mutuellement. A la fin de la période ,2 cas de figure peuvent se présenter :

- 1<sup>er</sup> cas : les 2 parties sont satisfaites l'une de l'autre et dans ce cas la période d'essai fait place à un contrat d'embauche à durée déterminé ou indéterminé.
- 2<sup>ème</sup> cas : l'une des parties est insatisfaite ; dans ce cas la collaboration est rompue

La Société koné.SA spécialisé dans l'agroalimentaire et sise à Yopougon recrute un directeur commercial.

**Mission** : il sera chargé d'élaborer la politique commerciale et de définir les objectifs commerciaux à réaliser

### **Exemple d'annonce de recrutement**

**Profil** :

- être ivoirien âgé de 40 ans au maximum
- avoir un BAC+5 en gestion
- avoir une expérience d'au moins 5 ans dans le management commercial

Mabintou SAKANOGO  
Merci d'adresser lettre de motivation, CV, prétention salariale à l'adresse suivante : 06 BP 193 abidjan06, 01821300

01 82 13 00

Une fois l'annonce conçue, il convient de faire le choix du ou des supports de presse.

	<b>Quand l'utiliser</b>	<b>avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Presse spécialisée :</b> - revue marketing - revue de médecine - MABEF	L'entreprise souhaite recruter des candidats expérimentés dans un secteur d'activité précis	- qualité du support - les candidats sélectionnés correspondent bien au profil défini	- impossible de toucher tous les candidats potentiels - coût élevé
<b>Presse nationale :</b> Quotidienne ou périodique	L'entreprise souhaite élargir le recrutement au niveau national	- grand nombre de réponses	- temps insuffisant ou limité de traitement des candidatures
<b>Presse gratuite :</b> - city poche - le gratuit	L'entreprise souhaite recruter sur un secteur géographique bien défini	- bon ciblage géographique - coût moins élevé	- image du support - qualité du support

## **II- la formation des vendeurs**

La formation est une donnée fondamentale dans le plan de gestion d'entreprise. Elle concerne à la fois les nouveaux qui viennent d'intégrer l'entreprise et les anciens.

Pour les nouveaux vendeurs, un plan de formation et de prise de connaissance avec l'entreprise est obligatoire.

## **1- les types de formation dispensée aux vendeurs**

Les vendeurs peuvent recevoir deux grands types de formation :

### **a- la formation initiale**

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débiter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ces vendeurs doivent avoir des connaissances sur l'entreprise, les produits de l'entreprise, les concurrents et leurs produits, les clients et les techniques de ventes et de négociation.

### **b- la formation continue**

Ce type de formation est destiné à toute l'équipe de vente y compris les vendeurs anciens. Il vise à les informer sur la nécessité de nouvelles méthodes de vente, sur l'apparition de nouveaux segments pour l'entreprise, sur une nouvelle formule de service après vente, sur le lancement de nouveaux produits, sur le changement de stratégies.

## **2- les procédés pédagogiques utilisés dans la formation**

On peut citer les procédés suivants :

### **a- la formation en salle**

Les vendeurs assistent à des cours de techniques de vente, à des cas réels. Ils apprennent à discuter, à démontrer et à vendre tout en étant filmés. Les films sont ensuite visualisés pour permettre aux vendeurs de corriger leurs comportements et leurs défauts

### **b- la formation sur le terrain**

Elle se base sur la technique des jeux de rôle : le futur vendeur est mis en situation de vente face à un collègue ou à un formateur qui jouent le rôle du client. Le vendeur peut aussi accompagner un inspecteur des ventes et contrôler sa manière d'agir pour profiter de son expérience. Ensuite il passe au rôle actif tout en essayant d'appliquer ce qu'il a appris grâce à son entraîneur. Enfin il est laissé seul face à ses clients pour atteindre ses objectifs de vente.

## **Section 4 : les politiques et méthodes de rémunération**

### **I- généralités**

La mise en place d'une Force de Vente de haut niveau obéit à 3 règles :

- Recruter les vendeurs capables

- Mettre en place un système efficace de motivation
- Etre capable de les garder

Il est important de retenir que dans ces 3 règles, la motivation et la stabilité du vendeur dépendent en grande partie du système de rémunération.

### **1- Définition de la rémunération**

C'est une contrepartie financière correspondant à un travail effectué qu'on verse à une personne au titre d'un contrat qui les lie

### **2- objectifs de la rémunération**

La mise en place d'un système efficace est souvent rendu difficile par la position et les objectifs des intervenants (direction et personnel).

Pour le vendeur il est important de mettre en place un système de rémunération qui prend en compte les paramètres suivants : régularité des revenus, récompenses des performances, justice et équité.

Pour l'entreprise, il s'agit de trouver un système simple et peu coûteux permettant de contrôler le personnel.

### **3- caractéristiques de la rémunération**

Une rémunération doit être :

- **motivante** : pour inciter le vendeur à réaliser le maximum de chiffre d'affaires dans les meilleures conditions possibles
- **stimulante** : permettre au vendeur de se surpasser et d'agir dans le sens des intérêts de l'entreprise
- **sécurisante** : pour donner au vendeur l'assurance d'un minimum de revenu et de lui permettre d'exercer son activité dans les meilleures conditions morales et matérielles
- **homogène** (calculer de la même façon) : pour souder l'équipe de vente, créer un climat de stimulation et de compétence saine et loyale entre les membres de l'équipe commerciale.

## **II- les composantes de la rémunération**

Un système de rémunération se construit à partir de 2 éléments de base : la partie fixe (fixe) et la partie variable (la commission et la prime)

La partie fixe assure une certaine stabilité des revenus alors que la partie variable (commission) vise à stimuler et à récompenser un surcroît d'activité.

**A- la rémunération fixe**

C'est un montant invariable que le vendeur perçoit quelque soit son niveau d'activité. Elle est adaptée aux ventes ne dépendant pas directement de l'action du vendeur.

**\* avançages et inconvénients**

	<b>avantages</b>	<b>inconvénients</b>
<b>Vendeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assurance d'un revenu minimum</li> <li>- prévision des gains</li> <li>- revenu non lié aux résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne récompense pas les efforts du vendeur</li> <li>- favorise le vendeur moins productif</li> </ul>
<b>entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prévision possible des salaires</li> <li>- les vendeurs peuvent être affectés à d'autres tâches</li> <li>- simple à calculer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu stimulant : ne poussent pas le vendeur à l'action</li> <li>- masse salariale élevée quand le chiffre d'affaires baisse</li> </ul>

**B- la commission**

C'est une redistribution que le vendeur perçoit à la fin d'une période donnée en fonction du résultat réalisé au cour de cette période.

La commission est adoptée dans la vente de produit tels que l'assurance, les produits financiers, le matériel de bureau etc.

Le montant de la commission se détermine par l'application d'un taux de commission à une base de calcul. Comme base de calcul nous avons :

- la marge commerciale
- le chiffre d'affaires brut ou net
- les commandes facturées ou encaissées

**1- les différents taux de commission**

On distingue plusieurs types de taux

**a- le taux fixe ou unique**

Le taux est le même quelque soit le produit, la clientèle ou le niveau d'activité

Ex : taux de 15% sur le CA réalisé

**b- le taux multiple ou différencié**

Le taux varie en fonction des produits, des clients et du niveau d'activité

Ex : les vendeurs d'une entreprise ont droit à une commission calculée de la façon suivante :

- produit A : 2%

- produit B : 4%

**c- le taux progressif**

Le taux augmente en fonction du niveau d'activité par tranche de chiffre d'affaires. La commission se calcul par tranche.

Ce système incite le vendeur à développer son CA dans le but d'obtenir d'avantage de commission.

**Application** :

Les vendeurs de l'entreprise koné sont rémunérés à la commission selon les modalités du tableau ci-dessous

Tranche de chiffre d'affaires	Taux de commission
8000 000 ≥ CA	1.5%
8 000 000 < CA ≤ 12 000 000	2%
12 000 000 < CA ≤ 20 000 000	3%
20 000 000 < CA ≤ 23 000 000	4%
23 000 000 < CA	5%

Déterminer le montant de la commission versé à verser à koffi et aya qui ont réalisé respectivement un CA de 12 000 000 f et de 15 000 000 f.

**d- le taux dégressif**

Le taux diminue en fonction inverse du niveau d'activité par tranche de CA.

Il limite le montant des commissions versées par l'entreprise en cas de fort développement de l'activité et incite les vendeurs à réguler les ventes dans le temps pour tenir compte de la capacité de production ou d'approvisionnement de l'entreprise. Il se calcul par tranche.

**Application** :

Les vendeurs de l'entreprise koné sont rémunérés à la commission selon les modalités du tableau ci-dessous

Tranche de chiffre d'affaires	Taux de commission
8000 000 ≥ CA	5%
8 000 000 < CA ≤ 12 000 000	4%
12 000 000 < CA ≤ 20 000 000	3%
20 000 000 < CA ≤ 23 000 000	2%
23 000 000 < CA	1.5%

Déterminer le montant de la commission versé à verser à koffi et aya qui ont réalisé respectivement un CA de 12 000 000 f et de 15 000 000 f.

**\* avantages et inconvénients de la commission**

avantages	inconvénients

Management de la Force de Vente

<b>Vendeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissance des efforts du vendeur : sentiment de justice</li> <li>- prévision possible des gains en fonction des ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu motivant quand les produits sont nouveaux et difficile à vendre</li> <li>- rémunération liée aux phénomènes saisonniers et conjoncturels</li> </ul>
<b>entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimulation des vendeurs</li> <li>- masse salariale proportionnelle au CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les vendeurs n'acceptent pas de prospecter</li> <li>- difficultés pour l'entreprise de délimiter les secteurs de vente et de lancer de nouveaux produits</li> <li>- les vendeurs se plient difficilement aux directives</li> </ul>

**C- le système mixte (fixe + commission)**

La grande majorité utilise un système combinant fixe et commission dans l'espoir de cumulé les avantages des 2 systèmes tout en essayant d'éviter les inconvénients.

Ce système est particulièrement adapté au cas ou le volume vendue dépend de l'activité du vendeur et ou en même temps l'entreprise souhaite exercer un contrôle sur les tâches des vendeurs qui ne sont pas directement lié à la vente

En période de récession, il permet également de ne pas avoir à supporter les charges de vente rigide tout en assurant au vendeur une partie de son revenu.

**D- la prime**

C'est un versement non contractuel récompensant un effort, un mérite, la réalisation d'un objectif, l'accomplissement d'une tache de façon exceptionnelle.

On utilise la prime pour rémunérer certaines taches qui ne peuvent donner lieu au paiement d'une commission.

**Ex : la rédaction rapide d'un rapport**

On distingue 2 sortes de prime : la prime fixe et la prime variable

**1- la prime fixe**

C'est un montant invariable quelque soit le niveau d'activité qui est attribué pour la réalisation d'une tache donnée.

Ex : une prime de 200 000 f est offerte en cas de réalisation d'un CA de 10 millions.

**2- la prime variable**



C'est un montant déterminé en fonction du résultat. On distingue différents 2 types de prime variable

- **la prime quotas** : le montant est déterminé en fonction du taux de réalisation se l'objectif  
**Ex** : les vendeurs de l'entreprise KONE bénéficient d'une prime à calculer selon le plan indiqué ci-dessous

Taux de réalisation de l'objectif (t)	Taux de la prime
$80\% < t \leq 100\%$	20%
$100\% < t \leq 110\%$	100%
$t > 110\%$	t

Sachant que l'objectif de vente est fixé à 20 millions et la base de la prime fixé à 300000 f Déterminer le montant de la prime à verser à Mory qui a réalisé un CA de 45millions et à jean qui a réalisé un CA de 18 millions

- **la prime sur le CA supplémentaire** : c'est un montant calculé sur la tranche du CA se situant au dessus de l'objectif.

**\* avantages et inconvénients de la prime**

	avantages	inconvénients
<b>Vendeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissance des efforts</li> <li>- fixation des bases de calculs en fonction de la conjoncture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intervention de la direction dans l'attribution des primes</li> <li>- crainte de manipulation du système par la direction</li> </ul>
<b>entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oriente les vendeurs vers des objectifs précis</li> <li>- système évolutif en fonction de la conjoncture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion difficile des formules de calculs</li> <li>- peut susciter des mécontentements</li> </ul>

**E- le remboursement des frais**

Les frais avancés par les vendeurs dans l'accomplissement de leur mission doivent en principe être remboursé ; il s'agit principalement des frais d'hébergement, de déplacement etc..

Le remboursement se fait soit par un forfait, soit sur présentation des factures.

Il ne fait pas partie de la rémunération.

**F- les autres formes de rémunération**

- **l'intéressement** : les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise : prime octroyé à chaque vendeur sur le bénéfice réalisé en fin d'année.
- **la participation** : c'est une formule légale qui concerne l'ensemble des employés de l'entreprise et qui a donc moins d'influence sur l'activité de la vente : prise de participation dans le capital de l'entreprise
- **les rémunérations indirectes** : l'entreprise peut choisir d'accorder certains avantages à des salariés afin de les motiver à rester aussi longtemps que possible en entreprise.  
Ex : prêt immobilier sans intérêt.

## Section 1 : la gestion de la performance du vendeur

### I- les objectifs de la force de vente

#### 1- définition

On appelle objectif un résultat que l'on prévoit de réaliser dans un délai bien précis

#### 2- les différentes formes d'objectifs de vente

formes	principe
<b>Chiffre d'affaires</b>	On fixe à chaque vendeur un CA à réaliser
<b>Quantité de produits</b>	Prend en compte le volume de vente sans être influencé par les prix.
<b>Points</b>	Fixer un certain nombre de points pour la réalisation des taches. Ex : un nouveau client=2.5 points
<b>Marge</b>	Expression en valeur ou en pourcentage par produit ou marge globale dégagée par le vendeur
<b>Productivité</b>	Evaluation du travail du vendeur sur son secteur : CA par rapport au nombre de commande, au nombre de client et du nombre de visites
<b>performance</b>	Evaluation du comportement du vendeur au cours de certaines taches

#### 3- classification des objectifs de vente

- **les objectifs quantitatifs** : s'exprime sous la forme de valeur chiffrée. Il porte généralement sur le volume de vente, le CA, la marge, le nombre de client, le nombre de commande.
- **Les objectifs qualitatifs** : il relève de l'observation. Il porte sur la notoriété, l'image de marque, le positionnement, la qualité des commandes, le degré de satisfaction des clients.
- **Les objectifs collectifs** : les vendeurs sont repartis en équipe de vente et chaque équipe est responsable de la réalisation du CA qui lui ai assigné.
- **Les objectifs individuels** : on définit pour chaque vendeur un objectif. il est donc le seul responsable de la réalisation de cet objectif.

### I- la productivité de la force de vente

#### 1- définition

On appelle productivité le rapport mesurable entre un résultat réalisé et les moyens mis en œuvre pour sa réalisation

## 2- mesure de la productivité

### a- la marge commerciale

marge	Formule de calcul
Marge commerciale	$PV \text{ ht} - PA$
Marge/charge variable	$PV \text{ ht} - \text{charges variable}$ ou $CA \text{ ht} - \text{charges variables}$
Taux de marge(TM) : marge exprimée en % du prix d'achat	$(PV - PA) / PA$ ou marge commerciale / prix d'achat  On a : <b><math>PV \text{ ht} = PA \text{ ht} (1+TM)</math></b>
Taux de marge (m) : marge exprimée en % du prix de vente	$(PV - PA) / PV$ ou marge commerciale / prix de vente  On a : <b><math>PV \text{ ht} = PA \text{ ht} / (1-m)</math></b>

En pratique, l'entreprise applique un coefficient multiplicateur pour fixer le prix de vente d'un produit.

**Prix de vente hors taxe = coût de revient (CR) × coefficient multiplicateur (CM).**

Par ailleurs, nous avons:  **$CM = 1 / (1-m)$**

### b- le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaire pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte. A ce niveau l'entreprise couvre la totalité de ses charges et commence à être bénéficiaire.

La date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint est appelée **point mort (PM)**.

La détermination du SR tient compte des dépenses (charges) engendrées par la vente du produit. Les charges peuvent être classées en 2 catégories :

- o Les charges fixes (**CF**) : elles n'évoluent pas en fonction du niveau d'activité. Ce sont des montants fixes versés régulièrement. (ex : les taxes, loyer, campagne publicitaires programmée, frais de gardiennage.)
- o Les charges variables (**CV**) : le montants de ces charges évoluent en fonction du niveau d'activité. (ex : frais d'emballage et de transport)

Le SR peut se déterminer selon 2 méthodes :

#### **b-1- par le calcul**

Au seuil de rentabilité :  **$CA = CV + CF$**

$$M/CV = CA - CV$$

\* Seuil de rentabilité en valeur

$$SRv = (CA \times CF) / (CA - CV)$$

$$SRv = (CA \times CF) / (M/CV)$$

$$\text{or } (M / CV) / CA = (tmg/CV)$$

Donc  **$SRv = CF / (Tmg/CV)$**

\* seuil de rentabilité en quantité

$$SRq = CF / (PV - CuV)$$

$$SRq = SRvaleur / PV$$

Justification :

Au SR on a :  $CA = CV + CF$

$$\rightarrow (PV \times Qv) = (CuV \times Qv) + CF$$

$$\rightarrow PVQv - CuVQv = CF$$

$$\rightarrow Qv(PV - CuV) = CF$$

$$\rightarrow Qv = CF / (PV - CuV) = SRq$$

\* seuil de rentabilité en date ou point mort

$$SRd = (360 \times SRvaleur) / CA \text{ annuel}$$

$$SRd = (12 \times SRvaleur) / CA \text{ annuel}$$

### **b-2- par le graphique**

On sait que  $CV = tx \text{ mg} \times CA$

Soit  $Y =$  charges variables ;  $Y' =$  charges fixes ;  $X =$  chiffres d'affaires

**On a  $Y = tx \text{ mg} \times X$  et  $Y' = \text{fixe}$**

Représentez ces 2 droites et déterminer l'intersection des 2 droites pour trouver le seuil de rentabilité.

**Remarque :**

Pour savoir si l'activité du vendeur est rentable, il faut faire le rapport entre les coûts engendré par son activité et le CA qu'il réalise.

- si ce rapport  $< 10\%$  : alors l'activité est rentable
- si ce rapport  $> 10\%$  : l'activité n'est pas rentable.

## **Section 2 : animation, stimulation et contrôle de l'équipe de vente**

### **I- l'animation**

Consiste à mettre en place des modes de fonctionnement permettant de la rendre efficace.

Comme moyen d'animation nous avons :

- **le climat de travail** : il faut créer et entretenir un climat de travail apaisé et conviviale ; ce qui passe par la prévention et le règlement des conflits ouvert ou latents.
- **Les réunions** : elles sont régulières ou occasionnelles donnant l'occasion au vendeurs d'échanger avec son supérieur et les autres collaborateurs
- **La communication** : c'est la transmission d'information entre le vendeur et son supérieur
- **La formation** : pour relever le niveau de compétence du vendeur en proposant des solutions à leur défaillance, lacunes et faiblesses ; cela met le vendeur en confiance.
- **La délégation de responsabilité** : le vendeur se sent honoré par la marque de confiance que cela représente à ses yeux et il va donc s'investir pour la mériter.

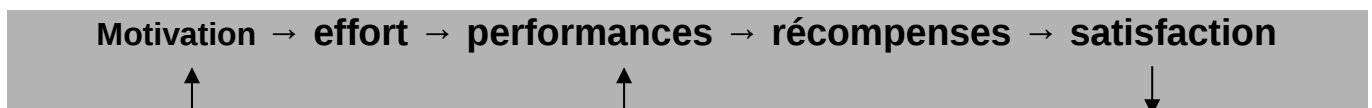
### **III- la stimulation**

Consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif spécifique par la promesse d'une récompense portant sur un objet de valeur à leurs yeux.

Comme moyen de stimulation nous avons :

- **le concours** : consiste à mettre les vendeurs en compétition par rapport à un objectif ; c'est une opération stratégique de stimulation à long terme.
- **Le jeu** : contrairement au concours, le jeu est une action de stimulation à court terme. Il est organisé à des occasions spécifiques (lancement d'un nouveau produit, promotion de vente).
- **Le challenge** : c'est de fixer un niveau de résultat donné que les vendeurs doivent atteindre en vue de bénéficier de la récompense promise.
- **Le système de rémunération** : s'il inclus la récompense des efforts des vendeurs par une commission ou par une prime
- **Les récompenses** : on a les voyages, les cadeaux, le chèque boutique, titre honorifique.

Plusieurs facteurs sous-tendent la motivation des vendeurs et sont structuré de la façon suivante :



**Interprétation** : plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances ; il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

#### **IV- le contrôle**

##### **1- l'enjeu du contrôle**

Le contrôle a pour but :

- de déceler à temps toute entrave pouvant ou retarder la réalisation des objectifs afin d'y remédier
- d'identifier les lacunes et faiblesses que connaissent les vendeurs afin d'y apporter les solutions

En toute état de cause le contrôle n'a pas pour objet de révéler les failles en vue de pénaliser les vendeurs mais plutôt de réunir les conditions d leur amélioration.

##### **2- les moyens de contrôle**

Le contrôle des vendeurs s'effectue au moyen de l'analyse des documents du vendeur et de son accompagnement sur le terrain.

###### **a- l'analyse des documents du vendeur**

C'est analyser les documents produits et transmis par le vendeur.

Ces documents sont les suivants :

- les bons d commande
- le plan de tournée
- le rapport d'activité
- les factures.

###### **b- l'accompagnement**

le manager accompagne le vendeur dans sa tournée en vue de se rendre compte des difficultés que le vendeur rencontrent mais aussi des manquement qui lui sont propres.

##### **3- l'évaluation de l'activité de l'équipe de vente**

###### **a- les normes de performances**

Il s'agit des ratios auxquels l'on se réfère dans l'analyse des résultats.

ratios	Formules de calcul
Effort de prospection	Nbre de visite de prospection / nbr total de visites réalisé
Conquête clientèle	Nbre de nouveau clients / nbre total de clients
Effort de fidélisation	Nbre de commande anciens / nbre total de commande
Nombre de commande par visite	Nbre de commande / nbre de visite
Nombre de visite par commande	Nbre de visite / nbre de commande

**b- la comparaison des résultats**

Elle consiste à comparer les résultats obtenus aux normes de performance retenue, attirer les écarts qui seront analysés en vue d'apporter les corrections nécessaires pour l'amélioration des résultats.

Les résultats à analyser sont contenus dans un tableau de bord

**Exemple de tableau de bord**

nom du vendeur		produits										
période du,,,,,,/,,,,,,/ au ,,,,,/,,,,,,/		secteur										
objectifs	janvier		février		mars		cumul		écarts		taux de réalisation	
	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé		
<b>quantitatifs:</b>												
- CA												
- Nbre de client												
- Nbre de visites												
<b>qualitatifs :</b>												
- satisfaction client												
- notoriété												
- image de marque												

**c- les styles d'évaluation**

On distingue 03 styles d'évaluation :

- **l'auto évaluation** : le vendeur analyse son propre tableau de bord et porte un jugement sur son activité
- **l'évaluation discutée ou co-évaluation** : elle se fait au cours d'un échange entre lui et son supérieur hiérarchique
- **l'évaluation autoritaire** : le vendeur n'est pas associé à l'évaluation de son activité ; les impressions de son supérieur hiérarchique lui sont communiqués à la fin de l'évaluation.



### **Section 3 : la gestion des acteurs**

Les vendeurs consacrent en moyenne 70% de leur temps hors de la présence de leur client ou prospect. Ce temps est passé dans :

- la préparation des visites
- les tâches administratives
- la préparation des offres et des devis
- le déplacement etc..

Ces tâches représentent plus des 2/3 de son activité. Aussi, lui faudra t-il organiser son secteur de vente de façon à pouvoir effectuer le maximum de visites dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, il devra effectuer un diagnostic du secteur, organiser ses déplacements et bâtir son plan de tournée.

#### **I- les caractéristiques des secteurs de vente**

##### **1- définition**

- **secteur de vente** : c'est un territoire octroyé à un vendeur par son entreprise pour qu'il y vende produits.
- **Région de vente** : une région de vente est un territoire sur lequel opèrent plusieurs vendeurs sous la conduite d'un dirigeant (chef de vente, chef de région et..). une région de vente regroupe plusieurs secteurs de vente.

##### **2- les qualités d'un bon secteur**

Un bon secteur de vente doit avoir :

- ✓ le même potentiel de vente ou la même charge de travail que les autres
- ✓ une taille raisonnable et suffisante pour être rentable
- ✓ des limites bien définis

#### **II- les critères de découpage des secteurs de vente**

Dans le découpages des secteurs de vente le responsable commercial doit prendre en compte deux critères essentiels : le potentiel de vente et la charge de travail

##### **1- l'égalisation des potentiels de vente**

Elle consiste à :

- analyser les clients et prospects par catégorie (nombre de catégories et par catégorie)
- évaluer leur comportement d'achat (habitude et fréquence d'achat)
- déterminer le chiffre d'affaires potentiel du secteur.

Cette technique de découpage permet de donner à chaque vendeur les mêmes possibilités de gain que ses collègues. Elle est recommandée lorsque les vendeurs sont rémunérés à la commission.

## **2- l'égalisation des charges de travail**

Elle consiste à :

- analyser les clients et prospects par catégorie (nombre de catégories et par catégorie)
- fixer une fréquence de visites dans chaque catégorie
- déterminer la charge de travail par catégorie et la charge de travail globale.

L'uniformisation de la charge de travail permet de donner à chaque vendeur, la même quantité de travail que ses collègues. Elle est conseillée lorsque les vendeurs sont rémunérés au fixe.

## **III- analyse de la clientèle**

Les clients sont classés suivant leur chiffre d'affaires actuel ou potentiel.

### **1- la méthode de 20 / 80**

ICI 20% des clients génèrent 80% du CA (gros client) et 80% des clients génèrent 20% du CA (petit client).

### **2- la méthode A B C**

A : 20% des clients génèrent 80% du CA (gros client)

B : 30% des clients génèrent 15% du CA (client moyen)

C : 50% des clients génèrent 5% du CA (petit client)

## **IV- l'organisation des tournées**

### **1- objectif de l'organisation des tournées**

Le vendeur doit rationnellement organiser ses déplacements en vue de :

- réduire le temps et le coût de déplacement
- réduire la fatigue
- assurer une présence permanente sur le secteur
- réaliser une prospection régulière et constante
- assurer un suivi efficace des ventes

### **2- la détermination des formes de tournée**

Pour déterminer la forme de tournée qu'il doit adopter, le commercial doit prendre en compte les critères suivants :

- l'étendue du secteur de vente à couvrir
- la nature du secteur (urbain, rural..)
- les infrastructures routières
- le lieu de résidence du vendeur ou le siège de l'entreprise
- la localisation des clients actuels ou potentiels

- le temps moyen de déplacement
- la fréquence et la durée des visites

### **3-les différentes formes de tournée**

On distingue 4 formes de tournée :

#### **a- la tournée en quatre quarts**

Le secteur de vente est divisé en quatre parties égales (en potentiel de vente ou en charge de travail) et le vendeur travaille chaque jour sur une partie.

Elle est utilisée quand les secteurs sont étendus et quand la clientèle est bien répartie dans les quatre sous secteurs.

#### **b- la tournée en marguerite**

Le secteur de vente est divisé en plus de huit parties égales.

Elle est utilisée quand le secteur est vaste avec un nombre important de clients et une fréquence de visites régulière

#### **c- la tournée en escargot ou spirale**

Elle consiste à effectuer la tournée en suivant le déroulement d'une spirale.

Elle est utilisée lorsque la clientèle est répartie sur la totalité du secteur et que la fréquence des visites est identique pour tous les vendeurs

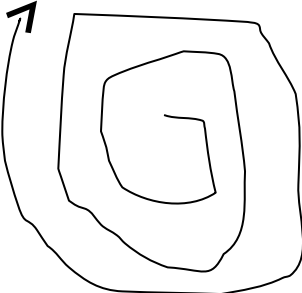
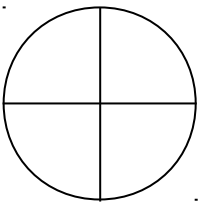
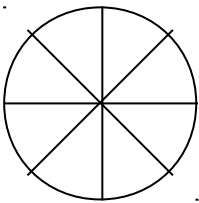

#### **d- la tournée en ligne brisée ou zig zag**

Elle consiste pour le vendeur à se rendre dans un premier temps chez le client le plus éloigné de l'entreprise ou de son lieu de résidence, et à revenir au point de départ en visitant les clients situés de part et d'autres de l'axe aller.

Elle est adoptée lorsque :

- le secteur à couvrir est étendu
- le commercial est amené à assurer des interventions de SAV
- la clientèle est géographiquement dispersée.

Management de la Force de Vente  
**Avantages et inconvénients**

Tournée en	avantages	inconvénients
<p><b>Spirale ou escargot</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de visiter régulièrement tout le secteur</li> <li>- évite de perdre des rendez-vous du faite que les clients connaissent les jours et heures de visite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temps de déplacement long</li> <li>- frais de vie importants</li> <li>- nécessite de résider au centre de la spirale</li> </ul>
<p><b>Quatre quarts</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retour chaque jour au point de départ</li> <li>- possibilité d'intervention rapide sur une autre partie du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de résider au centre du secteur</li> </ul>
<p><b>marguerite</b></p> 		
<p><b>Ligne brisée</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de ne pas perdre du temps dans les trajets entre les visites</li> <li>- diminue le temps de déplacement entre deux clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les trajets sont souvent longs</li> <li>- les frais de vie peuvent être élevés</li> </ul>

## **APPLICATIONS**

### **EXERCICE N°1**

L'entreprise SK vous communique les informations suivantes :

- le prix de vente au consommateur (ttc) est de 1200 f
- le coût de revient unitaire du produit est estimé à 450 f dont 250 f de frais variables
- l'entreprise SK alloue au distributeur une marge de 30% par rapport à leur prix de vente hors taxe
- le coût fixe total de l'entreprise SK s'élève à 30 000 000 f

**TAF** : calculer

- 1- la marge commerciale du distributeur**
- 2- le taux de marque de l'entreprise SK**
- 3- le taux de marge de l'entreprise SK**
- 4- le coefficient multiplicateur du distributeur**
- 5- l'entreprise SK a fabriqué et vendu 150 000 unités de produits. Calculer :**
  - a- son seuil de rentabilité en quantité**
  - b- son seuil de rentabilité en valeur (chiffre d'affaire minimum)**
  - c- la date à laquelle ce seuil sera atteint**

NB : TVA = 20%

### **EXERCICE 2**

L'entreprise COQ IVOIR vend les poulets congelés au distributeur KONE au prix moyen de 1200 f hors taxe le kg. Les charges variables de l'entreprise sont évaluées à 500 f le kg et les charges fixes à 150 f le kg.

- 1- calculez la marge de KONE** sachant que le prix de vente ttc au consommateur est de 1950 f le kg (TVA=18%).
- 2- Calculez le taux de marge** de COQ IVOIR.
- 3- Pour l'année 2009, COQ IVOIR envisage vendre 6000 poulets d'un poids moyen de 1.6 kg le poulet.**

**Quel est son chiffre d'affaire prévisionnel ?**

- 4- Sachant que les charges fixes totales sont de 900 000 f.**
  - a- déterminez le seuil de rentabilité de COQ IVOIR.**
  - b- Déterminez la date précise à laquelle ce seuil de rentabilité sera atteint.**

**EXERCICE 3**

Les vendeurs de ZOGBO sont rémunérés de la façon suivante :

- ✓ Un fixe de 250 000f
- ✓ Des commissions par taux progressifs
- ✓ Une prime mensuelle sur objectif de 125 000 f si l'objectif est atteint.

L'objectif de chiffre d'affaires est de 203 500 000 f par vendeur reparti proportionnellement sur 11 mois.

Travail à faire :

1. identifiez les composantes de la rémunération des vendeurs et donnez leurs avantages et inconvénients pour l'employeur
2. quelles sont les caractéristiques d'un bon système de rémunération.
3. calculez la rémunération des vendeurs **koné**, **marie** et **ama** qui ont réalisé le mois passé des chiffres d'affaires respectifs de 21 000 000 f, 17 000 000 f et 25 000 000 f.

Annexe

Tranche de chiffre d'affaires	Taux de commission
CA < 80% de l'objectif	0%
80% de l'objectif < CA < l'objectif	1%
L'objectif < CA < 120% de l'objectif	2%
CA > 120% de l'objectif	3%

**EXERCICE 4**

GLOBAL INTER est une entreprise spécialisée dans la production et la vente de ciment en côte d'ivoire. Elle est dirigée par Yao le PDG. La direction de la production est assurée par Koné ; la direction commerciale dirigée par Gnolou est secondée par une direction des ventes.

La force de vente est composée se 2 chefs de zone (A et B) avec 3 vendeurs par zone.

En 2008 les ventes ont donné les informations suivantes :

- ✓ Coût unitaire variable : 150 f
- ✓ Production vendue : 500 unités
- ✓ Charges fixes : 60% des charges variables

**T A F :**

- 1/ qualifiez la structure de la force de vente et la représenter.
- 2/ déterminez le chiffre d'affaires en tenant compte d'un coefficient multiplicateur de 1.2
- 3/ calculez le taux de marque
- 4/ déterminez le seuil de rentabilité en quantité et en valeur
- 5/ déterminez le point mort.

**EXERCICE 5**

En 2007, la vente de polos de l'entreprise POLO PLUS a donné les informations suivantes :

polos	Coût de revient par polos	Coefficient multiplicateur	Taux de marge	Taux de marque
Hommes	1200 f	1.5		
Femmes	1300 f		30	
enfants	800 f			25

L'entreprise a vendu 5000 polos dont 1000 polos hommes ; la vente des polos enfants est 2 fois inférieure à la vente de polos femmes.

**T A F : calculez le chiffre d'affaires annuel de POLOS PLUS et sa marge globale.**

### **EXERCICE 6**

L'entreprise MARICURIE est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de stylo à bille à Abidjan. Elle emploie 5 commerciaux dont trois salariés de droit commun, un VRP exclusif et un agent commercial. Elle a étudié sa clientèle et est arrivée à la répartition suivante

Types de clients	Nbre de visite/ client/ mois	Nombre de clients
supermarché	4	30
Boutiques traditionnelles	7	350
détaillants	4	120

Le responsable commercial a prévu une durée moyenne de visite de 45 mn et évalue en moyenne à 24 jours ouvrables les absences justifiées pour raison de maladie, funérailles et autres.

Les vendeurs bénéficient de 5 semaines de congé par an, de 3 semaines de formation et travail du lundi au vendredi de 08 heures à 16 heures 30. Le lundi matin et toute la journée du vendredi sont consacrés aux réunions et aux travaux administratifs

On estime en moyenne à 1 heure 30 le temps consacré au déplacement et à 2 heures le temps consacré à la restauration et au repos.

**T A F :**

1. la taille de la force de vente est elle suffisante ? que conseiller vous au responsable commercial.
2. après le départ du chef des ventes, le responsable commercial décide de le remplacer. Quels sont les modes de recrutement dont dispose l'entreprise pour le faire.
3. rédiger l'annonce de recrutement qui permettra au responsable commercial de faire ce recrutement.