

The image features a minimalist design with two blue circles of different sizes, one smaller and one larger, positioned on the right side. Two thin blue lines intersect at a point between the circles, forming a V-shape that points towards the top left. The text is centered in the left half of the page.

LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	
I. VENTE ET VENDEURS	
A. TYPOLOGIE DES VENDEURS.....	6
B. PROCESSUS DE VENTE.....	7
C. LES FONCTIONS DE LA FORCE DE VENTE.....	9
II. ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE	
A. DETERMINATION DE LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE.....	12
B. LE RECRUTEMENT.....	13
C. LA FORMATION.....	13
D. LA RÉPARTITION.....	21
E. LA REMUNERATION.....	21
F. L'ANIMATION.....	21
G. LA MOTIVATION.....	21
H. LE CONTROLE.....	31
I. L'ÉVALUATION.....	31
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	31
TABLE DES MATIERES	31

INTRODUCTION

L'activité de base de la distribution est de vendre. La vente a comme définition la cession d'un bien ou d'un droit que l'on possède en échange d'une somme d'argent qui est parfois convenue entre le vendeur et l'acheteur, mais le plus souvent fixée préalablement par un tarif public.

La vente devient de plus en plus importante au sein de l'entreprise soucieuse de se développer et de survivre. Et pour que l'activité de vente soit rentable et efficace, l'entreprise doit disposer de deux principaux moyens : les techniques de vente et la formation de la vente.

Concernant les techniques de vente, ce sont les méthodes, formes et styles de vente utilisés pour exercer les fonctions de vente. En effet, dans l'acte de vente, on ne se contente pas du choix des hommes de vente et de leurs qualités personnelles, mais il faut surtout prévoir les outils et les supports que l'on va utiliser.

En ce qui concerne la force de vente, on a tendance à croire qu'il s'agit juste des vendeurs en contact direct avec le client. Cela reste très limitatif, car en réalité, la force de vente englobe l'ensemble du personnel de l'entreprise impliqué dans le processus de vente, directement ou indirectement.

Nous estimons, en effet, qu'un réseau de vente bien organisé jouera un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité des entreprises et dans le renforcement de leur présence sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux.

A travers les différents éléments de ce document, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : quel est le rôle de la force de vente à sein de l'entreprise ? Comment passe l'acte de vente ? Et comment procède-t-on pour organiser la force de vente ?

Le présent dossier est organisé en deux grandes parties. La première partie est dédiée à la présentation de la vente et des vendeurs. En premier lieu, nous présenterons les différents types de vendeurs existants dans une entreprise. Ensuite nous procéderons à l'explication du processus de vente, le dernier élément de cette partie exposera les différentes fonctions des vendeurs.

Le deuxième volet sera consacré à la présentation de la procédure de gestion de la force de vente. De la détermination de la taille optimale de la force de vente, jusqu'au contrôle et évaluation des vendeurs, nous expliquerons la procédure de recrutement, de formation, de répartition et d'affectation, de rémunération, d'animation et de motivation des hommes de vente.

Le lecteur trouvera aussi, en annexe, une bibliographie détaillée pour la recherche plus amples informations au sujet de la force de vente.

I. ~~VENTE ET VENDEURS~~

A. ~~TPOLOGIE DES VENDEURS~~

1. Le vendeur promotionnel

C'est le vendeur « missionnaire » Il effectue un travail d'éducation, d'information et de promotion auprès des acheteurs actuels ou potentiels ou auprès de quelque autre personne qui a un pouvoir dans le processus d'achat. Il ne vend pas mais crée un climat favorable à la vente.

2. Le vendeur interne

Il entretient essentiellement des contacts téléphoniques avec les clients ou il reçoit au magasin. C'est le vendeur traditionnel de commerce au détail.

3. Le vendeur direct

Il vend directement les biens aux clients en allant vers eux, le plus souvent à domicile. Des entreprises comme AVON, TUPPERWARE ont adopté ce style de vente.

4. Le vendeur de développement

C'est le représentant qui consacre la majeure partie de son temps au recrutement de clients.

5. Le vendeur commercial

Il vend des marchandises de son entreprise à des distributeurs. C'est le cas des représentants des grandes sociétés agro-alimentaires.

6. Le vendeur technique

On achète ses produits ou services pour les utiliser dans la fabrication d'un produit, dans la vente d'un service ou, si c'est une matière première ou des fournitures, dans l'incorporation dans un produit final. Pensons au représentant de bureautique, de fournitures médicales ou de matériaux de construction. Il s'agit de produits complexes et souvent coûteux qui nécessitent une grande expertise technique de la part du représentant.

¹ . DESORMEAUX Robert Quel genre d'équipe de vente vous faut-il ? Revue de Gestion, Vol 12, n° 2, avril 1987, pp. 12-13.

7. Le vendeur consultatif

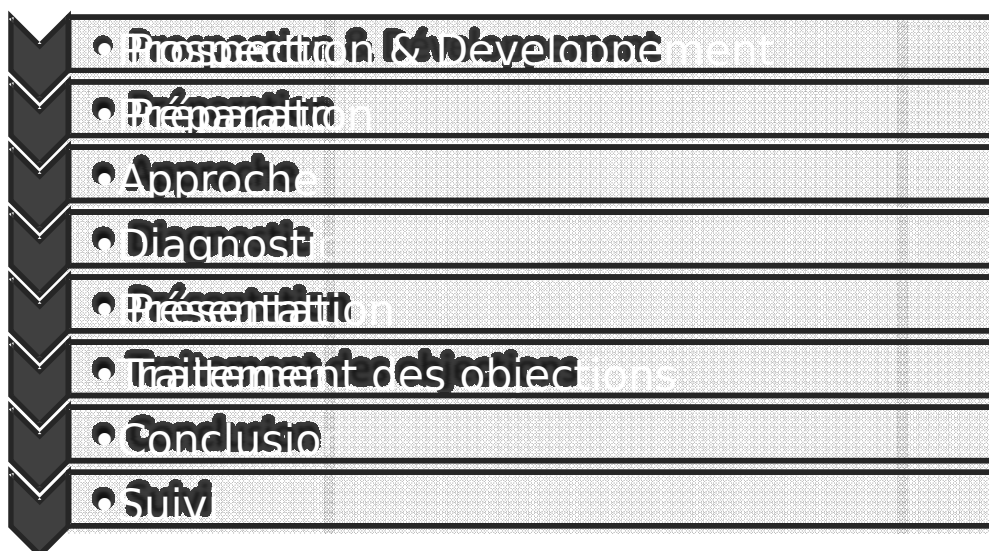
Le produit, dans ce cas, c'est le vendeur. Celui-ci possède une expertise suffisante pour prodiguer des conseils, le plus souvent un cadre ou un gestionnaire (consultant en marketing qui tente de vendre la réalisation d'une étude de marché).

8. Le vendeur exécutif

Il s'agit d'un cadre qui consacre une très grande partie de son temps à la vente. On comprendra qu'il n'est question que de gros contrats dont l'aboutissement résulte le plus souvent d'un travail acharné, de longues négociations mettant en présence des intérêts divers qui se déroulent sur une longue période. Ainsi, la vente d'une flotte d'avions à une compagnie aérienne nécessite l'intervention d'un vendeur exécutif.

B. PROCESSUS DE VENTE

FIGURE 1 : PROCESSUS DE VENTE



1. La prospection et le développement

Il s'agit de l'identification des clients potentiels qui ont le plus de chances d'acheter le produit ou service proposé. Pour cela, il faut établir une liste de clients acceptables sur la base des critères que les clients actuels fournissent. Les contacts aux foires et salons, les associations professionnelles et

publicité dans les magazines spécialisés où on invite les lecteurs à prendre contact avec les entreprises, etc.

L'évaluation de ces clients potentiels devra être faite en fonction de critères tels que la distance, le volume d'achat, la fréquence d'achat, la capacité de paiement, etc.

2. La préparation

Il s'agit de se préparer à faire face au client. Il faut donc le connaître et le comprendre. Cela passe par la collecte des informations au sujet de l'acheteur : le décideur d'achat, son pouvoir d'achat, sa personnalité, ses besoins, ses fournisseurs concurrents, sa perception de l'entreprise (il pourrait avoir des préjugés défavorables s'il a été mal servi auparavant !).

3. L'approche

C'est le premier contact de personne en personne. Le représentant devra suggérer une perception qui provoquera un sentiment de confiance chez le client afin de lui offrir une chance d'exprimer ses désirs.

4. Le diagnostic

Il consiste à recueillir de l'information afin de découvrir les besoins du client que le représentant devra combler.

5. La présentation

Elle vise à susciter chez le client le désir de combler un besoin au moyen d'achat. Elle sera faite à l'aide de propositions et d'arguments de vente qui feront ressortir les caractéristiques du produit présenté.

6. Traitement des objections

Il s'agit de riposter aux objections et réserves par des arguments appropriés visant à accroître l'intention d'achat du client. Les objections peuvent concerner la marque ou l'entreprise, les besoins à combler, la période d'achat, le prix ...

7. La conclusion

C'est l'étape décisive où il faut obtenir l'approbation du client quant à l'achat produit.

8. Le suivi

Il prendra la forme d'une livraison adéquate (en temps et en lieu) ou d'un service de formation des utilisateurs ...

Il est très important que ce suivi ait lieu pour différentes raisons :

- Susciter la fidélité du client et établir ou renforcer le lien entreprise-client ;
- Analyser l'évolution des ventes : ce sera l'opportunité de proposer de nouveaux produits, des prix différents ou des conditions différentes.

C. LES FONCTIONS DE LA FORCE DE VENTE

Différentes fonctions peuvent être assignées aux vendeurs. Celles-ci dépendent du type et de la dimension de l'entreprise. Certaines d'entre elles sont dites des fonctions de base, d'autres sont annexes et s'inscrivent dans le domaine d'aide à la prise de décision.

1. Les fonctions de base

a. La vente de biens et services

C'est la tâche traditionnelle. Les vendeurs doivent fournir un grand effort pour obtenir des commandes et livrer les produits aux clients. Afin d'atteindre cet objectif, ils doivent être capables de développer leur argumentaire, convaincre le client actuel et potentiel pour acheter les produits et services de la firme.

b. La prospection

Avant de décider de vendre, les vendeurs sont aussi tenus de prospecter de nouveaux clients et de détecter de nouveaux besoins. Cela s'obtiendra par le biais de visites permanentes et organisées auprès des consommateurs qui composent toute la zone de vente de l'entreprise. Les hommes de marketing considèrent que l'activité de prospection est très importante car elle les aide à concevoir l'offre adéquate avec les désirs du client, garantissant donc sa satisfaction, et par conséquent assurer la pérennité de l'entreprise.

c. Les services apportés aux clients et leur suivi

Le vendeur doit rendre à ses clients un ensemble de services avant, pendant et après la vente. Cela afin de les fidéliser à très long terme. Avant la conclusion de l'acte de vente, il peut mettre à leur disposition des catalogues et des fichiers pour les informer des produits existants de leur qualité et du mode de règlement. Pendant le processus de vente, l'entreprise peut faire bénéficier les clients d'actions promotionnelles pour augmenter son chiffre d'affaires. Cependant, le travail du vendeur ne se limite pas à ce stade, mais il doit aussi suivre le client et lui fournir un bon service après-vente : garanties pour les biens ou équipements sujets à des pannes, conseil de gestion, assistance d'utilisation et maintenance des produits. Finalement, les hommes de vente peuvent aider les distributeurs ou les revendeurs de leur entreprise dans l'écoulement de certains produits : leur donner des conseils pour l'agencement des rayons des magasins, leur assurer le merchandising du distributeur, les approvisionner en stocks pour éviter des ruptures brutales, leur permettre de mettre en place une publicité sur le lieu de vente...etc.

2. Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing

a. La collecte d'informations

Le rôle du vendeur n'est pas limité au seul effort de vente des produits ou à la satisfaction d'un besoin de communication ressenti par un acheteur. Mais, pour l'entreprise son efficacité est surtout liée à sa capacité de collecte et de transmission de l'information et ce afin de s'adapter aux changements du marché. L'information peut être mobilisée par le vendeur du client vers l'entreprise (ses goûts, insatisfactions....) ou l'inverse (information sur l'existence des produits). Cette nouvelle conception du rôle du vendeur augmente sa participation directe dans le domaine du marketing stratégique: en effet, par le biais de l'information qu'il apporte à l'entreprise le vendeur participe à l'élaboration de la politique de produit.

b. La démarche de planification

Les rapports de visite effectués par la force de vente constituent "un réservoir de données" très important pour les responsables du marketing : ils les informent

sur les tactiques de la concurrence, sur les motivations, les réactions et les insatisfactions des clients, sur le positionnement de la firme et de ses produits. Ces données seront complétées par des études de marché précises avant de lancer un nouveau produit qui prendra en compte les conseils et les directives des clients. L'entreprise pourra enfin prévoir un portefeuille d'activités (ensemble d'activités) et des produits de remplacement pour l'avenir.

c. Le management

Le vendeur fait de "la micro-gestion" il utilise toutes les techniques du management qu'il maîtrise pour diriger son espace ou son territoire de vente considéré comme une sorte d'entreprise.

II. ~~ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE~~

A. ~~DETERMINATION DE LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE~~

La dimension de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, la détermination de sa taille nécessite une étude de certains critères :

1. Les critères liés au marché

L'entreprise doit évaluer le marché qu'elle vise en s'interrogeant sur le potentiel et surtout sur les consommateurs.

Le repérage des acheteurs et de leur nombre associé à leur pouvoir d'achat aide l'entreprise à déterminer son chiffre d'affaires prévisionnel.

2. Les critères juridiques

La taille de l'équipe commerciale est influencée par le choix du statut du commercial, le type de vente et la couverture géographique.

Par exemple, un chef des ventes ne peut pas manager de la même façon un commercial salarié et un agent commercial.

3. L'effectif de la force de vente

Le manager doit trouver le nombre optimal de commerciaux pour former son équipe.

En effet, le nombre trop élevé des commerciaux risque de diminuer la rentabilité de l'entreprise. Le chiffre d'affaires risque d'être trop juste voire insuffisant pour couvrir les coûts de la force de vente (rémunération, frais de vie, formation) et prévoir des primes ou des commissions pour motiver la motivation.

Des commerciaux en petit nombre auront des difficultés et l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent doté d'une force de vente plus étoffée.

4. Quelques techniques de détermination de la taille

a. La méthode basée 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 :

La taille de la force de vente :

$$\frac{\sum_{i=1}^h C_i V_i}{R_i}$$

b. La méthode basée sur la charge du travail des vendeurs

Les entreprises utilisent cette méthode de prévision pour estimer :

Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients

Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

Ainsi la formule suivante :

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

Avec :

V_i : nombre de visites nécessaires pour une classe de clients donnée par période

C_i : nombre de clients potentiels d'une classe ou catégorie donnée

R_i : nombre de visites que peut faire un vendeur dans une classe de clients donnée

i : catégories des clients

B. LE RECRUTEMENT

1. La notion du recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

C'est une étape très importante dans la démarche marketing de l'entreprise car

la sélection des meilleurs vendeurs est essentielle pour son avenir. Toute la

compétitivité et la survie de la firme dépendent de ses représentants. Ce qui fait

que cette tâche est devenue très complexe car il est difficile à priori de découvrir

le bon vendeur.

2. Les qualités recherchées pour un représentant commercial

Les vendeurs doivent avoir un certain niveau d'instruction et de formation avant

d'accéder au concours. Des entreprises exigent des diplômés des écoles de

gestion ou d'ingénieurs, niveau bac +4 ou même une expérience professionnelle ancienne. En général, les qualités d'un bon représentant commercial peuvent être physiques, morales, intellectuelles ou professionnelles.

a. Qualités physiques :

Certaines d'entre elles sont nécessaires pour exercer le métier de vente.

i. La jeunesse

Le représentant doit être jeune pour que l'entreprise puisse profiter au maximum de son expérience. Les commerçants qui sont trop âgés posent souvent des problèmes pour l'entreprise. Ils peuvent partir en retraite et perturber de ce fait toute son activité de vente. Le recrutement d'un nouveau vendeur n'est pas toujours chose aisée. En outre, la localisation et l'organisation de la force de vente seront remises en cause.

ii. L'aspect vestimentaire

Le vendeur doit justifier d'une propreté totale, d'une cohérence dans son habillement. Cela est très important si l'on comprend que le vendeur est un communicateur et homme de publicité qui fait aussi passer des messages aux clients sur les produits de l'entreprise, sa place sur le marché

iii. Un grand dynamisme

Surtout pour les hommes de vente qui font des déplacements longs et fatigants.

b. Qualités morales et intellectuelles :

Les recruteurs mettent souvent le point sur les qualités suivantes :

i. Sociabilité et goût du contact

Le vendeur doit comprendre que sa tâche consiste à rencontrer des hommes extérieurs à l'entreprise, mener une conversation avec eux, enregistrer leurs propositions, les écouter avec respect et intérêt, bref un certain degré d'extraversion est indispensable.

ii. Une grande confiance en soi

Ceci peut aider le vendeur à formuler des propositions aux acheteurs à tout moment, à obtenir des commandes.

iii. Une faculté d'initiative et d'autonomie

Le vendeur, sur le terrain de vente, est loin de son supérieur. Il doit donc décider seul, faire son autocontrôle...etc.

iv. Intelligence

Le vendeur doit être curieux, avoir un sens d'observation pour comprendre rapidement ses interlocuteurs (acheteurs, supérieurs, collègues).

v. Patience

Le vendeur doit être capable de mener de longues discussions, avoir un goût du risque et du sacrifice : renoncer à sa famille et à ses affaires personnelles pour voyager, faire des tournées et visiter des clients actuels et potentiels.

vi. Intégration et solidarité

Le vendeur doit comprendre que l'entreprise qu'il représente est la sienne et qu'il est donc représentant de son image et de sa notoriété.

vii. Empathie

C'est la capacité de s'identifier à d'autres personnes, d'être à leur place, sentir ce qu'elles sentent pour comprendre leurs besoins et attentes ainsi que leurs préoccupations. Le type de vendeurs qui ont cette qualité sont dits " vendeurs psychologues ".

viii. Sens d'organisation

Les vendeurs doivent aussi être gestionnaires : Planifier leurs tournées, ne faire que des visites rentables et efficaces, établir des rapports de visites et les soumettre à la direction commerciale, rendre compte à leurs supérieurs.

c. L'expérience :

Pour certaines entreprises, les vendeurs, avant d'être recrutés, doivent justifier de grandes qualités professionnelles. Cela suppose qu'ils ont déjà reçu une formation initiale dans le domaine de vente.

3. L'audit du poste à pourvoir

Dans ses annonces de recrutement, l'entreprise analyse bien le poste du vendeur et le fait connaître aux candidats :

a. Les caractéristiques du poste

Le titre de la fonction, les missions à accomplir, le type de clientèle, la gamme de produit à vendre, le secteur géographique à pourvoir et le lieu de résidence.

b. Les qualités requises pour occuper le poste à pourvoir

L'expérience, la connaissance du secteur d'activité, du type de client et des produits, le niveau de formation, les connaissances sur les produits.

c. Le mode de rémunération

Le salaire fixe et les primes ou l'intéressement selon le poste.

d. Les informations complémentaires

Véhicule nécessaire ou fourni et remboursement des frais de professionnels et l'évolution de carrière.

e. Des éléments supplémentaires

À fournir en fonction de l'annonce, par le candidat pour répondre : lettre de motivation, CV et prétentions.

4. Le déroulement de l'opération de recrutement

Il s'agit ici pour l'entreprise de rechercher des candidatures, de sélectionner les meilleurs vendeurs et d'utiliser une technique de soutien pour cette sélection.

a. La recherche des candidatures

Cependant, les entreprises fournissent un grand effort pour recruter des jeunes diplômés qui sont par nature dynamiques et essaient au maximum de réduire le nombre de vendeurs plus âgés. Les candidatures peuvent être obtenues de différentes manières :

i. L'information du personnel de la société

Les responsables du recrutement affichent des avis pour informer le personnel déjà existant au sein de l'entreprise du concours de recrutement.

ii. Les demandes d'emploi dans la presse

C'est la méthode la plus préférée par les entreprises. Il s'agit d'annoncer des offres d'emploi dans les médias et principalement dans la presse.

iii. La technique directe

Il s'agit pour l'entreprise de s'adresser directement aux agences nationales pour l'emploi, aux organismes de formation professionnelle, aux salons professionnels, aux syndicats professionnels, aux bureaux de conseil en ressources humaines, aux associations d'anciens diplômés cherchant un travail, et à d'autres.

iv. Le recours aux "chasseurs de têtes"

C'est la méthode qui consiste, pour l'entreprise, à détourner les vendeurs des entreprises concurrentes et ce par le biais de systèmes motivants de rémunération et de promesse d'avantages en nature. Certes, recruter un commercial en se basant sur ce procédé semble être une solution pour occuper immédiatement le terrain de vente, mais la différence de climat et de culture entre l'entreprise actuelle et l'entreprise précédente peut rendre l'opération très difficile pour le vendeur.

b. La sélection des candidats:

A cette étape de recrutement l'entreprise choisit les profils des candidats en adéquation avec le poste à pourvoir. Elle se réalise à travers :

i. Le tri des candidatures

Le tri des candidatures se réalise au départ par une lecture de la lettre de motivation qui explique les raisons de son choix pour le poste.

Le CV est saisi sur un traitement de texte et fait ressortir les éléments du parcours professionnel du candidat et d'autres éléments qu'il considère pour le poste (formation, expérience professionnelle, hobbies)

ii. Les entretiens

L'entretien avec le candidat est la partie centrale du processus de recrutement. C'est une interview menée par le chargé de recrutement et qui a un double intérêt :

- définir au candidat l'entreprise ainsi que le poste qu'il va occuper;
- permettre au candidat d'informer l'intervieweur de son expérience professionnelle et de ses souhaits pour le futur.

Ils peuvent être menés d'une manière collective ou individuelle.

iii. Les tests

Il a pour but de situer un individu donné dans le groupe social et professionnel auquel il appartient. Le chargé du recrutement peut utiliser deux types de tests :

Les tests d'aptitudes qui ont pour but de mesurer les capacités intellectuelles (mémoire, raisonnement, curiosité, intelligence) et physiologiques (dynamisme, motricité) du vendeur.

Les tests d'attitudes qui permettent de décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (extraversion, introversion, manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée).

Toutefois, après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu les notes les plus élevées.

iv. La graphologie

Consiste à analyser l'écriture, permettant de dégager des informations d'ordre générale sur la personnalité du candidat.

Certaines entreprises utilisent parfois cette technique avant de prendre la décision finale.

C. LA FORMATION

L'entreprise forme les commerciaux afin d'améliorer leurs compétences ou de leur faire acquérir des nouvelles.

1. Les éléments de la formation

a. La politique commerciale de l'entreprise

Les vendeurs doivent comprendre la stratégie tracée par leur entreprise avant d'attaquer leur travail. Cela passera par :

i. L'information :

Les animateurs-formateurs doivent faire connaître aux vendeurs l'entreprise qu'ils vont représenter (son historique, objectifs, activités, organisation, taille,

culture dominante, style de management politique générale, politique commerciale).

On doit aussi les informer sur les produits à vendre, les délais de vente, les acheteurs actuels et potentiels.

Les vendeurs ont aussi intérêt à comprendre l'état actuel et l'avenir de l'entreprise: marché, concurrence, environnement.

ii. L'organisation

Les formateurs apprennent aux vendeurs comment organiser comment maîtriser leur temps, comment rédiger les rapports d'activité, comment remplir les bons de commande, etc.

iii. L'apprentissage des techniques de vente

Les formateurs enseignent aux vendeurs les techniques de vente et les types de comportements à avoir devant l'acheteur, tout au long du processus de la vente qui peut se résumer en quatre stades:

contacter le client,

le connaître,

le convaincre,

l'amener à conclure et à acheter (technique des quatre C).

Plus souvent le modèle "AIDA" (Attention, Intérêt, Désir, Achat).

b. L'apprentissage des autres méthodes de gestion

i. Le comportement du consommateur

C'est l'ensemble des actes des individus directement liés à l'achat et à l'utilisation de biens et de services.

Les formateurs incluent aussi dans le programme de formation, la psychologie de l'acheteur. En effet, il est nécessaire que le vendeur comprenne certaines variables avant de conclure l'acte de vente. Ces variables sont : les personnes influençant la décision de l'acheteur, les facteurs qui déterminent son comportement à l'égard d'un produit donné (facteurs personnels, facteurs politiques, facteurs culturels, son style de vie, la famille, son niveau de vie

ii. Les normes de visites

Le vendeur apprend aussi à gérer son temps d'une manière efficace pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est à lui de dresser un plan de visites, de fixer leur fréquence, d'éviter les tournées inutiles, mais aussi le risque de rater d'importantes commandes. Le vendeur doit aussi répartir son temps d'une manière optimale entre la visite des clients anciens (actuels) et des clients potentiels.

iii. Le management participatif

L'un des objectifs essentiels de la formation des vendeurs est de leur montrer comment travailler en groupe ou en équipe homogène, solidaire et dynamique. Les anciens vendeurs expérimentés aident les nouveaux venus dans l'exercice de leurs tâches, l'information circule avec toute transparence entre eux.

2. Les méthodes de formation des vendeurs

La formation des vendeurs a pour but de les familiariser avec les techniques de vente ou de communication avec les clients.

a. Les types de formation

i. Formation initiale

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débiter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ainsi, le changement d'entreprise (pour les vendeurs qui ont déjà une certaine expérience) implique nécessairement le changement de méthode de vente.

La formation initiale se déroule souvent sous forme de stage, de deux ou trois jours au moins, visant à donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise, ses gammes de produits, ses clients, ses concurrents, ses différents services organisationnels et leur fonctionnement.

ii. 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 tout changement éventuel : lancement de nouveaux produits et donc nécessité de nouvelles méthodes de vente, apparition de

nouveaux créneaux ou segments pour l'entreprise, formule du service après-vente, changement d'orientations stratégiques.

b. Les procédés pédagogiques

i. La formation en salle

Les vendeurs assistent à des cours de techniques de vente, à des projections de films, à des études de cas réelles ou chiffrées. 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.

ii. 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.

iii. Les manifestations culturelles

L'entreprise peut prévoir des conférences générales, des journées d'études ou des séminaires périodiques sur les méthodes de vente et les techniques de communication. Certains vendeurs peuvent aussi exposer à leurs collègues leur expérience de vente.

iv. La lecture

Certaines grandes entreprises disposent de bibliothèques contenant d'importants ouvrages généraux et spécialisés dans le domaine de vente. Cela permettra aux vendeurs d'accumuler

v. Le Briefing

C'est une réunion de groupe de courte durée (de 15 à 30 minutes) et aux vendeurs de faire leur autocontrôle : vérifier chaque jour les actions en cours, ce qui reste à faire en matière de vente pour atteindre les buts fixés.

vi. Les discussions individuelles ou de groupe

C'est une autre méthode de formation où le directeur de ventes:

Discute avec chaque vendeur à part ses problèmes et sa mission;
Reçoit toute l'équipe de vente pour répondre à ses questions et
l'informer chaque fois de la stratégie générale et surtout marketing de
son entreprise.

D. LA RÉPARTITION

1. La notion de la répartition

La répartition consiste à partager l'ensemble des vendeurs en des unités spécialisées selon des critères spécifiques (zone géographique, produit, marché...etc.)

La répartition de la force de vente de l'entreprise dépend de la structure de la clientèle, des moyens dont dispose l'entreprise et de ses prévisions de vente. On peut retenir les structures suivantes pour organiser la force de vente autour du territoire de l'entreprise : affectation par secteurs géographiques, par produit ou par marché et type de clientèle.

2. Les formes de répartition

a. La répartition par zones ou secteurs géographiques :

Ici, l'entreprise découpe son territoire de vente en un ensemble de petites zones ou de secteurs géographiques. Chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est le représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels. Cette première méthode présente les avantages suivants :

Facilité de contrôle et d'évaluation de l'effort de chaque vendeur en l'isolant des autres, cela est dû au fait que chacun d'entre eux guide et dirige librement une seule zone géographique;

Faiblesse des coûts de gestion car le nombre de déplacements du vendeur est limité. En effet, pour suivre quotidiennement les désirs de ses clients, il doit habiter son secteur géographique.

b. La répartition par produit :

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Cette manière d'organisation est l'affaire des grandes firmes qui disposent d'une variété de produits et de clients et qui allouent un grand

budget à la force de vente. Cette méthode a aussi le mérite de faire adapter la force de vente aux actions de la concurrence par le biais de la spécialisation, elle est très coûteuse (autant de commerciaux que de produits). Un autre inconvénient, c'est que tous les vendeurs peuvent visiter le même client en même temps.

c. La répartition par marché, type de clientèle :

Il y a des entreprises qui appliquent la technique de la segmentation et répartissent leur force de vente selon le type de clients ou de marché. A chaque "segment" d'acheteurs bien déterminé est affecté un vendeur ou un groupe de vendeurs. Cette méthode est bien adaptée à la philosophie générale du marketing qui préfère l'orientation vers le client. L'entreprise classe les clients par secteurs d'industries, par taille ou selon le processus d'achat adopté. C'est une bonne segmentation qui permet de s'approcher de leurs besoins. Mais la multiplicité de ceux-ci peut rendre l'opération très coûteuse.

d. L'organisation par structures complexes :

C'est une méthode d'organisation qui opère par structures mixtes ou matricielles. Autrement dit, l'entreprise essaie de combiner les trois méthodes précédentes pour éviter toute répétition et pour clarifier les missions de chaque représentant commercial. Ainsi, les vendeurs peuvent être affectés suivant des couples "clients-secteurs", c'est-à-dire, ils doivent vendre tous les produits de l'entreprise à tous les clients actuels ou potentiels d'une zone géographique, ou selon des couples "clients-produits". Dans ce cas, un vendeur s'intéresse uniquement à une clientèle bien déterminée, mais qui achète un produit ou une gamme de produits bien précis. L'entreprise peut, finalement, envisager la matrice "secteurs- clients- produits", c'est-à-dire, chaque vendeur sera responsable d'une certaine zone dans laquelle est localisée une clientèle qui achète un type de produits donné. Cette dernière méthode d'organisation des vendeurs, plus performante, est l'affaire des grandes entreprises qui maîtrisent les styles de management (formalisation accrue, structure organisationnelle souple et flexible, management participatif ...).

Après tout ce travail de réflexion sur les méthodes de répartition des vendeurs, l'entreprise doit fournir un effort pour les affecter à leurs postes de travail et pour savoir les qualités exigées d'un vendeur afin d'accomplir sa tâche.

E. LA REMUNERATION

1. La notion de la rémunération

La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu.

Pour un salarié, la rémunération peut comprendre le fixe (salaire de base), le variable (primes, commissions, intéressement) et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation aux bénéfices, tickets restaurants, voiture fonction, chèques cadeaux, ...).

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

Un bon système de rémunération doit être :

- Attractif pour les bons vendeurs.
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.
- Equitable par rapport au marché du travail et à la qualification.
- Stimulant.
- Reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur.
- Utile à la réalisation des objectifs.

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

Elle doit :

- Être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé.
- Permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité.
- Correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.

2. 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.

a. Le fixe

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

Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe sont présentés dans le tableau suivant :

TABLEAU N°1 : LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DU SYSTEME FIXE

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	Rémunération non directement liée aux résultats. Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. Sécurité quand au niveau de la 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.
ENTREPRISE	Prévision possible des coûts de vente. Système simple à appliquer.	Le vendeur risque de tomber dans la routine. Peu stimulant. Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent.

b. La commission

Dans ce système, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues) à laquelle on applique un pourcentage appelé « commission »

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

² P. LEZIN, A. TOULIER, Commerce de vente, DUNOD, Paris, 1999, page 35.

TABLEAU N° 2 : LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE LA COMMISSION

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	<p>Sentiment de justice entre les vendeurs.</p> <p>Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.</p>	<p>Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers.</p> <p>Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficiles à vendre.</p>
ENTREPRISE	<p>Stimulation des vendeurs.</p> <p>Le coût de la force de vente est en fonction du chiffre d'affaires.</p> <p>Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, qui préserve la rentabilité de l'entreprise.</p>	<p>Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs.</p> <p>Raisonnement à court terme, les vendeurs peuvent délaisser la prospection.</p> <p>Des vendeurs peuvent faire des ventes forcées.</p> <p>Difficile de lancer de nouveaux produits.</p>

c. La prime

Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (de performance ou non, tranche de résultats, nombre de ventes par type de clientèle...etc) / et qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle spécifique, action particulière sur une famille de produits). Elle motive plus que le salaire fixe.

Ce système de rémunération par primes est limité dans le temps, la prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe.

d. La structure à salaire et à commission

Il s'agit de chercher un compromis entre la structure à salaire et à commission afin de retirer leurs avantages, tout en limitant leurs inconvénients.

Un des avantages de cette structure est sa souplesse suivant l'objectif qu'il veut atteindre, et compte tenu des objectifs de l'entreprise et les conditions de marché. Le gestionnaire peut doser différemment le salaire et la commission

³ P. LEZIN, A. TOULIER, Cit.

en offrant un salaire de base plutôt bas et une commission importante, on vis
croissance. Par contre, un salaire de base élevé et une commission faible
favoriseront le service à la clientèle et le travail d'équipe.

e. La structure à salaire et à prime

Le représentant reçoit un salaire de base plus une prime. La prime procure un
récompense seulement lorsqu'un objectif (quantitatif ou qualitatif) a été atteint.
Des primes risquent toutefois de donner lieu à l'établissement d'objectif trop
ambitieux ou de favoriser seulement quelques représentants dans l'équipe.
Lorsque la prime porte sur une période trop longue, les représentants ont
tendance à faire des efforts au dernier moment.

3. La performance d'un système de rémunération

Un système de rémunération efficace dépend du dosage choisi par l'entreprise entre
les différents systèmes, et de son adéquation avec le contexte commercial et l'activité
vendeurs. Il doit répondre aux objectifs généraux de l'entreprise et de ses vendeurs.

L'intérêt de la combinaison entre les systèmes de rémunération est à la fois d'obtenir
un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

F. L'ANIMATION

1. La notion de l'animation

Le management d'une équipe commerciale consiste à animer une équipe de vendeurs
étant à l'écoute de l'ensemble des membres de l'équipe et en les motivant pour atteindre
leurs objectifs.

Le rôle d'animation consiste par conséquent à créer un esprit d'équipe et à stimuler
commerciaux afin qu'ils soient performants.

Le manager doit donc assurer une ambiance mettant en confiance le commercial
le biais d'encouragement, de la formation continue ou en lui déléguant certaines tâches
stimulant ainsi à vendre davantage.

2. Les objectifs de l'animation

Les objectifs de l'animation des vendeurs sont généralement :

- Développer la culture de l'entreprise dans l'esprit des commerciaux notamment à travers les réunions ;
- Créer un climat de confiance entre les membres de la force de vente afin de stimuler à atteindre leurs objectifs voire même les dépasser ;
- Faire régner un climat de travail où l'équipe évolue sans conflits ;
- Baisser le taux du turn over.

3. Les outils de l'animation

a. Les réunions

Il s'agit de moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Le manager peut réunir son équipe :

i. Régulièrement

Les vendeurs d'un même secteur se rencontrent pour analyser les résultats et confronter leurs expériences afin d'étudier ensemble les solutions envisageables pour améliorer leurs actions.

ii. Annuellement

L'entreprise réunit l'ensemble du réseau pour présenter les résultats de l'année et mobiliser les vendeurs sur les objectifs de l'année suivante.

iii. Occasionnellement

Pour marquer un événement exceptionnel (lancement d'un produit, d'un réseau, anniversaire, etc.), les vendeurs sont réunis, le plus souvent dans un cadre stimulant.

b. La formation continue

En apportant aux vendeurs une formation efficace, l'entreprise les valorise, reconstruit et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels sont correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettant aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise.

De plus, les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales.

et stimulantes. Il peut s'agir de conduite sur circuit, de séminaire à la montagne ou au Dansce contextemotivantune sessionde formations'apparentè une actionde stimulation de la force de vente.

G. LA MOTIVATION

1. La notion de la motivation

La motivation consiste à pousser une personne à déployer des efforts afin de réaliser une action. Elle est effective dès lors que l'individu n'agit pas sous la contrainte ; à l'inverse, elle disparaît si l'individu ressent une contrainte.

La motivation est indispensable pour qu'un commercial puisse donner le meilleur de lui-même. Si un commercial bénéficie de conditions optimales pour exercer son travail, son niveau de performance dépendra de sa motivation à vendre.

2. Les indicateurs de la motivation

Les comportements et les attitudes du commercial reflètent souvent l'état de sa motivation. Parmi les indicateurs d'un commercial motivé figurent :

- Les performances réalisées et les résultats obtenus ;
- Le niveau de coopération dans la résolution des problèmes ;
- L'adaptation face aux changements ;
- La volonté de prendre des responsabilités ;
- L'enthousiasme et la volonté de réussir.

A l'inverse chez un commercial démotivé on remarque :

- Une baisse d'énergie, voire une certaine indifférence à exécuter son travail ;
- Une résistance au changement ;
- Un fort absentéisme ;
- Une attitude négative et une exagération des difficultés.

3. Les outils de motivation

Pour motiver son équipe de vente, le manager dispose d'outils pour motiver les commerciaux qu'il convient d'aborder. Pour ce faire, il utilise des techniques et des récompenses qui dépendent de l'objectif visé.

a. Les techniques pour mobiliser les commerciaux

i. Les concours de vente

L'entreprise peut concevoir un ou plusieurs concours pour ses commerciaux récompenser les meilleurs dans le but de dynamiser et de stimuler toute l'équipe de vente (y compris les moins bons).

ii. Le challenge

Le challenge s'inscrit plus dans la stimulation à long terme. Le principe est simple : tant que le vendeur se situe au-dessus d'un certain seuil de résultat bénéficie d'un avantage particulier.

iii. Les félicitations

Elles peuvent être verbales - un supérieur (directeur des ventes, directeur régional, directeur commercial ou directeur général) félicite un vendeur, devant un large auditoire, de ses bonnes performances - ou écrites : elles ont une grande importance car le supérieur envoie personnellement une lettre au vendeur pour lui dire qu'il a été excellent.

iv. La délégation

Si le manager choisit de déléguer certaines tâches, il exprime une certaine confiance envers son personnel. Cependant, les responsabilités confiées ne doivent pas dépasser la limite des compétences.

Le manager peut déléguer certaines tâches d'administration et d'organisation qui intéresseront les collaborateurs. Mais c'est surtout la délégation des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe. Cependant, la délégation de responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédures de contrôle.

v. La promotion

Grâce à une bonne gestion des carrières de ses commerciaux, une entreprise élève leur niveau de motivation. De plus, une bonne gestion des ressources humaines commerciales, assure à l'entreprise un niveau de compétences élevé à sa force de vente. Comme tout autre employé de l'entreprise, un commercial

désire généralement voir évoluer sa carrière, que ce soit au sein ou à l'extérieur de l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement.

Toutefois, l'entreprise qui décide de promouvoir l'un de ses bons vendeurs à un poste d'encadrement ou de direction, doit se garder de tomber dans le piège qui consiste à se doter d'un directeur ou d'un cadre médiocre, en sacrifiant simultanément un vendeur de grande qualité.

b. Les récompenses

vi. Les primes ou les commissions

Les primes ou les commissions sous forme numéraire sont très appréciées par le commercial. Cette forme de récompense le motive parce qu'il est stimulé par les ventes qu'il va pouvoir réaliser. Néanmoins, elles doivent être utilisées sans exagération. Globalement, il faut conserver un équilibre entre rémunérations fixe et variable.

vii. Les cadeaux

Ce mode de récompense prend différentes formes : chèques cadeaux, bons d'achat, catalogue cadeaux, voyage ...etc. il offre l'avantage d'être simple à mettre en place pour l'entreprise, d'avoir un bon rapport qualité/prix et de donner le choix du cadeau.

viii. Les trophées et les titres honorifiques

Les trophées, les titres, les coupes et les médailles remis aux commerciaux les plus méritants permettent de satisfaire leurs besoins d'estime. Ils sont très sensibles aux distinctions qui leur permettent de se valoriser dans l'entreprise et de se faire reconnaître leurs talents de commerciaux.

H. LE CONTROLE

1. La notion du contrôle

Il est indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs missions de façon satisfaisante.

Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement à :

- Vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus,
- Tirer de cette vérification des renseignements pour l'avenir.

Donc, un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus.

Mais la principale condition de la réussite d'un système de contrôle est son acceptation par les vendeurs, il faut donc faire accepter au vendeur le principe de la mesure de l'évaluation et des propositions d'actions correctrices, comme il est indispensable qu'il comprenne bien l'importance de ce contrôle pour les deux partenaires (l'entreprise et le vendeur).

2. Les modalités du contrôle de la force de vente

Différentes modalités sont envisageables, il faut noter que l'une n'exclut l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et combiner.

a. L'accompagnement

Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

b. L'analyse des documents du vendeur

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement en évaluant son activité, ces documents sont les bons de commandes, les comptes rendus d'activité

Toutes les informations recueillies dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

c. Le contrôle à partir d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un document synthétique qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables.

Il contient les informations suivantes :

Chiffre d'affaires par clients, par produit.

Nombre de nouveaux clients.

Taux moyen de remise.

Nombre de commandes.

Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

I. L'ÉVALUATION

1. La notion de l'évaluation

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

Donc l'évaluation de la force de vente constitue un ensemble de méthodes de mesure et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences

2. Les styles d'évaluation

On distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

a. L'évaluation mensuelle

Portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activités et de vente du mois suivant.

b. L'évaluation annuelle

Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

3. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :

Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints ;

Expliquer les écarts observés ;

Mieux connaître les membres de la force de vente ;

Hiérarchiser les besoins en formation ;

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

4. Les critères de l'évaluation

a. Quantitatifs

Sous forme de ratios développés à partir des données chiffrées. Ça peut concerner :

Volume des ventes et la part de marché ;

Profit brut ;

Quantité et la taille des commandes ;

Nombre et la fréquence des visites ;

Taux de réussite ;

Dépenses de vente directes...etc.

b. Qualitatifs

Les efforts personnels ;

Le niveau de connaissances ;

Les relations avec la clientèle ;

La personnalité et les attitudes...etc.

CONCLUSION

La vente s'impose comme étant une activité d'importance vitale dans la distribution. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer ses hommes de vente. C'est dans ce cadre qu'il s'inscrit la politique de la force de vente.

Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe :

Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat.

La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de ventes.

La rémunération contribuera à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs.

Une stimulation et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant.

Enfin, une évaluation et un contrôle réguliers permettront d'améliorer les performances.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Marc VANDERCAMMEN et Nelly JOSPIN-PERNET (2002), LA DISTRIBUTION- PERSPECTIVES MARKET ING, Editions De Boeck Université, Bruxelles. PP. 330-334.
2. Érick LEROUX (2009), MANAGEMENT DES FORCES DE VENTE, Editions Vuibert, Paris.
3. Yves DE PREVILLE (2003), GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DES FORCES DE VENTE, Editions MAXIMA, Paris.
4. Carole HAMON & Pascal LÉZIN & Alain TOULLEC (2000), GESTION ET MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE, Editions DUNOD, 2^{ème} édition, Paris.
5. René-Yves DARMON (2008), LA VENTE- DE LA PERSUASION À LA NÉGOCIATION COMMERCIALE, Editions EMS - MANAGEMENT & SOCIETE, Colombelles. PP. 183-184.
6. Richard GUAY et Yves LACHANCE (1993), LA GESTION DE L'ÉQUIPE DE VENTE, Étan Morin Editeur, 2^{ème} édition, Québec.

Web

7. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Vente>
8. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Recrutement>
9. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Rémunération>
10. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Prime>

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	
INTRODUCTION	
I. VENTE ET VENDEURS	
A. TYPOLOGIE DES VENDEURS.....	
1. Le vendeur promotionnel	
2. Le vendeur interne	
3. Le vendeur direct	
4. Le vendeur de développement	
5. Le vendeur commercial	
6. Le vendeur technique	
7. Le vendeur consultatif.....	
8. Le vendeur exécutif	
B. PROCESSUS DE VENTE.....	
1. La prospection et le développement	
2. La préparation	
3. L'approche	
4. Le diagnostic	
5. La présentation	
7. La conclusion	
8. Le suivi	
C. LES FONCTIONS DE LA FORCE DE VENTE.....	9
1. Les fonctions de base	
a. La vente de biens et services	
b. La prospection	
c. Les services apportés aux clients et leur suivi	
2. Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing	
a. La collecte d'informations	
b. La démarche de planification	
c. Le management.....	
II. ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE	
A. DETERMINATION DE LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE.....	12
1. Les critères liés au marché	
2. Les critères juridiques	
3. L'effectif de la force de vente	
4. Quelques techniques de détermination de la taille	
a. La méthode basée sur l'activité passée des vendeurs	
b. La méthode basée sur la charge du travail des vendeurs	
B. LE RECRUTEMENT.....	
1. La notion du recrutement	
2. Les qualités recherchées pour un représentant commercial	
a. Qualités physiques :	
i. La jeunesse	
ii. L'aspect vestimentaire	
iii. Un grand dynamisme	
b. Qualités morales et intellectuelles :	

- i. Sociabilité et goût du contact
 - ii. Une grande confiance en soi
 - iii. Une faculté d'initiative et d'autonomie
 - iv. Intelligence
 - v. Patience
 - vi. Intégration et solidarité
 - vii. Empathie
 - viii. Sens d'organisation
 - c. L'expérience :
 - 3. L'audit du poste à pourvoir
 - a. Les caractéristiques du poste
 - b. Les qualités requises pour occuper le poste à pourvoir
 - c. Le mode de rémunération
 - d. Les informations complémentaires
 - e. Des éléments supplémentaires
 - 4. Le déroulement de l'opération de recrutement
 - a. La recherche des candidatures
 - i. L'information du personnel de la société
 - ii. Les demandes d'emploi dans la presse
 - iii. La technique directe
 - iv. Le recours aux "chasseurs de têtes"
 - b. La sélection des candidats:
 - i. Le tri des candidatures
 - ii. Les entretiens
 - iii. Les tests
 - iv. La graphologie
- C. LA FORMATION.....
- 1. Les éléments de la formation
 - a. La politique commerciale de l'entreprise
 - i. L'information :
 - ii. L'organisation
 - iii. L'apprentissage des techniques de vente
 - b. L'apprentissage des autres méthodes de gestion
 - i. Le comportement du consommateur
 - ii. Les normes de visites
 - iii. Le management participatif
 - 2. Les méthodes de formation des vendeurs
 - a. Les types de formation
 - i. Formation initiale
 - ii. Formation continue
 - b. Les procédés pédagogiques
 - i. La formation en salle
 - ii. La formation sur le terrain.....
 - iii. Les manifestations culturelles
 - iv. La lecture
 - v. Le Briefing
 - vi. Les discussions individuelles ou de groupe
- D. LA RÉPARTITION.....
- 1. La notion de la répartition
 - 2. Les formes de répartition
 - a. La répartition par zones ou secteurs géographiques :
 - b. La répartition par produit :
 - c. La répartition par marché, type de clientèle :
 - d. L'organisation par structures complexes :

E.	LA REMUNERATION.....	
1.	La notion de la rémunération	
2.	Les composants d'un système de rémunération	
a.	Le fixe	
b.	La commission	
c.	La prime	
d.	La structure à salaire et à commission	
e.	La structure à salaire et à prime	
3.	La performance d'un système de rémunération	
F.	L'ANIMATION.....	
1.	La notion de l'animation	
2.	Les objectifs de l'animation	
3.	Les outils de l'animation	
a.	Les réunions	
i.	Régulièrement	
ii.	Annuellement	
iii.	Occasionnellement	
b.	La formation continue	
G.	LA MOTIVATION.....	
1.	La notion de la motivation	
2.	Les indicateurs de la motivation	
3.	Les outils de motivation	
a.	Les techniques pour mobiliser les commerciaux.....	
i.	Les concours de vente	
ii.	Le challenge	
iii.	Les félicitations	
iv.	La délégation	
v.	La promotion	
b.	Les récompenses	
vi.	Les primes ou les commissions.....	
vii.	Les cadeaux	
viii.	Les trophées et les titres honorifiques	
H.	LECONTROLE.....	
1.	La notion du contrôle	
2.	Les modalités du contrôle de la force de vente	
a.	L'accompagnement	
b.	L'analyse des documents du vendeur	
c.	Le contrôle à partir d'un tableau de bord	
I.	L'ÉVALUATION.....	
1.	La notion de l'évaluation	
2.	Les styles d'évaluation	
a.	L'évaluation mensuelle	
b.	L'évaluation annuelle	
3.	L'importance de l'évaluation	
4.	Les critères de l'évaluation	
a.	Quantitatifs	
b.	Qualitatifs	
	CONCLUSION	
	BIBLIOGRAPHIE	
	TABLE DES MATIERES	