

Institut International de Management
INSIM Alger

Formation Technicien Supérieur

Spécialité : Marketing

Support de Cours :

Force de Vente

par Mr .BELAHSENE

2008/ 2009

Plan du cours

Introduction

Partie I :Gestion de la Force de Vente :

- I / Généralités : Définition et objectifs.
- II/ Organisation de la Force de Vente.
- III/ Taille de la Force de Vente.

Partie II : Mise en place d'une Force de Vente :

- I / Recrutement des représentants.
- II/ Formation des représentants.
- III/ Supervision des représentants.
- IV/Motivation des représentants.
- V/Contrôle des représentants.

Partie III :Etude de cas pratiques :(Projection Power Point)

Evaluation de l'efficacité de l'action de Force de Vente Henkel Algérie.

La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Dans bien des cas, le vendeur est l'entreprise et c'est lui qui alimente en informations sur le marché.

Mettre en place une force de vente suppose que l'on définisse les objectifs, une stratégie, une structure, un niveau d'effectifs et un mode de rémunération. Les objectifs sont fixés par rapport aux nombreuses fonctions pouvant être assumées : prospection, communication, vente, service et collecte d'information. La stratégie revient à privilégier certains styles de vente (individuelle, par équipes) par rapport à d'autres.

L'efficacité de la force de vente est d'autre part, liée à sa structure (par secteur, par produit ou par catégorie de clients) et à la façon dont les secteurs de vente sont conçus (taille et forme). Les décisions relatives au nombre de représentants sont prises à partir d'une estimation de la charge de travail globale et de la productivité moyenne d'un vendeur.

Enfin, le système de rémunération établit le niveau de rétribution financière et la répartition entre ses divers éléments : fixe, commissions ou combinaison fixe/commissions.

SECTION 1. CHOIX STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE FORCE DE VENTE

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

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

«La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande»¹.

Alors la force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement de l'entreprise et constitue la dynamique du réseau de distribution et sa réussite.

Pour cela, l'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire elle s'inscrit dans un ensemble d'actions commerciales dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux.

Les objectifs commerciaux :

Pour atteindre les objectifs tracés par la direction générale, le directeur commercial met en place une politique commerciale. Il définit les axes à donner à la gamme de produits et établit les priorités, sous forme d'objectifs commerciaux.

Les objectifs spécifiques à la force de vente :

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

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature du marché visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. A partir de ces éléments, l'entreprise définit le rôle de la force de vente.

¹ J.R.HELPER, J.ORSON : «Le marketing», Vuiber, Paris, 1998, p :340.

Les objectifs de force de vente sont variés et divers, les tâches à accomplir peuvent être énumérées dans les points suivants :

- **La prospection** : le vendeur doit, dans l'intérêt de son entreprise et du sien avoir l'ambition d'enrichir le fichier par de nouveaux clients, il doit diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect, il faut également organiser le suivi de la prospection (publipostage, appels téléphoniques, visites, ...).

- **La vente** : elle comporte plusieurs étapes : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion.

Ce rôle doit être clair pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà existante, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

- **La remontée de l'information** : l'entreprise ne produit plus et ne commercialise plus sans préalable réaliser des études de marché pour connaître les besoins quantitatifs des acheteurs potentiels.

Mais qui, mieux que les vendeurs pourraient prétendre de tenir une information directement puisée sur le terrain auprès des acheteurs ? les vendeurs sont les seuls à vraiment connaître les réactions, les besoins concrets, les problèmes à résoudre des clients.

Pour cela les vendeurs doivent :

- Mettre à jour les fiches en notant les remarques, les objections, les jugements émis au cours des entretiens.
- Rester en éveil en permanence vis-à-vis de l'environnement (médias, concurrence,...), pour fournir au service marketing les témoignages, les idées, les suggestions intéressantes pour améliorer les produits, les services et les méthodes de l'entreprise.

Par ailleurs, les objectifs assignés à la force de vente peuvent être exprimés à deux niveaux :

- Sur l'ensemble des vendeurs de la force de vente : il s'agit par exemple du chiffre d'affaires global à réaliser ou bien de part de marché à conquérir ;
- Au niveau de chaque vendeur : consiste à répartir l'objectif global en objectifs individuels, exprimés en terme de quotas.

2.2. CHOIX DE LA STRUCTURE ET DE LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

2.2.1. CHOIX DE LA STRUCTURE :

Pour mettre en place une politique commerciale cohérente et efficace, l'entreprise structure sa force de vente par région, par produit, par client ou mixte.

A. Structure par région :

Dans cette structure, les vendeurs travaillent en se partageant une zone géographique bien définie et en vendant une gamme de complète produits de l'entreprise. Cela permet un certain nombre d'avantages en matière de coûts, notamment les frais liés aux déplacements qui ne s'effectuent que sur des zones réduites. Les vendeurs sont totalement responsables des résultats de leur zone. Par ailleurs, chaque vendeur est l'interlocuteur unique des différents clients. Cela personnalise l'entreprise dans l'esprit de la clientèle.

Cette structure est adaptée à des entreprises proposant des produits dont la complexité est limitée et la gamme relativement étroite.

B. Structure par produit :

Cette structure vise à organiser la force de vente en fonction des différents produits de l'entreprise en responsabilisant chaque vendeur sur un type ou une ligne de produits. Cela permet une grande spécialisation des vendeurs par produit. Elle est appropriée lorsque les produits à vendre sont complexes. Le principal défaut est la multiplication des interlocuteurs par l'entreprise.

Il ne faut recourir à la spécialisation que si les produits, les marchés et les clients nécessitent des compétences trop diversifiées pour être maîtrisées par un seul vendeur.

C. Structure par client :

Cette structure va organiser ses activités en fonction de la clientèle qu'elle va segmenter. Ainsi, il peut y avoir une segmentation de la clientèle selon sa taille, son chiffre d'affaire, son secteur d'activité.

Cette structuration permet aux vendeurs de devenir des spécialistes en matière de clientèle et de répondre spécifiquement aux attentes de la catégorie de clients qu'ils ont en charge.

L'inconvénient majeur de cette structure apparaît lorsque les clients dispersés dans une zone géographique très importante, cela augmente considérablement les coûts de déplacements.

D. Structure mixte :

Dans ce type de structure, l'organisation de la force de vente emprunte un à toutes les autres. En effet, elle utilise plusieurs critères croisés pour répartir la responsabilité. Par exemple, il est possible d'utiliser la zone géographique, le produit et la clientèle d'un secteur et proposer une gamme de produits spécifiques qui doit convenir à son type de clientèle.

L'objectif de ce genre d'organisation est de cumuler les avantages et d'éliminer les inconvénients des autres structures.

2.2.2. TAILLE DE LA FORCE DE VENTE :

La taille de la force de vente constitue un atout principal, il est essentiel de déterminer combien de vendeurs sont nécessaires pour l'activité commerciale et ensuite d'élaborer un découpage pertinent des secteurs.

«La détermination la taille optimale de la force de vente est un problème que l'on peut en général quantifier»².

En effet, il existe une méthode simple basée sur le calcul de la charge totale de travail de la force de vente. Cette méthode compte cinq étapes:

- Classer les clients par catégorie de volumes correspondant à leurs achats annuels ;
- Déterminer la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (clients) ;
- Calculer la charge globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an ;
- Fixer le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année ;

On obtient le nombre de représentants la taille ainsi :

$$N = \frac{V_i C_i}{R_i}$$

N : est la taille de la force de vente.

V : le nombre de visite nécessaire pour une classe de clients donnée par période.

R : le nombre de visites qu'un vendeur peut faire dans une classe donnée.

C : le nombre de clients potentiels d'une classe donnée.

I : la catégorie du client.

SECTION 2 : GESTION DE LA FORCE DE VENTE

2.1. LE RECRUTEMENT DES VENDEURS :

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et du manque à gagner résultant de la mauvaise exploitation du territoire de vente »¹.

Afin d'établir un bon processus, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes :

2.1.1. L'évaluation des besoins

Le renouvellement du personnel commercial d'une entreprise se fait pour les raisons suivantes :

- **La rotation du personnel (turn-over)**

La rotation du personnel est due à plusieurs raisons :

- Les départs volontaires et les retraites ;
- Les départs provoqués (licenciements) ;
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

- **Les besoins de compétences nouvelles**

Les entreprises ont de plus en plus besoins de compétences nouvelles car :

- Le vendeur doit proposer à ses clients les solutions adaptées à leurs besoins et aux besoins complémentaires (Finance, S.A.V, aide à la vente) ;
- L'informatique et les nouvelles techniques de communications sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale ;
- Le marché est inspiré par la politique européenne, ce qui motive les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- Compte tenu de la concurrence accrue, l'entreprise doit fidéliser sa clientèle.

- **Le développement ou la création de l'entreprise :**

Une entreprise doit recruter pour constituer une équipe commerciale, elle a aussi besoin de recruter des commerciaux qualifiés pour augmenter son chiffre d'affaires et conquérir de nouvelles parts de marché.

¹ A.MACQUIN , «Vendre, Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI- UNION, paris, 1998, p196

2.1.2. La préparation du recrutement

Pour bien préparer l'opération de recrutement, l'entreprise passe par les étapes suivantes :

- **L'étude préalable :**

Avant de procéder à de nouveaux recrutements, l'entreprise a intérêt à mener une étude des besoins précis, à couvrir et à identifier des difficultés en amont de la force de vente et celles qui lui sont propre.

- **La politique de recrutement :**

La politique de recrutement est conçue par l'entreprise afin d'attirer les meilleurs commerciaux et les conserver en leur garantissant des possibilités d'évolution de carrière.

La recherche des candidats s'effectue à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise en fonction des compétences disponibles.

- **L'analyse du besoin :**

Il est nécessaire pour le responsable commercial de définir la fonction du poste à pourvoir et déterminer.

a) Définition de fonction :

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

- Descriptions des tâches ;
- Statut du vendeur recherché ;
- Enumération des responsabilités ;
- Types de clientèles à visiter et de produits à vendre ;
- Secteur attribué ;
- Expérience professionnelle ;
- Niveau de formation ;
- Age et lieu de résidence.

Les fiches de description de postes comportent généralement les 3 rubriques suivantes :

- **Fonction** (rôle ou mission) : il s'agit d'une brève description du poste ;
- **Principales responsabilités** (attributions) : c'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales

responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent ;

- **Liaisons** (positionnement dans la structure) : il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

b) Le profil du vendeur :

Le profil est la traduction entre une des compétences (savoir-faire) et de comportement (savoir-être) et des caractéristiques à pourvoir. Donc pour établir le profil du poste, le responsable commercial doit définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour le poste déterminer on retient généralement :

- o **L'adaptabilité** : Capacité à s'intégrer au cadre de travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise ;
- o **L'empathie** : Capacité à se mettre à la place du client pour comprendre ses réactions ;
- o **L'efficacité** : Capacité d'obtenir les résultats escomptés.

Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités suivantes :

- o **Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme ;
- o **Qualités intellectuelles** : ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire ;
- o **Qualités d'organisation** : ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe ;
- o **Caractère favorisant l'action** : ambition, dynamisme, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi ;
- o **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, attitude emphatique ;
- o **Qualités physiques** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

c) Le responsable de recrutement :

Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la Direction Commerciale ou à la Direction des Ressources humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué).

Il existe aussi des professionnels du recrutement appelés « chasseurs de tête » ils sont chargés d'approcher directement les candidats.

Les sources de candidatures sont multiples, on trouve :

- **Les petites annonces- presse :** elles doivent être suffisantes, informative et doivent préciser :

- o Les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, mission, secteur géographique, lieu de résidence) ;
- o Les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation) ;
- o Le mode et le niveau de rémunération ;
- o Les informations complémentaires (évolution possible dans l'entreprise, formation) ;
- o Le plan d'action du candidat pour répondre (lettre de motivation, curriculum vitae, adresse) ;
- o L'audience du support (presse spécialisée, nationale) ;
- o La qualité technique (qualité du papier, possibilité de couleurs) ;
- o Le coût.

- **Les petites annonces Internet :**

L'entreprise peut présenter des pages d'emploi sur ses sites Internet, comme elle peut diffuser des annonces sur les sites Internet spécialisés dans les offres d'emploi.

- **La cooptation :**

Elle consiste à solliciter les commerciaux aux salaires pour parrainer les candidats. En contre partie, les parrains bénéficient d'une prime ou des cadeaux.

- **Les salons de recrutement :**

Les salons de recrutement permettent aux entreprises d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats et un minimum de temps d'une part, et d'autre part ils véhiculent une bonne image de l'entreprise.

- **Les relations avec les écoles :**

Les entreprises se font connaître d'un grand nombre d'étudiants avec un coût faible. Les relations peuvent être sous forme :

- Accueil d'étudiants en stages ;
- Parrainages ;
- Contacts avec les associations d'anciens élèves ;
- Interventions diverses : conférences, participation à la formation.

- **Les stagiaires :**

Le recrutement des stagiaires représente un gain de temps pour l'entreprise puisqu'il existe déjà une connaissance réciproque facilitant l'intégration en cas d'embauche, de plus le coût de recrutement est faible.

2.1.3. La sélection des candidats :

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, après le tri des candidats.

la sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

- **Les tris des candidats :**

Les candidatures englobent généralement une lettre de candidature et un curriculum vitae (CV).

a) La lettre de candidature :

« Elle représente le candidat, les raisons de son choix ses motivations pour le poste à pourvoir, cette lettre est souvent manuscrite ; la présentation, le style et l'orthographe donnent une première image du candidat »¹.

b) Le curriculum vitae (CV) :

« Son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché »².

Il s'agit là de s'imprégner du candidature, de comprendre la logique du candidat et de ressortir les éléments que le candidat estime important pour le poste : Formation, stage expérience professionnelle.

Ce qui permettra de valider en théorie l'adéquation entre le profil du candidat et le profil du poste.

¹ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC , «Gestion Commerciale et Management de La Force De Vente», Ed Dunod, 1993, p : 253.

² C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC ; op cit., p254.

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à constituer trois catégories :

- ◆ Les candidats à convoquer pour entretien ;
- ◆ Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- ◆ Les autres, en attendant alimentent un fichier et seront contactés éventuellement.

• **Les entretiens :**

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

◆ **Les entretiens collectifs :**

Un entretien collectif a pour but de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et c'est l'occasion de parler de façon plus approfondie de l'entreprise de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter et il s'agit souvent de répondre aux questions des candidats.

Cet entretien représente un gain de temps et un gain financier important.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leur comportement au sein du groupe.

◆ **Les entretiens individuels :**

Ils ont pour objectifs de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

Dans cette perspective l'entretien doit porter à la fois sur :

- ◆ Les résultats précédemment obtenus par les postulants ;
- ◆ Leur aptitude à vendre ;
- ◆ Les motivations qui les poussent à postuler.

• **Les autres outils de la sélection :**

Les entreprises disposent d'autres moyens de recrutement qui sont les :

- ◆ **Les tests** : Ils permettent d'évaluer les compétences, les attitudes des candidats (test d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité) il s'agit de mettre les candidats en mesure de faire correctement la preuve de leur savoir.
Les tests connaissent un regain d'intérêt car ils fournissent des données moins subjectives et aident à évaluer les caractéristiques individuelles des candidats.
- ◆ **La graphologie** : C'est une technique d'analyse de l'écriture reflétant la personnalité des candidats.
- ◆ **La simulation** : Qui consiste à placer le postulant en situation de vente et à observer et évaluer ses performances. Cette méthode est confiée à des spécialistes en recrutement et/ ou des commerciaux chevronnés.
- ◆ **Les questionnaires** : Ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.
- ◆ **Les jeux des rôles** : Les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.

A l'issue de ces étapes, l'entreprise doit se préoccuper de préparer leur accueil et leur intégration.

2.1.4. L'intégration des nouveaux vendeurs :

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, ensuite ils passeront par une période d'essai.

- **L'accueil :**

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de phase d'embauche : bureau, documentation sur les produits et sur les clients, elle doit aussi donner l'occasion aux nouveaux vendeurs de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques, de plus le vendeur bénéficie éventuellement d'un séminaire d'intégration.

- **La période d'essai :**

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

A la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

Une intégration mal conduite, peut durablement affecter la motivation et la performance du vendeur, voir lui inspirer la tentation de quitter l'entreprise au plus vite.

2.2. LA FORMATION DES VENDEURS :

La formation des ressources humaines constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut laisser de côté. Elle est un instrument qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leur capacité d'adaptation pour faire face au changement.

Facteur d'ajustement économique et d'adaptation, «la formation est aussi une clé de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions personnelles et à améliorer la performance de l'entreprise»³.

Donc, la formation doit être vue comme un moyen de développement économique et social. Elle contribue à l'amélioration de la quantité et de la qualité du travail fourni, à la motivation par les possibilités de promotion offertes. Elle est une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir, et contre l'inadaptation résultant de l'évolution des métiers.

SHIMON L.DOLAN constate que : « Le succès des entreprises est fortement associé au développement de compétences de leurs employés. Les entreprises consacrent effectivement des sommes de plus en plus importantes au développement des compétences de leur main-d'œuvre»¹.

Alors, la formation représente un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain, un facteur clé de succès. L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de sa performance.

La formation est considérée comme un moyen d'élever le niveau de compétence du personnel, de lui donner la possibilité de contribuer d'avantage à la marche de l'entreprise en y exerçant des responsabilités plus importantes, d'accroître l'intérêt de son travail et par-là même la satisfaction qu'il peut en retirer.

Importance de la formation

La formation vise à combler les lacunes actuelles et futures des employés sur le plan du rendement, qui limitent le travail qu'ils pourraient accomplir au service de l'entreprise. La formation est particulièrement importante pour les entreprises qui sont aux prises avec des ventes stagnantes et décroissantes. Elle est également pour celles qui intègrent rapidement des technologies de pointe à leur processus de production et qui sont, par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et d'habiletés de leurs employés.

Nous pouvons aussi avoir le développement des compétences dans l'entreprise comme un moyen d'accroître le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'entreprise et d'améliorer la perception qu'ils en ont. Il peut en résulter des taux de turn-over moins élevés, propres à favoriser une augmentation de la productivité. Bien plus encore, une entreprise qui aide son personnel à acquérir des habiletés transférables dans un nouvel emploi peut obtenir de meilleurs résultats tant en période d'expansion et de développement que de réduction de personnel. Dans les deux cas, les employés y gagnent à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

En plus des avantages mentionnés, « La formation permet d'accroître la qualité de la vie au travail, d'améliorer le contrôle, de renforcer les relations avec les clients, d'augmenter le volume des ventes, de réduire les coûts et de mieux gérer l'équipe de vente»⁴.

3

¹ S.L.DOLAN, op. cit, p :307.

⁴ R.GUAY, Y.LACHANCE , «La gestion de l'équipe de vente», édition Gaëten Morin, Paris, 1999, p :266.

PROCESSUS DE LA FORMATION :

Le processus de la formation repose sur l'identification des besoins, la conception du programme et l'exécution de l'action. Le système est alimenté par les ressources individuelles (aptitudes, volonté, disponibilité, perméabilité) et organisationnelles (moyens financiers, humains, matériels) pour conduire à la réalisation des objectifs individuels (développement du savoir-faire, savoir-faire et du savoir être, valorisation individuelle) et organisationnels (acquisition de compétences, développement d'une culture, valorisation collective). Les produits du système font l'objet d'une évaluation en vue d'éventuels ajustements.

2. MODE DE REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE

La rémunération de la force de vente représente le facteur principal de la motivation des vendeurs. Pour cela elle doit :

- Etre 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 / des marché (s) de l'entreprise.

Afin de répondre à ces principales exigences, elle doit être :

- Motivante : inciter le commercial à l'effort ;
- Stimulante : lui permettre de se surpasser ;
- Sécurisante : lui donner l'assurance d'un revenu ;
- Homogène : afin de souder l'équipe ;
- Cohérente : en adéquation avec la politique de l'entreprise.

En général, quatre méthodes de rémunération des vendeurs sont pratiquées. Les éléments caractéristiques de chacune sont spécifiés dans le tableau suivant :

Méthodes de rémunération	Fondements de base
Fixe	<ul style="list-style-type: none">• Simple à calculer/indépendant des résultats obtenus• Facilite la prévision des coûts de vente• Permet de confier aux vendeurs des missions autres que la vente
Prime	<ul style="list-style-type: none">• Constitue un système peu motivant• Ne tient pas compte des efforts fournis• Tendance à transformer le vendeur en preneur d'ordre• Crée une forte loyauté vis à vis de l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none">• Motive plus que le salaire fixe• Meilleur contrôle des revenus variables

	<ul style="list-style-type: none"> • Donne à la direction la possibilité de sur mesure pour chaque vendeur • Peut être complexe • Avantages salaires : fixe et revenus variables • Fournit plusieurs possibilités de gains • Garantit la sécurité
Combiné F + C + P	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunère les vendeurs pour toutes les activités • Permet la combinaison originale de plusieurs types de motivations • Peut être complexe et difficile à comprendre • Peut offrir trop d'objectifs à la fois (dispersion de l'effort)

B- Choix d'un système de rémunération

L'entreprise va choisir le système de rémunération qui convient le mieux aux orientations commerciales qu'elle s'est fixée, en tenant compte des paramètres suivants :

- Les objectifs commerciaux poursuivis ;
- La situation du marché ;
- Le cycle de vente (long, court) ;
- Type de produits (grand public, industriel) ;
- Moyens financiers dont l'entreprise dispose ;
- Profil psychologique des vendeurs : détecter les principales motivations et les hiérarchiser ;
- Obligations légales (statut du vendeur).

C- Règles à suivre pour un système performant :

Un bon système de rémunération doit regrouper un ensemble de qualités pour répondre aux objectifs généraux de l'entreprise et ses vendeurs. C.HAMON.P.LEZEN et A.TOULLEC⁵ résument l'ensemble de ces qualités dans le mot «**ASSURER**».

- Attrayant pour les bons vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer les résultats ;
- Utiles à la réalisation des objectifs ;
- Réalisable en terme de coûts pour l'entreprise ;
- Equitable compte tenu de qualification des vendeurs et du marché du travail ;
- Reconnaissance des efforts déployés par les vendeurs.

⁵ C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULEC, «Gestion Commerciale et Management de La Force De Vente», Ed Dunod, 1993 p : 260.

3. MÉTHODES D'ANIMATION ET DE STIMULATION D'UNE FORCE DE VENTE

La création et l'organisation des équipes sont menées pour atteindre un certain niveau de performances de la force de vente. Mais la question qui se pose : est-ce suffisant ?

Certainement pas, C.HOMAIN, P.LEZEN, A.TOULLEC confirment que : «même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de ménagement doit maintenir et améliorer la productivité commerciale. C'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats»⁶.

Animer une force de vente nécessite, outre d'indéniables qualités personnelles, la maîtrise d'un savoir-faire au plan des techniques. Cela est rendu indispensable, autant par la diversité des formes d'action envisageables que par la spécialité de l'utilité de chacun d'elle, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de stimulation.

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mises au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prise en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

En effet, il arrive que de nouveaux objectifs demandent à être pris en cours d'année, ou que des écarts doivent être comblés entre prévisions et réalisations, ou encore que l'on cherche à minimiser les chances d'atteindre des objectifs stratégiques.

«La stimulation vise également à enclencher de nouveaux comportements selon un schéma béhavioriste consistant à récompenser les comportements voulus et ainsi à les renforcer»⁷.

Sur cette base, cette section sera consacrer à étudier les principaux points suivants :

Le premier point présentera le volet de l'animation des vendeurs en mettant l'accent sur les différents moyens de l'animation, tandis que le deuxième points traitera le volet de la stimulation en mettant en exigence l'ensemble des outils de stimulation des vendeurs.

1. L'ANIMATION DES VENDEURS :

L'animation rassemble l'ensemble des tâches manageriales de dimension psychologique et de relation humaine.

L'animation de l'équipe de vente vise à créer un état d'esprit mobilisateur autour des principes d'effort vers la qualité, d'ardeur de travail, d'atteinte des enjeux.

Les activités d'animation des vendeurs se situent aux moments du recrutement, de la mise en route d'un nouveau vendeur, de la formation, des réunions, des évaluations.

1.1. Les objectifs de l'animation :

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial. Ce dernier, en animant son équipe, souhaite essentiellement : motiver les vendeurs et créer un climat favorable entre les vendeurs...

1.1.1. Motiver les vendeurs :

⁶ C.HOMAIN, P.LEZEN, A.TOULLEC, op cit. p: 261

⁷

Dans toute force de vente, il existe des individus qui travaillent au maximum de leurs possibilités sans avoir besoin d'être stimulés.

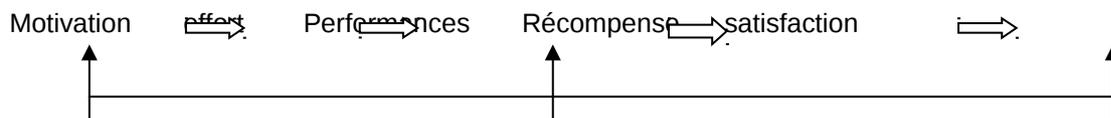
Pour eux, vendre est une vocation. Mais la plupart des autres doivent être encourager, surtout lorsqu'un effort de vente créatif est exigé.

P.KOTLER et B.DUBOIS énumèrent trois raisons justifiant le recours à la motivation des vendeurs :

- *La nature du travail*, vendre est une profession qui engendre de nombreuses frustrations. Le vendeur travail souvent seul : ses horaires sont irréguliers ; il ne peut pas mener une vie familiale normale ; il doit sans cesse affronter les vendeurs de la concurrence ; et lui arrive souvent de ne pas enlever une affaire à laquelle il avait pourtant consacré beaucoup d'efforts.
- *La nature humaine*, en général, un être humain ne «se tue pas à la tâche» s'il n'entrevoit pas de possibilité de gain ou de satisfaction morale supplémentaire.
- *Les problèmes personnels*, comme tout le monde, le vendeur a parfois des préoccupations d'ordre personnel : une maladie dans sa famille, une mésentente conjugale, des dettes, naturellement son travail s'en ressent.

Les facteurs qui sous-tendent la motivation des vendeurs peuvent être structurés dans le schéma ci-dessous :

SCHEMA N° : LES FACTEURS DE LA MOTIVATION



Source : P.KOTLER, B.DUBOIS, p : 679

Ce schéma montre que, plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleurs sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

Donc la motivation des vendeurs sert à les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe de vente.

1.1.2. Créer un climat favorable entre les vendeurs :

Le climat de travail est un élément essentiel de l'équipe de vente, il reflète l'ambition qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail, sans conflits latents, favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel.

Alors créer un climat favorable entre les vendeurs a pour objectif d'améliorer les actions et les résultats de tous.

1.2. Les types d'animation :

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

1) l'animation par l'information et le contact personnel :

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de la firme, le responsable des ventes dispose de différents moyens :

- Moyens écrits : Les circulaires, les notes, les lettres personnelles et le journal de la force de vente ;
- Moyens oraux : contacts par téléphone, tournées en couplage, réunion de la force de vente et les congrès⁸.

2) Les aides techniques :

Elles sont constituer des outils attribués aux vendeurs tout au long du processus de vente. On distingue :

◆ Les aides pour le perfectionnement du vendeur : on trouve généralement :

- Le manuel de vente : Sorte d'aide mémoire dans le quel sont inscrites des informations sur l'entreprise, sur les produits, sur les concurrences et l'argumentaire de vente ;
- Les classeurs d'informations : Le vendeur y inscrit les informations collectées ;
- Les fichiers clients : Ils contiennent des informations sur les clients : adresse, chiffre d'affaire, etc.

◆ Les aides pour la visite chez le client potentiel : telles que :

Le documentaire, les catalogues , les échantillons et les produits de démonstration.

◆ Les concours de vente :

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période précise (de un à trois mois), et qui porte sur un certain nombre de produits à vendre⁹.

Le concours de vente est un outil très stimulant. Il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de voyage, de cadeaux, de primes d'argent et des récompenses honorifiques tels que les titres remis publiquement.

◆ La fixation des quotas :

«Les quotas sont les objectifs de vente fixés en quantité ou en valeur, en pourcentage d'accroissement par rapport aux ventes réalisées antérieurement»¹⁰.

Les quotas sont aussi considérés à la fois comme un stimulant, un moyen de contrôle et un élément de calcul de la rémunération du vendeur.

Il est nécessaire qu'ils soient réalisables et fixés après une négociation entre les vendeurs et leur direction.

◆ La rémunération des vendeurs :

⁸Y.CHIROUSE, «Le marketing stratégique», Paris, édition ELLIPSE, 1997, p : 100.

⁹ PASCAL DESBORDES, op cit. p : 87.

¹⁰ JP CROUTCHE, «Force de vente, réalisé et perspectives», éd. Eska , Paris 1995, p : 64.

Il est important que le système de rémunération choisi soit stimulant et assure une stabilité du revenu avoisinant celui versé par les firmes concurrentes. Ainsi l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de ventes.

3. LES DIFFÉRENTES FORMES D'ACTION :

Pour appréhender de façon typologique les techniques d'animation de la force de vente, il est intéressant de s'attacher, dans un premier temps, aux différentes formes d'action qui peuvent être envisagées par le responsable.

Y. Negro propose une typologie des formes d'action et les techniques envisageables par type.

- Directe ou indirecte.
- Individuelle ou de groupe.
- Avec recherche d'effets quasi immédiats ou retardés.

L'animateur dispose donc d'un choix assez large pour décider de la technique la plus appropriée à la résolution de chacun des nombreux problèmes qu'il est amené à rencontrer au sein de son équipe de commerciaux.

4. LES TECHNIQUES D'ANIMATION :

Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet de mettre en relief un ensemble de techniques principales, dont il peut être utile de préciser la nature et la portée.

A) Le climat de travail :

Une des conditions indispensables à l'efficacité d'une équipe de vente est incontestablement le climat qui règne dans le groupe. Pour la plus part des vendeurs et responsables de vente, il est clair que si l'ambiance n'est pas bonne, aucun moyen ne peut être réellement efficace pour améliorer sensiblement et durablement les résultats.

Un bon climat pour agir est donc une condition nécessaire pour le développement de l'entreprise. Elle n'est toutefois pas suffisante. Aussi les responsables ont-ils recours à d'autres techniques.

B) L'accompagnement du vendeur sur le terrain :

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation de force de vente.

Cette technique a de nombreux avantages soit vis-à-vis des vendeurs, soit vis-à-vis des clients.

Vis-à-vis des membres de l'équipe (vendeurs), cet accompagnement est pour l'animateur l'occasion, par exemple :

- De maintenir les contacts avec les vendeurs, qui n'assument pas toujours bien la solitude inhérente à leur métier ;
- D'entretenir le climat de confiance et de compréhension indispensable à la qualité de la performance des collaborateurs commerciaux ;
- De prendre conscience de l'existence de difficultés propres à certains secteurs, et qui pourraient donner naissance à une animosité entre vendeurs ;
- De rendre à l'inverse la perception de ces difficultés plus objective ;
- Egalement, de faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

Vis-à-vis du client, ce type de procédure ne manque pas non plus d'intérêt dans la mesure où il est un excellent moyen pour :

- Lui montrer tout l'intérêt qu'on lui porte et faire montre de courtoisie à son égard ;
- L'informer des nouveautés en matière de produits et de condition de vente ;
- L'assurer de ce que son interlocuteur est un vendeur bien considéré par ses supérieurs.

La technique présente toutefois certains dangers ou limites que l'animateur doit connaître et savoir contourner. Il lui faut, par exemple, être attentif au choix fait par le vendeur en ce qui concerne le client à visiter.

Il doit aussi s'attacher au fait que confronté à deux personnes, le vendeur et l'animateur, l'acheteur peut être soit perturbé, soit avantageé durant la vente.

C) Les réunions de travail :

Les contacts entre les vendeurs et leur animateur peuvent avoir lieu soit à l'occasion de réunions individuelles, soit lors de réunions de groupes. Les réunions favorables au bon climat de l'entreprise.

Les contacts individuels doivent être fréquents ils débutent lors de la phase d'intégration de nouveau recruté, de façon à lui découvrir, à la fois, les différentes facettes du travail que régulièrement, par la suite afin de faire les points sur :

- Le degré de satisfaction du vendeur dans l'exercice de sa mission ;
- Les écarts qui peuvent être constatés entre les attentes de l'entreprise et les résultats du vendeur et les raisons de leur existence, voir de leur accentuation.

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs supérieurs. Ces rencontres sont de trois types :

- *Régulièrement* : Les vendeurs d'une même région se rencontrent pour analyser les résultats et confronter leurs expériences afin d'étudier ensemble les solutions envisageables pour améliorer leurs actions soit avec des réunions quotidiennes ou hebdomadaires ;
- *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 ;
- *Occasionnellement* : Pour marquer un événement exceptionnel (lancement d'un nouveau produit, d'un réseau, anniversaire) les vendeurs sont réunis le plus souvent dans un cadre stimulant.

« Au cours de ces conventions occasionnelles, la créativité est indispensable pour surprendre les commerciaux et obtenir leur adhésion (casino, bourse), des mises en scène parfois grandiose qui restent longtemps dans l'esprit des vendeurs»¹.

Ces manifestations exceptionnelles, de prestige renforcent la confiance et l'adhésion à la culture de l'entreprise qui montre son rayonnement ces conventions développent l'esprit d'appartenance au groupe.

Ce pendant les réunions ne constituent pas un outil d'animation efficace que si elles sont bien préparées, bien menées, apportent des informations, des solutions.

D) LA RÉMUNÉRATION :

La rémunération est un élément important à considérer pour l'animation d'une force de vente. Les modes pratiqués sont divers, les attentes des vendeurs le sont également. La rémunération en tant

¹ C. HAMON, P. LEZEL, A. TOULLEC, op cit. p 298.

que moyen d'agir sur les hommes doit donc être étudiée de façon attentive par les responsables commerciaux.

Elle ne doit pas être faible afin de ne pas décourager les vendeurs et les amener à quitter l'entreprise. Elle ne doit pas non plus être très élevée sous peine de faire croître de façon excessive les coûts de vente. Par ailleurs les collaborateurs commerciaux ne sont pas tous identiquement sensibles aux arguments financiers, certains peuvent même préférer un enrichissement de leur tâche à l'obtention d'une prime par exemple.

2.2. LA STIMULATION DES VENDEURS :

La stimulation figure aussi à l'arsenal des outils de motivation. Elle est faite de toutes les actions ponctuelles qui ont pour but d'insuffler un supplément d'énergie aux vendeurs et des dispositifs ayant pour vocation d'encourager les performances exceptionnelles, entrent ainsi dans ce cadre les concours de vente et l'attribution systématique de récompenses non monétaires à ceux qui dépassent un certain taux de réalisation des objectifs ; quand la stimulation s'accompagne de récompenses (en nature en espèces), celles-ci forment la partie non contractuelle de la rémunération.

«De simple outil de promotion de ventes, la stimulation est devenue une méthode complexe, au carrefour du marketing, de la communication et des ressources humaines»¹.

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

2.1. TECHNIQUES DE STIMULATION :

Le développement de la stimulation, la créativité des responsables commerciaux et des agences spécialisées ont multiplié les types d'opérations qui se basent sur la surprise et l'originalité.

Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à un terme plus court, plusieurs voies sont envisageables.

❖ **Les concours** : Pour stimuler la force de vente, l'entreprise pratique les concours entre vendeurs. Ce sont des opérations ponctuelles, destinées à inciter les vendeurs à réaliser des objectifs précis, en leur donnant l'opportunité d'obtenir des récompenses s'ils atteignent certains niveaux de performances.

Plusieurs types d'opérations se distinguent au sein des concours de vente. Certaines sont destinées à soutenir la réalisation des objectifs normaux de vente, tandis que d'autres ont pour objet de résorber des écarts entre prévisions et réalisations, en ce qui concerne notamment les ventes ou les délais d'encaissement.

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

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

A la différence du concours, cette méthode implique un travail de longue haleine.

❖ **Les récompenses** : L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense.

¹ R. MOULINIER, op cit. , p 193.

La valeur, l'originalité et la part de rêve qu'elle véhicule font de la récompense le facteur essentiel de la réussite de la stimulation.

- ❖ **L'argent** : L'argent est un moteur, à condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec des écarts de rémunération sur les éléments variables, voir sur la partie fixe, sont envisageables pour stimuler les équipes de ventes.
- ❖ **Les cadeaux** : Cet outil de stimulation, souple et facile à utiliser, séduit de plus en plus de responsables commerciaux. Il s'adapte au plus large public. Il est évolutif puisque le commercial peut cumuler des points cadeaux. Il permet d'impliquer toute la famille dans la campagne. Une communication en direction de conjoint s'avère souvent profitable. La promesse d'un cadeau aide à supporter un supplément de travail.
- ❖ **Les voyages** : Le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables.

SECTION 3. LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

3.1. Le contrôle de la force de vente :

Le contrôle des vendeurs est indispensable. Il permet de les évaluer en analysant les écarts par rapports aux réalisations.

Ce contrôle se fait en général sur une base quantitative à partir de certains critères (commandes, ventes, chiffre d'affaires, rentabilité des ventes...) et qualitative (connaissances de l'entreprise et de ses produits, aptitudes du vendeur, comportements vis à vis des clients...).

Les objectifs du contrôle :

Le contrôle de la force de vente sert à :

- ◆ Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont bien été atteints.
- ◆ Expliquer les écarts observés ;
- ◆ Mieux connaître les membre de la force de vente ;
- ◆ Parvenir à un dialogue entre les vendeurs et leur supérieurs hiérarchique;
- ◆ Hiérarchiser les besoins en formation.

1). LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRÔLE :

Il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

a) *Le contrôle quantitatif* : il se fait à l'aide des critères suivants :

- ◆ Comparaison des ventes aux quotas ;
- ◆ Rentabilité des ventes (ratios : bénéfices/ventes) ;
- ◆ Fréquence des visites effectuées ;
- ◆ Nombre et taille des commandes prises ;
- ◆ Chiffre d'affaires moyen par visite ;
- ◆ Frais d'exploitation du vendeur ;
- ◆ Nombre de nouveaux clients.

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

B) *Le contrôle qualitatif* : ce contrôle comporte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

2). LES MODALITÉS DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

Pour avoir une force de vente efficace, il est nécessaire de la contrôler à travers les modalités suivantes :

2.1) 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.

2.2) L'analyse des documents du vendeur : Il s'agit d'analyser :

- Les bons de commandes : c'est un outil indispensable pour savoir quelles sont les références les plus commandées, les moins commandées, selon quelle périodicité...
- Les comptes rendus d'activité : ils renseignent sur l'état actuel du marché (clients, concurrents). Les commandes utilisées sont:
 - Le rapport de visite : le vendeur inscrit des commentaires sur la visite effectuée (commande, besoins des clients) ;
 - La fiche client : elle indique les relations entre l'entreprise et le client (date de visite, chiffre d'affaires, changement d'activité...)
 - Le rapport hebdomadaire : il indique le nombre de clients visités, nombre de nouveaux clients, chiffre d'affaires (par client, par produit) et frais engagés.

2.3) 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 visite ;
- ◆ Nombre de commandes ;
- ◆ Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamations).

3.2. LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION :

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

Donc l'évaluation de la force de vente constitue «un ensemble de méthodes, de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences »¹.

Styles d'évaluation :

¹ R. MOULINIER, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, paris, 1997, p: 119.

Le mode d'évaluation de l'activité du vendeur dépend du style de management pratiqué par l'encadrement. S'il paraît souhaitable d'associer le vendeur et son chef dans cette opération, leurs contributions respectives peuvent être dosées de différentes façons.

R.MOULINIER² distingue pour un commercial deux types principaux d'évaluation :

- *L'évaluation mensuelle* portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant ;

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

De son côté, Claude DEMEURE propose cinq (05) systèmes d'évaluation :

– *L'auto-évaluation* : chaque membre de l'équipe de vendeur doit en bénéficier, c'est-à-dire chaque vendeur doit analyser lui-même son activité.

- *L'auto-évaluation discutée* : c'est pareil à la précédente, mais elle est suivie d'une discussion avec le responsable hiérarchique. Elle est plus efficace, car le vendeur va estimer honnêtement ses points forts et ses points faibles.

– *L'évaluation autoritaire discutée* : lors de l'entretien avec le vendeur, le responsable hiérarchique remplit une fiche d'évaluation.

Ce système peut engendrer des conflits en cas de désaccord entre les deux parties.

– *L'évaluation commune* : au cours d'un entretien entre le vendeur et son responsable, une fiche d'évaluation est remplie par les deux parties.

- *La co-évaluation* : c'est le système le plus efficace, car il permet d'éviter des situations conflictuelles, de plus, il favorise la réflexion et l'objectivité.

Il consiste à faire remplir deux fiches d'évaluation par les deux parties, mais séparément.

² Ibid. op cit. p :119.