

**Introduction :**

La plus part des entreprises industrielles ou commerciales ont recours aune force de vente pour assurer les relations qu'elles désirent développer et entretenir avec leur clientèle ;

L'importance et le rôle de service commercial dépend de la nature de l'entreprise en particulier, si celle-ci opère dans le secteur industriel ou celui de la grande consommation. Elle dépend aussi de la stratégie de communication et plus généralement de la stratégie marketing définie par l'entreprise elle-même c'est donc dans le cadre d'objectifs de marketing précis que s'exerce la gestion d'une force de vente.

Créer une force de vente, c'est exercer un contrôle sur un système complexe par le nombre de décision impliquées, ainsi que par les effets interactifs et diffères dans le temps que produit chacune de ces décisions.

De plus gerber une force de vente, c'est tenter de contrôler un système de relations économiques et humaines qui reste bien particulier au domaine commercial et qui subit a l'heure actuelle des évolutions importantes. Pour gérer une force de vente il faut bien comprendre la nature ainsi que les possibilités et les limites de la fonction commerciale.

A travers ce chapitre, nous allons essayer d'étudier la mise en place d'une force de vente, sa gestion, le contrôle et l'évaluation de celle-ci.

---

**Section I : Notions générales sur la force de vente :**

**1- Définition de la force de vente :**

La force de vente comprend généralement deux groupes : force de vente interne et externe. La force de vente interne se compose d'employés de bureau, de correspondants, les prospecteurs, qui rédigent le courrier et répondent au téléphone. La force de vente externe comprend d'une part les vendeurs, les représentants, les prospecteurs qui visitent les acheteurs potentiels et d'autre part, les inspecteurs des ventes dont le rôle est de contrôler l'activité des vendeurs.

**2- les méthodes de vente :**

Les différents types de vente nous permettent d'intégrer deux variables : lieu et méthode de vente. En ce qui concerne les lieux, on peut distinguer plusieurs : marche, magasin, a domicile grandes surfaces.

De leurs cotés, les méthodes se différent les unes des autres selon le rôle plus au moins important joué par le vendeur, cependant on peut classer ces méthodes de vente comme suit :

- La vente directe ;
- Le réseau d'indépendants, magasins à succursales ou franchise ;
- La vente aux grossistes ;
- La vente par réunions.

**3- les différents types de représentants :**

**3.1- le représentant livreur :** d'abord un livreur, ensuite un vendeur, la livraison constitue la partie la plus importante de son travail vient ensuite la fonction vente, (Livreur d'eau, de journaux etc).

---

[www.netpme.fr/gestionforcede\\_vente/management.htm](http://www.netpme.fr/gestionforcede_vente/management.htm)

**3.2- le conseiller a la clientèle** : ses différentes tâches sont :

- Conseille le client en magasin ;
- Attend les clients pour les servir ;
- Connaissance technique ;
- Donner son opinion (vente de vêtements)

Et par exemple les boutiques de grands magasins.

**3.3- le représentant missionnaire** : il ne prend pas de commande, il visite les clients potentiels afin de créer une relation de confiance favorable aux produits dont il est responsable. Il ouvre le territoire pour les autres.

Exemple : gérant régional des ventes (livreur de pain)

Par comparaison, la personne qui téléphone pour le petit camelot agit un peu comme un représentant missionnaire même s'il s'agit en réalité de télémarketing.

**3.4- le représentant technico-commercial** : la vente de produit complexes nécessite de bonnes connaissances techniques de la part du vendeur. Comme vente de produits pharmaceutiques aux médecins ou de machines et outils pour les usines.

**4- le processus de vente :**

**4.1- la prospection** : elle consiste à :

- Identification des personnes qui accepteront de le recevoir ;
- Recherche dans un territoire donné ;
- Pour un segment précis (caractéristiques) ;
- A partir des listes.

(Listes des nouveaux commerçants d'une ville « X »)

---

[www.netpme.fr/force de vente /management.htm](http://www.netpme.fr/force%20de%20vente/management.htm)

**4.2- la recherche d'informations sur le client :**

Types d'informations recherchées : personnels financiers et autres.

Facilitera la vente et permet d'évaluer s'il s'agit d'un client potentiellement sérieux pour si intéressant, on prend rendez-vous.

**4.3- la préparation de la présentation :** pour préparer à la présentation il faut :

- Approfondir la connaissance des produits disponibles sur le marché ;
- Connaître le client avant de le rencontrer (statu social, fonction, loisirs etc.)
- Connaître ses besoins ;
- Choisir une façon d'aborder ;
- Préparer des réponses aux objections.

**4.4 - la présentation :** la présentation se fait par :

- AIDA (même chose que pour créer un message publicitaire)
- Attirer l'attention ;
- Susciter le désir ;
- Provoquer l'action ;
- Présentation des avantages et attributs du produit ;
- Répondre à l'objection ;
- Orienter et conseiller le client.

**4.5- la conclusion de la vente :** pour arriver à l'acte de vente le vendeur doit :

- Utiliser les techniques de conclusion
- Amener le client à choisir, on l'invite à passer à l'action.

La promotion se termine cette semaine.

- Lequel choisissez-vous A, B ou C ?
- Quand est ce que vous livre ?
- Attes vous chez vous samedi matin ?

---

[www.management.fr](http://www.management.fr)

**4.6- le Suivi après vente** : s'enquérir du niveau de satisfaction, livraison, problèmes, etc.

## **Section II : la négociation commerciale**

### **1-définition :**

La négociation commerciale couvre un champ étendu elle concerne l'ensemble de démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties. Le prix n'est pas seulement l'enjeu majeur d'une négociation tels que : les délais de livraison, le mode de paiement, la qualité, le service après vente etc.

### **2. Le tems de négociation :**

Une liste de situation ou il est désirable pour l'acheteur de mener une négociation est présentée par DONALD DOBLER et LAMER LEE :

-lorsque de nombreuses variables (qualité, services) autre que le prix interviennent dans la décision ;

-lorsque le risque ne peut être évalué à l'avance ;

Lorsqu'il faut beaucoup de temps pour satisfaire la commande ;

Lorsque la distribution est interrompue par les fréquentes modifications charges.

D'après KOTLER :

« La négociation souhaitable à chaque fois qu'il existe une zone d'accord »

Une zone d'accord comprend toutes les solutions acceptables pour les deux parties »

Le vendeur a un prix planché au-dessus duquel il ne devra pas, tout accord au-delà de ce prix lui permet de réaliser un gain qu'il souhaite neutralement le plus élevé possible.

De la même façon l'acheteur s'est fixé un prix plafond qui représente le maximum. L'accord final dépendra de la personnalité des parties prenantes, des circonstances de la négociation et des attentes.

**P.Kotler et Dubois marketing management 11eme édition Pearson  
éducation paris 2003 p681**

**www.management .fr**

### **3- la manière de négociation :**

Avant de s'engager dans toute discussion, il faut d'abord déterminer la stratégie de négociation : c'est l'approche globale de la discussion permettant d'espérer atteindre les objectifs du négociateur. Ainsi, on trouve des négociateurs distributifs qui optent pour une stratégie dure et d'autres qui optent pour une stratégie douce. ROGER FICHER et WILLIAM UR proposent une stratégie intermédiaire.

C'est la négociation raisonnée qui est définie ainsi : elle consiste à trancher les litiges sur le fond plutôt de détailler interminablement les concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir.

Chaque fois que cela est possible, on s'attache à rechercher les avantages et intérêts mutuels et on insiste à ce que les questions soient tranchées sur le regard d'un ensemble de critères juste indépendamment de la volonté des parties en présence.

Cette approche est dure dans les objectifs, mais douce dans les moyens. Elle repose sur quatre points forts :

- Traiter séparément les questions de personnes.
- Se concentrer sur les intérêts en jeu non sur les positions prises
- Imaginer des solutions pour intérêts mutuels.
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

### **4- les techniques de négociation :**

Les techniques de négociation sont des démarches suivies par un négociateur en vue de traiter l'objet de la négociation. Les principales techniques se sont très brièvement décrites ci-dessous :

-la négociation point par point : technique consistant à discuter chaque objet de la négociation l'un après l'autre, séparément et indépendamment les uns des autres ;

-la négociation par segmentation : technique qui consiste à scinder un objet en plusieurs éléments pour les traiter séparément (en commençant en général par les plus faciles à régler)

---

**P.Kotler et B.Dubois marketing management 11eme édition Pearson éducation, paris 2003 p 681**

-la négociation donnant-donnant : technique par laquelle les négociateurs recherchent une solution d'ensemble au moyen de concessions mutuellement consenties et/ou d'avantages des coûts équitablement répartis ;

-la négociation élargie :

-technique consistant à inclure dans la négociation des objets qui n'avaient été prévus au départ:

Technique de retournement : technique qui consiste à formuler des exigences très élevées sur un point relativement secondaire pour soi, mais que l'en sait être important pour l'autre partie. Ces exigences sont par la suite abandonnées en échange de concessions importantes de la partie opposée.

### **5-Tactiques de négociation :**

Les tactiques de négociation sont des procédés plus ponctuels et utilisés selon les circonstances et les péripéties (faits) d'une négociation. Il en existe un très grand nombre, et la liste ci-dessous est loin d'être exhaustive

#### **5.1- tactiques de pression :**

Menaces, ultimatum, fait accompli, imposition de tout ou rien, surenchères systématiques ou ruptures de négociations, etc.

#### **5.2- tactiques de coopération :**

Réciprocité, promesse, établissement des règles du jeu, mise entre parenthèses des questions difficiles, et On peut interrompre temporairement la négociation et répondre a la question de fond.

Il est déconseillé de répondre aux menaces par d'autres menaces de chaque partenaire.

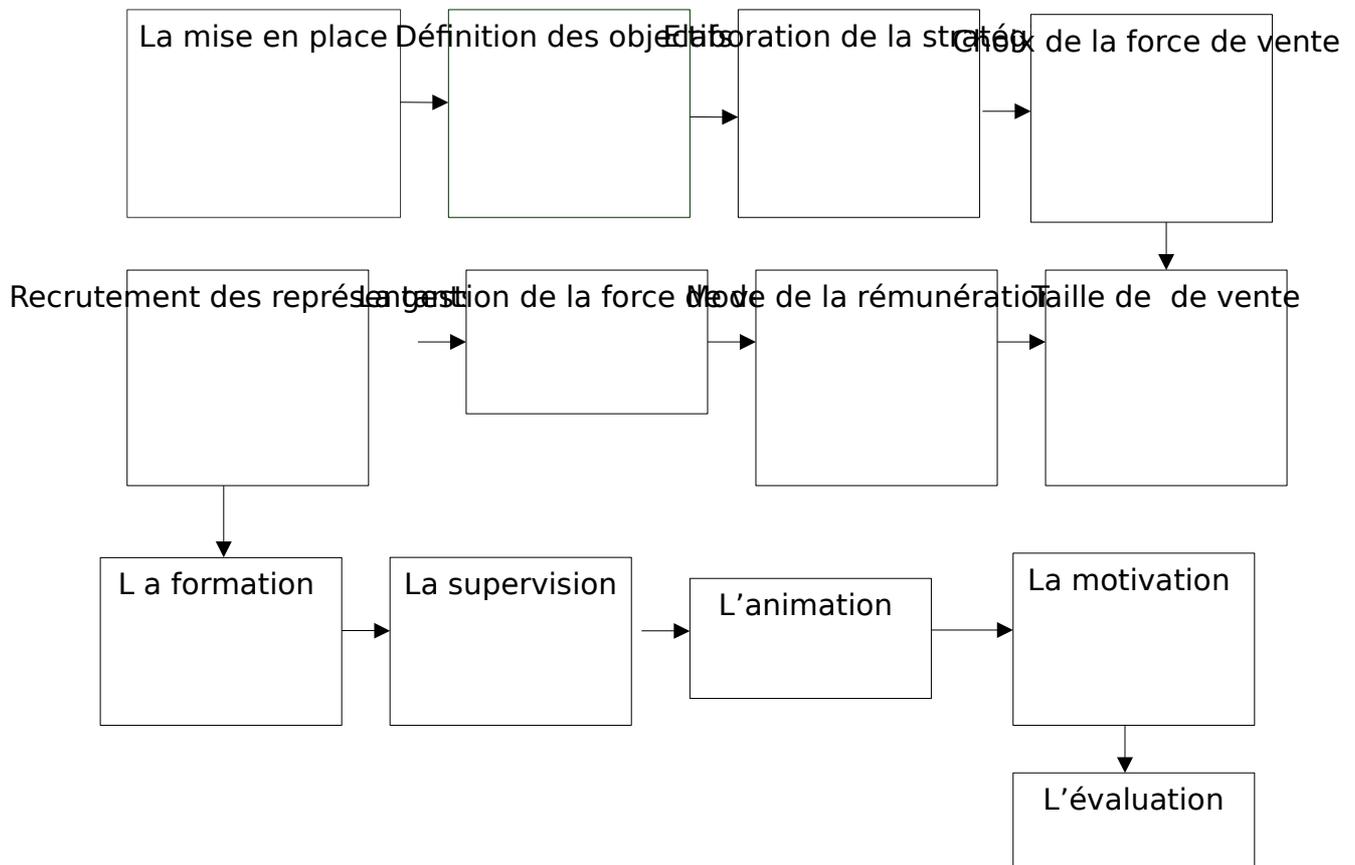
---

**Kotler et dubois marketing management 11eme édition paris 2003 p 681**

### **Section III: La mise en place d'une force de vente**

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle, le représentant transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournisse à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plupart de ses clients, c'est pourquoi il convient de gérer avec soin les différentes phases de la mise en place d'une force de vente ; Elles sont successivement

la définition des objectifs, la stratégie, la structure, la taille et la rémunération



Source : Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, «Marketing Management »11ème édition, paris 2003, P659.

C.Dupond, négociation, conduite, application, 11eme édition Dalloz 1999

**1- Les objectifs assignés aux vendeurs :**

Les objectifs assignés aux vendeurs à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché.

L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant par exemple. Un vendeur peut prendre en charge de nombreuses activités :

**-La prospection** : découvre de nouveaux clients.

**-La communication** : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits de l'entreprise.

**-La vente** : approche du client, présentation commerciale, réponses aux objections et conclusions.

**-Le service** : conseils, assistance technique ou financière.

**-La fidélisation** : de la clientèle en proposant une offre complémentaire.

Il importe par conséquent de spécifier la façon dont les vendeurs répartiront leur temps et leur spécifier les objectifs réalistes, compréhensibles et motivants.

**2- Structure de la force de vente et répartition des vendeurs :**

Les principales formes d'organisation d'une force de vente sont les suivants :

**2.1- La structure de la force de vente :**

**2.1.1- Structure par secteurs** : chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise.

**2.1.2- Structure par produit** : la spécialisation de la force de vente par produits est particulièrement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux.

**2.1.3-Structure par marchés** : la force de vente est organisée par type de clientèle, les clients sont alors classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat ou l'ancienneté des contacts commerciaux.

**2.1.4- Structure mixte** : c'est une structure de combinaison, par exemple, le premier niveau est structuré par zone géographique (par exemple ayant un directeur régional à la tête), peut être suivi d'un second niveau qui met l'accent sur une structure par produit ou par Marché/Clientèle (avec des vendeurs spécialisés).

## **2.2- La répartition des vendeurs :**

Cette répartition se fait afin de faciliter la couverture des différents segments du marché potentiel, d'accroître leur efficacité et de leurs coûts de déplacement ainsi d'améliorer les relations avec les clients et enfin faciliter le contrôle et l'évaluation. Cette répartition se fait aussi en fonction de la structure choisie, pour cela plusieurs modèles mathématiques ont été conçus pour déterminer la répartition optimale des vendeurs qui doivent être choisis avec précision.

Des zones inégales engendrent une mauvaise ambiance dans les équipes des ventes, par exemple les zones top grandes occasionnent des frais de déplacement élevés et favorisent la pénétration de la concurrence.

Lors de la formation on doit satisfaire les objectifs suivants :

- La faciliter pour administrer et pour estimer le potentiel de la zone ;
- Les zones doivent être sensiblement égales en termes de vente potentielle et de charge de travail.

**ond, négociation, c C.Dupond, négociation, conduite, application, 11eme édition Dalloz 1999**

Cet équilibre des zones n'est pas facile à atteindre. Par ailleurs, il existe des procédures mathématiques qui permettent le découpage optimal.

### **3- La taille de la force de vente :**

Après avoir défini sa stratégie et sa structure, l'entreprise est en mesure de fixer la taille de sa force de vente. Celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail.

Pour se faire la plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail. La méthode comporte cinq étapes :

- On classe les clients par catégories du volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés) ;
- On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visite de client par an) ;
- On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante).
- On fixe le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année.
- Par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

**Exemple :** Une entreprise qui a 100 clients de type « A » et 2000 clients de type « B » sur son marché.

Un client de type « A » doit être visité 36 fois par an, contre 12 fois pour le client de type « B ».

---

**C.Dup P.Kotler et Dubois marketing management 11eme édition Pearson éducation, paris 2003 p664**

Soixante milles visites doivent donc être effectués, si l'on suppose qu'un vendeur fait, en moyenne, 1000 visites par an, l'entreprise à besoin de 60 représentants a plein temps.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises cherchent à réduire leur force de vente, compte tenu de son coût. Ainsi : Coca cola AMATIL, la franchise de coca cola en Australie, employait de nombreux vendeurs a fin de garder le contact avec tous les clients, même les petits bars, avec le temps l'entreprise s'est rendu compte qu'il était plus économique de les joindre par téléphone ou Internet, ce qui permit d'accroître considérablement la rentabilité de ce segment.

**Section V : La Gestion De La Force De Vente**

**1-Le recrutement des vendeurs**

Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important. Le coût de l'échec en ce domaine est très élevé, compte tenu des frais de recrutement, de formation et du manque d'exploitation du territoire de vente.

Un personnel incompetent dans un département quelconque de l'entreprise est certes une source de difficultés, mais conduit aux plus graves ennuis. La force de vente constitue le dernier maillon de la chaîne, elle est en contact avec la clientèle et elle approche les concurrents.

Elle doit par conséquent être efficace et pertinente, d'où l'importance du recrutement, qui constitue pour l'entreprise, un gage de productivité, de rentabilité et de développement, une erreur de recrutement peut porter atteinte à l'image de marque et au chiffre d'affaire de l'entreprise.

Afin d'effectuer un recrutement efficace, et pour réussir cette opération l'entreprise doit prendre en considération les étapes suivantes :

**1.1-L'évaluation des besoins :**

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelle compétence ou encore du développement des entreprises »

**1.1.1- 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.

C.Hamon, A.Toulec,P.Lezin, op.cit p242

**1.1.2- Le besoin de compétences nouvelles :** Les entreprises ont de plus en plus besoin de compétences nouvelles car :

- le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins aux besoins complémentaires (financement, service après vente, aide à la vente...);
- de nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- l'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale ;
- compte tenu de la concurrence accrue, l'entreprise doit multiplier les contacts avec les clients.

**1.1.3- Le développement ou la création d'entreprises :** Une entreprise en création doit recruter pour constituer une équipe commerciale. L'entreprise a aussi besoin de commerciaux qualifiés pour augmenter son chiffre d'affaires et conquérir de nouvelles parts de marché.

## **1.2- La préparation du recrutement :**

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

**1.2.1- Etude préalable :** avant de procéder à de nouveaux recrutements, l'entreprise a intérêt à mener une étude des besoins précis à couvrir et à identifier les difficultés, en amont de la force de vente et celles qui lui sont propres.

MACQUIN(anne), vendre, stratégies, hommes, négociations, éd publi-union, paris 1998 p196  
C.Hamon, A.Toulec, P.Lezin, op.cit p242

- En amont de la force de vente :
  - produits trop chers par rapport à la concurrence ;
  - communication et notoriété insuffisantes ;
  - mauvais positionnement des produits, gamme incomplète ;
  - manque d'outils adaptés (argumentaire, documentation produits).
  
- Propre à la force de vente :
  - mauvais découpage des secteurs ;
  - définition peu précise des missions à réaliser ;
  - système de rémunération peu motivant ;
  - programmes de formation insuffisants ou inadaptés ;
  - management inadapté : pas d'esprit d'équipe, pas de contrôle, pas de Reconnaissance des efforts.

**1.2.2- La politique de recrutement :** la politique de recrutement a pour but d'attirer les meilleurs commerciaux et de 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.

**1.2.3- Analyse des besoins :** le responsable commercial doit définir la fonction du poste à pouvoir et déterminer les qualités nécessaires du futur candidat (profil du vendeur).

**a)- La définition de fonction :** le responsable étudie la mission à remplir :

- objectif général de la mission et objectifs spécifiques ;

- description des tâches ;
- énumération des responsabilités ;
- statut du vendeur recherché ;
- types de clientèles à visiter et produits à vendre ;
- secteur attribué ;
- expérience professionnelle, âge...

**b)- Le profil du vendeur :** le responsable commercial définit les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour le poste déterminé. On retient généralement :

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

Les entreprises peuvent utiliser le profil type d'un bon vendeur. Il porte généralement sur les qualités suivantes :

**Qualités morales :** sérieux, sens des responsabilités, maturité, enthousiasme.

**Qualités intellectuelles :** ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.

**Qualités d'organisation :** ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.

**Caractère favorisant l'action :** ambition, dynamisme, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.

**La communication :** écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.

**Qualités physique :** résistance, endurance, bon état de santé, résistance au stress.

**c)- Les responsables du recrutement :** le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise 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 par l'entreprise pour approcher directement les candidats.

**d)- Les sources de candidatures :** les sources de candidatures sont multiples. On trouve :

- **les petites annonces- presse :** elles doivent être suffisamment informatives et doivent préciser :

\* les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, missions, secteur géographique, lieu de résidence...);

\* les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation...);

\* le mode et le niveau de rémunération ;

\* les informations complémentaires (évolution possible dans l'entreprise);

\* le plan d'action du candidat pour répondre (lettre manuscrite, CV, adresse...).

Pour diffuser son annonce l'entreprise choisie un support en fonction de la cible visée, en tenant compte de :

- l'audience du support (presse spécialisée, nationale...);
  - la qualité technique (qualité du papier, possibilité de couleurs...);
  - le coût.
- **Les petites annonces Internet** : l'entreprise peut d'une part présenter des pages d'emploi sur son site 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 ou salariés pour parrainer les candidats. Les parrains bénéficient d'une prime ou de cadeaux.
- **Les salons de recrutement** : les salons de recrutement permettent d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats en un minimum de temps d'une part, et d'autres parts, il véhicule une bonne image de l'entreprise.
- **Les relations avec les écoles** : les entreprises se font connaître auprès d'un grand nombre d'étudiants avec un coût faible. Les contacts peuvent être sous forme :
- d'accueil d'étudiants en stages ;
  - parrainages ;
  - contacts avec les associations d'anciens élèves ;
  - conférences.
  - les stagiaires.

Le recrutement des stagiaires représente un gain de temps pour l'entreprise, puisque il existe déjà une connaissance réciproque facilitant l'intégration en cas d'embauche.

**1.3- La sélection des candidats :**

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

**1.3.1- Le tri des candidats :** le responsable du recrutement analyse les curriculum vitae (CV), et les lettres de candidats, il constitue ensuite trois catégories :

- les candidats à convoquer pour entretien ;
- les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- les autres, en attente, seront contactés éventuellement.

**1.3.2- Les entretiens :** cette phase permet de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat. Les entretiens peuvent être collectifs et/ou individuels.

- **Les entretiens collectifs :** un entretien collectif représente un gain de temps important. Il a pour objectif la présentation de l'entreprise, ses attentes, le poste à pouvoir et la réponse aux questions des candidats.
- **Les entretiens individuels :** ils ont pour objectifs de connaître les candidats de façon plus personnelle.

Le recruteur doit préparer les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

**1.3.3- Les autres outils de la sélection :** les entreprises disposent d'autres moyens de recrutement qui sont :

- **Les tests :** ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes des candidats (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité...).

- **La graphologie** : c'est une technique d'analyse de l'écriture reflétant la personnalité du candidat.
- **Les questionnaires** : ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.
- **Les jeux de rôle** : les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.

#### **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.

**1.4.1- L'accueil** : l'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, documentation sur les produits et sur les clients). Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques.

**1.4.2- La période d'essai** : au cours de cette période, le nouveau 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, en cas d'embauche, le supérieur hiérarchique fixe les objectifs d'activité et le plan de formation.

#### **2- La formation de la force de vente :**

Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La première est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »

---

**VATIER (Raymond), développement de l'entreprise et promotion des hommes**

**Edition, d'organisation, paris, p 86**

**SEKIOU (Lakdar), *Gestion du personnel*, édition D'ORGANISATION, Paris,1986,P93**

La deuxième définition est celle présentée par SEKIOU et d'autres, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;

- un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

En effet, une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients. La formation permet aussi aux vendeurs d'atteindre leurs objectifs.

---

SEKIOU (Lakdar), *gestion du personnel, édition d'organisation, Paris, 1986, p 93*

A cet effet l'entreprise doit mettre en place un programme de formation qui lui permettra de combler les faiblesses de sa force de vente et d'accroître sa performance.

Cependant le programme de formation doit contenir en plus des éléments communs à toutes les entreprises, des éléments propres à chaque entreprise qui seront adéquats à leur équipe de vente.

Par ailleurs, la formation peut être considérée comme un moyen de motivation ; pour l'entreprise, elle représente un investissement, elle en attend un retour sous forme d'augmentation des résultats et amélioration de la productivité.

### **2.1- Le contenu de la formation :**

Le contenu de la formation varie en fonction de la formation envisagée. Il existe plusieurs types de formation.

**2.1.1- La formation de base :** les différents domaines abordés dans cette formation sont :

**2.1.1.1- L'entreprise :** un représentant doit connaître l'historique de l'entreprise, sa taille et son activité ainsi que ses performances et son mode d'organisation et s'identifier à elle, afin de la représenter dignement auprès de son marché.

Cette formation vise à faciliter l'intégration des nouveaux vendeurs et diffuser la culture de l'entreprise

**2.1.1.2- Les produits :** un représentant doit être régulièrement tenu informé sur les fonctions et les caractéristiques des différents produits, de l'évolution de la gamme offerte, les modifications techniques envisagées, les améliorations sur le plan de l'utilisation et les nouveaux procédés doivent être connus de chacun. Afin de pouvoir le placer, le présenter et le défendre correctement au niveau du marché pour permet de résoudre les problèmes rencontrés face à certains clients.

**2.1.1.3- La clientèle et la concurrence :** le représentant doit connaître les différentes caractéristiques des clients en matière de besoin, motivation et habitudes d'achat.

Aussi il doit connaître les principaux concurrents de l'entreprise et être informé sur leur organisation, leurs techniques de vente, leur évolution et leur situation financière, car il est amené à glaner des informations au cours de ses tournées.

L'objectif de cette formation est de renforcer la crédibilité du vendeur aux yeux de ses prospects, et de lui donner des arguments de vente.

Il est déterminant de savoir où est localisée la production du concurrent lorsque le prospect a un besoin urgent d'approvisionnement, ou de savoir si financièrement, le concurrent peut prendre tel ou tel engagement vis-à-vis du prospect.

**2.1.1.4- Les techniques de vente:** la formation sur les technique de vente basé sur la négociation, la technique d'argumentation, l'analyse des attitudes des clients (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique) permettent d'améliorer la compétence du vendeur face à sa clientèle, de percevoir et d'analyser les réticences des clients, de susciter leur intérêt, provoquer leur désir et entraîner l'action et s'assurer que l'achat procure une satisfaction à l'acheteur.

Une des méthodes les plus utilisées pour cette formation est la « vente conviction ». Cette méthode permet la connaissance de l'acheteur et de ses besoins, par l'établissement d'une relation de confiance, de chaleur et de sentiment.

Elle demande à celui qui l'utilise d'être en rapport harmonieux, en situation d'écoute et en scénario « gagnant – gagnant ». Cette méthode repose sur la programmation Neuro - Linguistique (P.N.L).

Les sept règles de cette méthode se présentent comme suit :

---

**Desbordes (pascal) le caching efficace des commerciaux, éd DUNOD, Paris, p130**

**ELFAKY(Ibrahim), top vendeur édition transcontinental. Québec 1997. P.101**

**a) Etablir le rapport :** en P.N.L établir le rapport c'est synchroniser avec l'autre. C'est-à-dire adopter la même attitude physique que l'autre en privilégiant un canal sensoriel selon que la personne est visuelle, auditive ou kinesthésique.

**b) Contrôler l'historique :** toute nouvelle situation ou interrogation renvoie l'individu à son passé qui est plus ou moins conscient, donc plus au moins maîtrisé. Et cela risque de bloquer la personne.

Pour sécuriser son interlocuteur et créer un climat de confiance, il convient au vendeur de retracer le processus affectif, le cheminement mental, la préoccupation professionnelle qui a amené l'acheteur à formuler sa question.

Client : « avec votre produit mes ventes baissent de plus en plus. Je trouve scandaleux de se prétendre n°1 et de ne pas pouvoir respecter ses engagements de qualité ».

Vendeur : « bien, vous affirmez que notre qualité a été mauvaise de puis quelque temps, c'est cela ? ».

Client : « oui ! ».

**c) Décodé avec le méta modèle :** le questionnement *méta modèle* est une procédure P.N.L qui permet de décoder et d'approfondir la demande de l'acheteur.

L'acheteur omet des restes de phrases : « je ne comprends pas, c'est dur, vous ignorez que... ».

Les questions à poser sont les suivants :

« Qu'est ce que vous ne comprenez pas ? ».

« C'est dur par rapport à quoi ? ».

**d) Provoquer le « feed-back » :** la P.N.L repose sur le schéma classique de la communication : émetteur, récepteur, feed-back à l'émetteur.

Provoquer le feed-back, c'est pouvoir posséder de l'information et de savoir si on se situe toujours sur la même longueur d'ondes. Il convient d'employer des phrases comme « n'est-ce pas ? », « êtes-vous d'accord ? », « oui ? ».

De plus cela permet de valoriser l'acheteur.

**e) La technique du « oui récurrent » :** après avoir effectué la phase découverte, il convient d'aborder celle de l'argumentation qui est la liaison entre les besoins des clients et les avantages du produit.

D'abord, il est nécessaire de résumer les besoins du client. Il peut par exemple prononcer des phrases de type : « donc, en résumant, ce qui est important pour vous... » ; « Donc, concrètement ? Vous désirez... ».

Ensuite appliquer la technique du « oui récurrent » : elle consiste à faire dire oui à l'acheteur à chaque fois qu'un argument du produit est en accord avec le besoin du client.

Par exemple : « avez-vous remarqué que ce produit pouvait... ».

**f) Utiliser le cadre « comme si »** : le cadre comme si stimule l'imagination et permet de changer de perspective. Il pousse alors le client à comprendre les motivations de son objection.

Objection : « c'est trop cher ! ».

Utilisation du *méta modèle*: « cher par rapport à quoi ? ».

Cadre « comme si » : « trop cher ? Supposons que vous l'ayez acquis. Pensez alors aux économies que vous réaliseriez avec... ».

**g) Travailler l'état présent** : travailler l'état présent consiste à exprimer clairement le désir interne du client, en utilisant la procédure suivante :

- reformuler l'ensemble des « oui récurrents » pour bien cerner le besoin du client.
- valider l'offre par des phrases de type : « bien, nous avons vu ensemble les dates de livraison, ainsi que le montant global, qu'est ce que l'on fait maintenant ? ».

**2.1.2- Autres formations** : elles complètent la formation de base parmi les programmes abordés on peut citer :

- la gestion du temps, l'organisation des tournées : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ces tâches quotidiennes et de l'habituer à planifier ses activités ;

- l'amélioration du niveau général du vendeur qui consiste à améliorer sa culture générale (langues, économie, marketing), ce qui lui ouvre les perspectives à des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

### **2.2- Les modalités de la formation :**

La taille de l'entreprise, le nombre de vendeurs à former, le contenu des programmes de formation, déterminent la formation qui sera adoptée.

**2.2.1- formation assurée par l'entreprise elle-même :** elle est assurée par les responsables commerciaux de l'entreprise, elle a pour avantages :

- Un bon suivi ;
- Une connaissance parfaite des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs (cadres commerciaux de l'entreprise) ;
- Coûts de formation moins élevés.

Parmi les limites qui sont attribuées à cette formule on peut citer :

- l'incompétence des formateurs, ce qui peut remettre en cause la formation des vendeurs ;
- l'indisponibilité des cadres commerciaux (formateurs).

**2.2.2- Formation confiée à un organisme spécialisé :** la formation assurée par les organismes spécialisés, est caractérisée par une meilleure qualification des formateurs, néanmoins, ce mode de formation présente certains inconvénients tels que :

- coûts élevés de la formation:
  - des programmes de formation inadaptés aux spécificités des vendeurs ;
  - méconnaissance éventuelle des produits, des clients et du secteur.

Souvent les entreprises optent pour une solution intermédiaire :

Les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

**2.2.3- Formation intra ou inter entreprise :** l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des vendeurs de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc.

La formation « inter » regroupe des vendeurs de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...

**2.2.4- L'auto formation :** dans ce type de formation, les commerciaux se forment eux même à partir de supports variés: support documentaire, magnétique ou visuel.

### **2.3- Les moyens à mettre en œuvre :**

Après avoir déterminé le contenu de la formation et le choix de la modalité, l'entreprise essaie de mettre à la disposition des formateurs les moyens appropriés pour assurer une formation de qualité ainsi parmi les outils utilisés lors de la formation, on peut citer :

**2.3.1-Les vidéos :** de nombreuses productions s'adressent aux commerciaux, les films présentent des mises en situation réelle de commerciaux et illustrent les différentes techniques applicables face aux clients.

**2.3.2-Les logiciels :** l'informatique, le développement du multimédia offrent de nombreuses possibilités de formation, un aspect intéressant de ces outils est qu'ils permettent l'autoformation pour peu que les vendeurs jouent le jeu et qu'ils se prennent en main.

**2.3.3-Les livres et les manuels de formation** : ces supports traditionnels ne doivent pas être négligés et de nombreux éditeurs proposent des ouvrages qui intéressent les professionnels de la vente.

L'avantage de ce type de supports est leur coût réduit et leur simplicité d'utilisation.

**2.3.4-Les supports télématiques** : grâce aux outils de télécommunication, les entreprises multiplient conférences et forums à distance sous forme de vidéo conférences, de forum de discussion par exemple, afin de faciliter les échanges et de faire participer des stagiaires sans qu'ils ne se déplacent.

#### **2.4- Le coût de la formation :**

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en œuvre et la formule envisagée. En général on distingue deux catégories de coûts liés à la formation :

**2.4.1- Les coûts directs** : ils concernent les coûts de la formation elle-même. Ils sont soit les coûts facturés par un organisme spécialisé ou bien le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais d'hébergement, d'organisation et de déplacement.

**2.4.2- les coûts indirects** : ils concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente.

L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formation évoquée ci-dessus, et entreprend la formation des formateurs.

#### **2.5- L'évaluation de la formation :**

Évaluer les retombées d'une formation n'est pas une chose aisée, car les apports peuvent être quantitatifs et mesurables ou qualitatifs et subjectifs, donc plus difficiles à percevoir

**2.5.1- Résultats quantitatifs** : les résultats de la formation peuvent être quantifiés sur la base des agrégats suivants :

- L'évolution du chiffre d'affaires total, moyen par commande, par client, par visite, par catégories de produits ;
  - La marge dégagée ;
  - Le nombre moyen de visites par commande.

**2.5.2- Résultats qualitatifs** : les critères d'évaluation pris en compte sont :

- Taux de satisfaction des clients (à évaluer par enquête) ;
- Taux de retours ;
- Qualité des contacts avec la clientèle ;
- Intégration des nouveaux vendeurs ;
- Suivi des clients.

### **3- la rémunération de la force de vente :**

La rémunération des vendeurs est l'une des préoccupations principale des responsables de l'entreprise, car cela permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs.

Un bon système de rémunération de la force de vente doit permettre l'adéquation des intérêts des deux parties : « entreprise - vendeurs »

*Pour l'entreprise* : la rémunération doit contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et cela en stimulant les vendeurs, car un vendeur motivé est un vendeur productif.

*Pour le vendeur* : le vendeur attend de sa rémunération :

- La récompense de ses efforts ;
- La reconnaissance de ses supérieurs ;
- L'égalité par rapport aux autres collègues, vendeurs ou non de la société et de la concurrence.

### **3.1- Les objectifs d'un système de rémunération :**

Un bon système de rémunération doit être :

- attractif pour les bons vendeurs ;
- simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- stimulant ;
- utile à la réalisation des objectifs ;
- équitable par rapport au marché du travail et à la qualification ;
- reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur.

### **3.2- Les composantes d'un système de rémunération :**

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence des différents systèmes de rémunération. Il existe plusieurs types de rémunération, le salaire d'un vendeur est composé d'une partie fixe et d'une partie variable, elles sont proportionnellement différentes selon les entreprises (partie fixe 80%, partie variable 20%) ou (partie fixe 50%, partie variable 50%) ou bien (partie fixe 10%, partie variable 90%), ces proportions sont fixées par rapport à la

concurrence ou aux exigences du marché du travail, et en prenant en considération la grille des salaires de l'entreprise.

**3.2.1- le fixe** : c'est un montant fixé d'avance, versé mensuellement qui a pour but d'assurer au vendeur une certaine stabilité de ses revenus et ne prendre en compte ni les efforts, ni les résultats déployés par les vendeurs.

Ce mode de rémunération présente des avantages et des inconvénients dans le tableau suivant :

**Tableau N°5 : les avantages et les inconvénients du système fixe :**

Avantages	Inconvénients
-----------	---------------

<p><b>V</b> <b>E</b> <b>N</b> <b>D</b> <b>E</b> <b>U</b> <b>R</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération non directement liée aux résultats.</li> <li>- Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière.</li> <li>- Sécurité quand au niveau de la rémunération.</li> <li>- Simplicité de calcul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative.</li> <li>- Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs.</li> <li>- Niveau de salaire forcément limité.</li> </ul>
<p><b>E</b> <b>N</b> <b>T</b> <b>R</b> <b>E</b> <b>P</b> <b>R</b> <b>I</b> <b>S</b> <b>E</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision possible des coûts de vente.</li> <li>- Système simple à appliquer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vendeur risque de tomber dans la routine.</li> <li>- Peu stimulant.</li> <li>- Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent.</li> </ul>

Source : HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit P.258

**3.2.2- Variables :** elle comporte les commissions et les primes sur les ventes réalisées.

**3.2.2.1- les commissions :** avec le système de commission, 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 « taux de commission ».

**a) Les taux de commissions :** les taux sont appliqués en fonction :

- de la concurrence ;
- de la marge de l'entreprise ;
- du niveau des autres composantes de la rémunération ;
- du niveau de rémunération souhaité pour les vendeurs de l'entreprise.

**b) Les avantages et les inconvénients de la commission :** le système de commission possède des avantages et des inconvénients. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°6 : les avantages et les inconvénients de la commission :**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>V</b>	- Sentiment de justice entre les vendeurs.	- Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers.
<b>E</b>		
<b>N</b>	- Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.	- Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficile à vendre.
<b>D</b>		
<b>E</b>		
<b>U</b>		
<b>R</b>		

<b>E</b>	- Stimulation des vendeurs.	-Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs.
<b>N</b>		
<b>T</b>	- Le coût des ventes est en	
<b>R</b>	fonction du chiffre d'affaires.	-Raisonnement à court terme ; les
<b>E</b>		vendeurs peuvent délaissé la
<b>P</b>	- Avec un système de taux les	prospection.
<b>R</b>	plus forts n'interviennent que	
<b>I</b>	pour un chiffre d'affaires très	-Les vendeurs peuvent faire des
<b>S</b>	élevé, ce qui préserve la	ventes forcées.
<b>E</b>	rentabilité de l'entreprise.	
		-Difficile de lancer de nouveaux produits.

**Source :** HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit P.263

**3.2.3- la prime :** a pour objectif de récompenser les efforts déployés par les vendeurs pour la réalisation de différents objectifs (nombre de visites, volume de ventes, nouveaux clients acquis, matériel promotionnel mis en place).

Ces derniers peuvent être :

- **Quantitatifs :** ils sont déterminés par :
  - le chiffre d'affaire global ;
  - le chiffre d'affaire par type de produits ;
  - la marge à réaliser ;
  - les quantités de produits à vendre ;
  - la part de marché ;
  - la clientèle (nouveaux clients) ;
  - le nombre de visite clients et/ou prospects.

- **Qualitatifs** : il s'agit de :
  - La fidélisation (pour certains) ;
  - La conquête de nouveaux marchés ;
  - L'organisation (temps de déplacement, d'organisation de tournées).

Notons que la prime n'existe jamais seule, elle est souvent associée à une rémunération fixe.

**3.2.3.1- Le calcul des primes** : le calcul des primes diffère selon que les primes sont fixes ou par quotas.

**-Les primes fixes** : le montant est fixé à l'avance, pour la réalisation d'un objectif ou d'une tâche.

Ce système est simple mais il comprend deux inconvénients :

- Risque de découragement du vendeur s'il est proche de l'objectif sans l'atteindre ;
  - Une fois la prime acquise, le vendeur n'est pas motivé à dépasser l'objectif fixé.
- Pour pallier à ces insuffisances, l'entreprise peut faire recours aux primes par quotas.

**-Les primes par quotas** : elles sont versées aux vendeurs en fonctions du taux de réalisation de leurs objectifs.

Une entreprise offre à ses quatre vendeurs une prime de 2000 DA s'ils atteignent l'objectif qui est fixé à 1.200.000-de chiffre d'affaires.

Au cours d'un mois ils ont réalisé les chiffres d'affaires suivants :

Vendeur 1 : 1.400.000 DA

Vendeur 2 : 1.150.000 DA

Vendeur 3 : 1.000.000 DA

Vendeur 4 : 900.000 DA.

Le pourcentage de la prime attribuée en fonction du taux de réalisation de l'objectif est comme suit :

**Tableau N°7 : Le taux de la réalisation de l'objectif et le pourcentage de la prime attribuée**

Taux de réalisation de l'objectif « T »	Pourcentage de la prime de base attribuée
T < 80%	0%
80% ≤ T < 95%	50%
95% ≤ T < 100%	80%
100% ≤ T < 110%	100%
T < 110%	120%

**Source :** HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit P.265

Le montant de la prime qu'ils perçoivent est calculée comme suit :

**Tableau N°8 : le montant de la prime :**

Vendeur	CA réalisé	Taux de réalisation de l'objectif	Pourcentage de la prime	Prime
1	1.400.000	116,6%	120%	2400
2	1.150.000	95,83%	80%	1600
3	1.000.000	83,33%	50%	1000
4	900.000	75%	0%	0

**3.2.3.2- Les avantages et les inconvénients de la prime :** le système de la prime comporte des avantages et des inconvénients. Ils sont illustrés dans le tableau suivant :

**Tableau N°9 : Les avantages et les inconvénients de la prime :**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>V E N D E U R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissances des efforts.</li> <li>- Revenus supplémentaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de manipulation du système par la direction.</li> <li>- Calcul parfois complexe.</li> </ul>
<b>E N T R E P R I S E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oriente les vendeurs vers des objectifs précis.</li> <li>- Le coût associé à la prime n'apparaît qu'à un certain niveau de vente.</li> <li>- Système évolutif en fonction de la conjoncture.</li> <li>- Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système engendrant des coûts difficiles à supporter.</li> <li>- Gestion difficile des formules de calculs.</li> </ul>

**Source :** HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit P.266

**3.3- Les autres formes de rémunération :**

Les autres formes de rémunération sont :

**3.3.1- L'intéressement** : les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise.

**3.3.2- Les rémunérations indirectes** : l'entreprise accorde des avantages à ses salariés (véhicule, restaurant, organisation de voyages...), elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération.

**3.3.3- Les remboursements de frais** : ils représentent le remboursement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité.

Les remboursements peuvent être au réel (le vendeur justifie ses frais par les factures d'essence, d'hôtel), comme il peut être forfaitaire.

Un système de rémunération efficace dépend du dosage choisi par l'entreprise entre ses composants, et de son adéquation avec le contexte commercial et le type d'activité des vendeurs. Par ailleurs l'entreprise doit définir les attitudes qu'elle souhaite favoriser (l'esprit d'équipe, la réalisation des objectifs, etc.).

#### **4- L'animation et le contrôle de la force de vente**

##### **4.1- L'animation de la force de vente :**

« ...le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... »

Ainsi on constate qu'un recrutement efficace, un système de rémunération attrayant et une formation adéquate sont insuffisants pour avoir une force de vente performante.

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial.

A cet effet, on peut dire que l'animation joue un rôle important dans la réussite des vendeurs.

**4. 1.1- Les objectifs de l'animation :** en animant son équipe de vente, le responsable commercial souhaite essentiellement :

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

**4. 1.2- Les types d'animation :**

**4.1.2.1- 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, réunions de la force de vente et les congrès.

**4.1.2.2- La formation** : en apportant aux vendeurs une formation efficace, l'entreprise les valorise, prend en considération leurs manques et leurs attentes et renforce leurs compétences.

**4.1.2.3- Les aides techniques** : elles sont constituées d'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 lequel sont inscrites des informations sur l'entreprise, sur les produits, sur la concurrence et l'argumentaire de vente ;
  - les classeurs d'information : 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 : il est destiné aux clients, il présente l'entreprise, les caractéristiques des produits, leurs avantages, leurs tarifs, etc.
  - les catalogues ;
  - les échantillons ;
  - les produits de démonstration.

**4.1.2.4- Les concours de vente** : il s'agit d'un challenge organisé durant une période (de un à trois mois), et qui porte sur un certain nombre de produits à vendre.

DESBORDES(Pascal) ,op , cit , p87

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

**4.1.2.5- 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.

Les quotas sont aussi considérés à la fois comme étant 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.

**4.1.2.6- La rémunération des vendeurs :** 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.

**4.1.2.7- La délégation :** le manager peut déléguer certaines de ses tâches à ses collaborateurs, et en déléguant ses responsabilités il transfèrera une partie de son pouvoir et exprimera une certaine confiance, et motivera son équipe.

Kotler ( philips) et Dubois (bernerd) op, p 646

LAKDAR (seiou) op , cit, p. 327

#### **4.2- La motivation de la force de vente :**

« Plus un vendeur est motivé, plus il s'investie dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts »

« La motivation se définit comme une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire en état de tension et donc à rétablir un équilibre »

En d'autres termes, afin d'améliorer les résultats de son équipe, le manager doit animer et stimuler les vendeurs, car si un vendeur se sent écouté, reconnu et estimé, il cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs et enfin à véhiculer une image positive de son entreprise.

**4.2.1- La stimulation de la force de vente :** « La stimulation consiste à mobiliser temporairement les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. C'est un outil de promotion des ventes, elle est à court terme, et événementielle, elle vise cependant à :

- Dynamiser l'équipe de vente.
- Augmenter l'esprit de compétition, de l'entreprise, le chiffre d'affaires, la marge ».

**-Les techniques de stimulation :** la stimulation de la force de vente peut prendre différents aspects :

- **L'argent sous forme de prime :** les vendeurs peuvent être stimulés à l'aide de moyens financiers, il semble que l'efficacité de la méthode soit grande.

- **Les cadeaux** : sous forme de bon d'achat, permet de faire un choix parmi des catalogues (électroménager,...etc.).
- **Les voyages** : très appréciés par les commerciaux car ils associent la famille, et les souvenirs qui restent, ils peuvent être individuels ou collectifs (équipe de vente).
- **Les récompenses honorifiques** : les médailles, trophées, titres, diplômes, permettant une reconnaissance, une valorisation du commercial.
- **Les concours de vente** : pour stimuler leur force de vente, les entreprises organisent des concours entre vendeurs, les récompenses varient (voyage à l'étranger, possibilité d'utiliser une voiture de sport....etc.)

Pour encourager et inciter les vendeurs à être plus actifs et plus compétents, l'entreprise utilise plusieurs techniques, destinées à inciter les vendeurs à réaliser des objectifs précis en leur donnant l'opportunité d'obtenir des récompenses s'ils atteignent un certain niveau de performance :

Primes, les concours de vente, commission, cadeaux (électroménager), voyage, invitation à un dîner, récompenses honorifique et marque de reconnaissance.

La méthode de stimulation la plus utilisée par est basée essentiellement sur le salaire, c'est-à-dire plus le vendeur vend, plus ses primes n'augmentent.

#### **4.3- Le contrôle de la force de vente :**

Le contrôle des vendeurs est indispensable, il permet de les évaluer en analysant les écarts par rapport aux réalisations.

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

---

CLAUD Demeure ,Op , cit p 265

RENE Moulinier, *prospection commerciale, stratégies, éd d'organisation 1998 paris p119*

L'évaluation de la force de vente constitue « Un ensemble de méthodes, de moyens, et de politiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences »

**4.3.1- Les différents types de contrôle :** il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

**4. 3.1.1-Le contrôle quantitatif :** il se fait à l'aide des critères suivants :

- comparaison des ventes aux quotas ;
- rentabilité des ventes (ratios : bénéfices/ventes) ;
- nombre et taille des commandes prises ;
- frais d'exploitation du vendeur ;
- nombre de nouveaux clients.

Il faut noter que cette évaluation ne peut être effectuée que de façon relative par rapport à celle d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

**4.3.1.2- Le contrôle qualitatif :** cette évaluation porte 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.

**4.3.2- Les modalités de contrôle de la force de vente :** pour avoir une force de vente efficace, il est nécessaire de la contrôler à travers les modalités suivantes :

**4.3.2.1- 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.

**4.3.2.2- L'analyse des documents du vendeur :** il s'agit d'analyser :

- *Les bons de commande* : c'est un outil indispensable pour savoir quelles sont les références les plus commandées, les moins commandées, selon quelle périodicité, quelle saisonnalité.

- *Les comptes rendus d'activité* : ils renseignent sur l'état actuel du marché (clients, concurrents). Les documents utilisés sont :

- Le rapport de visite : le vendeur inscrit des commentaires sur la visite effectués (commande, besoins des clients).
- La fiche client : elle indique les résultats 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, produit, total) et frais engagés.
- Les notes de frais : pour conserver le contrôle d'activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars prés.

**4. 3.2.3- 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 client, par produit ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Taux moyen de remise ;
- Nombre de visite ;
- Nombres de commandes ;
- Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamations).

**Tableau N°10 : tableau de bord :**

## Chapitre II gestion de la force de vente

## la mise en place et la

Nom de vendeur :		région :						période :			
Objectif	janvier		Février		Mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	P	R	P	R	P	R	P	R	FA	DE	
	R	E	R	E	R	E	R	E	VO	FA	
	E	E	E	E	E	E	E	E	RA	VO	
	V	L	V	L	V	L	V	L	BLE	RA	
	U		U		U		U			BLE	
Chiffre d'affaire par produits :	64	68	60	58	63	68	187	194	+7	-	103.74
Produit A	26	24	22	20	25	23	76	67	-	-6	91.78
Produit B											

**Source :** C. Hamon, A.Toulec, P.Lezin, op.cit P.278.

Ce tableau concerne le premier trimestre de l'année N. Le vendeur a réalisé 103.74% de son objectif de chiffre d'affaires. On remarque ici est plutôt en avance pour le produit A et plutôt en retard pour le produit B. Son activité compte tenu de ce constat le vendeur doit s'accrocher son action sur le produit B.

**4.3.3- 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.

**4.3.4- Critères d'évaluation utilisés en milieu industriel :** ils utilisent plusieurs techniques comme :

- Connaissances techniques ;
- Aptitudes techniques (compréhension de l'évolution de la matérielle capacité de mise en rapport avec l'environnement) ;
- Capacité d'évolution et d'adaptation (le vendeur peut-il progresser, changer de terrain, de produit, de type de clientèle) ;
- Capacité de saisie et de transmission des informations ;
- Organisation de son temps de travail ;
- Tenue et mise à jour de son fichier ;
- Connaissance du terrain (connaissance opérationnelle des différents éléments du terrain). Cette évaluation doit avoir lieu une fois par année, parfois deux fois.

**4.3.5- Le style d'évaluation :** le mode d'évaluation de l'activité du vendeur dépend de style de management pratiqué par l'encadrement.

Type d'évaluation	Principe	Avantages	Inconvénients
	Le vendeur analyse lui-même	*Il apporte certainement un	* Son appréciation risque d'être

Auto-évaluation	son activité. Il dispose de son propre tableau de bord, et porte un jugement personnel sur son action.	éclairage irremplaçable. *Il connaît la clientèle de son secteur, l'organisation de son travail, les difficultés qu'il rencontre au quotidien.	partiale. * Il ne connaît pas toujours le marché, la concurrence.  * Il est un peu seul pour évaluer tous les paramètres.
Evaluation autoritaire	* La hiérarchie n'associe pas le vendeur à l'évaluation. *Le vendeur est un salarié. Statut qui implique le lien de subordination juridique envers l'entreprise, qui est le maître d'œuvre de la force de vente.	* Le manager dispose de tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'activité de ses vendeurs, s'il a mis en place tous les outils nécessaires à l'évaluation.	* Le vendeur peut se sentir peu impliqué. * Risque de contestation et de démotivation. * Risque de ne pas adhérer à une démarche à laquelle il n'aura pas été associé.
Co-évaluation (évaluation discutée)	* Les vendeurs et leurs responsables se rencontrent et discutent ensemble	* Le manager dispose d'un outil irremplaçable de motivation en	* Lourdeur de l'organisation.

---

	de l'évaluation.	impliquant les vendeurs dans le processus d'évaluation et de fixation des objectifs. * D'autre part les vendeurs détiennent des informations sur le marché, une expérience du terrain dont il est dommage de se priver.	
--	------------------	--	--

**Source :** HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit P.281

**Conclusion :**

La force de vente peut donc être considérée comme un système de ressources humaines. La responsabilité des vendeurs consiste essentiellement à gérer une relation avec les personnes qui lui servent de ressources à l'intérieur de sa propre entreprise. Du côté de l'entreprise, le problème de gestion de la force de vente consiste

essentiellement a prendre un certain nombre de mesures pour assurer la taille, l'organisation les niveaux de compétences et de motivations nécessaires a la force de vente. De plus, les vendeurs étant des agents pratiquement indépendants, le rôle de la direction sont d'amener autant que possible les vendeurs a trouvé leur propre intérêt, tout en poursuivant les objectifs de l'entreprise.

C'est par ces particularités qu'il faut expliquer les mutations que subit aujourd'hui la fonction commerciale.



