

RUPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHESCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Dr. TAHER MOULAY SAIDA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SCIENCES COMMERCIALES ET
SCIENCE DE GESTION



Mémoire Master
Marketing

OPTION : Marketing des services

Présenté Par :

➤ **Mr : NAAR Abdelkader**

**Force de vente - Etude empirique
Entreprise ABRAS Wilaya de SAIDA -**

➤ **Encadreur : Dr. CHERIFI DJELLOUL**

Membre de juré :

➤ **Professeur DIAB Zeggai**

➤ **Professeur SOUAR Youcef**

Année Universitaire : 2017-2018

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abords le docteur CHERIFI Djelloul pour avoir accepté et diriger ce travail.

Je remercie également le professeur SOUAR Youcef d'une part pour avoir accepté d'être membre de juré et examinateur et d'autre part pour son assistance et ses conseils.

Mes remerciements vont également au professeur DIAB Zeggai pour avoir accepté de prendre part à la soutenance de cette mémoire et d'y présider.

Je tiens aussi à remercier les responsables de l'entreprise d'accueil pour leurs Assistances.

En fin mes remerciement aux personnels de la faculté des sciences économique, science commerciales et sciences de gestion professeurs, et administration à leur tête le doyen de la faculté.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents et toute ma famille.

Je le dédie également à mes amis.

SOMMAIRE

Introduction P.1-2

Chapitre 1 : l'organisation de la force de vente P.3

Section 1 : généralités sur la force de vente P. 3-7

Section 2 : la structure de la force de vente P.8-11

Section 3 : les différents types et statuts de la force de vente P.12-13

Section 4 : la taille de la force de vente P.14-19

Chapitre 2 : le management de la force de vente P20

Section 1 : le recrutement des vendeurs P.21-24

Section 2 : la formation de la force de vente P.25-28

Section 3 : la rémunération de la force de vente P.29-36

Section 4 : l'animation et la stimulation de la force de vente P.37

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente P.38-63

Chapitre3 : Force de vente et organisation de la distribution P64

Section 1 : circuits et acteurs de distribution P .64-66

Section 2 : Les différentes méthodes de la vente P.67-71

Chapitre 4 : Etude de cas Société des produits abrasifs ABRAS P72-88

Conclusion P.89-90

Liste des Figures

Figure	Titre	Page
Figure1	Les différentes phases d'une vente et leur importance relative	50
Figure 2	Vue de l'entreprise ABRAS	73
Figure 3	Photos des produits d'ABRAS	74
Figure 4	Diagramme part de marché ABRAS	75
Figure5	Organisation de l'entreprise ABRAS	76
Figure 6	Organisation de la fonction commerciale	77
Figure 7	Diagramme séquentiel	80

Liste des Tableaux

Tableau	Titre	Page
Tableau N° I	Les deux approches de formation	27
Tableau N° 2	Les avantages et les inconvénients du système fixe.	30
Tableau N° 3	Les avantages et les inconvénients de la commission.	31
Tableau N°4	Technique des questions	53-54
Tableau N°5	Technique SONACAS	55-56
Tableau N°6	Techniques de réponse aux objections	57
Tableau N°7	Techniques phase conclure de la vente	60
Tableau N°8	Caractéristiques de la fonction gros	66
Tableau N°9	Part de marché d'ABRAS	75
Tableau N°10	Tableau de corrélation (SPSS)	81
Tableau N°11	Tableau Test t (SPSS)	82
Tableau N°12	Test d'échantillon indépendant	83
Tableau N°13	Récapitulatif des modèles	84
Tableau N°14	ANOVA	84
Tableau N°15	Coefficients	84
Tableau N°16	Récapitulatif des modèles	85
Tableau N°17	ANOVA	85
Tableau N°18	Coefficients	86
Tableau N°19	Récapitulatif des modèles	86
Tableau N°20	ANOVA	87
Tableau N°21	Coefficients	87

Introduction

Dans le business en générale et le B to B en particulier la présentation d'un bon produit et/ou service, la pratique d'une politique de fixation des prix flexible répondant le plus en plus aux attentes des clients et/ou consommateurs, la mise en place d'un réseau de distribution performant n'assurent pas à eux seuls la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le passage par la quatrième variable du mix marketing est indispensable, donc une bonne politique de communication ou d'une autre façon un mix de communication performant.

Parmi les éléments du mix de communication en a la force de vente qui est un vecteur de communication personnelle entre l'entreprise et son marché.

Qu'elle est la force de vente ?

Ses différents types ?

Son organisation ?

Son management ?

La réponse à ces questions et d'autres est l'objectif de notre petite étude

La vente des produits et/ou services constitue la finalité d'une entreprise, elle constitue l'une des principales préoccupations d'un manager.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Elle participe à la gestion de la relation client et développe le degré de connaissance des clients.

Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaire.

Le présent petit travail de recherche dans sa partie pratique a pour objectif d'étudier le cas d'une entreprise publique, en l'occurrence l'**Entreprise Nationale des produits abrasifs « ABRAS »**.

Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant :

Le management de la force de vente d'une entreprise industrielle.

Introduction

La problématique que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche porte sur le point suivant :

« Comment peut une force de vente assurée la performance commerciale d'une entreprise ? ».

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à notre problématique, nous avons posé les questions suivantes :

- Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle ?
- Comment la force de vente d'ABRAS est-elle organisée et gérée ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa force de vente ?

À partir de la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes :

- La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux.
- Un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Pour aborder le thème choisi, nous avons opté pour une méthode déductive, c'est-à-dire que nous partons du général pour aboutir au particulier.

Tenant compte de ces éléments, nous avons préféré de structurer notre mémoire en quatre (4) chapitres.

- I. Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la Force de Vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, sa structuration et ses multiples fonctions, ainsi que ses différents types et statuts.
- II. Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la Force de Vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.
- III. Nous évoquerons dans le troisième chapitre, la contribution de la force de vente dans la distribution.
- IV. Le quatrième et dernier chapitre illustre l'étude et l'analyse de sa Force de Vente, en matière de gestion et d'organisation dans l'entreprise d'accueil.

En ce qui concerne notre démarche méthodologique, et la nature de notre thème de recherche, nous nous sommes inspirés d'outils de recherches suivants :

- Des ouvrages traitant du management de la force de vente.
- Des rapports d'activités d'ABRAS
- De l'analyse documentaire et le traitement des informations recueillies.

Chapitre 1 :
L'organisation de la
force de vente

Section 1 : Généralités sur la force de vente

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisque elle est dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer à un certain degré les fondements théorique concernant la force de vente, et que nous avons réparti en quatre (4) sections.

Nous aborderons l'organisation de la force de vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, de ses différents types et statuts, de sa structuration, de ses multiples fonctions ainsi que la place de la force de vente dans la fonction commerciale.

Section 1 : Généralités sur la force de vente

❖ Définition de la force de vente :

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits (*J. LENDREVIE, 1997, p. 392*) »

Selon **Yves CHIROUZE**, la force de vente «...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels (*CHIROUZE, Le marketing études et stratégies, 2003, p. 66*) »

« Une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux (*DARMON, 2001, p. 68*) ».

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent

Section 1 : Généralités sur la force de vente

❖ la place de la force de vente dans la stratégie :

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

Elle adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise, alors que le marketing intervient pour accroître les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à apporter de l'information, ainsi que d'éventuelles idées de nouveaux produits.

La participation de la force de vente au processus d'information, de proposition et d'évaluation des ajustements proposés par le responsable montre son rôle dans la phase d'évaluation d'une stratégie commerciale.

Pour atteindre une productivité intéressante de sa force de vente, l'entreprise doit avant tout avoir une direction stratégique de ses vendeurs, c'est-à-dire qu'elle doit implanter la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mixe de l'entreprise (politique de produit, de prix, de distribution et de communication). Elle fait l'offre au client final, ou au client intermédiaire, elle distribue le produit, ou le fait distribué, elle est aussi un agent de communication privilégié puisqu'elle permet le contact direct d'homme à homme.

❖ la place de la force de vente dans la fonction :

La vente ou l'aboutissement des programmes de vente n'est qu'une partie des plans de marketing, d'actions commerciales, et pour situer la place de la force de vente dans la fonction commerciale nous commençons tout d'abord par la définition de la fonction commerciale.

❖ Définition de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements

Section 1 : Généralités sur la force de vente

des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise (*CHARPENTIER, 1997, p. 230*) »

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs.
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

❖ La place de la force de vente dans la fonction commerciale :

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (que ce soit pour la transformation ou la revente sans transformation) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande.

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

❖ Missions et objectifs de la force de vente

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier.

Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients.

Section 1 : Généralités sur la force de vente

Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus efficace, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces objectifs varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing ; sont généralement ceux de la firme elle-même.

❖ La conduite de l'action de vente :

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en trois phases :

• L'avant-vente : la prospection

« Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : PROSPECT ». La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les représentants eux même.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

• La vente :

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire (*KOTLER, 2000, p. 734*) »

Cela dit, la vente est le face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

Section 1 : Généralités sur la force de vente

Ce rôle doit être claire 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 acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientation sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

• Le suivi et l'après-vente :

Enfin, le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, le vendeur va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi (*C.DEMEURE, 1997*):

- Le suivi du client : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.
- Le suivi de la vente : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

Le service après-vente fait aussi partie de cette phase, et c'est dans son cadre que se joue la fidélité des produits et la notoriété de la marque.

Section2 : la structure de la force de vente

Dans le domaine du management commercial, la structure de la force de vente est en relation avec l'organisation de l'équipe de vente compte tenu des missions confiées aux différents collaborateurs, adaptée à la clientèle, aux produits et à la situation géographique. Elle est indispensable à la réalisation des objectifs et à la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise.

❖ les différentes fonctions de l'équipe de vente :

• Le vendeur :

Il est considéré comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et lier une relation durable avec le client.

Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de l'entreprise qu'il présente auprès des clients. Il transmet vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients.

▪ Les différentes dénominations du vendeur :

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

- Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de la société auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.
- Ingénieur commercial : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (exemple : secteur informatique).
- Technico-commercial : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).
- Promoteur des ventes (marchandiseurs) : il visite les acheteurs assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits.

• Le chef des ventes :

Le chef des ventes encadre, anime, contrôle, forme une équipe de commerciaux et assure des missions de ventes auprès de certains clients (grands comptes). Il analyse aussi l'activité de ses équipes et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. Responsable de la réalisation des objectifs de vente de sa région, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs.

Section2 : la structure de la force de vente

Selon l'importance du nombre de vendeurs à gérer, le chef des ventes ou le responsable des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique : chef des ventes régional, directeur régional, directeur de succursale.

• **Le directeur des ventes :**

Il est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe également les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. Il négocie les référencements avec les centrales d'achat. Il négocie avec les clients importants de l'entreprise.

• **Le directeur commercial :**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale de l'entreprise (choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, la politique de prix, la clientèle à cibler...). Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

❖ **la structure de la force de vente :**

• **La structure géographique (par région) :**

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise.

Ce système permet à l'entreprise de :

- Définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur,
- Réduire les risques de conflits entre représentants,
- Minimiser les frais de déplacements.
- Mais il présente des inconvénients :
- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients,
- Difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes.

Cette structure convient mieux, lorsque la clientèle de l'entreprise est relativement homogène et sa gamme de produit est peu diversifiée. Dans le cas contraire, l'entreprise peut songer à une structure par produit ou par client.

Section2 : la structure de la force de vente

• **La structure par produit**

La structuration de la force de vente par produit est appliquée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux.

Cette structure offre des avantages :

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients,
- Une connaissance approfondie des produits par les représentants,
- Meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients.
- Mais elle engendre des inconvénients :
- Le coût élevé des frais de déplacement,
- Risque de confusion : plusieurs vendeurs pour le même client,
- Limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise.

• **La structure par marché ou type de clientèle :**

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

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

L'inconvénient majeur de cette forme de structure apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, ce qui entraîne une augmentation des frais de déplacements et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

• **La structure mixte :**

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

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

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marchés.

Section2 : la structure de la force de vente

- **Remarque :**

Il n'existe pas de structure parfaite, une structure performante est celle qui évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle. Généralement au sein de la même force de vente coexistent plusieurs structures.

Section3 : Les différents types et statuts de la force de vente

❖ les types de force de vente :

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

Les différents types de force de vente peuvent être regroupés selon le type d'activité et le lien juridique.

• La typologie selon le type d'activité :

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

▪ Force de vente interne (sédentaire) :

Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire, c'est à dire que c'est les clients qui se déplacent vers les points de ventes. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes.

▪ Force de vente externe (itinérante)

C'est les vendeurs qui se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez- vous, négociation).

Ces deux modes d'organisation peuvent cohabiter dans la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.

• La typologie selon le lien juridique

Elle se distingue par rapport au lien juridique qui s'établit entre les vendeurs et l'entreprise, il existe deux catégories :

▪ Force de vente propre :

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise donc ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liées avec elle par un bien de subordination juridique.

Section3 : Les différents types et statuts de la force de vente

➤ Avantages :

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit.
- Le lien de subordination juridique entre l'entreprise et ses vendeurs facilite à l'entreprise le contrôle de l'équipe de vente.
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

➤ Inconvénients :

- Ce type de force de vente nécessite l'animation, la formation, le suivi,...etc.
- Coût de vente élevé quand le chiffre d'affaire baisse

▪ Force de vente déléguée

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés, ils exécutent leurs activités en permanence ou temporairement.

➤ Avantages :

- Coût des ventes proportionnelles au chiffre d'affaire.
- Vendeurs autonomes, indépendant ils disposent d'un portefeuille de clients.

➤ Inconvénients :

- Taux de commission élevé.
- L'entreprise ne peut pas orienter l'activité du vendeur vers ses objectifs.
- Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.

Ces différents modes d'organisations peuvent exister au sein d'une même force de vente, une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaines régions, si la densité de la clientèle le justifier, et une force de vente déléguée sur d'autre.

Après avoir déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter, l'entreprise mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité.

Section4 : La taille de la force de vente

Déterminer le nombre de vendeurs nécessaire est primordial pour optimiser l'effort de la force de vente et la rendre efficace.

Les méthodes de détermination sont différentes selon que la force de vent est externe ou interne.

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, la plupart des entreprises recourent à l'une des méthodes suivantes :

La détermination du nombre de représentants

La méthode utilisée dépend essentiellement des objectifs fixés à la force de vente.

Un objectif de couverture conduira à utiliser une méthode fondée sur la charge de travail des vendeurs.

Un objectif de chiffre d'affaires rendra utile l'étude d'une relation linéaire entre le montant des ventes et le nombre de vendeurs.

Un objectif plus financier nécessitera une prise en compte de la « rentabilité » des vendeurs.

La méthode basée sur la charge de travail

Elle consiste à étudier le marché-cible et à le segmenter si leurs besoins ne sont pas homogènes.

Certaines entreprises sont alors amenées à classer leurs clients selon leur potentiel ou leur niveau d'achat (petits, moyens et gros clients).

D'autres distingueront leur clientèle en fonction du type de client : par exemple, les grossistes, les détaillants, etc.

D'autres encore les classeront en fonction des services qu'ils attendent : par exemple, les clients recherchant une formation et une assistance, les clients n'en souhaitant aucune.

Certaines entreprises utilisent une combinaison de critères pour découper leur clientèle (par exemple : petites entreprises de peinture, grosses entreprises du BTP).

Section4 : La taille de la force de vente

Une fois cette segmentation de la clientèle réalisée, on dénombre les clients dans chaque catégorie. Puis, on estime le nombre de visites nécessaires pour servir correctement chaque client de chaque classe.

À l'aide des études des charges de travail des vendeurs (voir plus haut), il est possible de calculer le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer aux acheteurs d'une classe donnée.

On peut alors calculer le nombre de représentants nécessaire pour couvrir le marché à l'aide de la formule suivante :

$$N = \sum_i^n \frac{ViCi}{Ri}$$

Où N est la taille de la force de vente externe

Vi le nombre de visites nécessaires pour la catégorie de clients i

Si le nombre de clients potentiels de la classe i

Ri le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans la classe de clients i

Exemple : Un fabricant veut s'adresser à 2 000 détaillants, 400 grossistes, 20 centrales d'achat. Il estime qu'il faut visiter 12 fois les détaillants, 24 fois les grossistes, 6 fois les centrales.

Il pense qu'un vendeur peut effectuer, par an, 300 visites à des détaillants, 150 à des grossistes, 120 à des centrales.

$$\text{Il devra recruter } N = \frac{2\,000}{300} + \frac{400 \times 24}{150} + \frac{20 \times 6}{120}$$

$$N = 80 + 64 + 1$$

$$N = 145 \text{ vendeurs}$$

Section4 : La taille de la force de vente

Cette méthode permet, par ailleurs, de mettre en évidence les différences qu'il peut y avoir entre les vendeurs selon le type de clientèle. Si les besoins des clientèles sont très différents, le profil des vendeurs, leur formation et leurs motivations, leur manière d'organiser leur travail

le seront également. Il faudra alors réfléchir sérieusement à une structure de l'équipe de vente externe par types de clients et différencier les modes de recrutement et de sélection.

Dans notre exemple, plutôt que de recruter 145 vendeurs au même profil, il serait plus judicieux de sélectionner 1 spécialiste de la négociation avec les centrales d'achat, 64 représentants ayant une expérience de la vente aux grossistes et 80 vendeurs peut-être moins expérimentés chargés de la commercialisation auprès des détaillants.

La méthode basée sur la productivité du vendeur

Elle consiste à estimer, d'une part le chiffre d'affaires potentiel de l'entreprise, d'autre part le montant des ventes réalisables en moyenne par vendeur.

Il suffit ensuite de diviser ces deux estimations pour déterminer le nombre de vendeurs nécessaires pour atteindre l'objectif de ventes.

Exemple :

Chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise = 6 000 000 euros

Montant des ventes réalisées en moyenne par vendeur = 600 000 euros

Nombre de vendeurs à recruter = 10

Cette méthode est utilisée principalement par des entreprises qui étendent géographiquement leur force de vente et qui sont donc en mesure de calculer une moyenne par vendeur à partir des ventes réalisées par leurs représentants en activité.

Section4 : La taille de la force de vente

Elle est également utilisée par les sociétés gérant plusieurs magasins pour fixer le nombre de vendeurs dans les futurs points de vente.

La méthode de régression linéaire

Lorsqu'il existe des données historiques suffisantes, il est préférable d'utiliser l'analyse de régression simple, plutôt que de considérer comme vraie une relation entre le chiffre d'affaires et le nombre de vendeurs qui n'existe peut-être que dans l'imagination du chef d'entreprise.

Par exemple, une société de vente d'encyclopédies en porte à porte a constaté que son chiffre d'affaires avait varié historiquement avec le nombre de ses démarcheurs.

Nombre de vendeurs X : 3 5 7 8 11 12

CA en Keuros Y: 810 980 990 1 120 1 510 1 520

La société souhaite estimer la taille de sa force de vente qui lui permettrait d'atteindre un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros.

Pour ce faire, on détermine l'équation de la droite des moindres carrés, non sans avoir vérifié le lien entre les deux variables grâce au coefficient de corrélation (0,969).

La droite des moindres carrés a pour équation :

$$Y = 83,26 X + 516,68 \text{ donc}$$

$$X = (Y - 516,68) / 83,26$$

En conséquence, pour remplir l'objectif des 2 millions de F., il faudrait une équipe de 18 vendeurs (17,8). Autrement dit, la société de vente directe doit recruter 6 nouveaux démarcheurs pour atteindre la taille optimale.

Les méthodes « financières »

La détermination du nombre des commerciaux en fonction du nombre de visites à effectuer par client présente des risques financiers lorsque le coût de la visite est supérieur au profit résultant des ventes obtenues.

La prudence veut donc que l'on estime le coût d'une visite ou d'une journée de visite.

Exemple de méthode :

Section4 : La taille de la force de vente

- on commence à estimer le coût direct annuel d'un vendeur, C, en faisant la somme des appointements fixes, des commissions, des frais d'automobile, des frais de déplacement, etc. (après avoir examiné les documents comptables de l'entreprise ou d'une entreprise similaire)
- on détermine le nombre de jours consacrés aux visites par le vendeur par an, J, en déduisant de 365 jours, les jours fériés, le congé annuel, les journées perdues pour cause de maladies, les jours consacrés aux autres activités (réunions, foires, formation, correspondance commerciale, etc.)
- on évalue le nombre de visites effectuées en une journée par le vendeur (N)
- on estime les autres coûts de l'équipe de vente (indirects) C' : coût de personnel d'encadrement commercial, coût de personnel d'administration (employés, secrétaires, etc.), frais de bureaux (loyer, éclairage, chauffage, etc.), frais divers (timbres, téléphone, etc.) :

Le coût par visite, V, est égal à $V = \frac{C+C'}{J \times N}$

Une fois cette estimation faite, il est possible d'utiliser des méthodes de recherche opérationnelle telles que la programmation linéaire pour déterminer le nombre de vendeurs qui permettra de maximiser le profit dégagé. Toutefois, ces méthodes nécessitent, en plus du savoir-faire mathématique, des informations parfois difficiles à rassembler.

Quoique scientifiquement critiquable comparée à la programmation linéaire, une méthode simple permet d'estimer le nombre de vendeurs en fonction d'une part de leur charge de travail, d'autre part du coût de la visite.

Ayant calculé le coût par visite, V, il est, en effet, possible de distinguer deux types de clients, ceux dont la commande moyenne génère un profit supérieur ou égal au coût moyen d'une visite et les autres.

Section4 : La taille de la force de vente

Seuls les clients de la première catégorie assurant une rentabilité à la visite d'un représentant, on calculera donc la taille de la force de vente externe en fonction de leur nombre.

T = temps consacré aux visites par vendeur et par an

W = temps total des visites nécessaires par client rentable

(Éventuellement classé en plusieurs catégories : grossistes, détaillants, ...)

R = nombre de clients rentables

Taille théorique de la force de vente externe = $\frac{R \times W}{T}$

Il s'agira ensuite :

- de trouver des moyens pour prospector les clients « non rentables » en utilisant des techniques de marketing direct : publipostage {mailing), publipostage groupé (bus mailing), marketing téléphonique (phoning), télex, télécopie, e- mailing, etc.
- de déterminer la charge de travail liée à ces opérations de marketing direct, puis leurs coûts (personnel employé, autres coûts) et leur rentabilité,
- de recalculer le coût moyen de la visite par représentant en tenant compte des probables modifications des coûts indirects (équipe de vente interne) bien qu'il soit difficile de les évaluer sans prendre en considération le nombre de cadres et d'employés commerciaux nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe de vente externe. L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes (**CHIROUZE, *Le Marketing, 1997***).

Chapitre 2 : le
management de la force
de vente

Section 1 : le recrutement des vendeurs

Chapitre 2 : le management de la force de vente

Manager la force de vente, c'est un art : les réflexes, les règles d'action, la vision que l'on a des choses, le savoir-faire sont plus importants que les outils.

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle (*DEMEURE, 1996, p. 256*) ».

Premièrement, nous aborderons les différents aspects concernant le recrutement des vendeurs, le profil du vendeur, la recherche et la sélection des candidats.

Deuxièmes, nous présenterons des généralités sur la formation de la force de vente. Et nous présenterons les composants d'un système rémunération, ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Et troisièmement, nous mettrons la lumière sur l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Section 1 : le recrutement des vendeurs :

De nos jours les entreprises ont besoin de vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus en plus féroce ; c'est la raison pour laquelle le recrutement constitue un enjeu principal et capital pour l'entreprise.

« 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 (*DEMEURE, 1996, p. 258*)»

Aujourd'hui la qualité des équipes commerciales prend davantage de poids et d'importance. Les entreprises sont donc appelées à être attentives à cette qualité commerciale, et d'abord dans le recrutement des vendeurs.

Il faut établir le profil du vendeur pour le poste et non celui du vendeur idéal en général, et trouver un homme de ce profil en fonction du travail souhaité, du cadre prévu et de l'effort de vente à fournir.

Section 1 : le recrutement des vendeurs

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes :
la préparation du recrutement :

La préparation de recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise et la définition du poste et du profil du vendeur.

➤ **L'évaluation des besoins :**

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

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

Les raisons de la rotation du personnel sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprise).
- Les départs provoqués (licenciements).
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

● **Le besoin des compétences nouvelles :**

Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car :

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux).
- L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans les activités commerciales.
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

● **Le développement ou la création d'entreprise :**

Une entreprise en création doit recruter pour constituer une équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés, qui pourront accompagner son développement, conquérir des parts de marchés.

Section 1 : le recrutement des vendeurs

• **La définition de fonction :**

C'est la première étape dans tout processus de recrutement, elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutement et elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

- Fonction (rôle ou mission) : Il s'agit d'une brève description du poste.
- Les 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.

Cette définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évaluation dans l'entreprise.

❖ **la recherche des candidats :**

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) ou combiner entre ces modes d'actions.

Plusieurs procédés de recrutement s'offrent à l'entreprise :

- Les petites annonces-presse.
- Les petites annonces Internet.
- La cooptation.
- Les salons de recrutement.
- Les relations avec les écoles.
- Les stagiaires.

❖ **la sélection des candidats :**

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, l'entreprise constitue une présélection à partir des lettres de candidature manuscrites et des curriculum vitae (CV).

Section 1 : le recrutement des vendeurs

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

- **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.

- **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 :**

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

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

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

- **Les entretiens individuels :**

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

- ❖ **l'intégration des nouveaux vendeurs :**

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

- **L'accueil :**

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

Section 1 : le recrutement des vendeurs

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de phase d'embauche : le bureau, la 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 superviseurs hiérarchiques.

- **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.

À 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.

Section2 : La formation de la force de vente

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne (*RAMOND, 2002, p. 143*) »

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée (*C. HAMON, 1993, p. 38*) La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets et reste un moyen de mise en œuvre de la politique de la marque, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de sa performance.

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

La formation a pour but de :

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

❖ les besoins en formation :

La formation des nouveaux vendeurs consiste à leurs enseigner les connaissances et le savoir-faire indispensable à l'exécution de leurs tâches, ce qui va de la présentation de la culture de l'entreprise, de son règlement interne, des produits et clients de l'entreprise jusqu'à une initiation aux techniques de négociation.

Alors que la formation du personnel en place, consiste à les mettre au courant de l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise, au souci d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrières.

Section2 : La formation de la force de vente

Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leur statut qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

L'entreprise doit analyser avec ses vendeurs leurs besoins de formation dans le but de remédier les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente.

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement.
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances, erreurs.
- Lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque ou améliore un point faible qui a été auparavant identifié.

❖ **le contenu de la formation :**

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

• **Formation de base :**

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous citons :

- La présentation de l'entreprise.
- La présentation de la gamme de produits.
- La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente.
- La description des caractéristiques de la clientèle.
- La description des caractéristiques des concurrents.

• **Autres formations :**

Elles complètent la formation de base :

- La gestion du temps, l'organisation des tournées : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités.
- L'amélioration du niveau général du vendeur : qui consiste à améliorer sa culture général (langues, économie, marketing...), ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

Section2 : La formation de la force de vente

	<i>ENTREPRISES</i>	<i>ORGANISME SPECIALISE</i>
<i>CARACTER IST-IQUES</i>	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
<i>AVANTAGE S</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Coût plus fiable. - Adaptation plus facile du contenu et la forme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stage adaptés aux besoins. - Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis. - Meilleure qualification des intervenants.
<i>INCONVEN IENTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale. - Liens hiérarchiques entre formateurs et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme par toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coût élevé de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

❖ les modalités de la formation :

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

La formation est directement réalisée par l'entreprise ou par des organismes spécialisés.

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients des deux approches de formation : Tableau N° 1 : **Les deux approches de formation. Source : (C. HAMON, 1993, p. 288)**

Section 3 : la rémunération de la force de vente

La durée du programme de formation, son contenu et les besoins à satisfaire sont les critères qui aideront à choisir la meilleure approche.

Remarque

Souvent les entreprises optent pour une solution intermédiaire : Les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leurs équipes eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

❖ **le coût de la formation :**

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

• **Les coûts directs :**

Ils concernent les coûts de la formation elle-même. Ils représentent soit les coûts facturés par un organisme spécialisé, soit le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais d'hébergement, d'organisation et de déplacement.

• **Les coûts indirects :**

Ils concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente.

❖ **l'évaluation de la formation (PERITTI, 2000, p. 436) :**

L'évaluation des résultats de la formation, c'est l'étape dont la quelle on va établir l'impact de la formation sur les vendeurs. Plusieurs critères d'évaluation peuvent être envisagé, tels que la satisfaction des vendeurs à l'égard de la formation, le niveau de réalisation des objectifs de formation, la rentabilité des actions de formation.

- Celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux.
- Celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle.
- Celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

Section 3 : la rémunération de la force de vente

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

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

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

Elle doit :

- 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 marché de l'entreprise.
-

❖ Les composants d'un système de rémunération :

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

• Le fixe :

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

Section 3 : la rémunération de la force de vente

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

Tableau N° 2 : Les avantages et les inconvénients du système fixe. Source : (P. LEZIN, 1999, p. 35)

	<i>AVANTAGES</i>	<i>INCONVENIENTS</i>
<i>VENDEUR</i>	<ul style="list-style-type: none">- Rémunération non directement liée aux résultats.- Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière.- Sécurité quand au niveau de la rémunération.- Simplicité de calcul.	<ul style="list-style-type: none">- Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative.- Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs.- Niveau de salaire forcément limité.
<i>ENTREPRISE</i>	<ul style="list-style-type: none">- Prévision possible des coûts de vente.- Système simple à appliquer.	<ul style="list-style-type: none">- Le vendeur risque de tomber dans la routine.- Peu stimulant.- Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent.

• **La commission :**

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

Section 3 : la rémunération de la force de vente

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

Tableau N° 3 : Les avantages et les inconvénients de la commission. Source :
P. LEZIN, A. TOULLEC, Op.Cit., page 35. (P. LEZIN, 1999, p. 35)

	<i>AVANTAGES</i>	<i>INCONVENIENTS</i>
<i>VENDEUR</i>	<ul style="list-style-type: none">- Sentiment de justice entre les vendeurs.- Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.	<ul style="list-style-type: none">- Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers.- Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficiles à vendre.
<i>ENTREPRISE</i>	<ul style="list-style-type: none">- Stimulation des vendeurs.- Le coût des ventes est en fonction du chiffre d'affaires.- Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs.- Raisonnement à court terme, les vendeurs peuvent délaissé la prospection.- Les vendeurs peuvent faire des ventes forcées.- Difficile de lancer de nouveaux produits.

Section 3 : la rémunération de la force de vente

- **La prime :**

« La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires (C. HAMON, 1993, p. 45) »

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

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

- **La structure à salaire et à commission :**

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

Un des avantages de cette structure est sa souplesse suivant l'objectif qu'il veut atteindre, et compte tenu des objectifs de l'entreprise et les conditions de marché. Le gestionnaire peut doser différemment le salaire et la commission or en offrant un salaire de base plutôt bas et une commission importante, on vise la croissance. Par contre, un salaire de base élevé et une commission faible favoriseront le service à la clientèle et le travail d'équipe (C. HAMON, 1993, p. 50).

- **La structure à salaire et à prime :**

Le représentant reçoit un salaire de base plus une prime. La prime procure une récompense seulement lorsqu'un objectif (quantitatif ou qualitatif) a été atteint. Des primes risquent toutefois de donner lieu à l'établissement d'objectif trop ambitieux ou de favoriser seulement quelques représentants dans l'équipe.

Lorsque la prime porte sur une période trop longue, les représentants ont tendance à faire des efforts au dernier moment.

- ❖ **l'élaboration d'un système de rémunération performant :**

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

Section 3 : la rémunération de la force de vente

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

➤ **l'animation et la stimulation de la force de vente :**

❖ **l'animation de la force de vente :**

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats » (*DAYAN, 2000, p. 411*)

Les résultats d'une entreprise dépendent en grande partie de la qualité de l'animation de la force de vente, en conséquence de la valeur du chef des ventes.

Elle est en réalité beaucoup plus complexe, elle doit tenir compte de la grande variété des hommes et leurs différences, de l'entreprise et son action commerciale, du profil des postes occupés et du profil du vendeur.

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

• **Objectifs et rôle de l'animateur :**

En animant son équipe de vente, le responsable commercial souhaite essentiellement :

- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise ;
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente.
- Cet homme et à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, avec toutes les qualités que ces trois rôles impliquent :
- En tant que chef, il faut qu'il soit un connaisseur, un expérimenté, il doit assumer ses responsabilités.
- En tant qu'animateur, doit être un guide, influence son équipe, crée un esprit d'équipe, coordonne entre ses membres et les motives.
- En tant qu'arbitre, il faut qu'il soit juste avec les membres de son équipe, règle les problèmes et les conflits avec diplomatie, leurs redonne confiance.

Donc, animer est le grand rôle du chef commercial :

Section 3 : la rémunération de la force de vente

- « Animer, c'est faire sentir une présence permanente même à distance (*C. HAMON, 1993, p. 261*) »

- « L'animateur domine les situations sans dominer les hommes (*FERY, 1988, p. 9*) »

Le responsable de l'équipe de vente doit :

- Expliquer le travail,
- Adapter l'homme à sa fonction,
- Encourager l'initiative,
- Critiquer avec tact (diplomatie),
- Félicite,
- Ne pas mettre sa propre expérience en avant.

• 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.

▶ La communication

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

- Les circulaires.
- Les notes.
- Les flashes d'information.
- Les lettres personnelles.
- Le journal de la force de vente.
- La conférence.
- La réunion des vendeurs.

Section 3 : la rémunération de la force de vente

► 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.
- Les classeurs d'informations.
- Les fichiers clients.
- Les aides pour la visite chez le client potentiel : Telles que :
- Le documentaire, les catalogues, les échantillons et les produits de démonstration.

► La formation

L'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche du vendeur à former, il est le mieux placé pour détecter ses besoins personnels et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et de vendeur.

Elle permet aussi de développer les capacités et aptitudes des vendeurs, ainsi que leur potentiel dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

► La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

► Les techniques d'animation

Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet, de mettre en relief un ensemble de techniques principales qui sont :

► Le climat de travail

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales : (*DAYAN, 2000, p. 391*)

- **Le moral du groupe** : sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités de groupe (l'esprit de corps). Il influence directement le moral de chaque individu.

Section 3 : la rémunération de la force de vente

- ▶ **Le moral du vendeur individuel** : son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de société en particulier.

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. L'animateur doit faire en sorte que les relations interpersonnelles soient les meilleurs possibles.

▶ **L'accompagnement du vendeur sur le terrain**

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation, elle permet de :

- ▶ Maintenir le contact avec les vendeurs.
- ▶ Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux.
- ▶ Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

▶ **Les réunions de travail**

Les contacts entre les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors de réunion de groupes.

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

- ▶ Régulières : quotidiennes ou hebdomadaires.
- ▶ Annuelles : ils se réunissent pour par exemple, présenter les résultats de l'année, etc.
- ▶ Occasionnelles : ils se réunissent dans des évènements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit,...).

▶ **La rémunération des vendeurs**

C'est un élément important à considérer pour l'animation d'une force de vente. Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, et avoisine celui des concurrents. Ainsi l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de vente.

Section4 : l'animation et la stimulation de la force

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

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

• **Les techniques de stimulation :**

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

▶ **Les concours**

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

▶ **Les récompenses honorifiques**

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tous les salariés.

▶ **Les jeux**

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir 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.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ». (DAYAN, 2000, p. 394)

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

Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

- A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus,
- A tirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

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

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

❖ les types de contrôle de la force de vente :

Un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables réalisables, cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

• Le contrôle quantitatif :

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis.

Ce contrôle se fait à l'aide des critères suivants :

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).
- 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.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Il faut noter aussi 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.

• **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.

❖ **les modalités du contrôle de la force de vente :**

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

• **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.

• **L'analyse des documents du vendeur :**

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

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

• **Le contrôle à partir d'un tableau de bord :**

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

- Chiffre d'affaires par clients, par produit.
- Nombre de nouveaux clients.
- Taux moyen de remise.
- Nombre de commandes.
- Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

❖ L'évaluation de la force de vente :

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ». (DAYAN, 2000, p. 62)

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 ses qualification et ses compétences (C.DEMEURE, 1997, p. 262)».

• Les styles d'évaluation :

R. MOULINIER distingue pour un commercial deux types d'évaluation (R.MOULINIER, 1997, p. 119) :

- 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.

• 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.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de la gestion de la force de vente, et cela en cinq (5) sections.

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

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

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

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

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

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

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

1. Les différents métiers de la vente :

La vente regroupe différentes fonctions.

- Le preneur d'ordres, qui enregistre simplement les commandes des détaillants (sans véritable action de négociation).
- Le télévendeur, dont le rôle est de vendre au moyen du téléphone (sédentaire) ; il travaille souvent « en couple » avec un vendeur de terrain. Dans les centres de contacts, des téléopérateurs gèrent des appels téléphoniques entrants ou sortants. Ils peuvent avoir une activité de vente. Ils constituent un maillon important dans la gestion de la relation client.
- Le représentant, qui a pour rôle principal de convaincre les prospects ou les clients. En fonction des secteurs d'activité et des habitudes, il peut prendre différentes appellations : conseiller de clientèle, délégué commercial, conseiller commercial, chargé de clientèle, responsable de secteur, ingénieur d'affaires, ingénieur commercial...
- Le technico-commercial, qui utilise ses compétences techniques pour convaincre ses interlocuteurs en élaborant une solution adaptée à leurs besoins
- Le négociateur, qui traite des affaires de grande envergure tant dans le domaine commercial (référencement en centrale d'achat) qu'industriel (aviation, usines clés en main...).

D'autres fonctions existent dans les métiers de la vente qui sont complémentaires à l'activité de vente :

- le prospecteur, qui a pour rôle de rechercher des clients éventuels pour les produits qu'il représente (mais il ne prend pas de commande) ;
- le visiteur (ou délégué) médical, qui a pour rôle de présenter aux médecins les produits du laboratoire pharmaceutique pour lequel il travaille (sans prendre de commande) ;
- le marchandiseur (marchandiser), qui a pour fonction d'améliorer la présentation

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

de ses produits sur le point de vente ;

- le chef des ventes (chef d'agence, chef de région...), responsable de l'équipe de vente, qui a pour fonction d'animer et de stimuler l'équipe de vente ;
- l'inspecteur des ventes, dont la tâche est de contrôler le travail des « vendeurs » dont il a la charge (et parfois d'organiser leur formation). Souvent, la fonction d'inspecteur des ventes est assurée par le chef des ventes.
- Dans la réalité, la distinction n'est pas toujours aussi précise et il n'est pas rare de rencontrer des vendeurs-marchandiseurs, ou des vendeurs qui effectuent eux-mêmes la prospection.

Une force de vente peut être interne ou externe à une entreprise :

- Force de vente interne à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés de l'entreprise productrice. C'est le cas le plus fréquent.
- Force de vente externe à l'entreprise, c'est-à-dire composée de commerciaux salariés d'une entreprise prestataire de service travaillant pour le compte de l'entreprise productrice.

Une entreprise peut utiliser une force de vente externe de plusieurs manières :

- ponctuellement, pour remplacer un commercial malade ou épauler la force de vente interne à l'occasion d'un événement précis (lancement d'un nouveau produit, test d'un produit...),
- durablement, pour sous-traiter tout ou partie de l'activité commerciale de l'entreprise.

2. Profil et rôle du vendeur :

Sans être toutes radicalement nouvelles, les qualités exigées actuellement d'un vendeur ne sont plus les mêmes que celles exigées il y a une dizaine d'années. Désormais le vendeur doit être un professionnel reconnu complet et compétent qui sait :

- **communiquer** : créateur de contacts, créateur d'un réseau de relations, négociateur, le métier de vendeur demande de réelles aptitudes à la communication et à l'écoute de l'autre
- **s'adapter** : savoir comprendre l'autre, être en phase avec lui, savoir « épouser » toutes les situations être convaincant ;
- connaître à fond ses produits (ainsi que les produits concurrents) et la manière de les vendre (maîtriser l'argumentaire, les techniques de face à face) ;

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- maîtriser les nouvelles technologies (informatique, intranet, internet) (*R.MOULINIER, 1997, p. 120*)
- être honnête, intègre, autant vis-à-vis des clients que de l'entreprise qui l'emploie être organisé ;
- faire preuve d'avidité, aussi bien spontanée que face aux différents « challenges » proposés ;
- prendre de l'ascendant, c'est-à-dire de l'autorité, une influence certaine sur l'autre ;
- être en pleine possession de ses moyens physiques et intellectuels (endurance physique, nerveuse, intellectuelle, équilibre, réalisme) ;
- intégrer parfaitement l'entreprise dans ses démarches, c'est-à-dire adopter l'esprit de l'entreprise, avoir pleinement conscience de travailler pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- Ces nouvelles exigences viennent du fait que le rôle même du vendeur a changé. Il doit être un véritable homme d'affaires, un « ingénieur d'affaires », un manager de son secteur et de son temps, un « détecteur de personnalité », un homme de communication.
- Les vendeurs vont tenir un rôle de plus en plus prépondérant dans la stratégie marketing. La force de vente est une des composantes à part entière du mix (plan de marché).

3. Les principaux statuts de vendeurs :

Il existe différents statuts de vendeurs :

– **Les intermédiaires internes à l'entreprise (salariés) :** représentants statutaires (VRP) et représentants non statutaires (salariés « ordinaires » qui ne possèdent pas le statut de VRP) ;

– **Les intermédiaires externes à l'entreprise (non-salariés):**

commissionnaires, courtiers, agents commerciaux.

Les statuts de vendeurs salariés sont de loin les plus utilisés par les entreprises.

❖ **LES VRP :** Les VRP (*Voyageurs, Représentants, Placiers*, trois anciennes catégories de vendeurs regroupées en une seule), Ils sont divisés en deux grandes populations :

- **Les VRP exclusives** : qui travaillent uniquement pour une entreprise,
- **Les VRP multicartes** : qui travaillent pour plusieurs entreprises. La tendance est au remplacement progressif des multicartes par des exclusifs. Les VRP bénéficient de la législation sociale de tout salarié et d'une législation particulière (caractéristique de leur statut de VRP) représentée par les articles du code du travail. Pour bénéficier de ce statut spécifique de VRP, il faut satisfaire aux conditions principales suivantes :
 - travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs,

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- exercer la fonction de façon exclusive et constante,
- ne pas faire d'opération commerciale pour son compte personnel,
- être lié à l'entreprise par un contrat stipulant la nature des marchandises ou services achetés ou vendus, le secteur géographique ou la catégorie de clients alloués au représentant, la nature et le taux de rémunération.

Il est important de noter qu'en l'absence de contrat écrit, un représentant satisfaisant toutes ces clauses relève du statut de VRP quel que soit l'avis de son employeur.

Les VRP disposent également d'une convention collective (**R.MOULINIER, 1997, p. 120**)

Cet accord porte surtout sur l'attribution d'un minimum de ressources, sur la garantie de rémunération en cas de maladie, la durée du préavis, les indemnités de rupture, et la clause de non-concurrence.

❖ **Les avantages du statut de VRP :**

Le principal avantage de ce statut est la protection contre les licenciements abusifs et les différentes indemnités de fin de contrat.

- **L'indemnité de rupture abusive** : qui est due lorsque le licenciement n'est pas consécutif à une faute grave du représentant (travail très insuffisant, refus de faire parvenir des rapports de visite prévus au contrat...).
- **L'indemnité de clientèle** : due si deux conditions sont remplies
 - rupture abusive du contrat par l'employeur, incapacité permanente ou départ à la retraite,
 - création ou développement par le représentant d'une clientèle (la preuve est à apporter par le représentant).
- **Le retour sur échantillonnage** : qui représente le montant des commissions que doit percevoir le représentant sur les affaires qu'il a traitées avant son départ et facturées après la rupture du contrat.

Le VRP statutaire bénéficie d'autres avantages par rapport à son collègue non statutaire, et un abattement fiscal supplémentaire. Mais ce dernier avantage n'en est pas vraiment un puisqu'il n'est pas impératif d'être officiellement VRP statutaire pour en bénéficier.

Ces avantages fiscaux seront vraisemblablement abrogés dans l'avenir.

❖ **Les obligations du VRP**

- **Une carte d'identité professionnelle** : délivrée par la préfecture du département où est domicilié le représentant.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- **L'obligation de non-concurrence** : pendant la durée du contrat, pour les VRP exclusifs (clause d'interdiction), et à la fin du contrat pour tous les VRP : interdiction de travailler pour un concurrent ou de s'établir à son compte dans la même branche pendant une durée déterminée.
- **La conservation et restitution de la collection** : porter le meilleur soin aux produits qui lui sont confiés et les restituer à la fin du contrat. Le VRP doit s'acquitter de ses impôts sur le revenu, mais n'est assujéti ni à la TVA, ni à la taxe professionnelle.

➤ **LES REPRÉSENTANTS NON STATUTAIRES :**

Ce sont les représentants salariés qui ne remplissent pas toutes les conditions pour avoir le statut de VRP. Ce sont des salariés de droit commun.

➤ **les agents commerciaux:**

L'agent commercial agit en qualité de mandataire, en travaillant au nom et pour le compte d'une entreprise (ou de plusieurs) en contrepartie de commissions (possibilité de travailler en son propre nom, avec pour conséquence d'acquérir la qualité de commerçant).

Ce statut particulier qui se développe est utilisé dans différents domaines comme l'immobilier, l'ameublement, l'automobile... Les personnes pratiquant la vente directe à titre principal ou habituel peuvent adopter le statut d'agent commercial.

L'agent commercial peut également être un véritable créateur d'entreprise, qui dirige une agence commerciale, entreprise prestataire de service. Ce statut possède des avantages et des inconvénients.

❖ **Avantages :**

- Possibilité de négocier tout type de contrat de distribution, en incluant tout type de clause (exclusivité de distribution d'un produit...).
- Travail plus libre que celui d'un représentant salarié (le contrôle exercé par le mandant est moindre).
- Possibilité d'embaucher des représentants.

❖ **Inconvénients**

- Inscription sur un registre spécial au greffe du tribunal de commerce.
- Affiliation, avec paiement de cotisations sociales.
- Paiement de l'impôt sur le revenu au titre des bénéficiaires commerciaux
- Affiliation à la Chambre de commerce et d'industrie.
-

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➤ les vendeurs à domicile indépendants (VDI):

- Le vendeur indépendant dont l'activité de vente directe est occasionnelle bénéficie du récent statut de Vendeur à Domicile Indépendant (VDI).
- C'est un statut mixte de travailleur indépendant, assimilé salarié au plan du droit de la Sécurité Sociale, qui permet de bénéficier du régime général de la Sécurité Sociale. Le VDI bénéficie de cotisations sociales allégées et progressives et ne cotise qu'en cas de revenus effectifs (*J. LENDREVIE, 1997, p. 492*).
- Pour être VDI, les formalités sont très simples : il suffit de donner son numéro d'inscription au registre général de la Sécurité Sociale à l'entreprise de Vente Directe qui gère la partie administrative et effectue les versements des cotisations sociales.
- Mandataire ou revendeur, l'activité du vendeur indépendant est souvent, dans un premier temps, occasionnelle, mais peut devenir régulière jusqu'à représenter sa principale source de revenus. Ainsi, lorsque ses gains dépassent durant 3 années consécutives 50 % du plafond annuel de la Sécurité sociale, il devra la 3^e année s'inscrire à un registre professionnel. Ainsi, le statut de VDI lui aura permis de créer en douceur et sans risque

I. La prospection :

La prospection, action de rechercher et de transformer en client une personne ou une entreprise qui ne l'est pas, est une tâche ingrate et souvent de longue haleine.

Mais c'est aussi une tâche indispensable pour la pérennité de l'entreprise. Un secteur qui n'est pas régulièrement prospecté est un secteur dans lequel, à moyen terme, le nombre de clients va tendre vers zéro (puisque'ils seront peu à peu récupérés par la concurrence et qu'ils ne seront pas remplacés par de nouveaux).

D'où l'importance de cette action de prospection pour un commercial soucieux de l'avenir de son secteur et de son entreprise.

On distingue deux types de « non-client » :

- **le suspect :** entreprise organisme ou personne dont on connaît l'existence mais dont on ne sait pas l'intérêt pour un ou plusieurs produits (une entreprise nouvellement créée par exemple)
- **le prospect :** entreprise, organisme ou personne que l'on connaît (contact antérieur) et que l'on sait intéresser par un ou plusieurs produits.

➤ La préparation de la prospection :

Pour être à même de mener à bien sa prospection, le commercial doit s'y préparer et avoir des connaissances précises sur :

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- le marché dans lequel évolue l'entreprise (situation, part de marché des principaux acteurs, tendance d'évolution...)
- son entreprise, pour être capable de la « vendre » au prospect
- ses produits, pour savoir les présenter sous leur bon angle, développer des arguments choisis
- les entreprises concurrentes, pour connaître les grandes lignes de leur politique et de leur stratégie commerciale
- les produits des concurrents, pour savoir discerner les avantages et les inconvénients de ses produits par rapport à ceux de la concurrence.

➤ **La sélection des cibles de prospection et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre :**

❖ **sélection des cibles de prospection :**

La concurrence étant de plus en plus vive dans tous les secteurs d'activité, il est nécessaire d'organiser sa prospection de manière méthodique et de déterminer des cibles précises pour des périodes données (consacrer, par exemple, pendant un mois, son travail de prospection sur un secteur d'activité).

Les prospects étant de même nature, leurs attentes et leurs motivations seront assez proches ce qui va permettre de préparer une base d'approche commune et donc d'augmenter l'efficacité de la prospection, la répétition des visites permettant d'améliorer la tactique de départ.

La base de données prospects est un outil indispensable à toute prospection (la prospection sauvage rentrer sans rendez-vous dans une entreprise que l'on ne connaît pas, n'est intéressante que pour obtenir suffisamment d'informations pour entreprendre ultérieurement une démarche rationnelle).

Elle doit permettre de connaître un minimum d'informations sur les prospects coordonnées précises de l'entreprise (adresse, téléphone...), activité,

Quelques données chiffrées (nombre de personnes, chiffre d'affaires...), potentiel, nom de la personne à contacter... Si ces données n'existent pas, un travail de préparation pour les obtenir est indispensable. Des sources externes permettent aussi d'obtenir des informations assez précises en vue d'un travail de prospection : les annuaires professionnels tels que le

« Kompass », la location ou l'achat de bases de données privées.

Un des objectifs du travail de prospection est aussi d'essayer de « récupérer » les clients perdus et passés à la concurrence. C'est un travail délicat qui demande une grande connaissance des produits concurrents. Dans ce cas, l'utilisation du fichier interne sera précieuse pour analyser les relations passées avec cet ancien client.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

moyens à mettre en œuvre (J. LENDREVIE, 1997, p. 395) :

- **La visite** : c'est le principal moyen de communication avec les prospects. Elle permet d'établir un contact direct (présentation de l'entreprise, du produit, possibilité de démonstration, d'adaptation du produit ou du service au prospect). Elle est d'ailleurs souhaitée par le prospect dans la majorité des cas. Elle permet de plus d'obtenir un certain nombre de renseignements utiles pour la négociation (situation financière, conditions de paiement, de livraison...).
- **La visite peut être précédée d'un mailing** : qui va permettre d'attirer l'attention du prospect sur un point particulier de l'offre
- **Le mailing peut être remplacé par un « avis de passage »** envoyé par le représentant au prospect. Ce document prévient le prospect de la visite du représentant à une date et une heure données, et attire l'attention sur l'importance de cette visite pour le prospect. L'intérêt de l'avis de passage est de pouvoir préparer une tournée de prospection. Son principal inconvénient réside dans son efficacité, assez faible.
- **Le mailing peut être suivi d'une relance téléphonique** : qui multiplie en moyenne par trois l'effet du publipostage. Le but de cet appel téléphonique est la prise de rendez-vous avec le prospect. Si l'entreprise en est équipée, c'est le centre de contact qui gèrera ces appels téléphoniques à partir de la base de données prospects.

➔ **La pratique de la prospection :**

❖ **les clés de la prospection :**

La prospection est une démarche qui coûte cher à l'entreprise, tant au niveau financier que sur le plan humain : une journée entière de prospection est fatigante physiquement et moralement. Il faut donc l'organiser pour pouvoir obtenir plus rapidement une première commande, d'un montant plus élevé, et renouvelable à court terme.

La première clé est l'obtention d'un rendez-vous avec le bon interlocuteur. Une première visite, de renseignement, sera peut-être nécessaire pour obtenir des informations sur l'entreprise, son fonctionnement et l'identité du meilleur interlocuteur (qualification d'un « suspect »).

Le rendez-vous pris, la seconde clé concerne la maîtrise des produits et de l'argumentaire. Des matériels sont à la disposition des commerciaux pour personnaliser cet argumentaire et le rendre plus attrayant : support de présentation de documents, transparents et rétroprojecteur, diaporama, vidéo, micro-ordinateur portable.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

❖ L'organisation et le management de la prospection

- **L'organisation** : La prospection peut être effectuée soit par des prospecteurs (qui ne font que de la prospection, et donnent aux représentants travaillant sur le secteur les renseignements sur les contacts pris), soit par les représentants eux-mêmes (cas le plus fréquent). La prospection commence par l'élaboration d'un plan de prospection, organisé à partir du fichier prospect et du temps alloué à la prospection. Il est possible de gérer son temps de prospection de deux manières différentes (dans le cas où c'est le représentant qui prospecte)

- **Se réserver un temps de prospection chaque jour** : en fonction des rendez-vous pris et du temps restant disponible (entre deux rendez-vous, en fin de journée) :

- **Avantages** :

- pas de réduction du temps de visite clients,
- diminution du coût de la prospection,
- réduction de la lassitude.

- **Inconvénients** :

- risque, de la part des représentants, de ne pas prospecter, au profit des visites clients plus rentables,
- difficulté de passer de l'état d'esprit d'une visite client à celui d'une visite de prospection.
- Prévoir des périodes spécifiques à la prospection (une journée par semaine par exemple):

- **Avantages** :

- travail plus systématique, mieux organisé,
- disponibilité totale pour la prospection.

- **Inconvénients** :

- lassitude,
- coût élevé,
- désorganisation des visites clients.
- Les renseignements pris sur les prospects doivent venir enrichir le fichier prospect, véritable clé de voûte de la prospection.

Il faut également organiser le suivi de la prospection en mettant sur pied un programme de relances (publipostages, appels téléphoniques, visites) pour convaincre les prospects (l'utilisation d'un agenda informatisé est ici d'une grande utilité).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- **Le management** : Le travail de prospection nécessite un management assez strict concernant le compte rendu des visites effectuées (tout le monde sait que les commerciaux n'aiment pas trop prospecter).

L'intégration, dans le salaire du représentant, d'une prime « nouveaux clients » est une stimulation efficace et une garantie pour le responsable commercial. L'analyse des résultats mois par mois, secteur par secteur, permettra de mettre en lumière les carences en matière de prospection :

- rapport « nombre de visites de prospection/nombre total de visites »,
- rapport « nouveaux clients/nombre de visites de prospection », et de mettre en place une formation spécifique pour les commerciaux ayant des lacunes dans ce domaine (*J. LENDREVIE, 1997, p. 395*).

II. les étapes de l'entretien de vente et leurs techniques

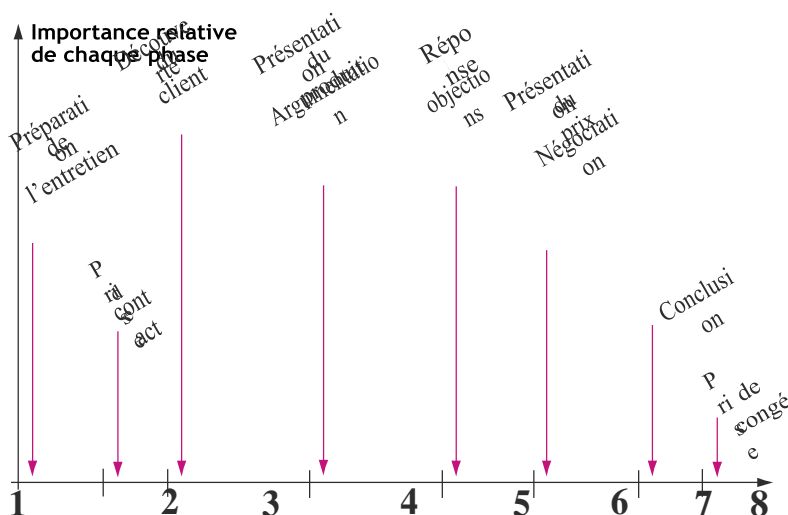
Un entretien de vente se décompose en plusieurs étapes, le plus souvent consécutives, qui permettent au commercial d'atteindre son objectif.

Le but de ce chapitre est de découvrir, pour chaque étape, des techniques utilisables dans des actions de vente, en face-à-face ou au téléphone. Ces techniques classiques ont fait leurs

preuves et forment la base de toute formation professionnelle à la vente. Même si une personne peut manifester une attirance pour la vente, le vendeur inné n'existe pas. Il lui faut appliquer un plan de vente et des techniques précises pour développer et améliorer son efficacité.

- **Plan général de vente**

Figure N°01: Les différentes phases d'une vente et leur importance relative



Temps (durée relative de chaque phase)

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➤ Phase 1 : la préparation de l'entretien

L'entretien de vente est pour un vendeur un acte très important, qu'il ne peut pas se permettre d'effectuer à la légère. Chaque visite se prépare. Cette préparation peut ne prendre que quelques minutes, mais elle est indispensable pour tirer le meilleur parti possible de la communication avec un client.

❖ OBJECTIFS

Une visite non préparée aura deux conséquences :

- une perte de temps pour le représentant,
 - une perte de temps pour le client
- Pour éviter cela, la préparation de la visite doit être effectuée systématiquement avant chaque contact avec un client ou un prospect, en prospection comme avec un rendez-vous.

➤ TECHNIQUES

La préparation d'une visite recouvre trois volets différents :

- **La préparation matérielle**: qui consiste à prévoir tous les documents indispensables au bon déroulement de l'entretien de vente :
 - documents commerciaux : fichier clients, catalogue produits, tarif, bons de commande, échantillons, carte de visite...
 - documents organisationnels : agenda, stylo, calculette...
- **la préparation méthodologique** : qui consiste à bâtir un plan de vente pour chaque visite :
 - quels objectifs (objectif principal, objectif de repli)
 - quelle stratégie pour atteindre ces objectifs ?
- **la préparation psychologique** : qui consiste à se préparer mentalement avant la visite :
 - séparer vie professionnelle et vie privée
 - se « déstresser » avant d'entrer chez le client
 - se donner un moral de vainqueur.

➤ CONSEILS

Les visites importantes doivent être préparées au bureau, fiche client en main pour étudier les contacts précédents (s'il y en a) et fixer un objectif précis à l'entretien.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➤ Phase 2: la prise de contact :

Les premières minutes de toute communication sont importantes, surtout quand, en prospection, les interlocuteurs se découvrent. Lorsque l'on sait que la première impression est souvent celle que l'on retient, cette phase de prise de contact prend alors toute son importance. Il faut faire bonne impression dès le début car « La première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise ! » (La Rochefoucauld). C'est également vrai lors d'une visite chez un client, que l'on connaît déjà. Faire à nouveau bonne impression ne pourra que conforter l'opinion que le client a du vendeur.

❖ OBJECTIFS:

- Créer un climat favorable à la vente, un climat de confiance ;
- Se positionner comme une personne sympathique, sûre d'elle, véritable homme d'affaires sur son secteur.

-

❖ TECHNIQUES:

Respecter la règle des 4 □□20, c'est-à-dire être conscient que l'interlocuteur va se faire une opinion de nous pendant les 20 premières secondes de l'entretien, et donc surveiller :

- ses 20 premiers gestes (démarche, poignée de mains, respecter une distance psychologique par rapport à l'interlocuteur),
- ses 20 premiers mots (identification, présentation, phrase d'accroche, penser à l'intonation et surveiller son débit verbal, éviter certains mots et expressions négatifs),
- les 20 cm de son visage, c'est-à-dire sourire, montrer sa sympathie autant que son professionnalisme, maîtriser sa voix (assurée) et son regard (franc)

❖ CONSEILS (R.MOULINIER, 1997, p. 135) :

- Être convaincu que l'on ne dérange pas, que l'on apporte une information intéressante pour l'interlocuteur.
- Éviter les pièges tendus par le prospect (par exemple, ne pas accepter d'attendre trop longtemps si un rendez-vous a été fixé, refuser d'être reçu dans un couloir...).
- Être curieux, par exemple discrètement observer le bureau de l'interlocuteur : des éléments facilement observables peuvent être utiles pour la suite de l'entretien (ordre, désordre, présence de tel ou tel équipement...).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➔ Phase 3 : la découverte du client :

Cette phase de la vente est primordiale. C'est elle qui conditionne le bon déroulement de la vente. Une bonne phase de découverte, suivie d'une reformulation pour prouver au client qu'on l'a bien compris, permet au vendeur de présenter efficacement « le » produit qui va répondre aux besoins du client.

Si la phase de découverte est incomplète, le vendeur va avoir tendance à présenter « le catalogue de ses produits », sans trop savoir lequel correspond le mieux aux besoins de son client.

C'est une phase d'écoute active pendant laquelle le vendeur parle peu, mais s'efforce de faire parler son client.

❖ OBJECTIFS :

- Découvrir les besoins (voir page 30 la définition de la notion de besoin) et les motivations (par rapport à la typologie SONCAS par exemple) de son client.
- Montrer au client que l'on a compris ses besoins et motivations et que l'on peut l'aider à les satisfaire.
- Mieux connaître sa personnalité, son « mode de fonctionnement »
-

❖ TECHNIQUES

- Il existe différentes formes de questions qui permettent chacune d'obtenir un type de réponse particulier.

- **Tableau N° 4 : *Technique des questions***

Overate	Pour faire parler l'interlocuteur (comment... ?, que... ?, quel... ?, pourquoi... ?).
Fermée	Pour obtenir des réponses précises, pour obtenir un accord (questions commençant par un verbe et entraînant une réponse par oui ou par non, combien... ?, quand... ?).
Alternative	Question qui entraîne une réponse le plus souvent prévue par celui qui la pose, pour orienter le déroulement de la discussion (« vous gérez actuellement vos stocks manuellement ou avec l'informatique ? »).
Ricochet	Qui permet de « rallonger » la réponse de l'interlocuteur, d'obtenir plus de détails (« c'est-à-dire ? », « ah bon ? »).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Reformulation	C'est-à-dire reformuler les propos de l'interlocuteur sous forme de question (« vous travaillez donc avec un fichier papier, sur lequel vous entrez manuellement et en fin de chaque journée les mouvements de stock, c'est bien cela ? »). Ce type de question a plusieurs avantages - montrer à l'interlocuteur que l'on a parfaitement compris ses propos, - lui redonner la parole et lui permettre de rajouter quelque chose, - « baliser » l'entretien d'accords mutuels.
----------------------	--

- Les questions doivent être posées selon un ordre bien précis pour faciliter la communication et favoriser l'obtention de réponses utiles pour le vendeur. On parle de stratégie de questionnement.
- Il faut poursuivre le questionnement tant que l'on ne connaît pas avec précision les besoins du client et que l'on n'a pas découvert sa motivation principale (selon la typologie SONCAS : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie).
- Cette phase de questionnement doit se terminer impérativement par une reformulation, qui a pour but :
 - de montrer au client qu'il a été compris par le vendeur,
 - de rassurer le client,
 - de « verrouiller » cette phase de l'entretien et de passer à la présentation du produit adapté aux besoins du client.

De plus, il est conseillé de terminer cette reformulation par une question, qui va permettre au vendeur de s'assurer qu'il n'a pas déformé les propos de son prospect.

❖ CONSEILS

- Ne pas hésiter à préparer les questions importantes lors de la phase de préparation
- garder le contrôle de l'entretien tout en impliquant l'interlocuteur
- écouter l'interlocuteur, en pratiquant l'écoute active : se concentrer sur ce que dit l'interlocuteur, précéder sa pensée, et reformuler (voir ci-dessus)
- écouter à deux niveaux : le verbal (mots) et le non-verbal (le ton, la voix, les attitudes), pour essayer de percer le « secret de la personnalité » de l'interlocuteur
- tout écouter, et pas seulement ce qu'il nous plaît d'entendre
- ne pas couper la parole ;
- oser utiliser le silence pour que l'interlocuteur continue à parler
- il est préférable de poser des questions en partant du général pour arriver au particulier : par exemple, commencer par des questions sur l'activité de l'entreprise (en prospection) et finir la phase de découverte en posant des questions sur les motivations du client par rapport à un besoin précis (d'où l'expression stratégie de questionnement)

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

- cette phase de questionnement doit se terminer impérativement par une reformulation.
- « L'homme a deux oreilles et une bouche pour écouter deux fois plus qu'il ne parle. » (Confucius)

➤ Phase 4: la présentation du produit et l'argumentation :

C'est une phase importante pour le prospect, car il va pouvoir voir le produit. Il ne faut pas gâcher cette présentation. Montrer le produit trop tôt est une erreur. Il faut faire attendre un petit peu le prospect... La présentation n'en aura que plus de force, si elle est bien effectuée, et si les arguments présentés « touchent » l'interlocuteur.

❖ OBJECTIFS:

Utiliser les éléments découverts pendant la phase précédente pour :

- présenter le produit adapté aux besoins de ce client,
- présenter ce produit sous l'angle qui va le plus sensibiliser ce client (en fonction de sa motivation principale).

❖ TECHNIQUES :

- Montrer le produit (documentation, échantillon ou produit réel si c'est possible) en présentant un premier argument bâti à partir d'une caractéristique du produit à laquelle le client va être très sensible.
- La partie personnalisée de l'argument *doit* correspondre au type de SONCAS du client. On peut adapter cet argument à tous les types de SONCAS.

Tableau N° 5 : Technique SONACAS

SONCAS	Caractéristique	Avantage général	Avantage personnalisé
<i>Sécurité</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse... »	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...ce qui vous assure d'avoir un four toujours impeccable. »
<i>Orgueil</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse... »	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...C'est un four ultra-moderne qui ne dépassera pas dans votre cuisine. »
<i>Nouveauté</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse... »	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...C'est un système tout nouveau, qui vient de sortir sur le marché. »

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

<i>Confort</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse...	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...Il va vous permettre de consacrer plus de temps à vos loisirs. »
<i>Argent</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse...	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...Cela va vous éviter d'acheter du produit pour le nettoyer. »
<i>Sympathie</i>	« Ce four est équipé d'un nouveau système à catalyse...	...qui lui donne la particularité d'être auto-nettoyant.	...C'est plutôt pratique, qu'en pensez-vous ? »

❖ **CONSEILS:**

- Sélectionner quelques arguments seulement (trois ou quatre), ceux qui vont toucher votre interlocuteur, qui correspondent à ses motivations (importance de la phase de découverte).
- Ne présenter qu'un argument à la fois.
- Le cas échéant, faire une démonstration (mais elle doit être parfaite, ce qui demande une grande maîtrise du produit).
- Être conscient que ce qui est important pour le client, ce n'est pas la caractéristique technique du produit, mais l'avantage qu'il va en retirer. Il est toujours préférable de parler « avantage » (bénéfice consommateur) que « caractéristique » (sauf pour un client qui aime la technique).
- D'où l'importance de l'avantage général et de l'avantage personnalisé.

(*R.MOULINIER, 1997, p. 138*)

➡ **Phase 5 : la réponse aux objections :**

« Une objection est une marque d'intérêt pour le produit. » Être convaincu de cette affirmation constitue une grande qualité pour un vendeur. À partir de là, les objections ne sont plus attendues avec anxiété, mais avec impatience ! Reste ensuite à les traiter, pour lever le doute et convaincre le client.

❖ **OBJECTIFS**

- Déceler le pourquoi de l'objection.
- Apaiser la tension source de l'objection.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

❖ TECHNIQUES

La règle générale est de *ne jamais contredire le client*. Il faut même lui dire qu'il a raison, que l'on comprend pourquoi il dit cela.

Plusieurs techniques permettent de répondre efficacement à une objection.

Tableau N° 6 : Techniques de réponse aux objections

<i>Anticiper l'objection :</i> « <i>Vous allez me dire...</i> »	Cela permet de répondre à cette objection dans le meilleur climat possible, en la transformant en argument (à utiliser pour les objections qui reviennent
Méthode du « oui, mais » : « <i>Vous avez parfaitement raison de dire que cette machine est lourde, mais...</i> »	Marquer un point d'accord pour faire tomber la tension et reprendre l'entretien sous un angle nouveau. Cela permet de réfuter une objection vraie, sans contredire l'interlocuteur. Il est nécessaire d'habiller le « oui » et le « mais » (« je suis bien d'accord... il ne faut pas
<i>Reformulation interrogative :</i> « <i>Je vous ai bien compris... En somme, vous posez la question suivante : ... c'est</i>	Reformuler et transformer l'objection en question, comme si l'on cherchait à comprendre, en se montrant intéressé, compréhensif. Cela permet de redonner la parole à l'interlocuteur pour qu'il précise sa remarque. Parfois, il va même répondre seul à son
<i>Méthode du boomerang :</i> « <i>Les délais de livraison sont trop longs</i> »... « <i>C'est le succès de ce modèle qui ne</i>	Transformer l'objection en argument. Cette technique crée un effet de choc qui désarçonne l'interlocuteur. Il est important d'énoncer un argument fort que l'interlocuteur ne pourra pas réfuter.
<i>Méthode dilatoire :</i> « <i>Votre remarque est importante, mais j'ai auparavant une question à</i>	Différer sa réponse. Cette technique permet d'éviter de répondre trop tôt à une question pertinente, et de la reformuler plus tard d'une manière beaucoup moins agressive... ou même de l'étouffer complètement.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

❖ CONSEILS

- Laisser l'interlocuteur énoncer son objection jusqu'au bout, sans lui couper la parole ni réagir de quelque manière que ce soit (agitation, moue dubitative...). C'est d'abord une preuve de respect envers lui, et ensuite cela permet de préparer votre réponse. Parfois même, en laissant s'exprimer le client, l'objection s'éteint d'elle-même... !
- Détecter, en écoutant, la vraie nature de l'objection. En effet, une objection en cache souvent une autre
- Une fois l'objection clairement définie, la traiter en donnant une explication claire et précise, en s'assurant que l'interlocuteur est d'accord par des questions de contrôle.
- Cette technique permet de « verrouiller » cette partie de l'entretien en obtenant l'accord du client.

➔ Phase 6 : la présentation du prix et la négociation

La présentation du prix est un moment délicat de la vente, car le prix est un facteur souvent sensible, quel que soit le type de client. Des méthodes précises permettent de présenter le prix de la meilleure façon possible.

❖ OBJECTIFS

- Annoncer le prix au client
- Mener une négociation permettant de conclure la vente. Elle peut porter sur le prix, les quantités, les conditions de règlement et de livraison..
- .

❖ TECHNIQUES

Plusieurs techniques permettent de présenter un prix de façon efficace

❖ CONSEILS

- Ne jamais présenter le prix seul, mais toujours l'accompagner d'un raisonnement mettant en valeur autre chose que le prix (le produit, les avantages qu'il apporte au client...). Un prix doit toujours être introduit et conclu.
 - La notion de prix élevé n'existe pas dans l'absolu. Il faut avoir donné l'envie du produit à l'interlocuteur avant de lui présenter son prix. Sans envie, le prix est toujours trop élevé ! Avec le désir, le prix est rarement un obstacle. Le tout est de savoir créer l'envie du produit.
 - Si la question du prix vient trop tôt dans le déroulement de la vente, il ne faut pas hésiter à différer sa réponse : « Si vous le voulez bien, nous parlerons prix tout à l'heure, mais auparavant j'ai autre chose d'important à vous dire sur le produit... ».
- Après la présentation du prix, débute le plus souvent une négociation qui peut porter

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

sur les quantités, le prix proprement dit (négociation d'une remise), les conditions de règlement (demande d'allongement du délai de paiement), le délai de livraison (demande de raccourcissement du délai)...

Cette négociation prouve l'intérêt du prospect pour le produit, mais le vendeur doit veiller à trouver une solution satisfaisante pour les deux parties, que l'on appelle un accord gagnant-gagnant (voir chapitre suivant).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➤ Phase 7 : la conclusion de la vente :

La conclusion est un moment redouté des vendeurs. Le client va-t-il dire oui ? Si la vente s'est bien déroulée, et si le vendeur a su prouver l'utilité du produit et créer l'envie, cela devient une simple formalité.

❖ OBJECTIF:

Obtenir l'accord verbal puis écrit de l'interlocuteur.

❖ TECHNIQUES

- Détecter les signaux d'achat émis par l'interlocuteur :
- attitude de propriétaire face au produit : le client prend le produit en main, le touche, se l'approprie...,
- questions précises sur la garantie, le SAV...
- Quelques techniques de conclusion.
-

Tableau N° 7 : Techniques phase conclure de la vente

<i>Reformulation</i> <i>n</i>	Récapituler tous les avantages du produit importants pour l'interlocuteur, en le faisant acquiescer à chaque fois : « Nous sommes d'accord sur le fait que ce produit... n'est-ce pas ? et qu'il est... et... OK ?, de plus il permet... toujours d'accord ? eh bien... »
<i>Question alternative</i>	Poser à l'interlocuteur une question ou les deux propositions entraînent l'achat : « Vous le prenez tout de suite ou je vous le fais livrer ? »
<i>Réflexion</i>	À utiliser quand l'interlocuteur désire réfléchir... et lui proposer de réfléchir ensemble, pour passer en revue les avantages du produit : « Vous avez raison de vouloir réfléchir avant cet achat ; si vous le permettez, réfléchissons ensemble : ce produit permet... (Reformulation des principaux avantages)... ».
<i>Test de décision</i>	À utiliser quand l'interlocuteur ne participe pas, n'est pas bavard sur ses sentiments vis-à-vis du produit. Cette technique consiste à agir comme si l'interlocuteur était d'accord pour acheter le produit et a pour but de débloquer la situation : « eh bien, M. Untel, je vous fais livrer un carton dès la semaine prochaine... ». Deux solutions : <ul style="list-style-type: none">- refus, et l'on va demander ce qui gêne l'interlocuteur (la situation est débloquée),- acceptation, aussi étonnant que cela puisse paraître (client timide, peu bavard, impressionnable).

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

❖ CONSEILS

Ne pas attendre que le client soit disposé à l'achat pour conclure. Une hésitation, un silence de votre part et une nouvelle objection peut survenir. Il faut demander l'accord du client dès les premiers signaux d'achat

➔ Phase 8 : la prise de congé :

Il faut savoir terminer une vente. C'est un moment important car c'est la dernière impression que l'on va donner au client. Si la vente n'a pas été effectuée, partir précipitamment ou avec une « tête d'enterrement » ne va pas laisser une impression favorable. À l'opposé, il ne faut pas non plus sortir de chez un client avec le bon de commande à la main en lui montrant trop sa joie. Tout est affaire de mesure.

❖ OBJECTIFS:

- Préparer le terrain pour une prochaine visite.
- Laisser une image positive de soi et de l'entreprise, quel que soit le déroulement de l'entretien.
- Quitter l'interlocuteur. (*R.MOULINIER, 1997, p. 140*)

❖ TECHNIQUES:

- Toujours avoir l'initiative de la prise de congé pour ne pas avoir l'air de s'éterniser chez l'interlocuteur.
- Prendre un rendez-vous pour la prochaine visite.
- Remercier l'interlocuteur de son accueil.
- Inutile de remercier pour la commande prise ! Il est même déconseillé de continuer à parler du produit pour éviter toute nouvelle objection qui risquerait de compromettre la vente.
- Laisser une carte de visite lors du premier contact.
- Saluer et rappeler le prochain contact.
- Cette phase doit se dérouler calmement, dans une atmosphère détendue, très cordiale.

❖ CONSEILS:

- La vente conclue, il peut être judicieux de lancer quelques pistes pour voir si le client peut être intéressé par un autre produit. Sous couvert d'une question anodine, le vendeur peut tester la réaction du client et envisager une nouvelle visite pour un produit précis.

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

➔ Phase 9: le suivi de la vente :

La vente ne s'arrête pas à la fin de la visite. Le travail du commercial se poursuit dans la voiture et/ou au bureau ou à son domicile.

❖ OBJECTIFS:

- Analyser l'entretien.
- Effectuer le travail administratif découlant de l'entretien.

❖ TECHNIQUES

- Analyser l'entretien quelle que soit son issue :
- favorable : comprendre ce qui a permis d'obtenir ce résultat, pour en tirer des enseignements,
- défavorable : se repasser le « film » de l'entretien, essayer de découvrir ce qui a déplu à l'interlocuteur, à quel moment, pourquoi...
- Traiter administrativement la commande.
- Compléter sa fiche client, rédiger un rapport de visite (si besoin)...

➔ Phase 10: l'après-vente :

L'expression « service après-vente » (SAV) est utilisée d'une manière très restrictive dans le langage courant. Elle correspond bien souvent à la prestation offerte par un fournisseur à son client à propos de la maintenance et de la réparation des produits.

L'après-vente pour un vendeur a une autre signification. C'est un service dont le but principal est la fidélisation du client. En effet, le « coût de départ » d'un ancien client peut être très élevé, et toute entreprise a intérêt à investir dans des actions de fidélisation de sa clientèle.

❖ OBJECTIF:

Fidéliser le client.

❖ TECHNIQUES

Assurer soi-même la livraison, ou rendre une visite au client pour la mise en route ; ou, pour le moins, téléphoner au client après la livraison pour s'assurer que tout est en ordre.

En termes de comportement de la part du vendeur, l'après-vente signifie :

- au départ, une vente de qualité, c'est-à-dire à l'issue de laquelle les deux parties ont

Section 5 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente

trouvé un bénéfice commun,

- un « service apporté » de qualité, qui peut se concrétiser par une ou plusieurs visite(s) après-vente, des conseils d'utilisation, l'optimisation de l'utilisation des produits...,
- la culture de l'image de marque de l'entreprise, de la qualité des produits,
- la vente d'autres produits pour augmenter la dépendance du client envers l'entreprise.

Chapitre 3 : Force de
vente et organisation de
la distribution

Section1 : circuits et acteurs de la distribution

Chapitre 3 : Force de vente et organisation de la distribution : (J. LENDREVIE, 1997, p. 410)

Quel que soit notre lieu de résidence, nous sommes le plus souvent très éloignés du lieu de production des biens que l'on désire acquérir (un livre, des balles de tennis, un ordinateur, du café...).

Ces produits sont acheminés du lieu de production au lieu de vente par ce que l'on appelle « la distribution ».

C'est la distribution qui permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs.

Son organisation est complexe. Elle englobe tout un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux que nous allons étudier dans cette partie. Elle évolue sans cesse au rythme des innovations technologiques et commerciales. C'est un élément sur lequel les entreprises peuvent se différencier en choisissant une stratégie de distribution adaptée à leurs produits et à leurs clientèles. Le merchandising constitue son dernier maillon, plus spécifiquement dans les points de vente en libre-service. Il permet de disposer les produits en rayon de manière optimale.

Section1 : circuits et acteurs de la distribution :

➤ Définitions (distribution, circuit, canal) :

- ❖ La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur.
- ❖ Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit.
- ❖ Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit.

➤ Fonctions et acteurs de la distribution :

On peut classer les acteurs de la distribution selon la fonction qu'ils assurent dans le processus d'acheminement des produits du producteur au consommateur.

❖ La fonction de gros:

Elle consiste à acheter des marchandises en quantités importantes aux producteurs pour les revendre, en plus petites quantités, à des négociants, des détaillants, des collectivités ou divers utilisateurs, à l'exclusion des consommateurs finaux. Elle regroupe les opérations suivantes :

Section1 : circuits et acteurs de la distribution

- Sélection de fournisseurs.
- Achat aux producteurs des produits demandés par la clientèle.
- Élaboration d'un assortiment de produits.
- Transport des marchandises des lieux de production aux lieux de stockage.
- Stockage des produits sur tout le territoire et à tous les niveaux intermédiaires de la distribution jusqu'aux points de vente.
- Fractionnement des quantités importantes livrées par le producteur en lots plus réduits conformes aux attentes des consommateurs.
- Conditionnement de certains produits (fromages, vin).
- Régulation de l'offre et de la demande par le stockage : il existe des productions (sucre, en novembre) et des consommations (jouets à Noël) irrégulières.
- Financement, lorsque les intermédiaires de la distribution achètent aux producteurs, car ils prennent à leur charge les risques de la commercialisation (les producteurs sont parfois payés avant que les consommateurs finaux aient acheté et payé les produits).
- Répartition des produits vers les points de vente.

La fonction de gros nécessite d'importants investissements pour financer d'une part les entrepôts de stockage et d'autre part les produits stockés. Le rôle de financement est l'un des plus importants de la fonction de gros.

La fonction de gros peut être assurée par des grossistes indépendants, par des centrales d'achat ou par des cash and carry.

•Fonction de gros assurée par des grossistes indépendants :

Ils sont le plus souvent spécialisés dans un domaine bien précis, comme l'entreprise Pomona (fruits et légumes), ou France Boissons (boissons alcoolisées ou non). Il en existe dans tous les secteurs : jouets, matériel pour salons de coiffure et parfumeries, médicaments... (*J. LENDREVIE, 1997, p. 411*)

•Fonction de gros assurée par des centrales d'achat :

Une centrale d'achat est un établissement qui assure l'approvisionnement (total ou partiel) en produits d'un certain nombre de points de vente. Plus le nombre d'adhérents à la centrale est important et plus les prix négociés sont bas grâce à l'obtention d'importantes remises quantitatives.

D'une manière générale, une centrale d'achat assure les fonctions suivantes :

- sélection de fournisseurs et de produits,
- négociation avec ces fournisseurs pour déterminer les conditions de leur offre,
- référencement des articles à la centrale, c'est-à-dire constitution d'un assortiment de produits destiné aux adhérents,
- achat de ces produits, et vente aux adhérents,

Section1 : circuits et acteurs de la distribution

– prestation de services aux adhérents (crédit, aides diverses). On distingue deux types de centrale d'achat :

➤ **la centrale d'achat du commerce intégré** qui appartient à une grande entreprise de grande distribution (G.E.G.S.). C'est un établissement qui appartient en propre au groupe de distribution et qui s'occupe des achats de produits pour la totalité de ses points de vente.

➤ **la centrale d'achat commune** entre 2 ou plusieurs groupes de distribution, née de la décision de ces sociétés de regrouper leurs achats pour obtenir une taille plus importante et avoir plus de poids dans les négociations avec les fournisseurs. Une telle structure permet également de partager le coût de passation des commandes

• **Fonction de gros assurée par des cash and carry :**

Un *cash and carry* est un entrepôt en libre-service destiné uniquement aux professionnels. Ils peuvent choisir des produits, les payer comptant (*cash*) et les emporter (*carry*).

Cette forme de grossiste possède les caractéristiques suivantes. (*DARMON, 2001, p. 108*)

Tableau N° 8 : Caractéristiques de la fonction gros

<i>Éléments d'analyse</i>	<i>Caractéristiques</i>
<i>Surface de vente</i>	De 1 000 à 17 000 m ² selon les enseignes :
<i>et enseignes</i>	• Metro (groupe allemand) : surfaces de 3 300 m ² seul) à 16 000 m ² (alimentaire + non alimentaire).
	Promocash (groupe Carrefour) : surfaces de 1 500 m ² à 4
	Codi cash surfaces de 1 000 m ² à 1 500 m ² ...
<i>Méthode de vente</i>	Libre-service.
<i>Assortiment</i>	De 5 000 à 10 000 références en fonction de la taille, en alimentaire et/ou non alimentaire.
<i>Clientèle</i>	Ces points de vente sont exclusivement réservés aux professionnels : commerçants indépendants alimentaires et non alimentaires, boulangers-pâtisseries, charcutierstraitiers, restaurateurs, hôteliers, cafetiers...
<i>Heures d'ouverture</i>	Très larges, assez souvent de 6 heures du matin jusqu'à parfois 21 heures 30.

Section2 : Les différentes méthodes de vente

❖ la fonction de détail:

Elle consiste à acheter des produits pour les revendre au consommateur ou à l'utilisateur final en général par petites quantités et en l'état Elle est assurée dans une large mesure par les détaillants, indépendants ou non, quelle que soit leur surface de vente et le canal de distribution utilisé Rarement, dans la cas de la vente directe, c'est le producteur qui assume cette fonction de détail. Opérations réalisées dans le cadre de la fonction de détail :

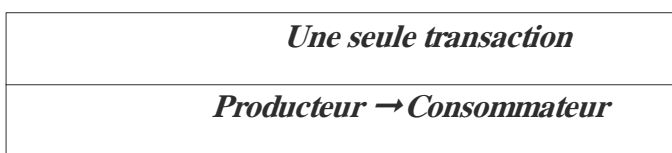
- Mise à disposition des produits aux points de vente.
- Vente aux consommateurs ou aux utilisateurs.
- Information et promotion, publicité : affichage des prix, opérations de relations publiques, création de marques pour les distributeurs, PLV...
- Service : livraison à domicile, installation, SAV, information du consommateur.

➤ Circuits de distribution :

Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et de canaux intermédiaires. On distingue trois types de circuits. (*DARMON, 2001, p. 112*)

❖ le circuit direct (ultra court) :

Il ne compte *aucun intermédiaire* entre le producteur et le consommateur.



C'est le circuit utilisé :

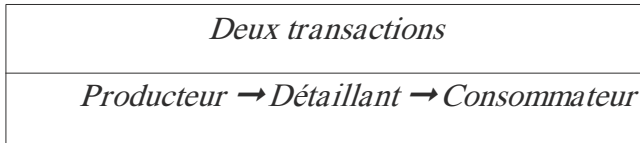
- par un fabricant quand il pratique la vente directe à l'usine,
- par un producteur de volailles, de légumes...,
- dans la vente à domicile,
- dans la vente par correspondance quand elle est effectuée directement par le fabricant,
- dans la vente de gros matériels industriels (avions, usines...).

Ce circuit est très utilisé dans le domaine des biens industriels. Il permet un contrôle direct du marché, mais nécessite de la part du producteur une organisation commerciale. (*DARMON, 2001, p. 113*)

Section2 : Les différentes méthodes de vente

❖ le circuit court :

Il existe un seul intermédiaire entre producteur et consommateur : le détaillant.



C'est le circuit utilisé :

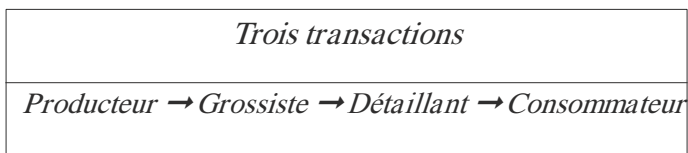
- pour les fruits et légumes achetés par un détaillant indépendant à un maraîcher,
- pour les produits vendus par le commerce intégré et associé (si l'on considère que la centrale et le point de vente ne font qu'un),
- pour la vente de services bancaires par les succursales d'une banque.

Ce circuit permet d'économiser la marge du grossiste. Par contre, la présence des produits en rayon est fonction des achats et des stocks du commerçant (qui ne peut pas compter sur le rôle d'un grossiste).

Le producteur contrôle un peu moins bien la distribution de ses produits. Il doit conserver une force de vente pour vendre aux détaillants. Il conserve un contact avec le consommateur par l'intermédiaire du détaillant. (*J. LENDREVIE, 1997, p. 420*)

❖ le circuit long :

Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir entre le producteur et le consommateur.



C'est le circuit utilisé :

- pour de nombreux articles présents chez les commerçants indépendants,
- pour les fruits et légumes s'ils sont stockés chez un grossiste
- pour la viande de boucherie...

Le circuit long peut posséder de nombreux maillons : négociant, expéditeur, grossiste, demi-grossiste...

Section2 : Les différentes méthodes de vente

Méthode de vente : ensemble de techniques utilisées pour vendre un produit. La méthode de vente est fonction du lieu de la vente (magasin, domicile, rue...), du type de magasin, du produit.

On distingue différentes méthodes de vente, que l'on peut regrouper au sein de trois grandes parties. (*J. LENDREVIE, 1997, p. 421*)

❖ Les méthodes de vente en magasin :

• La vente traditionnelle:

C'est la vente qui repose sur le contact humain direct entre le vendeur et l'acheteur. Elle est pratiquée dans les petits commerces mais aussi dans les « boutiques » à l'intérieur des grands magasins.

• La vente en libre-choix

Elle permet au consommateur de choisir librement ses produits, de demander éventuellement conseil à un vendeur et d'aller payer à la caisse du rayon correspondant. Elle est encore utilisée dans les magasins populaires.

• La vente en libre-service:

Le consommateur se sert seul, dispose ses achats dans un chariot ou un panier, et paye l'ensemble de ses achats à une des caisses situées à la sortie du magasin. Le produit doit se vendre seul, sans l'intervention d'un vendeur. Les techniques du merchandising permettent de mettre en valeur le produit dans les linéaires. Cette méthode de vente est utilisée dans les grandes et moyennes surfaces (GMS) à dominante alimentaire.

• La vente assistée

C'est une forme de vente en libre-service donnant la possibilité au consommateur de s'informer auprès de conseillers. Elle est utilisée dans les grandes surfaces spécialisées (GSS).

❖ Les méthodes de vente directe

Caractérisée par la présence du vendeur au domicile de l'acheteur (*DARMON, 2001, p. 108*)

Section2 : Les différentes méthodes de vente

La vente individuelle:

Le vendeur (le plus souvent exclusif et à temps complet) se rend en prospection au domicile du consommateur pour lui présenter et lui vendre ses produits : livres (Hachette, Larousse), aspirateurs (Electrolux)...

• La vente par réunion

La vendeuse est reçue au domicile d'une personne (l'hôtesse) qui a invité un groupe d'amies intéressées par la présentation des produits. L'hôtesse reçoit un cadeau en contrepartie de l'organisation de la petite réunion et de la distribution des commandes (livrées chez elle). (*J. LENDREVIE, 1997, p. 422*)

Cette vente est pratiquée par Tupperware, Stanhome, Swipe...

❖ Les méthodes de vente à distance (VAD)

La vente à distance se caractérise par l'absence de contact direct entre acheteur et vendeur. Elle est utilisée en B to B comme en B to C.

• La vente à distance B to C :

<i>Business to consumer, d'entreprise à particulier</i>

Elle regroupe différentes méthodes de vente.

- La Vente par correspondance (VPC) traditionnelle, qui consiste à choisir chez soi, à partir d'un catalogue, un ou plusieurs produits et à passer commande par courrier, par téléphone ou par Minitel. Les produits sont alors envoyés directement au domicile de l'acheteur ou bien dans des points-relais. Elle recouvre tous les domaines, du textile Le catalogue, traditionnellement en papier, existe également sous forme de CD-ROM, de pages Minitel ou de pages écran sur internet. L'informatique tient une grande place dans la gestion d'une société
Le *Supermarché à domicile*, qui peut être assimilé à une forme de VPC assurée par des entreprises de grande distribution pour leurs produits (alimentaires ou non) les clients peuvent commander les produits de leur choix par courrier, téléphone ou Minitel,
- Le *Télé-achat*, qui permet à des téléspectateurs de commander les produits vus au cours d'une émission télévisée en utilisant le téléphone, le minitel ou Internet. (*DARMON, 2001, p. 110*)

Section2 : Les différentes méthodes de vente

- **La vente à distance B to B :**

Business to business, d'entreprise à entreprise

En B to B, les modes de commande les plus utilisés sont le fax (38,1 %), le téléphone (34,1 %), le courrier (17,4 %) et internet (10,2 %).

Les produits les plus vendus en VAD B to B sont les équipements industriels, les consommables de bureau, suivis des équipements de bureau et des produits informatiques

- ❖ **Les autres méthodes de vente**

- **La vente par tournées**

Elle est assurée le plus souvent par des commerçants possédant une camionnette aménagée réalisant des tournées (à la campagne, ou parfois en périphérie des villes). Les produits sont le plus souvent alimentaires (pain, viande...). (*DARMON, 2001, p. 115*)

- **La vente par distributeur automatique**

L'offre du produit et l'acte de vente sont automatisés, soit au moyen d'un distributeur automatique traditionnel (cassettes vidéo, sandwiches frais, frites, plats préparés, photographies...), soit dans le cadre d'un magasin automatisé : mini-supérette automatisée qui distribue automatiquement 200 références sans aucune intervention humaine. Dans les deux cas, le consommateur dispose du produit (ou service) immédiatement en contrepartie du paiement (*J. LENDREVIE, 1997, p. 423*)

Chapitre 4 : Etude de
cas société des produits
abrasifs ABRAS Spa

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

❖ Présentation de l'entreprise :

La société ABRAS a été construite par la société autrichienne UNIVERSALE BAU. Elle est entrée en exploitation en 1982 et durant la même année rattachée à l'ENAVA suite à la restructuration de la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

Le 05 février 1997, dans le cadre de la filialisation opérée par l'ENAVA, l'unité des abrasifs de Saida a été transformée en société par actions ABRAS-Spa.

Dans le cadre de la stratégie industrielle, l'Etat Algérien prévoit la relance des industries existantes et la création de nouvelles activités.

Plusieurs de ces activités sont consommatrices d'abrasifs.

Le Groupe ENAVA à travers sa filiale ABRAS qui dispose d'une expérience riche de trente années dans la production des abrasifs ambitionne de s'inscrire dans une démarche d'intégration nationale et d'être le fournisseur principal en abrasifs des différentes industries notamment les secteurs des hydrocarbures, de la mécanique, de la métallurgie et de la transformation du bois, et les projets en cours de maturation (exemple usine de montage véhicule).

Notre entreprise est inscrite dans le programme de développement lancé par les pouvoirs publics dans le cadre de la mise à niveau des entreprises industrielles à caractère économique.

Ce programme consiste au renouvellement de l'outil de production (machines et installations) pour améliorer qualitativement et quantitativement nos produits.

La société ABRAS dote un outil de management est une nécessité pour pouvoir évaluer notre organisation par rapport à la norme internationale, il faut donner l'assurance aux clients que nous adoptons une méthode rigoureuse pour la réalisation de nos produits, que nous sommes et serons toujours ouverts à leurs attentes et œuvrons pour la continuité dans l'amélioration.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Figure N°02 : Vue de l'entreprise ABRAS



Source : Google Earth

➤ L'activité de l'entreprise :

✦ Principales Activités De L'entreprise :

Production et commercialisation des produits abrasifs :

Abrasifs liés : Meules en céramique et bakélite.

Disques à tronçonner et à ébarber

Abrasifs appliqués : bandes, feuilles et disques

La filiale ABRAS est spécialisée dans la fabrication de deux familles de produits, (les liés et les appliqués) dont la variété très diversifiée peut atteindre jusqu'à 13 000 articles.

les abrasifs liés (agglomérés) :

Les abrasifs liés sont utilisés dans plusieurs industries pour effectuer les travaux suivants : rectification, affûtage, ébarbage, dégrossissage, meulage par friction, tronçonnage.

Les types de produits liés fabriqués sont au nombre de cinq avec différentes dimensions : meules céramiques, meules bakélites, pierres et limes, meules d'ébarbage, meules de tronçonnage et meulettes et meules sur tiges

Les abrasifs appliqués :

Les abrasifs appliqués sont généralement utilisés pour effectuer tous les travaux de :

Ponçage de bois,

Ponçage des peintures, plastique et caoutchouc, etc.....

Verre sous arrosage,

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Ebarbage des métaux à sec.

Les types de produits fabriqués sont au nombre de quatre avec différentes dimensions, parfois à la demande. Il s'agit de : bandes, feuilles, disques et rouleaux.

Transformation du bois.

Matières premières utilisées :

Corindon brun

Corindon blanc

Résine liquide

Résine en poudre

Autres matières de charge

Figure N°03 :Photos des produits ABRAS



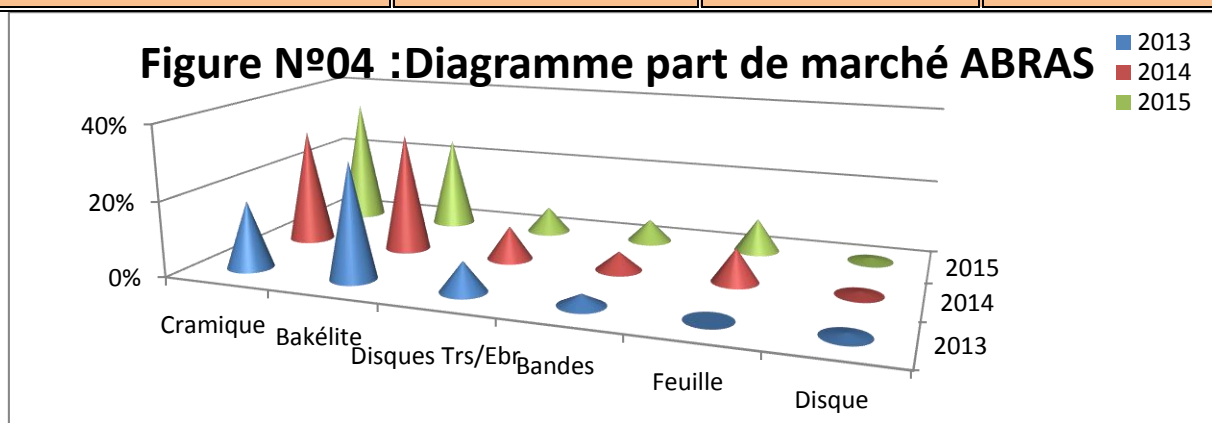
Source : Société ABRAS

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

➤ La part du marché d'ABRAS :

➤ **Tableau N° 9 : Part de marché de ABRAS**

	EXE 2013	EXE 2014	EXE 2015
Cramique	18%	31%	34%
Bakélite	31%	32%	25%
Disques Trs/Ebr	8%	9%	7%
Total liés	15%	19%	18%
Bandes	3%	5%	6%
Feuille	0%	9%	9%
Disque	1%	1%	1%
Total appliqués	2%	4%	4%

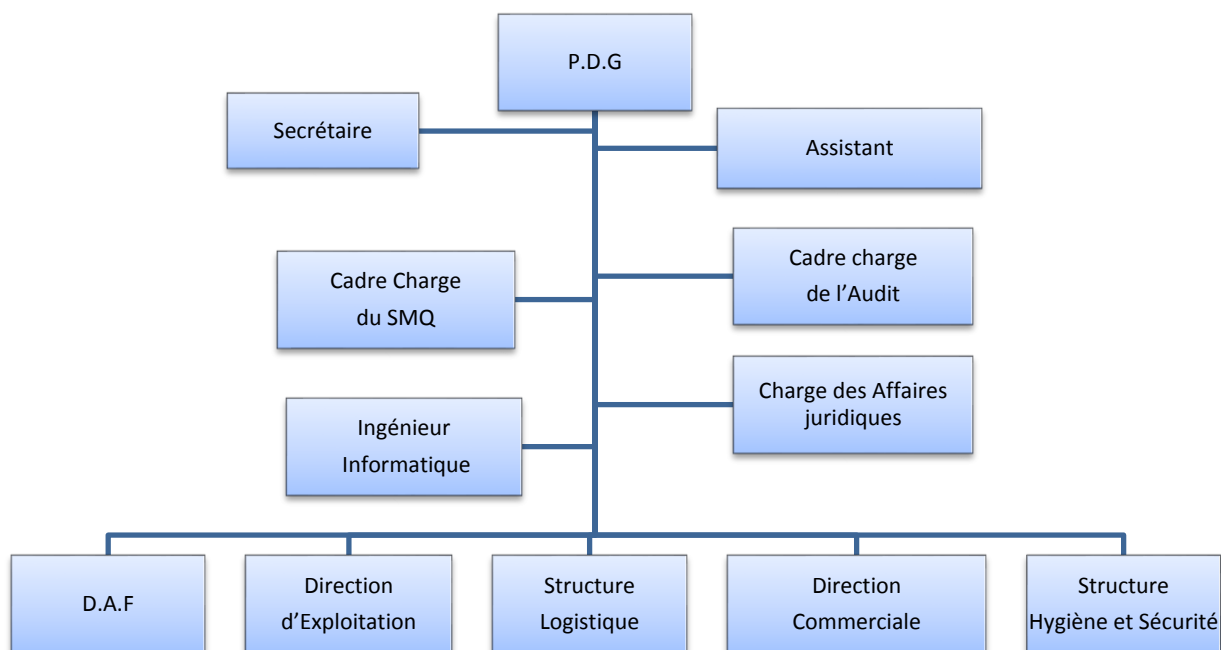


Source : rapports d'activité ABRAS

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

➤ L'organisation de l'entreprise :

Figure N°05 : Organisation de l'entreprise ABRAS

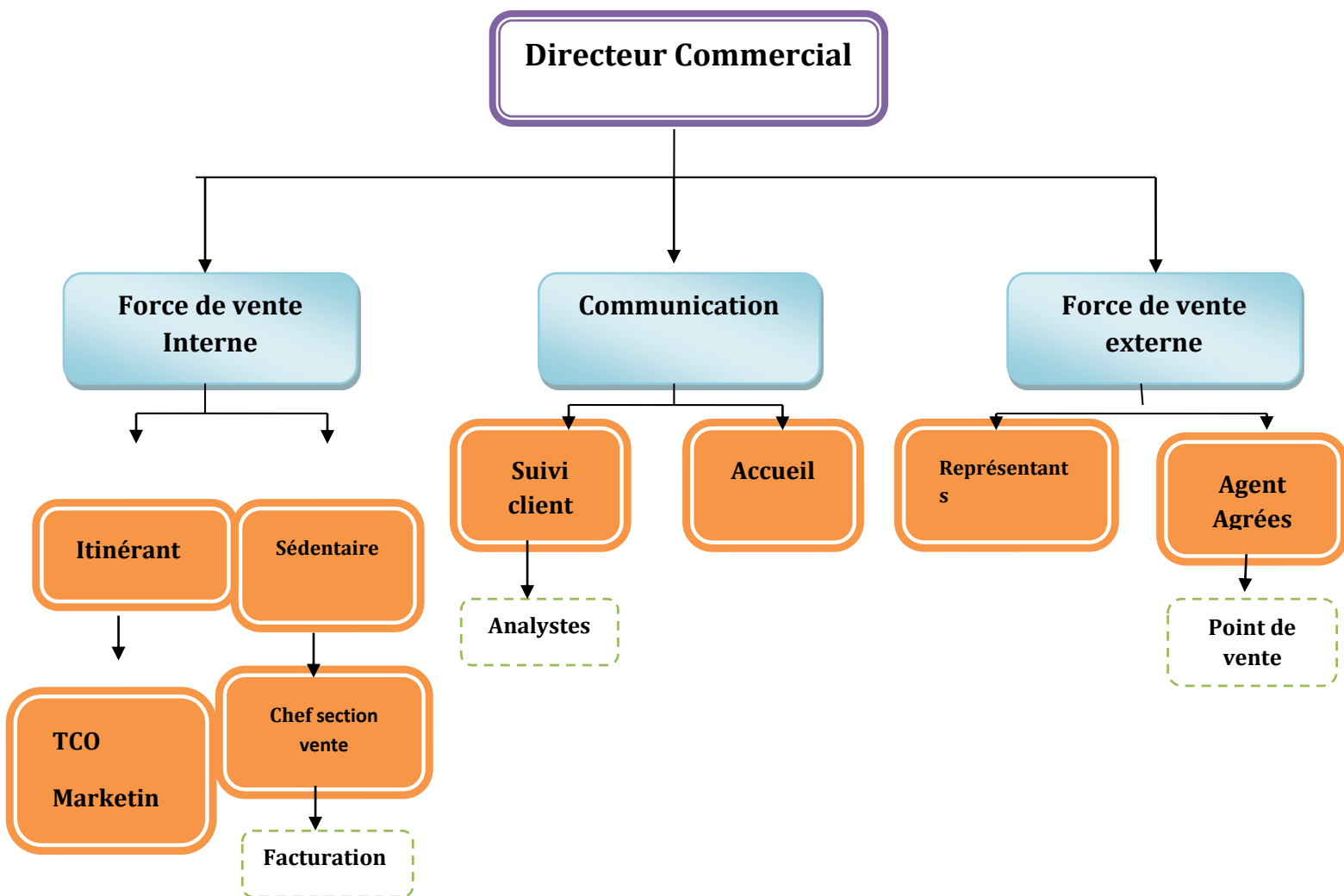


L'organigramme d'ABRAS

Source : Société ABRAS

➤ La place de la force de vente dans l'entreprise ABRAS

Figure N°06 : Organisation de la fonction commercial



L'organigramme de la direction commercial d'ABRAS

Source : Société ABRAS

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

La force de vente ABRAS :

La force de vente ABRAS est organisée comme suit :

- ✿ Une force de vente interne
- ✿ Une force de vente externe

La première est constituée des agents de l'entreprise chargés de la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise et elle composée de deux groupes sédentaires et itinérants.

Les sédentaires :

Chargés de :

- Le suivi du fichier client
- Le contact régulier avec client (phoning)
- L'analyse ces ventes
- Suivi des commandes
- La prospection à distance en utilisant les TIC
- Suivi des réclamations des clients
- Elaboration des rapports périodiques

Les itinérants :

Chargés du :

- La prospection et la recherché des clients
- Les visites systématiques chez les clients
- Mesurer la satisfaction clients et tenir informer le directeur commercial
- L'élaboration des rapports
- Assurer le recouvrement des créances

Concernant la force de vente externe ; elle est constituée principalement des agents agréer chargé de la vente des produits standards de l'entreprise

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

❁ Le management de la force de vente de l'entreprise ABRAS :

- **Le recrutement :**

Le recrutement dans l'entreprise ABRAS s'opère dans le cadre d'un organigramme arrêté par l'organe de gestion de l'entreprise.

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

Les commerciaux de ABRAS participent à des formations de courte durée (séminaires, journées d'études) et aussi des formations de longue dans des domaines spécifique (vente, Marketing)

Dans ce cadre un budget est alloué annuellement par l'entreprise pour la formation

- **La rémunération de la force de vente :**

En ce qui concerne la force de vente interne et étant une entreprise publique la rémunération est réalisée suivant une grille de salaire arrêtée par l'entreprise mère.

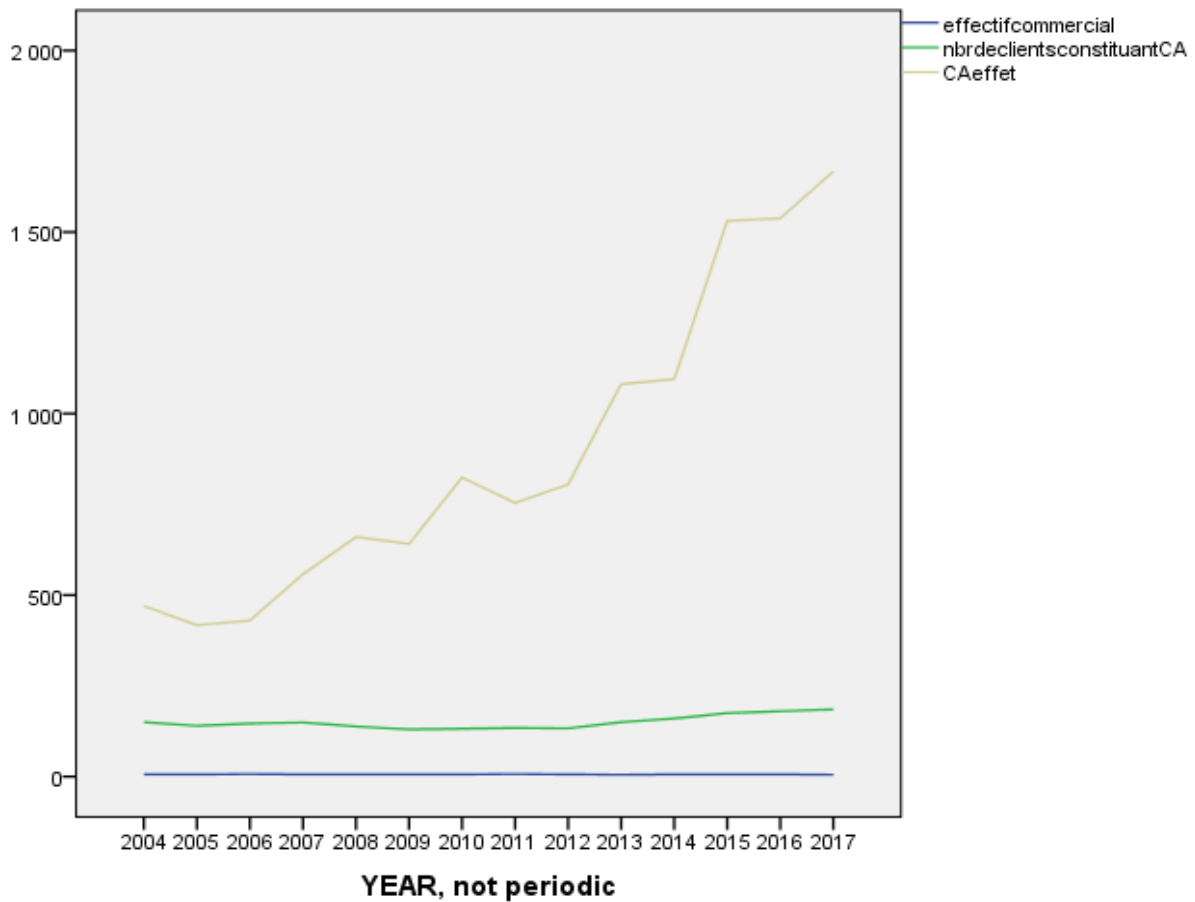
Donc il y a un manque de stimulation pour la force de vente ce qui peut être considéré comme un frein pour cette dernière.

Pour la force de vente externe (les agents agréent), l'entreprise donne des remises suivant le chiffre d'affaire réalisé et après dépassement du chiffre d'affaire minimum.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Etude empirique :

Figure N°05 :Diagramme séquentiel



Source : Logiciel SPSS V21

Dans ce diagramme on a trois séries temporaires :

- Le nombre de l'effectif commercial
- Le nombre de clients constituant le chiffre d'affaire
- Le chiffre d'affaire /effectif

On observe que les deux premières séries enregistrent une certaine stabilité pour la période de 2004 à 2017 ; tant que pour la troisième série (chiffre d'affaire /effectif) en enregistre une évolution avec le temps et cette évolution est plus remarquable à partir de 2010 à 2017.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Corrélations

Tableau N° 10 : corrélation

		Corrélations		
		effectif commercial	Nombre de clients constituant CA	Chiffre d'affaire/effectifs
Effectif commercial	Corrélation de Pearson	1	-,416	-,507
	Sig. (bilatérale)		,140	,064
	N	14	14	14
Nombre de clients constituant Chiffre d'affaire	Corrélation de Pearson	-,416	1	,824**
	Sig. (bilatérale)	,140		,000
	N	14	14	14
Chiffre d'affaire /effectifs	Corrélation de Pearson	-,507	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,064	,000	
	N	14	14	14

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Logiciel SPSS V21

A travers le tableau ci-dessus on observe :

- une corrélation négative entre les variables (Nombre effectif commercial & Nombre de clients) à -0.416% (valeur non significatif)
- une corrélation négative entre les variables (Nombre effectif commercial & chiffre d'affaire) à -0.507% (valeur non significatif)
- Une corrélation positive entre les variables (Nombre de clients & chiffre d'affaire) à 0.824% (valeur significative).

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Test-t

Tableau N° 11 : Test t

Statistiques de groupe					
	Changement	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Effectif commercial	avant 2010	7	6,143	,3780	,1429
	Après 2010	7	5,857	,6901	,2608
Nombre de clients constituant	avant 2010	7	140,714	7,9732	3,0136
	Après 2010	7	159,571	21,4232	8,0972
Chiffre d'affaire	avant 2010	7	571,429	147,6458	55,8049
	Après 2010	7	1210,143	369,9777	139,8384

Source : Logiciel SPSS V21

Dans ce tableau les variables sont divisés en deux groupes de 7N (avant2010 & après 2010)

L'année 2010 c'est l'exercice où on a constaté une évolution remarquable du chiffre d'affaire

Donc on a intégré une variable indicatrice qui a deux valeurs :

- La valeur 0 signifie qu'il n'est y a pas de changement où le changement est insignifiant
- La valeur 1 signifie qu'il y a un changement

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Tableau N° 12 : Test d'échantillon indépendant

		Test d'échantillons indépendants								
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Effectif commercial	Hypothèse de variances égales	1,560	,236	,961	12	,356	,2857	,2974	-,3622	,9337
	Hypothèse de variances inégales			,961	9,303	,361	,2857	,2974	-,3837	,9551
Nombre de clients constituant Chiffre d'affaire	Hypothèse de variances égales	7,841	,016	-2,183	12	,050	-18,8571	8,6398	-37,6817	-,0326
	Hypothèse de variances inégales			-2,183	7,631	,062	-18,8571	8,6398	-38,9496	1,2353
Chiffre d'affaire/effectifs	Hypothèse de variances égales	10,52	,007	-4,242	12	,001	-638,7143	150,5622	-966,7611	-310,6675
	Hypothèse de variances inégales	7		-4,242	7,864	,003	-638,7143	150,5622	-986,9609	-290,4677

Source : Logiciel SPSS V21

Les résultats enregistrés montrent qu'il n'y a pas de différence significative statistiquement pour la variable effectif due au changement entre les deux périodes avant et après 2010 par contre pour les variables Chiffre d'affaire/effectifs & Nombre de clients il y a des différences qui ont une signification statistique due au changement.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Régression

Tableau N° 13 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844 ^a	,712	,660	249,5526

a. Valeurs prédites : (constantes), nombre de clients constituant Chiffre d'affaire, effectif commercial

Source : Logiciel SPSS V21

– En observe que la valeur de R-deux se rapproche de celle de R-deux ajusté ce que signifie que les variables indépendants dans ce modèle expliquent 66% des changements enregistrés dans le variable dépendant (Chiffre d'affaire/effectifs) ; le reste soit 34% du aux autres variables.

Tableau N° 14 : ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1694900,876	2	847450,438	13,608	,001 ^b
1 Résidu	685041,481	11	62276,498		
Total	2379942,357	13			

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectifs

b. Valeurs prédites : (constantes), nombre de clients constituant Chiffre d'affaire, effectif commercial

Source : Logiciel SPSS V21

A travers le tableau ANOVA en observe que le modèle est significatif.

Tableau N° 15 : Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-785,913	1222,761		-,643	,534
1 effectif commercial	-153,245	137,181	-,199	-1,117	,288
1 nombre de clients constituant Chiffre d'affaire	17,291	4,146	,742	4,171	,002

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectifs

Source : Logiciel SPSS V21

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

- Les variables constant & effectif commercial non significatifs à 5%
- Le variable Nombre de clients est significatif à 1%

Le modèle peut être rédigé suivant l'équation suivante :

Chiffre d'affaire/effectifs = -785,913 - 153,245 effectif commercial + 17,291 nombre de clients constituant Chiffre d'affaire

Régression

Tableau N° 16 : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,928 ^a	,861	,820	181,7523

a. Valeurs prédites : (constantes), Changement, effectif commercial, nombre de clients constituant Chiffre d'affaire

Source : Logiciel SPSS V21

- En observe que la valeur de R-deux se rapproche de celle de R-deux ajusté ce que signifie que les variables indépendants dans ce modèle expliquent 82% des changements enregistrés dans le variable dépendant (Chiffre d'affaire/effectifs) ; le reste soit 18% dû aux autres variables.

Tableau N° 17 : ANOVA

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2049603,371	3	683201,124	20,682	,000 ^b
Résidu	330338,986	10	33033,899		
Total	2379942,357	13			

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectifs

b. Valeurs prédites : (constantes), Changement, effectif commercial, nombre de clients constituant Chiffre d'affaire

Source : Logiciel SPSS V21

- A travers le tableau ANOVA en observe que le modèle est significatif.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Tableau N° 18 : Coefficients

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-275,290	904,083		-,304	,767
effectif commercial	-133,747	100,087	-,173	-1,336	,211
1 nombre de clients constituant	11,856	3,445	,509	3,442	,006
Chiffre d'affaire					
Changement	376,930	115,029	,457	3,277	,008

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectif

Source : Logiciel SPSS V21

- Les variables constant & effectif commercial non significatifs à 5%
- Les variables Nombre de clients & Changement sont significatif à 1%

Régression

Tableau N° 19 : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,983 ^a	,966	,944	101,1623

a. Valeurs prédites : (constantes), Changement nombre de client, effectif commercial, nombre de clients constituant Chiffre d'affaire, Changement Force de vente, Changement

Source : Logiciel SPSS V21

- En observe que la valeur de R-deux se rapproche de celle de R-deux ajusté ce que signifie que les variables indépendants dans ce modèle expliquent 94,4% des changements enregistrés dans le variable dépendant (Chiffre d'affaire/effectifs) ; le reste soit 5,6% dû aux autres variables.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Tableau N° 20 : ANOVA

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2298071,911	5	459614,382	44,911	,000 ^b
Résidu	81870,446	8	10233,806		
Total	2379942,357	13			

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectifs

b. Valeurs prédites : (constantes), Changement nombre de client, effectif commercial, nombre de clients constituant Chiffre d'affaire, Changement Force de vente, Changement

Source : Logiciel SPSS V21

- A travers le tableau ANOVA en observe que le modèle est significatif.

Tableau N° 21 : ANOVA

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2765,643	873,055		3,168	,013
effectif commercial	-94,200	114,259	-,122	-,824	,434
nombre de clients constituant Chiffre d'affaire	-11,481	5,416	-,493	-2,120	,067
Changement	-3981,821	1081,997	-4,829	-3,680	,006
Changement Force de vente	59,039	132,802	,424	,445	,668
Changement nombre de client	27,977	5,839	5,497	4,792	,001

a. Variable dépendante : Chiffre d'affaire/effectifs

Source : Logiciel SPSS V21

- En remarque à travers le tableau que les deux variable (EFFECTIF commercial et changement Force de vente) non significatif au niveau 5% tandis que le coefficient fixe (Constantes) et le coefficient de la variable Changement Nombre de client et variable coefficient de Changement est significatif au niveau de 1%et que la variable de coefficient Nombre de clients est significatif au niveau de 10%.

La formule du modèle peut être écrit comme suit:

Chiffre D'affaire /effectifs = 2765,643-94,200 Effectifs commerciaux-11,481nombre de clients Constituant Chiffre d'affaire -3981,821Changement + 59,039Changement Force de vente + 27,977Changement nombre de client.

Chapitre 4 : Etude de cas société des produits abrasifs ABRAS Spa

Notre petite étude a pour objectif d'étudier l'efficacité de la force de vente de l'entreprise ABRAS et de détecter sa part de participation dans la performance de l'entreprise et si elle constitue un moteur ou un frein pour les autres fonctions de l'entreprise.

Pour cela on a observé l'évolution de trois variables dans un espace de temps de 2010 à 2017. Ces variables sont :

- Le ratio chiffre d'affaire sur effectif
- Le nombre des clients constituant le chiffre d'affaire
- Le nombre de l'effectif commercial (considéré comme force de vente)

L'analyse des résultats fait ressortir que la participation de la force de vente de l'entreprise ABRAS dans sa performance est insignifiante.

Deux interprétations peuvent refléter ces résultats :

- 1- Soit l'inexistence d'une force de vente au sein de l'entreprise ABRAS et là une question pertinente est posée ; comment le chiffre d'affaire de ABRAS est réalisé et comment cette dernière arrive à enregistrer des évolutions remarquables dans son chiffre d'affaire notamment à partir de 2010 ?
- 2- Soit la force de vente existe mais il y a un manque de structuration ; d'organisation ; les tâches ne sont pas distribuées d'une manière scientifique et les objectifs de vente et de prospection sont mal définis ce qui complique leur contrôle.

Conclusion

Tous ce qui à être dit sur la force de vente n'arrive pas à lui a donnée sa valeur importante d'une part comme un moteur qui donne de l'énergie aux autres variable marketing à fin d'aboutir à la réalisation des objectifs d'une entreprise au cas de sa réussite et d'autre part un frein pour le développement de cette entreprise au cas de son échec.

Donc en peut se permettre de conclure qu'un échec d'une force de vente égale l'échec de l'entreprise elle-même.

Pour cela l'entreprise est dans l'obligation de bien choisir :

- Sa force de vente (structure, taille, composante...)
- Les objectifs à réaliser par cette force de ventes (ces objectifs doivent être mesurables).

Un contrôle rigoureux et un suivi permanent de la force de vente est nécessaire pour l'évolution des résultats d'une entreprise et lui offre un avantage concurrentiel incontournable.

En fin et vu sa complexité et ses rôles touchant les différentes fonctions de l'entreprise ; la vrai place de la force vente dans le mix marketing reste toujours un point d'interrogation.

Pour certains auteurs la force de vente est considérée comme un élément de la politique de communication.

Pour d'autres, la force de vente est indissociable de la politique de distribution puisqu'elle est chargée des contacts avec les acheteurs-revendeurs et. Même en cas de réseaux longs, avec les détaillants dans le cadre du merchandising (merchandising). Dans cette optique, la force de vente n'est alors qu'un élément de mise en place du réseau de distribution pour « pousser » le produit.

Pour une troisième catégorie, la force de vente mérite d'être considérée, et avec elle l'ensemble des commerciaux, comme une variable à part entière du marketing-mix, au même titre que le Produit, son Prix, sa Communication et sa Distribution, même si l'introduction d'un cinquième élément perturbe l'harmonie du carré magique.

A notre avis simple et vu que :

La force de vente participe à l'élaboration de la politique de produit par le feed back qu'elle rapporte auprès des clients et consommateurs sur le produit et /ou service.

La force de vente assure une veille commerciale et concurrentielle et elle donne des informations utiles sur les prix pratiqués dans un marché ce qui important pour l'entreprise dans la fixation des prix

Conclusion

La force de vente est indissociable de la politique de distribution surtout pour les entreprises qui ont un réseau de distribution riche et large (clients, magasin gros, point de vente,...ect).

La force de vente est un élément important dans la communication envers le marché

Nous rejoignons la dernière catégorie pour classer la force de vente comme variable à part dans le mix marketing vu son importance et son interaction avec les autres politiques.

Bibliographie

- C. HAMON, P. L. (1993). *Gestion commercial et Management de la force de vente*. Paris: Edition DUNOD.
- C.DEMEURE. (1997). *Marketing*. Paris : Edition SIREY.
- CHARPENTIER, P. (1997). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Nathan.
- CHIROUZE, Y. (2003). *Le marketing études et stratégies*. Paris: Ellipses.
- CHIROUZE, Y. (1997). *Le Marketing*. Paris: COTARD.
- DARMON, R. (2001). *Pilotage dynamique de la force de vente*. Paris: Village Mondial.
- DAYAN, A. Z. (2000). *Force de Vente*. Paris: Editions d'Organisation .
- DEMEURE, C. (1996). *Marketing*. Paris: DALLOZ.
- FERY, J. (1988). *Manager sa force de vente, les éditions d'Organisation* (éd. 1e édition). Paris.
- J. LENDREVIE, D. L. (1997). (5. édition, Éd.) Paris: DALLOZ.
- KOTLER, B. D. (2000). *Marketing Management*, (éd. 10e édition). Paris: Publi-Union édition.
- LENDREVIE, D. L. (s.d.).
- P. LEZIN, A. T. (1999). *Force de vente*. Paris,: DUNOD.
- PERITTI, J. M. (2000). *Gestion des ressources humaines* (éd. 5éme). Paris: Vuibert.
- R.MOULINIER. (1997). *Les 500 mots clés de la vente* (éd. édition DUNOD). Paris,.
- RAMOND, P. (2002). *Management Opérationnel direction et animation des équipes* (éd. 2e édition). Paris: MEXIMA.

Resumé

Dans la mondialisation et avec des marchés de plus en plus concurrentiels et des clients de plus en plus exigeants et conscients de leur pouvoir et leur influence ; vendre devenait une tâche complexe et difficile.

Le marketing s'installait dans l'entreprise comme fonction essentielle à qui il incombait de trouver les moyens et les outils pour développer les ventes, étudier, satisfaire et voir même anticiper les besoins des consommateurs.

La force de vente est parmi les outils les plus efficaces du marketing pour réaliser ses objectifs. Sa structure, son organisation, son management deviennent des préoccupations importantes des entreprises et des théoriciens.

L'étude empirique avait comme objectif de mettre en relief la situation et l'importance de la force de vente dans une entreprise industrielle ABRAS ; sur la base des données de trois variables étudier pour une période et à l'aide de logiciel SPSS les résultats ont montré qu'un grand travail attend l'entreprise pour l'amélioration de l'efficacité de sa force de vente surtout dans un marché de plus en plus concurrentiel et en prévision de l'intégration de l'Algérie à l'OMC.

« Vendre est un art »

Mots clés : force de vente, chiffre d'affaires, communication.

Abstract

Selling became a complex and difficult task because of Globalization, increasingly competitive markets and increasingly demanding customers. Customers who are aware of their power and influence.

Marketing has become an essential part of the company's job. Its aim is to find the means and the tools to develop sales, to study, to satisfy and even to anticipate the needs of consumers.

The sales force is among the most effective tools of marketing in order to achieve its goals, its structure, its organization and its management, which becomes important concerns to the companies and theoreticians.

The objective of the empirical study was to highlight the situation and the importance of the sales force in an industrial company ABRAS; on the basis of data from three variables study for a period and using SPSS software. The results showed that a great job awaits the company to improve the efficiency of its sales force especially in a market increasingly competitive and in the anticipation of Algeria's integration into the WTO.

"Sell is an art"

Key words : sales force, , communication, business number.