Plan du cours et éléments bibliographiques

Introduction générale : rôle de la vente et de l'activité commerciale dans l'entreprise, vente et stratégie marketing

Chapitre I : Notions de base sur la force de vente

I. Définition de la force de vente
II. Les objectifs de La FDV
III. Importance de la FDV pour l'entreprise
IV. La FDV et le marketing-mix
V. Composition de l'équipe de vente : sédentaire, externe, etc. Classification et différents statuts possibles : GRP, etc.
VI. Rôles, fonctions et tâches des représentants commerciaux
VII. Les outils de la FDV

Chapitre II : Les modes de gestion de la force de vente

I. La détermination de la taille optimale de la FDV : nombre de vendeurs nécessaires et détermination du nombre de la clientèle à visiter par le réseau de vente
II. La détermination des régions et secteurs de vente et le calcul des quotas de vente
III. Le recrutement et la sélection des vendeurs
IV. La formation des représentants commerciaux

V. L'organisation du réseau de vente : affectation, déploiement et répartition des vendeurs, implantation du programme de vente
VI. L'élaboration du plan de rémunération : politique et méthodes de rémunération des vendeurs
VII. L'animation et la motivation de l'équipe de vente
VIII. Le contrôle et l'audit mercatique de la force de vente

Chapitre II : La gestion de l'activité du vendeur

I. La gestion du temps
II. La gestion du secteur
III. L'analyse du rendement du représentant commercial
IV. L'équipement du vendeur
V. Les itinéraires des visites et l'organisation des journées

ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

Les OUVRAGES

1. **ABELL (D.F.) et HAMMOND (J.S.),**«Strategic Market planning», Englewood, Cliffs, 1979.
2. **ADAMS (T.),** « L'animation des ventes, guide à l'usage des meilleurs vendeurs et chefs de vente » Top édition, 1989.
3. **AGUILAR (M.),** « Vendeur d'élite », Dunod, 1995.
4. **AIMETTI (J.- P.),** « L'internet et la vente », Editions de l'Organisation, 1997
5. **AMIEL (V.),** « L'étude de cas en marketing », Editions de l'Organisation, Paris, 1991.
6. **ANDREWS (K.),** « The concept of corporate strategy », Dow-Jones Irwin,1971.
7. **ANSOFF (I.),** « Stratégie du développement de l'entreprise », Editions de L'organisation, 1989.

8. **AUZOUY (X.),** « Super vendeurs …… La fin d'un mythe », Editions de l'Organisation, 1995
9. **BAUX (Ph.),** « Mercatique, gestion commerciale », Editions de l'Organisation, Paris, 1979
10. **BAUX (P.),** « Marketing : une approche de megamarketing », Eyrolles, 1987.
11. **BELLENGER (L.),** « Qu'est ce qui fait vendre ? », PUF, 1984.
12. **BENNETT, PETER,** «Dictionary of Marketing Terms», American Marketing Association, Chicago, 1988.
13. **BENOUN (M.),** « Marketing savoirs et savoir-faire », 2e édition, Economica, Paris, 1991.
14. **BLANC (F.),** « Marketing industriel », Vuibert, Paris, 1988.
15. **BOBICHON (G.),** « 30 recettes pour réussir vos ventes », Edition H et T, 1985.
16. **CAMUS (B.),** « Audit marketing », Editions de l'Organisation, Paris, 1988.
17. **CARON (N.),** «Vendre aux clients difficiles, les clés de la persuasion» Dunod, 1997.
18. **CASTAGNOL (Y.),** «Principes et pratique de la promotion des ventes», Editions DELMAS.
19. **CAZEUX (G.),** « Stratégie commerciale de l'agence bancaire », éditions Banque, Paris, 1987.
20. **CHAKOR (S.),** « Gestion et contrôle de la restauration (Food and Beverage Cost Control), Edition Tafilalet, Errachidia, 1997.
21. **CHANDEZON (G.)** et **LANCESTRE (A),** « Les techniques de vente », 3eme éditions, PUF, Paris, 1985.
22. **CHANDLER (A.D.),** « Stratégies et structures de l'entreprise », Editions de l'Organisation, 1989.
23. **CHIROUZE (Y.),** « Marketing, de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit, Tome 1 », Edition C.H.A, Paris, 1989.
24. **CHIROUZE (Y.),** « Le marketing : le choix des moyens de l'action commerciale », Chotard, 4e édition, Paris, 1991.
25. **COFFRE (Ph.),** « Action et gestion commerciales, la nouvelle vente » Fernand Nathan, Paris, 1982.
26. **COFFRE (Ph.),** « L'audit marketing-vente », Dunod, Paris, 1988.
27. **CROUTSCHE (J.-J.),** « Marketing opérationnel : liaisons et interfaces dans l'entreprise » Editions ESKA, Paris, 1993.
28. **CROUTSCHE (J.-J.),** « Force de vente : réalités et perspectives », Editions ESKA, Paris, 1995.
29. **DARMON (R.Y.),** « Marketing des ressources humaines, des forces de vente », Economica, Paris, 1993.

30. DESBORDES (E.T.), « La vente directe» Editions de l'Organisation, 1993.
31. DUBOIS (P. – L.) et **MANSILLON (G),** « Techniques commerciales et négociation », Foucher, 1984.
32. DUBOIS (P. – L.) et **JOLIBERT (A),** « Le marketing : fondements et pratique », 2e édition, Economica, Paris, 1992.
33. DUPONT (C.), « La négociation d'affaires », Encyclopédie de gestion, Economica, 1989.
34. DUPONT (C.), « La négociation : conduite, théorie, applications », 4ème édition, Dalloz, Paris, 1994.
35. DUSSART (C.), «Comportement du consommateur et stratégie de marketing» Mc Graw-Hill, Montréal, 1983.
36. EVRARD (Y.), PRAS (B.) et **ROUX (E.),** « Market, études et recherche en marketing, fondements, méthodes », Nathan, 1993.
37. FOURNIS (Y.), « Le réseau de vente », 1e édition, Bordas, Paris, 1987.
38. GABILLIET (P.), « Demain les commerciaux. La vente et les vendeurs en 2005 », Editions de l'Organisation, 1994.
39. GABILLIET (P.), « Les vendeurs nouveaux sont arrivés », Editions de l'Organisation, 1994.
40. GILARDI (J.C.), KOEHL (M.) et **KOEHL (J.L.),** « Dictionnaire de mercatique : études, stratégies, actions commerciales » Foucher, Paris, 1995.
41. GRELE (P.E.), «Accueillir et vendre dans le point de vente», Starting édition, 1993.
42. GUAY (R.) et **LACHANCE (Y.),** « Gestion de la force de vente » Gaëtan Morin, Canada, 1993.
43. HARBOUN (C.), « Marketing pharmaceutique » Editions ESKA, 1995.
44. HELFER (J.-P.) et **ORSONI (J.),** «Marketing, 4e édition vuibert, Paris, 1996.
45. HERMEL (L.), « La recherche marketing », Economica, Paris, 1995.
46. HERMEL (Ph.), « Le management participatif : sens réalités, actions » Editions de l'Organisation, Paris, 1988.
47. HOUGHTON (D.), « Marketing costs : what ratio sales ? », Printers'Ink, 1957.
48. INGHAN (M.), « Management stratégique et compétitivité », DEBOECK Université, Bruxelles, 1995.
49. JOFFRE (P.), « L'entreprise et l'exportation », vuibert, 1987.
50. KELLEY (E.J.), « Marketing, stratégie et fonctions », Dunod, Paris, 1968.
51. KENNEDY (C.), «Toutes les théories du management », Maxima, Paris, 1991.
52. KOTLER (Ph.), et **DUBOIS (P.- L.),** « Marketing management », 9ème édition, Publi-Union, Paris, 1997.

53. **KOTLER (Ph.) MAULO (V.DI), Mc DOUGALL (G.H.G.) et ARMSTRONG (C.)** « Le marketing, de la théorie à la pratique », Gaëtan Morin, Québec, 1991.
54. **LAHBABI (M.),** « Initiation au marketing, expériences marocaines », Editions SECEA, Casablanca.
55. **LAMBIN (J. – J.),** « Le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications », 2e édition, Mc Graw-Hill, 1991.
56. **LEERSNYDER (J.M.DE),** « Marketing international », 2ème édition, Dalloz, 1986.
57. **LEHU (J.M.),** « Praximarket, les 1000 mots clés pour maîtriser le marketing », Editions Jean-Pierre de Monza, paris, 1996.
58. **LENDREVIE (J.)** et **LINDON (D.),** « Mercator, théorie et pratique du marketing », 4e édition, Dalloz, Paris, 1990.
59. **LESEACH (M.),** « L'Etat marketing : comment vendre des idées et des hommes ? », Edition Alain Moreau, 1981.
60. **LINDON (D.),** « Le marketing politique », Dalloz, 1986..
61. **MACHURET (J.J.)** et **DELOCHE (D.),** « Commerciator : théorie et pratiques de la démarche qualité dans les système de vente » Inter Editions, 1993.
62. **MANTIONE (F.)** et **MOULINIER (R.),** « Le recrutement des commerciaux, une technique de ménagement », Editions de l'Organisation, Paris, 1992.
63. **MANUEL (B.)** et **XARDEL (D.),** « Le marketing direct en France », 1980.
64. **MAQUET (M.)** et **PERRAULT (A.),** « Gérer la rémunération des commerciaux : statuts, modes de rémunération », Edition Lamy/les Echos, Paris, 1992.
65. **MARCHESNAY (M.),** « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle », édition CHOTARD,1986.
66. **MARCHESNAY (M.),** « Management stratégique », Eyrolles, Paris, 1993.
67. **MARICOURT (R. DE)** et **OLLIVIER (A.),** « Pratique du marketing en Afrique », EDICEF, Paris, 1990.
68. **MARION (G.),** «Les images de l'entreprise», Editions de l'Organisation, 1989.
69. **MASLOW (A.),** « Motivation and personality » 2eme édition, Harper et Row, 1970.
70. **MILLER (R.B.), HEIMAN (S.E.)** et **TULEJA (T.),** « Stratégie de la vente », Editions de l'Organisation, Paris, 1992.
71. **MONOD (D.P.),** « L'administration des ventes », Edition ESKA, 1996.
72. **MOULINIER (R.),** « Les techniques de vente », Editions de l'Organisation, Paris, 1994.

73. **MUCCHIELLI (J.J.)** et **CELIMENE (F.),** « Mondialisation et régionalisation, un défi pour l'Europ », Economica, Paris, 1993.
74. **OLLIVIER (A.), DAYAN (A.)** et **OURSET (R.),** «Le marketing international », PUF, Paris, 1991.
75. **OREAL (S.),** « Management stratégique de l'entreprise », Economica, Paris, 1992.
76. **PEAUCELLE (J.L.),** « Informatique », Vuibert - gestion, 1986.
77. **PERCEROU (R.)** et **MARTINET (A.),** « Entreprise, gestion et compétitivité », Economica, Paris, 1984.
78. **PERETTI (J.M.)** et **VACHETTE (J.L),** « Audit social », Editions de l'Organisation, 1985.
79. **PHILOLEAU (Y.)** et **HAYOTTE (D.B.),** « Le grand combat : conquérir la préférence des clients », Dunod, 1994.
80. **RUBIN (J.Z.)** et **BROWN (B.R.),**« The social psychology of Bargaining and Negotiation », Academic Press, New York, 1975.
81. **SERRAF (G.),** « Dictionnaire méthodologique du marketing », Editions de l'Organisation, 1985.
82. **SIMON (H.A.),** « The new science of management decision » , Harper et Row, 1960.
83. **STRATEGOR,** « Stratégie, structure, décision, identité », 2eme édition, Inter Editions, paris, 1993.
84. **THIETART (R.A.),** « Le management », PUF, Paris, 1980.
85. **TOCQUER (G.)** et **ZINS (M.),** « Marketing du tourisme », Gaëtan Morin, Canada, 1987.
86. **TROADEC (A.),** « Exercices de marketing », Editions de l'Organisation, Paris, 1984.
87. **TROADEC (L.),** « Manuel de promotion des ventes », Editions de l'Organisation, 1975.
88. **WHITELEY (R.),** « La dynamique du client : une révolution des services », Maxima, 1994.
89. **XARDEL (D.),** « Les vendeurs », Dalloz, 1983.
90. **XARDEL (D.),** « Le marketing direct », PUF, 1983.

Introduction générale

La vente a toujours été une préoccupation pour l'entreprise soucieuse de vivre et a fortiori de se développer. C'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur. C'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses propositions. Le vendeur qui est l'acteur principal du métier de vente doit détecter les désirs et les attentes des clients, les aider à acheter les biens et services de son entreprise et maintenir avec eux une bonne relation après-vente. De là découle la définition suivante de l'acte de vente : « c'est un échange oral entre un acheteur et un vendeur au cours duquel le vendeur fait une présentation en vue de conduire une négociation »(1). Il s'agit d'un entretien de vente où tout le monde s'exprime. En effet, outre sa qualité de technicien de son produit, le vendeur est aussi un homme de marketing qui cherche les motivations d'achat des clients, les freins qui les empêchent. C'est aussi un homme de communication et d'organisation qui véhicule les informations de l'entreprise vers les consommateurs et inversement et intervient dans la prise de décision marketing, etc.(2).

La vente est devenue actuellement une activité très importante, c'est même la force motrice de toute entreprise. Ainsi, une bonne stratégie marketing doit avoir comme vocation : vendre mieux et plus, réaliser le meilleur profit et répondre aux attentes des clients(3).

---

1 - Ph. COFFRE, action et gestion commerciales, la nouvelle vente, édition Fernand Nathan, Paris, 1982, P.13.

2 - G. CHANDEZON & A. LANCESTRE, les techniques de vente, PUF, Paris, 1985.

3 - A. BASTA, préface à l'ouvrage de S. CHAKOR, Gestion et contrôle de la restauration (FOOD and BEVERAGE COST CONTROL), édition Tafilalet, Errachidia, 1997.

Pour que l'activité de vente soit rentable et efficace, l'entreprise doit disposer de deux principaux moyens :

- la force de vente : c'est l'ensemble d'acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs. Ils sont aussi tenus de visiter et de contacter les clients actuels et/ou potentiels et ce d'une manière individuelle ou collective. Ces hommes forment une équipe solidaire vivant en consensus total et durable. Les hommes de marketing les considèrent comme des "ambassadeurs" de leurs firmes ou de toute la nation où ils évoluent. Ce travail exige une certaine force et une grande énergie, c'est pourquoi ces commerciaux sont appelés : force de vente, hommes de vente, réseau de vente ou tout simplement vendeurs ;
- les techniques de vente : ce sont les méthodes, formes et styles de vente que la force de vente utilise pour exercer ses fonctions. En effet, dans l'acte de vente, on ne se contente pas du choix des hommes de vente et de leurs qualités personnelles (écoute, motricité, intelligence, patience…), mais il faut surtout prévoir les outils et les supports que l'on va utiliser.

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

Les entreprises marocaines doivent donc adopter un management particulier au niveau du recrutement, de la formation, du contrôle de l'activité et de la motivation de leur force de vente. Le but de cette pensée de management est de créer un véritable esprit d'équipe.

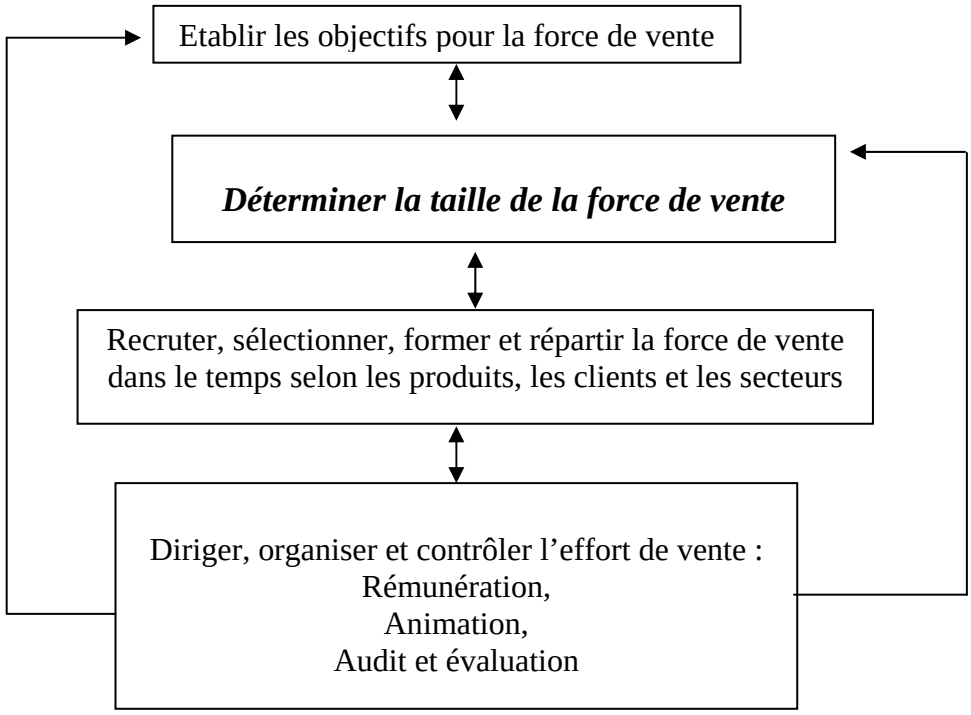
Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. D'où, la nécessité d'un pilotage

efficace des potentialités de ces vendeurs. Le management de la force de vente procède de la manière suivante:

- L'entreprise doit d'abord fixer les objectifs assignés aux vendeurs;
- Ensuite, déterminer sa taille optimale en fonction des moyens disponibles;
- Répartir la force de vente selon différentes modalités. Cela se fait après la phase de recrutement;
- Enfin, il s'agit d'animer, de rémunérer, d'évaluer et de contrôler les vendeurs.

Toutes ces étapes peuvent être visualisées par le schéma suivant:

Schéma n° 1 : Les étapes du management de la force de vente



Source: P.- L.DUBOIS et A.JOLIBERT, le marketing: fondements et pratique..., op.cit, p.631

On remarque que ce schéma forme une boucle fermée et un système itératif, ce qui explique encore la logique "réflexion, action, contrôle " qu'on a déjà signalée. Si, après la procédure de contrôle des

performances de l'équipe de vente, une anomalie ou une insatisfaction apparaissent, toute la stratégie de la force de vente de l'entreprise sera revue. Il faut donc délimiter les responsabilités, redéfinir les objectifs et déterminer une nouvelle taille optimale de la force de vente. Ainsi, le processus continue jusqu'à l'élimination de toute perturbation.

Le rôle de l'équipe de vente dans la démarche marketing de l'entreprise

La politique de la force de vente est un élément essentiel de la stratégie marketing et donc de la politique générale de l'entreprise. Cette stratégie marketing procède par une démarche de réflexion en sept étapes (voir schéma n° 2).

- L'entreprise commencera toujours par une analyse approfondie de sa situation. Cela consistera surtout à définir le problème marketing à résoudre.
- Il s'agit ensuite d'étudier l'environnement interne et externe de l'entreprise.

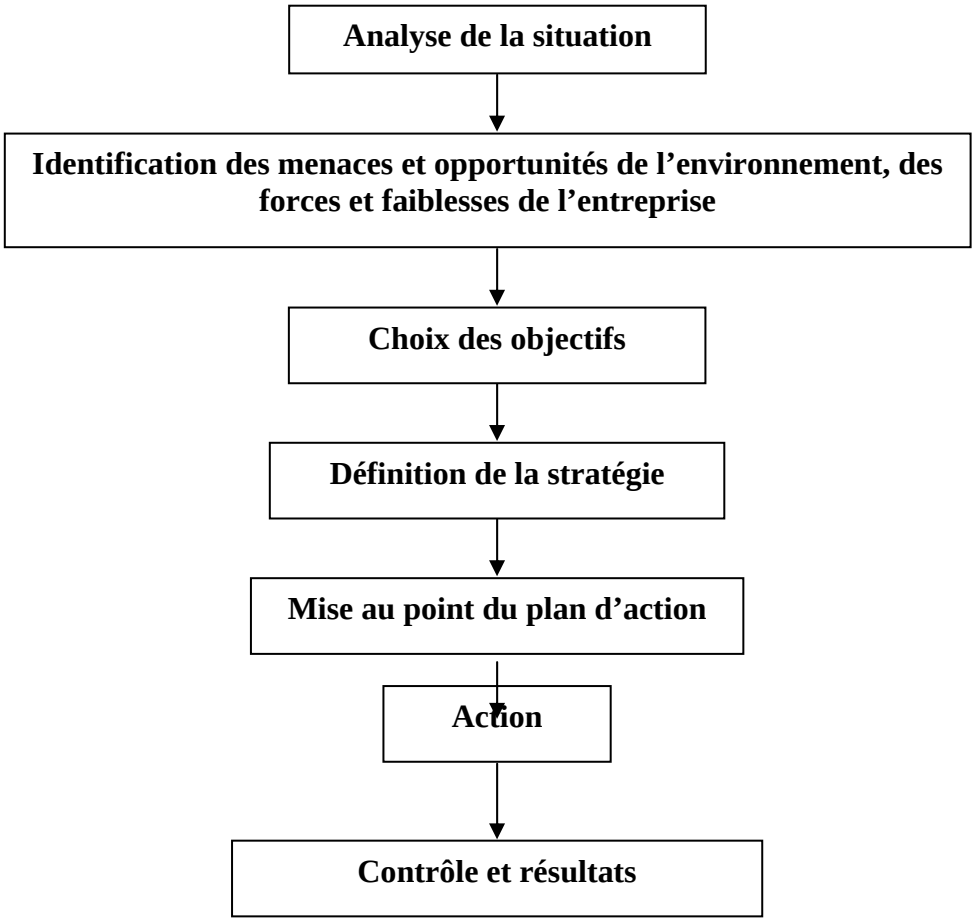
A ce niveau, on utilise souvent un modèle dit "SOWT". En effet, l'entreprise doit confronter ses forces (strength) et faiblesses (Weakness) (c'est-à-dire, ses bases de compétitivité internes) aux menaces (Threat) et opportunités (Opportunities) qu'on peut détecter dans l'environnement.

- A partir de cette première analyse, l'entreprise choisira facilement ses buts qui sont à long et moyen terme et donc ses objectifs (actions qui consistent à décomposer les solutions du problème marketing en sous-éléments).
- Pour atteindre ces objectifs, la formulation d'une stratégie est donc nécessaire.

Cette stratégie sera matérialisée par un document écrit (plan marketing). Ce plan marketing permettra à l'entreprise de planifier ses actions et de mettre en place son marketing-mix (politique de produits, de prix, de communication et de distribution).

- Après tout cela, il faut passer à la mise en œuvre concrète de la stratégie de l'entreprise pour répondre aux besoins immédiats des consommateurs.
- Un audit marketing global et un tableau de bord seront, enfin, dressés pour contrôler les résultats et calculer les écarts entre prévisions et réalisations.

Schéma n° 2 : La démarche de la stratégie marketing



Source : L.HERMEL, la recherche marketing, Economica, Paris, 1995, p.14

Pour appréhender le rôle de la force de vente dans la démarche marketing de l'entreprise, nous allons essayer tout d'abord de définir le concept de la force de vente après quoi nous allons examiner la composition de la force de vente ainsi que les missions qu'elle exerce.

CHAPITRE I . Notions de base sur la force de vente

Il s'agit ici de définir la force de vente, de délimiter ses objectifs, de montrer son importance pour l'entreprise et de la situer par rapport au marketing-mix.

I . Définition de la force de vente

Pour Marc BENOUN, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise ». On en déduit donc que 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.

II . Les objectifs de la force de vente

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de gestion de la force de vente (voir schéma 1). Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de la firme elle même.

En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent bien comprendre la politique générale et donc la stratégie marketing de leurs entreprises. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un objectif qualitatif (amélioration de la notoriété du produit ou service vendu, fidéliser les clients ….) ou quantitatif (seuil du chiffre d'affaires à atteindre, part de marché, prospection de nouveaux clients…..).

Ces deux types d'objectifs peuvent être répartis dans l'espace (par région de vente, par secteur, territoire ....), dans le temps (objectif à court terme, à moyen et long terme) et entre les personnes (l'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre).

III . Importance de la force de vente pour l'entreprise

La vente personnelle (par le moyen de contacts) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Ce type de vente se caractérise par:

- une personnalisation: la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre;
- une relation durable: la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle;
- une réaction: le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente.
En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents. Ainsi, pour Sylvain WICKHAM, « la qualité des vendeurs étroitement liée à celle des produits, se confirme comme facteur décisif dans le devenir des entreprises ».

L'importance de la force de vente apparaît aussi au niveau des moyens qui lui sont alloués. Elle constitue, pour presque tous les budgets de commercialisation, le poste essentiel. Ainsi, en France, on estime que le métier de vendeur est exercé par plus de sept cent mille

personnes et que le coût de la force de vente représente, en moyenne, 15 % du chiffre d'affaires des entreprises (pourcentage supérieur à la part du budget de communication). Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré que ce coût de la force de vente peut atteindre 17,5 % du chiffre d'affaires pour les compagnies d'assurances. Selon une enquête réalisée en France, en 1982, les entreprises investissent en moyenne six fois plus d'argent dans leur force de vente que dans leur publicité. Tout cela montre le rôle que joue la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise. Cependant, dans certains pays développés, la force de vente commence à perdre de son importance, car on assiste au développement du marketing direct et de la vente en grands magasins (libre service, self service) où le client se sert seul sans aucun intermédiaire. Cela se justifie surtout pour les produits de grande consommation, mais pour la vente de produits industriels, l'existence de vendeurs est toujours nécessaire car la relation entre acheteur et vendeur est complexe (vente stratégique où intervient un nombre important de décideurs).

Dans certains pays en développement, notamment au Maroc, malgré l'apparition des magasins de libre service, la vente personnalisée (homme de vente) est préférable vue la nature de la culture dominante.

Le consommateur exige un accueil chaleureux et un respect continu avant d'acheter n'importe quel produit. Etant conscientes de ce problème, les entreprises, Makro et Marjane par exemple, ont mis à la disposition des clients des conseillers de vente dans tous les rayons des magasins. Ils jouent donc le rôle de la force de vente.

IV . La force de vente et le marketing-mix

Nous avons déjà montré que le marketing utilise un ensemble de techniques pour répondre efficacement aux différents besoins et désirs des clients. Ces moyens d'actions qui sont au nombre de quatre, se regroupent sous la vocation marketing-mix : politique de produit, politique de prix, politique de distribution et politique de communication qui englobe les relations publiques et la politique de publicité.

La force de vente occupe de ce fait une place mal définie dans le marketing-mix. Pour certains auteurs, la vente se rapproche plutôt de la distribution. En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final. Ce premier point de vue considère donc les vendeurs comme des distributeurs.

Pour d'autres, la force de vente est liée surtout à la variable communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaires de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente. En outre, le vendeur doit collecter les informations sur les produits de la concurrence, sur les clients (communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de sa firme.

Nous pouvons dire que cette deuxième manière de voir est plus logique car la distribution concerne les aspects physiques des produits et les vendeurs peuvent exercer leur fonction sans être responsables des circuits d'écoulement. Il font donc uniquement de la communication personnelle et sont des négociateurs.

Après avoir analysé ces notions générales sur le métier de la vente, il s'agit maintenant d'exposer les différentes catégories des vendeurs.

V . La composition de l'équipe de vente

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

Les vendeurs peuvent être classés selon différentes manières: selon leur rôle commercial, selon leur statut juridique, selon la nature de leurs tâches, selon les méthodes de vente qu'ils utilisent, selon leurs responsabilités (interne ou externe) dans l'entreprise .....

Face à cette multitude de critères, nous allons retenir la composition suivante:

- Les responsables des ventes;
- L'équipe de vente sédentaire (ou intérieure à l'entreprise);

- L'équipe de vente externe (vendeurs-tourneurs).

A . Les responsables de ventes

Ces personnes, qui se situent en haut de l'échelle dans l'organigramme de l'équipe de vente, ne vendent pas, mais déterminent, organisent, exécutent et contrôlent les activités de vente. On distingue:

- Le directeur commercial : il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de ce fait au sommet de la direction commerciale.
- Le directeur des ventes (ou chef des ventes), qui est responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale au niveau de la vente. Cela passera par la fixation d'une politique efficace de distribution (choix des canaux et des circuits) et par l'organisation et le contrôle des hommes de vente de l'entreprise.
- Les inspecteurs des ventes, qui se déplacent pour faire appliquer la politique de vente arrêtée par leur supérieur (directeur des ventes). Pour cela, ils doivent former les vendeurs et contrôler leurs efforts de vente sur tous les points de vente (lieux de vente).
- Les responsables régionaux qui ont la liberté totale de gérer toute une région ou un territoire géographique (contrôle et animation de la force de vente). Par exemple, une grande société marocaine peut nommer des responsables des ventes dans la région du Sud, du Nord, etc.
- Les technico-commerciaux: ils sont des ingénieurs de haut niveau chargés des ventes complexes (biens industriels) ou stratégiques.

B . L'équipe de vente sédentaire

Ce type de vendeurs joue un rôle très important dans l'entreprise et se déplace rarement. On cite principalement:

- Les télé-vendeurs, qui vendent à distance généralement par le biais de téléphone ;

- Les représentants-livreurs: leur tâche essentielle est de livrer physiquement le produit au client ;
- Les vendeurs en magasins: ils travaillent en petits magasins traditionnels ou dans les hypermarchés (exemple: MAKRO et MARJANE au Maroc). Dans ce derniers cas, ils ne constituent pas une force de vente dans le vrai sens du terme, mais de simples conseillers (car il s'agit de self-service ou de libre service où le client se sert lui-même) ;
- Les négociateurs: ce sont des personnes qui complètent le travail des vendeurs en magasins en ce sens qu'ils démontrent aux consommateurs les qualités et les attributs d'un produit déterminé pour les pousser à l'acheter ;
- Les vendeurs par correspondance: ils envoient les catalogues des produits aux clients, reçoivent et traitent leurs commandes (achats, réclamations ...) ;
- Les promoteurs-merchandisers sédentaires: ils ne vendent pas, mais animent les points de vente par la mise en place d'opérations promotionnelles. Ils gèrent aussi les linéaires des distributeurs pour faire apparaître aux clients les produits des entreprises qu'ils représentent, exemple: les merchandisers de la société BATA à Marjane doivent organiser les articles d'une manière attirante ;
- Les préposés à la vente sur le lieu de vente : ils sont chargés de prendre les commandes surtout dans les magasins, on les appelle parfois des preneurs d'ordre.

C . L'équipe extérieure de vente

Ce sont des vendeurs qui se déplacent pour accomplir leurs missions de vente. Ils peuvent être de différentes catégories :

- Les prescripteurs commerciaux ou les visiteurs délégués: on les rencontre souvent dans la profession médicale. Leur tâche consiste à conseiller et informer les médecins de l'existence d'un produit, ceux-ci vont par la suite prescrire ce médicament aux patients ;

- Les prospecteurs commerciaux qui sont chargés de découvrir de nouveaux clients pour le produit de l'entreprise, et ce par le biais de visites de la zone de vente ;
- Les promoteurs-merchandisers extérieurs : ils visitent tous les points de vente et vérifient si les vendeurs de l'entreprise maîtrisent bien les méthodes et les techniques de vente.
- Les représentants indépendants de l'entreprise. Ce sont:
    - ♦ Les agents commerciaux qui sont des mandataires et agissent de ce fait au nom de la société mandante: ils effectuent des opérations d'achat ou de vente au nom et au compte du producteur.
    - ♦ Les commissionnaires qui sont des commerçants et agissent en leur nom propre. Ils vendent des produits de l'entreprise moyennant une commission.
    - ♦ Les courtiers qui sont des intermédiaires chargés de mettre en rapport un offreur (l'entreprise dans notre cas) et un demandeur (le client) en vue de conclure un contrat (vente de produits....). Ces "vendeurs indirects" sont rémunérés par une commission payée par les personnes qu'ils ont mises en contact.
- Les VRP (voyageurs-représentants-placiers) qui sont des salariés d'une ou de plusieurs entreprises. Dans le premier cas, ils s'appellent des VRP unicartes, alors que dans le second, ils s'appellent des VRP multicartes.

Ces vendeurs se déplacent toujours pour représenter et vendre les produits de leurs entreprises et s'installent dans une place ou ville déterminée.

Les relations régissant les VRP et leurs entreprises doivent être bien réglementées pour protéger les uns des abus des autres. En effet, ces gens ne peuvent être renvoyés que pour un juste motif. En contrepartie, les entreprises leur interdisent de vendre les produits des concurrents.

- Dans certains cas, le recours aux services des VRP s'avère indispensable: quand l'entreprise vient de commencer son activité, elle n'a aucune connaissance du marché et veut donc y accéder le plus vite possible. Cependant, l'entreprise trouve souvent des difficultés à contrôler ce genre de vendeurs qui conservent une grande indépendance.

La seule solution à ces problèmes, aux yeux des hommes de marketing, c'est de remplacer les VRP multicartes par des agents salariés exclusifs.

- Les agents salariés exclusifs: on les appelle aussi des vendeurs exclusifs, des vendeurs ordinaires ou des VRP unicartes. Ce sont des employés à part entière d'une seule entreprise qui doivent vendre uniquement ses produits.

VI . Les différentes tâches des hommes de vente

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

A . Les fonctions de base

Les vendeurs doivent accomplir les tâches suivantes :

1. La vente de biens et services

C'est la tâche la plus ancienne. Les vendeurs doivent fournir un grand effort pour obtenir des commandes et livrer les produits aux clients. A ce niveau, ils doivent être capables de développer leur argumentaire, convaincre et persuader le client actuel et potentiel pour acheter les produits de la firme.

2 . La prospection

Avant de décider de vendre, les vendeurs sont aussi tenus de prospecter de nouveaux clients et de détecter de nouveaux besoins. Cela s'obtiendra par le biais de visites permanentes et organisées auprès des consommateurs qui composent toute la zone de vente de l'entreprise. Les hommes de marketing considèrent que l'activité de prospection est très importante car elle les aide à lancer de nouveaux

produits et donc à survivre. En effet, ce sont les consommateurs qui devront dicter à l'entreprise la bonne manière pour produire et ce selon leurs propres goûts.

3. Les services apportés aux clients et leur suivi

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

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

Ce sont des fonctions complémentaires exercées par les vendeurs et qui leur permettent de jouer un rôle primordial dans la stratégie marketing de leur entreprise. On peut citer les actions suivantes:

1. La collecte d'informations

Le rôle du vendeur n'est pas limité au seul effort de vente des produits ou à la satisfaction d'un besoin de communication ressenti par un acheteur. Mais, pour l'entreprise, son efficacité est surtout liée à sa capacité de collecte et de transmission de l'information et ce afin de s'adapter aux changements du marché. L'information peut être mobilisée par le vendeur du client vers l'entreprise (ses goûts,

insatisfactions....) ou l'inverse (information sur l'existence des produits ....). Cette nouvelle conception du rôle du vendeur augmente sa participation directe dans le domaine du marketing stratégique: en effet, par le biais de l'information qu'il apporte à l'entreprise, le vendeur participe à l'élaboration de la politique de produit.

2 . La stratégie de négociation

On sait bien le rôle que joue la communication personnelle dans l'acte de vente. Ainsi, le vendeur doit avoir des qualités physiques et intellectuelles pour persuader et convaincre le client à acheter : prendre contact avec lui, lui démontrer les avantages des produits offerts, répondre à ses objections et le mettre en confiance.

Pour l'entreprise, le client n'est pas un ennemi à battre, mais une personne qui peut l'aider à résoudre ses problèmes. Sa négligence portera atteinte en conséquence à son image de marque (bouche à oreille défavorable ...).

3. La démarche de planification

Les rapports de visite effectués par la force de vente constituent "un réservoir de données" très important pour les responsables du marketing: ils les informent sur les tactiques de la concurrence, sur les motivations, les réactions et les insatisfactions des clients, sur le positionnement de la firme et de ses produits. Ces données seront complétées par des études de marché précises avant de lancer un nouveau produit qui prendra en compte les conseils et les directives des clients. L'entreprise pourra enfin prévoir un portefeuille d'activités (ensemble d'activités) et des produits de remplacement pour l'avenir[i].

4. Le management

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

CHAPITRE II : LES MODES DE GESTION DE LA FORCE DE VENTE

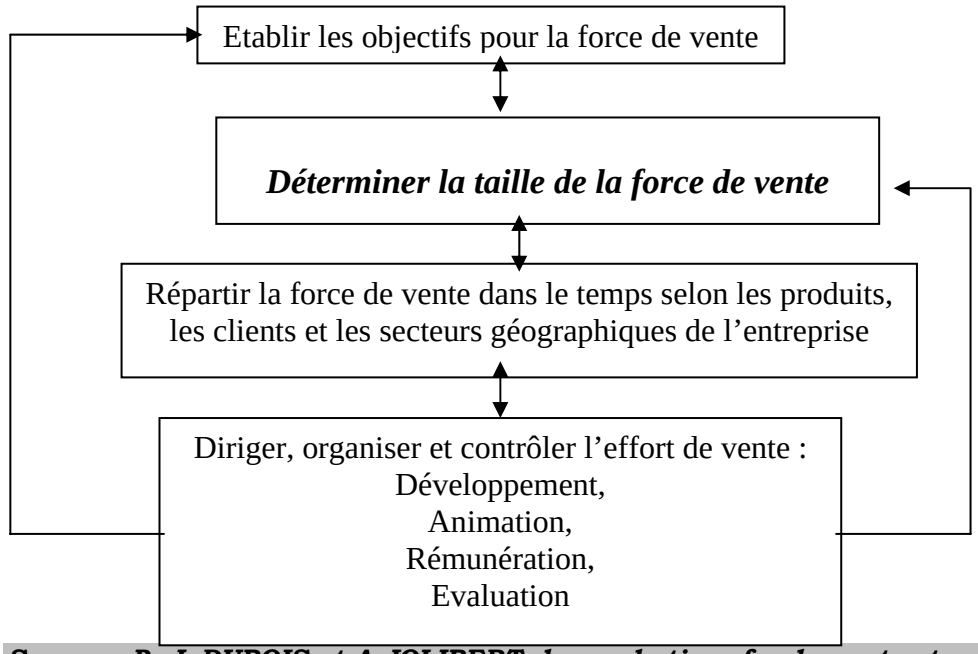
Introduction du chapitre :

Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. D'où, la nécessité d'un pilotage efficace des potentialités de ces vendeurs. Le manage ment de la force de vente procède de la manière suivante:

- L'entreprise doit d'abord fixer les objectifs assignés aux vendeurs;
- Ensuite, déterminer sa taille optimale en fonction des moyens disponibles;
- Répartir la force de vente selon différentes modalités. Cela se fait après la phase de recrutement;
- Enfin, il s'agit d'animer, de rémunérer, d'évaluer et de contrôler les vendeurs.

Toutes ces étapes peuvent être visualisées par le schéma suivant:

Schéma n° 1 : Les étapes du management de la force de vente



Source: P.- L.DUBOIS et A.JOLIBERT, le marketing: fondements et pratique..., op.cit, p.631

On remarque que ce schéma forme une boucle fermée et un système itératif, ce qui explique encore la logique "réflexion, action, contrôle " qu'on a déjà signalée. Si, après la procédure de contrôle des performances de l'équipe de vente, une anomalie ou une insatisfaction apparaissent, toute la stratégie de la force de vente de l'entreprise sera revue. Il faut donc délimiter les responsabilités, redéfinir les objectifs et déterminer une nouvelle taille optimale de la force de vente. Ainsi, le processus continue jusqu'à l'élimination de toute perturbation.

Les modes de gestion de la force de vente seront étudiés en cinq étapes. Nous montrerons d'abord le rôle et les objectifs assignés aux vendeurs, ensuite, nous traiterons des méthodes de détermination de leur taille ainsi que de leur affectation, puis des règles de leur recrutement et du contenu de leur formation. La dernière étape, quant à elle, concernera l'animation et le contrôle de l'effort de vente.

1. Le rôle de l'équipe de vente dans la démarche marketing de l'entreprise

La politique de la force de vente est un élément essentiel de la stratégie marketing et donc de la politique générale de l'entreprise. Cette stratégie marketing procède par une démarche de réflexion en sept étapes (voir schéma n° 2).

- L'entreprise commencera toujours par une analyse approfondie de sa situation. Cela consistera surtout à définir le problème marketing à résoudre.
- Il s'agit ensuite d'étudier l'environnement interne et externe de l'entreprise.

A ce niveau, on utilise souvent un modèle dit "SOWT". En effet, l'entreprise doit confronter ses forces (strength) et faiblesses (Weakness) (c'est-à-dire, ses bases de compétitivité internes) aux menaces (Threat) et opportunités (Opportunities) qu'on peut détecter dans l'environnement[ii].

- A partir de cette première analyse, l'entreprise choisira facilement ses buts qui sont à long et moyen terme et donc ses objectifs (actions

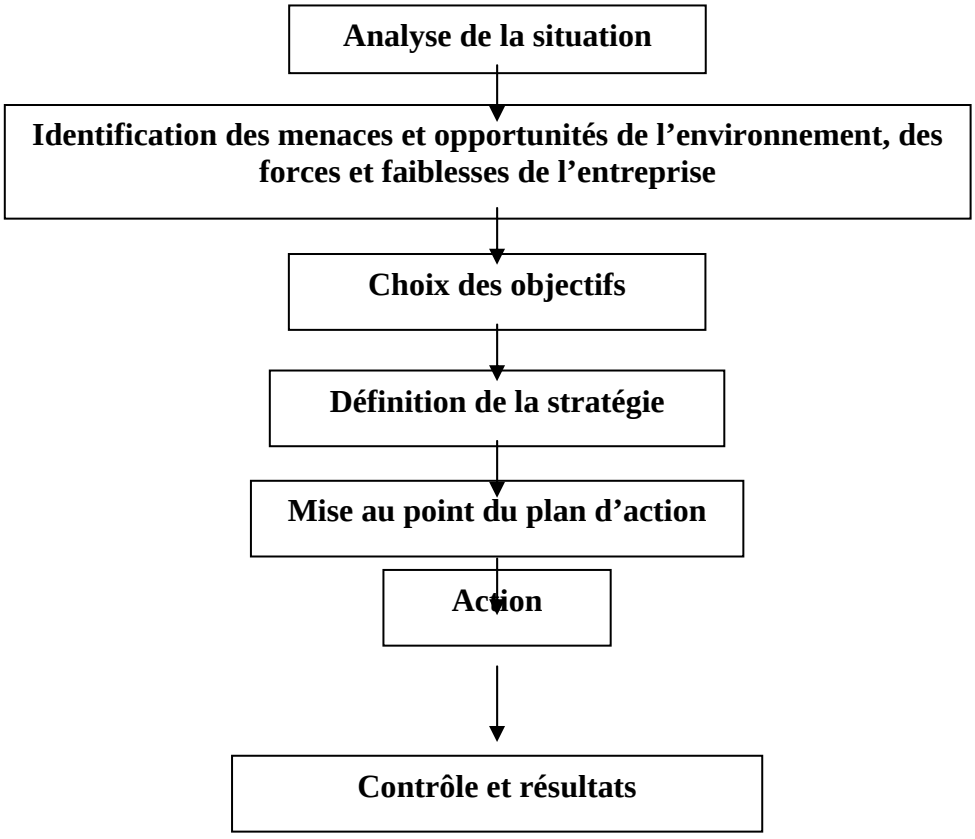
qui consistent à décomposer les solutions du problème marketing en sous-éléments).

- Pour atteindre ces objectifs, la formulation d'une stratégie est donc nécessaire.

Cette stratégie sera matérialisée par un document écrit (plan marketing). Ce plan marketing permettra à l'entreprise de planifier ses actions et de mettre en place son marketing-mix (politique de produits, de prix, de communication et de distribution)[iii].

- Après tout cela, il faut passer à la mise en œuvre concrète de la stratégie de l'entreprise pour répondre aux besoins immédiats des consommateurs.
- Un audit marketing global et un tableau de bord seront, enfin, dressés pour contrôler les résultats et calculer les écarts entre prévisions et réalisations.

Schéma n° 2 : La démarche de la stratégie marketing



Source : L.HERMEL, la recherche marketing, Economica, Paris, 1995, p.14

Pour appréhender le rôle de la force de vente dans la démarche marketing de l'entreprise, nous allons essayer tout d'abord de définir le concept de la force de vente après quoi nous allons examiner la composition de la force de vente ainsi que les missions qu'elle exerce.

1 – 1 . Notions de base sur la force de vente

Il s'agit ici de définir la force de vente, de délimiter ses objectifs, de montrer son importance pour l'entreprise et de la situer par rapport au marketing-mix.

1 - 1 - 1 . Définition de la force de vente

Pour Marc BENOUN, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »[iv]. On en déduit donc que 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.

1 – 1 – 2 . Les objectifs de la force de vente

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de gestion de la force de vente (voir schéma 1). Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de la firme elle même.

En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent bien comprendre la politique générale et donc la stratégie marketing de leurs entreprises. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un objectif qualitatif (amélioration de la

notoriété du produit ou service vendu, fidéliser les clients ….) ou quantitatif (seuil du chiffre d'affaires à atteindre, part de marché, prospection de nouveaux clients…..).

Ces deux types d'objectifs peuvent être répartis dans l'espace (par région de vente, par secteur, territoire ….), dans le temps (objectif à court terme, à moyen et long terme) et entre les personnes (l'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre).

1 - 1 - 3 . Importance de la force de vente pour l'entreprise

La vente personnelle (par le moyen de contacts) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Ce type de vente se caractérise par:

- une personnalisation: la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre;
- une relation durable: la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle;
- une réaction: le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente.

En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents. Ainsi, pour Sylvain WICKHAM, « la qualité des vendeurs étroitement liée à celle des produits, se confirme comme facteur décisif dans le devenir des entreprises »[v].

L'importance de la force de vente apparaît aussi au niveau des moyens qui lui sont alloués. Elle constitue, pour presque tous les budgets de commercialisation, le poste essentiel. Ainsi, en France, on estime que le métier de vendeur est exercé par plus de sept cent mille

personnes et que le coût de la force de vente représente, en moyenne, 15 % du chiffre d'affaires des entreprises (pourcentage supérieur à la part du budget de communication)[vi]. Une étude réalisée aux Etats-Unis a montré que ce coût de la force de vente peut atteindre 17,5 % du chiffre d'affaires pour les compagnies d'assurances[vii]. Selon une enquête réalisée en France, en 1982, les entreprises investissent en moyenne six fois plus d'argent dans leur force de vente que dans leur publicité[viii]. Tout cela montre le rôle que joue la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise. Cependant, dans certains pays développés, la force de vente commence à perdre de son importance, car on assiste au développement du marketing direct[ix] et de la vente en grands magasins (libre service, self service) où le client se sert seul sans aucun intermédiaire. Cela se justifie surtout pour les produits de grande consommation, mais pour la vente de produits industriels, l'existence de vendeurs est toujours nécessaire car la relation entre acheteur et vendeur est complexe (vente stratégique où intervient un nombre important de décideurs).

Dans certains pays en développement, notamment au Maroc, malgré l'apparition des magasins de libre service, la vente personnalisée (homme de vente) est préférable vue la nature de la culture dominante.

Le consommateur exige un accueil chaleureux et un respect continu avant d'acheter n'importe quel produit. Etant conscientes de ce problème, les entreprises, Makro et Marjane par exemple, ont mis à la disposition des clients des conseillers de vente dans tous les rayons des magasins. Ils jouent donc le rôle de la force de vente.

1 – 1 – 4 . La force de vente et le marketing-mix

Nous avons déjà montré que le marketing utilise un ensemble de techniques pour répondre efficacement aux différents besoins et désirs des clients[x]. Ces moyens d'actions qui sont au nombre de quatre, se regroupent sous la vocation marketing-mix : politique de produit, politique de prix, politique de distribution et politique de

communication qui englobe les relations publiques et la politique de publicité.

La force de vente occupe de ce fait une place mal définie dans le marketing-mix. Pour certains auteurs, la vente se rapproche plutôt de la distribution. En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final. Ce premier point de vue considère donc les vendeurs comme des distributeurs[xi].

Pour d'autres, la force de vente est liée surtout à la variable communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaires de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente. En outre, le vendeur doit collecter les informations sur les produits de la concurrence, sur les clients(communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de sa firme.

Nous pouvons dire que cette deuxième manière de voir est plus logique car la distribution concerne les aspects physiques des produits et les vendeurs peuvent exercer leur fonction sans être responsables des circuits d'écoulement . Il font donc uniquement de la communication personnelle et sont des négociateurs.

Après avoir analysé ces notions générales sur le métier de la vente, il s'agit maintenant d'exposer les différentes catégories des vendeurs.

1 – 2 . La composition de l'équipe de vente

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

Les vendeurs peuvent être classés selon différentes manières: selon leur rôle commercial, selon leur statut juridique, selon la nature de leurs tâches, selon les méthodes de vente qu'ils utilisent, selon leurs responsabilités (interne ou externe) dans l'entreprise .....

Face à cette multitude de critères, nous allons retenir la composition suivante:

- Les responsables des ventes;
- L'équipe de vente sédentaire (ou intérieure à l'entreprise);
- L'équipe de vente externe (vendeurs-tourneurs).

1 – 2 – 1 . Les responsables de ventes

Ces personnes, qui se situent en haut de l'échelle dans l'organigramme de l'équipe de vente, ne vendent pas, mais déterminent, organisent, exécutent et contrôlent les activités de vente. On distingue:

- Le directeur commercial : il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de ce fait au sommet de la direction commerciale.
- Le directeur des ventes (ou chef des ventes), qui est responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale au niveau de la vente. Cela passera par la fixation d'une politique efficace de distribution (choix des canaux et des circuits) et par l'organisation et le contrôle des hommes de vente de l'entreprise.
- Les inspecteurs des ventes, qui se déplacent pour faire appliquer la politique de vente arrêtée par leur supérieur (directeur des ventes). Pour cela, ils doivent former les vendeurs et contrôler leurs efforts de vente sur tous les points de vente (lieux de vente).
- Les responsables régionaux qui ont la liberté totale de gérer toute une région ou un territoire géographique (contrôle et animation de la force de vente). Par exemple, une grande société marocaine peut nommer des responsables des ventes dans la région du Sud, du Nord, etc.
- Les technico-commerciaux: ils sont des ingénieurs de haut niveau chargés des ventes complexes (biens industriels) ou stratégiques[xii].

1 – 2 - 2 . L'équipe de vente sédentaire

Ce type de vendeurs joue un rôle très important dans l'entreprise et se déplace rarement. On cite principalement:

- Les télé-vendeurs, qui vendent à distance généralement par le biais de téléphone ;
- Les représentants-livreurs: leur tâche essentielle est de livrer physiquement le produit au client ;
- Les vendeurs en magasins: ils travaillent en petits magasins traditionnels ou dans les hypermarchés (exemple: MAKRO et MARJANE au Maroc). Dans ce derniers cas, ils ne constituent pas une force de vente dans le vrai sens du terme, mais de simples conseillers (car il s'agit de self-service ou de libre service où le client se sert lui-même) ;
- Les négociateurs: ce sont des personnes qui complètent le travail des vendeurs en magasins en ce sens qu'ils démontrent aux consommateurs les qualités et les attributs d'un produit déterminé pour les pousser à l'acheter ;
- Les vendeurs par correspondance: ils envoient les catalogues des produits aux clients, reçoivent et traitent leurs commandes (achats, réclamations .....) ;
- Les promoteurs-merchandisers sédentaires: ils ne vendent pas, mais animent les points de vente par la mise en place d'opérations promotionnelles. Ils gèrent aussi les linéaires des distributeurs pour faire apparaître aux clients les produits des entreprises qu'ils représentent, exemple: les merchandisers de la société BATA à Marjane doivent organiser les articles d'une manière attirante ;
- Les préposés à la vente sur le lieu de vente : ils sont chargés de prendre les commandes surtout dans les magasins, on les appelle parfois des preneurs d'ordre[xiii].

1 – 2 – 3 . L'équipe extérieure de vente

Ce sont des vendeurs qui se déplacent pour accomplir leurs missions de vente. Ils peuvent être de différentes catégories:

- Les prescripteurs commerciaux ou les visiteurs délégués: on les rencontre souvent dans la profession médicale. Leur tâche consiste à conseiller et informer les médecins de l'existence d'un produit, ceux-ci vont par la suite prescrire ce médicament aux patients ;

- Les prospecteurs commerciaux qui sont chargés de découvrir de nouveaux clients pour le produit de l'entreprise, et ce par le biais de visites de la zone de vente ;
- Les promoteurs-merchandisers extérieurs : ils visitent tous les points de vente et vérifient si les vendeurs de l'entreprise maîtrisent bien les méthodes et les techniques de vente.
- Les représentants indépendants de l'entreprise. Ce sont:

♦ Les agents commerciaux qui sont des mandataires et agissent de ce fait au nom de la société mandante: ils effectuent des opérations d'achat ou de vente au nom et au compte du producteur.

♦ Les commissionnaires qui sont des commerçants et agissent en leur nom propre. Ils vendent des produits de l'entreprise moyennant une commission.

♦ Les courtiers qui sont des intermédiaires chargés de mettre en rapport un offreur (l'entreprise dans notre cas) et un demandeur (le client) en vue de conclure un contrat (vente de produits....). Ces "vendeurs indirects" sont rémunérés par une commission payée par les personnes qu'ils ont mises en contact.

- Les VRP (voyageurs-représentants-placiers) qui sont des salariés d'une ou de plusieurs entreprises. Dans le premier cas, ils s'appellent des VRP unicartes, alors que dans le second, ils s'appellent des VRP multicartes.

Ces vendeurs se déplacent toujours pour représenter et vendre les produits de leurs entreprises et s'installent dans une place ou ville déterminée.

Les relations régissant les VRP et leurs entreprises doivent être bien réglementées pour protéger les uns des abus des autres. En effet, ces gens ne peuvent être renvoyés que pour un juste motif. En contrepartie, les entreprises leur interdisent de vendre les produits des concurrents.

- Dans certains cas, le recours aux services des VRP s'avère indispensable: quand l'entreprise vient de commencer son activité, elle n'a aucune connaissance du marché et veut donc y accéder le

plus vite possible. Cependant, l'entreprise trouve souvent des difficultés à contrôler ce genre de vendeurs qui conservent une grande indépendance[xiv].

La seule solution à ces problèmes, aux yeux des hommes de marketing, c'est de remplacer les VRP multicartes par des agents salariés exclusifs.

- Les agents salariés exclusifs: on les appelle aussi des vendeurs exclusifs, des vendeurs ordinaires ou des VRP unicartes. Ce sont des employés à part entière d'une seule entreprise qui doivent vendre uniquement ses produits.

1 – 3 . Les différentes tâches des hommes de vente

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

1 – 3 – 1 . Les fonctions de base

Les vendeurs doivent accomplir les tâches suivantes :

1 – 3 – 1 – 1. La vente de biens et services

C'est la tâche la plus ancienne. Les vendeurs doivent fournir un grand effort pour obtenir des commandes et livrer les produits aux clients. A ce niveau, ils doivent être capables de développer leur argumentaire, convaincre et persuader le client actuel et potentiel pour acheter les produits de la firme.

1 – 3 – 1 – 2 . La prospection

Avant de décider de vendre, les vendeurs sont aussi tenus de prospecter de nouveaux clients et de détecter de nouveaux besoins. Cela s'obtiendra par le biais de visites permanentes et organisées auprès des consommateurs qui composent toute la zone de vente de l'entreprise. Les hommes de marketing considèrent que l'activité de prospection est très importante car elle les aide à lancer de nouveaux produits et donc à survivre. En effet, ce sont les consommateurs qui devront dicter à l'entreprise la bonne manière pour produire et ce selon leurs propres goûts[xv].

1 – 3 –1– 3. Les services apportés aux clients et leur suivi

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

1 – 3 – 2. Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing

Ce sont des fonctions complémentaires exercées par les vendeurs et qui leur permettent de jouer un rôle primordial dans la stratégie marketing de leur entreprise[xviii]. On peut citer les actions suivantes:

1 – 3 – 2 – 1 . La collecte d'informations

Le rôle du vendeur n'est pas limité au seul effort de vente des produits ou à la satisfaction d'un besoin de communication ressenti par un acheteur. Mais, pour l'entreprise, son efficacité est surtout liée à sa capacité de collecte et de transmission de l'information et ce afin de s'adapter aux changements du marché. L'information peut être mobilisée par le vendeur du client vers l'entreprise (ses goûts, insatisfactions….) ou l'inverse (information sur l'existence des produits ….). Cette nouvelle conception du rôle du vendeur augmente

sa participation directe dans le domaine du marketing stratégique: en effet, par le biais de l'information qu'il apporte à l'entreprise, le vendeur participe à l'élaboration de la politique de produit.

1 – 3 – 2 – 2 . La stratégie de négociation

On sait bien le rôle que joue la communication personnelle dans l'acte de vente. Ainsi, le vendeur doit avoir des qualités physiques et intellectuelles pour persuader et convaincre le client à acheter : prendre contact avec lui, lui démontrer les avantages des produits offerts, répondre à ses objections et le mettre en confiance.

Pour l'entreprise, le client n'est pas un ennemi à battre, mais une personne qui peut l'aider à résoudre ses problèmes. Sa négligence portera atteinte en conséquence à son image de marque (bouche à oreille défavorable ...)[xix].

1 – 3 – 2 – 3. La démarche de planification

Les rapports de visite effectués par la force de vente constituent "un réservoir de données" très important pour les responsables du marketing: ils les informent sur les tactiques de la concurrence, sur les motivations, les réactions et les insatisfactions des clients, sur le positionnement de la firme et de ses produits[xx]. Ces données seront complétées par des études de marché précises avant de lancer un nouveau produit qui prendra en compte les conseils et les directives des clients[xxi]. L'entreprise pourra enfin prévoir un portefeuille d'activités (ensemble d'activités) et des produits de remplacement pour l'avenir[xxii].

1 – 3 – 2 – 4. Le management

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

Après la délimitation des rôles de la force de vente dans sa stratégie marketing (cf point 1), l'entreprise doit commencer à estimer le nombre optimal de ses représentants, puis les affecter à leurs postes adéquats (point 2).

2 - La taille de l'équipe de vente et les méthodes

de son affectation

On étudiera ici, les moyens dont disposent les entreprises pour fixer l'effectif de leur force de vente (point 2 - 1), puis les méthodes de son affectation (point 2 - 2).

2 - 1. Les différentes techniques de la détermination de la taille optimale de la force de vente

La dimension de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des coûts de la vente[xxiv]. La solution est donc de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente. Les méthodes mises en œuvre à cet égard peuvent être scindées en trois types : techniques marginales, historiques et mathématiques.

2 – 1 – 1. Les méthodes de l'analyse marginale

Une entreprise recrute un vendeur supplémentaire tant que le revenu marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu pour son utilisation.

D'après le principe même du raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte (voir tableau n°1). Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution du coût et celle des bénéfices de la force de vente.

Tableau 1 : exemple de la détermination de la taille de la force de vente (FDV)

Nombre de vendeurs	Coût de la FDV		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	Marginal	Total	Marginal	
1	200000		400000		
2	290000	90000	550000	150000	60000
3	390000	100000	670000	120000	20000
4	470000	80000	750000	80000	0
5	570000	100000	850000	100000	0
6	670000	100000	930000	80000	-20000

Source : notre propre calcul.

On constate qu'à partir du quatrième vendeur, le profit net est nul. L'entreprise doit donc embaucher trois vendeurs. En ajoutant un quatrième ou un cinquième vendeur, le bénéfice net n'augmente pas, mais la "surface commerciale" et la part du marché seront accrues. L'entreprise doit donc accepter de recruter des vendeurs qui apparaissent, au départ, non rentables, mais qui peuvent obtenir de bons résultats avec le temps (selon leur formation, leur expérience accumulée, les supports dont ils vont disposer ….).

Une autre méthode, qui garde le même principe et traite de la rentabilité supplémentaire du vendeur peut être envisagée. Il s'agit de calculer le ratio "chiffre d'affaires réalisé/coûts engendrés par le représentant" pour chaque nouveau vendeur et de le comparer à la rentabilité moyenne des anciens vendeurs de l'entreprise. L'entreprise recrutera et acceptera un nouveau vendeur uniquement si sa rentabilité marginale est supérieure à la rentabilité moyenne.

Ces deux méthodes, bien qu'elles soient commodes et séduisantes, ne donnent pas une vraie image de la dimension de la force de vente. D'où la nécessité de se référer à l'histoire.

2 – 1 – 2 . Les méthodes historiques

Le passé et l'histoire du vendeur peuvent être un "réservoir" d'informations pour l'entreprise. Elle en tire le nombre moyen de

clients qu'un vendeur peut visiter par jour, par mois et donc par an. Cela devient un indicateur d'activité pour chaque vendeur. A partir de son histoire, une entreprise peut se comparer, elle même, à d'autres entreprises et avoir ainsi une idée sur la taille de sa force de vente.

2 – 1 – 2 – 1. Les méthodes basées sur l'activité passée des vendeurs

Connaissant le nombre des clients à visiter pendant l'année ainsi que les fréquences de leurs visites, il sera facile de déterminer le nombre de vendeurs nécessaires : il suffit de diviser le nombre de visites totales (pour tous les clients) à effectuer, sur le nombre moyen de visites que peut effectuer un vendeur.

Le passé du vendeur permet aussi à l'entreprise de connaître le chiffre d'affaires moyen que cette personne peut réaliser pendant une période donnée. En divisant le chiffre d'affaires total de l'entreprise sur le chiffre d'affaires moyen des vendeurs, on peut déduire le nombre à retenir pour l'équipe de vente. En règle générale, on retient le ratio suivant:

$$\text{Taille de la force de vente : } \frac{\text{Nombre total d'heures de visites}}{\text{Nombre d'heures de visites d'un représentant}}$$

2 – 1 – 2 – 2. Les méthodes basées sur l'activité passée du groupe d'entreprises

Cette méthode basée toujours sur le passé utilise l'expérience, non d'une seule entreprise, mais d'un groupe d'entreprises d'une activité donnée. Le programme PIMS (profit impact of Market strategy) joue à cet égard un rôle important[xxv]. C'est un organisme d'études statistiques portant sur quelque dix mille établissements appartenant à mille grandes entreprises. Il visualise aux yeux de chaque entreprise le budget des dépenses qu'elle a effectuées à l'occasion de la force de vente, ainsi que celui des firmes concurrentes du même secteur. De cette manière, l'entreprise pourra se comparer à ses concurrents et pourra aussi comparer les dépenses

de la force de vente à sa rentabilité et aux cash-flows réalisés. C'est donc une autre manière de fixer le nombre des représentants.

Mais cette méthode nécessite un grand effort de réflexion et de précision de la part des hommes de marketing pour déceler les points de convergence entre leur entreprise et ses concurrents, c'est pourquoi on a tendance à employer, de plus en plus, des procédés dits mathématiques.

2 – 1 – 3 . Les techniques mathématiques

Deux principales méthodes peuvent être citées : la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et les méthodes de recherche opérationnelle.

2 – 1 – 3 – 1. La méthode basée sur la charge de travail du vendeur

Ce procédé s'appuie sur la capacité du vendeur à obtenir et à noter le maximum de commandes. Il a été découvert par W.TALLEY[xxvi]. Pour l'auteur, il faut utiliser des méthodes de prévisions pour estimer ce qui suit:

- Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients;
- Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

Pour avoir la taille optimale de la force de vente, l'auteur prévoit la formule suivante:

N : taille de la force de vente ;

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

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

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

I : catégories des clients.

Donc :

$$N = \sum_{I=1}^{n} \frac{Vi\ Ci}{Ri}$$

2–1–3–2. Les méthodes de recherche opérationnelle

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà citées. Certains auteurs, comme H.LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la taille de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle, tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise. Pour l'auteur[xxvii], le profit (Z) est une fonction de la marge par unité vendue (m), du nombre des vendeurs (x), du nombre de clients potentiels (p), du potentiel actuel de la force de vente (w), et du coût du vendeur (c) (commissions non considérées car prises en compte dans m).

La fonction sera:

maximiser $Z = mx\ (p/x\ .\ w/x) - cx$

Il faut donc estimer x, le nombre de vendeurs.

Les techniques de la détermination de la taille optimale de l'équipe de vente étant exposées, il faut, à présent, citer les différentes stratégies de l'affectation des vendeurs à leurs postes de vente. Le but recherché par l'entreprise, à ce niveau, est de constituer un réseau ou un territoire de vente[xxviii] pour écouler facilement ses produits auprès des clients actuels et potentiels. La procédure de l'organisation et de la répartition de la force de vente vient avant son recrutement effectif parce que chaque "région de vente" nécessite des qualités et des potentialités qu'il faut d'abord recenser. Le prochain candidat au poste de vente doit donc répondre à toutes ces exigences.

2 - 2 . Les stratégies de déploiement de la force de vente et sa répartition

La répartition de la force de vente de l'entreprise dépend de la structure de la clientèle, des moyens dont dispose l'entreprise et de ses prévisions de

vente (élargissement du champ de vente, sélection d'une catégorie de clients, segmentation du marché …). On peut donc retenir les structures suivantes pour organiser la force de vente autour du territoire de vente de l'entreprise : affectation par secteurs géographiques, par produit ou par marché et type de clientèle.

2 – 2 – 1. L'affectation par zones ou secteurs géographiques

Ici, l'entreprise découpe son territoire de vente en un ensemble de petites zones ou de secteurs géographiques. Chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est le représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels[xxix]. L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente et qui consulte et surveille les responsables régionaux. Cette première méthode présente les avantages suivants:

- Facilité de contrôle et d'évaluation de l'effort de chaque vendeur en l'isolant des autres, cela est dû au fait que chacun d'entre eux guide et dirige librement une seule zone géographique;
- Faiblesse des coûts de gestion car le nombre de déplacements du vendeur est limité. En effet, pour suivre quotidiennement les désirs de ses clients, il doit habiter son secteur géographique. Toutefois, cette méthode de répartition des vendeurs n'est préférable qu'en cas du nombre réduit des produits de l'entreprise et surtout quand les clients ont le même type de besoins.

2 – 2 – 2 . L'affectation par produit

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Cette manière d'organisation est l'affaire des grandes firmes qui disposent d'une variété de produits et de clients et qui allouent un grand budget à la force de vente. Cette méthode a aussi le mérite de faire adapter la force de vente aux actions de la concurrence par le biais de la spécialisation, mais elle est très coûteuse (autant de commerciaux que

de produits ….). Un autre inconvénient, c'est que tous les vendeurs peuvent visiter le même client en même temps.

2 – 2 – 3 . L'affectation par marché, type de clientèle

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

2 – 2 – 4 . L'organisation par structures complexes

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

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

2 – 2 – 5 . Les normes d'affectation des vendeurs

Ce travail vient juste avant la procédure du recrutement des commerciaux. L'entreprise doit savoir si c'est le vendeur x, y ou z qui doit occuper la région du nord ou celle du sud, pourquoi et sur quelles bases ?

Tous les vendeurs doivent être satisfaits et traités de la même manière. S'ils sont affectés à des postes ou à des zones qui ne les intéressent pas, leur rendement diminue et leurs résultats seront toujours décevants. Les directeurs commerciaux doivent veiller à ce que les zones soient équilibrées et soigneusement choisies avant de les affecter aux vendeurs. Des unités inégales créent un mauvais climat social au sein de l'équipe de vente et découragent tout le monde. La firme a donc intérêt à respecter les normes suivantes :

- faciliter aux vendeurs la gestion des secteurs de vente, ainsi que l'estimation de leur potentiel;
- répartir la charge de travail d'une manière équitable entre les vendeurs;
- délimiter avec précision leurs territoires de vente.

Après la fixation d'une taille optimale pour son équipe de vente, l'entreprise doit mettre en place un système de recrutement efficace pour recruter les meilleurs vendeurs.

3 . Le recrutement et la sélection des commerciaux

C'est une étape très importante dans la démarche marketing de l'entreprise car la sélection des meilleurs vendeurs (niveau de formation initiale élevé, aptitudes à exercer le métier de vente) est essentielle pour son avenir. Toute la compétitivité et la survie de la firme dépendent de ses représentants. Les hommes de marketing commenceront d'abord par l'information des candidats sur leur prochain poste de vente (paragraphe 1), avant de sélectionner un nombre définitif de vendeurs (paragraphe 2).

3 – 1 . L'information des futurs candidats

Toutes les personnes voulant passer le concours de vendeurs doivent connaître les qualités demandées par l'entreprise concernée (3-1-1) et la tâche qu'ils vont assumer en cas de réussite (3-1-2).

3 – 1 – 1. Les qualités d'un bon représentant commercial

Les vendeurs doivent avoir un certain niveau d'instruction et de formation avant d'accéder au concours. Des entreprises exigent des diplômes des écoles de gestion ou d'ingénieurs, niveau bac plus 4 ou même une expérience professionnelle ancienne. En général, les qualités d'un bon représentant commercial peuvent être physiques, morales, intellectuelles ou professionnelles.

3 – 1 – 1 – 1. Qualités physiques

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

- La jeunesse : le représentant doit être jeune pour que l'entreprise puisse profiter au maximum de son expérience. Les commerçants qui sont trop âgés posent souvent des problèmes pour l'entreprise. Ils peuvent partir en retraite et perturber de ce fait toute son activité de vente . Le recrutement d'un nouveau vendeur n'est pas toujours chose aisée. En outre, la localisation et l'organisation de la force de vente seront remises en cause.
- L'aspect vestimentaire : le vendeur doit justifier d'une propreté totale, d'une cohérence dans son habillement. Cela est très important si l'on comprend que le vendeur est un communicateur et homme de publicité qui fait aussi passer des messages aux clients sur les produits de l'entreprise, sa place sur le marché ….
- Un grand dynamisme : surtout pour les hommes de vente qui font des déplacements longs et fatigants.

3 – 1 – 1 – 2. Qualités morales et intellectuelles

Les recruteurs mettent souvent le point sur les qualités suivantes :

- Sociabilité et goût du contact: le vendeur doit comprendre que sa tâche consiste à rencontrer des hommes extérieurs à l'entreprise, mener une conversation avec eux, enregistrer leurs propositions, les écouter avec respect et intérêt …. bref un certain degré d'extraversion est indispensable.
- Une grande confiance en soi: ceci peut aider le vendeur à formuler des propositions aux acheteurs à tout moment, à obtenir des commandes.
- Une faculté d'initiative et d'autonomie: le vendeur, sur le terrain de vente, est loin de son supérieur. Il doit donc décider seul, faire son auto-contrôle……

- Intelligence: le vendeur doit être curieux, avoir un sens d'observation pour comprendre rapidement ses interlocuteurs (acheteurs, supérieurs, collègues ….).
- Patience: le vendeur doit être capable de mener de longues discussions, avoir un goût du risque et du sacrifice : renoncer à sa famille et à ses affaires personnelles pour voyager, faire des tournées et visiter des clients actuels et potentiels.
- Intégration et solidarité : le vendeur doit comprendre que l'entreprise qu'il représente est la sienne et qu'il est donc représentant de son image et de sa notoriété .
- Empathie : c'est la capacité de s'identifier à d'autres personnes, d'être à leur place, sentir ce qu'elles sentent pour comprendre leurs besoins et attentes ainsi que leurs préoccupations[xxx]. Le type de vendeurs qui ont cette qualité sont dits " vendeurs psychologues " [xxxi].
- Sens d'organisation: les vendeurs doivent aussi être gestionnaires : planifier leurs tournées, ne faire que des visites rentables et efficaces, établir des rapports de visites et les soumettre à la direction commerciale, rendre compte à leurs supérieurs.
- Agressivité : c'est la politique du "hard selling"[xxxii]. Le vendeur, pour faire preuve de son activité, fait tout son nécessaire pour obtenir des commandes. Cette qualité n'est pas toujours souhaitable car des vendeurs agressifs perdent souvent leur clientèle (vente forcée, négociation courte et dominée par une seule partie ...).

3 – 1 – 1 – 3. L'expérience

Pour certaines entreprises, les vendeurs, avant d'être recrutés, doivent justifier de grandes qualités professionnelles. Cela suppose qu'ils ont déjà reçu une formation initiale dans le domaine de vente. Pour d'autres entreprises, une expérience dans l'exercice du métier de vente dans d'autres entreprises est indispensable. C'est le cas des petites firmes qui n'ont pas les moyens pour assurer une formation poussée à leurs vendeurs. Mais dans la majorité des cas, chaque entreprise dispose d'un centre et de méthodes

propres pour former ses vendeurs. En effet, les produits à vendre, l'environnement et les clients varient d'un secteur d'activité à un autre.

Les qualités demandées pour exercer avec réussite le métier de vente étant citées, il convient à présent de mettre les vendeurs au courant de leurs missions.

3 – 1 – 2 . L'audit du poste à pourvoir

Dans ses annonces de recrutement, l'entreprise analyse bien le poste du vendeur et le fait connaître aux candidats. La description du poste à pourvoir[xxxiii] permet de déterminer les critères de sélection, les qualités requises et d'informer les candidats sur les fonctions qu'ils vont remplir.

- Il faut, pour l'entreprise, définir en quoi consiste le poste de travail proposé, et surtout quelles sont les activités demandées et quelles sont les responsabilités qui y sont attachées. Des questions précises peuvent donc se poser :

- De quel type de vente s'agit-il ? : biens de consommation, produits industriels, services, ... Ces produits sont-ils connus auprès des clients ?

- Quelles sont les tâches que le vendeur doit assumer ?, quel est le nombre et la durée moyenne des entretiens hebdomadaires avec les clients actuels et potentiels ?, comment les circuits de visites vont-ils être organisés ?

- Quels sont les moyens mis à la disposition des hommes de vente ? : moyens matériels (voiture pour les déplacements, supports pédagogiques, catalogues etc. ...), moyens humains (merchandisers[xxxiv], promoteurs des ventes ...) .

- Comment se font l'évaluation et le contrôle de l'effort des vendeurs?

Portent-ils sur le nombre de visites, sur le chiffre d'affaires, le nombre de clients prospectés, le nombre de commandes notées et obtenues ? qui fait le contrôle de la force de vente ... ?

- Quel est le degré de responsabilité attribuée aux vendeurs ? responsabilité limitée, totale ? etc. ....

- Quelles sont les firmes qui concurrencent l'entreprise ? Quelles sont les caractéristiques de son environnement ?

- Quels sont les segments de l'entreprise ? (catégories des clients classés selon différents critères).

Ce sont là autant de questions que le candidat se pose avant de participer au concours de recrutement et auxquelles l'entreprise doit répondre. Le candidat doit également être informé sur :

♦ L'histoire de l'entreprise : son organigramme (général et de la force de vente), sa politique commerciale, ses fonctions commerciales, ses activités passées, son chiffre d'affaires annuel et moyen, son secteur d'activité, ses styles de management;

♦ Les valeurs de l'entreprise (culture dominante ou système de valeurs);

♦ Les relations intra et inter-services au sein de l'entreprise.

Après cette phase d'information qui consiste à définir pour le prochain candidat au métier de vente ses tâches, ses missions et les qualités dont il doit disposer, l'entreprise passe à l'opération de recrutement proprement dite.

3 – 2 . Le déroulement de l'opération de recrutement

Il s'agit ici pour l'entreprise de rechercher des candidatures (3-2-1), de sélectionner les meilleurs vendeurs (3-2-2) et d'utiliser une technique de soutien pour cette sélection (3-2-3).

3 – 2 – 1 . La recherche des candidatures

Le métier de vendeur attire rarement l'attention des jeunes. Cela est dû principalement à sa mauvaise image[xxxv]. En effet, pour eux, ce sont uniquement les gens qui ont échoué dans leurs études supérieures et qui n'ont pas d'autres choix qui s'orientent vers ce domaine. Cependant, les entreprises fournissent un grand effort pour recruter des jeunes diplômés qui sont par nature dynamiques et essayent au maximum de réduire le nombre de vendeurs plus âgés. Mais il ne faut pas oublier qu'une équipe de vente idéale est celle qui se compose en même temps de personnes

expérimentées et de personnes qui viennent de commencer une carrière de vendeurs. Les candidatures peuvent être obtenues de différentes manières.

3 – 2 – 1 – 1 . Les candidatures spontanées

Toute personne diplômée peut prendre l'initiative d'adresser des demandes à certaines entreprises pour exercer le métier de vente. Ce sont surtout les grandes entreprises, très connues et ayant une notoriété et une grande image de marque qui obtiennent ce genre de candidatures.

Les candidatures spontanées sont en même temps insuffisantes et dangereuses. Elles sont insuffisantes car l'entreprise peut ne pas obtenir le nombre exact de personnes dont elle a besoin. Elles sont dangereuses car l'entreprise peut avoir affaire uniquement à des mauvaises personnes ou au contraire à des candidats qui ont des qualités excellentes et qui menacent même le personnel exerçant au sein de l'entreprise. C'est pour cela qu'on utilise d'autres procédés pour augmenter le nombre de candidats.

3 – 2 – 1 – 2. L'information du personnel de la société

Les responsables du recrutement affichent des avis pour informer le personnel déjà existant au sein de l'entreprise du concours de recrutement. Ce procède est très économique pour l'entreprise car il lui permet d'utiliser ses propres ressources humaines, mais il pose le problème de la révision de la gestion des autres postes de travail.

3 – 2 – 1 – 3. Les demandes d'emploi dans la presse

C'est la méthode la plus préférée par les entreprises. Il s'agit d'annoncer des offres d'emploi dans les médias et principalement dans la presse. Les coûts élevés de l'opération peuvent être contrebalancés par l'arrivée de meilleurs candidats.

3 – 2 – 1 – 4 . La technique directe

Il s'agit pour l'entreprise de s'adresser directement aux agences nationales pour l'emploi, aux organismes de formation professionnelle, aux salons professionnels, aux syndicats professionnels, aux bureaux de conseil en ressources humaines, aux associations d'anciens diplômés cherchant un travail ..... Cela permet à l'entreprise de faire appel à des candidats de différentes compétences et expériences.

3 – 2 – 1 – 5 . Le recours aux "chasseurs de têtes"(xxxvi)

C'est la méthode qui consiste, pour l'entreprise, à détourner les vendeurs des entreprises concurrentes, et ce par le biais de système motivant de rémunération et de promesse d'avantages en nature. Certes, recruter un commercial en se basant sur ce procédé semble être une solution pour occuper immédiatement le terrain de vente, mais la différence de climat et de culture entre l'entreprise actuelle et l'entreprise précédente peut rendre l'opération très difficile pour le vendeur. Cependant, mettre en place un collaborateur déjà opérationnel ("le vendeur volé") facilite son intégration dans la nouvelle entreprise.

Quant l'entreprise rassemble un nombre important de candidatures, elle procède à leur sélection.

3 – 2 – 2 . La sélection

Avant de retenir les meilleurs vendeurs (3-2-2-2), un interrogatoire ou un questionnaire doit être rempli par tous les candidats (3-2-2-1).

3 – 2 – 2 – 1 . Le questionnaire d'embauche

C'est un document envoyé par les responsables commerciaux aux candidats qui doivent préciser : leur âge, leur domicile, leur niveau d'instruction, les diplômes obtenus, la situation familiale, les raisons de la candidature, leur expérience professionnelle, ce qu'ils connaissent sur l'entreprise en question etc. .... . Ce document doit être retourné le plutôt possible aux services de l'entreprise. Sur la base de ce questionnaire et des demandes d'emploi et selon ses propres besoins, l'entreprise effectue un premier tri à l'issue duquel les demandes peuvent être classées en trois catégories :

- ♦ les candidatures retenues, car conformes aux espérances;
- ♦ les candidatures qui doivent rester en liste d'attente en cas d'absence parmi les premières ;
- ♦ Les candidatures rejetées.

Les vendeurs présélectionnés sont alors convoqués à un entretien, puis à un test.

3 – 2 – 2 – 2 . L'entretien

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

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

Pour mener à bien son entretien, l'intervieweur doit élaborer un guide d'entretien et des tableaux d'évaluation accompagnés d'un système de notation. Cela lui permettra de noter progressivement les caractéristiques personnelles et professionnelles de l'interviewé.

Après cette phase d'entretien, les capacités des vendeurs doivent être testées.

3 – 2 – 2 – 3 . Les tests

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

- les tests d'aptitudes qui ont pour but de mesurer les capacités intellectuelles (mémoire, raisonnement, curiosité, intelligence) et physiologiques (dynamisme, motricité) du vendeur. Ces tests sont aussi appelés tests psychométriques ou psychotechniques ;
- les tests d'attitudes qui permettent de décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (extraversion, intraversion, manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée).

Après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu les notes les plus élevées. Ces personnes vont être retenues puis formées au métier de vendeur. Certaines entreprises utilisent parfois une autre technique avant de prendre la décision finale d'embauche. C'est une méthode complémentaire qui s'appelle la graphologie.

3 – 2 – 3 . La graphologie

C'est une mesure de soutien et d'accompagnement.

3 – 2 – 3 – 1 . Définition

La graphologie est l'art ou la manière de détecter les qualificatifs du candidat à partir de son écriture: demande, CV, etc. ….

Pour les graphologues, l'écriture ne dépend pas seulement de la main, mais aussi et surtout de pulsions nerveuses, affectives ou intellectuelles. Elle mobilise avec elle les qualités de l'individu: capacités intellectuelles, comportement, aptitudes sociales et professionnelles, nature de la personne etc.

La graphologie est la seconde technique de recrutement la plus utilisée en France[xxxviii], surtout en raison de son faible coût, de sa rapidité et de sa facilité d'emploi, le candidat n'ayant pas besoin d'être consulté pour le tester, on peut bien le faire à partir de son écriture. Pour d'autres pays, cependant, (CANADA, U.S.A.), l'utilisation de cette technique est une atteinte à la liberté individuelle.

3 – 2 – 3 – 2. Technique

Les graphologues essayent d'interpréter l'écriture qui leur est soumise.

- La pression, la façon d'appuyer sur l'instrument d'écriture et sur le papier : un trait plus étroit est signe de finesse, un trait appuyé est signe de vitalité.
- La vitesse dans l'écriture exprime la mobilité de la pensée : la lenteur exprime l'analyse, la rapidité le dynamisme.
- Une écriture attachée traduit la souplesse intellectuelle et la logique, mais une écriture disjointe exprime la réflexion.
- La dimension des lettres traduit l'importance que le sujet occupe dans l'esprit du candidat.
- Finalement, à partir de son écriture, on peut conclure que le candidat est gaucher ou droitier.

L'utilisation de cette méthode comme moyen indépendant et isolé pour recruter la force de vente est chose pernicieuse et dangereuse. Elle peut rejeter les bons candidats et retenir les mauvais. Si la graphologie permet aux recruteurs de détecter certaines caractéristiques du candidat, elle ne dit rien sur son âge, sa situation familiale, son sexe, sa formation, son

expérience passée. Il en découle que cette technique ne peut être utilisée que comme complément aux autres techniques de sélections des vendeurs.

Nous avons donc vu comment l'entreprise peut sélectionner et choisir ses vendeurs. Ce choix est une opération importante dans sa démarche marketing car il conditionne pour une bonne partie son succès. Les vendeurs retenus vont être formés pour les intégrer aux autres ressources humaines de l'entreprise.

4 . L'intégration et la formation des hommes de vente

Le recrutement des vendeurs ne résout pas tous les problèmes émanant de la vente, même si l'on retient des représentants expérimentés. L'entreprise doit toujours continuer ses efforts en engageant d'autres dépenses pour former et intégrer les nouveaux venus.

Les frais de la formation qui sont maintenant considérés comme une taxe à payer aux vendeurs, doivent être intégrés dans le budget marketing général.

La formation des vendeurs est nécessaire, non seulement au départ et au début de leur carrière (formation initiale), mais à tout moment (formation continue).

Quels sont donc les principaux objectifs de cette formation des vendeurs ? (4-1) et quelles sont les méthodes souvent utilisées ? (4-2).

4 - 1 . Contenu et objectifs de la formation de l'équipe de vente

Le processus de formation des vendeurs commence par leur information et leur sensibilisation.

4 – 1 – 1 . La sensibilisation des vendeurs

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

4 – 1 – 1 – 1 . L'information

- Les animateurs-formateurs doivent faire connaître aux vendeurs l'entreprise qu'ils vont représenter (son historique, objectifs, activités, organisation, taille, culture dominante, style de management, politique générale, politique commerciale).

- On doit aussi les informer sur les produits à vendre, les délais de vente, les acheteurs actuels et potentiels.
- Les vendeurs ont aussi intérêt à comprendre l'état actuel et l'avenir de l'entreprise: marché, concurrence, environnement.

4 – 1 – 1 – 2 . L'objectif d'organisation

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

4 – 1 – 1 – 3. L'apprentissage des techniques de vente

Les formateurs enseignent aux vendeurs les techniques de vente et les types de comportements à avoir devant l'acheteur, tout au long du processus de la vente qui peut se résumer en quarte stades: contacter le client, le connaître, le convaincre, l'amener à conclure et à acheter (technique des quatre C)[xxxix]. Pour réussir les stades de vente, les vendeurs utilisent souvent le modèle "AIDA" (Attention, Intérêt, Désir, Achat)[xl].

4 – 1 – 2 . Les éléments constitutifs du budget de la formation des vendeurs

Le coût de la formation de la force de vente dépend de la taille de l'entreprise, de la nature de ses produits, du lieu du déroulement de cette formation, de sa durée et de la qualité du corps qui en est responsable (la formation peut se faire par l'entreprise elle même ou par un organe indépendant).

Le coût moyen de la formation par vendeur est un investissement humain qui est très lié au secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi, pour les produits industriels, le coût de la formation est de 50000 F (d'après une étude réalisée en France) par vendeur, il atteint 25000 F pour les produits de grande consommation et 25000 F pour les services[xli]. La durée de la formation varie, elle aussi, d'un secteur à l'autre. En milieu industriel (vente de produits de haute technicité), elle est longue : 50 % de ces formations durent de trois à douze mois. Mais dans la grande distribution et pour les services, cette durée est courte puisqu'elle ne dépasse pas six semaines en moyenne[xlii]. Pour les produits industriels qui sont complexes, la formation

se déroule au siège. C'est le cas également de la commercialisation des services (car à ce niveau le produit à vendre est immatériel, il exige la présence sur le lieu de vente).

Par contre, le terrain est le lieu privilégié pour les produits de la grande consommation[xliii]. Grosso modo, le budget de la formation des vendeurs peut inclure les éléments suivants : les frais de séjour, le corps ou le personnel de formation, les documents et les supports audiovisuels de formation, les frais de déplacement, les cours techniques ….

La formation des vendeurs doit être générale et doit toucher tous les domaines de gestion qui peuvent faciliter l'apprentissage du métier de vente.

4 – 1 – 3. L'apprentissage des autres méthodes de gestion

4 – 1 – 3 – 1 . Le comportement du consommateur

Les formateurs incluent aussi dans le programme de formation, la psychologie de l'acheteur. En effet, il est nécessaire que le vendeur comprenne certaines variables avant de conclure l'acte de vente. Ces variables sont : les personnes qui influencent la décision de l'acheteur, les facteurs qui déterminent son comportement à l'égard d'un produit donné (facteurs personnels, facteurs politiques, facteurs culturels, son style de vie, la famille, son niveau de vie ….), ses besoins, ses perceptions, les motivations qui le poussent à réagir et les freins qui l'empêchent à décider…. Ainsi, par exemple, le responsable marketing dans une entreprise ou dans une organisation touristique doit chercher à comprendre comment le consommateur (le touriste) décide de choisir une destination de vacances (choix du pays, choix du moment et de la durée du séjour, fixation du montant de la dépense et du mode du voyage, choix des compagnons etc….)[xliv]. En définitive, on peut définir le comportement du consommateur comme l'ensemble des actes des individus directement reliés à l'achat et à l'utilisation de biens et de services. Il englobe les processus de décision qui précèdent et déterminent ces actes[xlv].

4 – 1 – 3 – 2 . Les normes de visites

Le vendeur apprend aussi à gérer son temps d'une manière efficace pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est à lui de dresser un

plan de visites, de fixer leur fréquence, d'éviter les tournées inutiles, mais aussi le risque de rater d'importantes commandes. Le vendeur doit aussi répartir son temps d'une manière optimale entre la visite des clients anciens (actuels) et des clients potentiels. Le contrôle de tout ce travail consistera en fin de compte à vérifier la sensibilité des ventes (chiffre d'affaires) au nombre de visites. Si à un moment donné, le chiffre d'affaires stagne, le vendeur doit diminuer la fréquence des visites.

4 – 1 – 3 – 3 . Le management participatif

L'un des objectifs essentiels de la formation des vendeurs est de leur montrer comment travailler en groupe ou en équipe homogène, solidaire et dynamique. Les anciens vendeurs expérimentés aident les nouveaux venus dans l'exercice de leurs tâches, l'information circule avec toute transparence entre eux. Ce type de management consiste donc à apprendre aux vendeurs un ensemble de règles leur permettant de résoudre leurs problèmes, de gérer leur réseau de vente et finalement de les faire participer à la prise de décision stratégique et surtout à celle concernant le marketing de l'entreprise.

Après cette présentation des objectifs d'une formation de la force de vente, nous allons maintenant analyser les procédés de cette opération.

4 – 2 . Les méthodes de formation des vendeurs

La formation des vendeurs a pour but de les familiariser avec les techniques de vente ou de communication avec les clients. Pour cela, les formateurs mettent en œuvre plusieurs procédés pédagogiques (4-2-2). Mais voyant d'abord les types de formation existants (4-2-1).

4 – 2 - 1. Les types de formation dispensée aux vendeurs

Les vendeurs peuvent recevoir deux grands types de formation :

4 – 2 – 1 – 1 . Formation initiale

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débuter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ces vendeurs doivent comprendre que celle-ci a son propre style de management, sa culture, ses propres modes d'organisation, sa stratégie. Ainsi, le changement d'entreprise (pour les vendeurs qui ont déjà une certaine expérience) implique nécessairement le changement de mode de vente. La formation initiale se déroule souvent sous forme de stage, de deux

ou trois jours au moins, visant à donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise, ses gammes de produits, ses clients, ses concurrents, ses différents services organisationnels et leur fonctionnement. La formation initiale peut être décentralisée ou centralisée[xlvi]. La première se fait sur le terrain de vente ou "sur le tas" en présence d'anciens vendeurs expérimentés, la seconde s'exerce au siège de l'entreprise sous forme de programmes animés par des formateurs et des professionnels.

4 – 2 – 1 – 2 . Formation continue

Ce type de formation est destiné à toute l'équipe de vente y compris les vendeurs anciens.

Il vise à les informer sur tout changement éventuel : lancement de nouveaux produits et donc nécessité de nouvelles méthodes de vente, apparition de nouveaux créneaux ou segments pour l'entreprise, formule du service après vente, changement d'orientations stratégiques.

La formation continue au profit des vendeurs peut se faire par les moyens suivants : stages dans d'autres entreprises, réunions de groupes, lecture…

4 – 2 – 2 . Les procédés pédagogiques utilisés pour la formation des vendeurs

On peut citer les procédés suivants :

4 – 2 – 2 – 1 . La formation en salle

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

4 – 2 – 2 – 2 . La formation sur le terrain

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

4 – 2 – 2 – 3 . Les manifestations culturelles

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

4 – 2 – 2 – 4 . La lecture

Certaines grandes entreprises disposent de bibliothèques contenant d'importants ouvrages généraux et spécialisés dans le domaine de vente. Cela permettra aux vendeurs d'accumuler le bagage théorique nécessaire au perfectionnement de leur mission.

4 – 2 – 2 – 5 . Le Briefing

C'est une réunion de groupe de courte durée (de 15 à 30 minutes)[xlvii] qui permet aux vendeurs de faire leur auto-contrôle : vérifier chaque jour les actions en cours, ce qui reste à faire en matière de vente pour atteindre les buts fixés. A ce moment là, les vendeurs remettent des fiches à leurs supérieurs sur leurs réalisations ainsi que des rapports de visites, puis ils reçoivent des conseils pour accomplir leurs prochaines tâches.

4 – 2 – 2 – 6. Les discussions individuelles ou de groupe

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

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

Les vendeurs étant donc formés, il faut à présent les animer et les stimuler pour réaliser les objectifs escomptés, puis contrôler leur performance. Cette opération est d'ailleurs la dernière phase du processus du management de la force de vente.

5 . L'animation de l'équipe de vente et l'évaluation de son effort

L'animation de la force de vente se fait d'abord par sa rémunération, puis par sa stimulation.

5 – 1 . Choix d'une politique de rémunération

La rémunération est la contrepartie du travail des vendeurs, c'est aussi la récompense de leurs efforts. Pour eux, l'évolution de leur revenu est un indicateur de performance (dynamisme, réalisation d'objectifs....)[xlviii]. Pour l'entreprise, le système de rémunération doit être souple pour ne pas perdre ses vendeurs au profit de la concurrence.

5 – 1 – 1. Les différents critères intervenant dans le choix d'une politique de rémunération

L'élaboration d'un plan de rémunération[xlix] dépend de la nature de l'entreprise, de sa dimension, de ses objectifs et de toute sa stratégie commerciale. Pour certains hommes de marketing, ce sont les critères financiers qui déterminent le mode de rémunération définitif (accroissement du bénéfice et du chiffre d'affaires, afflux de commandes....). Pour d'autres, les revenus des vendeurs sont liés à d'autres éléments: ils doivent améliorer l'image de marque de leur entreprise, maintenir sa position concurrentielle et son avantage comparatif.

5 – 1 – 2 . Les divers systèmes de rémunération des vendeurs

La rémunération des vendeurs peut se composer d'éléments financiers et d'éléments non financiers.

5 – 1 – 2 – 1 . Les composantes financières

Il s'agit des éléments suivants :

- Traitement fixe: le vendeur reçoit une somme fixe mensuelle qui ne doit pas être inférieure au minimum légal imposé par les textes législatifs en vigueur. Ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base de son ancienneté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, qualifications et titres, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente. Ce traitement fixe a l'avantage de la simplicité, de la sécurité et de la régularité de la rémunération, surtout pour les vendeurs qui travaillent dans un secteur où l'activité économique est très flexible et fluctuante. Il permet aussi à l'entreprise de contrôler facilement ses commerciaux et d'accroître le degré de leur mobilité. Cependant, ce système invariable décourage et pénalise les

vendeurs dynamiques et ambitieux car il les traite comme les autres qui sont improductifs.

- La commission: la rémunération du vendeur est proportionnelle à son effort de vente. Elle dépend donc de son chiffre d'affaires. C'est un système stimulant et motivant car les bons vendeurs sont mieux récompensés que les "mauvais" mais il ne manque pas d'insuffisances: instabilité du revenu, pénalisation des vendeurs qui défendent la notoriété de leur entreprise sans pouvoir autant augmenter leur ventes, préférence du court terme au détriment du long terme.
- Système mixte: fixe + Commission. C'est le mode de rémunération hybride qui récompense aussi bien les vendeurs qui n'essayent pas d'améliorer leur chiffre d'affaires (en leur donnant une somme fixe) que les vendeurs dynamiques (fixe plus commission).
- Système combiné: revenu fixe avec ou sans commission plus des primes. Les primes sont octroyées aux vendeurs sur des objectifs, c'est-à-dire s'ils réalisent des performances au-dessus de la norme: découverte de nouvelles méthodes de vente, prospection de nouveaux segments de clients, quotas de vente atteints en un temps record, suggestions pour la réorganisation du travail de l'équipe de vente dans son réseau.

5 – 1 – 2 – 2 . Les composantes non financières

Ce sont généralement des avantages annexes que l'entreprise offre à ses représentants commerciaux. Il s'agit de:

- l'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise;
- la participation au capital, aux bénéfices et aux fruits d'expansion;
- abonnements gratuits à des publications ;
- libéralités et cadeaux ;
- subventions de fêtes: Moutons, vêtements…;
- stimulations psychologiques: affichage périodique des résultats des meilleurs vendeurs, félicitations verbales ou écrites…

5 – 2 . La stimulation de l'équipe de vente

« Animer une équipe, c'est lui donner du souffle, de l'âme, de l'ardeur, c'est vaincre son inertie, l'empêcher de tomber peu à peu dans la routine, en

faire quelque chose de vivant, (...) qui renouvelle sans cesse son enthousiasme et ses forces »[1].

Pour qu'un climat social et d'affaires règne au sein de l'équipe de vente, l'entreprise dispose de divers moyens de stimulation.

5 – 2 – 1 . Les aides techniques

Les vendeurs passent presque tout leur temps seuls et en dehors de l'entreprise et sont donc exposés au découragement et aux baisses de moral. Cela s'intensifie surtout pour les nouveaux venus surtout si la rémunération n'est pas motivante. L'entreprise leur donne donc des aides techniques pour faire connaître et écouler facilement ses produits.

5 – 2 – 1 – 1. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur

L'entreprise met à la disposition de ses vendeurs des aides mémoire ou des manuels de vente (renseignements sur l'entreprise et son environnement), des ordinateurs portables connectés aux terminaux de l'entreprise pour transmettre à tout moment des informations sur les ventes et les réclamations des clients, des fichiers-clients sous forme de bases de données pour savoir leur localisation.

5 – 2 – 1 - 2 . Aides pour la prospection de nouveaux clients

Les vendeurs peuvent faire des tournées auprès de clients potentiels menés de documentaires, de catalogues, d'échantillons de nouveaux ou des anciens produits, de fiches techniques expliquant la manière d'utilisation des produits, de plans d'argumentation et de démonstration de leurs qualités et leurs atouts comparativement aux produits de la concurrence.

5 – 2 – 2 . Les autres moyens de stimulation

Ils visent à entretenir un esprit d'équipe entre les vendeurs. On peut citer :

5 – 2 – 2 – 1 . Les concours de vente

L'entreprise peut concevoir un ou plusieurs concours pour ses commerciaux et récompenser les meilleurs (cadeaux, voyages, diplômes, congés supplémentaires, primes en argent) dans le but de dynamiser et de stimuler toute l'équipe de vente (y compris les moins bons).

5 – 2 – 2 – 2 . La transmission d'informations

Le vendeur doit comprendre toute la politique et les objectifs de l'entreprise avant de concourir à leur réalisation. Pour cela, la firme met en place un système d'information stratégique et envoie des notes, des circulaires et des lettres personnelles à tous les vendeurs.

5 – 2 – 2 – 3. Les félicitations

Elles peuvent être verbales - un supérieur (directeur des ventes, directeur régional, directeur commercial ou directeur général) félicite un vendeur, devant un large auditoire, de ses bonnes performances - ou écrites : elles ont une grande importance car le supérieur envoie personnellement une lettre au vendeur pour lui dire qu'il a été excellent. Les félicitations peuvent être parfois sous forme de titre (changer le grade d'un vendeur) ou de décoration (donner des insignes ou des médailles aux meilleurs vendeurs). Notons, enfin, que pour choisir un moyen d'animation, l'entreprise adopte la technique des quotas qui consiste à diviser l'objectif général de l'entreprise (chiffre d'affaires à atteindre, nombre de clients à visiter ....) en sous-objectifs à réaliser par chaque membre de l'équipe de vente.

Tous ces moyens de stimulation peuvent servir à la promotion et à l'augmentation des ventes. Ainsi, l'entreprise exerce des actions promotionnelles pour ses vendeurs. Ceux-ci doivent , en contrepartie fidéliser les consommateurs. La politique de la promotion des ventes peut avoir comme cible: les distributeurs, les prescripteurs (les personnes qui conseillent ou recommandent l'achat d'un produit), les consommateurs ou les vendeurs. Dans ce dernier cas, on parle de "promotion-réseau"[li].

Ainsi, LOÏC TROADEC définit la promotion des ventes comme « un ensemble de techniques utilisées exceptionnellement dans la vie d'un produit pour un public déterminé - consommateurs, distributeurs et force de vente - afin de développer à court terme les ventes tout en conciliant l'intérêt du consommateur et le profit de l'entreprise »(lii).

Il s'agit donc d'un ensemble d'atouts associés à un produit pour faciliter son utilisation, son achat ou sa distribution[liii].

En effet, si l'entreprise intéresse les vendeurs par les moyens de promotions déjà cités[liv], ces derniers vont faire leur possible pour pousser

les produits vers le consommateur et donc améliorer leurs quotas de vente. Quand la promotion s'adresse aux vendeurs, elle se fixe les objectifs suivants:

- soutenir les vendeurs contre les opérations et les manœuvres des firmes concurrentes ;
- les inciter à faire de la prospection, à noter et à obtenir plus de commandes, à fidéliser la clientèle et à transformer les prospects en d'autres clients ;
- les aider à découvrir de nouveaux segments de consommateurs et à conquérir d'autres points de vente.

Après ce système d'animation de la force de vente, nous pouvons avancer que tous les moyens de réussite sont mis à sa disposition et qu'il ne lui reste que la réalisation de bons résultats. L'entreprise, elle aussi , et suivant le principe de la rationalisation de ses choix et de ses ressources, ne peut dépenser toutes ces sommes pour gérer l'équipe de vente sans contrepartie. Il faut donc qu'elle en contrôle les performances.

5 – 3 . Le contrôle de l'équipe de vente et la pratique de l'audit marketing- vente

Le contrôle de l'effort de vente est la dernière étape de la démarche de management de la force de vente. Les hommes de marketing sont conscients qu'il n'y a pas de gestion sans contrôle et qu'il faut élaborer périodiquement un tableau de bord pour mettre en œuvre les écarts entre les réalisations et les prévisions d'objectifs.

Cette méthode consiste à vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été réalisés, sinon à expliquer les motifs des gaps et des écarts observés. L'évaluation consiste aussi à délimiter les responsabilités et à remédier le plutôt possible aux faiblesses mais sans sanctionner les mauvais vendeurs qui peuvent se corriger par la suite. Le contrôle prévoit aussi une comparaison des performances des vendeurs entre elles, et à celles des entreprises concurrentes: chiffre d'affaires réalisé par rapport aux quotas fixés, nombre de nouveaux clients par rapport au seuil fixé, montant des frais de déplacement par rapport à une norme arrêtée à l'avance.

Nous pouvons avancer que le contrôle de la force de vente est un élément particulier de l'audit marketing ou de l'audit marketing-vente en général.

5 – 3 – 1 . Principe de l'audit marketing-vente et ses domaines d'intervention

5 – 3 – 1 – 1 . Définition

L'audit marketing-vente ou tout simplement l'audit marketing(lv) est l'examen professionnel précis et exact d'une situation(lvi).C'est aussi une opération de contrôle ponctuelle, systématique et approfondie de toute la stratégie marketing de l'entreprise. Il complète d'ailleurs le tableau de bord(lvii). Cet examen est difficile car il intègre aussi et surtout la variable ressources humaines (notamment la force de vente) qui est la force motrice de toute entreprise(lviii).

Pour Philippe COFFRE(lix), l'audit marketing-vente est «une méthode d'analyse systématique et globale de l'ensemble des fonctions du marketing au sens large (publicité, promotion, relations publiques, recherche marketing, vente et prévisions des ventes, recherche et développement) ».

On peut citer deux principaux types d'audit marketing:

- L'audit gestion qui traite des aspects liés directement à l'activité de l'entreprise: son organisation interne et ses relations avec les partenaires externes (institutions, organismes) ;
- L'audit marché qui intègre l'environnement global et mercatique de l'entreprise (influence de la culture organisationnelle, tactique concurrentielle émanant d'autres firmes). On constate donc que l'audit marketing touche à tous les domaines de gestion de l'entreprise et procède par tableaux de bord particuliers (tableau de bord de la force de vente, de la publicité …).

5 – 3 – 1 – 2 . Domaines d'intervention

L'audit marketing-vente s'intéresse aux éléments suivants:

- Le marché: la part de marché est-elle suffisante ? Les segments de clients visés sont-ils rentables? Le responsable commercial souhaite aussi améliorer son implantation.

- Les produits: on cherche les causes de la non acceptabilité d'un nouveau produit par les clients et les raisons de la stagnation des ventes, par exemple.
- La force de vente: évaluer ses réalisations et prévoir un nouveau système de management des ressources humaines en cas de rentabilité faible[lx].
- La distribution: le but ici est de moderniser les modes de distribution des produits pour battre la concurrence. On mesure aussi le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des clients à l'égard des canaux et des circuits adoptés.
- Les prévisions des ventes: vérifier si les systèmes de prévision de l'entreprise sont fiables (en matière du chiffre d'affaires futur, de part de marché ...).
- Les prix : l'auditeur analyse les prix de l'entreprise, les compare avec ceux des concurrents et vérifie s'ils correspondent bien aux prix psychologiques fixés par les clients[lxi].
- Les dépenses en recherche et développement: l'entreprise fait-elle des efforts pour innover, lancer de nouveaux produits et répondre aux attentes de ses clients ?
- La publicité: les auditeurs analysent le budget de la publicité de l'entreprise, définissent les cibles principales des messages publicitaires, vérifient l'efficacité du choix de l'agence publicitaire, voient si les clients répondent.
- Le service après-vente et la politique du suivi: l'objectif est d'évaluer l'importance des garanties offertes aux clients qui achètent les produits de l'entreprise. Sont-elles suffisantes pour les fidéliser ?
- La promotion des ventes: l'auditeur examine tous les moyens que l'entreprise a mis en œuvre pour stimuler et promouvoir ses ventes (réductions de prix, cadeaux, concours de vente, rabais et remises accordés...) et voit s'ils sont à même d'attirer l'attention des clients.
- L'exportation: on vérifie si l'entreprise adopte une stratégie de globalisation pour répondre aux attentes et goûts des consommateurs du monde entier (les goûts sont devenus universels, uniformes) ou uniquement

une stratégie de segmentation tournée vers le marché local ou vers un petit groupe de clients.

- La production: à ce niveau, les analyses porteront sur la maîtrise des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits et leur adaptation aux choix des consommateurs.

5 – 3 – 2 . Les étapes de l'audit marketing-vente

L'audit marketing (quel soit de gestion ou de marché) peut être[lxii] :

- Horizontal: c'est un contrôle a posteriori au niveau du système qui porte sur l'évaluation globale de l'effort de marketing de l'entreprise.
- Ou vertical: c'est un contrôle a posteriori qui porte sur une activité bien déterminée du marketing (activité de vente, force d'achat, service après-vente, activité de production, d'exportation, communication).

Pour avoir des résultats objectifs, l'entreprise fait souvent appel à un corps d'auditeurs extérieurs expérimentés qui maîtrisent bien la démarche du marketing audit. Celle-ci se fait généralement en quatre phases:

5 – 3 – 2 – 1 . La phase de la préparation

Ainsi l'entreprise doit mettre à la disposition des auditeurs tous les documents nécessaires pour l'accomplissement de leur mission: données sur son environnement et ses activités, notes de services et règlements internes, documents commerciaux, financiers et comptables, fiches techniques et publicitaires, données sur la concurrence. Si on veut contrôler l'effort des vendeurs, les auditeurs doivent disposer aussi de renseignements sur les clients : bases de données clients, comptes clients, rapports remis par les vendeurs (nombre de visites et de prospects, chiffre d'affaires).

Le personnel de l'entreprise doit, lui aussi, aider les contrôleurs en leur facilitant la recherche d'informations. Enfin, les auditeurs doivent être, eux mêmes, sensibilisés et préparés à cette opération: l'entreprise leur explique les objectifs escomptés de l'audit, leur montre les moyens humains disponibles et l'enveloppe budgétaire prévue.

5 – 3 – 2 – 2 . La phase de recherche d'informations complémentaires

Pour contrôler la force de vente, ainsi que toutes les autres actions du marketing), la recherche documentaire est insuffisante. L'information peut être collectée par d'autres moyens:

- Observer des produits sur des lieux et des points de vente, des vendeurs en visite pour prospecter la clientèle, des réunions de vente;
- Interroger des clients, des fournisseurs, des distributeurs, des administrateurs et même des vendeurs;
- Faire une enquête avec des questionnaires détaillés.

5 – 3 – 2 – 3. La phase d'analyse et de diagnostic

L'information collectée est ainsi analysée, commentée et interprétée. L'auditeur dégage les forces et les faiblesses, les opportunités, risques et menaces de l'activité commerciale et de toute la fonction marketing de l'entreprise. Dans le cas du contrôle des vendeurs, il énumère les raisons de leurs mauvais résultats. Enfin, le contrôleur formule des solutions, conseils et recommandations pour surmonter la crise.

5 – 3 – 2 – 4. La rédaction du rapport de travail

Cette phase finale est la plus importante dans une démarche d'audit. En effet, l'auditeur rédige un rapport récapitulatif qu'il doit soumettre à la direction générale de l'entreprise. On y trouve:

- Un rappel sur les objectifs de l'audit;
- Un résumé concis et précis des commentaires et interprétations formulés;
- Une énumération des recommandations et solutions proposées et leur justification;
- Tous les annexes sur la base desquels les solutions ont été trouvées.

L'objectif de cet audit marketing est de chercher les défaillances de la stratégie marketing de l'entreprise pour y remédier le plus vite possible.

5 – 3 – 3 . L'audit marketing appliqué à la force de vente

Le contrôle de l'équipe de vente a pour but de vérifier si elle a pu réaliser les objectifs (chiffre d'affaires, image de marque de l'entreprise, relations avec les clients) qu'on lui a fixés. Il s'agit ensuite d'établir un tableau de bord de la force de vente qui mettra en relief les écarts.

La méthode moderne de contrôle se base sur la technique des ratios qui facilite la comparaison des performances. Ces ratios peuvent porter sur des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.

5 – 3 – 3 – 1 . Contrôle qualitatif de la force de vente

On vérifie ici :

- Les relations du vendeur avec son entreprise: sa volonté d'apprendre le métier, son degré de compréhension des objectifs et stratégie de l'entreprise, ses relations avec l'administration et les autres vendeurs, sa ponctualité, sa volonté de s'intégrer dans son équipe.
- Ses relations avec les clients: proposition de produits répondant à leurs besoins, sa capacité de leur rendre service après-vente et de les suivre, modes de livraison stimulants et modalités de paiement encourageantes, enregistrement de leurs insatisfactions.
- Sa maîtrise du métier: on voit si le vendeur maîtrise bien les techniques de vente, s'il connaît bien son environnement (produits, marché, concurrence), s'il peut comprendre et répondre facilement aux protestations et objections des clients.
- Ses qualités individuelles: habilité à argumenter, à obtenir des rendez-vous, à conduire un acte de vente, à écouter attentivement son interlocuteur.

5 – 3 – 3 – 2 . Contrôle quantitatif des vendeurs

Les normes qualitatives sont complétées par une évaluation quantitative. Les responsables commerciaux (directeur des ventes, inspecteur des ventes, directeur commercial) fixent des standards de rendement que les vendeurs sont tenus d'atteindre: quotas de vente, chiffre d'affaires global et par produit, marges par types de clients et par produit à atteindre, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et /ou potentiels, taux de transformation des prospects en clients, taux faible d'absentéisme et nombre important de jours de travail sur le terrain de vente, nombre de commandes obtenues. Tels sont donc les principaux éléments sur lesquels porte l'évaluation des hommes de vente.

Pour faciliter la comparaison de rendement entre les vendeurs et pour détecter les différences, certains ratios sont calculés:

Chiffre d'affaires réalisé / nombre de clients , Chiffre d'affaires réalisé / Nombre de visites effectuées

nombre de commandes obtenues / nombre de clients ,

Quantités vendues / Nombre de clients, Total d'heures d'absence / Potentiel d'heures (ce taux doit être minimisé)

Nombre de visites / Nombre de commandes , Nombre de Kilomètres parcourus / Nombre de visites

Ces deux derniers ratios mesurent la productivité des visites effectuées par le vendeur, tandis que les quatre premiers ratios mesurent son effort commercial.

Il faut noter que ces ratios doivent être interprétés avec prudence. En effet, un vendeur sérieux, ponctuel et dynamique peut avoir des ratios d'effort commercial faibles car tout dépend de la nature des produits et des clients, du territoire de vente dans lequel il travaille, des objectifs de l'entreprise et de son cycle de vie.

Une fois le contrôle de la force de vente et réalisé par les inspecteurs, les chefs de vente ou les auditeurs, il doit avoir un but de formation et de perfectionnement et non de sanction. Plutôt que de renvoyer un représentant (pour qui le rendement est faible), il vaut mieux examiner avec lui ses ratios, rechercher les raisons de ses "échecs puis l'aider à corriger et à redresser sa situation.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

La vente est l'activité de marketing la plus ancienne et la plus importante. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer ses ressources. C'est dans ce cadre que s'inscrit la politique de la force de vente. Si les opérationnels (ou administrateurs) gèrent le quotidien et restent au sein de l'organisation, les vendeurs représentent son image et écoulent ses produits. Ils peuvent même participer à l'élaboration de la stratégie de la firme par le biais de leurs propositions, de leurs rapports d'activité et des données qu'ils collectent auprès des clients. Tout cela explique le niveau du budget qu'on octroie souvent à la force de vente. Ses modes de gestion constituent un système à divers "piliers" qui vont ensemble. En effet, l'entreprise calcule un taux de "turn-over"(1) pour tester et mesurer le degré de mobilité des vendeurs. Un taux élevé signifie que la politique commerciale et surtout la politique de la force de vente (animation, rémunération ….) n'est pas stimulante. Il faut donc en chercher les causes. En outre, si après le contrôle de l'effort de vente de grands gaps apparaissent entre les prévisions d'objectifs et leur réalisation, l'entreprise adoptera des actions correctives immédiates, sinon elle doit revoir toute sa stratégie de la force de vente : revenir sur la fixation d'objectifs, sur le recrutement, vérifier si la méthode de formation est efficace, remodeler le plan de rémunération et d'animation. Tous ces points sont liés et forment une boucle et un système itératif : si un pilier chute, les autres s'écroulent automatiquement.

[4] - Le taux de "turn-over" est égal au ratio suivant:

$$\frac{\text{départs volontaires + départs involontaires des vendeurs de l'entreprise}}{\text{effectif total de l'équipe de vente}}$$

voir à cet égard, P. Baux, Mercatique…, op. cité.

Les références **:**

[ii] - M.MARCHESNAY, Management ……., op. Cité,

[iii] - Voir infra, paragraphe 1.point (1 – 1 – 4)

[iv] - M.BENOUN, Marketing savoirs et savoir-faire, 2e édition, Economica, Paris, 1991 ,p.381.

[v] - Préface à l'ouvrage de D. Xardel, les vendeurs, Dalloz, 1983, p.1

[vi] - J.LENDREVIE, D.LINDON, Mercator… …… op.cit.

[vii] - D.HOUGHTON, Marketing costs: What ratio sales ?, Printer's Ink, Février, 1957.

[viii] - Etude FITOUSSI conseil, 1982 in stratégies n° 354, Janvier 1983.

[ix] - Voir infra, chapitre 2 ,les nouvelles techniques de vente.

[x] - Voir supra, notre introduction générale.

[xi] - R.-DE.MARICOURT et A.OLLIVIER, Pratique du marketing en Afrique, EDICEF, Paris, 1990.

[xii] - R.B.MILLER , S.E.HEIMAN et TED. TULEJA, Stratégie de la vente, op.cit.

[xiii] - Voir M.BENOUN , Marketing savoirs et savoir-faire…, op.cit.

[xiv] - J.LENDREVIE, D.LINDON, Mercator…, op. Cit.

[xv] - Regis MCKENNA, "Le client a pris le pouvoir", revue Harvard l'Expansion n° 62, 1991.

[xvi] - Voir infra, les nouvelles techniques de vente (chapitre II), section 3, paragraphe 3.

[xvii] - P.BAUX, Mercatique, gestion commerciale, les Editions de l'Organisation, Paris, 1979.

[xviii] - J-J. LAMBIN, le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications, 2e édition, McGRAW-HILL, 1991.

[xix] - D.GREEN, « Quand une petite entreprise perd un grand client », Harvard l'expansion n° 56, Printemps 1990.

[xx] - Le positionnement est l'image de marque de l'entreprise, c'est-à-dire la place qu'elle occupe dans l'esprit de ses consommateurs et ce comparativement à ceux d'autres entreprises concurrentes.

[xxi] - C'est la méthode japonaise qui consiste à faire d'une grande idée ou remarque du client un grand produit.

[xxii] - Voir à cette fin, I.ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise…, op.cit.

[xxiii] - Voir infra, point 2-2, Affectation de la force de vente.

[xxiv] - P.BAUX, Mercatique…, op. Cit.

1 - D.F.ABELL et J.S.HAMMOND ,Strategic Market planning, Englewood, cliffs, 1979.

[xxvi] - W.TALLEY, « How to design sales territoiries », Journal of Marketing Research, janvier, 1961.

[xxvii] - H.LUCAS, C.D. WEINBERG et K.W.CLOWES, « sales response as a function of territorial potential and sales représentative workload » , Journal of Marketing Research, 1975.

[xxviii] - Y.FOURNIS, Le réseau de vente, 1ère édition, Bordas, Paris, 1987.

[xxix] - J.-J.LAMBIN, Le marketing stratégique…, op. cité.

[xxx] - D.MAYER and H.M.GREENBERG , "What makes a good salesman", HBR July-August, Number 64411, 1964.

[xxxi] - J.LENDREVIE et D.LINDON, Mercator…, op. Cité, p.286.

[xxxii] - Idem.

[xxxiii] - F.MANTIONE et R.MOULINIER, le recrutement des commerciaux, une technique de ménagement, les éditions de l'organisation, Paris, 1992.

[xxxiv] - Le merchandiser est le vendeur qui fait l'animation des lieux de vente, voir infa, chapitre II, les techniques de vente, (point 3 – 3)

[xxxv] - Y.CHIROUZE, Le marketing: le choix des moyens de l'action commerciale, chotard,4e édition, Paris, 1991.

[xxxvi] - Y.CHIROUZE, Le marketing : le choix des moyens …, op. Cité, p.94.

[xxxvii] - F.MANTIONE et R.MOULINIER , Le recrutement des commerciaux…, op. Cité.

[xxxviii] - Cette technique est utilisée dans 93% des cas pour recruter un vendeur. Voir à ce propos, F. MANTIONE et R. MOULINIER, le recrutement des commerciaux…, op. Cité.

[xxxix] - Y.CHIROUZE, Le marketing…, op. Cité.

[xl] - Voir infra, Les techniques de négociation commerciale, chapitre II , point 1-3-2.

[xli] - P.COFFRE, Action et gestion ……., op.cit.

[xlii] - Ibid.

[xliii] - P.COFFRE, Action et gestion commerciales….. op. Cité.

[xliv] - G.TOCQUER et M.ZINS, Marketing du tourisme ,Gaëtan Morin, CANADA, 1987.

[xlv] - G.SERRAF, Dictionnaire méthodologique du marketing, les éditions de l'Organisation, 1985.

[xlvi] - P.-L.DUBOIS et A.JOLIBERT, Le marketing: fondements et pratique…, op. cité.

[xlvii] - G.CAZAUX, Stratégie commerciale de l'agence bancaire, éditions Banque, Paris, 1987.

[xlviii] - M. MAQUET et A.PERRAULT, Gérer la rémunération des commerciaux: Statuts, modes de rémunération, édition Lamy / les Echos, Paris, 1992.

[xlix] - R.GUAY et Y.LACHANCE, Gestion de la force de vente, gaëtan morin, CANADA, 1993.

[l] - Y. FOURNIS, le réseau de vente…, op. Cité, P. 189

[li] - J.LENDREVIE et D.LINDON, Mercator…, op. cité.

lii - L.TROADEC, Manuel de promotion des ventes, Editions d'Organisation, 1975.

liii - Y.CASTAGNOL, Principes et pratique de la promotion des ventes, Edition DELMAS, 1992.

liv - Voir supra, section 5 .

lv - On dit audit marketing-vente car la vente est une variable importante dans la stratégie marketing de l'entreprise. Il a la même signification que l'audit marketing ou le marketing audit.

lvi - B.CAMUS, Audit marketing, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

lvii - R.-DE. MARICOURT et A.OLLIVIER, Pratique du marketing en Afrique, op. Cité.

lviii - J.-M.PERETTI et J.-L.VACHETTE, Audit social, les éd. d'organisation, 1985

lix - P.COFFRE, L'audit marketing-vente, Dunod, Paris, 1988, p.7.

lx - Voir infra, point 5-3-3.

lxi - Le prix psychologique est celui que le client est prêt à payer pour un bien ou service. IL se situe généralement dans une zone ou fourchette d'acceptabilité.

lxii - P.KOTLER, P.-L.DUBOIS, Marketing … op. cit.