

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Le management de la force de vente
Etude de cas : EURL PHARMALLIANCE**

Elaboré par :

Aggoune Wanis

Bousbaa Yahia Abdelhadi

Encadrant :

Mme Acila Nabila

Maitre de conférence « à

EHEC Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**Le management de la force de vente
Etude de cas : EURL PHARMALLIANCE**

Elaboré par :

Aggoune Wanis

Bousbaa Yahia Abdelhadi

Encadrant :

Mme Acila Nabila

Maitre de conférence « à

EHEC Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

Remercîment :

Nos sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a données afin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous ont permis d'arriver à ce stade d'études.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire à commencer par :

Notre promoteur Madame Acila Nabila pour son encadrement et ses exigences de faire un vrai travail de recherche scientifique.

Notre encadreur au niveau de l'entreprise, Monsieur Abubakeur Ismail, pour les informations qu'il nous a communiqué, et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de notre stage.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir.

Mr. Aggoune Wanis

Mr. Bousbaa Yahia Abdelhadi

Liste des tableaux

- Tableau 1** : construire un plan d'action commercial **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 2** : les différentes formes d'objectifs de vente **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 3** : Les modalités de la formation **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 4** : liste des personnes interviewées (guide d'entretien 1)..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 5** : le nombre de vendeurs par type de produits..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 6** : la qualité des objectifs de vente **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 7** : le lien entre le types de produit commercialisé et la qualité de l'objectif fixé..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 8** : le lien entre l'atteinte des objectifs et le produit vendu..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 9** : le lien entre la qualité des objectifs et leur atteinte **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 10** : la participation à la remontée **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 11** : le lien entre la taille de la zone de prospection et l'atteinte des objectifs**Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 12** : l'évaluation de la rémunération **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 13** : le lien entre l'atteinte des objectifs et le contenu des formations suivies**Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 14** : le lien entre le transfert des compétences acquises lors des formations suivies et l'atteinte des objectifs..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 15** : Auto appréciation de la performance **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 16** : le lien entre l'auto évaluation de la performance et l'atteinte des objectifs**Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau 17** : évaluation de l'utilité du contrôle quotidien **Erreur ! Signet non défini.**

Liste de figures

Figure 1 : la structure par secteur	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2 : La structure par produit	Erreur ! Signet non défini.
Figure 3 : La structure par type de clientèle	Erreur ! Signet non défini.
Figure 4 : La force de vente interne (sédentaire).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5 : La force de vente externe (itinérante)	Erreur ! Signet non défini.
Figure 6 : typologie des statuts de la force de vente	Erreur ! Signet non défini.
Figure 7 : Vision symbolique de l'élaboration de la stratégie.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 8 : Les étapes du management de la force de vente	Erreur ! Signet non défini.
Figure 9 : démarche de recrutement	Erreur ! Signet non défini.
Figure 10 : la logique du contrôle	Erreur ! Signet non défini.
Figure 11 : Organigramme de l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
Figure 12 : Organigramme du service marketing.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 13 : constituants des BUs.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 14 : schématise la composition de la force de vente de l'entreprise ...	Erreur ! Signet non défini.

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre 01 : Les généralités sur la force de vente et le management

Section 01 : Les notions de bases sur la force de vente

Section 02 : La structure et la taille et la structure de la force de vente

Section 03 : les différents types et statuts de la forces de ventes

Section 04 : le concept de management de la force de vente et la fixation d'objectifs

Chapitre 02 : Le management de la force de vente

Section 01 : Processus de recrutement des vendeurs

Section 02 : La formation de la force de vente

Section 03 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente

Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Chapitre 03 : Etude sur la force de vente au sein de l'entreprise PHARMALLIANCE

Section 01 : Présentation de l'entreprise

Section 02 : évaluation de l'impact managériale de la force de vente au sien de l'entreprise

Conclusion générale

Résumé :

La force de vente constitue un des principaux de l'entreprise son développement va donc contribuer au développement de l'entreprise dans son ensemble pour avoir un maximum de retours sur cet investissement une bonne gestion s'impose ainsi qu'une sélection intelligente de profils des vendeurs et de leur traits de personnalité lors des entretiens d'embauche.

La performance de la force de vente est définie selon deux volets, d'une part, sur la base de ses résultats et d'autre part sur la base des comportements qui ont abouti à ces résultats.

Dépendent si certains comportements sont induits par le poste lui-même d'autres comportements sont issus d'un effort volontaire et non sollicité du vendeur ainsi la performance comporte-t-elle trois dimensions : la performance des résultats (d'ordre qualitatifs) la performance de comportement requis et attendus d'ordre quantitatif et qualitatif) et la performance de comportement discrétionnaires qui ont un impact positif sur l'organisation d'ordre qualitatifs).

.

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un contexte instable marqué par une forte concurrence, c'est ainsi que le client est devenu l'actif le plus précieux pour une entreprise. La réalité économique actuelle dépend principalement du management de la force de vente, dans lequel l'acteur vente, le commercial joue un rôle important. Estimé et relativisé comme l'épine dorsale, il représente le fondement essentiel pour atteindre cet objectif recherché par l'organisation.

La performance du management peut avoir un impact direct sur le succès ou l'échec d'une entreprise car ses résultats vont dépendre des efforts de la force de vente qui est constituée d'une équipe d'un ou plusieurs personnes selon la taille de l'entreprise.

La force de vente est considérée, non seulement, comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication. Le vendeur est une personne qui représente l'entreprise au pré des clients pour ce faire il doit être doté d'un sens de la communication, d'où la nécessité d'un recrutement adéquat ainsi d'une formation et une évaluation en continue

La force de vente constitue un élément essentiel dans la relation entreprise/client. Ainsi, le vendeur constitue le lien entre l'entreprise et ses clients, dont la mission essentielle est de commercialiser les produits de l'entreprise auprès de sa clientèle et assurer un suivi de la vente afin de fidéliser ces derniers.

Actuellement, on constate une grande évolution de la fonction du management de la force de vente plus particulièrement la fonction vente de cette dernière, d'où l'importance pour les entreprises de faire une gestion très pointue de leur force de vente afin d'en accroître l'efficacité. Celle-ci est constituée de l'ensemble des vendeurs, de leur mise en œuvre, et leur mode d'organisation dépend en grande partie des stratégies et la structure adoptée par l'entreprise.

Cependant, le management de la force de vente doit se baser sur une meilleure gestion de celle-ci ; ce qui implique le suivi de certaines procédures et méthodes managériales qui concernent le recrutement et la sélection des collaborateurs, leurs formations, et leur rémunération.

La force de vente représente un investissement majeur notamment pour les entreprises activant dans l'industrie pharmaceutique, c'est pour cela que nous avons décidé de porter notre attention sur l'entreprise PHARMALIANCE en étudiant la problématique suivante : « **Quelle est l'impact du management sur la force de vente ?** » Autrement dit, on va essayer de comprendre l'impact des facteurs endogènes à l'entreprise et la gestion de cette dernière sur la performance de ses commerciaux, ainsi qu'une évaluation de l'état des lieux du management de force de vente.

L'analyse de la problématique fait ressortir une certaine sous question :

- Quel est le rôle du management de la force de vente au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les actions mise en œuvre par le management pour améliorer sa force de vente ?
- Comment se déroule le processus de recrutement et de formation de la force de vente ?

Les hypothèses de recherche :

- Le management de la force de vente a un rôle primordial au sein de l'entreprise.
- La formation est une action primordiale pour l'amélioration de la force de vente
- L'entreprise applique des méthodes managériales non participatives.

Pour répondre à cette problématique et ainsi tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme cas étude PHARMALLIANCE. Pour cela nous avons utilisé plusieurs outils dont :

La recherche documentaire : Une recherche bibliographique pour la partie théorique, l'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, et les sites internet.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la force de vente, en ce qui concerne ses objectifs, sa structuration et ses différents types, ainsi que les méthodes de la détermination de sa taille.

Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Le troisième chapitre portera sur le cas pratique. Il comportera premièrement sur la présentation de l'entreprise PHARMALLIANCE, en ce qui concerne son historique et deuxièmes en montrant l'impact du management de la force de vente.

CHAPITRE I

Généralité sur la force de vente et le
management

INTRODUCTION DE CHAPITRE

Dans ce premier chapitre nous allons étudiés les généralités sur la force de vente.

On abordera dans la première section les notions de bases sur la force de vente, dans la seconde section on présentera la structure et la taille de la force de vente, ainsi sur la troisième section on présentera les différents types et statuts de la force de vente, et en finalité dans la quatrième section on présentera le choix d'un secteur et d'un vendeur.

SECTION I : LES NOTIONS DE BASES SUR LA FORCE DE VENTE

Nous commençons tout d'abord par la définition de la force de vente

1 Définitions sur la force de vente

Il existe plusieurs définitions au sujet de la force de vente certain auteurs définit cette dernière comme suit :

D'après Jacques LENDREVIE « La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »¹

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 »²

Selon **YVES CHIROUZE**, la force de vente «d'une entreprise également appelée réseau les produit de l'entreprise, au moyen de contact directs avec les clients potentiels, distributeurs ou les prescripteurs »³

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- Mercator.- 5e édition. Paris : Edition Dalloz.- 1997.-P.392.

²BENOUN .M.- Marketing : savoirs et savoir-faire.- 2ème édition. Paris : Economisa, 1991.- P.381

³ Y.CHIROUZE, Le marketing, étude et stratégie, éd .Ellipses, paris, 2003, P.66

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 les forces et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

2 La composition de La force de vente

L'équipe de vente se compose de quatre différents types de fonctions qui sont les suivants :¹

2.1 Le vendeur

« Le terme vendeur désigne des réalités professionnelles très diversifiées. Il existe donc de nombreuses dénominations pour désigner les métiers de la vente ».²

✓ Missions

Il est chargé d'une mission très diversifiées, le contrôle ne se limite pas à l'entretien de vente : il assure la commercialisation des produits de l'entreprise, sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable³, il organise les actions de promotion et représente l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leurs besoins, Il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

✓ Dénominations

Des dénominations très diverses définissent la fonction de la vente : agent commercial, responsable commercial, attaché commercial, chargé de la clientèle, responsable du secteur, chef de secteur, conseiller commercial, responsable des ventes, conseiller en clientèle. Certaines fonctions plus spécifiques sont désignées par les termes : délégué commercial, ingénieur commercial, technico-commercial et promoteur des ventes (marchandiseur).

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2ième Ed Dunod, 2000, Paris, P.64,65

² Idem

³ HAMON.C, LEZEN (P) et (A) : TOULLEC op.cit. p.65.

2.2 Chef des ventes

✓ Missions

Il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, il aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, il anime et motive son équipe de vente. Il développe les outils d'aide à la vente et suit l'évolution du chiffre d'affaires, et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente.¹

Le chef des ventes, ou un responsable commercial ou de zone, encadre, mobilise, stimule une équipe de commerciaux pour maintenir leur performance, il est responsable de son domaine en atteignant les objectifs et en assurant la transmission à leur responsable direct.

✓ Dénomination

Différentes dénominations sont données en fonction de l'entreprise, on parle de chef des ventes, de responsable des ventes ou de chef de district. Si le nombre des vendeurs est important, le chef des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional : chef des ventes régional, directeur régional.

2.3 Directeur des ventes

Il a le rôle de mise en place des canaux de distribution et des méthodes de vente qui vont assurer la rentabilité et maximiser le profit des ventes de l'entreprise.²

Le directeur des ventes, responsable d'une équipe de conseiller commercial, Il participe aux ventes, il doit également contrôler et analyser le développement des ventes sur son secteur, il recrute, anime et forme les membres de son équipe. Il est responsable des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les différentes unités (agences, réseaux commerciaux...)³

¹ DO MARCOLINO (Pierre-Michel)._ Les meilleures pratiques du commercial.- Paris : Edition d'Organisation, 2009.-pp.299-300

² DE PREVILLE (Yves) .- Guide pratique de la gestion des forces de vente .- Paris : Edition Maxima, 2003.- p.20

³ <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes> consulté le (12/04/2022 à 23h 59)

2.4 Directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale, analyse les résultats commerciaux de l'entreprise. Propose des actions à mener sur le terrain.¹

Directeur commercial : est le chef du service de gestion commerciale, il est l'interlocuteur direct du général, il est en charge de l'élaboration de la politique commerciale pour déterminer les actions à mener dans ce domaine et le budget. Directeur : il dirige le service de gestion commerciale il est en lien direct avec le shogun, il est chargé de formuler la politique commerciale définissant les actions à mener sur le foncier et le budget.

3 Le rôle de la force de vente

L'activité de vente s'est vue progressivement développée au fil du temps, en conséquence aux exigences continues de la clientèle poussant ainsi l'entreprise à investir de plus en plus dans le domaine commercial; assignant alors aux vendeurs plusieurs tâches importantes en rapport avec la stratégie générale de l'entreprise et son politique marketing.

Ces activités sont ²:

3.1 La communication

C'est un moyen de contact entre le vendeur et le client, dans le but d'informer ce dernier sur les produit, les services de l'entreprise et aussi sur l'entreprise elle-même, en se basant sur les moyens du marketing direct (documents, phoning, catalogues). Ainsi donc représenter l'entreprise et refléter son image auprès des clients : « la communication personnelle du vendeur avec le prospect est généralement plus puissante que la communication par masse media »³.

3.2 La prospection (l'avant-vente)

C'est la découverte de nouveaux clients potentiels intéressants auprès desquels un effort de vente sera entrepris, la prospection peut être faite par un spécialiste de prospection (personne chargée d'apporter des renseignements récoltés aux représentants) ou bien par les représentants eux même.

¹ HAMON(C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : op. cit. p. 65

² KOTTLER.P, les autres, « marketing management », 12ieme Ed Pearson Education, Paris, 2006, p.08

³ LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator », 8ieme Ed, DUNOD, Paris, 2006, P.391

Dans un premier temps, le vendeur doit obtenir un maximum d'informations sur le client potentiel, à partir des sources interne et externes. En second lieu il identifie et analyse leurs besoins en biens et services. En fin, il présente son entreprise pour avoir l'opportunité d'être sollicité pour faire des propositions commerciales.

3.3 La vente

Il s'agit de l'offre de vente qui repose sur une argumentation technique et financière qui met en avant les avantages de produit à vendre, la proposition de la remise ainsi l'entraînement de la décision d'achat.

3.4 Le service

Ce sont l'ensemble des tâches que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. Donne des conseils au client sur le produit, son utilisation, assistance technique ou financière, assure la livraison et les services après-vente pour gagner la fidélité des clients.

3.5 La collecte l'information

Même si le rôle principal des vendeurs c'est bien la vente, reste qu'ils ont toujours une autre tâche de la plus grande importance qui est le recueil d'un maximum d'informations sur le marché. Les clients (degré de satisfaction, de mécontentement, comportement des revendeurs...etc.), sur la concurrence (leurs actions, leur politique utilisée...etc.) et sur les produits (qualités, nouveautés, produits en cours...etc.) ; ainsi ces informations transmises au dirigeants de l'entreprise, elles peuvent être utilisé comme un levier de performance dans le système de veille concurrentielle et stratégique.

4 L'importance de la force de vente pour l'entreprise

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de l'efficacité et de la qualité du travail effectué par l'équipe de vente. Celle-ci est importante pour les raisons suivantes:

4.1 Aide à la fixation des objectifs

La force de vente représente une composante importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise en général et de la commerciale en particulier. Elle constitue un élément influent qui à la fixation et à la réalisation des objectifs grâce à sa proximité avec le client. Elle constitue un élément influent qui à la fixation et à la réalisation des objectifs grâce à sa proximité avec la clientèle.

4.2 Génère des profits pour l'entreprise

Elle forme une structure importante, ce qui oblige l'entreprise à faire des efforts financiers pour créer les conditions d'un fonctionnement normal. C'est non seulement une charge pour l'entreprise, mais aussi un bénéfice et participe à l'augmentation des ventes et à la croissance du portefeuille clients.

Plus la force de vente est motivée, formée et encadrée, plus l'entreprise est innovante et rentable.

4.3 Représente l'entreprise

Elle représente publiquement l'entreprise et détient entre ses mains son actif central « le client ». Parfois elle est le seul lien entre ce dernier et l'entreprise, dans ce cas le vendeur peut être considéré par ce même client, comme étant l'entreprise elle-même. Un simple lien qui naît lors d'une rencontre d'un vendeur/client peut s'avérer très déterminant pour la nature de sa relation avec l'entreprise.

4.4 Organise la veille

L'environnement économique est constamment en évolution, chose qui exige de l'entreprise une adaptation continue.

Disposant d'une structure commerciale bien organisée, elle peut faire face aux évolutions de son marché, en fournissant plus de choses nécessaires aux clients et clients potentiels en les mettant ainsi au centre des intérêts, tout en évaluant leurs modes de consommation, leurs besoins et leurs envies, suivre l'évolution des techniques et technologies de concours. Elle joue aussi un rôle d'informateur en faveur de l'entreprise grâce à une meilleure interaction avec ses clients.

4.5 Participe à l'élaboration du produit

L'entreprise s'appuie principalement sur les avis des vendeurs lors de l'opération de lancement de nouveaux produits car ils sont en contact permanent avec ses clients. Dans ce cas, la force de vente participe activement au processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation.

Elle est donc impliquée dans la fixation des prix, dans le réseau de distribution et dans la politique de communication.

5 Les fonctions de la force de vente¹

Les missions des vendeurs peuvent être classées en quatre grandes catégories que Consistent à : bâtir et entretenir une clientèle, représenter l'entreprise, négocier de Propositions et remonter l'information. Ainsi, on peut résumer le tout comme suit :

5.1 Bâtir et entretenir une clientèle

Comme nous avons vu dans la sous-section précédente, le vendeur a pour mission de prospecter et de recruter des clients Potentiels. Vendre ne suffit pas, il faut que le vendeur arrive à fidéliser le client (car un client satisfait est le meilleur vendeur).

Le vendeur doit donc, recueillir les informations au sujet de son client, évaluer sa satisfaction continuellement et sortir de son statut de vendeur pour devenir une charge de la clientèle pour ses clients effectifs afin de les fidéliser. Actuellement on parle du marketing personnalisé car dans un contexte de forte concurrence, l'entreprise vise de plus en plus à personnaliser ses produits, elle fabrique le produit de base puis elle le finalise selon les exigences et les désirs de chaque client, de plus le vendeur doit gérer au mieux ses moments de contact avec son client, et les considérer comme une occasion de valorisation de l'image de l'entreprise. Il doit entretenir en permanence un bon relationnel avec son client.

5.2 Représenter l'entreprise

Le vendeur est souvent vu comme la carte de visite de l'entreprise, évidemment son image, qu'elle soit vestimentaire ou comportementale va influencer directement ou indirectement l'image de l'entreprise qu'il représente et dont il ne doit donner qu'une image positive. De plus, le vendeur doit bien connaître ses produits, les produits concurrents et les produits de substitution et parfois il doit avoir même des connaissances au sujet de tout son domaine de travail, par exemple un vendeur dans le secteur des assurances va inspirer plus de professionnalisme et de confiance s'il pourra répondre aux questions de son client qui portent par exemple sur la sécurité routière en général.

5.3 Négocier des propositions

Le vendeur étant en contact permanent avec les clients, il est très souvent appelé à négocier avec eux. Cette négociation peut être menée autour des propositions faites par le client ou par le vendeur lui-même. C'est pour cette raison que le vendeur doit disposer dans l'exercice de

¹ ABDOU. (RANDA) : l'impact du management de la force de vente sur la performance des commerciaux ,mémoire de magistère en management commercial, Ecole des Hautes Etudes commerciales, Alger , 2013.p.8

son travail d'un minimum d'autonomie de décision et d'une marge de manœuvre. Par exemple, lors de la définition des objectifs, le chef de service commercial devrait non seulement faire participer le vendeur mais aussi il devrait le laisser libre d'adapter ces objectifs aux situations qu'il rencontre dans l'exercice de sa fonction au quotidien,

Le vendeur doit également développer des qualités personnelles qui l'aideront à percevoir les attentes des clients et à y répondre. Il a intérêt de savoir écouter ses interlocuteurs pour détecter leurs réels besoins et répondre au mieux & leurs attentes. Il doit dépasser le stade où il est juste un négociateur de prix et passer à un rôle d'assistant et de conseiller pour ses clients. Afin d'améliorer le pouvoir de négociation de ses vendeurs, l'entreprise pourra recourir à des programmes de formation.

5.4 La collecte d'informations

Le rôle des commerciaux ne se limite pas au seul effort de vendre. Mais, pour l'entreprise son efficacité est surtout liée à sa capacité de transmission de l'information utile et ce afin de s'adapter aux changements du marché. L'information peut être mobilisée par le commercial du client vers l'entreprise ou l'inverse. Ainsi, le vendeur pourra aider indirectement à la prise de décision marketing et stratégique et par conséquent, participer dans le processus de l'intelligence économique de l'entreprise dont il fait partie comme nous allons le voir.

6 La force de vente et les activités d'intelligence économique

Dans un contexte où l'intelligence économique est devenue un enjeu central pour la compétitivité des entreprises, l'information est considérée comme étant la matière première de toute prise de décision et la préoccupation principale des managers. Or, il apparaît que la plupart des informations utiles aux responsables d'entreprises provient des sources humaines et que la direction commerciale représente traditionnellement une source majeure d'information sur le marché. En effet, du fait de leur position d'interface, les commerciaux sont en permanence en contact avec l'environnement de l'entreprise et ses clients, ainsi, ils sont exposés continuellement à des informations de valeur et représentent par conséquent des acteurs clés du dispositif d'intelligence économique.

Cette mission de collecte et de remontée d'informations n'est pas toujours bien remplie par les vendeurs, l'entreprise devra donc sensibiliser en permanence sa force de vente à l'importance de la pratique de cette surveillance de plus souvent possible car l'environnement est plus volatile de jour en jour.

Au-delà des types mêmes d'information que les commerciaux peuvent faire remonter du terrain, l'une des conditions primordiales de leur contribution à l'intelligence économique réside dans le fait que la communication de ces informations doit être exhaustive, systématique et rapide (pour que l'information soit pertinente, elle doit être actuelle et utile),

Il est à noter que les commerciaux ne peuvent pas savoir si l'information collectée est utile à leur entreprise ou pas, ni si cette information est déjà disponible. De ce fait la remontée de l'information n'est pas toujours intelligente. Mais, le caractère systématique de la remontée de cette information ne peut témoigner que de sa véracité, sa crédibilité et sa fiabilité si elle a été répétée plusieurs fois (par plusieurs commerciaux).

Comme nous venons de le dire, la remontée et la transmission d'informations ne sont pas toujours intelligentes (car le commercial n'est pas connaisseur de stratégie ou d'actions marketing) mais le tri de ces informations communiquées doit être intelligent. L'idéal, c'est que les vendeurs fassent remonter toutes les informations rencontrées sur le terrain et leur tri se fera par les managers et les responsables concernés par ces informations-là. Ainsi, les vendeurs vont apprendre petit à petit cette logique et cet état d'esprit de veille environnementale, car l'information paraît parfois insignifiante à un niveau hiérarchique mais elle est loin d'être neutre à un autre niveau. Cependant, on peut rencontrer certains problèmes dans le processus de la transmission d'informations dont on peut citer :

- Les problèmes liés aux informations¹: ils peuvent être des problèmes de délais, de défauts dans l'acquisition, l'évaluation et la transmission des informations.

Concernant les problèmes du premier type à savoir de délais, souvent les vendeurs ne communiquent l'information qu'après quelques jours de son acquisition. De ce fait, l'information perd son caractère d'actualité et cela risque d'influencer le degré de son utilité (le marché est en changement permanent).

Pour les problèmes de biais, il faut préciser que ces biais peuvent être le fait de clients qui donnent des informations de complaisance aux vendeurs car ils veulent leur faire plaisir.

Ils peuvent aussi être introduits par les vendeurs eux-mêmes qui cherchent à orienter les informations en leur faveur ou encore parce qu'ils ont mal appréhendé les attentes de leurs clients.

¹ Cairn.info chercher réparer .avancer revue française de gestion paris 2008 pp 8-9

Enfin, concernant les problèmes de défauts d'acquisition, d'évaluation et de transmission des informations ; certaines informations peuvent ne jamais être communiquées aux managers même si le vendeur les a collectées. L'ignorance de l'importance de l'information ou encore de son bénéficiaire peut être à l'origine de ce problème. Ainsi nous pouvons remarquer que les problèmes qu'on vient de citer peuvent être relatifs à des comportements non intentionnels des commerciaux ou à des comportements intentionnels.

Les problèmes liés à la mobilisation des commerciaux¹: car la collecte d'informations n'est pas la mission principale d'un vendeur, il faut que ce dernier soit donc mobilisé, sensibilisé et motivé pour recueillir ces informations (la motivation des commerciaux envers la veille repose sur l'intérêt qu'ils trouvent à collecter ces informations par exemple : le désir de reconnaissance et de recevoir des récompenses telles que des primes ou alors des cadeaux...). Le système de veille concurrentielle et commerciale peut remplir cette mission de collecte d'informations, mais il est d'autant plus efficace s'il est constamment alimenté par une partie importante de la force de vente. Or, les vendeurs peuvent collecter les informations utiles à l'entreprise dans peu de temps et beaucoup plus facilement grâce à leur contact direct avec le client, il suffit d'entretenir un excellent réseau relationnel avec ce dernier. Parfois une formation est nécessaire pour mieux renforcer cette capacité et ce savoir-faire en matière de collecte d'informations.

Pour remédier aux problèmes cités ci-dessus et favoriser la contribution des commerciaux aux activités d'intelligence économique, les managers doivent stimuler la motivation des vendeurs et construire une attitude favorable envers la veille.

SECTION II : LA STRUCTURE ET LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

1 La structure de la force de vente

La réussite de la force de vente dépend en grande partie de la façon dont elle est organisée, soit par le choix d'une structure par région, par produit, par client ou par activité, Si elle ne vend qu'un produit à des clients homogènes, l'entreprise optera pour une structure par secteur. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu une organisation par produit ou par client se justifie davantage.

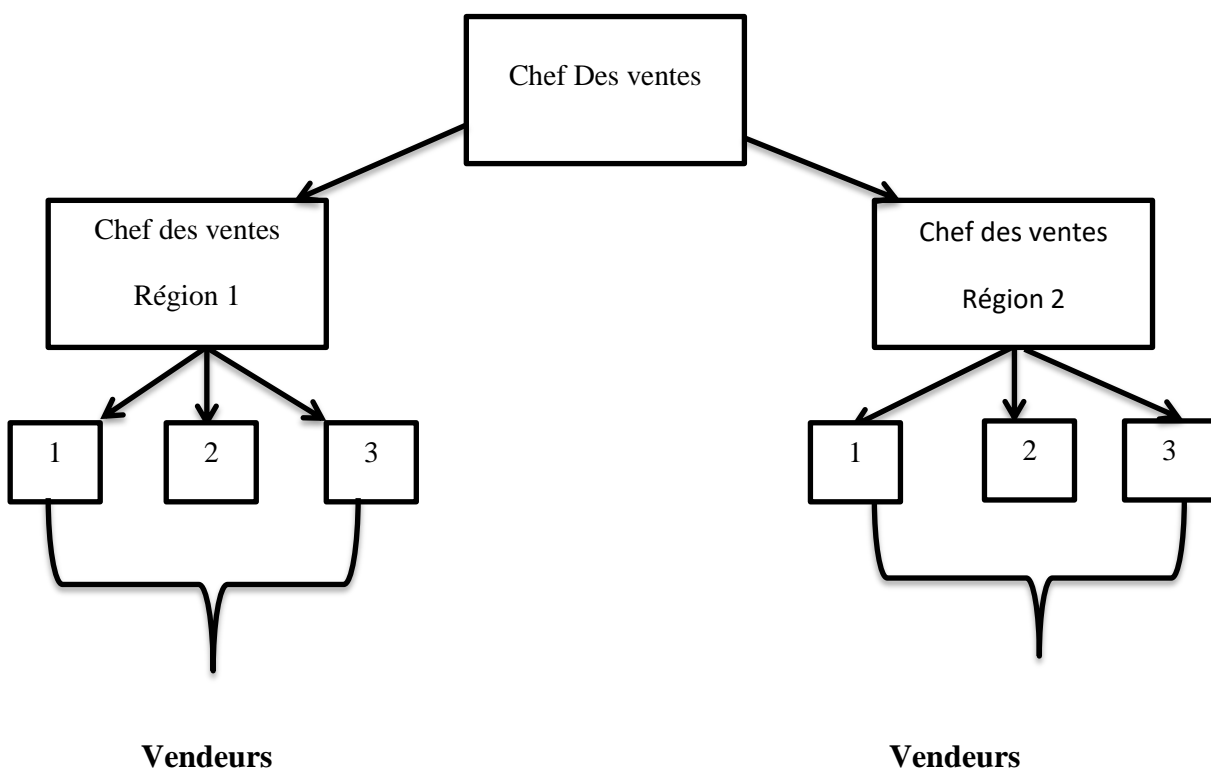
¹ Crirn.info. op.cit. p 10

Le mode d'organisation d'une force de vente dépend de la stratégie adoptée ainsi on peut distinguer les structures suivantes :

1.1 La structure par secteur

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone bien limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise. ¹

Figure 1 : la structure par secteur



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente », 3ème édition Dunod, paris, 2002, p 67.

La simplicité de cette structure présente plusieurs avantages :

- Définir clairement les responsabilités (chaque vendeur est responsable de son secteur) ;
- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur ;
- Réduire les risques de conflits entre les représentants ;

¹ KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10ème édition PUBLI-UNION, Paris 2000, P.631.

- Des frais de déplacement réduits, car le vendeur ne se déplace que dans un espace restreint (limite) ;
- Les clients sont suivis d'une manière régulière ;

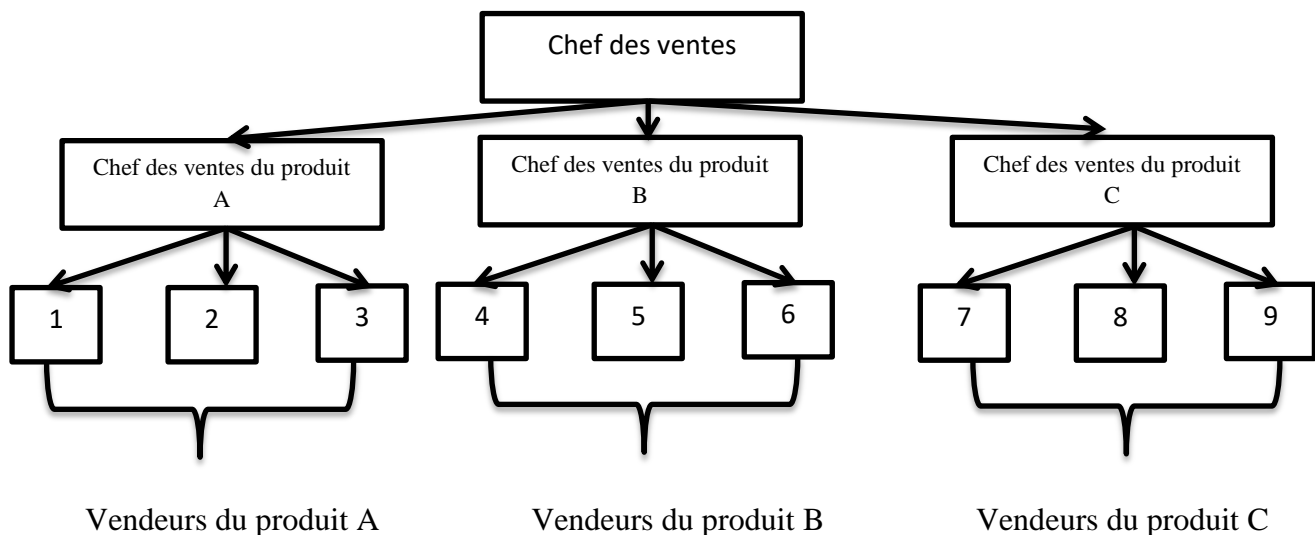
Les inconvénients

- La gamme de produits n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique ;
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ¹ ;
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
- Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients.
- Lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, où lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe².

1.2 La structure par produit

Lorsqu'une entreprise vend plusieurs types de produits nettement distincts, et surtout lorsque la vente de ses produits exige des compétences techniques assez poussées, elle peut spécialiser ses vendeurs par famille de produits³.

Figure 2: La structure par produit



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et Toullec Alain, op., p.68.

¹ DEUMEUR. C.- Marketing. Paris : 2ème édition SIREY. 2001.

² COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris, p.254

³ LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « Le marketing, Étude, Moyens d'action, stratégie », 6ème édition, Dunod, Paris, 2010, P 199.

Pour découper le secteur par produit présente plusieurs avantages :

- Les vendeurs connaissent mieux les caractéristiques des produits ;
- Aucun produit ou services n'est négligé par l'équipe de vente ;
- Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.

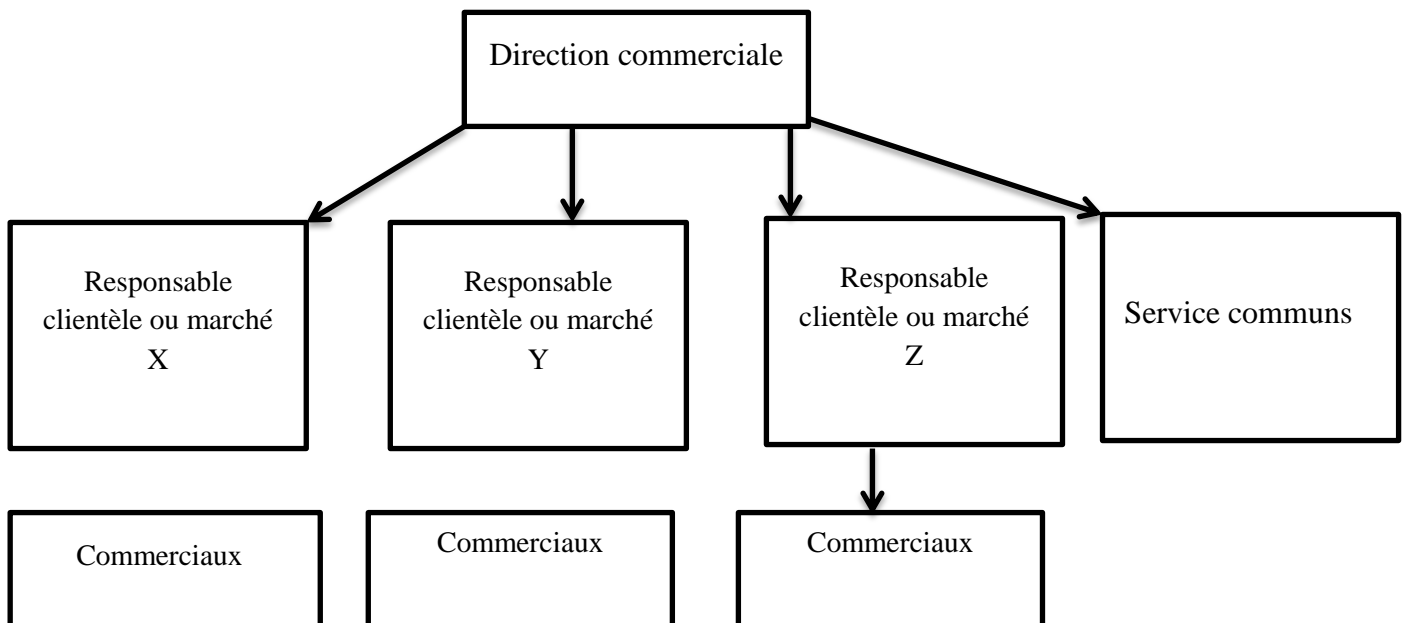
Les inconvénients :

- Des frais de déplacements ;
- Elle limite du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- Les clients sont en contact avec plusieurs représentants de l'entreprise.

1.3 La structure par marché

L'entreprise choisit ce type de structure lorsqu'elle a des produits similaires mais s'adresse à des marchés très différents ou lorsque les types de clients sont très divers en termes de profils, de comportements d'achat et d'expression de besoins.

Figure 3 : La structure par type de clientèle



Source : BLANC Marie-Agnès, LE GALL Marie-Paule, « Toute la fonction commerciale », Edition Dunod, Paris, 2006, p 13.

La structure présente plusieurs avantages :

- Les vendeurs spécialisés sur une catégorie des clients connaissent mieux les attentes de leur cible et répondent mieux à la demande ;
- Détecte mieux les informations ;
- Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

Les inconvénients :

- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, entraînent des coûts de déplacement très élevés ;
- Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;

1.4 La structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures, Lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et de marchés.

1.5 La gestion par comptes-clés

Lorsque l'entreprise traite avec grands clients, elle leur affecte un vendeur de haut niveau appelé gestionnaire des comptes¹. La sélection des comptes-clés se fait généralement en tenant compte du volume de ventes, du volume de profit et du degré de centralisation des achats.

2 La taille de la force de vente ²

La détermination de la taille de la force de vente est une étape fondamentale dans le management de cette dernière (car elle aura des conséquences non seulement sur le processus de gestion mais aussi sur la rentabilité de l'entreprise).

En effet, si dans la détermination de la taille de sa force de vente l'entreprise ne tient pas compte de certain nombre de facteurs tels que la taille du marché par exemple ou encore le

¹ KOTLER Philip, LANE KELLER Kevin, MANCEAU Delphine « Marketing management » 13^e édition Pearson éducation, France 2009, P706

² R.DARMON pilotage dynamique de la force de vente ED. VILLAGE MONDIAL PARIS 2001.P. 129

critère juridique (à savoir soit recourir à une force de vente propre ou alors externe) elle pourra ainsi contribuer à la diminution de sa rentabilité. Autrement expliqué ; le chiffre d'affaire risque d'être trop juste voire insuffisant pour couvrir les coûts d'une grande force de vente (rémunération, formation, commission de motivation..) et des commerciaux en petit nombre auront des difficultés à répondre à une demande trop forte. L'entreprise risque alors dans ce cas de perdre des parts de marché (d'où la nécessité d'estimer le nombre de consommateurs et la taille du marché avant de déterminer le nombre d'effectifs composant la force de vente) Pour une détermination optimale de la taille de la force de vente, l'entreprise pourra utiliser quelques techniques entre autres :

2.1 La méthode basée sur l'activité passée des vendeurs

Dans ce cas l'entreprise connaît combien d'heures de visites un représentant effectue durant l'année et connaît aussi le nombre de ses consommateurs, de là elle peut calculer sa taille de force de vente comme suit :

La taille de force de vente= Nombre total d'heures de visite/ nombre d'heures de visites d'un représentant.

2.2 La méthode basée sur la charge du travail des vendeurs

Les entreprises appliquent cette méthode de prévision pour estimer :

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

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

V_i : nombre de visites nécessaires pour une catégorie de clients données par période

C_i : nombre de clients potentiels d'une classe donnée

R_i : nombre de visites que peut faire un représentant dans une catégorie donnée

I : catégories des clients.

3 La composition de l'équipe commerciale ¹

D'une manière générale, l'équipe commerciale peut être constituée :

- Des responsables de vente,
- De l'équipe commerciale sédentaire,
- Et de l'équipe commerciale externe.

3.1 Les responsables de vente

- Le directeur commercial : chargé de définir et de mettre en place la politique commerciale ;
- Chefs de ventes (superviseurs): responsables de l'exécution de la politique commerciale sur le terrain, de motiver les commerciaux et de fixer la politique de distribution (en prenant en compte les objectifs qualitatifs et quantitatifs): (on peut retrouver ici les responsables régionaux, les responsables par produit...):
- Les technico-commerciaux : se sont des ingénieurs de haut niveau auxquels on a recours dans le cas de ventes complexes (B to B par exemple).

3.2 . Les commerciaux sédentaires

On peut retrouver ici les :

- Télévendeurs : qui sont chargés de la vente à distance (par téléphone):
- Les vendeurs en magasin : ils ont deux missions principales à savoir : vendre les produits sur place et conseiller les clients ;
- animateurs et démonstrateurs : présentent et exposent les qualités d'un produit défini,
- Les vendeurs par correspondance : transmission de catalogues, réception et traitement de commandes :
- Assistants commerciaux : gestion des devis facteur clients. (ce poste est très fréquent dans les agences de communication).

3.3 Les commerciaux externes

- Prescripteur commercial (visiteur délégué): c'est le cas d'un prescripteur de produits parapharmaceutiques par exemple sa mission principale consiste en l'information des clients de l'existence d'un produit tout en montrant des échantillons...):
- Prospecteur commercial détection de nouveaux clients:

¹ http://www.memopage/etude/html_etude/1918.pdf (le 18/05/2022 a 15 :03)

- Merchandiseur externe: il visite les points de vente et vérifie la disposition des rayons, le facing, la disponibilité des produits en stock...
- Commissionnaire : commerçant qui agit en son propre nom (il bénéficie d'un pourcentage sur les ventes réalisées comme les vendeurs de produits cosmétiques travaillant chez la multinationale ORIFLAME:
- Agents commercial : c'est un mandataire qui agit au nom de l'entreprise :
- Courtier : c'est un intermédiaire charge de la mise en relation d'un offreur et un demandeur afin de conclure un contrat :

VRP: salarié d'une ou de plusieurs entreprises.

SECTION III : LES DIFFERENTS TYPES ET STATUTS DE LA FORCE DE VENTE

1 Les types de la force de vente

Il existe deux types de force de vente :

1.1 Force de vente propre ou déléguée

L'entreprise doit déterminer le type de force auquel elle doit recourir. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères ; la première porte sur le lien qui dit unir l'entreprise avec ses vendeurs, le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, et nous trouvons

1.1.1 Force de vente propre

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Celle-ci oriente leur activité en fonction des objectifs. Ils sont salariés. Donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie¹.

Avantage :

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit ;
- Permet de contrôler l'activité des vendeurs ;
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

¹ KOTLER.P, DUBOIS.B, "marketing management", 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000, p.694

Inconvénients :

- Gestion d'un personnel salarié ;
- Nécessite une formation, un encadrement, un suivi et formation ;
- Coût élevé même si le chiffre d'affaires est très faible.

1.1.2 Force de vente déléguée

« Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement »¹

- La force de vente déléguée permanente

Il s'agit des commerciaux multiples, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission de façon partielle ou entièrement autonome.

- La force de vente supplétive

En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive².

Avantage :

- Coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaires,
- Vendeurs autonomes, disposent d'un portefeuille client,

Inconvénients :

- Taux de commission élevé ;
- Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.

L'entreprise ne peut pas orienter l'activité du vendeur vers ses objectifs.

La force de vente intérim³

Cela porte souvent sur des postes d'attache commerciale, de technico-commercial, d'ingénieur commercial ou de promoteur de ventes. Il s'agit, souvent, de missions de longue durée débouchant dans la plupart des cas sur une embauche, dans ce cas l'entreprise prend en

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit. P.230.

² KOTLER.P,DUBOIS.B, op.cit, p.231

³ ABDOU (randa).op.cit.P.13

charge la gestion totale sur les vendeurs et peut exercer un contrôle régulier sur son activité commerciale,

Il est donc important de noter que, l'intérim consiste à mettre à la disposition d'une entreprise des vendeurs (engagement sur les moyens) tandis que la force de vente supplétive consiste à mettre à la disposition de l'entreprise une équipe commerciale complète avec son encadrement (engagement sur les moyens et les résultats

1.2 Force de vente itinérante ou sédentaire

Ce critère mène une réflexion sur la façon dont la force de vente exerce son activité, nous avons : la force de vente sédentaire et la force vente itinérante.

1.2.1 La force de vente sédentaire (interne)

Les commerciaux travaillent au sein de l'entreprise. La politique commerciale de l'entreprise doit donc attirer les clients vers l'entreprise¹.

Figure 4 : La force de vente interne (sédentaire)



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et Toullec Alain « Gestion et management de la force de vente », 2eme édition Dunod, Paris, 2000, p.231

1.2.2 La force de vente itinérante (externe)

Les vendeurs se rendent chez les clients et les prospects, ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez-vous, organisation des vendeurs, négociation ...etc.).

Figure 5 : La force de vente externe (itinérante)



Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et Toullec Alain, op.cit., p 231

¹ LEPISSEIER Patrice, <http://www.lepissier.org/Antlia/Cours/Management/LesTypesDeForceDeVente.pdf>, (page consultée le 23/04/2014).

Enfin la force de vente est tributaire des facteurs suivants :

- Type de client, de produits ;
- Mode de distribution ;
- Nature de réseau et le coût.

Les différents types de force de vente peuvent exister dans une même force de vente, le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle

2 LES DIFFERENTS STATUTS DES VENDEURS

Il existe différents statuts juridiques pour désigner les vendeurs : les VRP (voyageur représentant placier), les agents commerciaux, les délégués commerciaux, les prospecteurs, les commissionnaires, les courtiers, cette diversité de statuts s'opère selon deux grandes catégories de vendeurs par rapport à l'entreprise.

2.1 Les intermédiaires propres (intégrés)

Ils sont des vendeurs qui travaillent que pour un employeur, on peut trouver, les VRP exclusifs, les représentants non statutaires (salarié classique qui ne procède pas le statut de VRP).

2.1.1 Les représentants non statutaires

Appelés aussi des agents salariés exclusifs. Ceux-ci sont des employés à part entière d'une seule entreprise, ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ils peuvent effectuer d'autres tâches en plus de la vente proprement dite, prospection, prise de commandes, tâches administratives. Par contre leurs rémunérations sont composées généralement d'un fixe et d'une partie variable en fonction du chiffre d'affaire. Les principaux avantages de ce statut de vendeur c'est qu'on peut facilement le stimuler, le contrôler, organiser son travail, ainsi le rémunérer.

2.2 Les intermédiaires délégués (indépendants)

Ces vendeurs travaillent pour plusieurs entreprises, qui sont principalement : le VRP multicarte, agent commercial, les courtiers, les commissionnaires.

Dans ces deux catégories, on peut les départager en trois statuts juridiques avec deux critères qui permettent de les différencier :

- le travail du vendeur pour une ou plusieurs entreprises ;
- l'existence ou l'absence d'un lien de subordination juridique avec l'entreprise.

2.2.1 Les VRP

Pour nommer un vendeur un VRP (voyageur représentant placier) il doit être lié à l'entreprise par un contrat de travail qui précise clairement les produits ou services à vendre, la zone géographique de vente, les éléments de calculs de la rémunération. Ils travaillent pour le compte d'une ou plusieurs entreprises, et ils ne peuvent pas réaliser des opérations commerciales pour leurs propres comptes. Ils sont divisés en deux parties :

A) Les VRP exclusifs

Ils travaillent pour le compte d'un employeur (entreprise), ce qui dit, ils vendent que les produits de cette entreprise. Il existe donc un lien de subordination juridique entre le VRP et son employeur, ils font partie du personnel au même titre que les autres. Par contre leur rémunération se calcule par un fixe plus une commission sur le chiffre d'affaire réalisé.

B) Les VRP multiscartes

Ce sont des vendeurs qui travaillent pour le compte de plusieurs entreprises non concurrentes entre elles. Leur travail consiste à vendre des produits ou services pour les clients qu'ils constituent eux même. Par contre leurs contributions se fixent par une commission selon le chiffre d'affaire réalisé.

✓ Les avantages du statut de VRP

Ce statut (VRP) est surtout avantageux pour le vendeur qui bénéficie d'avantages sociaux et fiscaux (le VRP) doit s'acquitter de ses impôts sur le revenu IRG, mais n'est assujéti ni à la TVA, ni à la taxe professionnelle. Il a le droit à de différentes indemnités en cas de réalisation de son contrat de travail par l'employeur pour que cette entreprise ne récupère pas gratuitement sa clientèle. on peut trouver l'indemnité de rupture abusive (le licenciement n'est pas dû à une faute grave du représentant, aussi une indemnité de la clientèle ; une indemnité sur la création ou le développement par le représentant d'une clientèle, ainsi une indemnité de retour sur échantillonnage ; qui représente le montant de commissions que doit percevoir le représentant sur les affaires qu'il a traité avant son départ et facturé après la rupture du contrat.

2.3 L'agent commercial

Il agit de manière indépendante pour le compte d'une ou plusieurs entreprises auxquelles il est lié par un contrat de mandat. Ces négociations se limite seulement à la vente. Il n'y a pas de liens de subordination juridique entre l'agent commercial et son ou ses mandants (entreprise .sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaires réalisé. L'entreprise opte pour cette force de vente lorsqu'elle veut pénétrer un marché qu'elle ne connaît pas ou une clientèle géographiquement dispersée.

2.3.1 Le commissionnaire :

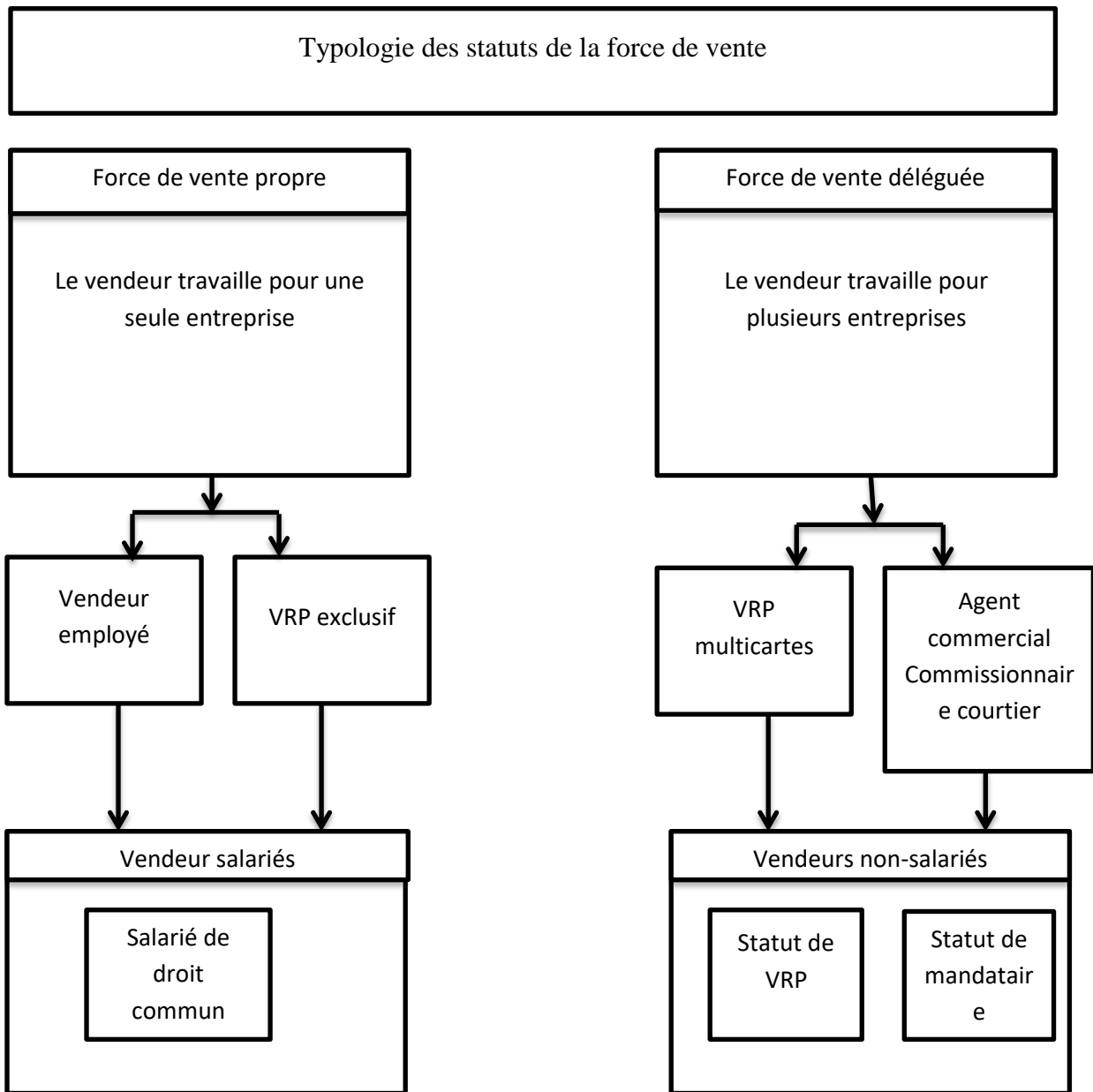
Il négocie les produits dans le cadre d'un contrat de commission. Jamais propriétaire des marchandises, il agit en son nom pour le compte de l'entreprise. (les transitaires. Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire).

2.3.2 Le courtier :

Il met en relation l'entreprise qui propose ses produits à la vente et les acheteurs éventuels, cela dans le cadre d'un contrat de courtage. Sa rémunération aussi est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire (commission).

Leur prise en compte simultanées peut établir une typologie des statuts qui se résume ainsi :

Figure 6 : typologie des statuts de la force de vente



Source : AMERIN.P, et les autres, "marketing stratégies et pratique", Ed Natan, 2000, p.290

SECTION IV : LE CONCEPT DE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE ET LA FIXATION D'OBJECTIFS

1 La notion du management de la force de vente (dit aussi management commercial)

Le management de la force de vente peut être défini comme étant le fait de diriger l'équipe commerciale de manière à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise¹, il s'agit alors de définir les opportunités et les moyens de les saisir, de diriger les commerciaux et les motiver tout au long de ce processus et de s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints.

«Le management opérationnel d'une équipe commerciale consiste à motiver et animer les commerciaux pour avoir l'efficacité maximum. La motivation et l'animation passent par une démarche méthodique et structurée »².

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la rémunération, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que son contrôle »³.

Ce qui conditionne l'efficacité de cette gestion commerciale est le style et la manière par lesquels elle est exercée. En effet, deux styles de management coexistent : celui qualifié de management directif ou autoritaire et celui qualifié de management participatif.

Le style de gestion à adopter dépend en grande partie des caractéristiques personnelles du manager mais il est aussi influencé par la culture de l'entreprise, la structure, l'organisation et la taille de l'équipe à gérer qui ont un rôle déterminant dans le choix du style managérial à adopter.

De plus, on a vu dans les sections précédentes que le type de la force de vente (propre ou déléguée) détermine le style de management à adopter. On peut donc en déduire que le management commercial est un management adaptatif⁴.

¹ <http://savoir.fr/managment-commercial> le (18/05/20220 à 15:18)

² Gilles HEMERY commerce et marketing B to B 2005

³ C.DEMEURE marketing ed DALLOZ PARIS 1996 P 256

⁴ Le management adaptatif signifie qu'on choisit le style de gestion à adopter en prenant en compte plusieurs facteurs tels que : la motivation des collaborateurs, la taille de l'équipe, la compétence, la culture de l'entreprise...etc." (Denis PROULX, Management des organisations publiques, 2ème édition, Presses De

2 Nouvelles approches du management de la force de vente

De part les courants classiques connus dans le domaine de gestion des ressources humaine dans les entreprises, de nouveaux courants ont fait leur apparition en opposition à ces derniers.

2.1 Le management de la diversité

De nombreux travaux de recherche en Sciences de Gestion ont été menés sur la gestion de la diversité, cela concerne les domaines opérationnels et toutes les fonctions de la force de vente entreprises, ressources humaines de la force de vente.

2.1.1 Les types de diversité

La diversité humaine implique de nombreuses dimensions : diversité d'âge, de genre, d'ethnie, de physique, de professeur de religion... Cette diversité est source de conflits, de discriminations et de riches et pauvres.

- **La diversité des métiers**

Les ressources humaines des forces de vente sont d'autant plus concernées qu'il en existe une multitude de métiers commerciaux qui réalisent des activités diverses ; métiers que l'on peut décliner de la sorte : directeur commercial, chef des Ventes, vendeurs développeurs, télévendeurs/ conseillers à la vente par téléphone, conseiller à vente dans un point de vente...etc.

- **La diversité des genres**

La main-d'œuvre féminine dans certaines professions de direction d'entreprise d'ingénierie des ventes a fortement augmenté suite à la croissance rapide du nombre de femmes dans la gestion plus que les hommes.

- **La diversité des âges**

Cela assure l'harmonie dans une équipe commerciale où les jeunes commerciaux peu expérimentés sont plus que disposés à côtoyer leurs aînés ou des seniors très aguerris, pour travailler plus efficacement.

- **La diversité culturelle**

La diversité culturelle au sein une force de vente oblige chaque commercial à s'intégrer dans l'équipe et en assurer la cohésion afin de la rendre plus performante.

La diversité dans une force de vente, c'est aussi le recrutement de profils différents permettant à chacun d'exprimer ses talents, et progressant selon la diversité des opportunités dans l'organisation. Sa valorisation se traduit par un avantage concurrentiel pour l'entreprise, en effet, les clients ont une image positive des organisations qui prônent la diversité.¹

2.2 Management des performances

La performance de la force de vente peut être assimilée à une évaluation de la contribution d'un vendeur à l'entreprise. Cette contribution est un concept multidimensionnel qui doit refléter différents aspects de la fonction commerciale. Si la mesure de la performance des dirigeants est toujours basée sur les résultats, ils se concentrent de plus en plus sur les comportements de vente à la source des résultats.

2.2.1 La performance en termes de résultats

Les résultats sont la dimension la plus importante de la performance de la force de vente.

Ils contribuent pour une large part à la performance du vendeur et donc à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Les critères de résultats (chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché) sont une mesure historique de la contribution d'un vendeur aux objectifs commerciaux.

Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (vente à tiroir, négociation à long terme...) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (call centres, marketing direct...) les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur. C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

2.2.2 La performance en termes de comportements

Cet axe met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente :

¹ LEROUX et al, « La diversité des hommes au sein des force de vente », in Management Prospective n° 18, Ed. Management & Avenir, 2008/4, p.174

- la performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;
- la performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. Occupant sur le terrain une position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. De fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises ;
- la performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale. Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente;
- la performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus.

La performance de la force de vente dépend des efforts et des compétences commerciales des vendeurs (résultat ou chiffre d'affaire réalisé) mais aussi de leurs comportements (meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique)¹.

2.2.3 Le management participatif²

Lié à la direction des entreprises, le management participatif s'intéresse au mode de gouvernement et à la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadres et salariés. On peut la décomposer en plusieurs niveaux :

- la direction participative par objectifs (DPPO),
- les cercles de pilotage et de qualité,
- l'entreprise apprenante et formatrice.

¹ SPRIMONT.P.A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in Finance Contrôle Stratégie N° 3, Volume 6, Université de Lille1, septembre 2003, p. 140-141

² http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317,

Il s'agit principalement de mettre en œuvre des processus de délégation et de consultation, comme des éléments de la décision, impliquant la responsabilité et l'autonomie des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. Les démarches de projet se sont largement inspirées de cette philosophie qui concilie à la fois délégation et démocratisation de l'action organisée

3 Les missions du manager commercial et ses attitudes clés¹

L'équipe commerciale a besoin d'un manager qui lui apporte l'état d'esprit, la motivation et l'organisation nécessaire pour atteindre ses objectifs, donc le manager commercial peut avoir principalement trois missions à savoir

3.1 Les missions de gestion de la force de vente

Qui consistent à la fixation des objectifs à atteindre, recruter une équipe compétente, choisir un système de rémunération efficace, assister les commerciaux et les motiver...etc

3.2 Les missions d'organisation qui consistent

À définir les secteurs de vente pour chaque vendeur, répartir le portefeuille client entre les vendeurs, prévoir les moyens nécessaires à l'accomplissement de l'activité commerciale (téléphones pour les vendeurs, voitures...etc.).

3.3 Les missions d'animation

il s'agit ici de créer un climat convivial pour les vendeurs, de les motiver, de gérer les conflits aussi et de communiquer les informations utiles dans l'exercice de l'activité commerciale. Pour parvenir à remplir cette mission et à créer l'environnement favorable à l'épanouissement des commerciaux, le manager commerciale doit disposer des trois attitudes clés suivantes :

- Etre à la fois solidaire de l'équipe mais aussi de la direction. C'est un dilemme qui peut se poser au manager. Le manager doit défendre les décisions de la direction auprès de ses commerciaux, même si certaines ne remportent pas à priori leur adhésion, comme un nouveau compte rendu de clientèle à formaliser ou la mise en place d'un compte rendu d'activité plus dense. Cette qualité est d'autant plus primordiale que les changements sont nombreux, il en va de l'état d'esprit de l'équipe à savoir convaincre

¹ Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD. MANAGMENT COMMERCIAL ED dunod. Paris 2010

les commerciaux des figures imposées. Il peut être tentant pour le manager de donner en partie raison à ses commerciaux en gagnant ainsi leur sympathie, mais à moyen terme la situation deviendra difficile vis-à-vis de sa direction. A l'inverse, si l'équipe obtient de mauvais résultats, le manager commercial doit ici défendre les qualités de l'équipe et les efforts de chacun pour donner le meilleur en s'impliquant lui-même dans le diagnostic et la mise en œuvre d'un plan d'actions correctrices. Quels que soient les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'équipe, le manager est responsable et ne peut s'exonérer de sa responsabilité en se justifiant par le faible niveau de certains commerciaux. Cette attitude du responsable exige de savoir faire des arbitrages et de prendre des décisions en assumant personnellement les risques. Les occasions n'y manquent pas, comme : l'embauche de commerciaux, des promotions à proposer des augmentations ou non de salaires, des conflits avec certains, des négociations avec des clients importants, des notions commerciales à mettre en œuvre... Le manager sera donc évalué par ses commerciaux et sa direction,

- L'exemplarité du manager est aussi un facteur clé de motivation des commerciaux. Il doit bien sûr appliquer à lui-même ce qu'il demande à ses commerciaux : l'engagement dans l'action, le soutien aux commerciaux en difficulté sans oublier la présence aux côtés des meilleurs, l'écoute et les échanges privilégiés dans les relations avec les autres. L'exemplarité ne veut pas dire la perfection et en cela la modestie en est une de ses caractéristiques. Elle ne signifie pas non plus de faire la place de ses commerciaux, mais d'agir en manager: afficher ses valeurs, motiver, coacher et piloter l'activité.

4 Les enjeux du management commercial

Un management dit « de qualité » doit favoriser la cohésion de l'équipe et permettre la réalisation des objectifs commerciaux préalablement fixés. Parmi les enjeux du management commercial peut citer ce qui suit :

4.1 Enjeux de rentabilité et de compétitivité

le management peut constituer un réel facteur de compétitivité pour l'entreprise. En effet, le climat de travail, les relations interpersonnelles initiées par le management et la culture adoptée au sein de l'organisation sont propres à chaque entreprise et sont difficilement

imitables par ses concurrents. Par ailleurs, le manager doit maîtriser les coûts engagés (de recrutement, de formation, la gestion du temps...) afin de maximiser la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité des membres de son équipe.

4.2 Enjeux de motivation

Le management de la force de vente peut constituer un facteur déterminant de la motivation des vendeurs : en effet, le manager doit veiller sur la satisfaction et la fidélisation de la force de vente (car celle-ci est considérée comme l'un des investissements les plus importants au sein de l'entreprise en matière de rentabilité du moment où c'est l'intermédiaire entre l'entreprise et ses clients),

On peut dire que le pilotage de l'équipe de vente peut être plus ou moins difficile à mener. En effet, si de part l'organisation et les choix stratégiques de l'entreprise, la force de vente se trouve externalisée, la gestion de la force de vente peut être plus délicate et requiert alors la mise en place d'objectifs précis ainsi qu'un suivi plus marqué et rigoureux. Ci-dessous, on va développer l'importance de la détermination de ces objectifs indispensables ainsi que leurs caractéristiques pour voir dans la deuxième section les différentes étapes du management opérationnel de la force de vente plus en détail.

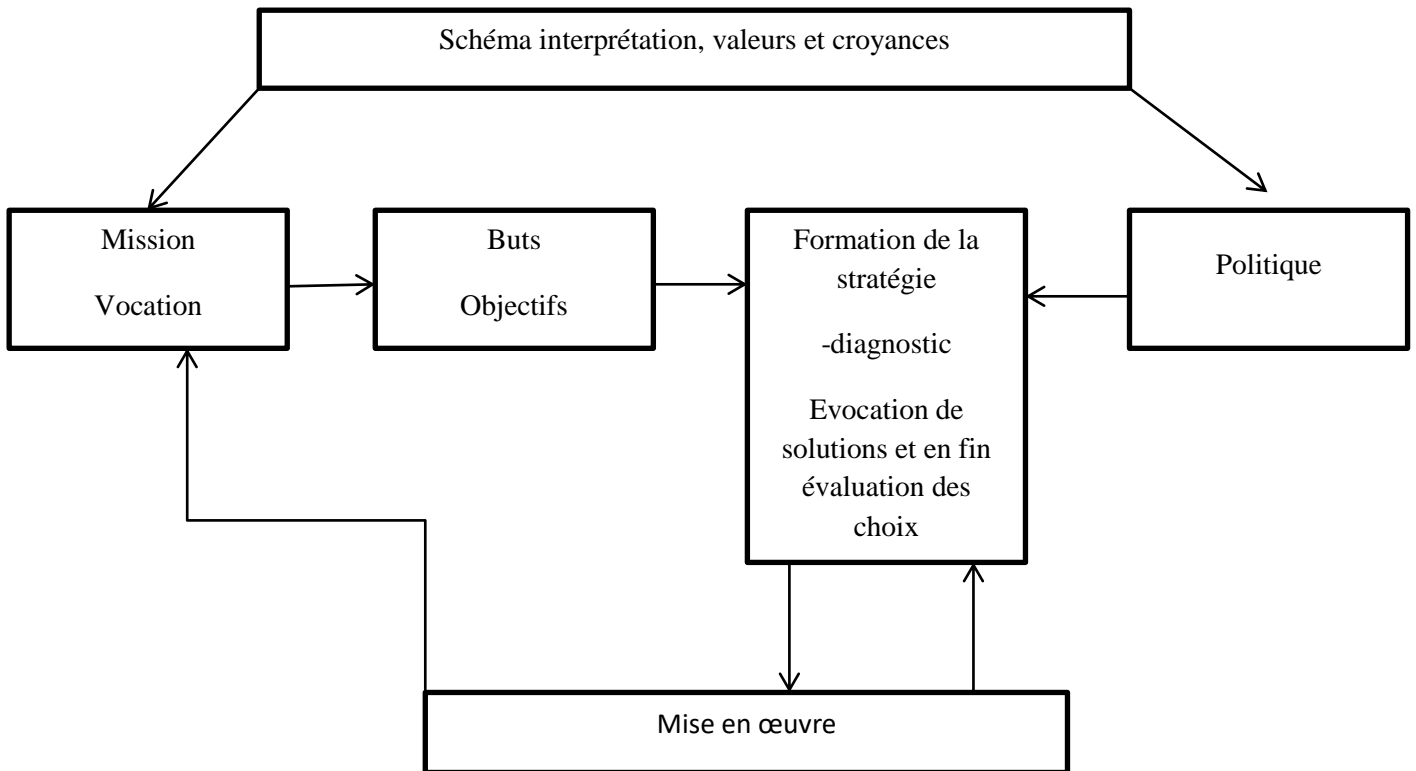
5 Elaboration de la stratégie commerciale et fixation d'objectifs de l'équipe commerciale

5.1 L'élaboration de la stratégie¹

Selon Christensen, Andrew et Guth, 1965 " La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, élaborés de façon à établir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être, et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être.

¹ ABDU (randa).op.cit.P.23

Figure 7 : Vision symbolique de l'élaboration de la stratégie



Source : FOURNIER C, GANASSALIS , Les recherches doctorales en vente : bilan et perspectives, Management et avenir , n° 16,2008 p 104

Après le diagnostic stratégique qu'on peut résumer selon la même source comme suit :

- Diagnostic externe (une analyse de l'environnement externe (PESTEL)¹ et ce à l'aide de différents outils tels que le modèle de M.PORTER portant sur l'analyse de l'environnement concurrentiel) et l'analyse des DAS.
- Diagnostic interne : et ce portant sur les ressources de l'entreprise et les moyens dont elle dispose, son savoir-faire et ses compétences, sa chaîne de valeur et éventuellement recourir à un étalonnage, Ce diagnostic interne peut se faire par plusieurs outils entre autre l'audit

¹ L'analyse de L'environnement externe PESTel

L'entreprise pourra élaborer un plan d'action commercial. Dans ce stade-là, l'entreprise va passer d'un axe marketing à une action commerciale.

Parmi les stratégie de développement commercial qu'on peut trouvé on :

- Extension géographique
- Diversification
- Intégration

Tableau 1 : construire un plan d'action commercial

OBJECTIFS MARKETING	ACTIONS COMMERCIAL
Augmenter le nombre de client	Renforcement de la prospection sur le terrain
Développer les parts de marché	Promotion /baisse des prix
Optimiser la rentabilité	Formation de la force de vente

Source : FOURNIER C, GANASSALIS, OP .CIT P 118

4.2. Les objectifs de la force de vente :

Après la définition des objectifs globaux de l'entreprise et des objectifs commerciaux par le directeur général de l'entreprise, le manager commercial doit déterminer à son tour les objectifs spécifiques à la force de vente ; ces objectifs traduisent les priorités commerciales et les actions à mener sur le terrain.

Ainsi, le manager commercial peut assigner un objectif à chaque vendeur (la somme des objectifs individuels constitue l'objectif de l'équipe), lorsque ce concept s'applique aux vendeurs on utilise souvent le terme "quota" car ce dernier fait bien ressortir la notion de contribution aux résultats qu'on attend de chaque commercial. Pour qu'un objectif soit efficace, il doit être précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur, plusieurs auteurs résumant les caractéristiques d'un bon objectif sous le terme “SMART¹”.

¹ M.BENOUN MARKETING SAVOIRS FAIRE 2 EME edition ECONOMICA PARI S 1991 P 381

- .Spécifique : bien défini et précis,
- Mesurable : c'est-à-dire quantifiable,
- Accessible : car un objectif trop difficile à atteindre ne va pas être stimulant pour les vendeurs, cependant l'objectif doit représenter un défi pour le vendeur nécessitant ainsi un effort à fournir,
- Réalisable : soit il a déjà été atteint par l'entreprise, ou alors par ses concurrents, sinon, l'entreprise doit disposer des moyens et compétences nécessaires pour son atteinte,
- Temporel : il doit être défini dans le temps (fixer une date limite à sa réalisation).

Les objectifs de la force de vente peuvent être exprimés sous différentes formes comme suit :

Tableau 2 : les différentes formes d'objectifs de vente

Formes	Principes	Avantages	Inconvénients
Chiffres d'affaires	Fixer à chaque vendeur un chiffre d'affaires individuelles à réaliser.	-Simplicité de l'évaluation du vendeur, -Permet de prévoir le chiffre d'affaire global, -Pousse le vendeur être vigilant sur les remises.	Le chiffres d'affaires peut être atteint grâce aux prix (donc vente de produits chers et négligence des articles à faible prix).
Quantité produits vendus	Prendre en compte le volume des	-Analyse constante des ventes, -Permet une	-La marge risque d'être faible, -Difficile à établir quand la gamme est importante.

	ventes sans être influencé par les prix.	sélection des produits à pousser, -Représente les résultats réels des efforts du vendeur.	
Points	Fixer un certain nombre de points pour la réalisation de différentes tâches par exemple: -nouveau client=5 points Atteinte du CA de 10000 da=8 points..	-Permet d'orienter les vendeurs vers les objectifs, -Combine plusieurs facteurs pour un même objectif.	-Complexité des calculs et de l'évaluation finale du vendeur, -Risque de se concentrer sur les tâches apportant le plus de points et négliger les autres.
Marge	Expression en valeur ou en pourcentage le marge globale dégagée par le vendeur durant une période donnée.	Mesure la contribution du vendeur aux résultats de l'entreprise	-Nécessité de mettre en place un système analytique performant, -Risque de se concentrer sur les résultats sans prendre en compte l'aspect relationnel avec

			le client (atteinte de l'objectif quantitativement sans entretenir une relation de qualité avec les clients).
Productivité	Evaluation du vendeur sur son secteur s'activité grâce à certains ratios exprimant la productivité par exemple : nombre de visites/ nombre de commandes obtenues. ou alors le chiffre d'affaire réalisé par ce vendeur/ le nombre de son client (affin de voir la rentabilité moyenne réalisée par chaque client)	-Mesure l'efficacité du vendeur et son efficacité (le degré de l'atteinte des objectifs, les résultats qu'il a réalisés par rapport aux coûts engagés)	-Gestion très lourde des tableaux de bord. _Méthode peu appréciée par les vendeurs.

Sources :

<http://www.fileden.com/files/2010/1/12/2722631/OFPPT%20TSC/M15%20%20management%20de%20la%20force%20de%20venteTER-TSC.pdf> (le25/11/2012 a 14h33).

De ce tableau, on voit clairement les objectifs du vendeur Peut être quantitatif ou qualitatif. Les objectifs quantitatifs sont mesurables et exprimés en quantités, valeurs ou unités Pourcentage (parfois la fraction citée dans le tableau). Cette expression quantitative des objectifs de vente peut impliquer des coûts, du chiffre d'affaires Le volume d'affaires, les bénéfices ou les clients réalisés et leurs commandes. Quant aux objectifs qualitatifs, ils sont plus difficiles à analyser (subjectifs), tels que Dans le tableau ci-dessus, l'auteur donne des exemples de construction de la qualité relationnelle Les vendeurs et leurs clients, on peut également citer des améliorations dans ces cibles Comme l'image de marque de l'entreprise ou une montée en notoriété...etc.

Conclusion

A travers ce premier chapitre, nous avons montré l'intérêt de la force de vente pour une entreprise, ce qui inclut le lien entre l'entreprise et le client.

Cette force de vente bien organisée est également essentielle pour profiter de cette force en termes d'argent et de compétitivité, ainsi que de l'image de marque de l'entreprise.

En effet, la force de vente remplit précisément sa mission lorsqu'elle est organisée de manière adaptée au produit commercialisé, au type de clientèle et au réseau de vente.

Chapitre 02

Le management de la force de
vente

INTRODUCTION DE CHAPITRE

La gestion de la force de vente est un art : réflexes, règles, représentation, savoir-faire plus importants que les outils.

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la formation ; la rémunération ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle »¹.

Après avoir défini les objectifs, le type et la taille de l'équipe commerciale, ces deux processus sont très importants, non seulement lors de la création d'une nouvelle équipe commerciale, mais également lors de son activité où il peut y avoir

Ajustements à faire ; L'entreprise choisit son style de gestion qui suit un certain nombre d'étapes décrites dans les trois sections de ce chapitre :

Dans ce chapitre, Nous l'avons réparti en (04) sections. On étudiera dans la première section, nous l'avons consacré au processus de recrutement des vendeurs, qui est une étape déterminante dans le management du personnel de vente. en deuxième section, on abordera, représente les deux étapes qui suivent celle du recrutement, et qui consiste en la formation et la rémunération des recrues. puis en troisième section, on verra les différents éléments composant un plan de rémunération et les modalités d'animation et stimulation des vendeurs adaptés à la gestion de la force de vente et en dernière section, on abordera l'une des tâches les plus importantes de la gestion de la force de vente , soit les modalités de contrôle , l'évaluation et la supervision de la force de vente et des vendeurs .

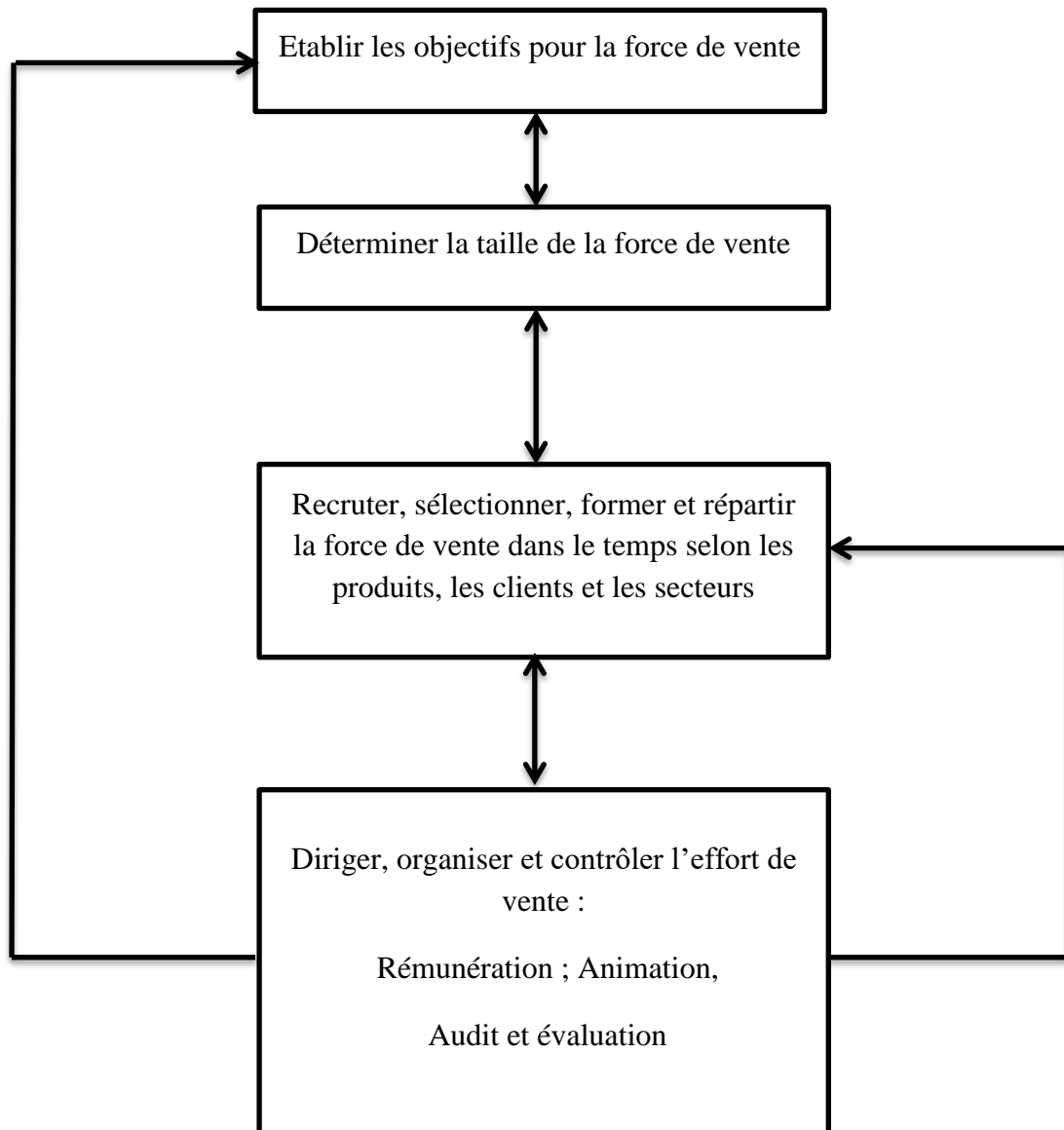
Le management de la force de vente procède de la manière suivante:

- 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;

¹ CHIROUZ.(Y).-Le marketing. tome2.-Paris : édition COTARD.-1997.-P90.

- 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

Figure 8 : Les étapes du management de la force de vente



Source: DUBOIS .P.L et JOLIBERT.A, « Le marketing : fondements et pratique », 2ieme Ed Economica, Paris, 1992, p.631

SECTION I : PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES VENDEUR

L'une des principales tâches du responsable de la force de vente est de maintenir un effectif optimal ou encore à l'accroître en raison de la hausse du volume des ventes ou l'ouverture de nouveaux points de vente. Le besoin de renforcement ou de renouvellement de l'effectif commercial d'une entreprise est dicté par sa situation interne. Il est dû généralement au départ volontaire de certains membres (retraite, changement d'entreprise...), aux départs provoqués (licenciement, promotions, et mutation au sein de l'entreprise...). Ainsi que la situation externe du marché qui exige de l'entreprise une adaptation permanente et le recrutement de nouvelles compétences.

En effet Pour mieux comprendre ce qu'est le recrutement, il est utile de présenter sa définition comme suite :

« Le recrutement ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée »¹.

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et de manque à gagner est le résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente.»².

1 Définition

Selon R. GUAY et Y. LACHANCE « le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer les candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche des candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa candidature. La sélection, quant à elle, est un processus permettant de choisir parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaitées »³.

¹ MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009, Page 186

² MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999, Page 196

³ GUAY Richard, LACHANCE Yves.-La gestion de l'équipe de vente.-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.- 230P.

2 LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT

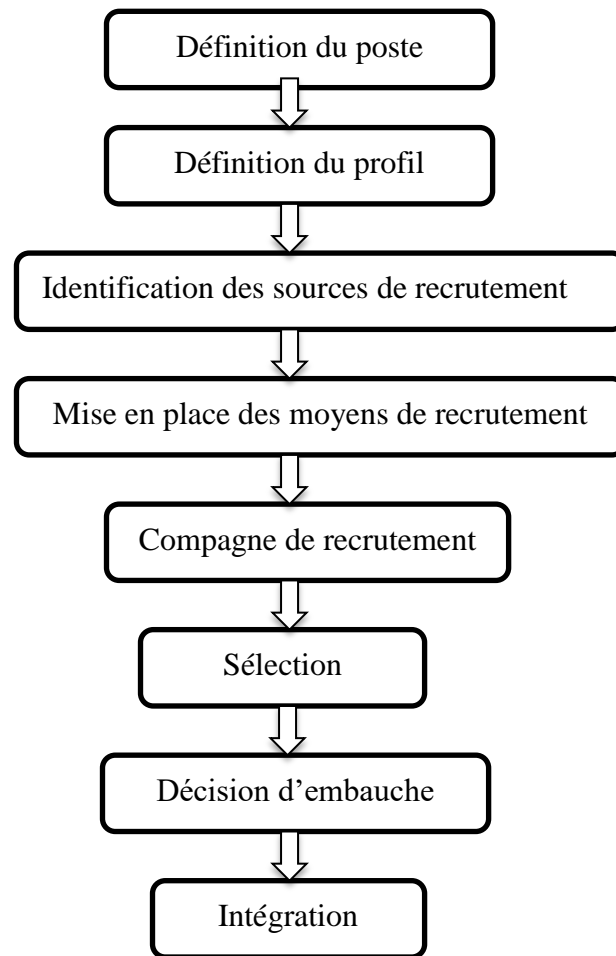
Le processus de recrutement est la base associée à la stratégie de la société et varie d'une entreprise à l'autre.

Pour cela, l'emploi d'un personnel spécialisé aide à atteindre des objectifs clés.

- Augmenter le bassin de connaissance et habiletés par l'ajout de nouvelles ressources ;
- Augmenter la capacité de la force de vente de répondre à la demande ;
- Permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence ;
- Fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleure qualité, au moment opportun et aux moindres coûts possibles ;
- Permettre à l'entreprise d'accroître son potentiel du groupe grâce à l'intégration de jeunes employés .

3 La démarche de recrutement

Le recrutement des vendeurs s'effectue comme l'embauche d'autres personnels de l'entreprise, selon un processus en quatre étapes. Après avoir défini le poste à pourvoir et le profil de son futur titulaire, l'entreprise recherche, puis sélectionne les candidats, et en fin procède à leur intégration. Les différentes phases du recrutement peuvent être résumées dans le schéma ci-après :

Figure 9: démarche de recrutement

Source : MARTORY.B, « gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2002, p.37.

3.1 Avant le recrutement (préparation du recrutement)

La préparation de recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise et la définition du poste du vendeur .On recense trois causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

3.1.1 L'évaluation des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises »¹ .

L'entreprise à besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :

- Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du « turn-over ») ;
- Demande de nouvelles compétences ;
- Développement des entreprises existantes ou encore création d'entreprise.

L'entreprise recrute ou renouvelle son personnel commercial pour de raisons diverses :²

3.1.1.1 La rotation du personnel

Les raisons de la rotation du personnel sont :

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

3.1.1.2 Les besoins des compétences nouvelles liées aux mutations de l'entreprise

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

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

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit , P 2

² HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, op.cit, p.244

3.1.1.3 Le développement ou la création de l'entreprise

Le développement ou la création de l'entreprise doit recruter constituer une équipe commerciale.

Elle doit avoir des commerciaux qualifiés, qui pourra accompagner le développement, conquérir des parts de marché.

3.1.2 Définition du poste (Définition du mode de recrutement)

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

- **Fonction (rôle ou mission) :** Il s'agit d'une brève description du poste.
- **Les principales responsabilités :** C'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- **Liaisons (positionnement dans la structure) :** Il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

Cette définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évaluation dans l'entreprise¹.

3.1.3 Le profil du vendeur

Le profil est la traduction entre une compétence (savoir-faire) et de comportement (savoir - être) et des caractéristiques à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Trois caractéristiques suffisent majoritairement ² :

- **L'empathie :** Capacité de sentir les besoins du client et s'y adapter.
- **L'adaptabilité :** Capacité de se mettre en phase avec le poste .
- **L'ego drive :** Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.
- **Qualités intellectuelles :** Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et /ou de synthèse, esprit logique, mémoire.

¹ HAMON.(C), LIZAN.(P), TOULLEC.(A) .- Gestion et management de la force de vente.- 2 Emme édition.-Paris .- 2002.- P242-245 ;

² ZEYL (A) et DAYAN (A) .- Force de vente (Direction-organisation-gestion).- 3e édition.- Paris: Edition d'Organisation.- 2003.-232P.

- **Qualités morales** : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- **Qualités d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- **La communication** : Ecoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- **Caractère favorisant l'action** : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

3.2 La recherche des candidats

Le recrutement peut se faire directement par l'entreprise qui confie cette tâche au service de gestion commerciale ou au service des ressources humaines, ou par une organisation au sein de l'entreprise, ou une combinaison de méthodes de cette part.

Plusieurs procédés de recrutement ou source de candidatures s'offrent à l'entreprise.

- Les petites annonces-presse ;
- Les petites annonces ;
- La cooptation ;
- Les salons de recrutements ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires ;
- Les bureaux de recrutement ;
- Les candidatures spontanées ;

Les annonces de recrutement peuvent être déposées dans la presse, sur affiches, dans les écoles de formation professionnelles ou sur internet avec ou non la précision sur le nom de l'entreprise qui recrute.

L'annonce de recrutement doit nécessairement comporter les éléments suivants :

- Les caractéristiques du poste à pouvoir ;
- Les conditions à remplir pour souscrire ;
- Les pièces à fournir.

3.3 La sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils des candidats adaptés aux postes à pourvoir. La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

A) Le tri des candidats

Le responsable du recrutement analyse les curriculum vitae (CV), et les lettres des candidats, il constitue ensuite trois catégories :

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

B) Les tests

Ils ont pour but de situer le candidat dans un groupe social ou professionnel. Les principaux tests sont :

- **Les tests d'aptitudes mentales**

Ils visent à recenser les compétences et les capacités du candidat à prendre rapidement une tâche, ou une décision.

- **Les tests de personnalité**

Ils permettent de détecter les traits dominants de la personnalité du candidat, de ses caractéristiques individuelles, son extraversion et sa dimension conscience.

C) Les entretiens

Cette phase permet de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat .Les entretiens peuvent êtres collectifs et/ou individuels.

- **Les entretiens collectifs** : ont pour objectif de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir, de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne

à recruter. L'avantage de cet entretien est de permettre un gain de temps et un gain financier. Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leurs comportements au sein du groupe.

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

3.4 L'intégration des nouveaux vendeurs

Après que les candidats soient sélectionnés l'entreprise prépare leur accueil et leur intégration.¹

3.4.1 .L'accueil

Etape importante du processus de recrutement, qui doit donner une bonne image de l'entreprise au collaborateur avec la sensation d'être attendu qu'elle doit lui conférer.

A) La préparation d'accueil

L'entreprise doit veiller à fournir à son salarié tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, cartes de visite, véhicule, téléphone, documentation...etc.), pour exiger de se dernier de tenir ses propres engagements.

B) Les premiers jours

Le nouveau vendeur aura l'occasion de se familiariser dans les premiers jours de son accueil avec son lieu de travail en visitant l'entreprise, rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques; et il pourra même bénéficier d'un séminaire d'intégration.

3.5 La période d'essai

Le vendeur travaillera tout au long de cette période avec un vendeur confirmé. Cela lui permet de bénéficier d'un salaire minimum garanti et d'entretien de suivi avec le responsable de son intégration, de découvrir sa clientèle et de participer à des sessions de formation aux produits, aux techniques de vente...etc. A la fin de cette période, le vendeur et son supérieur

¹ Idem, p.255, 256

hiérarchique font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

SECTION II : LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE

1 Définition

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir). Des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »¹

La formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir, de façons adéquate, leurs tâches actuelles et futures ».²

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée ».³

La formation est définie par SEKIOU (L) comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».⁴

La formation a pour but de :

- Contribuer à l'efficacité collective ;
- Préparer aux évolutions ;

¹ RAMOND.P.- Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2eme édition, ED MEXIMA, Paris, 2002,P 143.

² FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Perti, AlisChevalier .-Gestion des ressources humaines.- 2eme édition.- Canada.- 2001, p.335.

³ HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A.-gestion commercial et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993, P 38

⁴ SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986, P. 93.

- Prévenir les inadaptations ;
- Atteindre les objectifs.

2 Les aspects de la formation

En concevant son programme de formation, l'entreprise prend en considération différents aspects :¹

- un représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle. De nombreuses sociétés consacrent la première partie de leur programme de formation à la connaissance de l'histoire et de la vocation de l'entreprise ainsi que de ses performances et de son mode d'organisation ;
- un représentant doit connaître ses produits. Le vendeur stagiaire apprend comment les produits sont fabriqués et quelles fonctions ils remplissent dans divers utilisations ;
- un représentant doit connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents.il apprend à discerner les différents types de clients, leurs besoins, motivations, et habitudes d'achats. Il est informer des politiques des concurrents ;
- un représentant doit présenter ses produits de manière efficace. L'entreprise expose les principaux arguments de ventes de chaque produits et prévoit souvent des « jeux de rôle », dans lesquels les stagiaires jouent le rôle de vendeurs ou d'acheteurs ;
- un représentant doit enfin connaître l'étendu de ses propre responsabilités.il doit savoir comment la société entend répartir son temps entre la clientèle actuelle et la clientèle potentielle, comment gérer ses allocations de frais, rédiger les rapports et construire ses itinéraires.

3 Les étapes de la formation

Le programme de formation comporte plusieurs étapes :

3.1 Identification des besoins

Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque et améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié. Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leurs statuts qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

¹ KOTLER.P, BUBOIS.B, op.cit, p.616

Le responsable doit analyser :

1. Résultats des vendeurs

L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :

- Analyse des ventes (par clients, par type de produits, par vendeurs).
- Analyse des rapports de visite (affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retard). - Analyse des ratios d'activité.
- Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités.¹

2. Attentes des vendeurs

Une consultation des vendeurs est importante pour avoir des informations plus précises sur leurs attentes, et c'est l'occasion de négocier avec eux le plan personnel de formation. Ainsi ces vendeurs peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités mais sans avoirs le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

3. Stratégie de l'entreprise

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire des besoins nouveaux de formation.²

3.2 La mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre de la formation par responsable de la formation consiste au début à élaborer le programme de cette dernière.

4 Contenu de la formation

Le contenu de la formation varie selon celle envisagée. Il existe plusieurs types de formation.

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.284

² Idem, p.285

- L'entreprise : pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture et ses valeurs et ses performances.¹.
- Les produits : le vendeur doit être informé sur les caractéristiques des produits de l'entreprise. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme et le mode d'utilisation².
- La clientèle et la concurrence : le représentant doit connaître les différentes caractéristiques de clients en matière de besoins, motivations et habitudes d'achats. ainsi il doit connaître les principaux concurrents de l'entreprise et être informé sur leurs organisations, leurs techniques de ventes, leur évolution et leur situation financière.
- Les techniques de vente : la formation sur les techniques de vente permet d'améliorer la compétence du vendeur face à sa clientèle.

¹ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard. op.cit, P 637

² HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain. op.cit, P 286.

5 Les modalités de formation

Selon la taille de l'entreprise, les nombres des commerciaux à former, le contenu des programme de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'ont fait appel à des organismes spécialisés.¹

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients des deux approches de formation :

Tableau 3 : Les modalités de la formation

	Entreprise	Organisme Spécialisé
Caractéristiques	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -Bonne connaissance des produits de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs ; -Cout plus fiable ; -Adaptation plus facile du contenu et la forme. 	<ul style="list-style-type: none"> -Large choix de stage adaptés aux besoins ; -Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis ; -Meilleure qualification des intervenants.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> -Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants ; -Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Programme pas toujours adaptés aux besoins spécifiques ; -Cout élevé de la participation ; -Méconnaissance éventuelle des

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.288

	liens hiérarchiques entre formateurs et participants.	produits et du secteur.
--	---	-------------------------

Source : HAMON.C, P.LEZEN, A.TOULLEC.-Paris.-2002.- P28.

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

5.1 Les moyens à mettre en œuvre

- La formation sur le terrain : « la meilleure formation étant le terrain »¹ cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant expérimenté dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente ;
- Les séminaires et les cours : ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur. Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées au domaine de la vente ;
- Les visites : plusieurs entreprises font visiter à leurs vendeurs diverses installations de l'entreprise. Ces visites ont pour but de compléter leurs formations au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit.

La mise en œuvre de cette formation nécessite l'utilisation de différents supports pédagogiques (vidéos, logiciels, livres et manuels de formation, les supports télématiques).²

5.2 Le suivi de la formation

Le suivi de la formation est une pratique très large, il peut être définie comme « l'ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité ».¹

¹ CHIROUZ.Y, op.cit p.666

² HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.290

5.3 Le coût de la formation

Il varie selon le contenu du programme de la formation et la formule adaptée. On peut distinguer deux principales catégories :

a. Les coûts directs

C'est le coût de la formation elle-même, c'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...) et la documentation.

b. Les couts indirects

Ils sont constitués par :

- Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaire (et sur tout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation.²

5.4 L'élaboration du cahier des charges

Dès que les objectifs de la formation sont définis, il convient d'établir le cahier des charges qui permettra de comparer les propositions et de choisir celles qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise³.

6 L'évaluation de formation

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

J.M.PERITTI distingue trois niveaux :⁴

- celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et savoir-faire nouveaux ;

¹ DENNERY.M, « organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », Ed ESF, Paris, 2000, p.90

² HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.292

³ Idem, p.292

⁴ PERITTI.J.M, « gestion des ressources humaines », SiemeEd, Ed Vuibert, Paris, 2000, p.436

- celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle ;
- celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

7 La mesure des résultats

Les critères d'évaluation changent selon la nature des résultats à mesurer.

7.1 Résultats quantitatifs

On analyse l'évolution des indicateurs du tableau de bord :

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

7.2 Résultats qualitatifs

Les critères d'évaluations pris en comptes sont :

- Le taux de satisfaction des clients, taux des retours, respect des délais peuvent être rattachés à un indice, donc quantifiable ;
- D'autres facteurs sont d'avenages subjectifs : image de l'entreprise, qualité de contacts avec la clientèle, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe, suivit des clients et des relances.

SECTION III: REMUNERATION, ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

1 Définition de la rémunération

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE, la rémunération « est la contre partie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarié/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprises). La rémunération peut prendre des formes diverses : salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, régime de prévoyance, avantages en nature,...etc. »¹

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

Un bon système de rémunération doit être :

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

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

Elle doit :

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

¹ MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils.-Paris : Ed économique.-1998,-p.378

2 Les composantes d'un système de rémunération

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

2.1 Le fixe

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

• Les avantages

- ✓ C'est un système sécurisé ;
- ✓ Les coûts salariaux sont faciles à prévoir ;
- ✓ Pas de litige sur le mode de calcul.

• Inconvénients

- ✓ Peu stimulant ;
- ✓ Le coût salarial est une charge fixe élevée ;
- ✓ Pas de possibilités de canaliser, et d'orienter les efforts à produire.¹

2.2 La commission

Définition : « Une commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaires réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, un apporteur d'affaires ou à une société détentrice de droits intellectuels dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties ». ²

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

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

¹ VAIREZ (Richard) : Techniques de vente et management des vendeurs.- 1e édition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.-p.268.

² http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission

- **Les avantages**
 - ✓ Très motivant ;
 - ✓ Entraîne de forts gains pour les vendeurs performant, ce qui permet de les conserver ;
 - ✓ Les coûts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires de l'entreprise; Incite les vendeurs à travailler plus.
- **Les inconvénients**
 - ✓ Les vendeurs se préoccupent plus de vendre, et négligent la prospection et parfois le suivi de la clientèle ;
 - ✓ Elle rend le recrutement plus difficile, surtout lorsqu'il y a beaucoup de prospection à faire ;
 - ✓ Ne prends pas en considération l'ancienneté du vendeur ;
 - ✓ Diminue la mobilité du vendeur d'un secteur à un autre ;
 - ✓ Peut conduire à des gains trop élevés, ce qui peut entraîner des conflits avec le personnel sédentaire.¹

2.3 La prime :

« La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires ».²

Elle permet à l'entreprise d'orienter ses efforts et ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs ou / et qualitatifs. Elle motive plus que le salaire fixe.

- Objectifs qualitatifs : chiffre d'affaires (gamme de produits, ligne de produits...), chiffre d'affaires par type de produits (produits stratégiques, prioritaires...), marge à réaliser, quantité de produits à vendre, part de marché, clientèle, nombre de visite clients, de prospection....
- Objectifs quantitatifs : performance (progression de leur « savoir vendre »), fidélisation (pour certains clients), conquête (nouveaux marchés), organisation (temps de déplacement, organisation des tournées...), remontée de d'information, veille commerciale...

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : op, cit, p.473.

² ZEYL.A, DAYAN.A, Op.,cit, P.411

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

3 L'élaboration d'un système de rémunération

Pour élaborer un système de rémunération, l'entreprise prend en considération certains facteurs :¹

L'efficacité d'un système de rémunération dépend de la qualité de sa conception. Pour ce faire, l'entreprise doit tenir compte de certains critères :

- objectifs de la stratégie commerciale (gain de parts de marché.....) ;
- la nature des biens et des services commercialisés (industriels, grande consommation...);
- les missions confiées aux vendeurs (prospection...);
- l'adéquation des intérêts « entreprise-commerciaux».

Ces derniers permettent d'assurer la réalisation de ses objectifs qu'il soit :

- qualitatifs (accroissement du bénéfice et du chiffre d'affaires, afflux de commandes....) ;
- quantitatifs (améliorer l'image de marque l'entreprise, maintenir sa position concurrentielle et son avantage comparatif).

4 L'animation de la force de vente

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats »².

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

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

¹ <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 06/05/2022, 12 :55

² FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1e édition, 1988, P9.

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

4.1 Objectifs et rôle de l'animateur

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

- **Motiver les vendeurs** : les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe ;
- **Crée un climat favorable entre les vendeurs** : pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées afin d'améliorer les résultats et les actions de tous.¹
- Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes, au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente.

4.2 Les types d'animation

Pour stimuler le dynamisme et maintenir le moral des vendeurs, on peut utiliser divers moyens d'animation.

4.2.1 Formation

La formation est l'art de renouveler, en permanence, une personne formée à un métier. Si elle ne recherche pas à progresser, à développer son savoir et savoir-faire régresse rapidement. Dans toutes les professions, les techniques évoluent, les consommateurs changent et le temps imparti à la formation devient nécessaire.²

4.2.2 Communication

La communication au sein de l'équipe semble nécessaire à l'animation du groupe, sa pratique demande un climat favorable et un ensemble et un ensemble d'outils adaptés.

- **Le climat de travail**

Le climat de travail d'une force de vente a pour composante principales :³

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

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit p.297

² TROADELA « gérer et animer un réseau de point de vente », 2 ieme Ed d'organisation, paris, 1999, p.180

³ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.394

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

Il est clair que si l'ambiance n'est pas bonne, aucun moyen ne peut être réellement efficace pour améliorer sensiblement et durablement les résultats. L'animateur doit faire en sorte que les relations interpersonnelles soient les meilleurs possibles.

- **Les réunions**

Le contact avec les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors des réunions de groupes.

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

- **Régulières** : quotidienne ou hebdomadaire ;
- **Annuelles** : ils se réunissent pour présenter les résultats de l'année par exemple ;
- **Occasionnelles** : ils se réunissent dans des évènements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit).

Ces réunions constituent un outil d'animation efficace si elles sont bien préparées, bien menées et si elles apportent des informations et solutions.

- **La communication interne**

Dans une équipe de vente, la communication doit être à double sens. Les vendeurs remontent les informations du terrain (fiches clients, bons de commandes, rapports de visites, rapports d'activités...etc.), les managers diffusent aussi des informations vers les subordonnés en utilisant des moyens écrits (les circulaires ; les notes, les lettres personnelles et le journal de la force de vente) ou des moyens oraux (contact par téléphone, tournées en couplage, réunions de la force de vente et les congrès).

4.2.2.1 Les objectifs de la communication

- Interpréter et expliquer aux acteurs de la vente les politiques de commercialisation adaptées par la hiérarchie ;
- Présenter des discours rassurants et motivants afin que le vendeur puisse être concentré sur les objectifs fixés ;

- Cerner et fournir l'information nécessaire au travail et le rendre commode ;
- Favoriser les relations interpersonnelles vendeurs-animateurs et entre les vendeurs eux-mêmes ;
- Transmettre à la direction les besoins des vendeurs ;
- Suggérer des changements concernant l'orientation de la force de vente.

4.2.3 La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.¹

4.2.4 Les aides techniques

Elles sont constituées d'outils attribués aux vendeurs tout au long du processus de vente, on distingue :

- **Les aides pour le perfectionnement du vendeur** : on trouve généralement :
 - Le manuel de vente.
 - Les classeurs d'informations.
 - Les fichiers clients.
- **Les aides pour la visite chez le client potentiel** : telles que :

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

5 La stimulation de la force de vente

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.²

C'est une méthode complexe au carrefour de marketing, de la communication et des ressources humaines

5.1 Les déterminants de la stimulation

- la clarté de la nature des tâches à effectuées;
- la personnalité et les besoins de réalisation ;

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit pp.296-299

² Idem, P.248

- le système de rémunération ; - la qualité du management.¹

5.2 Les techniques de stimulation

On peut citer :

- **Le concours**

Les responsables commerciaux introduisent la notion de compétition aux concours qu'ils organisent au sein de leur équipe vente en fonction des objectifs ce dernier est le souvent calculé en nombre de produits vendus

- **Les récompenses**

L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense, cette dernière se présente sous forme d'argent, de cadeaux, de voyage, des récompenses honorifiques (médailles, trophées, titres et diplômes), et les marques de reconnaissances (exemple : publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise). La valeur, l'originalité et la part de rêve qu'elle véhicule font de la récompense le facteur essentiel de la réussite de la stimulation.

- **Les jeux**

Contrairement au concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important, mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant

- **Le challenge**

Le défi concerne la stimulation à long terme Son principe est simple : à la fois et le vendeur au-dessus d'un certain seuil de résultat, il y a un avantage particulier.

Contrairement au concours, cette méthode implique un long processus.

- **La communication de la campagne de stimulation**

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics

¹ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.337

concernés, cette dernière fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés différents supports de communication (plaquette ; vidéo...etc.).¹

SECTION IV: LE CONTROLE ET L'EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

1 Définition du contrôle

« Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur le suivi des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées. »²

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».³

Donc le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

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

2 La logique du contrôle⁴

A côté de son aspect formateur dû à l'autocontrôle, le contrôle, au sens anglo-saxon du terme, est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé.

Pour évaluer l'aspect qualitatif, on cherchera à rapprocher l'exécution des tâches effectuées de celles qui étaient prévues lors de la préparation de l'action.

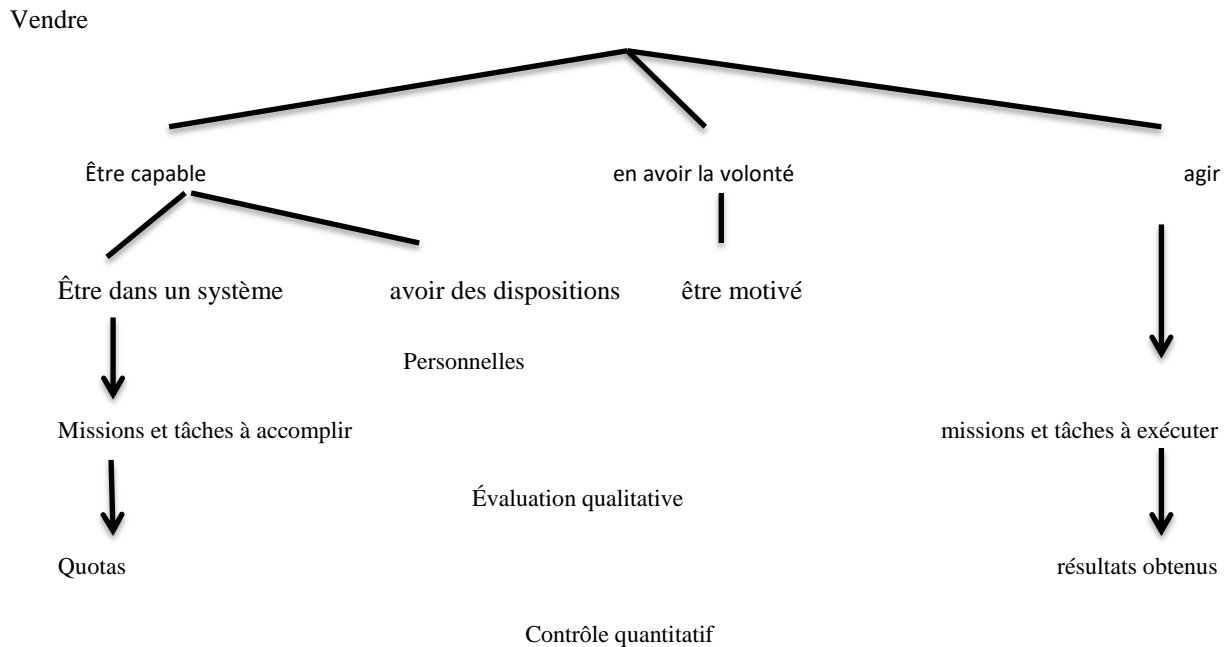
¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit pp.299-303

² ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P, « management : l'essentiel des pratiques », Ed Pearson éducation, Paris, 2004, p.434

³ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.62

⁴ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.63

Figure 10: la logique du contrôle



Source: ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.63

Pour l’aspect quantitatif, on comparera les résultats obtenus avec les quotas fixés. S’il ya un écart dans un sens positif, l’animateur saura non seulement le reconnaître et le récompenser, mais cherchera aussi, en l’analysant, à l’extrapoler si possible à toute la force de vente ; si l’écart est négatif, il en analysera les causes afin de trouver les parades appropriées.

3 Les aspects du contrôle de la force de vente

Le contrôle de la force de vente se présente sous forme de deux aspects :

3.1 Le suivi de l’activité

Le contrôle peut s’entendre comme un échange d’information entre le vendeur et sa hiérarchie. Le vendeur permet à l’entreprise d’être à l’écoute de son marché, tant dis que que l’entreprise permet à ce dernier de profiter de l’expérience d’une équipe, d’un encadrement, de situer son action dans une perspective d’ensemble et de mieux en comprendre les mécanismes.

En pratique, le recours à l'informatique présente une aide précieuse pour le recueil de l'information nécessaire au contrôle de la vente; mais une difficulté de mise en place réside dans la méfiance des vendeurs face à cet outil qui donne l'accès en continu à la totalité de l'information sur l'activité à l'encadrement.

3.2 La surveillance des coûts

La surveillance des coûts générés par l'activité de vente est primordiale pour assurer une bonne productivité. Une procédure de contrôle s'attache donc à surveiller le montant des notes de frais de commerciaux, et plus généralement à tous les facteurs qui influencent le coût des visites.¹

4 Modalité du contrôle de la force de vente

Le contrôle de la force de vente se fait selon différentes modalités. Il faut noter que l'une n'exclue pas l'autre, car on compose une palette de modes d'intervention que le manager combine et module.

4.1 Accompagnement

Les vendeurs débutants ont besoin d'être accompagnés périodiquement par un supérieur (un responsable, inspecteur, chef des ventes) lors de leurs premières tournées sur le terrain. Cet accompagnement permet au responsable d'apprécier l'action du vendeur, sa façon de communiquer, son organisation et sa qualité de contact avec les clients.

4.2 Analyse des documents du vendeur

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

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

4.3 Contrôle à partir d'un tableau de bord

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

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;

¹ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, op.cit, p.272

- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.¹

4.4 Le contrôle par enquête auprès des clients

Ces études sont réalisées auprès des clients et prospects en utilisant les techniques d'enquête (qualitative, quantitative, en face à face) pour estimer la satisfaction des clients après le passage du commerciale, les qualités commerciales et techniques de ce dernier permettent aussi de vérifier s'il respecte les principes moraux et éthiques de l'entreprise.

5 L'évaluation de la force de vente

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».²

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences ».³

5.1 Les différents types d'évaluations

L'évaluation compte deux types qui se présente comme suit :

5.1.1 Evaluation quantitative

Ce type d'évaluation est celui qui présente le moins de difficulté car il peut être rendu mécanique (traitement informatique).

• **Les critères utilisés sont :**

- Rentabilité des ventes ;
- La fréquence des visites effectuées ;
- Nombre et taille de commandes prises ;
- Chiffre d'affaires moyen par visite.

¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit , pp.275, 276

² DEUMEUR. C.- Marketing.-Paris : 2ème édition SIREY.-2001.-262P.

³ MOULINIER.R.- Les 500 mots clés de la vente.-Paris : édition DUNOD.-1997.- 119P.

5.1.2 Evaluation qualitative

C'est une évaluation qui peut être faite par le vendeur lui-même après chaque visite. Elle porte sur ses connaissances (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients¹.

6 L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :²

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente son atteints,
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaitre les membres de la force de vente ;
- Améliorer la communication ;
- Aider à la spécialisation des hommes.

Conclusion

Manager une force de vente est synonyme de recrutement, rémunération, supervision, formation, motivation, animation et contrôle d'une équipe.

Un bon recrutement et une bonne sélection permettent d'éviter les surcouts et un personnel insuffisant à l'entreprise.

Les programmes de formation familiariseront les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente.

La rémunération elle, participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs.

Une animation et une motivation efficaces améliorent leur rendement réduisent leurs frustrations survenues d'un travail exigeant.

En fin, une évaluation et un contrôle régulier da force de vente permettront d'améliorer la performance de la commerciale qui à son tour contribue à celle de l'entreprise.

¹ LENDREVIE.J, LINDON.D, op.cit p 463

² DEMEURE.C, op.cit, p273

Chapitre 03

SECTION I : Présentation de l'organisme d'accueil

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur la force de vente et son management dans les deux chapitres précédents, le chapitre suivant fera l'objet d'un cas pratique au niveau de PHARMALLIANCE. On va présenter dans les deux sections qui suivent, l'historique de l'entreprise et son management de sa force de vente, en dernier lieu synthèse de l'analyse et l'interprétation des résultats.

1 Historique de l'organisme¹

Pharmalliance est une entreprise pharmaceutique, Créée en 1996, son début d'activité était en 1997. Elle se situe à Ouled fayet, domaine Kouchi Idir a Alger. Elle s'est développée très rapidement dans un marché en pleine croissance, sa production était originellement vocalisée particulièrement vers le conditionnement, avec la progression rapide de l'organisme, la politique de recherche et de développement a permis d'accroître la production.

Etre un des acteurs au cœur de la santé des algériens à travers le développement du générique est l'ambition majeure de Pharmalliance.

Depuis 1996, l'entreprise a investi toute leur énergie et savoir-faire pour apporter des réponses médicales efficaces et économiquement accessibles à tous. Elle s'est centré sur des aires thérapeutiques et spécialité Pharmacologiques essentielles telles que la cardiologie, la gastroentérologie, l'anti-infectieux, les neurosciences...

Présents sur tout le territoire, la réussite du Pharmalliance repose sur une parfaite connaissance des priorités sanitaires en Algérie. Ce qui amené à créer des liens privilégiés avec nos prescripteurs. Ces liens repose sur une confiance mutuelle à travers des actions d'information, tant au près du corps médicales que des pharmaciens.

Aujourd'hui, forts de ce développement, Pharmalliance a élargi sa gamme de produit à d'autres domaines, notamment la dermo-cosmétique et les compléments alimentaires.

¹ <https://www.pharmalliance.dz/historique/> consulté le 10/06/2022 (18h04)

CHAPITRE 03 : LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PHARMALLAINCE

L'objectif principale de Pharmalliance c'est d'améliorer la qualité de vie de ses patients en fournissant des services et des produits innovants et parfaitement adaptés à la réalité économique de notre pays.

Pharmalliance a fait, dès sa création, de la qualité une préoccupation essentielle. Ce qui lui a valu d'être reconnu comme pionnier de l'industrie pharmaceutique Algérienne.

Pharmalliance a passé depuis sa création à nos jours par des défis extrêmes mais aussi

- **1996**

Naissance de Pharmalliance dont l'activité était dédiée au conditionnement et à la vente.

- **2006-2010**

- Accréditation du premier site de production dédié à la fabrication des formes sèches, liquides et pâteuses.
- Validation du laboratoire de Contrôle qualité par le LNCPP (Laboratoire Nationale de contrôle des Produits Pharmaceutiques).
- Lancement de 17 produits

- **2010-2015**

- Création du laboratoire de recherche et développement.
- Lancement de 45 produits.
- Mise en place d'un réseau de visiteurs médicaux pour une couverture de 44 wilayas.

- **2016 à ce jour**

- Accréditation du 2ème site de production dédié à la fabrication d'antibiotiques de la famille céphalosporine.
- Augmentation des capacités de production du 1^{er} site de fabrication.
- Création de nouveaux sites de distribution à Tassala el Mardja.
- Réorganisation de la force de vente autour de 5 business units.
- Création de la division "Confort et Bien-être" dédiée aux compléments alimentaires et à la parapharmacie.
- Création de la Direction Business Intelligence et Marketing Excellence.
- Renforcement de la force de ventes médico-commerciale couvrant l'ensemble du territoire.

- Un effectif de plus de 1000 employés.
- Un portefeuille actif de 214 médicaments et de 22 compléments alimentaires.
- Réalisation d'études de bioéquivalence pour une large gamme de produits.
- Pharmalliance est classé dans le Top 10 des laboratoires pharmaceutiques actifs en Algérie.

2 Capacité en ressources humaine

Pharmalliance emploie 1100 personnes, 30% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et 53% des agents d'exécution.

3 L'activité de l'entreprise

Aujourd'hui, Pharmalliance produit plus de 10 millions de flacons de sirop et suspensions et de 70 millions de suppositoires, 100 millions de gélules et 320 millions de comprimés, dans l'ensemble environ 500 tonnes et 750 000 litres de médicaments qui sont produits chaque année. Avec un grand succès ils ont décidé d'augmenter la production à des domaines thérapeutiques, et cruciaux pour la santé des Algériens à savoir: la cardiologie, la gastro-entérologie, la diabétologie, la gynécologie, la pédiatrie, la rhumatologie, l'urologie, l'ORL, la psychiatrie, la neurologie...

Depuis des années Pharmalliance à gagner une bonne réputation à travers une production solide et fiable, l'effectif de production est composée d'hommes et de femmes hautement qualifiés, et motivés pour la réussite de ce secteur. Chaque collaborateur de Pharmalliance suit rigoureusement les procédures de qualité, qui font de la production parmi les meilleures en Algérie. L'unité de production est organisée autour de 4 grands pôles:

- Comprimés et gélules;
- Suppositoires;
- Liquides;
- Gel;
- L'injectable.

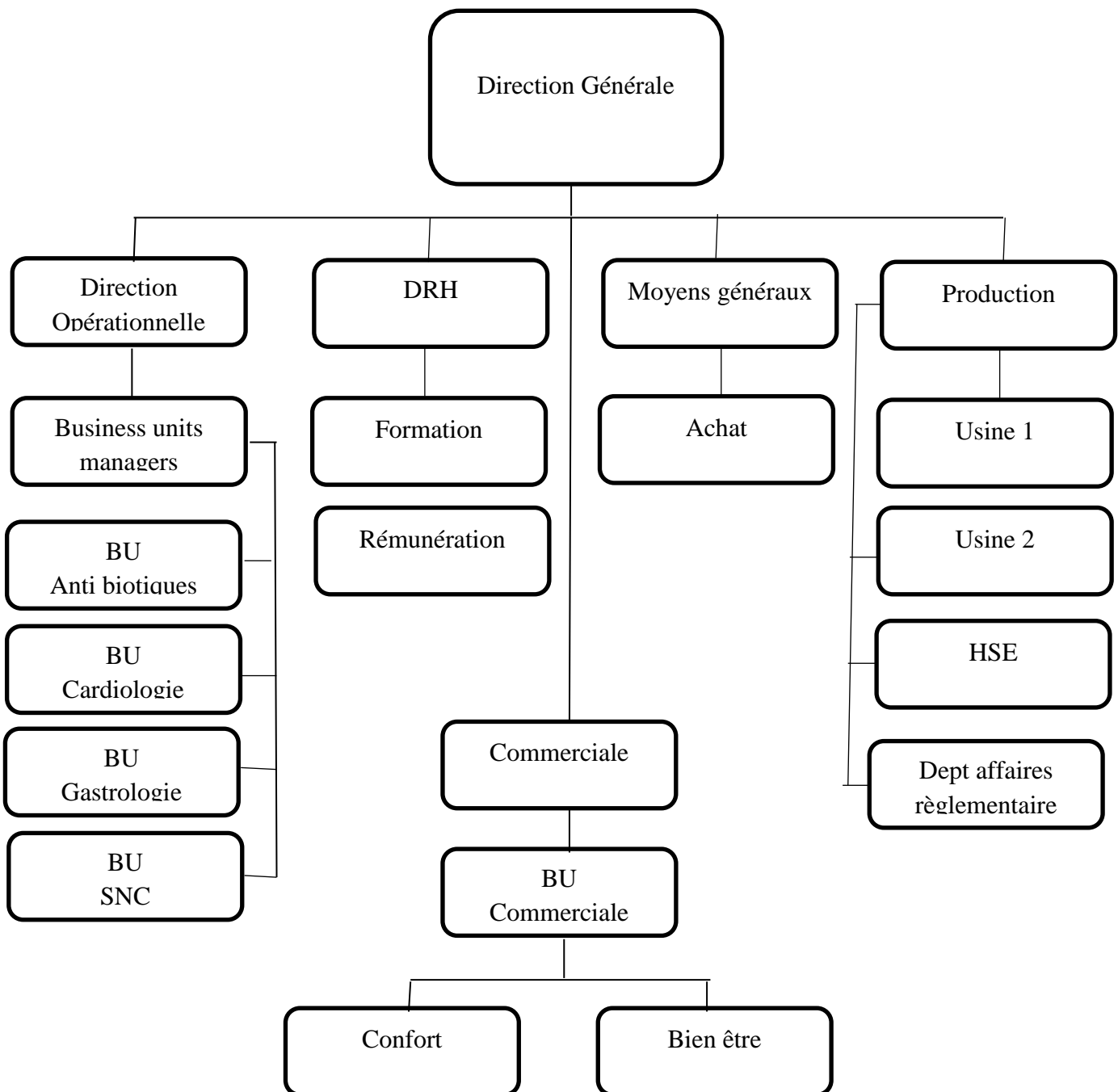
L'unité de l'entreprise pharmalliance a plus de 4000 m², conditionnée complètement aux normes BPF et ISO, avec une capacité de production de 30 millions de boîtes par an. Le contrôle qualité des médicaments se fait à chaque étape de la fabrication par des experts compétents de la qualité et de la sécurité.

4 Objectifs de l'entreprise

- Satisfaire les besoins nationaux en médicaments :
 - Maximiser la production ;
 - Rationaliser l'emploi ;
 - Utiliser les techniques performantes et adaptées.
- Combler l'écart entre la production et la demande :
 - Commercialiser les produits fabriqués ;
 - Assurer la disponibilité des produits au point de vente comme les pharmacies et grossiste ;
 - Assurer le service après-vente.
- Minimiser le prix des produits et de service en assurant sa rentabilité :
 - Minimiser le prix de revient ;
 - Financer partiellement le développement de l'entreprise par la commercialisation des produits.
- Contribuer aux progrès économiques et sociaux :
 - Assurer une présence commerciale sur l'ensemble du territoire ;
 - Assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire au prix uniforme.

5 Présentation de la structure de l'entrepris

5.1 Organigramme de l'entreprise



Source : Organigramme fourni par la DRH de l'entreprise.

6 Présentation de la méthode de l'enquête

Notre partie théorique, adoptée aux deux premiers chapitres de notre travail de recherche, ainsi que les constats issus de l'état de la connaissance au sujet du management de la force de vente, ont alors débouché sur la construction de notre problématique de base ainsi que d'autres questionnements secondaires. Afin de répondre à ces questions de recherche, il était nécessaire de définir la méthode la plus fiable pour notre recherche, pour cela, nous avons optés pour deux méthodes ; la première est une étude quantitative (questionnaire) et la deuxième une étude qualitative (entretien).

L'entretien individuel "est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation face à face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, dont les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables. Ceci en fait un outil incontournable d'évaluation.¹

Plusieurs types d'entretiens existent, le choix dépend de la nature et des caractéristiques du sujet, des buts poursuivis, et des conditions de l'expérience : temps, taille de l'échantillon (dans notre cas, nous avons une population réduite pour choisir ce type d'entretien étude)

Nous pouvons distinguer trois types d'entretien²:

- L'entretien non directif: consiste à permettre aux interviewés de s'exprimer librement sur un sujet, sans privilégier un mode d'approche ou orienter leurs réponses par des interrogations. Cet entretien n'exige pas l'élaboration d'un guide d'entretien. Il convient aux sujets caractérisés par leur globalité.
- L'entretien semi directif: plus structurés qu'un entretien non directif, l'interviewer oriente la discussion grâce à un guide d'entretien comprenant des questions préétablies (c'est l'outil auquel on aura recours dans notre étude).
- L'entretien directif: entretien structuré durant lequel l'interviewer soumet à l'interviewé une série de questions précises selon un ordre prédéterminé.

Une deuxième méthode quantitative a également été utile dans la réalisation de ce travail, on a eu recours à l'enquête par questionnaire.

¹ www.ec.europa.eu/europeaid/evaluation/.../too_itw_res_fr.pdf (le 20/05/22 à 17h09).

² ABDON (randa).op.cit.P. 67

6.1 Présentation de l'étude

Cette étude a été menée dans l'objectif de faire un état des lieux du management de la force de vente dans une entreprise industrielle et de voir son impact sur la performance des vendeurs.

Pour réaliser ce travail, le choix s'est porté sur l'étude qualitative sous forme d'entretien individuel auprès du directeur de la direction marketing au sein de l'entreprise pharmalliance, les déléguées commerciales ainsi que les commerciaux chargés de la distribution de produits pharmaceutiques (cet entretien sera développé dans la partie suivante). Tandis que l'étude quantitative (à l'aide d'un questionnaire) a été destinée à l'ensemble des vendeurs.

Ce choix se justifie par l'objet de l'étude qui exige une analyse des motivations des commerciaux, de définir les indicateurs de performance utilisés par cette entreprise et de voir l'impact des différentes composantes du management commercial sur l'activité des vendeurs.

6.2 Mode d'administration

Pour mettre en œuvre l'étude, le modèle de gestion choisi a été l'entrevue personnelle semi-dirigée, qui permet aux répondants de s'exprimer et de s'exprimer sur un sujet tout en vérifiant des points précis à l'aide de questions prédéterminées' 'les observations permettent également de mieux évaluer l'attitude des vendeurs lors des visites clients et de mieux comprendre l'état d'avancement de ce service commercial.

Pour mieux approcher notre échantillon à savoir la force de vente chargée de la distribution de produits pharmaceutiques , on a élaboré deux guides d'entretiens, un pour le directeur commercial, directeur des ressources humaines et aux superviseurs (qui sont au nombre de trois) et un autre destiné aux commerciaux de produits pharmaceutiques

Tableau : liste des personnes interviewées (guide d'entretien 1)

Nom et prénom	Fonction
Mr. Abubakeur Ismail	Directeur commerciale
Mr. Kellou Lotfi	Chef de produit

Source : élaboré par nos soins

6.3 Préparation de l'entretien destiné aux responsables

Compte tenu de la sensibilité de notre problématique, il était nécessaire d'avoir recours à des entretiens semi-directifs (Guide d'entretien, voir annexe 5), dans le but notamment d'explorer de manière compréhensive notre problématique.

Pour cela, nous avons optés pour les questions principales suivantes :

Comment le management de la force de vente s'exerce t-ill au sein de l'entreprise pharmalliance ?

Cette question se décline en six grands volets qui sont les points fondamentaux que nous jugeons nécessaires pour le développement du concept de management de la force de vente à savoir :

- Le mode de fixation des objectifs de la force de vente,
- La structure de la force de vente.
- Le recrutement et la sélection des commerciaux.
- La formation de la force de vente,
- Le système de rémunération appliqué.
- Les méthodes de motivation et d'animation de cette équipe.
- Le contrôle

6.4 Le contact préliminaire

Après avoir travaillé dans l'entreprise, le contact avec les répondants s'est fait par vidéo de conférence (application zoom), et aussi en contact direct sous forme de réunion d'environ une heure dans laquelle les sujets de l'étude ont été visé pour comprendre la gestion actuelle de la force de vente état des lieux. Ce qui nous a amenés à les contacter, et finalement nous avons convenu d'approfondir Rendez-vous thématiques.

Cette étape est très importante, en effet, il fallait trouver une plage horaire qui convenait et l'interviewés et l'interviewer vu que l'étude était faite en plein période promotionnelle (donc beaucoup de travail et de tâches à effectuer).

6.5 Le déroulement de l'entretien

Les entretiens ont duré en moyenne 1h, durant laquelle les interviewés se sont exprimés librement sur le sujet Afin d'avoir les réponses les plus détaillées, il a fallu :

- Veiller à ce que l'interviewé ne s'égare pas de l'objet initial de l'étude,
- Relancer l'interviewés pour qu'il affine d'avantage son analyse et précise ses pensées

6.6 La-conclusion des entretiens et état des lieux du management de la force de vente à l'entreprise pharmalliance

Conclusions pouvant être tirées après l'entretien et les documents fournis le service des ventes et le service des ressources humaines sont les suivants

- **Comment le management de la force de vente s'exerce t-i-il au sein de l'entreprise pharmalliance ?**

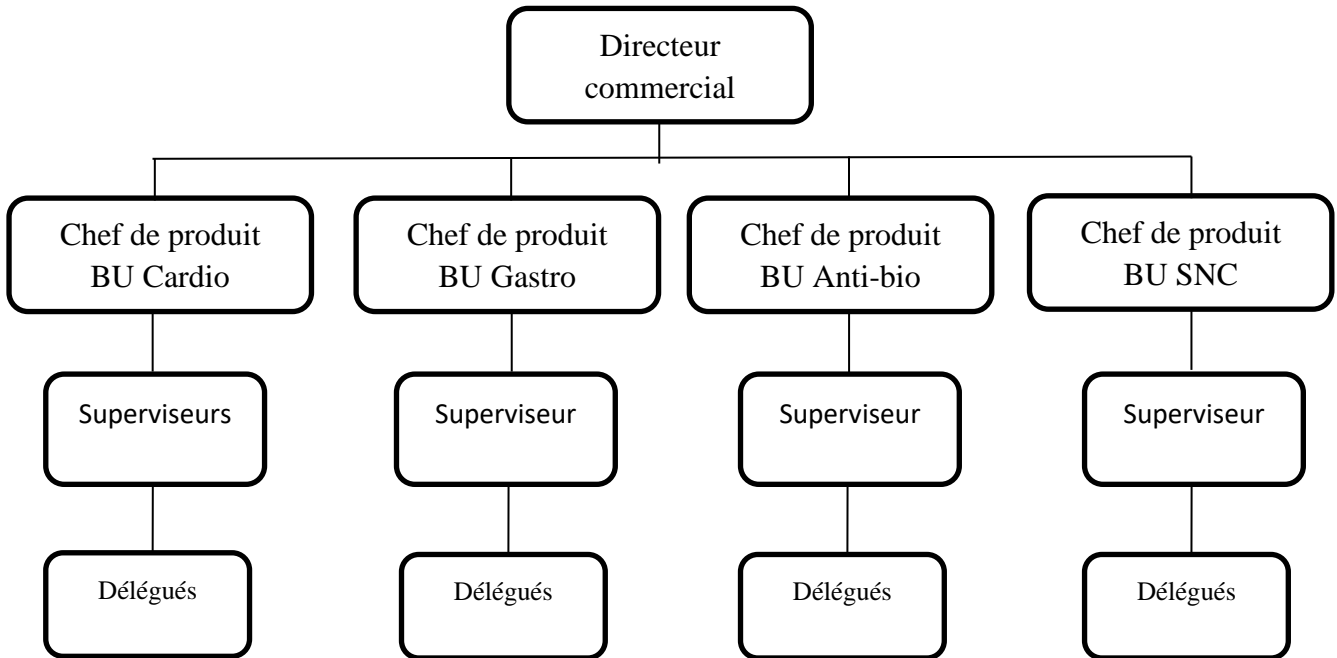
Cette question se décline en six grands qui sont le points fondamentaux que nous jugeons nécessaires pour le développement du concept de management de la force de vente, à savoir :

- ✓ Le mode de fixation des objectifs de la force de vente,
- ✓ La structure de la force de vente,
- ✓ Le recrutement et la sélection des candidats,
- ✓ La formation de la force de vente,
- ✓ Le système de rémunération appliqué,
- ✓ Les méthodes de motivation et d'animation de cette équipe,
- ✓ Le contrôle.

- **Comment structurez-vous votre force de vente ?**

La force de vente est répartie d'abord par un système de sectorisation sur le territoire nationale (centre EST, centre Ouest, Ouest, Est 1 et EST 2.

Ensuit au niveau de l'entreprise la force de vente repartie par un système de lignes de produits dans le business unit. Elle structurer par produit (il y a quatre catégorie ou bien quatre type de produit cardiologie, gastrologie, système nerveux central et anti biotique).....

Figure 14 : schématise la composition de la force de vente de l'entreprise

Source : organigramme fourni par le DRH de l'entreprise

- **Sur quels critères évaluez-vous la performance de vos commerciaux ?**

Il y a plusieurs critères pour l'évaluation de performance du vendeur dans l'entreprise pharmalliance.

D'après l'entretien les critères sont :

- **Vente :**
 - **Ventes internes Pharmalliance** : Ventes Pharmalliance vers les grossistes
 - **Ventes IMS** : Ventes Grossistes vers Pharmacies
- **Gestion sectorielle :**
 - Couverture
 - Ciblage
 - Nombre de visites
 - Fréquence de visites

- **Qualité de la visite médicale et commerciale :**
 - Techniques de ventes
 - Techniques de communication
- **Valeurs et vision communes de l'entreprise**
- **Gestion clients :**
 - Relationnel
 - Suivi et mesure retour sur investissement des projets et des activités marketing

- **Comment fonctionne le recrutement de la force de vente de votre entreprise ?**

Le recrutement se fait dans le cas du lancement nouveaux produits ou dans le cas du départ de l'un des vendeurs actuels. L'entreprise choisit ses candidats qui satisfont leur besoins. Elle sélection les candidats à partir :

- Des Réseaux sociaux professionnels
- Des sites officiels de recrutement
- Recommandations de profil via collaborateurs internes confirmés et anciens dans l'entreprise.

Dans la sélection des futurs vendeurs le candidat doit passer trois entretiens différents avec le directeur commercial et l'autre avec le chef de produit.

- **Comment se fixe-t-on des objectifs de vente ?**

Les objectifs sont fixés principalement d'une manière individuelle et par le directeur commerciale

- Selon analyses des ventes internes réalisées les années précédentes
- Selon analyse de la tendance du marché
- Selon analyse de l'environnement du total marché pharmaceutique national
- Selon analyse de la conjoncture sanitaire nationale

- **Quels sont les systèmes de rémunération appliqués ?**

Les vendeurs perçoivent une rémunération composée d'une partie fixe (X) salaire mensuelle et une partie qui représente la prime annuelle si atteint des objectifs annuels

- **Quel rôle joue la formation dans votre démarche managériale ?**

- Acquisition de connaissances sur les pathologies et problématiques des aires thérapeutiques échangées avec les professionnels de la santé
- Acquisition de connaissances sur les techniques de ventes et de communications pour un objectif de prescriptions par les médecins et de mises en place des produits en pharmacie
- Acquisition des outils de gestion des visites et des clients

- **Quelles sont les principales techniques de motivation que vous utilisez ?**

La motivation se fait par plusieurs moyens, dont les plus importants sont :

- Possibilité d'évolution dans la carrière professionnelle, car il est à noter qu'à l'entreprise pharmliance les superviseurs actuels ont été au début des vendeurs
- Les challenges entre les vendeurs ; afin de les inciter à se surpasser et de développer l'esprit de compétition
- Organisation des teams building afin de favoriser l'esprit d'équipe.

- **Quel rôle joue la formation dans votre démarche managériale ?**

les vendeurs bénéficient principalement de deux types de formations :

- Une formation initiale : c'est la formation que reçoit le vendeur après son recrutement , elle porte sur l'entreprise, le fonctionnement de la direction commerciale et la réalisation des tâches liées à son poste cette formation dure environ un mois et passe dans la plupart du temps sur le terrain où le vendeur est accompagné de l'un de ses collègues ou même de son superviseur. Le but de ces sorties sur le terrain est de mettre le vendeur en contact avec ses futurs clients, de lui faire connaître les différents circuits qu'il aura à couvrir et de voir le fonctionnement générale de sa mission.
- D'autres formations liées à la fonction commerciale : ces formations sont différentes dans leurs contenus et leurs durées. Parmi les formations qui ont été

suivies on peut citer celle qui a porté sur les techniques de vente et une autre sur l'importance du merchandising et du farcin.

- Selon quelle modalité le contrôle de l'activité des vendeurs s'exerce-t-il?

- Auto-responsabilisation de la force de vente,
- rapport journalier de visites en temps réels sur système informatique CRM interne via IAPD individualisé

Nous pouvons donc résumer le fonctionnement de la direction commerciale comme suit :

- La force de vente de l'entreprise pharmalliance se compose principalement du directeur commercial, chef de business unit, des superviseurs et des délégué
- La répartition de la force de vente se fait par type de produit
- L'entreprise évalue la performance de ses vendeurs selon des critères quantitatifs et qualitatifs
- L'entretien de recrutement se fait avec le DC et chef de produits. Le délégué est formé sur le terrain pendant un mois et reçoit une formation initiale sur les produits d'entreprise
- Les objectifs de vente sont fixés d'une manière individuelle et no participative
- Le système de rémunération est composé d'une partie fixe et partie variable
- Parmi les techniques de motivation que l'entreprise utilise : les teams building, les primes, les formations et les challenges
- Le contrôle se fait d'une manière directe et d'une manière indirect (à travers des rapports journalier, des réunions quotidiennes, mensuelles et annuelles).

Section 2 : évaluation de l'impact managériale de la force de vente

1 Questionnaire destiné à l'ensemble des vendeurs ¹

1.1 Définition de l'enquête par questionnaire ²

Un outil méthodologique composé d'une série de questions s'enchaînant de manière structurée permettant la collecte méthodique d'informations dans le cadre d'une enquête, de façon directe ou par l'intermédiaire d'un enquêteur. Le questionnaire vise principalement la vérification d'hypothèses théoriques et permet d'obtenir des renseignements quantitatifs ou qualitatifs, précis et exploitables, souvent présentés sous forme de tableaux ou graphiques. Il peut être présenté sous forme papier ou électronique.

¹ Voir annexe 2

² [tp://www.linternaute.com/dictionnaire/Fr/d%C3%A9finition/questionnaire/](http://www.linternaute.com/dictionnaire/Fr/d%C3%A9finition/questionnaire/) consulté le (20/05/2022 à 23h57) .

1.2 Organisation des questionnaires :

Après la demande de permission des différents délégués les questionnaires ont été réalisés au sein de l'entreprise et ont duré 20 mn. Ces questionnaires ont été destinés à l'ensemble des vendeurs qui sont au nombre de vingt (20) comme la figure 14 le montre. Ensuite, les réponses obtenues ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS et ce afin d'obtenir des croisements jugés intéressants entre les différentes questions posées.

1.3 Conclusion de questionnaires :

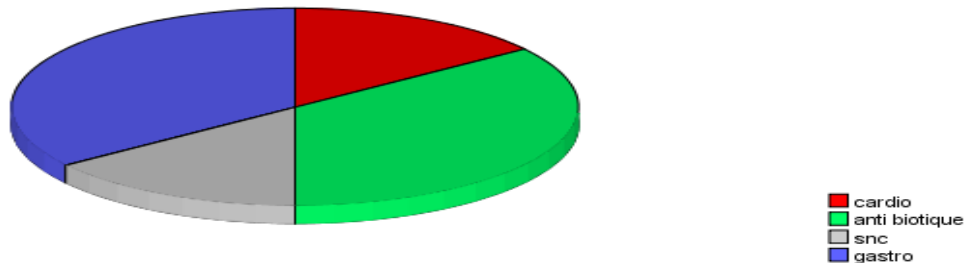
- Quel est le type de produits que vous vendez ?

Le but de cette question est d'avoir une analyse plus détaillée (car comme nous l'avons déjà citée, les vendeurs des différents types de produits à savoir antibiotique, SNC, cardio, gastro n'ont pas les mêmes critères d'évaluation de la performance et cette différence influence donc le management de ces différents types de vendeurs,

Tableau 04 : le nombre de vendeurs par type de produits

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cardio	3	15.0	15.0	15.0
anti biotique	7	35.0	35.0	50.0
snc	3	15.0	15.0	65.0
gastro	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Quel est le type de produits que vous vendez



Source du tableau et du figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

D'après les données de l'enquête on remarque que 35 %des vendeurs de l'entreprise pharmalliance sont des vendeurs de produit de la gamme anti biotique et gastro .Ceci pourrait être justifié par le fait que la majorité du produit sont des produits d'une gamme anti biotique et gastro.

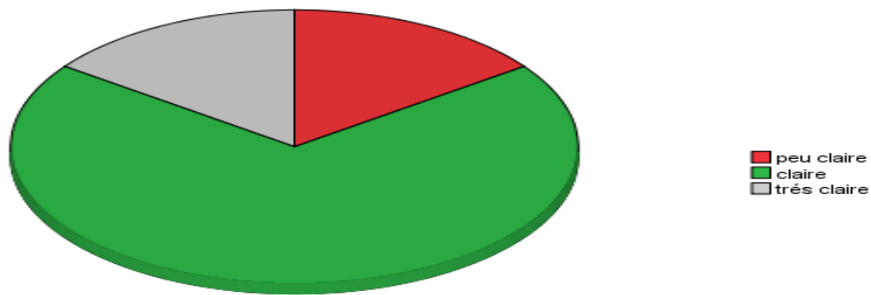
- **Estimez-vous que les objectifs de vente sont définis d'une manière peu claire claire très claire ?**

But de cette question consiste à évaluer la qualité des objectifs fixés.

Tableau 5 : la qualité des objectifs de vente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid peu claire	3	15.0	15.0	15.0
claire	14	70.0	70.0	85.0
très claire	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

- Estimez-vous que les objectifs de vente sont définis d'une manière

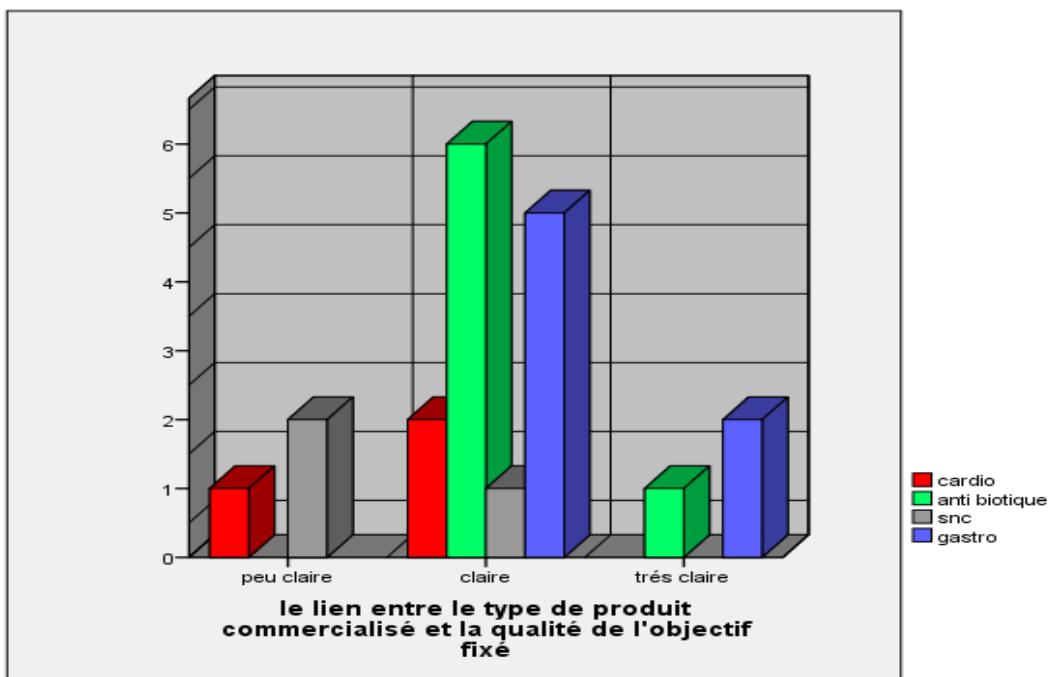


On remarque que la majorité du vendeur estime que les objectifs sont clairs tandis que 15 % les jugent peu clairs. Ce qui pourrait être justifié par la manière de la fixation de ces objectifs (d'après notre observation dans l'entreprise)

On a croisé cette question avec la première question pour savoir lequel des types de vendeurs trouvent une difficulté de cerner ces objectifs.

Tableau 6 : le lien entre le types de produit commercialisé et la qualité de l'objectif fixé :

	- Estimez-vous que les objectifs de vente sont définis d'une manière			Total
	peu claire	claire	très claire	
- Quel est le type de produits que vous vendez	1	2	0	3
cardio	0	6	1	7
anti biotique	2	1	0	3
SNC	0	5	2	7
gastro	3	14	3	20



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

On remarque que c'est les vendeurs des produits cardiologie et SNC qui ont mal à comprendre les objectifs qui leur ont été fixés et qu'aucun d'entre eux ne juge que tels objectifs sont très

claire, tandis qu'aucun vendeur des produits anti biotique et gastrologie ne trouve que les objectifs soient définis d'une manière peu claire.

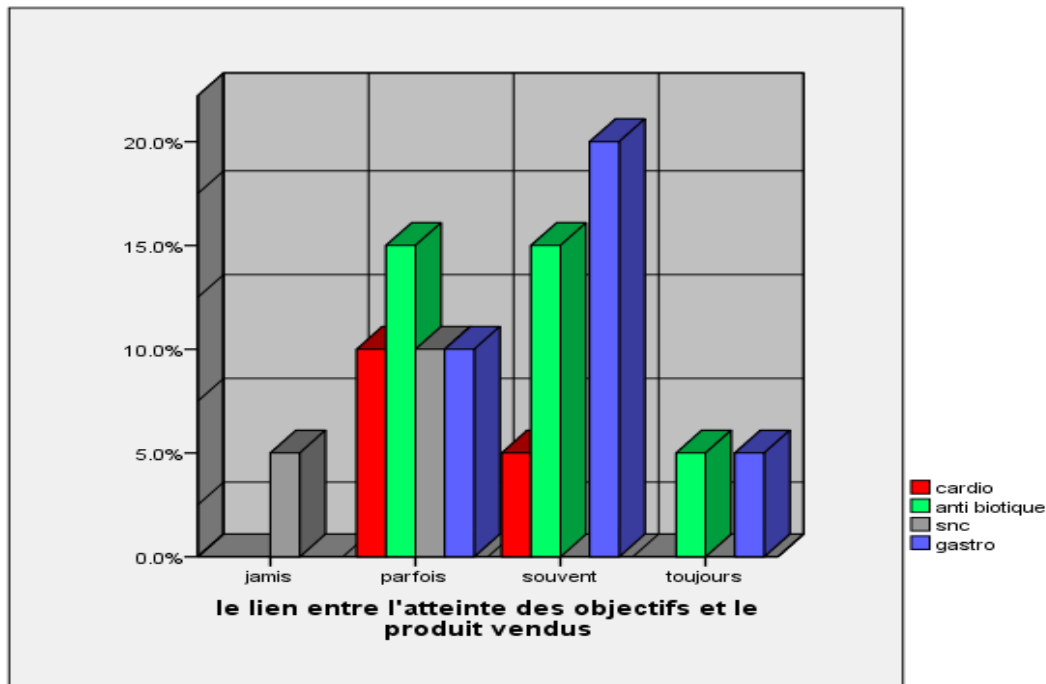
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs ?

Cette question a été croisée avec la première question et ce afin de savoir le degré de l'atteinte des objectifs par les vendeurs de l'entreprise.

-

Tableau 7 : le lien entre l'atteinte des objectifs et le produit vendu

			- Pouvez-vous atteindre ces objectifs				Total
			jamais	parfois	souvent	toujours	
- Quel est le type de produits que vous vendez	cardio	Count of Total	0 0.0%	2 10.0%	1 5.0%	0 0.0%	3 15.0%
	anti biotique	Count of Total	0 0.0%	3 15.0%	3 15.0%	1 5.0%	7 35.0%
	SNC	Count of Total	1 5.0%	2 10.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 15.0%
	gastro	Count of Total	0 0.0%	2 10.0%	4 20.0%	1 5.0%	7 35.0%
Total		Count of Total	1 5.0%	9 45.0%	8 40.0%	2 10.0%	20 100.0%



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

On remarque que les vendeurs de produits anti biotique et gastro arrivent plus souvent à atteindre leurs objectifs de vente que les vendeurs de produits SNC et cardio .Ce qui pourrait être le résultat d'une mal compréhension de ces objectifs car il ressort de la question précédente que les vendeurs de produit cardio et SNC ont plus mal à comprendre leurs objectifs tandis que leurs collèges ont jugé que les objectifs ont été fixés d'une manière claire voire très claire pour certains d'entre eux . il serait intéressant de faire une analyse en croisant les deux questions concernées à savoir la deuxième et la troisième question à fin de voir la relation qui existe entre la qualité de l'objectifs et son impact sur l'atteinte de l'objectif en question et ainsi de vérifier notre hypothèse.

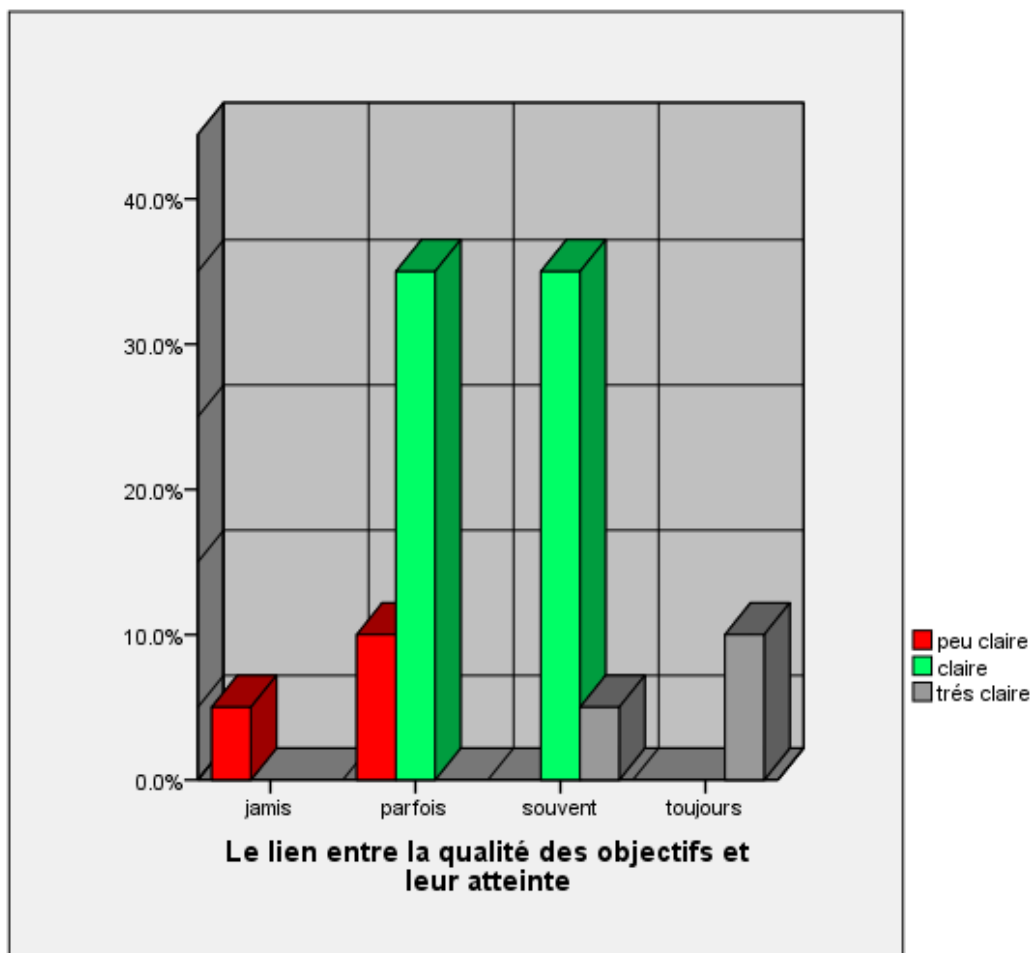
Ce pendant on remarque que dans la même catégorie de produits commercialisés à savoir gastro 20% atteignent souvent leur objectifs et même si la catégorie de produit anti biotique 15% atteignent souvent, tandis que 5 % les atteignent toujours, d'après les superviseurs ces variations peuvent être justifiées par les facteurs suivants :

- L'ancienneté
- Le type de client
- Le niveau d'étude et la négociation.

- **Résultat de croisement des deux questions : pouvez-vous atteindre ces objectifs ?/ estimez-vous que les objectifs de vente sont définis d'une manière peu claire claire très claire ?**

Tableau 8 : le lien entre la qualité des objectifs et leur atteinte

		- Estimez-vous que les objectifs de vente sont définis d'une manière			Total
		peu claire	claire	très claire	
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs	jamais	1	0	0	1
	parfois	2	7	0	9
	souvent	0	7	1	8
	toujours	0	0	2	2
Total		3	14	3	20



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

Il ressort de ce schéma que la qualité influence le degré de réalisation de ce dernier. Car les vendeurs qui atteignent rarement leurs objectifs estiment que l'objectif n'est pas assez clair dès le début.

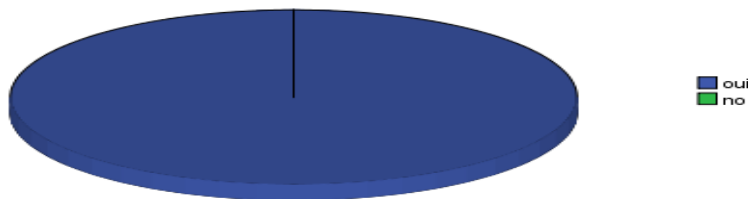
- Participez-vous à la remontée de l'information ?

On avait expliqué dans la partie théorique que de nos jours les vendeurs doivent participer au processus d'intelligence économique et ce pour être plus performants.

Tableau 8 la participation à la remontée

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	20	100.0	100.0	100.0

Participez-vous à la remontée de l'information



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

On remarque que les vendeurs quel que soit leur type de produit vendus participent à la remontée de l'information.

- Comment jugez-vous la taille de votre zone de vente ?

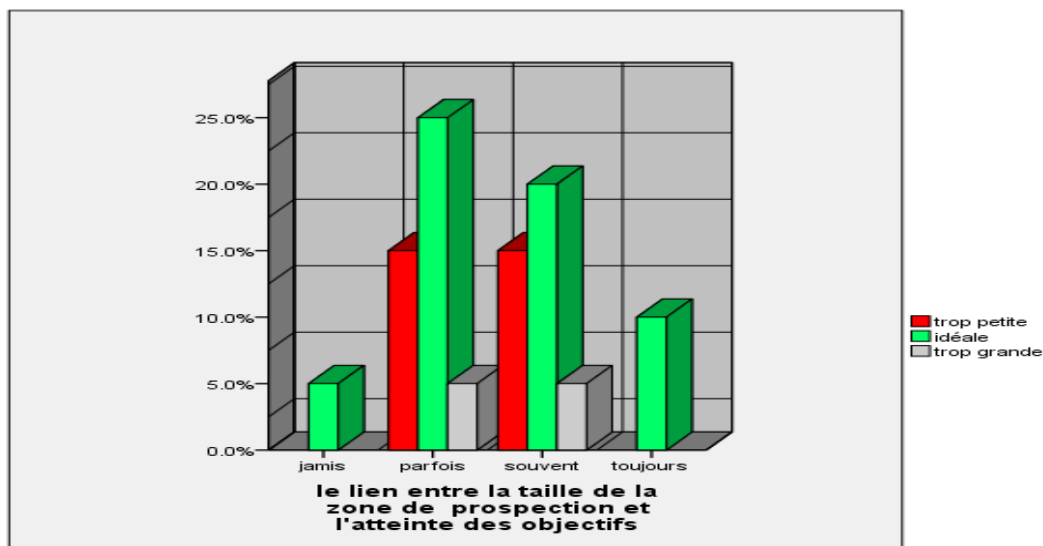
On a vu précédemment que la taille de la zone de vente peut avoir un impact sur le chiffre d'affaire réalisé par le vendeur, pour cette raison on a analysé cette question en la croisant avec le degré de l'atteinte des objectifs afin de voir la relation qui existe entre les deux

variables. Ensuite, nous allons analyser cette question séparément afin de connaître l'avis des vendeurs sur les zones qui leur ont été attribuées

- **Résultat de croisement des deux questions : Pouvez-vous atteindre ces objectifs ?/ Comment jugez-vous la taille de votre zone de vente ?**

Tableau 9 le lien entre la taille de la zone de prospection et l'atteinte des objectifs :

			- Comment jugez-vous la taille de votre zone de vente			Total
			trop petite	idéale	trop grande	
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs	jamais	Count	0	1	0	1
		% of Total	0.0%	5.0%	0.0%	5.0%
	parfois	Count	3	5	1	9
		% of Total	15.0%	25.0%	5.0%	45.0%
	souvent	Count	3	4	1	8
		% of Total	15.0%	20.0%	5.0%	40.0%
	toujours	Count	0	2	0	2
		% of Total	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%
Total		Count	6	12	2	20
		% of Total	30.0%	60.0%	10.0%	100.0%



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

On remarque que dans le cas de cette entreprise la taille de la zone de vente a peu d'impact sur l'atteinte de ces objectifs est due à d'autres facteurs entre autres nous avons cité la qualité de l'objectif fixé. À partir du tableau obtenu il est à noter que 60 % des vendeurs de l'entreprise estiment que les zones sont idéales et 30% jugent leurs zones comme trop petites.

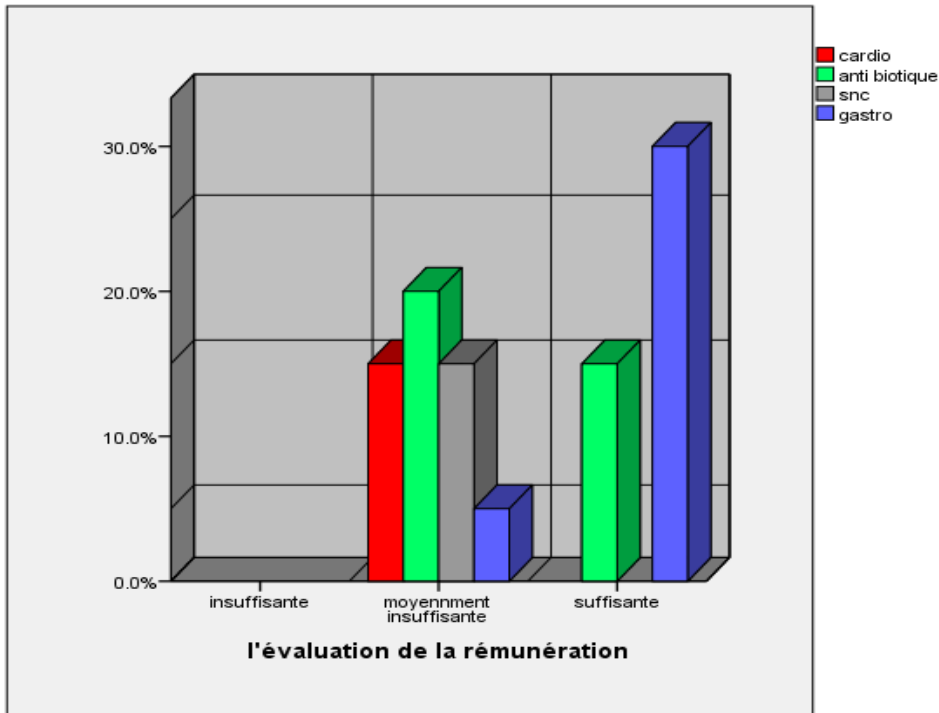
- Comment évaluer vous votre rémunération ?

Le but de cette question est de savoir si les vendeurs sont satisfaits de leurs revenus cette question a été analysée selon le type de produits vendus

- Résultat de croisement des deux questions : quel est le type de produit que vous vendez ? / comment évaluez-vous votre rémunération ?

tableau : l'évaluation de la rémunération :

		- Comment évaluer vous votre rémunération			
		moyennement insuffisante	suffisante	Total	
- Quel est le type de produits que vous vendez	cardio	Count	3	0	3
		% of Total	15.0%	0.0%	15.0%
	anti biotique	Count	4	3	7
		% of Total	20.0%	15.0%	35.0%
	SNC	Count	3	0	3
		% of Total	15.0%	0.0%	15.0%
	gastro	Count	1	6	7
		% of Total	5.0%	30.0%	35.0%
Total		Count	11	9	20
		% of Total	55.0%	45.0%	100.0%



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

Les vendeurs de produit gastro et anti biotique jugent leurs rémunérations satisfaisante cependant, on peut noter qu'aucun vendeur des produits cardio et SNC ne trouve son revenu suffisant. et aucun vendeurs des produits ne trouve son revenu insuffisante

D'après le guide d'entretien déjà fait avec les responsable, on a constaté que l'entreprise applique une rémunération composée et de l'analyse des questions liées à l'atteinte des objectifs après les différents croisements on peut justifier ces résultats comme suit ; les vendeurs des produits anti biotique et gastrologie atteignent souvent leurs objectifs ce qui leur permet de toucher la partie variable du salaire, au contraire les autres vendeurs.

- Comment jugez-vous les formations suivies dans l'entreprise ?

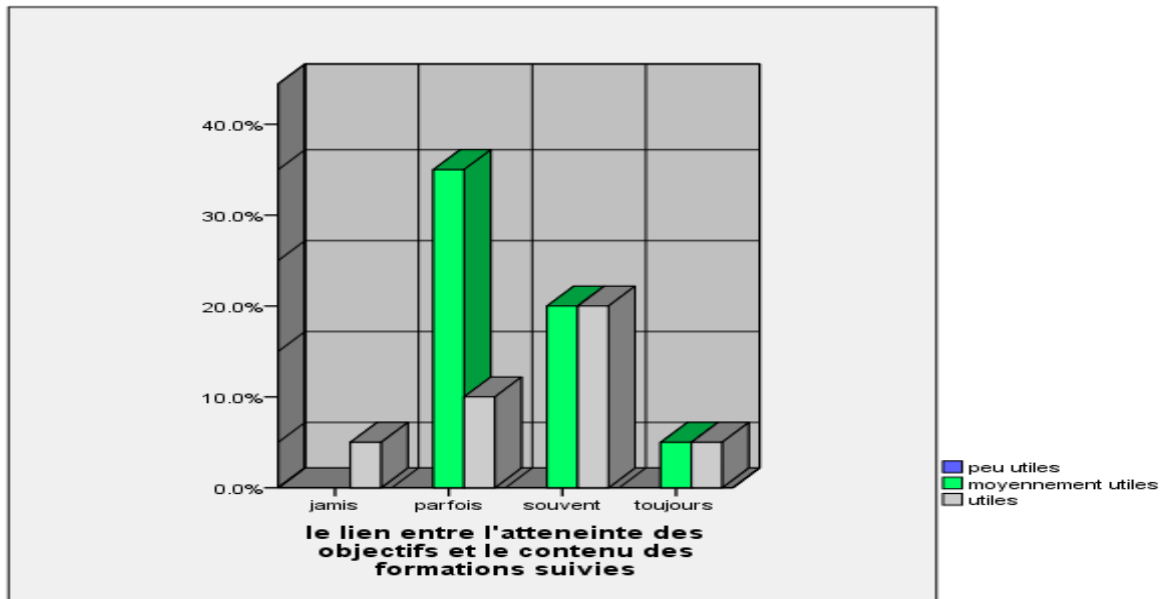
Dans la partie théorique de ce présent mémoire, il a été expliqué que la formation est évaluée selon : son contenu, et son transfert (autrement dit son application sur le terrain et sa contribution à l'atteinte des objectifs).

On va évaluer dans un premier temps le contenu des formations reçues et ce en faisant le lien entre l'atteinte des objectifs fixés et la perception de ces formations par les vendeurs. Puis, on va évaluer le taux de transfert de ces formations dans la huitième question.

- **Résultat de croisement des deux questions : Pouvez-vous atteindre ces objectifs ?/ Comment jugez-vous les formations suivies dans l'entreprise ?**

Tableau : le lien entre l'atteinte des objectifs et le contenu des formations suivies

			- Comment jugez-vous les formations suivies dans l'entreprise		Total
			moyennement utiles	utiles	
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs	jamais	Count	0	1	1
		% of Total	0.0%	5.0%	5.0%
	parfois	Count	7	2	9
		% of Total	35.0%	10.0%	45.0%
	souvent	Count	4	4	8
		% of Total	20.0%	20.0%	40.0%
	toujours	Count	1	1	2
		% of Total	5.0%	5.0%	10.0%
Total		Count	12	8	20
		% of Total	60.0%	40.0%	100.0%



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

On remarque que l'ensemble des vendeurs trouvent que les formations reçues sont moyennement utiles ou utiles. Aucun vendeur ne trouve ces formations peu utiles ces résultats reflètent un contenu intéressant.

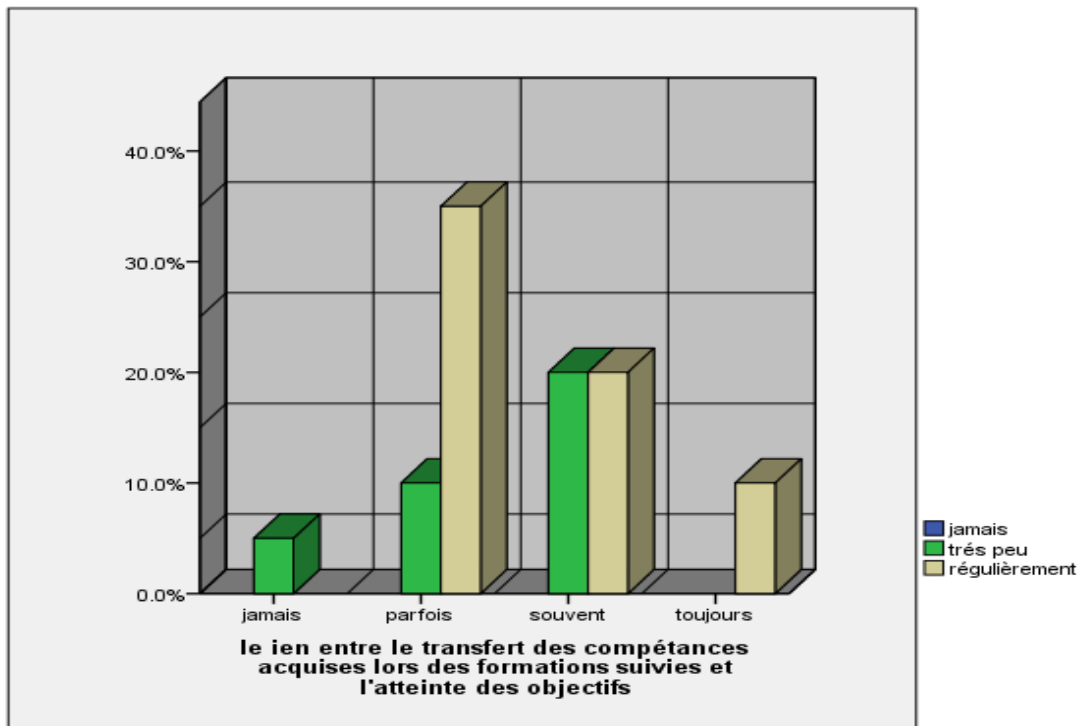
- **Appliquez-vous les compétences et les connaissances acquises lors de ces formations à vos activités de vente ?**

Comme expliqué précédemment, cette question vise à évaluer le taux de transfert et l'impact des formations repues sur le terrain et c'en prenant en compte les objectifs atteints.

- **Résultats de croisement des deux questions : Pouvez-vous atteindre ces objectifs ?/ Appliquez-vous les compétences et les connaissances acquises lors de ces formations à vos activités de vente ?**

Tableau : le lien entre le transfert des compétences acquises lors des formations suivies et l'atteinte des objectifs

				- Appliquez-vous les compétences et les connaissances acquises lors de ces formations à vos activités de vente		Total
				très peu	régulièrement	
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs	jamais	Count % of Total	1 5.0%	0 0.0%	1 5.0%	
	parfois	Count % of Total	2 10.0%	7 35.0%	9 45.0%	
	souvent	Count % of Total	4 20.0%	4 20.0%	8 40.0%	
	toujours	Count % of Total	0 0.0%	2 10.0%	2 10.0%	
Total		Count % of Total	7 35.0%	13 65.0%	20 100.0%	



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

La majorité des vendeurs utilise régulièrement ou alors souvent les savoirs acquis lors de ces formations .ce qui nous révèle un taux de transfert très fort il est à noter donc que ces formation ont un fort rôle dans l'atteinte des objectifs de vente.

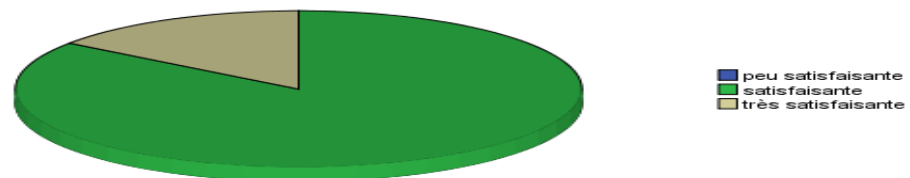
- **Comment jugez-vous votre niveau de performance ?**

L'auto-jugement de la performance individuelle reflète la confiance en soi et qui constitue l'un des traits de personnalité les plus appréciés pour juger de la performance comportementale du vendeur.

Tableau : Auto appréciation de la performance

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid satisfaisante	17	85.0	85.0	85.0
très satisfaisante	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

- Comment jugez-vous votre niveau de performance



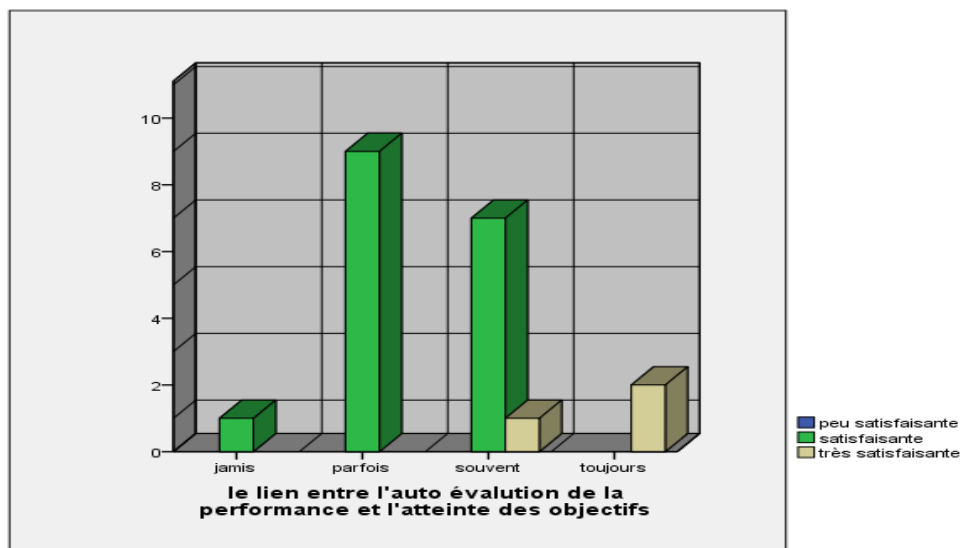
Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

L'ensemble des vendeurs ont une bonne perception de leur performance et aucun vendeur ne juge sa performance comme peu satisfaisante il serait plus intéressante de voir la relation entre le degré de l'atteinte des objectifs et la performance et la performance individuelle.

Résultat de croisement des deux questions : pouvez-vous à atteindre ces objectifs ?/comment jugez-vous votre niveau de performance ?

Tableau : le lien entre l'auto évaluation de la performance et l'atteinte des objectifs

		- Comment jugez-vous votre niveau de performance		Total
		satisfaisante	très satisfaisante	
- Pouvez-vous atteindre ces objectifs	Jamais	1	0	1
	parfois	9	0	9
	souvent	7	1	8
	toujours	0	2	2
Total		17	3	20



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

Même les vendeurs qui n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs s'estiment performants .cette performance peut donc se révéler être comportementale.

- **Les réunions quotidiennes vous aident elles à résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain ?**

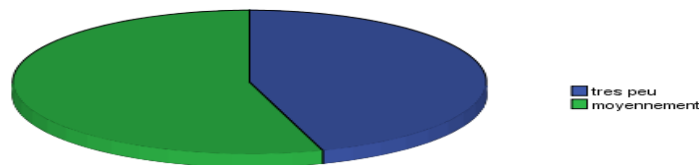
Cette question a pour but d'apprécier l'utilité du contrôle quotidien et sa contribution au bon fonctionnement de l'activité des vendeurs.

Tableau : évaluation de l'utilité du contrôle quotidien :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	9	45.0	45.0	45.0
moyennement	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

- les réunions quotidiennes avec les superviseurs vous aident elles à résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain



Source du tableau et figure : données de l'enquête (tri par le logiciel SPSS)

Aucun vendeur ne juge ces réunions quotidiennes vraiment utiles pour mener à bien son activité.

Synthèse du questionnaire :

Ce qu'on détient de ce questionnaire c'est que les vendeurs de produits de la gamme cardio et SNC ont une évaluation assez négative de l'ensemble du management commercial.

- L'ensemble des vendeurs participent à la remontée de l'information.
- le degré de l'atteinte des objectifs est influencé en grande partie par sa clarté.
- Les vendeurs ont une bonne perception de leur performance ce qui reflète une confiance en soi et une forte considération de sa personne.
- Le contenu des formations suivies est jugé comme étant utile et le taux de transfert de ces connaissances est très fort.
- Le système de rémunération proposé par l'entreprise semble être efficace.

Conclusion du chapitre 03

On peut conclure de ce dernier chapitre que le management de la force de vente de l'entreprise Pharmalliance s'avère très motivant pour la plupart des vendeurs.

L'entreprise fait l'usage des critères quantitatifs et qualitatifs pour évaluer la performance de sa force de vente, ce qui est efficace surtout dans le cas des vendeurs d'une boîte de production pharmaceutique.

Il a été constaté que la veille concurrentielle et l'intelligence économique occupent une place très importante dans les préoccupations des vendeurs, sachant l'importance fondamentales de cette entreprise dans le contexte économique actuel.

Le contrôle est appliqué d'une manière rigoureuse et très fréquente par les chefs de produits et les superviseurs. Cependant, les vendeurs jugent que ceci a un bon impact sur leur amélioration de leur performance.

Lors de l'observation sur le terrain (sortie avec les superviseurs, et délégué des différents BU), on a remarqué une performance comportementale bien présente et qui été reflété principalement par :

- Un contact agréable avec les clients qui crée une relation de confiance.
- Les délégués faisaient des sacrifices pour renforcer encore cette confiance, telles que
- Respect des circuits à effectuer et du temps.
- Remplir le rapport de visite et les bons de commande et de transfert après chaque visite

Conclusion générale

La nouvelle ère économique effectue une réelle emprise sur toutes les entreprises, demeuré dans un environnement aussi rude et concurrentiel, que celui-ci, est un défi à relever. Ce qui nous fait conclure la nécessité d'avoir une bonne image de l'entreprise, à travers une bonne gestion et maîtrise de la vente.

A travers ce travail de recherche, nous avons essayé de présenter et cerner les principaux concepts qui sont en relation avec la force de vente et son management, nous avons aussi établi un état des lieux de la gestion commerciale de l'entreprise Pharmalliance.

La performance de l'entreprise ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences, son succès dépend de la réussite de la force de vente, et le succès de la force de vente dépend de la performance et l'efficacité de ses vendeurs.

L'un des apports théoriques de ce mémoire concerne notre prise en compte à la fois de la performance objective basée sur une évaluation par la supervision fondée sur des critères objectifs et partagés et de la performance subjective du vendeur. Ce contrôle de la performance dite comportementale a permis d'expliquer les déterminants de la performance du vendeur en évoquant les principaux traits de personnalité et le rôle que joue le management pour renforcer cette performance. Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain, les délégués doivent être bien formés, rémunérés, motivés et contrôlés.

En résumé, ce travail nous a permis de comprendre davantage le rôle de certains déterminants de la performance du vendeur, notamment la confiance en soi, l'esprit de compétition

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, nous avons pu vérifier et valider notre première hypothèse basée sur le fait que le management de la force de vente a un rôle primordial au sein de l'entreprise et après la croisement de ces variable fait grâce au logiciel SPSS en effet, on a vu que le management commercial de l'entreprise est non participatif dans la détermination des objectifs de vente et que les vendeurs qui trouvent les objectifs qui leur ont été assignés peu clairs, n'arrivent pas à atteindre ces objectifs.

Ce pendant nous avons validé notre deuxième hypothèse basé sur La formation est une action primordiale pour l'amélioration de la force de vente. D'après les donnée et le croisement des variable et le guide d'entretien en va vérifier que la troisième hypothèse sont positive.

De nouvelles questions peuvent survenir suite à l'élaboration du présent mémoire. En effet, il serait opportun d'étudier plus en détail le lien qui existe entre l'environnement organisationnel et la performance des commerciaux en mettant l'accent sur l'impact des facteurs psychologiques et la satisfaction au travail sur le niveau de performance obtenu.

Bibliographie :

Ouvrage :

- [1]BENOUN .M.- Marketing : savoirs et savoir-faire.- 2ème édition. Paris : Economisa, 1991.
- Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD. MANAGMENT COMMERCIAL ED dunod. Paris 2010
- AMERIN.P, et les autre, ”marketing stratégies et pratique”, Ed Nathan, 2000.
- C.DEMEURE marketing éd DALLOZ PARIS 1996
- Cairn.info cherché réparer .avancer revue française de gestion paris 2008
- CHIROUZ. (Y).-Le marketing. tome2.-Paris : édition COTARD.-1997.
- COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris.
- CQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999.
- DE PREVILLE (Yves). - Guide pratique de la gestion des forces de vente.- Paris : Edition Maxima, 2003.
- Denis PROULX, Management des organisations publiques, 2ème édition, Presses De
- DENNERY.M, « organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », Ed ESF, Paris, 2000.
- DEUMEUR. C.- Marketing. Paris : 2ème édition SIREY. 2001.
- DO MARCOLINO (Pierre-Michel)._ Les meilleures pratiques du commercial.- Paris : Edition d’Organisation, 2009.
- FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier. Gestion des ressources humaines.- 2eme édition.- Canada.- 2001.
- FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d’organisation, paris, 1e édition, 1988.
- Gilles HEMERY commerce et marketing B to B 2005
- GUAY Richard, LACHANCE Yves. La gestion de l’équipe de vente. Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.
- HAMON. (C), LIZAN. (P), TOULLEC. (A).- Gestion et management de la force de vente.- 2 Emme édition. Paris.- 2002.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A.-gestion commercial et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2ieme Ed Dunod, 2000, Paris.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2ieme Ed Dunod, 2000, Paris.
- KOTLER Philip, LANE KELLER Kevin, MANCEAU Delphine « Marketing management » 13édition Pearson éducation, France 2009.

- KOTLER.P, DUBOIS.B, “marketing management”, 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10ème édition PUBLI-UNION, Paris 2000.
- KOTTLER.P, les autres, « marketing management », 12ieme Ed Pearson Education, Paris, 2006.
- L’analyse de L’environnement externe PESTel
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- Mercator.- 5e édition. Paris : Edition Dalloz. 1997.
- LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator », 8ieme Ed, DUNOD, Paris, 2006,
- LEROUX et al, « La diversité des hommes au sein des force de vente », in Management Prospective n° 18, Ed. Management & Avenir, 2008/4.
- LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « Le marketing, Etude, Moyens d’action, stratégie », 6ème édition, Dunod, paris, 2010.
- MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils. Paris : Ed économique.-1998.
- MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009
- MOULINIER.R.- Les 500 mots clés de la vente. Paris : édition DUNOD.-1997.
- PERITTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 5iemeEd, Ed Vuibert, Paris, 2000.
- R.DARMON pilotage dynamique de la force de vente ED. VILLAGE MONDIAL PARIS 2001.
- RAMOND.P.- Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2eme édition, ED MEXIMA, Paris, 2002.
- ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P, « management : l’essentiel des pratiques », Ed Pearson éducation, Paris, 2004.
- SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d’organisation, Paris, 1986.
- PRIMONT.P.A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in Finance Contrôle Stratégie N° 3, Volume 6, Université de Lille1, septembre 2003.
- TROADEL.A « gérer et animer un réseau de point de vente », 2eme Ed d’organisation, paris, 1999.
- VAIREZ (Richard) : Techniques de vente et management des vendeurs.- 1e édition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.
- Y.CHIROUZE, Le marketing, étude et stratégie, éd .Ellipses, paris, 2003.
- ZEYL (A) et DAYAN (A).- Force de vente (Direction-organisation-gestion).- 3e édition.- Paris: Edition d’Organisation.- 2003.

Travaux universitaires :

- ABDOU. (RANDA) : l’impact du management de la force de vente sur la performance des commerciaux, mémoire de magistère en management commercial, Ecole des Hautes Etudes commerciales, Alger, 2013
- AIACHE .S ; YAICI .M : Le management de la force de vente « Cas : Tchinelait/CANDIA, mémoire de master en management des organisation, Université Abderrahmane Mira, Béjai, 2012

Sites Internet :

- <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes>
- http://www.memopage/etude/html_etude/1918.pdf (le 18/05/2022 a 15 :03)
- LEPISSIER Patrice,
<http://www.lepissier.org/Antlia/Cours/Management/LesTypesDeForceDeVente.pdf>,
(page consultée le 23/04/2014).
- <http://savoir.fr/managment-commercial> le (18/05/20220 à 15:18)
- http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317,
- http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission 05/05/2022.16 :47
- <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 06/05/2022, 12 :55
- <http://www.fileden.com/files/2010/1/12/2722631/OFPPT%20TSC/M15%20%20management%20de%20la%20force%20de%20venteTER-TSC.pdf> (le25/11/2012 a 14h33)

Introduction générale	1
1 DEFINITIONS SUR LA FORCE DE VENTE	4
2 LA COMPOSITION DE LA FORCE DE VENTE.....	5
2.1 Le vendeur	5
2.2 Chef des ventes	6
2.3 Directeur des ventes	6
2.4 Directeur commercial	7
3 LE ROLE DE LA FORCE DE VENTE	7
3.1 La communication	7
3.2 La prospection (l'avant-vente)	7
3.3 La vente	8
3.4 Le service	8
3.5 La collecte l'information	8
4 L'IMPORTANCE DE LA FORCE DE VENTE POUR L'ENTREPRISE.....	8
4.1 Aide à la fixation des objectifs	8
4.2 Génère des profits pour l'entreprise	9
4.3 Représente l'entreprise	9
4.4 Organise la veille	9
4.5 Participe à l'élaboration du produit	9
5 LES FONCTIONS DE LA FORCE DE VENTE	10
5.1 Bâtir et entretenir une clientèle.....	10
5.2 Représenter l'entreprise	10
5.3 Négocier des propositions	10

5.4	La collecte d'informations.....	11
6	LA FORCE DE VENTE ET LES ACTIVITES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	11
1	LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE	13
1.1	La structure par secteur.....	14
1.2	La structure par produit.....	15
1.3	La structure par marché.....	16
1.4	La structure mixte.....	17
1.5	La gestion par comptes-clés.....	17
2	LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE	17
2.1	La méthode basée sur l'activité passée des vendeurs	18
2.2	La méthode basée sur la charge du travail des vendeurs	18
3	LA COMPOSITION DE L'EQUIPE COMMERCIALE	19
3.1	Les responsables de vente	19
3.2	. Les commerciaux sédentaires	19
3.3	Les commerciaux externes.....	19
1	LES TYPES DE LA FORCE DE VENTE	20
1.1	Force de vente propre ou déléguée	20
1.1.1	Force de vente propre	20
1.1.2	Force de vente déléguée.....	21
1.2	Force de vente itinérante ou sédentaire	22
1.2.1	La force de vente sédentaire (interne).....	22
1.2.2	La force de vente itinérante (externe)	22
2	LES DIFFERENTS STATUTS DES VENDEURS	23
2.1	Les intermédiaires propres (intégrés)	23
2.1.1	Les représentants non statutaires	23
2.2	Les intermédiaires délégués (indépendants).....	23
2.2.1	Les VRP.....	24
2.3	L'agent commercial	25
2.3.1	Le commissionnaire :.....	25
2.3.2	Le courtier :	25

1 LA NOTION DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE (DIT AUSSI MANAGEMENT COMMERCIAL)	27
2 NOUVELLES APPROCHES DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE	28
2.1 Le management de la diversité	28
2.1.1 Les types de diversité	28
2.2 Management des performances	29
2.2.1 La performance en termes de résultats	29
2.2.2 La performance en termes de comportements.....	29
2.2.3 Le management participatif.....	30
3 LES MISSIONS DU MANAGER COMMERCIAL ET SES ATTITUDES CLES	31
3.1 Les missions de gestion de la force de vente.....	31
3.2 Les missions d'organisation qui consistent	31
3.3 Les missions d'animation	31
4 LES ENJEUX DU MANAGEMENT COMMERCIAL.....	32
4.1 Enjeux de rentabilité et de compétitivité.....	32
4.2 Enjeux de motivation.....	33
5 ELABORATION DE LA STRATEGIE COMMERCIALE ET FIXATION D'OBJECTIFS DE L'EQUIPE COMMERCIALE.....	33
5.1 L'élaboration de la stratégie	33
1 DEFINITION.....	43
2 LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT	44
3 LA DEMARCHE DE RECRUTEMENT	44
3.1 Avant le recrutement (préparation du recrutement)	46
La préparation de recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise et la définition du poste du vendeur .On recense trois causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :	
3.1.1 L'évaluation des besoins.....	46
3.1.2 Définition du poste (Définition du mode de recrutement).....	47
3.1.3 Le profil du vendeur	47
Le profil est la traduction entre une compétence (savoir-faire) et de comportement (savoir - être) et des caractéristiques à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.	
	47

3.2	La recherche des candidats	48
3.3	La sélection des candidats	49
3.4	L'intégration des nouveaux vendeurs	50
3.4.1	.L'accueil.....	50
	Etape importante du processus de recrutement, qui doit donner une bonne image de l'entreprise au collaborateur avec la sensation d'être attendu qu'elle doit lui conférer.....	50
3.5	La période d'essai	50
1	DEFINITION.....	51
2	LES ASPECTS DE LA FORMATION	52
3	LES ETAPES DE LA FORMATION.....	52
3.1	Identification des besoins	52
3.2	La mise en œuvre de la formation	53
4	CONTENU DE LA FORMATION.....	53
5	LES MODALITES DE FORMATION	55
5.1	Les moyens à mettre en œuvre.....	56
5.2	Le suivi de la formation	56
5.3	Le coût de la formation.....	57
5.4	L'élaboration du cahier des charges.....	57
6	L'EVALUATION DE FORMATION	57
7	LA MESURE DES RESULTATS.....	58
7.1	Résultats quantitatifs	58
7.2	Résultats qualitatifs	58
1	DEFINITION DE LA REMUNERATION.....	59
2	LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	60
2.1	Le fixe	60
2.2	La commission	60

2.3	La prime :.....	61
3	L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE REMUNERATION	62
4	L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE	62
4.1	Objectifs et rôle de l'animateur	63
4.2	Les types d'animation	63
4.2.1	Formation.....	63
4.2.2	Communication	63
4.2.3	La délégation	65
4.2.4	Les aides techniques.....	65
5	LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE	65
5.1	Les déterminants de la stimulation.....	65
5.2	Les techniques de stimulation	66
1	DEFINITION DU CONTROLE.....	67
2	LA LOGIQUE DU CONTROLE.....	67
3	LES ASPECTS DU CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE	68
3.1	Le suivi de l'activité	68
3.2	La surveillance des coûts	69
4	MODALITE DU CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE	69
4.1	Accompagnement.....	69
4.2	Analyse des documents du vendeur	69
4.3	Contrôle à partir d'un tableau de bord	69
4.4	Le contrôle par enquête auprès des clients.....	70
5	L'EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE	70
5.1	Les différents types d'évaluations	70
5.1.1	Evaluation quantitative	70
5.1.2	Evaluation qualitative.....	71
6	L'IMPORTANCE DE L'EVALUATION.....	71

1	HISTORIQUE DE L'ORGANISME	72
2	CAPACITE EN RESSOURCES HUMAINE.....	74
3	L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE.....	74
4	OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	75
5	PRESENTATION DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRIS	76
5.1	Organigramme de l'entreprise.....	76
	SOURCE : ORGANIGRAMME FOURNI PAR LA DRH DE L'ENTREPRISE.....	76
6	PRESENTATION DE LA METHODE DE L'ENQUETE.....	77
6.1	Présentation de l'étude	78
6.2	Mode d'administration.....	78
6.3	Préparation de l'entretien destiné aux responsables	79
6.4	Le contact préliminaire	79
6.5	Le déroulement de l'entretien	79
6.6	La-conclusion des entretiens et état des lieux du management de la force de vente à l'entreprise pharmalliance	80
1	QUESTIONNAIRE DESTINE A L'ENSEMBLE DES VENDEURS	84
1.1	Définition de l'enquête par questionnaire	84
1.2	Organisation des questionnaires :	85
1.3	Conclusion de questionnaires :	85
	conclusion générale	104

Bibliographie :

Ouvrage :

- [1]BENOUN .M.- Marketing : savoirs et savoir-faire.- 2ème édition. Paris : Economisa, 1991.
- Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD. MANAGMENT COMMERCIAL ED dunod. Paris 2010
- AMERIN.P, et les autre, ”marketing stratégies et pratique”, Ed Nathan, 2000.
- C.DEMEURE marketing éd DALLOZ PARIS 1996
- Cairn.info cherché réparer .avancer revue française de gestion paris 2008
- CHIROUZ. (Y).-Le marketing. tome2.-Paris : édition COTARD.-1997.
- COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris.
- CQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999.
- DE PREVILLE (Yves). - Guide pratique de la gestion des forces de vente.- Paris : Edition Maxima, 2003.
- Denis PROULX, Management des organisations publiques, 2ème édition, Presses De
- DENNERY.M, « organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », Ed ESF, Paris, 2000.
- DEUMEUR. C.- Marketing. Paris : 2ème édition SIREY. 2001.
- DO MARCOLINO (Pierre-Michel)._ Les meilleures pratiques du commercial.- Paris : Edition d’Organisation, 2009.
- FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Perti, AlisChevalier. Gestion des ressources humaines.- 2eme édition.- Canada.- 2001.
- FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d’organisation, paris, 1e édition, 1988.
- Gilles HEMERY commerce et marketing B to B 2005
- GUAY Richard, LACHANCE Yves. La gestion de l’équipe de vente. Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.
- HAMON. (C), LIZAN. (P), TOULLEC. (A).- Gestion et management de la force de vente.- 2 Emme édition. Paris.- 2002.

- HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A.-gestion commercial et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2ieme Ed Dunod, 2000, Paris.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2ieme Ed Dunod, 2000, Paris.
- KOTLER Philip, LANE KELLER Kevin, MANCEAU Delphine « Marketing management » 13édition Pearson éducation, France 2009.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, “marketing management”, 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10ème édition PUBLI-UNION, Paris 2000.
- KOTLER.P, les autres, « marketing management », 12ieme Ed Pearson Education, Paris, 2006.
- L’analyse de L’environnement externe PESTel
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- Mercator.- 5e édition. Paris : Edition Dalloz. 1997.
- LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator », 8ieme Ed, DUNOD, Paris, 2006,
- LEROUX et al, « La diversité des hommes au sein des force de vente », in Management Prospective n° 18, Ed. Management & Avenir, 2008/4.
- LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « Le marketing, Etude, Moyens d’action, stratégie », 6ème édition, Dunod, paris, 2010.
- MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils. Paris : Ed économique.-1998.
- MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNOD, Paris 2009
- MOULINIER.R.- Les 500 mots clés de la vente. Paris : édition DUNOD.- 1997.
- PERITTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 5iemeEd, Ed Vuibert, Paris, 2000.
- R.DARMON pilotage dynamique de la force de vente ED. VILLAGE MONDIAL PARIS 2001.
- RAMOND.P.- Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2eme édition, ED MEXIMA, Paris, 2002.
- ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P, « management : l’essentiel des pratiques », Ed Pearson éducation, Paris, 2004.
- SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d’organisation, Paris, 1986.

- SPRIMONT.P.A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in Finance Contrôle Stratégie N° 3, Volume 6, Université de Lille1, septembre 2003.
- TROADEL.A « gérer et animer un réseau de point de vente », 2eme Ed d'organisation, paris, 1999.
- VAIREZ (Richard) : Techniques de vente et management des vendeurs.- 1e édition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.
- Y.CHIROUZE, Le marketing, étude et stratégie, éd .Ellipses, paris, 2003.
- ZEYL (A) et DAYAN (A).- Force de vente (Direction-organisation-gestion).- 3e édition.- Paris: Edition d'Organisation.- 2003.

Sites Internet :

- <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes>
- http://www.memopage/etude/html_etude/1918.pdf (le 18/05/2022 a 15 :03)
- LEPISSIER Patrice, <http://www.lepissier.org/Antlia/Cours/Management/LesTypesDeForceDeVente.pdf>, (page consultée le 23/04/2014).
- <http://savoir.fr/managment-commercial> le (18/05/20220 à 15:18)
- http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317,
- http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission 05/05/2022.16 :47
- <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 06/05/2022, 12 :55

<http://www.fileden.com/files/2010/1/12/2722631/OFPPT%20TSC/M15%20%20management%20de%20la%20force%20de%20venteTER-TSC.pdf>
(le25/11/2012 a 14h33).

