

Gestion de la force de vente et performances commerciales : Analyse empirique de la situation des banques au Maroc

Par : Souad AILLI¹

Résumé

En se plaçant dans l'optique de l'importance de la gestion de la force de vente dans l'entreprise, cet article tend à investiguer, à travers une étude empirique destinée aux responsables marketing des grandes banques commerciales marocaines, l'appréciation attribuée par les dirigeants au lien positif entre la gestion efficace des équipes de vente et les performances commerciales. L'étude a montré à travers des grandeurs qualitatives et quantitatives que les banquiers enquêtés sont conscients du rapport performance-efficacité de gestion de la force de vente.

Mots-clés : Force de vente – Performances commerciales – Efficacité – Orientation client – Motivation – Communication – Marketing stratégique.

Introduction

Parmi les facteurs d'efficacité globale de l'entreprise² on peut avancer l'efficacité humaine, c'est-à-dire, la capacité des hommes à appliquer une stratégie et à faire fonctionner l'organisation. L'efficacité humaine est le fruit de l'union d'hommes compétents, motivés et communicants entre eux.

Pour assurer sa survie et son développement, l'entreprise est appelée à s'adapter en permanence et à être efficace et rentable, ce qui exige une professionnalisation plus grande de ses ressources humaines, notamment de sa force de vente, facteur important de l'efficacité commerciale.

L'objet de cet article est de montrer comment les banques au Maroc gèrent leurs forces de vente et de savoir si les banquiers sont conscients que la réalisation de bonnes performances commerciales dépend d'une gestion efficace de leurs équipes de vente. Pour examiner cela, nous avons mené une étude empirique auprès des responsables commerciaux des grandes banques

1

¹ Enseignante-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Meknès- Maroc.

² Zeyl A., Dayan A., Force de vente, Editions d'organisation, 1999, p.21.

commerciales au Maroc : Attijariwafabank, Banque populaire, BMCE, BMCI et CDM.

La force de vente est une partie fondamentale dans le processus d'orientation client. Elle est, pour l'entreprise, le lien essentiel avec ses clients qui projette et défend la marque et ses produits, occupant ainsi une place unique à l'interface entreprise-clients. Le succès ou l'échec commercial d'une entreprise est largement tributaire de l'efficacité de sa force de vente : la meilleure stratégie marketing risque d'échouer si elle n'est pas soutenue, sur le terrain, par une force de vente compétente, motivée et performante. Il en résulte que la gestion de la force de vente constitue un problème fondamental pour les entreprises. Ces dernières, pour concevoir, mettre en œuvre, animer et contrôler un système de force de vente adapté, doivent disposer d'une compétence stratégique, d'une écoute permanente du marché, de la clientèle et des ressources humaines de l'entreprise.

1. Le concept de performance : Définition et mesure

Les définitions de la notion de performance sont nombreuses. Selon le Petit Robert, la performance est un « résultat chiffré obtenu dans une compétition » ; selon le Dictionnaire de Gestion Foucher, « une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même

résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est modeste ou une mauvaise performance si l'objectif est ambitieux. Le niveau de performance est mesuré grâce à des indicateurs. L'évaluation des performances sert à mettre en œuvre le système de sanction récompense du contrôle de gestion ».

La performance est le fruit d'une évaluation positive du lien entre une action et un résultat. Ce concept a été l'objet de nombreuses approches. Ainsi, selon Rive³ :

- la performance se caractérise par « une grande pauvreté des définitions dans la littérature de gestion » et « la luxuriance des tentatives d'explication dont elle fait l'objet » ;
- il existe un relatif consensus autour de la définition de la notion de performance qui rapporte les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour les obtenir ;
- il existe « indéniablement différents types de performance : performance organisationnelle, performance des systèmes de gestion, performance commerciale, performance des équipes commerciales ou encore performance individuelle » ;

³ Rive J., « La Performance des équipes commerciales » dans Bloch A. et Macquin A., Vente et Distribution, Economica, 2001.

- des « divergences fortes se font jour du point de vue du contrôle et de la mesure de la performance ».

La performance, étant de nature diverse, son évaluation et sa mesure sont difficiles. Toutefois, plusieurs dimensions ou aspects de la performance ont été introduits. Ainsi, selon Weitz⁴, Bagozzi⁵ et Darmon⁶, le volume des ventes est la mesure préférée des praticiens. Comer et Dubinsky⁷ la considèrent comme étant la plus utilisée dans les recherches académiques. Pour Kane⁸, le temps ou la période est une dimension de la performance. En effet, cette dernière n'est que les résultats réalisés par la fonction vente pendant une certaine période. Quant à Campbell⁹, il définit et mesure la performance par le comportement, c'est-à-dire les choses observables que les individus font dans le cadre de la réalisation des objectifs de

l'organisation. Parmi ces comportements, Flaherty¹⁰ considère l'orientation client de la vente comme une dimension de la performance. De même Hyman¹¹ a introduit la notion de « vendeur moyen » (le MPS, c'est-à-dire Marginally Performing Sales people) qui réalise juste le niveau de performance pour pouvoir continuer à travailler.

L'analyse de ces différentes dimensions de performance nous amène à faire les observations suivantes :

* Il y a un relatif consensus sur le fait de définir la performance en rapportant le résultat aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

* Pour mesurer la performance de la force de vente, on dispose de mesures objectives (volumes de vente) et d'autres subjectives (évaluation et appréciation par les responsables, par les pairs, auto évaluation). A ce titre, Comer, Bommer, Rich, Kenzie Mac, Podsakoff et Johnson¹² ont montré, à travers une analyse, que pour

⁴ Weitz B.A., Effectiveness in sales interactions: A contingency frame work, *Journal of Marketing*, 45, 85-103, 1981, in Farrell and Hakstian.

⁵ Bagozzi R. P., Sales Performance Satisfaction as a function of Individual Difference, Interpersonal and Situational factors, *Journal of Marketing Research*, 15, 14, 517-531, 1978.

⁶ Darmon R.Y., *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris Economica, 1993.

⁷ Comer J.M et Dubinsky A.J., *Managing the Successful sales force*, Lexington, 1985, in Farrell et Hakstian.

⁸ Kane J.S. (1986), Performance Distribution Assessment, in *Performance Assessment: Methods and Applications*, Beck R.A. et Baltimore M.D., Johns. Hopkins University Press, 237-273.

⁹ Campbell J. P., Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, 1991, in Dunnette M.D et Hough L.M. (eds), *Hand book of industrial and organizational psychology*, vol.1, p.687-732.

¹⁰ Flaherty T.B., The association between customer-oriented selling performance with outcome-based measure of sales person effectiveness, 1999, in *Developments in Marketing Service*, vol.22, Charles. Noble, ed, Coral Gables, FL., Academy of Marketing Science, 220-225.

¹¹ Hyman M.R., Research Note: Marginally Performing Sales people: a definition, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1999, vol. 19, Issue 4, p.67 sqq.

¹² Comer J.M., Rich G.A., Bommer W.H., Mackenzie S.B., Podsakoff J.L. et Hohnson J.L., Apples or Apples and Oranges? A meta-analysis of Objective and Subjective measures..., *Journal of Personal Selling and Sales Management* Fall 1999, vol 19, Issue 4, p.41 sqq.

mesurer la performance des vendeurs, les entreprises se basent sur l'évaluation subjective plus que sur les données objectives.

S'agissant de la pratique nord-américaine des affaires, certains chercheurs en force de vente proposent l'équation suivante :

Performance = opportunité x capacité x motivation

L'opportunité peut être offerte par le marché, liée à des éléments situationnels (situation offerte par le client) etc. La capacité désigne la compétence et la motivation est la raison qui pousse le vendeur à agir. Toutefois ces notions ne sont pas claires et précises. En effet, quelle est la nature de la compétence ? Est-ce elle qui force l'achat ? Est-ce qu'elle est due à une mobilisation par le management ou est-elle propre au vendeur ?

2. Organisation de la force de vente

Pour être performante, la force de vente doit être organisée de façon qu'elle soit adaptée à la nature des produits commercialisés, à la nature des marchés visés par l'entreprise (clients) et au positionnement recherché sur chaque marché. L'organisation de la force de vente consiste à définir précisément les objectifs et les missions assignées aux vendeurs et à mettre en place une structure commerciale appropriée.

2.1. Objectifs et missions assignées à la force de vente

La force de vente désigne « l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits. »¹³

En fonction de la stratégie marketing, l'entreprise peut assigner à sa force de vente de multiples objectifs tels que la prospection, la communication, la vente, la fourniture de service, la collecte d'information... Ces objectifs peuvent être quantitatifs, calculés en volume de vente et chiffre d'affaires ou qualitatifs tel que par exemple la capacité des vendeurs à présenter les produits nouveaux, à apporter des conseils d'utilisation aux clients ou à prospecter de nouveaux clients. La réalisation des objectifs qualitatifs est difficilement contrôlable car elle est difficile à évaluer et à mesurer, elle ne dépend pas seulement du commercial, mais de tout le service commercial. La force de vente remplit trois grandes missions¹⁴ : la communication, la vente et la remontée d'informations. Sur cette question, tous les

¹³ Lendrevie, Levy, Lindon, Mercator, Dalloz, 7^{ème} édition, 2003.

¹⁴ Malaval Ph., Marketing business to business, Paris, Publi-Union 1996.

responsables des banques enquêtées ont exprimé leur accord.

2.2. La communication

La force de vente exerce des missions complexes et multiples qui dépassent la simple vente. Le responsable commercial est le premier vecteur de communication de l'entreprise. L'impression qu'il laisse chez les clients à la première rencontre est déterminante. Il influence leur perception de l'entreprise, des produits et services proposés. De ce fait, une grande importance doit être accordée à l'apparence personnelle du commercial¹⁵. Ce dernier doit être poli et souriant afin de montrer la sympathie et de rassurer le client.

La force de vente est chargée non seulement de créer des relations avec les clients, mais aussi et surtout de maintenir des relations durables avec eux en leur proposant des biens et services répondant à leurs attentes, à leurs besoins et à leurs désirs et en les informant également sur l'entreprise et sur ses efforts pour satisfaire ses clients (performances financières, investissement, projets actuels...)

2.1.2. La vente

La mission principale confiée au responsable commercial est la vente. Celle-ci donne lieu à un processus commercial

¹⁵ Malaval Ph., Schadeck B., Marketing facteur de développement, L'Harmattan, 2000, p.212.

relativement long¹⁶ de prospection, de négociation et de suivi (après-vente).

- La prospection (Avant-vente)

Pour garantir l'avenir de l'entreprise et ses futurs revenus, la prospection est nécessaire. En effet, elle permet de faire face à la perte des clients actuels qui peut résulter du jeu de la concurrence, de leur non stabilité...De même qu'elle permet de découvrir de nouveaux clients, élargissant de ce fait le champ de la clientèle actuelle.

En raison de sa rentabilité médiocre et de son caractère décourageant, la prospection est négligée par certaines entreprises, voire même confiée à des profils jeunes et inexpérimentés. Cependant, une prospection efficace nécessite le recours à des responsables expérimentés aptes à mieux détecter les informations commerciales exploitables¹⁷, à découvrir de nouveaux potentiels et à créer un début de relation favorable¹⁸.

- La vente

Après avoir sélectionné les clients-cible, analysé les besoins du client lors de la phase de prospection, le responsable commercial donne au prospect ou au client des informations spécifiques, plus précises relatives à l'offre commerciale, c'est

¹⁶ Macquin A., Vendre, Paris, Publi Union, 1998.

¹⁷ Bergadaa M., Révolution vente, Paris, Village Mondial, 1997.

¹⁸ Malaval Ph., Schadeck B., op.cit.

l'argumentation technique. Durant la négociation, le commercial recourt également à l'argumentation financière, à la mise au point de l'offre et à la prise de commande.

- L'après-vente

Le processus global de vente s'achève avec le suivi qui constitue le gage des futures commandes et permet de fidéliser la clientèle. Au cours de cette phase sont assurées les missions de suivi technique, d'information du client et de sa formation à l'utilisation du produit, de recouvrement des créances et d'entretien.

6

2.1.3. Participation au marketing stratégique

La troisième mission assignée à la force de vente est de fournir à l'entreprise des informations sur le marché (attentes des clients, leurs besoins, leurs motifs de satisfaction, leur mécontentement) et sur la concurrence. De ce fait, la force de vente joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing et dans le domaine du marketing stratégique.

Au total, dans l'optique marketing, la force de vente est à la fois :

- un vecteur de communication de l'entreprise ;
- un prospecteur garantissant les revenus futurs de l'entreprise ;

- un négociateur et un interlocuteur de confiance du client ;
- un entreteneur de la fidélité des clients existants ;
- un sondeur des décisions d'achats, des besoins et des attentes ;
- un conseiller-expert des acheteurs.

La force de vente est un puissant moyen de promotion permettant d'accroître les performances commerciales de l'entreprise, notamment dans les cultures sensibles à la relation personnelle. Dans certaines entreprises, la force de vente est encore parfois considérée comme coûteuse et accessoire. Il en résulte que les commerciaux ne sont pas très motivés ni très efficaces.

2.2. La structure de la force de vente

Le mode d'organisation de la force de vente dépend de la stratégie adoptée, du métier de l'entreprise, de la nature des produits et des types de clients.

2.2.1. La structure par secteurs géographiques

Ce mode d'organisation consiste à confier à chaque représentant une zone bien délimitée dans laquelle il vend la gamme complète des produits de l'entreprise. Cette méthode présente l'avantage de la simplicité et de l'économie. En outre, elle définit avec précision les responsabilités, ce qui limite les risques de conflits entre les

représentants, et elle motive les représentants pour développer des activités locales et des liens personnels. Cependant, cette méthode n'est applicable que si les produits et les clients de l'entreprise sont homogènes.

2.2.2. La structure par produits

La force de vente peut également être organisée par catégorie de produits. Une telle structure est adaptée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux. Cependant, elle comporte le risque de détérioration de l'image de l'entreprise du fait du manque de cohérence et de coordination entre les commerciaux qui visitent un même client.

2.2.3. La structure par marchés

Lorsqu'une entreprise vend ses produits à une clientèle présentant une grande hétérogénéité au niveau des besoins et des comportements d'achat, il est plus avantageux d'organiser la force de vente par types de clientèles. Cette représentation permet de bien connaître les besoins des clients et de les satisfaire. Toutefois, elle présente des inconvénients liés à l'augmentation des coûts lorsque les types de clients sont dispersés géographiquement, de même que les commerciaux ne peuvent pas maîtriser l'ensemble de la gamme lorsqu'elle est étendue.

2.2.4. La structure mixte

L'entreprise peut combiner plusieurs modes d'organisation pour bénéficier des avantages offerts par les différentes structures (par secteurs géographiques, par produits et par marché). Ainsi, les commerciaux peuvent être spécialisés par couple zone/produit, zone/marché, marché/produit, ou par triade zone/produit/marché. La structure mixte (zone/produit/marché) est celle adoptée par 80% de notre échantillon.

3. La gestion de la force de vente

Comme l'ont montré plusieurs études¹⁹, la performance du vendeur dépend de lui, de son comportement, de sa capacité personnelle et de sa conscience des performances à réaliser, mais passe aussi et surtout par l'efficacité de son entreprise, de son encadrement et de sa gestion de la force de vente. « Celui que l'on recrute est moins important que ce qu'on fait avec lui »²⁰. La force de vente est un lien privilégié entre l'entreprise et ses clients ; pour la plupart de ces derniers, elle est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer la force de vente avec doigté. Sa gestion consiste à recruter, former, superviser, animer et évaluer ses vendeurs²¹.

¹⁹ Notamment celle de Hinterhuber H.H. en 1980, celle de VODEZ V. en 1978 et celle de Greenberg H.N. en 1981.

²⁰ Zeyl A., Dayan A., Force de vente, Editions d'Organisation, 1999, p.25.

²¹ Idem.

Recrutement ➡ Formation ➡ Supervision ➡ Motivation ➡ Evaluation et contrôle

Schéma n°1 : Gestion de la force de vente

3.1. La taille de la force de vente

La fixation de la taille de la force de vente est délicate. Un nombre limité des vendeurs induit un manque d'efficacité, alors qu'un nombre très élevé augmentera les charges de l'entreprise. Dès lors, la plupart des entreprises procèdent à une analyse de la charge de travail afin de déterminer le nombre de vendeurs dont elles ont besoin. Il s'agit d'hierarchiser les clients selon la fréquence nécessaire des visites. La charge de travail totale de la force de vente est obtenue en multipliant le nombre de clients à visiter par le nombre de visites à faire par an. On fixe d'autre part le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année. En divisant le nombre total de visites à effectuer dans l'année (charge de travail totale) par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant (charge de travail possible) on obtient le nombre de vendeurs nécessaires.

3.2. Le recrutement et la sélection des vendeurs

Le recrutement de bons commerciaux est crucial pour la réussite d'une entreprise. C'est un gage de sa productivité, de sa rentabilité et de son développement. La démarche de recrutement consiste à définir

le poste, les tâches à accomplir, à préciser les conditions de travail et les exigences de l'entreprise et à recevoir un nombre de candidats suffisamment important.

Tout recrutement est difficile. Il doit répondre aux besoins quantitatifs estimés, mais aussi aux exigences qualitatives (profil, personnalité, esprit d'équipe...). Il convient de trouver la personne qui dispose non seulement des qualités et compétences pour exercer les tâches que l'on attend d'elle, mais aussi d'une grande capacité d'intégration dans l'équipe et l'entreprise. Les qualités d'un bon vendeur sont nombreuses : l'intelligence, la bonne formation, la volonté, etc., mais en plus, il doit faire preuve de traits de personnalité originaux : l'empathie, une grande confiance en soi, une énergie inépuisable, une faculté d'autonomie, la capacité de contact, un rapport à l'argent « stimulant », le goût des déplacements, la connaissance du produit et du secteur. En pratique, on ne peut pas trouver une personne possédant l'ensemble de ces caractéristiques. Chaque entreprise cherche une combinaison harmonieuse de tous ces traits, en fonction de la nature des tâches ou du rôle qui sont attribués à la force de vente. Ainsi, 80% des banques enquêtées recrutent leurs vendeurs

(chargés de produits et/ ou de clientèle) en retenant comme premier critère le trait de caractère « la grande confiance en soi », comme deuxième critère la compétence et comme troisième critère le diplôme. Mais, seulement 20% prennent comme premier critère de recrutement l'empathie.

Après avoir défini les critères du futur vendeur, l'entreprise procède à la recherche de candidat. Cette dernière peut s'effectuer de nombreuses manières : annonce dans la presse ou par Internet, affichages dans les écoles professionnelles, cabinets spécialisés, recommandations, connaissances personnelles. Il convient de noter que dans les pays en développement, les relations familiales interviennent dans le recrutement des vendeurs. Cependant, cela s'effectue au détriment de candidats au profil plus qualifié et peut nuire à l'entente et à l'efficacité de l'équipe de vente.

Pour ce qui est de notre échantillon, 60% des banques enquêtées font recours aux annonces de recrutement et 20% aux offres de stages. Les 20% restantes se basent sur les recommandations et les connaissances personnelles pour recruter la force de vente.

3.3. L'intégration et la formation des commerciaux

Après le recrutement des vendeurs, l'entreprise doit continuer ses efforts en formant et en intégrant ces commerciaux,

même s'ils sont professionnels et expérimentés. La formation est un outil essentiel du management de la force de vente. C'est un moyen de motivation des vendeurs qui peuvent ainsi être plus performants. Une formation efficace valorise et renforce les compétences des vendeurs.

La formation est nécessaire non seulement pour les débutants, mais également pour les vendeurs chevronnés (formation continue). Elle peut porter sur plusieurs éléments notamment :

- L'entreprise : le vendeur doit avoir des connaissances sur l'entreprise qu'il va représenter (historique, objectifs, activités, organisation, taille, etc.), et sur la politique commerciale de cette dernière.
- Les produits : le représentant doit connaître les produits qu'il va vendre, ainsi que leurs conditions de vente (prix, modalités de paiement, après-vente, etc.) pour être crédible et améliorer sa capacité d'obtention des commandes.
- Les clients et les concurrents : le vendeur est invité à connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents. Il doit identifier les différentes catégories de clients, leur besoins, motivation et habitudes d'achat. Il doit s'informer également sur les concurrents, leurs

stratégies, produits et politiques commerciales.

- Les compétences de vente : il s'agit de la formation des vendeurs à la négociation et à la vente en leur exposant les techniques de vente et les comportements à avoir devant le prospect ou l'acheteur.

- L'étendue de la responsabilité : au cours de sa formation, le vendeur doit apprendre comment s'organiser, comment maîtriser son temps, comment rédiger les rapports d'activité, remplir les bons de commande, construire ses itinéraires, etc.

10 La décision de formation est prise par le chef d'entreprise, le département technique, la direction des ressources humaines ou par le directeur commercial. Dans 80% des banques enquêtées, c'est la direction des ressources humaines qui décide en matière de formation de la force de vente. Cette décision est basée sur l'évolution des salariés, sur la demande des vendeurs eux même ou sur l'analyse des emplois. Mais quels sont les principaux objectifs de la formation des vendeurs ? Selon 80% des responsables commerciaux enquêtés, l'équipe de vente est formée pour acquérir des informations sur la banque et ses produits, sur les caractéristiques générales des clients à prospecter, sur la manière d'utiliser le matériel d'aide à la vente et même sur les produits concurrents. Dans

60%, la formation offre au vendeur l'occasion d'acquérir une expérience supplémentaire sur la façon de conduire un entretien de vente ou une négociation commerciale.

Le coût de formation de la force de vente dépend du lieu de son déroulement, de sa durée et de la qualité du corps qui l'assure. La part des dépenses de formation dans le total des charges est supérieure à 5% pour 40% des banques et entre 5% et 10% pour les autres banques. La durée de formation est relativement courte puisqu'elle ne dépasse pas six semaines en moyenne.

Dans plusieurs pays en développement, les dirigeants refusent de consacrer un budget à la formation de leurs commerciaux et même de leur personnel par crainte que ceux-ci, après la formation réclament une augmentation de salaire ou partent à la concurrence.

3.4. La motivation des vendeurs

Parmi les facteurs qui influencent la productivité des vendeurs, la motivation occupe une place importante. En raison de la spécificité des conditions de leur travail (travail en dehors des locaux de l'entreprise, travail individuel, forte exposition au découragement du fait des échecs,...), les vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés. Leur motivation peut donner lieu à un cercle vertueux : la

motivation du vendeur le pousse à s'investir plus dans son travail et à réaliser de meilleures performances. Sur la base de ces résultats, il sera récompensé, donc satisfait ce qui constituera une nouvelle source de motivation

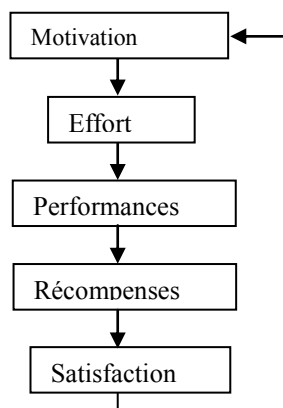


Schéma n° 2 : Le cercle vertueux de la motivation

Tous les responsables commerciaux enquêtés déclarent motiver leur force de vente et pour 60% d'entre eux, le vendeur a besoin de stimulations aussi bien financières que psychologiques. Si le salaire est déterminant, il existe d'autres facteurs qui peuvent motiver ou démotiver le vendeur tels que les conditions de travail, la motivation personnelle, le sens du devoir à remplir, le respect, la reconnaissance, etc. Les stimulations et les récompenses morales (reconnaissance, respect, estime) utilisées varient selon les individus. Pour 60% des enquêtés, les stimulants financiers sont plus appréciés par les commerciaux plus âgés, chargés de famille ou plus

expérimentés, alors que les stimulations morales sont privilégiées par les vendeurs plus jeunes.

La relation entre le vendeur et ses collaborateurs (vendeurs et commerciaux) peut aussi influencer son travail et le motiver. Dans 60% des banques de notre échantillon, c'est une relation de communication, d'aide et d'union, par contre, dans 40% d'entre elles, il s'agit d'une relation de concurrence.

Du point de vu des responsables commerciaux enquêtés, un vendeur préfère souvent la responsabilité, l'initiative et veut prendre des décisions. C'est pour cela qu'il est motivé lorsqu'il effectue des tâches polyvalentes.

11

3.5. La rémunération des commerciaux

La mise en place d'une force de vente performante implique le recrutement de bons commerciaux, leur motivation et savoir les conserver. Dans ces trois domaines, la rémunération intervient comme critère discriminant. C'est un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis. L'entreprise doit élaborer un système de rémunération cohérent avec sa politique et ses objectifs, mais également qui tienne compte des attentes des vendeurs. Du fait de la divergence des objectifs de l'entreprise, il existe une grande variété de

système de rémunération. D'une façon générale, l'entreprise doit déterminer le niveau de rémunération en fonction du « prix du marché », de la nature et de l'importance du travail demandé.

Pour le vendeur, il est important de mettre en place un système de rémunération qui prenne en compte les paramètres suivants : régularité de ses revenus, récompenses des performances, sentiment de justice et d'équité, prise en compte de son expérience. Le système de rémunération doit également être établi en tenant compte du prix du marché. Pour répondre à ces exigences, 80% des banques évaluent la satisfaction de leurs vendeurs de leurs salaires.

Après avoir établi le niveau de rémunération, l'entreprise doit déterminer le mode de rémunération. Ce dernier peut se baser sur un salaire fixe, une commission variable ou une combinaison des deux. A cela peuvent s'ajouter des primes. La majorité des entreprises, même dans les pays en développement, recourt au système mixte (rémunération fixe (entre 70% et 90%) et rémunération variable composée de commissions et/ou de primes) afin de cumuler les avantages des deux systèmes. Ce dernier type est pratiqué par 80% des banques enquêtées.

Quelque soit le système de rémunération adopté, il doit être simple à comprendre et facile à calculer. Il ne doit pas récompenser seulement ceux favorisés par un bon secteur ou une gamme de produits dont la demande est élevée. Il doit être adapté à la situation de l'entreprise et de son marché.

3.6. L'évaluation et le contrôle de la force de vente

Afin d'obtenir un fonctionnement le plus efficace possible de la force de vente, elle doit être suivie, évaluée et contrôlée. Il s'agit de vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints et d'expliquer les écarts observés.

L'évaluation des performances de la force de vente nécessite la réunion des éléments suivants :

- Les standards de performance de l'entreprise pour le poste/niveau hiérarchique du vendeur ;
- Le descriptif du poste ;
- Les objectifs pour la période considérée ;
- Les résultats individuels du vendeur.

Différentes modalités d'évaluation et de contrôle sont envisageables : il s'agit essentiellement de l'accompagnement, de l'analyse des documents du vendeur, ainsi que de son tableau de bord. Ces modes d'intervention peuvent être modulés et

combinés par les managers. Cependant, pour mettre en place un contrôle efficace, aussi bien le manager que l'équipe de vente doivent être convaincus de sa nécessité.

L'évaluation des vendeurs peut être qualitative, fondée sur le jugement du supérieur hiérarchique, des connaissances (clientèle, produits, société) du vendeur, de sa personnalité, de son niveau de motivation, de son dynamisme, de son niveau d'adhésion au groupe, de sa capacité à satisfaire les clients, etc., et quantitative basée sur des critères tels que le pourcentage de quota atteint, la rentabilité des ventes, la fréquence des visites effectuées, le chiffre d'affaires moyen par visite, le nombre et la taille des commandes, etc. A ce niveau, dans toutes les banques enquêtées, l'évaluation de la force de vente est à la fois qualitative (relation du vendeur avec la banque et avec ses clients, maîtrise du métier, qualités individuelles) et quantitative (quotas de vente, chiffre d'affaires par produit, marge par type de client, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et/ou potentiels, nombre de commandes obtenues, etc).

Tableau n°1 : Exemples de mesures de la performance quantitative et qualitative de la force de vente²²

CA/semaine	Délais de paiement
Nombre de commandes	Coût par commande
Nombre de visites	Coût/visite
CA/visite	Frais de vente/nombre de visites
CA/Commande	Temps de vente utile
Nombre de commandes/nombre de visites	Nombre de kilomètres
Nombre de visites	Nombre de retards
Nombre de commandes	Nombre d'erreurs/documents de vente
Nombre de ventes et CA produits nouveaux, prioritaires	Esprit d'équipe
% de petites commandes	Ponctualité ² , tenue, entretien véhicules
% de remises sur tarif	Nombre et qualité des informations collectées

Souvent, dans les pays en développement, l'évaluation porte sur les résultats financiers au détriment des critères qualitatifs qui doivent faire partie du processus d'évaluation du représentant.

13

Conclusion

La gestion de la force de vente est un ensemble complexe de procédés (sélection, recrutement, formation, organisation, direction, évaluation et contrôle) qui pour être efficace, doit non seulement être cohérent en lui-même, mais également être adaptés aux caractéristiques des produits vendus et des marchés visés.

Toutes les banques enquêtées sont conscientes que la réalisation de bonnes performances commerciales dépend d'une gestion efficace de leurs équipes de vente ;

²² Malaval Ph., Schadeck B., op.cit.

d'où l'importance des moyens qui sont alloués à cette gestion (l'essentiel du budget de commercialisation).

L'importance de la force de vente dans les banques enquêtées tient au fait qu'au Maroc, à l'instar d'autres pays en développement, la vente personnalisée est encore dominante compte tenu de la culture dominante et aussi de la nature du service bancaire. De même, les vendeurs représentent l'image de la banque, écoulent ses produits et peuvent même participer à l'élaboration de sa stratégie par le biais de leurs propositions et des informations qu'ils collectent auprès de la clientèle.

14

Si les banques enquêtées respectent la démarche d'une gestion efficace de leur force de vente, il n'en reste pas moins que certaines activités ne bénéficient pas encore de l'intérêt qu'elles méritent notamment la formation de la force de vente à comment mener efficacement un entretien de vente et de négociation avec le consommateur marocain qui présente certaines spécificités.

Références bibliographiques

- Bagozzi R. P., *Sales Performance Satisfaction as a function of Individual Difference, Interpersonal and Situational factors*, *Journal of Marketing Research*, 15,14, 517-531, 1978.
- Bergadaa M., *Révolution vente*, Paris, Village Mondial, 1997.
- Campbell J. P., *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, 1991, in Dunneth M.D et Horgh L.M. (eds), *Hand book of industrial and organizational psychology*, vol.1, p.687-732.
- Comer J.M et Dubinsky A.J., *Managing the Successful sales force*, Lexington, 1985, in Farrell et Hakstian.
- Comer J.M., Rich G.A, Bommer W.H., Mackenzie S.B, Podsokoff J.L. et Hohnson J.L, *Apples or Apples and Oranges? A meta-analysis of Objective and Subjective measures...*, *Journal of Personal Selling and Sales Management Fall 1999*, vol 19, Issue 4, p.41 sqq.
- Darmon R.Y, *Management des ressources humaines des forces de vente*, Paris Economica, 1993.
- Dubois P.-L., Jolibert A., *Le marketing*, Economica, 1992.
- Flaherty T.B, *The association between customer-oriented selling performance with outcome-based measure of sales person effectiveness*, 1999, in *Developments in Marketing Service*, vol.22, Charlesh. Noble, ed, Coral Gables, FL., *Academy of Marketing Science*, 220-225.
- Hamon C., Lezin P., Toullec A., *Gestion et management de la force de vente*, Dunod, 2000.
- Hyman M.R., *Research Note : Marginally Performing Sales people : a definition*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1999, vol. 19, Issue 4, p.67 sqq.
- Kane J.S. (1986), *Performance Distribution Assessment*, in *Performance Assessment: Methods and Applications*,

Beck R.A. et Balltimore M.D., Johns. Hopkins University Press, 237-273.

- *Kotler Ph., Keller K., Dubois B., Manceau D., Marketing management, Pearson Education France, 12ème édition 2006.*

- *Lendrevie, Levy, Lindon, Mercator, Dalloz, 7ème édition, 2003.*

- *Macquin A., Vendre, Paris, Publi-Union, 1998.*

- *Malaval Ph., Marketing business to business, Paris, Publi-Union 1996.*

- *Malaval Ph. Schadeck B., Marketing facteur de développement, L'Harmattan, 2000.*

- *Preville Y.de, Gestion des forces de vente, Maxima, Paris 2003.*

- *Rive J., « La performance des équipes commerciales » dans Bloch A. et Macquin A., Vente et Distribution, Economica, 2001.*

- *Weitz B.A., Effectiveness in sales interactions: A contingency frame work, Journal of Marketing, 45, 85-103, 1981, in Farrell and Hakstian.*

- *Zeyl A., Dayan A., Force de vente, Editions d'Organisation, 1999*