

EVALUATION DE L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DE LA STATION-SERVICE XL TRADING COMPANY A KINDU DE 2017 A 2019

EVAUATION OF THE ORGANIZATION OF THE SALES FORCE OF THE XL COMPANY SERVICE STATION IN KINDU FROM 2017 TO 2019

Lombe Mulamba Prince*

**Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Kindu.*

***Corresponding Author:**

Resume

Les thèmes portant sur la force de vente ont déjà été développés par plusieurs auteurs, abordant chacun un aspect particulier. La présente recherche vient s'ajouter dans cet arsenal à travers l'évaluation de l'organisation de la force de vente d'une station-service dénommée XL Trading Company opérationnelle à Kindu depuis plus de cinq ans.

Elle

aboutit aux résultats selon lesquels, durant la période retenue, la vente des produits pétroliers au niveau de ladite station ont généralement évolué à la baisse, d'une part ; et que l'organisation de sa force de vente est inefficace, d'autre part.

Mots Clés : *Evaluation, organisation, force de vente et station-service.*

Abstract

The themes relating to the sales force have already been developed by several authors, each addressing a particular aspect. This research adds to the arsenal through the evaluation of the organization of the sales force of a service station called XL Trading Company operational in Kindu for more than five years.

It leads to the results according the which, during the period selected, the sale of petroleum products at the said station generally declined, on the one hand ; and that the organization of its sales force is ineffective, on the other hand.

Keywords : *Evaluation, organization, sales force and service station.*

I. INTRODUCTION

La distribution est l'un des piliers sur lesquels reposent la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise.

L'organisation commerciale de l'entreprise implique donc obligatoirement au quotidien, la mise en place et l'animation de sa force de vente, non seulement pour pénétrer le marché, mais aussi afin de fidéliser la clientèle aux produits ou services offerts par l'entreprise.

Les agents de la force de vente constituent une équipe solidaire vivant en consensus total et durable. Les hommes de marketing les considèrent comme des « ambassadeurs » de leurs firmes. Leur travail exige une certaine force et une grande énergie. C'est pourquoi ces commerciaux sont appelés : force de vente, réseau de vente, commando ou tout simplement vendeurs.

En République Démocratique du Congo, les produits pétroliers sont vendus par les opérateurs du secteur au niveau des stations-services. En effet, ce secteur est envahi par les opérateurs privés depuis quelques années. Aussi chaque opérateur cherche à constituer en son sein une équipe de vente très efficace. Cependant, on estime qu'un réseau de vente bien organisé joue un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité de chaque opérateur et dans le renforcement de son image sur le marché.

Ces opérateurs doivent donc adopter un management particulier au niveau du recrutement, de la formation, du contrôle de l'activité et de la motivation de leur force de vente.

I.1. ETAT DE LA QUESTION

Tout chercheur qui s'engage dans une étude scientifique est appelé à prendre connaissance des résultats de ses prédécesseurs ayant abordé des sujets analogues en vue de ressortir l'originalité de son propre sujet. Ainsi, dans le cadre de la présente étude, quelques travaux antérieurs sur la force de vente ont été explorés.

Eoya Embenga Gédéon, dans son étude intitulée « La force de vente, stratégie marketing de pression sur le distributeur et le consommateur dans la phase de croissance d'un produit, cas de la Bralima avec la bière Primus Petite Ya Quartier », essaie de répondre à la question de savoir à quoi sert la force de vente dans la fonction marketing d'une entreprise. Son aboutissement est tout ordinaire quand il dit que la force de vente a un impact très positif dans la stratégie marketing des entreprises Brassicoles.

Aloma Sebo Christelle (2009) s'est penchée sur « La politique de distribution des produits de boucheries et charcuteries dans la ville de Kinshasa cas de la boucherie et charcuterie Sebo ». Ce travail s'attèle à la distribution des produits de charcuterie de la Boucherie de Sebo. Elle aboutit à la conclusion selon laquelle la distribution a un très grand impact pour toute organisation en général et plus particulièrement pour l'entreprise Sebo, du fait que cette entreprise évolue dans un secteur agro-alimentaire concurrentiel.

Kahotwa Mugh'eki Jean - Boudouin, dans son étude intitulée « L'analyse de la force de vente d'une entreprise de marketing de réseau cas de Forever Living RDC, aboutit à la conclusion selon laquelle par le bouche - à - oreille, Forever Living produits s'appuie sur une technique efficace qui remplit parfaitement la fonction de circulation de l'information pour une publicité personnalisée gratuite.

Le rapprochement de ces études précédentes à la présente réside dans le fait qu'elles ont eu aussi à analyser la force de vente de quelques entreprises en République Démocratique du Congo, RDC en sigle.

Quant à la présente, la préoccupation consiste à analyser la force de vente au sein d'une station de ventes de produits pétroliers RDC.

I.2. PROBLEMATIQUE

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

En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents. Ainsi, une bonne organisation d'une force de vente vise à améliorer les ventes et l'accompagnement des clients. Cette problématique suscite les questions suivantes :

- 1) Quelle est la tendance générale des ventes des produits pétroliers à la station-service XL Trading Company/Kindu durant les trois ans retenus pour cette étude ?
- 2) Quelle est l'appréciation de l'organisation de la force de vente ?

I.3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Il est impossible d'entreprendre une recherche sans lui fixer au préalable quelques objectifs. C'est ainsi que pour être plus précis dans cette étude, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- 1) Déterminer le sens de l'évolution des ventes des produits pétroliers à la station-service XL Trading Company/Kindu.
- 2) Apprécier l'organisation de sa force de vente.

I.4. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'hypothèse est la réponse que le chercheur formule dans sa tête à une question de recherche avant même de commencer la recherche. C'est une réponse qui apparaît d'emblée à son imagination et qu'il va chercher à vérifier en la confrontant aux résultats auxquels la recherche va permettre d'aboutir.

Pour se conformer à cette exigence scientifique, les hypothèses de cette recherche sont libellées en ces termes :

- 1) Les ventes des produits pétroliers à Kindu par la station-service XL Trading Company à Kindu ont évolué à la baisse durant les trois ans retenus pour cette étude.

2) L'organisation de sa force de vente est inefficace

I.5. CHOIX ET INTERETS DU SUJET

Toute entreprise a besoin d'établir et maintenir les meilleurs rendements de la force de vente pour développer son image et accroître son chiffre d'affaires. C'est pourquoi le choix est porté sur ce sujet dans le souci de montrer, non seulement combien il est important pour une entreprise d'acquiescer et de maîtriser son réseau de vente afin de vendre ses produits, mais aussi de fidéliser sa clientèle et améliorer sa notoriété.

Cette étude revêt un intérêt scientifique : celui de contribuer à l'arsenal des réalisations dans la confrontation entre la science et l'expérience quotidienne.

Un autre intérêt est de permettre aux entreprises de bien tenir compte de certaines fonctions de la force de vente pour l'élaboration des stratégies marketing.

I.6. METHODE ET TECHNIQUES UTILISEES

La réalisation de cette recherche a nécessité le recours à la méthode hypothético-déductive, appuyée par la technique documentaire et l'entretien libre.

I.7. DELIMITATION DE L'ETUDE

Délimiter une étude c'est préciser son champ d'investigation ainsi que sa temporalité. Ainsi, la station-service XL Trading Company/Kindu est le champ d'investigation de la présente recherche ; elle couvre la période allant de 2017 à 2019, sa délimitation temporelle.

I.8. SUBDIVISION DU TRAVAIL

Outre la présente introduction, le deuxième point concerne les considérations générales sur la force de vente ; le troisième est consacré à la présentation, analyse et interprétation des résultats.

II. CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA FORCE DE VENTE

Ce point est consacré à l'analyse des fondements théoriques concernant la force de vente. Sont présentés successivement à travers ce point la définition de la force de vente et les différentes étapes de la gestion de la force de vente, notamment le recrutement, la rémunération, la formation, l'animation, la stimulation et le contrôle de la force de vente.

II.1. NOTION DE LA FORCE DE VENTE

II.1.1. Définition

Pour Claude Demeure (2023., p.226), « la notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services ».

En effet, la force de vente (ou l'équipe de vente) regroupe les vendeurs, les personnes chargées du soutien à la vente ainsi que celles relevant de l'encadrement et de la direction commerciale.

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

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

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des « envoyés spéciaux » chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

De tout ce qui précède, l'on comprend bien que la force de vente d'une entreprise désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à la vente des produits ou services. Leur but principal est d'augmenter le chiffre d'affaires de l'organisation et/ou ses profits en ramenant de nouveaux clients et en améliorant la fidélisation des clients existants.

II.1.2. Rôle de la force de vente

Le rôle de la force de vente est d'assurer un lien entre l'entreprise et la clientèle, de transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques des clients, fournir à l'entreprise les informations en provenance du marché.

II.1.3. Missions et objectifs de la force de vente

La principale tâche de la force de vente est de vendre. Vendre est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre. Vendre, c'est convaincre notre interlocuteur de l'intérêt pour lui des offres et obtenir en retour un effort significatif (Solignac, 2013, p.6).

Donc l'acte de vente suppose la maîtrise de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi. Le bon vendeur n'est pas seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients.

Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leurs arguments sont plus efficaces, ils jouent un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

II.1.4. La conduite de l'action de vente

L'action de vente se présente sous la forme d'un processus qui comporte trois phases :

A. La prospection

Kotler et Dubois (2000, p.734) soulignent qu'« avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé prospect ». La prospection consiste à rechercher des clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

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

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

B. La vente

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire » (Kotler et Dubois, *Op. cit.*).

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

Ce rôle doit être clair pour une performance optimale du vendeur. Le responsable devra donc clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tels que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

C. Le suivi et l'après-vente

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

II.1.5. La fonction commerciale

A. Définition de la fonction commerciale

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

B. Importance de la fonction commerciale

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

II.1.6. La structure de la force de vente

Selon la stratégie adoptée et la gamme de produits, l'entreprise peut organiser sa force de vente par secteur, par produit, par client ou en structure mixte.

A. La structure géographique (par secteur)

Dans cette structure, le marché cible est subdivisé en secteurs géographiques. Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée.

A l'intérieur de cette région, la représentation est chargée de vendre la totalité des produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise. Cette approche exige une forte homogénéité de la demande et des produits commercialisés.

Cette structure permet à l'entreprise de :

- Définir clairement les responsabilités de chaque vendeur dans son secteur ;
- Réduire le risque de conflits entre les représentations ;
- Minimiser les frais de déplacement.

Mais elle présente des inconvénients :

- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients ;
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents, ainsi les vendeurs se trouvent devant des charges de travail plus importantes.

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

B. la structure par produit

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

Elle a comme avantages :

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques de clients ;
- Une connaissance approfondie des produits par les représentants ;
- Meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients.

Mais elle comporte des inconvénients :

- Le coût élevé des frais de déplacement ;
- Risque de confusion ;
- Plusieurs vendeurs pour le même client et plusieurs vendeurs sur le même secteur ;
- Limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise.

C. La structure par clients ou par marchés

Ici l'organisation de la force de vente se fait par types de clientèles. Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement d'achat). Cette structure permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

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

D. La structure mixte

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

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

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différentes responsabilités de produits et marchés.

II.1.7. Les différentes fonctions de l'équipe de vente

A. Le vendeur

Il est considéré comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et entretenir une relation durable avec des clients. Le vendeur est la carte de visite de l'entreprise pour laquelle il travaille.

Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de l'entreprise qu'il présente auprès des clients, il transmet à la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients. Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

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

1° Les qualités d'un vendeur

Un bon vendeur doit avoir les qualités suivantes :

- Avoir de l'enthousiasme ; empathie ; clarté ;
- Impliquer une bonne écoute active ;
- Posséder le sens de la communication ;
- Connaître parfaitement les produits et services proposés par son entreprise ;
- Supporter le stress et la tension générée par les nombreux interlocuteurs ;
- Travailler en équipe.

2° Les objectifs d'un vendeur

Les objectifs d'un vendeur se présentent comme suit :

i) Trouver la solution

Respect des procédures, le vendeur maîtrise parfaitement les procédures, les réponses apportées au client sont parfaitement adéquates) la demande, l'information est pertinente, exacte, expliquée et complétée.

ii) Gérer des conflits

En pleine conversation, le client t'interrompt pour te contredire, le conseiller client est appelé à bien gérer ce cas, il doit l'écouter avec empathie tout en gardant sa réponse car il est le maître de l'appel ne pas se laisser emporter par le client.

iii) Elargir la proposition

Il faut valider la compréhension du client en faisant un petit résumé. Exemple : monsieur comme nous venons de le voir avec vous ...

iv) S'assurer de la satisfaction client

Le conseiller client doit s'assurer que son client n'a plus d'autres préoccupations.

II.1.8. Les types de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente à mettre en place.

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

A. La Typologie selon le type d'activité

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

1° Force de vente interne (sédentaire)

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

2° Force de vente externe (itinérante)

Ce sont les vendeurs qui se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez - vous, négociation). Ces deux modes d'organisation peuvent cohabiter dans la force de vente en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.

B. La typologie selon le lien juridique

En se basant sur le lien juridique que s'établit entre les vendeurs et l'entreprise, on distingue deux catégories :

1° Force de vente propre

Elle est constituée des commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise. Donc ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liés à elle par un lien de subordination juridique.

2° Force de vente déléguée

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

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

II.1.9. La taille de la force de vente

La force de vente constitue un atout parmi les plus productifs pour une entreprise, mais aussi le plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail (Kabongo Tchissens, 2016).

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

1° On classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés) ;

2° On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an) ;

3° On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante).

4° On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

5° On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

II.2. LE RECRUTEMENT DES VENDEURS

Actuellement les entreprises ont besoin de vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus en plus féroce.

Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important. Le coût de l'échec dans ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et du manque à gagner résultant de la mauvaise exploitation du territoire de vente. (Macquin, 1999, p.196).

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

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

II.2.1. La répartition du recrutement

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

A. L'évaluation des besoins

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

1° Le besoin des compétences nouvelles

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

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technicommerciaux).
- 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.

2° Le développement ou la création d'entreprise

La création ou le développement d'une entreprise nécessite le recrutement pour constituer son équipe commerciale. L'entreprise doit avoir des commerciaux qualifiés afin d'accompagner et de conquérir des parts de marchés.

B. La définition de la fonction

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

C. Le profil du vendeur

Le profil traduit les compétences (savoir-faire), le comportement (savoir être) et les caractéristiques du vendeur. Ces dernières doivent correspondre au profil du poste à pourvoir.

II.2.2. Recherche des candidats

Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la Direction Commerciale ou à la Direction des Ressources Humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué) ou combiner ces deux modes d'actions.

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

II.2.3. L'intégration de nouveaux vendeurs

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

A. L'accueil

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu. L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : le bureau, la documentation sur les produits et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

B. La période d'essai

Au cours de cette période, le vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation, il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle.

A la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

II.3. LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE

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

Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée (Hamon, lezin P., Toullec, 1993).

La formation s'avère donc une exigence majeure et un soutien fondamental à la réalisation des projets et reste un moyen de mise en œuvre de la politique de la marque. Elle représente aussi un investissement pour l'entreprise et contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de sa performance. Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

II.3.1. Les besoins en formation

La formation de nouveaux vendeurs consiste à leur enseigner les connaissances et savoir-faire nécessaires à l'exécution de leur travail. Cette formation comprend : la présentation de la culture d'entreprise, son règlement interne, ses produits et clients, ses techniques de négociation et ses objectifs futurs.

II.3.2. Le contenu de la formation

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

A. Formation de base

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

B. Echanges quotidiens

Ce sont des temps donnés par le manager pour échanger avec les vendeurs et son équipe. Parlant de remontées du terrain (hier) on fait de prévisions pour les jours suivants (briefing). Echanger les bonnes pratiques, partager les bonnes idées et les pratiques de meilleurs vendeurs de son équipe (Solignac, Juillet 2013).

II.3.3. L'évaluation de la formation

L'évaluation des résultats de la formation consiste à mesurer 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.

Peritti (2000, p.261) distingue trois niveaux :

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

II.4. LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE

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

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

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

II.4.1. Les composantes d'un système de rémunération

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

A. 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).

B. La commission

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

C. La prime

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

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

II.4.2. Élaboration d'un système de rémunération performant

Un système de rémunération efficace appartient au pourcentage déterminé par l'entreprise entre les différents systèmes, et de l'adéquation entre le contexte commercial et l'activité des vendeurs. L'intérêt est de fournir un revenu acceptable mais surtout de guider les vendeurs vers les objectifs attendus.

II.5. 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 » (<http://www.memoireonline.com/08/04/2024>).

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.

II.5.1. Objectifs et rôle de l'animateur

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

- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise ;
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente.

Cet homme et à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, avec toutes les qualités que ces trois rôles impliquent :

- En tant que chef, il faut qu'il soit un connaisseur, un expérimenté, il doit assumer ses responsabilités.
- En tant qu'animateur, doit être un guide, influence son équipe, crée un esprit d'équipe, coordonne entre ses membres et les motives.
- En tant qu'arbitre, il faut qu'il soit juste avec les membres de son équipe, règle les problèmes et les conflits avec diplomatie, leurs redonner confiance.

Le responsable de l'équipe de vente doit :

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

II.6. LA STATION-SERVICE XL-TRADING COMPANY

La station-service XL-Trading Company est une société à responsabilité limitée de droit congolais qui a vu jour en octobre 2016. Elle est une filiale de la société XL-Trading Company SARL créée le 02 septembre 2024, qui a son siège social à Lubumbashi dans la province du Katanga, en République Démocratique du Congo.

Deux ans après sa création, cette station a ouvert une succursale à Kindu dans la commune Mikelenge sur l'avenue Irumu. Cette succursale a pour activités le commerce des produits pétroliers. Elle dispose aussi d'une chambre froide, la deuxième à être implantée dans cette ville pour la conservation des vivres frais, l'une de ses activités secondaires qui l'aide à accroître son chiffre d'affaires.

Le fournisseur principal de la station-service XL-Trading Company est ENGEN pour le mazout. Pour l'essence, elle s'approvisionne auprès plusieurs fournisseurs à partir de Kisangani, généralement la société somalienne SHABELL.

III. PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Gérer la force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela se passe en plusieurs étapes, entre autres : le recrutement, la rémunération et la formation.

III.1. RESULTATS RELATIFS AUX STATISTIQUES DES VENDEURS

En ce qui concerne le recrutement, les statistiques des vendeurs durant la période allant de 2017 à 20219 sont présentées par sexe dans le tableau n°1 qui suit.

Tableau n°1. Résultats relatifs à l'effectif des agents de vente à la station XL-Trading Company de 2017 à 2019 à Kindu

Année	Sexe		Total
	Masculin	Féminin	
2017	5	3	8
2018	3	3	6
2019	1	2	3
Total	9	8	17

Source : Rapports annuels de la station-service XL-Trading Company.

Il ressort des résultats présentés dans ce tableau que sur les 17 agents de vente recrutés la station-service XL-Trading Company à Kindu durant ces trois années, la majorité sont de sexe masculin. En plus, leurs effectifs ont évolué à la baisse. Ils se présentent de la manière suivante : 8 agents en 2017 (5 de sexe masculin et 3 de sexe féminin), 6 agents en 2018 (3 de sexe masculin et 3 de sexe féminin) et 3 agents en 2019 (1 de sexe masculin et 2 de sexe féminin). Les données relatives à leurs rémunérations ont été inaccessibles, cette matière étant caractérisée par la discrétion.

III.2. RESULTATS RELATIFS A LA FORMATION DES VENDEURS

Pour ce qui est de la formation des vendeurs, les résultats sont présentés au tableau n°2 qui suit.

Tableau n°2. Résultats relatifs à la formation des agents de vente à la station XL-Trading Company de 2017 à 2019 à Kindu

Année	Effectif d'agents		Total
	Formés	Non formés	
2017	3	5	8
2018	2	4	6
2019	1	2	3
Total	6	11	17

Source : Rapports annuels de la station-service XL-Trading Company.

Les résultats présentés dans ce tableau révèlent que sur les 17 agents de vente recrutés la station-service XL-Trading Company à Kindu durant ces trois années, la majorité ne sont pas formés. Il s'observe alors que les effectifs d'agents vendeurs formés tout comme ceux d'agents non formés ont évolué à la baisse durant les trois ans retenus pour cette étude.

III.3. RESULTATS RELATIFS AUX VENTES DES PRODUITS PETROLIERS A KINDU DE 2017 A 2019

Il s'agit ici des ventes de gazoil et celles de l'essence en litres à Kindu durant ces trois ans par la station-service XL-Trading Company.

Tableau n°3. Résultats relatifs à la vente de gazoil à Kindu en litres

Années	2017	2018	2019
Mois			
Janvier	16.612	18.125	13.594
Février	15.433	11.309	9.895
Mars	17.802	10.338	5.340
Avril	18.881	14.628	10.971
Mai	17.846	9.796	7.340
Juin	12.927	17.468	13.100
Juillet	12.427	8.501	6.370
Août	14.106	3.278	2.450
Septembre	19.130	5.783	4.775
Octobre	7.301	3.682	3.109
Novembre	11.432	21.164	4.309
Décembre	11.423	3.744	3.964
Total	175.320	161.512	85.127

Source : Rapports annuels de la station-service XL-Trading Company.

Les totaux présentés à la dernière ligne de ce tableau révèlent que de 2017 à 2019, les ventes des gazoil à la station-service XL Trading Company/Kindu ont évolué à la baisse. Pour chaque année, l'évolution de ces ventes et leurs tendances sont visualisées à travers la figure 1 qui suit.

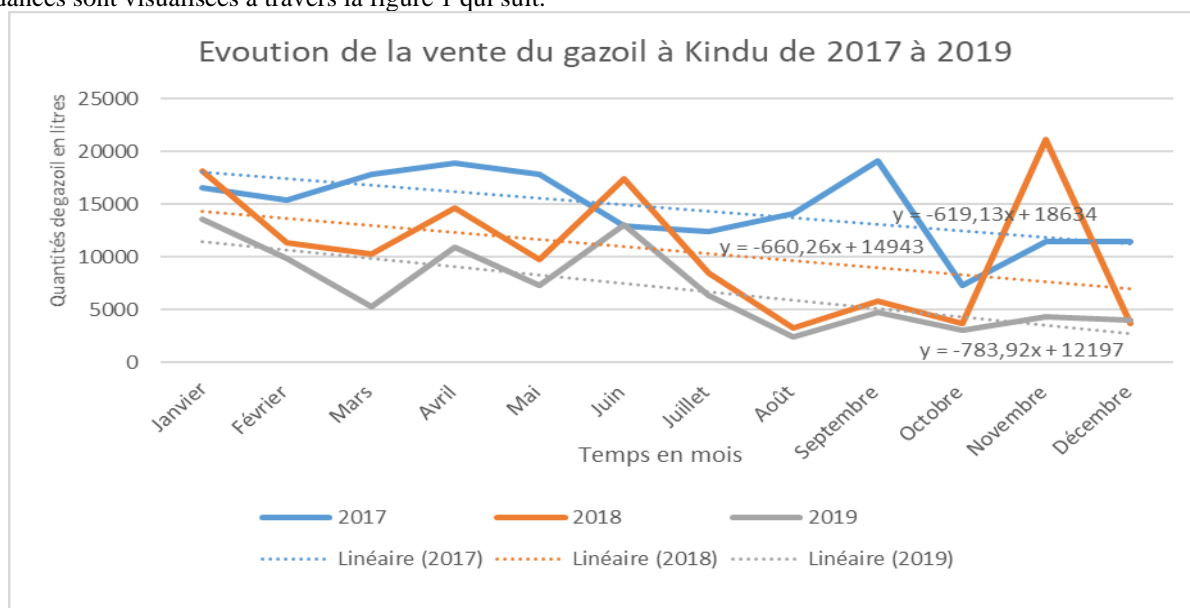


Figure 1. Evolution des ventes de gazoil à Kindu de 2017 à 2019 et courbes de tendances.

Source : L'auteur à partir du traitement des données du tableau n°3 sur Microsoft office Excel 2016.

Des équations des droites ajustées, représentatives des tendances générales des ventes annuelles de gazoil à Kindu à la station-service XL Trading Company (voir figure1 ci-haut), il ressort que durant chaque année, la tendance générale de l'évolution est à la baisse.

Tableau n°4. Résultats relatifs à la vente de l'essence à Kindu en litres

Années Mois	2017	2018	2019
Janvier	37.426	7.307	5.170
Février	41.086	6.299	4.524
Mars	20.658	8.501	6.175
Avril	14.485	31.579	4.212
Mai	40.000	12.720	5.118
Juin	50.000	12.730	4.254
Juillet	9.283	21.601	3.966
Août	7.555	15.577	5.389
Septembre	7.750	31.540	5.115
Octobre	8.886	20.359	3.027
Novembre	21.164	11.651	4.856
Décembre	12.619	10.827	6.891
Total	270.912	190.421	58.697

Source : Rapports annuels de la station-service XL-Trading Company.

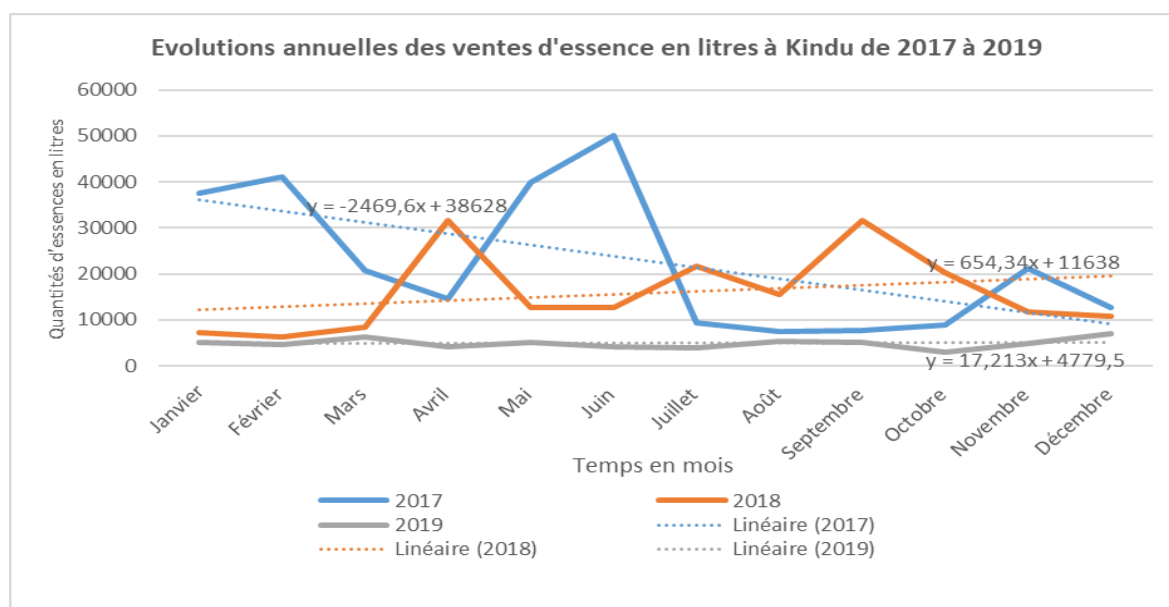


Figure 2. Evolution des ventes de 'essence à Kindu de 2017 à 2019 et courbes de tendances.

Source : L'auteur à partir du traitement des données du tableau n°3 sur Microsoft office Excel 2016.

Des équations des droites ajustées, représentatives des tendances générales des ventes annuelles de l'essence à Kindu à la station-service XL Trading Company (voir figure2 ci-haut), il s'observe une forte tendance d'évolution à la baisse en 2017, estimée à 2469,6 litres par mois. Des faibles tendances d'évolution à la hausse sont observées en 2018 et 2019, respectivement de l'ordre de 654,34 litres par mois et 17,213 litres.

CONCLUSION

Les thèmes portant sur la force de vente ont déjà été développés par plusieurs auteurs dans des aspects différents. La présente étude vient s'ajouter dans cet arsenal en évaluant l'organisation de la force de vente de la station-service XL Trading Company à partir de la tendance générale de l'évolution des ventes de chacun des produits pétroliers qu'elle commercialise à Kindu depuis plus de cinq ans, précisément le gazoil et l'essence.

Du traitement sur Microsoft Excel 2016 des données quantitatives collectées par la technique documentaire, les résultats obtenus révèlent que :

- 1) Généralement, la tendance générale de l'évolution de la vente des produits pétroliers par la station sous étude durant la période retenue est à la baisse ; et ce, malgré les faibles tendances d'évolution à la hausse observées des ventes de l'essence en 2018 et 2019.
- 2) Cette tendance d'évolution à la baisse prouve à suffisance que l'organisation de la force de vente de ladite station-service est inefficace.

L'augmentation des points de vente à travers toutes les communes de la ville et leur ravitaillement continu ainsi que la formation des agents vendeurs sont quelques-unes des pistes de solutions susceptibles de relever le défi.

REFERENCES

1. Aloma Sebo C. (2009). *La politique de distribution des produits de Boucherie et charcuteries dans la ville de Kinshasa : cas de SEBO*. Mémoire en Sciences Economiques et gestion. Kinshasa : UPN.
2. Chirouze, Y. (2003). *Le marketing étude et stratégie*. Paris : éd. Ellipse.
3. Darmon, R. (2001). *Pilotage dynamique de la force de vente*. Paris : éd. Village Mondial.
4. Demeure, C. (2023), *Marketing*. Paris : 4^e édition, Dalloz.
5. Eoya Embenga, G. (2009). *La force de ventre, stratégie marketing de pression sur le distributeur dans la phase de croissance d'un produit : cas de Bralima*. Mémoire en science économique et gestion. Kinshasa : UPN.
6. Gestion Marketing. Kinshasa : UPN.
7. Hamon, lezin P., Toullec, A. (1993). *Gestion commercial et Management de la force de vente*. Paris : éd. DUNOD.
8. Kabongo Tchissens, R. (2016). *Communication Marketing*. Cours inédit, L2
9. Kahotwa Mugh'eki, JB. (2006). *Analyse de la force de vente d'une entreprise de marketing de réseau : cas de Forever Living Produt, RD Congo*. Mémoire en Sciences commerciales et financières, Option marketing. Kinshasa : ISC/Kinshasa Gombé.
10. Kotler, Ph et Dubois, B. (2000). *Marketing*. Paris : 10^e édition, Publi - Union édition.
11. Macquin, R. (1999). *Vendre, Homme, Négociation*. Paris : édition, Publi-Union.
12. Peritti, JM. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Paris : 5^{ème} Edition, Vuibert.
13. Ramond, P. (2002, p.143). *Management Opérationnel*. Paris : 2^e édition.
14. Solingnac, D. (2013). *Actes relationnel*. Kinshasa : édition Orange RDC, Ecole de vente et distribution.
15. Solingnac, D. (2013). *Actes relationnel*. Kinshasa : édition Orange RDC, Ecole de vente et distribution.
16. (<http://www.memoireonline.com/08/04/2024>).