

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

Dr **DROUZI Yasmine** Université de Boumerdes– Algérie

Résumé :

La force de vente constitue une entité importante de l'entreprise, supportant sa stratégie et participe activement à sa productivité. Afin qu'elle réalise sa mission d'une manière performante et efficace, elle a besoin d'être motivée. En plus des méthodes classiques de motivation, à savoir le soutien du management et les systèmes de contrôle basés sur le résultat ou sur l'attitude, la relation marque-vendeur se définit comme étant un nouveau levier puissant et durable pour motiver la force de vente. Le présent article présente ces différents leviers de motivation de la force de vente et surtout celui basé sur la relation marque-vendeur.

Mots clés : marque, force de vente, marque-vendeur, motivation.

Abstract

The selling power of each company is an important entity, she support that strategy and she participate actively in his productivity. To achieve their mission every day with efficacy and performance, she must be motivated. Other the classic methods of motivation: management support and control systems based in results or attitude, the mark-seller relation is a new great lever to motivate the selling power. This article present these different motivation levers of the power selling and specially that based for mark-seller relation.

Key words: mark, selling power, mark-seller, motivation

Introduction

De nombreuses recherches ont montré le rôle primordial du management pour stimuler la motivation de la force de vente. Les actions et les instructions des managers sont scrutées en permanence. La force de vente attend des directives claires avec des objectifs précis fixant leur ligne de conduite.

Le responsable de la force de vente a un rôle de soutien essentiel auprès de ses équipes : il doit les encourager à réaliser leurs objectifs commerciaux. C'est crucial lorsqu'il s'agit de nouvelles marques.

En effet ce cadrage du manager des ventes reste insuffisant, il faut mettre en place un système de contrôle des ventes adapté, permettant de définir et mesurer efficacement l'effort de la force de vente sur le terrain. Sans ce système, la force de vente risque d'être frustrée.

Le cadrage du manager des ventes et le système de contrôle des ventes mis en place, développent la motivation de la force de vente dans le temps.

La problématique développée par la présente communication consiste à déterminer, au de-là des méthodes classiques de contrôle et de motivation de la force

de vente, comment que la relation marque-vendeur renforce-t-elle la motivation de la force de vente ?

En d'autres mots, peut-on considérer que la relation marque-vendeur est le troisième levier déterminant dans la motivation de la force de vente ?

On commence par présenter les concepts de base, ensuite les enjeux de la marque. En troisième lieu : les méthodes classiques de motivation de la force de vente, à savoir : le soutien du management et les systèmes de contrôle basés sur le résultat ou sur l'attitude. Le quatrième volet développe le levier de motivation de la force de vente basé sur la relation marque-vendeur.

1. Concepts et définitions

On commence dans ce passage à expliquer les concepts de base de cet article : la marque, le management de la marque d'un côté et d'autre côté, le vendeur et la force de vente.

1.1. La Marque

« La marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents » (Philip Kotler et autres, 2009, p304).

La marque est un signe, un repère permettant de différencier des produits et des services. Porteuse d'une identité qui se construit dans le temps, elle développe un univers de sens, de valeurs.

La marque construit un monde autour du produit, et les labels constituent des marques collectives.

La marque repose sur des attributs, des bénéfices et des valeurs, qui seront transférés aux produits. « On peut articuler le concept de marque autour de six pôles :

Attributs	• Solidité, durabilité...
Bénéfices clients	• Sécurité, ...
Valeurs	• La performance, le prestige, ...
Culture	• Culture entreprise ou même d'un pays
Personnalité	• Projeter une personnalité
Expérience	• Proposer une expérience particulière

Source : Philip Kotler et autres : Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13^{ème} édition, 2009, P309.

La marque est un capital pour l'entreprise et un repère pour le client

« Douze millions, c'est environ le nombre de marques dans le monde. Certaines d'entre elles sont bi- ou tricentenaires, mais quel est le secret de leur longévité ? Les clés de leur modernité ? Ces marques sont restées fidèles aux valeurs de leurs créateurs et ont su s'adapter aux évolutions des clients » (Philip Kotler et autres, 2009, p307).

« La notoriété des marques permet de proposer des prix supérieurs, parfois de l'ordre de 20 à 25%. En ce sens, les stratégies de marque contribuent à la constitution d'un avantage concurrentiel qui se renforce avec le temps » (Géraldine Michel, 2009, p6). C'est un atout supplémentaire pour mieux vendre et donc ça permet aussi de renforcer la relation marque-vendeur.

1.2. Management de la marque

Le développement d'une marque « peut être vu comme un iceberg. La partie visible montre le nom de la marque, la publicité et le logo. Mais la marque ne peut réussir que si ses fondations sont solides. La partie cachée correspond donc à une R&D efficace, une production et une logistique fiables, une sélection adéquate des segments et une décision de positionnement créative. Ma cohérence de ces éléments est essentiel à la réussite d'une marque » (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 2012, P427).

« Le processus de gestion des marques constitue un élément fondamental des politiques marketing. Il s'appuie sur l'ensemble des leviers d'actions et vise à construire, mesurer et gérer les marques en vue de maximiser leur valeur » (Philip Kotler et autres, 2009, P303).

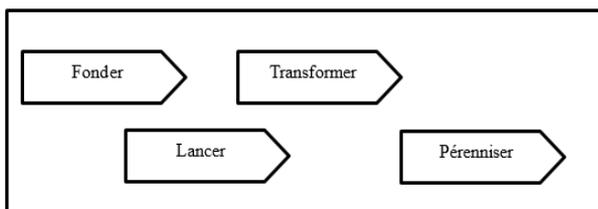
L'installation d'un management par la marque est une orientation collective à faire prendre à toute l'organisation. C'est une impulsion qui vient d'en haut mais qui doit se décliner dans toute l'entreprise de façon transversale.

« La gestion des marques exige d'adopter une vision de long terme. Parce que la réaction des clients aux opérations marketing dépend de ce qu'ils savent sur la marque, les actions marketing de court terme affectent le succès des actions futures » (Philip Kotler et autres, 2009, P327).

Les quatre étapes du processus sont les suivantes :

- Fonder la marque
- Lancer l'externe
- Construire la transformation en interne
- Pérenniser le management par la marque.

Sur l'axe de temps, on peut les schématiser comme suit :



Source : Jean Baptiste COUMAU, Jean-François GAGNE et Emmanuel JOSSERAND : *Manager par la marque*, éditions d'organisation, Paris, 2005, P113.

Le management de la marque permet de focaliser tous les efforts pour faire véhiculer la stratégie de l'entreprise dans la marque, depuis sa fondation, son lancement et tout le long de sa vie. Aussi la plupart des entreprises choisissent d'avoir plusieurs marques en parallèle afin de toucher des segments de marché distincts.

1.3. Vendeur

« Le vendeur est un ambassadeur qui participe à la confiance dans la marque, tandis qu'on le considère souvent comme la dernière roue du carrosse. L'arrivée d'un vendeur en entreprise est tout à fait comparable: c'est le début d'une longue relation entre la marque et le vendeur » (MICHAELA Merk, 2015, P3).

Un vendeur est la façade de la force de vente envers les clients, plus il est lié à la marque plus il joue le rôle d'un très bon ambassadeur

« Les entreprises essaient également d'accroître la productivité de la force de vente par la sélection des vendeurs, leur formation, leur supervision, leur motivation et leur évaluation » (Philip Kotler et autres, 2009, P701).

Les fonctions de la marque pour le vendeur sont :

- « Fonction de protection : une marque déposée protège les vendeurs et toute l'entreprise contre d'éventuelles imitations ou contrefaçons.
- Fonction de positionnement par rapport aux concurrents et réunir un seul macro-attribut mental (le nom de la marque)
- Fonction de capitalisation : c'est sur l'image de marque que se cristallisent les retombées du stock des satisfactions que la marque a suscité.

La marque et ses signes ressentis par le vendeur et le client, constitue une richesse pour l'entreprise et un capital à gérer avec soin » (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 2012, P417).

Le vendeur est non seulement le bras commercial de l'entreprise, mais également un élément important de son système d'information marketing. Sa motivation est plus que capitale pour qu'il puisse dérouler à bien sa double mission.

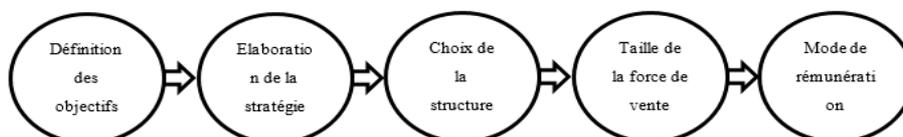
1.4. La Force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits » (Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal Brassier, 2013, P2).

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

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 » (Y. CHIROUZE, 2003, P66)..

Ou encore : « Le vendeur transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Il convient donc de gérer avec soin les différents éléments relatifs à la mise en place d'une force de vente :



Source : Philip Kotler et autres : Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13^{ème} édition, 2009, P702.

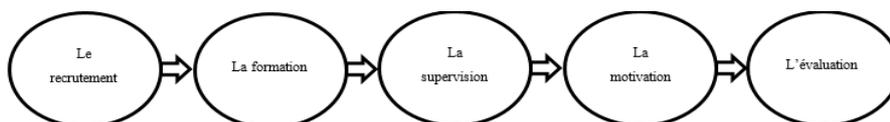
Les tâches susceptibles d'être exercées par la force de vente :

Tâche	Missions
Les activités de vente	La prospection des clients potentiels, l'étude de leurs besoins et la négociation des propositions de vente
Les activités de service à la clientèle	Assistance dans l'utilisation, un service après-vente et une aide promotionnelle
Les activités de transmission d'informations vers l'entreprise	L'évolution des besoins, la concurrence et l'adaptation des produits offerts

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Paris, France, 8^{ème} édition, 2012, P516.

Le mode d'organisation de la force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. « Si l'entreprise ne vend qu'un produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure par zones géographiques. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produit ou par clients se justifie davantage. Certaines entreprises adoptent une organisation plus complexe » (Philip Kotler et autres, 2009, P704).

Elle se constitue d'une équipe structurée, dirigée par un directeur des ventes, finissant par les vendeurs (personnes en contact direct avec les clients. Le développement d'une force de vente peut se schématiser comme suit :



Source : Philip Kotler et autres : Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13^{ème} édition, 2009, P708.

Le recrutement consiste en la sélection des vendeurs selon une stratégie s'inspirant du management de la marque. L'accompagnement est présent à travers la formation, la supervision et l'évaluation. La motivation quant à elle est une phase cruciale et délicate dans le développement de la force de vente et c'est ce qui est couvert par cet article.

Après avoir détaillé les concepts de base au tour de la marque et la force de vente, la section qui suit explique les enjeux de la marque auprès des candidats et employés: la vocation de la marque, son attractivité, et faire vivre l'expérience au travail.

2. Enjeux de la marque

Avant de parler d'une relation forte marque-vendeur, il faut d'abord disposer d'une marque forte : elle constitue un cadre stratégique de l'action dans l'entreprise, une attractivité remarquable pour les candidats potentiels et en particulier la force de vente, à venir travailler pour l'entreprise détenant cette marque et aussi y rester longtemps en développement une expérience au travail incontournable. Ces éléments sont détaillés dans la présente section.

2.1. La marque, un filtre stratégique pour l'action

La fonction première de la marque est stratégique. Elle comporte la capacité d'orienter l'action de chacun des acteurs de l'entreprise, en leur fournissant une vision. « Elle est à la fois **un guide et un filtre** pour l'action. Elle permet d'imprimer la direction stratégique et faire le tri entre les différentes options qui se manifestent, ce qui assure la cohérence des actions dans le temps » (Géraldine Michel et autres, 2013, P90).

La marque inspire **l'innovation** : la marque doit constamment évoluer et proposer de nouvelles solutions aux clients. L'entreprise a donc une obligation de recherche-développement et de créativité.

« L'entreprise qui détient la marque, doit aussi s'inscrire dans un **temps plus long**, rempart contre les aléas d'un marché centré sur le court terme. La marque permet à l'entreprise de s'ancrer dans une histoire tout en détenant les clés du futur, les actions sont guidées et filtrées, aussi la créativité et l'innovation sont ses accompagnateurs » (Géraldine Michel et autres, 2013, P91).

La marque employeur est bien souvent appréhendée selon son niveau d'attractivité : la capacité à attirer de nouveaux salariés. La deuxième dimension de la marque employeur étant l'expérience du travail.

2.2. Créer l'attractivité

Le concept de marque employeur fait référence à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur. La marque employeur fait référence aussi aux avantages potentiels perçus de travailler pour l'entreprise, qui cherche à rendre attractive son entreprise aux yeux des salariés et des candidats potentiels.

Pour créer cette attractivité, deux techniques sont mobilisées :

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

- Mettre en avant les valeurs de l'entreprise : l'héritage que constitue la culture, les valeurs et la vision de l'entreprise. Par exemple, « l'entreprise Google s'affiche : la créativité, l'innovation et rendre l'information accessible à tous » (Géraldine Michel et autres, 2013, P90). cette expression claire sur la vision de l'entreprise, permet de guider le choix des salariés et candidats potentiels. Quand la raison d'être de l'entreprise est clairement exprimée, la marque employeur peut apporter du sens et elle devient un véritable outil d'attractivité et aussi un moyen de retenir les employés à plus long terme. En particulier la force de vente, la force motrice des ventes de l'entreprise.
- Transformer les salariés en ambassadeurs : les salariés peuvent être mis à contribution en représentant l'entreprise et en devenant les « ambassadeurs » de la marque. Lorsque les salariés sont satisfaits de leur entreprise, ils en sont alors naturellement les représentants.

L'attractivité organisationnelle renvoie aux «avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique. Plusieurs classements ont également vu le jour. Parmi les plus connus on trouve Employers of Choice, Best Employers, The Best Companies to Work for, qui proposent un classement monde » (Berthon, P.,Ewing, M.,Hah,L., 2005, P156).

Une marque d'employeur forte permet non seulement aux entreprises d'engager plus facilement du personnel, mais également de les conserver plus longtemps. « De plus, elle influence positivement l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Ils s'identifient plus aisément à une entreprise qui possède une marque d'employeur forte et sont plus enclins à s'investir pour elle » (www.randstad.be, 15/05/2016).

La force de vente est nettement influencée lorsqu'elle travaille pour une marque forte est attractive. Elle est motivée de se porter candidate pour travailler et motivée aussi pour y rester longtemps

2.3. L'expérience du travail

La relation d'un collaborateur ne se limite pas uniquement à une décision de candidature suite à une attractivité de l'entreprise, mais plutôt l'expérience au travail à monter dans le temps dans l'environnement de l'entreprise. Ce dernier est alimenté par des ingrédients couvrant les salariés, comme : déclencher le plaisir de travailler, le dépassement de soi (défis), la variété et la richesse au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'autonomie, un travail qui donne du sens ...

« Le management de la marque employeur suppose alors le management d'un salarié qui fait de son travail un contexte d'expérience. Il devient alors très pertinent d'évaluer la force de la marque employeur selon les expériences possibles que l'entreprise propose » (Géraldine Michel et autres, 2013, P99).

Une marque attractive et qui donne la chance a une expérience de travail consistante incitent les salariés actuels et les futurs candidats à être motivés de rejoindre cette entreprise, en particulier la force de vente.

Après ces enjeux et missions de la marque, on exposera dans la section suivante, les différents volets de motivation de la force de vente : le soutien du management et

le système de contrôle des ventes, et surtout la relation marque-vendeur comme levier important de cette motivation.

3. Méthodes classiques de contrôle et de motivation de la force de ventes

Une fois la force de vente est sur le terrain, elle a besoin d'être motivée dans le temps et tout le temps. Cette essence est au tour de trois leviers principaux : le soutien du management, les systèmes de contrôle (basés sur le résultat ou sur l'attitude) et la relation marque-vendeur.

3.1. Le soutien continu du management

Le responsable de la force de vente a un rôle de soutien essentiel auprès de ses équipes : il doit les encourager à réaliser leurs objectifs commerciaux. Ceci se traduit par des encouragements constants et une supervision de proximité. Il s'agit de maintenir sur la durée la motivation à vendre.

Le management des ventes correspond au degré de considération du manager direct envers ses subordonnés. « Pour garder le niveau de motivation d'une équipe de vente élevé, quatre facteurs managériaux sont déterminants :

- La clarté des objectifs : les vendeurs ont besoin de connaître précisément les attentes du management. En effet, lorsqu'ils ont des doutes sur ces attentes, la force de vente est déstabilisée et démotivée.
- Le marketing interne de la marque : il s'agit de relayer clairement les décisions stratégiques de l'entreprise auprès de la force de vente, pour qu'elle comprenne la voie indiquée par le management. Par exemple, il est important de lui expliquer les raisons stratégiques conduisant à lancer une nouvelle marque.
- Le retour d'information ou feedback managérial : ce mécanisme permet de contrôler la performance de la force de vente. Ainsi, les entretiens de fin d'année sont l'occasion de faire le point sur le positif comme sur le négatif, dans un souci d'amélioration constant.
- La formation : elle exerce une forte influence sur la motivation de la force de vente, sa fidélisation à l'entreprise et son acceptation des objectifs de management. Ce soutien par la formation est particulièrement important dans les secteurs requérant expertise et bonne compréhension des produits » (Géraldine Michel et autres, 2013, P104).

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne » (P. RAMOND, 2002, P143).

Lorsque les vendeurs ne se sentent pas suffisamment formés, ils ressentent un mélange de honte, de peur et d'insécurité. Ils craignent de ne pas pouvoir argumenter et de ne peut-être pas conseiller le bon produit au client.

Le style de management apparaît donc décisif pour motiver la force de vente. Ceci reste incomplet sans la mise en place d'un le système de contrôle des ventes, « ensemble de procédures pour surveiller, diriger, évaluer et récompenser ses employés » (Carù A. et Cova B. , 2006, P113).

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

La force de vente a besoin d'objectifs chiffrés mensuels, voir même chaque jour. Ça permet de leur donner un cadre, de les guider, et finalement de les motiver.

On peut distinguer deux systèmes de contrôle des ventes, selon qu'ils reposent sur le résultat ou sur l'attitude.

3.2. Le système de contrôle basé sur le résultat

Il met en place des mesures simples de performance, comme la valeur, le volume, les marges ou la rentabilité. Il ne s'intéresse pas aux méthodes et techniques mobilisées par le vendeur pour atteindre ces résultats.

« *Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé* » (ZEYL, A.DAYAN, 2003, P232).

L'outil utilisé pour contrôler ces résultats est le tableau de bord. « C'est un document synthétique qui permet de confronter les résultats obtenus avec ceux prévus, et déterminer les écarts. Il regroupe un ensemble d'indicateurs de performance KPI (Keys Performance indicators), comme : Chiffre d'affaires par clients, par produit, nombre de nouveaux clients, taux moyen de remise, nombre de commandes » (ZEYL, A.DAYAN, 2003, P62).

Dans ce type de système de contrôle, le management est peu présent auprès de la force de vente.

3.3. Le système de contrôle basé sur l'attitude

« Il prend en compte comment que la force de vente obtient ces résultats : la connaissance, la présentation, le service, la fréquence de contact avec les clients, le nombre de comptes actifs ou encore les stratégies de ventes utilisées » (Weber, M., Economie des sociétés, T2, 2012, P26).

La complexité de ces critères nécessite une forte implication du management, contrairement au système de contrôle basé sur le résultat.

« En effet, ce second système se révèle plus adapté lorsque les ventes sont incertaines et difficiles à quantifier, ou quand les produits nécessitent de l'expertise. Par exemple, dans le cas des marques de luxe ou bien les nouvelles marques, la force de vente n'est pas évaluée uniquement sur le chiffre d'affaire réalisé, mais surtout aussi sur la satisfaction client, leur fidélisation, le conseil périodique, le retour des clients insatisfaits » (Géraldine Michel et autres, 2013, P105).

Dans ce second cas aussi, on peut mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs appropriés, comme :

- « Fréquence de contact client,
- Pourcentage de nouveaux clients,
- Pourcentage de clients perdus,
- Pourcentage de clients très satisfaits/ satisfaits/ insatisfaits/ très insatisfaits
- Taux de notoriété au sein de la cible
- Qualité perçue des produits et services par rapport aux concurrents

Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation) » (Philip Kotler et autres, 2009, P141).

Enfin, il faut prendre en compte le niveau d'innovation de la marque : plus il est élevé, plus le système de l'attitude s'avère efficace.

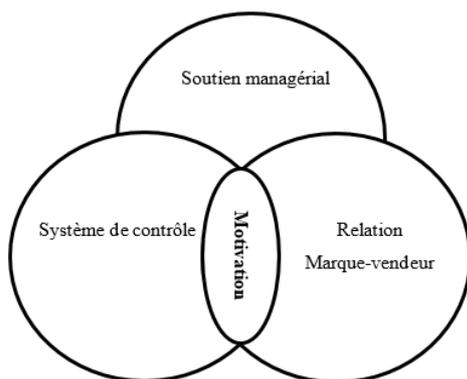
En plus de ces deux leviers de motivation de la force de vente, un troisième levier s'affiche, se basant sur la relation marque-vendeur et c'est l'objet de la section suivante.

4. La relation marque-vendeur, levier puissant de motivation de la force de vente

Dans la section précédente, on a montré que les stratégies de motivation de la force de vente les plus usuelles pour améliorer sa performance sont : le style de management et le système de contrôle des ventes. Dans ce qui suit, on développera une autre approche complémentaire de motivation de la force de vente basée sur sa relation avec la marque vendue.

Le schéma suivant rassemble ces trois aspects clé de motivation de la force de vente.

Figure1 : Facteurs de motivation



Source : Géraldine Michel et autres : Management transversal de la marque, Dunod, Paris, France, 2013, P106.

4.1. Caractéristiques de la relation entre la force de vente et la marque

La nature de l'interaction entre la force de vente et les marques rappelle celle entre les êtres humains, faite de beaucoup d'émotion et d'affection. C'est particulièrement vrai lorsque les marques reposent sur les personnalités fortes de leurs créateurs. « De la même façon, un directeur général charismatique ou un porte-parole de la marque peut lui aussi donner une vraie personnalité à la marque aux yeux de la force de vente » (Berger-Remy, F. et Michel G., 2013).

Mais à partir de quand peut-on réellement parler de « relation » ? « Pour ce faire, les liens doivent respecter quatre conditions centrales. Ces caractéristiques sont issues d'études menées sur les relations entre personnes, mais s'appliquent aussi aux relations entre vendeurs et marques :

- *Un échange volontaire, interdépendant et réciproque* : les marques deviennent alors des partenaires personnifiés avec lesquels on entretient des relations

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

régulières, comme avec des humains. Selon la théorie de **l'animisme**, les objets répondent au besoin de faciliter les interactions avec le monde non matériel.

- *Un engagement déterminé des partenaires* : les relations ajoutent du sens et structurent la vie des individus. Elles forgent ainsi leur personnalité et leur caractère.
- *Les formes multidimensionnelles et les bénéfiques* : les relations se distinguent selon les bénéfices apportés à chaque partie : la sécurité, l'assistance, le soutien social ou l'identification psychosociale. Ces bénéfices peuvent être apportés volontairement ou par nécessité, et reposent sur différents niveaux d'émotion.

L'évolution et les modifications à travers le temps : les relations sont dynamiques et doivent être perçues comme une série d'échanges répétés entre les deux partenaires, en fonction du contexte externe et des interactions » (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, 2012, P107).

Par ailleurs, trois traits principaux caractérisent la relation entre la force de vente et la marque :

L'affect ressenti par la force de vente pour la marque vendue. Comme exemple : « j'ai grandi avec cette marque et aujourd'hui je la défends comme une mère qui défend son enfant ... » (Géraldine Michel et autres, 2013, P107).

La confiance particulière établie avec cette marque. Comme exemple : « je me sens fortement liée à notre marque propre car je peux avoir confiance en ses produits, en termes de qualité et de service » (Géraldine Michel et autres, 2013, P107).

- La reconnaissance obtenue du client en lui conseillant cette marque spécifique.

Tous ces critères varient en intensité. Ainsi, l'affect peut aller de la simple appréciation, la passion voire l'addiction pour la marque. Plus la relation dure dans le temps la confiance en elle augmente et enfin, la reconnaissance régulière obtenue chez les clients donne une amplification de cette relation et surtout la motivation de la force de vente.

4.2. Mesure de la qualité de la relation entre la force de vente et la marque

Mesurer l'intensité de la relation entre la force de vente et la marque vendue aux clients finaux requiert d'utiliser des échelles adaptées, passant d'abord par une clarification des termes étudiés.

a- « Mesure de l'affect à la marque

On peut adresser la grille suivante de questions à la force de vente avec des réponses sur échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » :

1. Je suis heureux quand je vends cette marque
2. Je sens que ma relation avec la marque est unique
3. J'ai des sentiments forts pour la marque.

b- Mesure de la confiance en la marque

Comme précédemment, on peut utiliser la même échelle et la grille suivante :

1. J'ai confiance dans la marque.
2. La marque est fiable

3. La marque est sûre.

c- Mesure de la reconnaissance de l'expertise marque du vendeur

Avec la même échelle précédente, on répond aux questions suivantes :

1. Je me sens reconnu(e) quand mes clients apprécient ma contribution dans la découverte de la marque.
2. Je me sens reconnu(e) quand mes clients expriment que mes conseils sur la marque sont utiles.
3. Je me sens reconnu(e) quand, grâce à mes conseils, les clients sont contents d'avoir pu découvrir la marque.
4. Je me sens valorisé(e) quand, suite à mon conseil, les clients sont satisfaits de la marque.

Je suis fière(e) quand je peux fidéliser les clients à la marque » (Géraldine Michel et autres, 2013, P109).

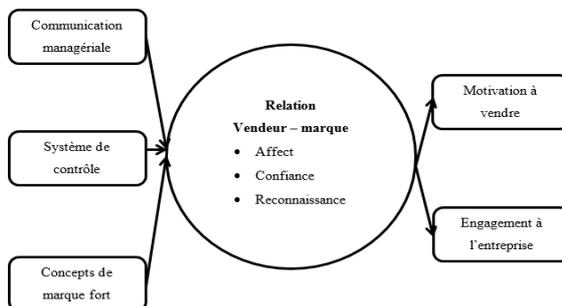
4.3. Influence de la relation entre la force de vente et la marque sur la motivation et l'engagement à l'entreprise

Le développement d'une forte relation entre la force de vente et la marque est très utile, car il augmente la motivation à vendre. Ceci constitue un facteur essentiel de performance de vente. Cette proximité à la marque, semble stimuler non seulement la motivation de la force de vente à la vendre, mais aussi son engagement à l'entreprise toute entière.

Garder la force de vente engagée constitue un défi de taille pour toute entreprise, si elle parvient donc à renforcer la relation à la marque chez la force de vente, elle arrive à la fidéliser.

Pour gagner la motivation continu et l'engagement de la force de vente, en plus d'une communication managériale claire et dynamique, un système de contrôle juste et attractif, il faut aussi un concept de marque fort et unique susceptible de générer des relations fortes entre les vendeurs et leur marque, mêlant affect, confiance et reconnaissance du client. Ainsi, les entreprises peuvent s'appuyer sur une équipe commerciale motivée à vendre et engagée envers l'entreprise.

Figure2 : modèle simplifié de la relation vendeur-marque



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, paris, France, 8^{ème} édition, 2012, P110.

La relation marque-vendeur, levier stratégique de motivation de la force de vente

Une relation marque-vendeur de qualité, constitue donc un levier important et complémentaire dans la motivation de la force de vente et son engagement à l'entreprise.

En fin de cet article, il serait très complémentaire à ce qu'on vient d'exposer, d'étudier les outils et méthodes, permettant d'alimenter cette relation marque-vendeur pour renforcer la motivation de la force de vente efficacement et d'une manière durable.

Conclusion

La marque est à la fois le guide et le filtre permettant de guider la stratégie de l'entreprise. Elle inclut implicitement une attractivité pour les salariés et un environnement favorable pour développer et monter une expérience métier, ce qui crée une motivation chez les salariés de se porter candidat d'abord et de rester pour une longue durée. L'innovation et la créativité sont deux vecteurs permanents à la marque afin de rester satisfaisante aux attentes des salariés et des clients.

En plus de cette motivation implicite de la marque, la force de vente est sujet des leviers suivant pour augmenter sa motivation :

- Le soutien du management qui doit tenir un langage cohérent et encourageant et surtout adoptant des actions de proximité.
- Le système de contrôle des ventes est nécessaire pour définir la cadre d'intervention de la force de vente et de la motiver à faire son travail. Il est basé sur le résultat ou bien sur l'attitude (utilisant les tableaux de bord)
- La relation marque-vendeur est un levier important pour monter la motivation chez la force de vente et renforcer l'engagement à l'entreprise ce qui consiste une vraie motivation dans le temps.

En effet, les méthodes classiques de motivation sont centrées au tour de la reconnaissance et la contrepartie basée sur les résultats, par contre la motivation basée sur la relation marque-vendeur constitue un levier inépuisable tant que cette relation est en bonne santé depuis son installation et son développement dans le temps.

Une autre problématique complémentaire peut se définir : Quelles sont les éléments clés à mettre en place pour maintenir, entretenir et renforcer la relation marque-vendeur, source de motivation de la force de vente ?

Bibliographie

A. ZEYL, A.DAYAN, *Force de vente : Direction, Organisation, Gestion*, Edition d'Organisation, Paris, France, 3^{ème} édition, 2003.

Alfred Zeyl, Armand Dayan, Pascal Brassier : *Management de la force de vente*, Pearson édition, Paris, France, 2013.

Berger-Remy, F. et Michel G. : *comment la marque crée de la valeur à travers le lien avec les salariés*, 29^{ème} congrès de l'association française du marketing (AFM), La Rochelle, 2013.

Berthon, P.,Ewing, M.,Hah,L.: *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, 2005, Vol.24.

Carù A. et Cova B. : expériences de consommation marketing expérientiel, revue française de gestion, paris, France, 2006.

Géraldine Michel et autres : Management transversal de la marque, Dunod, paris, France, 2013.

Géraldine Michel: Au cœur de la marque, Dunod, paris, France, 2^{ème} édition, 2009.

<https://www.randstad.be/content/babbd325-2f84-4ccf-b03c-d99041baaba/Etude%20Randstad%20Award%202016.PDF>, consulté le : 15/05/2016.

Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose : Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, paris, France, 8^{ème} édition, 2012.

MICHAELA Merk : manager les vendeurs de luxe, Dunod, paris, France, 2015.

P. RAMOND : *Management Opérationnel, direction et animation des équipes*, édition MEXIMA, Paris, France, 2^{ème} édition, 2002.

Philip Kotler et autres : Marketing Management, Pearson Education, Paris, France, 13^{ème} édition, 2009.

Weber, M., Economie des sociétés, T2 : L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie », édition Pocket, Paris France, 2012.

Y. CHIROUZE : *le marketing, étude et stratégie*, édition Ellipses,