

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCE DE GESTION**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option : Management des Organisations

Thème

Le management de la force de vente

Cas pratique

SARL Laiterie Tchén-Lait /CANDIA

Réalisé par :

Encadreur : M^{er} Ouahoudia Lounis

1-M^{elle} Aftis Mounia

2-M^{elle} Idir Lila

Devant le jury composé de :

M.....

M.....

M.....

Session : juin 2014

Remerciements

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

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

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

Notre promoteur Monsieur OUAOUDIA.L pour son encadrement et ses exigences de faire un vrai travail de recherche scientifique.

Notre encadreur au niveau de l'entreprise Tchir-Lait / Candia, Monsieur MEDDOUR.B, pour les informations qu'il nous a communiqué, et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de notre stage.

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

Mlle. AFTIS Mounia

Mlle. IDIR Lila

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à toute ma famille, mes amis qui mon soutenu durant mon parcours.

AFTIS MOUNIA

Mes dédicaces son destinées, à ma très chers famille et à tous mes amis qui mon soutenu durant mon parcours.

IDIR LILA

Liste des abréviations

| Abréviations | Signification |
|---------------------|------------------------------------|
| ANEM | Agence National de l'Emploi |
| APL | Assortiment, Prix, Linéaire |
| C° | Degrés Celsius |
| CA | Chiffre d'Affaire |
| DA | Dinars Algérien |
| Km | Kilomètre |
| L | Litre |
| M ² | Mètre carrée |
| N° | Numéro |
| PLV | Publicité sur Lieu de Vente |
| PROTECH | Production/Technique |
| QUALILAB | Laboratoire, management de qualité |
| SARL | Société A Responsabilité Limité |
| UHT | Ultra Haute Température |

Liste des tableaux

| Numéro du tableau | Titre du tableau | Numéro de page |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 01 | La structure géographique | 9 |
| 02 | La structure par produit | 10 |
| 03 | La structure par marché/client | 11 |
| 04 | Les modalités de la formation | 38 |
| 05 | Evolution du CA de l'entreprise Tchou-lait/ Candia | 59 |
| 06 | Les prix consommateur pour la gamme de l'entreprise | 65 |
| 07 | La répartition géographique des dépositaires de Tchou-Lait/Candia | 69 |
| 08 | Les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la force de vente | 76 |
| 09 | Type et objectifs de la formation de la force de vente. | 79 |

Liste des Schéma

| Numéro du schéma | Titre du schéma | Numéro de page |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 01 | La tournée en marguerite | 21 |
| 02 | La tournée en zig zag | 22 |
| 03 | la qualité du lait UHT | 57 |
| 04 | L'organigramme de la direction marketing et vente | 61 |
| 05 | Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia | 62 |
| 06 | Le circuit de distribution actuel de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia | 69 |
| 07 | Territoire de vente de Tchinq-Lait/Candia | 75 |

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 1 : Présentation et fondement sur la force de vente

Section 1 : Notion et concepts sur la force de vente

Section 2 : La structure et la taille de la force de vente

Section 3 : Les secteurs de ventes

Section 4 : Les réseaux de ventes

Chapitre 2 : Management de la force de vente

Section 1 : Processus de recrutement des vendeurs

Section 2 : La formation de la force de vente

Section 3 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente

Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchiv-Lait/ Candia

Section 1 : L'historique de Tchiv-lait/ Candia et ses concurrents

Section 2 : Le mix marketing et le réseau de distribution de Tchiv-Lait/Candia

Section 3 : Management de la force de vente au sein de Tchiv-Lait/Candia

Section 4 : Synthèse de l'analyse et l'interprétation du résultat

Conclusion générale

Bibliographique

Annexes

Table des matières

La vente a toujours existé, actuellement elle est devenue une activité capitale, c'est une force primordiale pour toute entreprise qui veut s'imposer sur son marché, pour vendre mieux et plus, afin de réaliser le meilleur profit et répondre au mieux aux attentes des clients. Cette dernière est réalisée par une équipe de personnes appelée la force de vente

Cette force de vente, constituée d'une ou de plusieurs personnes, dépend de l'importance de l'entreprise et de la nature des produits vendus. Cette force de vente est considérée, non seulement, comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication. Et pour faire, le vendeur doit être un professionnel reconnu et compétent qui sait communiquer : créateur de contacts, créateur d'un réseau de relations, négociateur.

Tout le monde vit de la vente de quelque chose, C'est à partir de cette logique que l'entreprise est appelée à assurer sa croissance et sa survie par la vente de ses produits. Il ne suffit plus de fabriquer un produit de qualité, il faut encore le vendre. C'est ainsi qu'une force de vente est souvent recherchée, révélant en conséquence la préoccupation des entreprises qui comptent bien rester sur le marché et faire face à la concurrence

A ce titre, la politique menée dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, et les relations publiques. En tant que moyen de communication, la force de vente permet et opère en transmettant à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits ou services. Elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché, sur la concurrence, et les distributeurs.

Notre travail de recherche a pour objectif de trouver une réponse à la problématique suivante :

« Comment une force de vente doit être managée dans une entreprise afin d'assurer sa performance ? ».

Afin de répondre à notre problématique, certaines questions nécessitent d'être posées :

- Quel est le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs visés par la force de vente ?
- Comment se déroule le processus de recrutement et de formation de sa force de vente ?
- Comment est-elle rémunérée et stimulée ?

- Comment une force de vente est contrôlée et motivée au sein d'une entreprise ?

Pour mieux cerner ces questions, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur une hypothèse générale qui stipule que :

- Les seules entreprises algériennes qui peuvent disposer d'une force de vente performante, rentable et capable de faire face à la concurrence et aux fluctuations économiques, sont celles qui ont la possibilité de recruter et de gérer au mieux cette dernière, tout en veillant à son amélioration progressive.

Pour affirmer ou infirmer cette hypothèse, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique sur la force de vente de la SARL laiterie Tchén-Lait/Candia à travers le territoire national.

Nous avons choisi le thème du management de la force de vente, pour montrer aux entreprises algériennes l'importance de la politique de force de vente afin de survivre à long terme, car l'Algérie est sur la voie de l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC). Cet événement va permettre à de grandes entreprises étrangères de s'installer sur le territoire national, ce qui va engendrer une forte pression sur la vente et la distribution des produits. Aussi, ce travail de recherche va nous permettre d'améliorer nos connaissances dans le domaine commercial.

Le choix du secteur laitier et surtout de la marque Tchén-Lait / Candia est motivé par une concurrence féroce entre un grand nombre d'entreprises, une telle situation est justifiée par l'importante croissance du marché laitier algérien.

Pour accomplir ce travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que de travaux de recherches universitaires ; nos rencontres avec les responsables de la laiterie Tchén-Lait / Candia ont été aussi bénéfiques pour notre recherche.

Et pour mener à bien notre travail, nous avons choisi de le structurer en deux grandes parties la première est théorique dans laquelle sont inclus deux chapitres :

- Le premier chapitre traitera principalement la présentation et le fondement de la force de vente
- Le deuxième portera sur la gestion de celle-ci.

Et une deuxième partie pratique qui portera essentiellement sur :

- L'organisation et la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise « Tchik-Lait/Candia ».

Introduction

La vente est une activité commerciale permettant de mettre la production de l'entreprise sur le marché¹. Actuellement, elle est devenue une activité primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, cette dernière est pratiquée par une équipe appelée force de vente.

Ce premier chapitre, nous l'avons élaboré de façon à éclaircir un certain nombre de fondements théoriques concernant la force de vente, que nous avons répartis en quatre sections. Nous étudierons dans la première section, les notions et concepts sur la force de vente, en deuxième section, nous aborderons la structure et la taille de la force de vente, puis en troisième section, nous aborderons les secteurs de vente et la dernière section sera dédiée au réseau de vente.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- *Mercator*.- 7^e édition.-Paris : 2003.-660P.

Section 1 : Notion et concepts sur la force de vente

A L'origine, la force de vente n'avait pas une place bien spécifique au sein des entreprises, ce n'est qu'avec le changement des politiques commerciales que ces dernières ont constaté son importance en lui donnant une place stratégique.

Pour ces raisons, il nous a paru important de définir les concepts de base de la force de vente, sa place dans le mix marketing et d'énumérer ses missions et objectifs dans cette section.

1.1. Définitions de 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 ».*²

Pour Marc BENOUN, la force de vente est *« l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »*³. On en déduit donc que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents les forces et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

1.2. Objectifs de la force de vente

Toute entreprise fonctionne avec des objectifs préalablement définis. Ils sont traduits en objectifs marketing et par souci de cohérence, ces derniers seront traduits par la suite en objectifs de la force de vente «vendeurs». Avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs doivent bien comprendre la politique générale de leur entreprise et sa stratégie marketing, donc ils doivent tenir compte de la nature des marchés visés par celle-ci et du positionnement qu'elle vise sur chaque marché-cible.

Les objectifs fixés suivent une logique de déclinaison des orientations générales, définies par la direction.

² LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- *Mercator*.- 5^e édition.-Paris : Edition Dalloz.- 1997.-392P.

³ BENOUN .M.- *Marketing : savoirs et savoir-faire*.- 2^{ème} édition.-Paris : Economica, 1991.- 381P.

1.2.1. Les objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage. Ils peuvent être exprimés par :

- Augmentation du volume des ventes ;
- La prospection : consiste à trouver de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins ;
- Augmentation des bénéfices réalisés et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Augmentation de la part de marché de l'entreprise ;

1.2.2. Les objectifs qualitatifs

Ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener et qui ont pour but de :

- **Améliorer l'activité commerciale**
 - ✓ Sensibiliser et informer la clientèle, avoir des informations plus précises sur cette dernière et savoir mieux interpréter et contrer les actions de la concurrence ;
 - ✓ Assurer et améliorer le service après vente, conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit ;
 - ✓ La fidélisation et la valorisation du portefeuille client ;
 - ✓ Améliorer l'image de l'entreprise.
- **Enrichissement personnel**
 - ✓ Augmenter les connaissances générales, et utiliser de la meilleure manière l'expérience acquise ;
 - ✓ Connaître les produits de l'entreprise et leurs caractéristiques techniques ;
 - ✓ Actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

1.3. Les missions de la force de vente

Pour bien réaliser ses missions, la force de vente doit être convenablement mise en place et correctement disposée afin d'éviter toute faille, sa tâche essentielle est de représenter l'entreprise, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. Trois grandes missions sont remplies par

celle-ci : la prospection, la vente et la remontée d'information⁴.

1.3.1. La prospection

Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : *PROSPECT*. La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels auprès desquels des propositions de vente leurs seront effectuées.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leurs profils et leur localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes et peut être provoquer des besoins.

1.3.2. L'avant vente

La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes :

- La préparation de l'entretien ;
- La prise de contact ;
- La découverte des besoins ;
- La présentation du produit et l'argumentaire ;
- La réponse aux objections ;
- La préparation du prix et la négociation ;
- La conclusion de la vente.

1.3.3. Pendant la vente

- Prospecter : actions de prospection de nouveaux clients via le publipostage, et le téléphone;
- Vendre : actions de vente (télévente, vente en face-à-face...);
- Administrer : actions d'administration des ventes (courrier, devis ou offres, commandes).

1.3.4. Le suivi et l'après vente

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes

⁴ VELU (Jean-Claude).- *Les fondamentaux de la vente B to B*.- Paris : Edition l'Harmattan .-2007.- p.25.

d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le suivi.

Il y a deux types de suivi :

- **Le suivi client** : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer ;
- **Le suivi de la vente** : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement.

Le service après vente est également important, il permet la fidélité des produits et la notoriété de l'entité.

1.3.5. L'après vente

- Suivre : facturation, garantie, transports, livraisons réception des commandes, règlements et service après-vente ;
- Assister : assistance, formation, fidélisation ;
- Contrôler : contrôle des coûts, des objectifs, des performances ... ;
- Informer : remontées d'informations (rapports périodiques, comptes rendus, réunions).

1.4. L'importance de la force de vente pour l'entreprise

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

1.4.1. Aide à la fixation des objectifs

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

1.4.2. Génère des profits pour l'entreprise

Elle constitue une structure importante qui exige de l'entreprise un effort financier afin de créer les conditions adéquates à son bon fonctionnement. Elle n'est pas seulement une charge pour l'entreprise, mais, elle génère des profits et participe à l'augmentation du chiffre d'affaires et au développement du portefeuille clients. Plus l'effectif commercial est motivé, formé et encadré plus il sera créatif et rentable pour l'entreprise.

1.4.3. Représente l'entreprise

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

1.4.4. Organise la veille

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

Avec une structure de vente bien organisée, elle peut faire face aux mutations de ses marchés, en accordant plus d'attention nécessaire aux clients et prospects en les mettant ainsi au centre de ses intérêts, tout en évaluant leurs modes de consommation, besoins et désirs, la surveillance de l'évolution des offres techniques et technologiques de la concurrence. Elle joue aussi un rôle d'informateur en faveur de l'entreprise grâce à une meilleure interaction avec ses clients.

1.4.5. Participe à l'élaboration du produit

L'entreprise compte énormément sur l'avis de ses vendeurs lors des opérations de lancement de nouveaux produits vu qu'ils sont en contact permanent avec ses clients. Dans ce cas, la force de vente participe activement au processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Elle participe ainsi à la fixation du prix, au choix du réseau de distribution et de la politique de communication.

1-5 La force de vente et le mixe marketing

Le marketing-mix est, par définition, l'ensemble des actions prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produits, du prix, de communication, et de distribution. L'intervention de la force de vente dans la mise en œuvre du marketing-mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing.

La force de vente participe activement à la mise en œuvre et l'opérationnalisation de la politique marketing. Elle participe en amont à la réalisation du diagnostic interne et externe de l'entreprise, à la segmentation du marché, au positionnement de la marque, de ses produits et services.

Une fois le diagnostic réalisé, le positionnement déterminé, la force de vente s'inscrit en aval comme une composante du marketing opérationnel. Si, pour la plus part, la force de vente exerce une influence particulière sur la distribution tout en constituant un vecteur de communication efficace, la réalité

des entreprises nous permet de constater son importance pour l'élaboration du produit et la fixation de son prix. Combinant une participation, en interne à la réflexion stratégique et, en externe par son action sur le terrain, et sa capacité à générer et produire de l'information. La force de vente se révèle un outil efficace de l'action marketing notamment dans la communication et la distribution.

1.5.1 Le Produit

Le fait que le vendeur soit en contact permanent avec les consommateurs, il est en mesure de détecter leurs besoins, leurs désirs et leurs attentes pour l'achat d'un produit ou service. Ainsi, par la remontée d'informations, il joue un rôle très important dans le processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition du client.

1.5.2 Le prix

C'est la seule variable qui n'engendre pas de coûts à l'entreprise. Sa fixation relève des prérogatives de la direction générale en concertation avec la direction commerciale. Notons que cette dernière exerce une influence déterminante dans le cadre de ce processus dans la mesure où elle influence la fixation des objectifs de l'entreprise en termes de profits, d'image, de notoriété, tout en surveillant les prix pratiqués par la concurrence.

1.5.3 La distribution

La force de vente est une composante de la politique de distribution adoptée par l'entreprise pour l'acheminement des produits du lieu de production jusqu'au consommateur final. Elle est, ainsi, un élément essentiel de la chaîne de distribution en assurant le rôle de liaison physique entre l'entreprise et l'acheteur.

1.5.4 La communication

La force de vente est un vecteur de communication dans le sens où le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation, de communication, et de diffusion d'informations sur ses produits via des messages publicitaires, le marketing direct, l'évènementiel, etc. Sa connaissance parfaite du terrain lui permet de remonter l'information à l'entreprise qui va l'exploiter pour d'éventuelles actions commerciales.

La force de vente est aussi le cœur de succès des actions promotionnelles. Ce sont les vendeurs qui traduisent, sur le terrain, les actions planifiées et les transforment en succès commercial.

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

La structure et la taille de la force de vente diffèrent d'une entreprise à une autre, celles-ci dépendent des produits, de la clientèle, du marché, de la stratégie adoptée et des objectifs assignés.

2.1. Composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants :

- **Le vendeur**

Il assure la commercialisation des produits de l'entreprise, organise les actions de promotion, véhicule l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leurs besoins. Il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial⁵.

- **Le chef des ventes**

Participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, il aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, il anime et motive son équipe de vente. Il développe les outils d'aide à la vente et suit l'évolution du chiffre d'affaires, et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente⁶.

- **Le directeur des ventes**

Il a le rôle de mise en place des canaux de distribution et des méthodes de vente qui vont assurer la rentabilité et maximiser le profit des ventes de l'entreprise⁷.

- **Le directeur commercial**

Il définit la stratégie commerciale de l'entreprise, il analyse et suit l'évolution des objectifs. Il propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente⁸.

⁵ LEZEN (P) et TOULEC (A).- *Force de vente*.- Paris : ED Dunod, 1999.- p.1.

⁶ DO MARCOLINO (Pierre-Michel).- *Les meilleures pratiques du commercial*.- Paris : Edition d'Organisation, 2009.-pp.299-300.

⁷DE PREVILLE (Yves) .- *Guide pratique de la gestion des forces de vente* .- Paris : Edition Maxima, 2003.- p.20.

⁸ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC(A) .-*Gestion et management de la force de vente*.- 2^e édition.- Paris :Edition Dunod, .- 2000.-p.65.

2.2. La structure de la force de vente

Quatre grands modes d'organisation sont généralement distingués, qui sont :

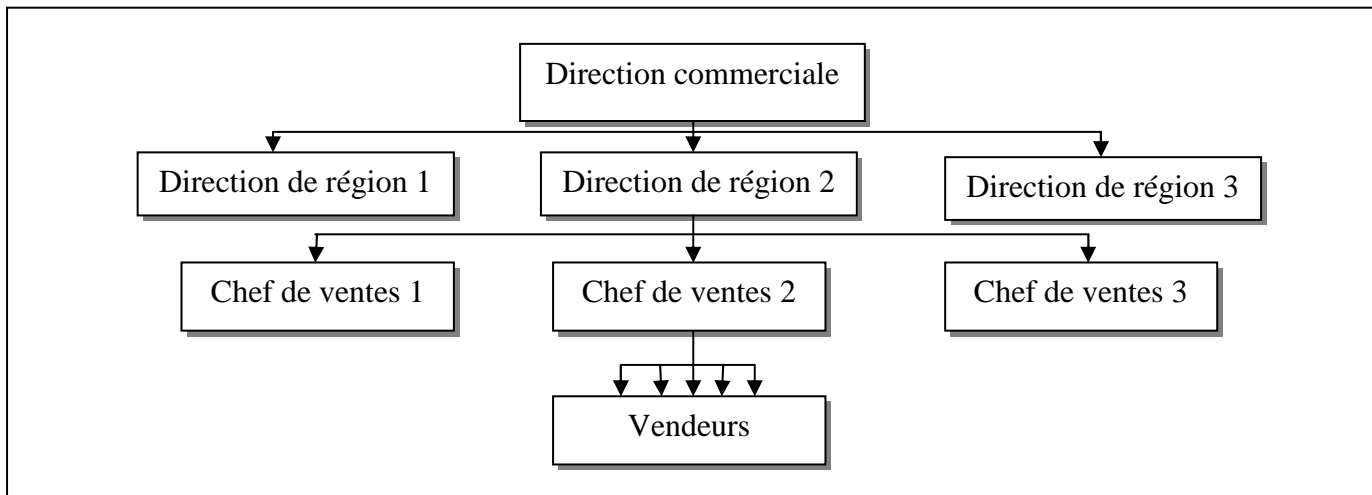
2.2.1. La structure géographique ou généraliste :

L'entreprise attribut à chaque vendeur un secteur déterminé sur lequel il va présenter la totalité des produits de l'entreprise aux clients⁹.

- Les avantages
 - ✓ Frais de route limité ;
 - ✓ Chaque vendeur est responsable sur son secteur¹⁰ ;
 - ✓ Une bonne connaissance du secteur, et des habitudes des clients.
- Les inconvénients
 - ✓ Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents¹¹ ;
 - ✓ Lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, où lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe¹².

L'organisation de la force de vente par zone géographique peut être représentée comme suit :

Tableau 01: La structure géographique



Source : Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule.- Toute la fonction commerciale.- Paris : Ed Dunod.- 2006.- p 11.

⁹VIOT (Catherine) : *L'essentiel sur le marketing*, édition Berti, 2005, p.232.

¹⁰DEMEUR (Claude) : *Aide mémoire marketing*, édition Dunod, 6^e édition, 2008, Paris, p.267.

¹¹DEMEUR (Claude), idem, P.267.

¹² COUDAY (A) et BONNIN (G) : *Marketing pour ingénieurs*, édition Dunod, 2010, Paris, p.254.

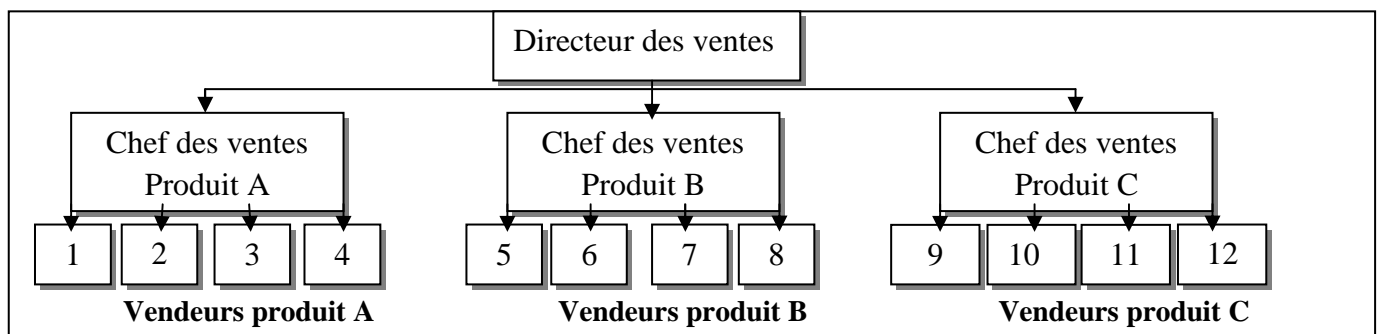
2.2.2. La structure par produit :

Cette organisation est adaptée aux entreprises qui commercialisent des produits techniques, complexes, qui ont des caractéristiques différentes

- Avantage
 - ✓ Les vendeurs connaissent mieux les caractéristiques des produits.
- Inconvénients
 - ✓ Des frais de déplacement ;
 - ✓ Le client est en contact avec plusieurs représentants de l'entreprise¹³.

L'organisation de la force de vente par produit peut être représentée comme suit :

Tableau 02 : La structure par produit



Source : Hamon. (C), Lézin.(P), Toullec.(A).-Management de l'équipe commerciale.- 2^{ème} édition.-Paris : Ed DONUD.-2004.-176P.

2.2.3. La structure par marché/client :

L'entreprise choisit ce type de structure lorsqu'elle des produits très voisins (homogènes) mais pour des marchés très différents (marché des particuliers et marché industriel) ou lorsque différentes catégories de clientèle sont très diverses dans leur profils et leur comportement d'achat, l'expression de leur besoins.

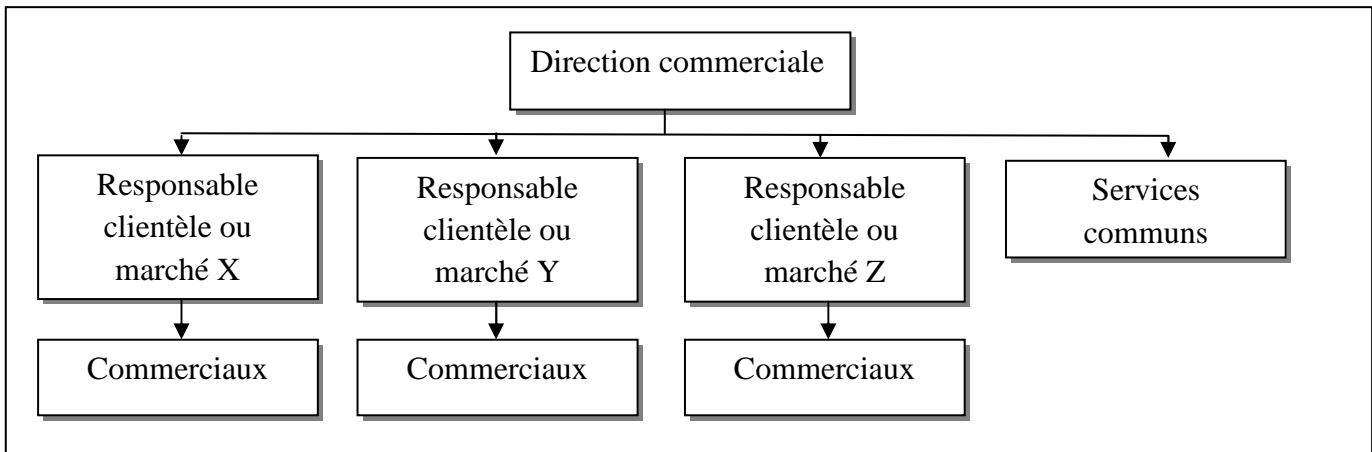
- Les avantages
 - ✓ Le vendeur acquiert une compétence sur le marché ou il travaille ;
 - ✓ Détecte mieux les informations ;
 - ✓ Reconnaît mieux les besoins des clients et répond d'une façon efficace;
 - ✓ Mieux orienter sa stratégie de vente.

¹³VIOT (Catherine) .- *L'essentiel sur le marketing* .-Paris : Edition Berti.- 2005.- p.232.232.

- L'inconvénient
 - ✓ Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires¹⁴.

. L'organisation de la force de vente par marché/client peut être représentée comme suit :

Tableau 03 : La structure par marché/client



Source : Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule.- Toute la fonction commerciale.- Paris : Ed Dunod, 2006.- p 13.

2.2.4. La structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures. Lorsque l'entreprise a une large gamme de produits, et plusieurs types de clients, elle opte pour une organisation mixte. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client¹⁵.

2.3. Types de force de vente : il existe deux types de force de vente :

2.3.1. Force de vente propre ou déléguée

- **Force de vente propre :** ce sont les commerciaux qui travaillent exclusivement pour l'entreprise. L'entreprise oriente, organise leurs activités, et leurs fixes des objectifs.
- **Force de vente déléguée :** ce sont les commerciaux qui travaillent pour plusieurs sociétés. L'entreprise leurs donne des instructions, mais ils organisent leurs activités de façon totalement ou partiellement autonome.

2.3.2. Force de vente itinérante ou sédentaire

- **Force de vente itinérante ou externe :** le vendeur se rend chez les clients et/ou prospects. C'est lui qui prend l'initiative du contact.

¹⁴ VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N).- *La distribution*.- 2^e édition.-Paris : Edition de Beock.- 2005.- 366P.

¹⁵ KOTLER (PH) et DUBOIS (B) .- *Marketing management*.-10^e édition.-Paris :édition Publiunion .-2000.-.631P.

- **Force de vente sédentaire ou interne :** les commerciaux travaillent au sein de l'entreprise. La politique commerciale de l'entreprise doit donc attirer les clients vers l'entreprise¹⁶.

2.4. Les statuts de la force de vente

L'entreprise a le choix entre plusieurs statuts de vendeur :

- **Salarié :** au sens du droit général du travail, en s'insérant dans le cadre fixé par les conventions collectives, accords de branche ou d'établissement qui peuvent préexister dans chaque secteur d'activité.
- **Le V.R.P (vendeur-représentant-placier) :** il existe deux types dont le premier, peut exercer pour une seule entreprise dans laquelle il est salarié à temps plein qu'on nome le V.R.P statutaire exclusif, ou pour plusieurs entreprises qui est le V.R.P statutaire multicarte.
- **L'agent commercial :** il est le principal statut d'indépendant exerçant à temps plein le métier de vendeur.
- **L'apporteur d'affaires :** il a un statut indépendant, mais il n'est pas nécessairement un professionnel de la vente, ni un acteur commercial permanent.
- **Le vendeur à domicile indépendant (V.D.I) :** employé à temps partiel le plus souvent par de nombreuses sociétés spécialisées dans la vente en particulier des produits de grande consommation¹⁷.

2.5. Evaluation de la taille de la force de vente

Les méthodes d'évaluation de la taille de la force de vente correspondent souvent à la culture intrinsèque de l'entreprise.

Déterminer le nombre de vendeurs nécessaire est primordial pour optimiser l'effort de la force de vente et la rendre efficace.

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

2.5.1 La méthode marginale :

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

¹⁶ LEPISSIER Patrice, <http://www.lepissier.org/Antlia/Cours/Management/LesTypesDeForceDeVente.pdf>, (page consultée le 23/04/2014).

¹⁷ ALFRED (Z), ARMANDE (D) et PASCAL (B).- *Management de la force de vente*.-Paris : édition Pearson Education.-2011.- pp.131-133.

D'après le principe même de raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier vendeur recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte.

Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution des coûts et des bénéfices de la force de vente.

2.5.2. La méthode par la charge de travail

Cette méthode consiste à segmenter le marché de l'entreprise en groupes homogènes. L'entreprise classe ses clients selon différents critères, soit par potentiel d'achat, ou type de clients ou encore selon le service qu'ils attendent. Une fois que cette segmentation est réalisée en procède au calcul des clients dans chaque catégorie, puis en estime le nombre de visites nécessaires pour servir correctement chaque client de chaque catégorie. Il est alors possible de calculer le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer aux acheteurs d'une classe donnée.

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

N : est la taille de la force de vente externe.

V_i : le nombre de visites nécessaire pour la catégorie de clients i .

C_i : le nombre de clients potentiels de la classe i .

R_i : le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans la classe de clients i ¹⁸.

Donc :
$$N = \sum_i^n = 1 \frac{V_i.C_i}{R_i}$$

2.5.3. La méthode historique :

En fonction de la taille de la force de vente et des bénéfices réalisés par des entreprises de même secteur, l'entreprise peut déterminer sa force de vente.

Les informations fournies par les activités passées et historiques du vendeur peuvent-être d'une grande importance pour la détermination de la taille de la force de vente. Le nombre de clients à visiter, le nombre de visites par an et par client ou encore la durée moyenne de la visite chez un client permettent la détermination de la taille optimale de la force de vente.

On détermine le nombre optimal des vendeurs par le rapport entre le nombre de visites à

¹⁸ CHIROUZE (Yves).- *Le marketing étude et stratégie*.-Paris : édition Ellipses.- 2007.- p.717.

effectuer pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit :

$$\text{nombre de vendeurs} = \frac{\text{nombre de visites par an nécessaires pour tous les clients/prospects}}{\text{nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$$

- Le nombre de visites par an nécessaires pour tous les clients/prospects se calcule en fonction de deux analyses¹⁹ :
 - Analyse qualitative de la clientèle : segmenter la clientèle par activité, secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions.
 - Analyse quantitative : on peut aussi estimer le nombre de visites nécessaires en fonction d'objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir), d'observation terrain et de prévisions des ventes.
- Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an :

Le potentiel dépend des missions :

- Avant la vente (modes de prospection)
- Pendant la vente (négociation, démonstration)
- Après la vente (administration et suivi des ventes)

Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut-être réalisé selon deux modalités :

- Calcul à partir du nombre de visites par jour :

Nombre de visite par jour × *nombre de jours de visites par an*

- Calcul à partir de la durée moyenne des visites :

$$\frac{\text{nombre de jours de visites par an} \times \text{nombre de visites par jour}}{\text{durée moyennée d'une visite}}$$

¹⁹ Hamon.C, Lézin.P, toullec.A, op. cit, p 148.

Section 03 : Les secteurs de vente

Pour obtenir de la force de vente la meilleure efficacité, il est essentiel de déterminer combien de vendeurs sont nécessaires pour l'activité commerciale, et ensuite élaborer un découpage pertinent des secteurs.

3.1. Définition d'un secteur

Un secteur commercial est un territoire accordé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de potentiel de vente, de types et de nombre de clients à visiter, et de produits à commercialiser²⁰.

3.2. Détermination du nombre de vendeurs

Le choix du nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- **Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause, potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation, formation), ce qui risque d'entraîner une rotation du personnel important.
- **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque alors de perdre des parts de marché au profit de la concurrence.
- La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour toucher tous les clients, et les prospects, et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées ,soit :

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients /prospects}}{\text{Nombre potentiels de visites par vendeur et par an}}$$

Pour calculer ce ratio il est primordial de bien connaître la clientèle que l'on souhaite toucher et le potentiel de visites réalisables par vendeur.

²⁰ LANGUE (M) et MOITOT (J-M).- *Mesuré la performance de la fonction commerciale*.-Paris : édition d'Organisation.-2008.-p.130.

3.3. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur

Un secteur doit répondre aux caractéristiques et aux qualités suivantes :

3.3.1. Les caractéristiques des secteurs de vente

- Attribution à un seul vendeur ;
- Modifications rares, car elle se heurtera à l'hostilité des vendeurs, surtout si ceux-là sont rémunérés principalement à la commission ;
- Potentiels de chiffres d'affaires peu égaux de façon à éviter les injustices ou des conditions de rémunération différentes entre les vendeurs ;
- Les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle. Ils ne doivent être ni trop grands ni trop petits²¹.

3.3.2. Les qualités d'un bon secteur

Compte tenu des particularités de la région, des produits, et des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés, c'est à dire :

- Egaux en potentiel : assure l'égalité entre les vendeurs ;
- De taille raisonnable : permet des visites régulières des clients et limite des frais de déplacement ;
- De taille suffisante : assure une certaine productivité et des revenus motivants ;

Bien délimités et attribués à un seul vendeur : permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et évite les conflits entre commerciaux²².

3.4. L'organisation du travail dans les secteurs

Organiser le travail c'est gérer correctement le temps d'une façon à assurer une bonne couverture d'un secteur de vente par un vendeur au moindre coût.

3.4.1. La gestion du temps

- **Le temps consacré à la vente directe**

Il doit être le plus important possible pour maximiser le nombre de contact avec la clientèle afin

²¹ Jean-Jacques Machuret- Dominique Deloch- Jacques Charlot d'amart.- Commerciator.-Paris : Inter Editions 1994.- P.503.

²² HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op.cit, p.74.

qui' il y ait une possibilité de vente.

- **Le temps de préparation des ventes**

C'est la préparation des tournées, des visites (recherche d'information, prise de rendez-vous).

- **Le temps non lié à la vente proprement dit**

Un vendeur consacre un temps non négligeable aux tâches de formation, il doit assister aux réunions organisées à son intention. Il peut être conduit à animer une foire, un salon...etc

3.4.2. Organiser le travail sur le terrain :

Un vendeur est considéré comme le responsable réel de son secteur (il est mieux placé pour connaître son secteur). Il est obligé de soumettre des plans de tournées prévisionnels qui seront présentés à un contrôle à priori²³. Cette responsabilité dépend :

- Des conditions de marketing ;
- Du rôle attribué à la force de vente ;
- De la qualité de personnel de vente.

a) Définition d'une tournée et de son plan

La tournée : c'est le voyage à itinéraire déterminé que fait le vendeur, et correspond à la succession de visites effectuées pendant une période déterminée à l'avance.

Le plan des tournées : c'est le programme de visite chez un certain nombre de clients classés en fonction de leurs importances et de la fréquence des visites à leurs rendre, des distances à parcourir.

- b) **La forme des tournées :** Les formes de tournées fréquemment utilisées par les vendeurs sont les suivantes²⁴ :

La tournée en marguerite :

Dans ce type de tournée, le secteur est subdivisé en quatre (4) sous secteurs (A, B, C et D). Chaque jour, le vendeur visite une parcelle de chaque sous secteur. Par exemple, il visitera le mardi A1, le mercredi le secteur B1, le jeudi le secteur C1 et le vendredi le secteur D1. Le cœur de la marguerite correspond en principe au siège de la société ou au domicile du vendeur. La semaine suivante, il travaillera sur les parcelles B2, C2, etc.

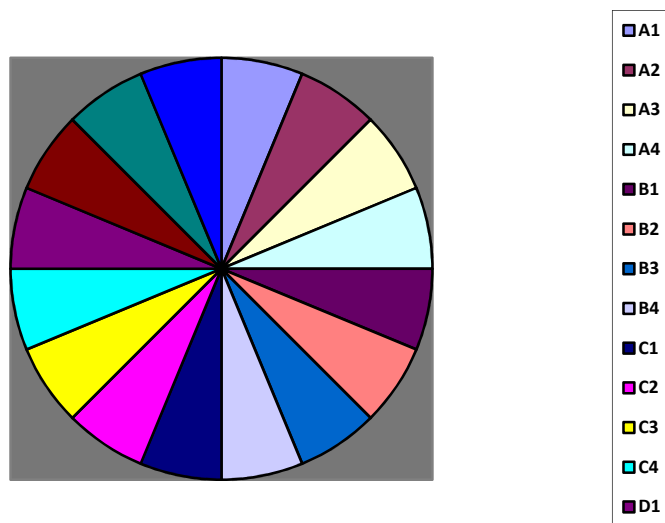
²³ ZEYL (A) et DAYAN (A) .- *Force de vente (Direction-organisation-gestion)*.- 3^e édition.- Paris: Edition d'Organisation.- 2003.-289P.

²⁴ Hamon.C., Lézin.P, toullec.A, Management de l'équipe commerciale, Paris , 2^{ème} édition, Ed DUNOD, 2004, p 213-214

Grâce à cette organisation, le vendeur est présent au cours de la même semaine sur chacun des quatre sous secteurs. Ainsi, il peut rayonner facilement sur l'ensemble du secteur et régler les problèmes éventuels dans un délai raisonnable.

L'avantage de cette organisation est qu'elle permet au vendeur de rentrer chez lui tous les soirs et de communiquer à sa société les commandes à la fin de chaque journée. Cependant, les distances peuvent être importantes et les coûts de ventes élevés.

Schéma 01: La tournée en marguerite



Source : Hamon. (C), Lézin. (P), Toullec. (A).-Management de l'équipe commerciale.- 2^{ème} édition.-Paris : Ed DONUD, 2004.- 212P.

La tournée en spirale (en escargot) :

Dans ce type de tournée, le vendeur visite pendant la semaine ses clients en s'éloignant de son lieu de résidence ou du siège de sa société (V1). Le jour 1, il visite ses clients/prospects sur la spirale comprenant les viles V1, V2 et V3. Le jour 2, il se rend chez ses clients de la spirale V4, V5, V6 et ainsi de suite. A la fin de la semaine, il relira V13 à V1.

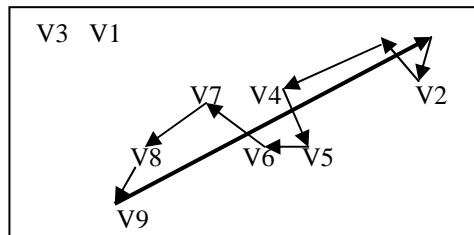
L'avantage de cette organisation est qu'elle permet de visiter régulièrement tout le secteur, de ne pas prendre rendez-vous car les clients connaissent les jours de passage. Cependant, les temps de déplacement sont longs et les frais de vente élevés.

La tournée en zig zag pour un territoire plus vaste :

Organisées autour d'un axe central de déplacement (autoroute par exemple). Le vendeur va de V9 à V1 le lundi soir. Le lendemain, il commence ses visites sur le retour, de part et autre de l'axe central : mardi V1, V2 et V3 ; le mercredi V4, V5 et V6.

L'intérêt de cette organisation est qu'elle permet de ne pas perdre de temps dans les trajets entre les visites, de diminuer le temps de déplacement entre deux clients. Cependant, les trajets sont souvent long et les frais de vente élevés.

Schéma 02 : La tournée en zig zag



Source : Hamon. (C), Lézin. (P), Toullec. (A).-Management de l'équipe commerciale.- 2^{ème} édition.-Paris : Ed DONUD, 2004.- 214P.

Section 04 : Le réseau de vente

L'entreprise peut commercialiser elle-même ses produits par un réseau de vente direct, ou faire appel à des intermédiaires pour la distribution et cela par un réseau de vente indirect.

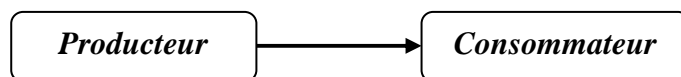
4.1. Définition d'un réseau de vente

Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisé par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux²⁵.

4.2. Les types de réseau de vente

Il existe deux formes :

4.2.1. Le réseau direct : il est caractérisé par l'absence d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur²⁶.

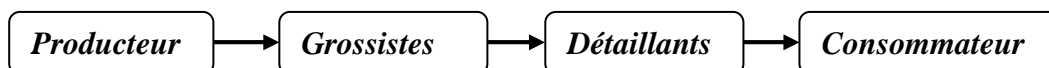


4.2.2. Le réseau indirect : il peut être court ou long, selon le nombre d'intermédiaire entre le producteur et le client final. On parle de circuit court lorsqu'il y a un seul intermédiaire entre l'entreprise et le client final, et de circuit long lorsqu'il y a plusieurs intermédiaires²⁷.

Circuit court :



Circuit long :



4.3. Le choix du système de distribution

La sélection du réseau de distribution est une décision importante pour l'entreprise, l'adoption d'une forme doit être faite en fonction des plans de développements et de la situation actuelle de

²⁵ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op, cit, p.238.

²⁶ BONNEAU (Daniel).- Faire vendre, accompagner et dynamiser un réseau de points de vente.- Paris : édition d'Organisation.- 2000.- p.31.

²⁷ RIEBEN (Laurent).-La validité des contrats de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, Américain et Suisse de la concurrence.-Genève : édition Librairie Droz.-2000.- p.12.

l'entreprise.

Choisir un style de distribution revient à rechercher la meilleure solution pour :

- **Satisfaire la clientèle** : il s'agit de fournir aux clients des services qui sont adéquats avec leurs besoins (service après-vente, délai de livraison... etc.) ;
- **Optimiser les coûts** : il faut savoir gérer les coûts, car les coûts de la distribution représentent entre 35 % et 60 % du prix final d'un produit. La distribution est plus coûteuse pour le producteur en fonction du nombre de clients, de la fréquence de livraison ou de type de produit. De même, si l'entreprise opte pour un réseau de distribution indirect, elle doit former une force de vente spécifique pour l'animation du réseau, et elle doit vérifier que la marge prise par le distributeur sur son produit n'est pas supérieure aux coûts que représenterait une force de vente directe²⁸.

4.4. L'animation des réseaux de vente

Pour animer un réseau de vente, il faut avoir une politique marketing dédiée aux intermédiaires de la distribution. La structuration de cette politique met en évidence trois éléments. Le premier concerne le mode d'allocation de ressources humaines et financières (stratégie push vs stratégie pull), le deuxième consiste en la mise en place des actions opérationnelles à destination du réseau (le Trade marketing), et le troisième élément vise à déterminer la stratégie de relation avec le réseau.

4.4.1. Arbitrer entre stratégies push et stratégie pull

Le réseau de distribution a un impacte sur la performance de l'offre d'une entreprise, celle-ci dispose de deux grands pivots stratégiques :

- La stratégie pull consiste à favoriser le contact direct avec les clients. Dans ce cadre, l'action marketing vise le client final (via les actions de communication en particulier) ;
- La stratégie push consiste à utiliser principalement la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final²⁹.

4.4.2. Le Trade marketing

Pour que l'offre de l'entreprise soit commercialisée par efficacité elle doit, en plus du marketing à destination du client final, construire des actions marketing dédiées aux coéquipiers du réseau.

Un plan de Trade marketing complet se décompose en trois volets :

- Le premier volet correspond à la valeur de l'offre de l'entreprise pour le distributeur

²⁸ MALAVAL (P) et BENAROYA (C).- *Marketing business to business*.- 4è édition.-Paris : Edition Pearson Education, 2009.- pp.425.424.

²⁹ BORDICHINI Jean-Claude, « réseau de vente », <http://www.formaplace.org/elearning/RESEAU-CIRCUIT-CANAL.html> (consulté 28avril2014).

relativement aux offres concurrentes. Cette offre doit être avantageuse par rapport aux autres se qui va permettre aux distributeurs d'attendre leurs objectifs en terme de rentabilité, et de vente ;

- Le deuxième volet du Trade marketing consiste à développer les compétences du distributeur. Ces compétences concernent à la fois la maîtrise technique des offres de l'entreprise, mais aussi les compétences commerciales plus globales du distributeur ;
- Le dernier volet consiste en des programmes d'incitations/stimulations, sous forme de concours pour les vendeurs ou des programmes de fidélisations des distributeurs. Il s'agit d'associer des récompenses à un niveau de performance³⁰.

4.4.3. La stratégie de relation avec le réseau

L'entreprise cherche à trouver la meilleure stratégie à adopter pour régir la relation entre elle et le réseau, deux stratégies s'offre à elle :

- La stratégie d'évitement vise à apporter une différence sur les conditions de l'échange entre l'entreprise et son distributeur par rapport aux concurrents. Dans ce cadre, l'entreprise cherchera à développer des marques fortes, à améliorer sa connaissance du marché, à renforcer ses compétences marketing sur le lieu de vente, à réduire les coûts logistiques ou à attaquer des micromarchés... autant d'éléments qui lui accordent un avantage sur les autres fournisseurs potentiels du distributeur ;
- La stratégie de coopération est une collaboration entre une entreprise et certains distributeurs qui visent à rénover la performance du réseau et satisfaire au mieux les clients. Les domaines de coopération peuvent aller du développement commun de prestations à des collaborations sur la chaîne logistique.

4.5. L'audit du réseau

Pour suivre les changements du marché, être à l'écoute de ses clients, connaître l'impacte de ses actions menées auprès de ces derniers, les responsables commerciaux doivent faire un audit du réseau. L'objectif de l'audit et de connaître la réaction des clients face à l'image de l'entreprise, du service accordé par les vendeurs...etc. Cela va permettre aux dirigeants d'adapter la meilleure organisation afin d'optimiser le réseau.

³⁰ COUDAY (A) et BONNIN (G).- *Marketing pour ingénieurs*.-Paris : Edition Dunod. 2010, Paris.-PP231-232

4.6. Les méthodes de l'audit : elles se présentent sous deux aspects :

4.6.1. La méthode qualitative : elle se fait auprès des clients et des vendeurs :

- **Auprès des clients :** on contacte les clients soit par téléphone ou bien par courrier, par l'entreprise ou par les distributeurs, afin d'avoir des informations du service rendu, du processus de la vente, dans le but d'évaluer la qualité du contact, connaître les défaillances, et apporter des solutions ;
- **Auprès des vendeurs :** les réunions de ventes, les entretiens individuels, c'est le moment où les vendeurs s'expriment sur leur rapport avec les clients, et les obstacles rencontrés sur le terrain, en proposant des solutions adaptées.

4.6.2. La méthode quantitative :

Les tableaux de bord remplis par les vendeurs, permettent d'analyser les ventes par produit, circuit de distribution, et par vendeur. Cette analyse permet de connaître quel réseau le mieux adapter, afin d'apporter des améliorations, compte tenu des contraintes financières de l'entreprise et les attentes des clients³¹.

³¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op.cit., pp.241-242.

conclusion

Dans ce premier chapitre nous, avons montré l'intérêt d'une force de vente dans une entreprise. Cette dernière remplit correctement ses différentes missions lorsqu'elle est organisée d'une manière adaptée à la nature du produit commercialisé, au type de clients, au choix du réseau de vente. Ce qui nous a permis de lever un pan de voile sur notre problématique qui est le management de la force de vente que nous allons approfondir dans le chapitre qui suit.

Introduction

Manager une force de vente, c'est un art : les reflexes, les règles, la représentation, le savoir - faire sont plus importants que les outils.

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

32

Une fois les objectifs déterminés et le calcul de la taille de la force de vente

C'est deux opérations sont très importantes, non seulement lors de la mise en place d'une nouvelle force de vente, mais aussi pendant son activité puisqu'il peut y avoir des ajustements à effectuer.

Dans ce chapitre, il sera question de traiter des différentes tâches et fonctions inhérentes à la gestion de la force de vente dans le but d'obtenir d'elle, un meilleur rendement.

Nous l'avons réparti en (04) sections. On étudiera dans la première section le processus de recrutement et de sélection des vendeurs , en deuxième section, on abordera la formation des vendeurs, puis en troisième section, on verra les différents éléments composant un plan de rémunération et les modalités d'animation et stimulation des vendeurs adaptés à la gestion de la force de vente et en dernière section, on abordera l'une des taches les plus importantes de la gestion de la force de vente , soit les modalités de contrôle , l'évaluation et la supervision de la force de vente et des vendeurs .

³²CHIROUZ.(Y).-Le marketing. tome2.-Paris : édition COTARD.-1997.-P90.

Section 01 : Processus de recrutement des vendeurs

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

1.1. Définition :

Selon R. GUAY et Y. LACHANCE « *le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer les candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche des candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa candidature. La sélection, quant à elle, est un processus permettant de choisir parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaitées* »³³.

1.2. Les objectifs de recrutement :

La procédure de recrutement des commerciaux diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

- Assurer en permanence la performance de l'équipe commerciale.
- Fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleure qualité, au moment opportun et aux moindres coûts possibles.
- Assurer l'adéquation homme/poste, autrement dit, mettre l'homme qu'il faut dans la place qu'il faut.
- Permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence.

³³ GUAY Richard, LACHANCE Yves.-La gestion de l'équipe de vente.-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.- 230P.

- Permettre à l'entreprise d'accroître son potentiel du groupe grâce à l'intégration de jeunes employés.

- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes.

1.3 Le processus de recrutement :

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes qui sont les suivantes :

1.3.1 Avant le recrutement (préparation du recrutement) :

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

A. L'évaluation des besoins :

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

A.1 La rotation du personnel : Les raisons de la rotation du personnel sont :

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

A.2 Le besoin de compétences nouvelles : Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car :

- Le vendeur doit proposer a ses clients des solutions adaptés à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux).
- L'information et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale.
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

A.3 Le développement ou la création de l'entreprise : Le développement ou la création de l'entreprise doit recruter pour constituer une équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés, qui pourront accompagner son développement, conquérir des parts marchés.

B. Définition du poste (Définition du mode de recrutement) :

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

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

Cette définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évaluation dans l'entreprise.³⁴

C. Le profil du vendeur :

Le profil traduit les compétences (savoir – faire), le comportement (savoir être) et la caractéristique du vendeur .Ces dernières doivent correspondre au profil du poste à pouvoir.

Trois caractéristiques suffisent majoritairement ³⁵ :

- **L'empathie** : Capacité de sentir les besoins du client et s'y adapter.
- **L'adaptabilité** : Capacité de se mettre en phase avec le poste .
- **L'ego drive** : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.
- **Qualités intellectuelles** : Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et /ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- **Qualités morales** : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- **Qualités d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- **La communication** : Ecoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.

³⁴ HAMON.(C), LIZAN.(P), TOULLEC.(A) .- Gestion et management de la force de vente.- 2 Emme édition.-Paris .- 2002.- P242-245 ;

³⁵ ZEYL (A) et DAYAN (A) .- *Force de vente (Direction-organisation-gestion)*.- 3^e édition.- Paris: Edition d'Organisation.- 2003.-232P.

- **Caractère favorisant l'action** : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

1.3.2 La 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 entre ces modes d'actions.

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

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

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

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

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

1.3.3 La sélection des candidats :

Cette étape du recrutement permet de choisir les profils adaptés au poste à pouvoir parmi les candidatures reçues.

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

A. Le tri des candidats :

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

- Les candidats à convoquer pour entretien ;

- Les éliminés auxquels on envoie en lettre expliquant le refus ;
- Les autres, en attente, seront contactés éventuellement ;

B. Les tests

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

▪ **Les tests d'aptitudes mentales**

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

▪ **Les tests de personnalité**

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

C. Les entretiens :

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

C.1 Les entretiens collectifs : ont pour objectif de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir, de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter.

L'avantage de cet entretien est de permettre un gain de temps et un gain financier.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leurs comportements au sein du groupe.

C.2 Les entretiens individuels : Cette phase peut avoir lieu soit immédiatement après l'entretien collectif, soit après convocation. Son but est de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

1.3.4 L'intégration des 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 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 et leurs supérieurs hiérarchiques font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent, ensemble, les objectifs d'activité et le plan de formation.

Nous déduisons ainsi de tout ce qui précède, que le processus de recrutement est décisif pour le comportement futur qu'aura le vendeur dans l'entreprise. En effet, la fidélisation de l'employé commence déjà hors du recrutement .Néanmoins , même si le recrutement est efficace , le vendeur a besoin d'évoluer au sein d'une équipe bien animée et stimulée pour donner de bons résultats et s'attacher à l'entreprise.

Section 2 : La formation de la force de vente

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir). Des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »³⁶

La formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir, de façons adéquate, leurs tâches actuelles et futures ».³⁷

« 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 »³⁸.

Quelles que soient les qualités et les connaissances qu'ils possèdent, au moment de leur embauche, les vendeurs doivent, de la part de l'entreprise où ils travaillent, une formation complémentaire. La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de l'élément humain un facteur clé de succès.

Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

L'entreprise attend donc un retour, sous forme d'augmentation, des résultats et l'amélioration de sa performance.

Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

³⁶ RAMOND.P.- Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2eme édition, ED MEXIMA, Paris, 2002, page143.

³⁷ FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier.-Gestion des ressources humaines.- 2eme édition.- Canada.- 2001, 335P.

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

La formation a pour but de :

- ❖ Contribuer à l'efficacité collective ;
- ❖ Préparer aux évolutions ;
- ❖ Prévenir les inadaptations ;
- ❖ Atteindre les objectifs.

2.1 Les besoins en formation :

La formation du personnel en place, consiste à les mettre au courant de l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise, au souci d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrières.

Il faudra alors, déterminer les besoins en formations des vendeurs en fonction de leur statut qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

L'entreprise doit analyser avec ses vendeurs leurs besoins de formations dans le but de remédier les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente.

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparaît :

- ❖ Lorsque un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement.
- ❖ Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances, erreurs.
- ❖ Lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque ou améliore un point faible qui a été auparavant identifié.

2.2 Le contenu de la formation :

À l'issue du diagnostic, les programmes de formation sont élaborés par le responsable de la formation. Le contenu varie en fonction de la formation envisagée, il existe plusieurs types de formation :

A. Formation de base : Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous citons :

- ✓ La présentation de l'entreprise ;
- ✓ La présentation de la gamme du produit ;
- ✓ L'apprentissage des techniques de vente ;
- ✓ La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente ;
- ✓ La description des caractéristiques de la clientèle ;
- ✓ La description des caractéristiques des concurrents ;

B .Autres formations : Elles complètent la formation de base :

- ✓ La gestion du temps, l'organisation de tournées : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités ;
- ✓ Les stages de développement personnel : théâtre, expression personnelle sont susceptibles d'améliorer l'attitude du vendeur face à sa clientèle ;
- ✓ L'amélioration du niveau général du vendeur : qui consiste à améliorer sa culture générale (langue, économie, marketing....etc.), ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

2 .3Les modalités de la formation :

La taille de l'entreprise, le nombre de vendeurs à former et le contenu des programmes de formation, déterminent la formation qui sera adoptée.

La formation est directement réalisée par l'entreprise ou par des organismes spécialisés.

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

Tableau 4 : Les modalités de la formation

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

Source : HAMON.C, P.LEZEN, A.TOULLEC.-Paris.-2002.- Page28.

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

Remarque :

Souvent, les entreprises optent pour une solution intermédiaire : les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leurs équipes eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

2.4 Le coût de la formation :

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en œuvre et la formule adoptée. En général, on distingue deux catégories de coûts liés à la formation :

A. Les coûts directs :

Ils concernent les coûts de la formation elle-même. Ils représentent soit les coûts facturés par un organisme spécialisé, soit le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais d'hébergement, d'organisation et de déplacement.

B. Les coûts indirects :

Ils concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente, et le manque à gagner soit le chiffre d'affaires qui ne sera pas réalisé pendant la formation.

2.5 L'évaluation de la formation :

L'évaluation³⁹ des résultats de la formation, est l'étape dont laquelle on va établir l'impact de la formation sur les vendeurs. Plusieurs critères d'évaluation peuvent être envisagés, tels que la satisfaction des vendeurs à l'égard de la formation, le niveau de réalisation des objectifs de formation, la rentabilité des actions de formation.

J.M.PERITTI distingue trois niveaux :

- 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.

³⁹ PERITTI.J.M.- Gestion des ressources humaines. 5eme édition.-Paris : Edition Vuibert.- 2000.-page 436.

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

La rémunération exerce une grande influence sur la motivation et le moral des vendeurs, et par conséquent sur leur comportement, leur performance et le turnover. Une rémunération insuffisante risque de démotiver la force de vente et perdre ses meilleurs éléments au profit des concurrents. Le rôle du responsable de la force de vente est d'élaborer un plan de rémunération qui incitera les vendeurs à adopter un comportement qui soit compatible avec les meilleurs intérêts de l'entreprise.

3.1 Définition de la rémunération :

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE, la rémunération « est la contre partie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarié/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprises). La rémunération peut prendre des formes diverses : salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, régime de prévoyance, avantages en nature,... etc. »⁴⁰

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

Un bon système de rémunération doit être :

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

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

Elle doit :

- L'être le reflet le plus exact possible de la quantité » et de la qualité de travail fondé.

⁴⁰ MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : *vocabulaire, concepts et outils*.-Paris : Ed économique.-1998,-p.378.

- Permettre de recruter et de conserver les commerciaux de qualité.
- Correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.

3.2 Les composantes d'un système de rémunération :

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

3.2.1. Le fixe :

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

- Les avantages
 - ✓ C'est un système sécurisé ;
 - ✓ Les coûts salariaux sont faciles à prévoir ;
 - ✓ Pas de litige sur le mode de calcul.
- Inconvénients
 - ✓ Peu stimulant ;
 - ✓ Le coût salarial est une charge fixe élevée ;
 - ✓ Pas de possibilités de canaliser, et d'orienter les efforts à produire⁴¹.

3.2.2. La commission :

Définition : « Une commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaires réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, un apporteur d'affaires ou à une société détentrice de droits intellectuels dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties »⁴².

⁴¹ VAIREZ (Richard) : *Techniques de vente et management des vendeurs*.- 1^e édition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.-p.268.

⁴² http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission

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

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

- Les avantages
 - ✓ Très motivant ;
 - ✓ Entraîne de forts gains pour les vendeurs performant, ce qui permet de les conserver ;
 - ✓ Les coûts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires de l'entreprise;
 - ✓ Incite les vendeurs à travailler plus.
- Les inconvénients
 - ✓ Les vendeurs se préoccupent plus de vendre, et négligent la prospection et parfois le suivi de la clientèle ;
 - ✓ Elle rend le recrutement plus difficile, surtout lorsqu'il y a beaucoup de prospection à faire ;
 - ✓ Ne prend pas en considération l'ancienneté du vendeur ;
 - ✓ Diminue la mobilité du vendeur d'un secteur à un autre ;
 - ✓ Peut conduire à des gains trop élevés, ce qui peut entraîner des conflits avec le personnel sédentaire⁴³.

3.2.3. La prime :

« La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires »⁴⁴

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

- Objectifs qualitatifs : chiffre d'affaires (gamme de produits, ligne de produits...), chiffre d'affaires par type de produits (produits stratégiques, prioritaires...), marge à réaliser, quantité de produits à vendre, part de marché, clientèle, nombre de visites clients, de prospection....

⁴³LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : op, cit, p.473.

⁴⁴ZEYL.A, DAYAN.A, Op.,cit, page411

- Objectifs quantitatifs : performance (progression de leur « savoir vendre »), fidélisation (pour certains clients), conquête (nouveaux marchés), organisation (temps de déplacement, organisation des tournées...), remontée de d'information, veille commerciale...

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

3.3. L'élaboration d'un système de rémunération performant :

Afin d'élaborer un système de rémunération efficace permettant d'éviter les conflits et dysfonctionnements au sein de l'organisation commerciale, il est conseillé à l'entreprise d'opter pour une formule qui combine entre son activité, ses objectifs commerciaux et les objectifs individuels du vendeur prenant en compte ses compétences et les efforts fournis.

Pour ce faire, l'entreprise combine les différents systèmes de rémunération cités ci-dessus.

Elle réserve une partie fixe, qui sécurise le vendeur en cas de chute des ventes, ou de l'exercice des tâches et missions non concernées par la commissions (la prospection, l'animation de salon...), une commission qui incite le vendeur à développer le chiffre d'affaires, à augmenter sa part des ventes sur le marché et les marges tirées, et une prime pour la réalisation des résultats qui dépassent les objectifs fixés préalablement, dans un timing bien délimité.

Un système de rémunération doit donc être à la fois :

- *Motivant* : incite le commercial à l'effort.
- *Stimulant* : doit l'amener à se surpasser, le pousser à améliorer ses résultats.
- *Sécurisant* : lui donner une assurance de revenu.
- *Homogène* : afin de souder l'équipe.
- *Réalisable* : en termes de coûts pour l'entreprise.
- *Equitable* : tient compte de la classification des vendeurs et du marché du travail.
- *Reconnaissant* : des efforts déployés par les vendeurs.
- *Cohérent* : il doit être en adéquation avec la politique de l'entreprise.

3.4. L'animation de la force de vente :

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ». ⁴⁵

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.

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

3.4.1 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 motive.
- 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.

Donc animer est le grand rôle du chef commercial :

⁴⁵ FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1^e édition, 1988, page9.

- « Animer c'est faire sentir une présence permanente même a distance »
- « L'animateur domine les situations sans dominer les hommes »

Le responsable de l'équipe de vente doit :

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

3.4.2. Les type d'animations :

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente, elle favorise la communication au sein de l'entreprise, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation des responsabilités.

3.4.2.1 La communication :

L'animateur de la force de vente est appelé à communiquer régulièrement avec ses vendeurs afin de les encourager et les motiver à faire durer les résultats obtenus.

Les objectifs de la communication

- Interpréter et expliquer aux acteurs de la vente les politiques de commercialisation adaptées par la hiérarchie ;
- Présenter des discours rassurants et motivants afin que le vendeur puisse être concentré sur les objectifs fixés ;
- Cerner et fournir l'information nécessaire au travail et le rendre commode ;
- Favoriser les relations interpersonnelles vendeurs-animateurs et entre les vendeurs eux-mêmes ;
- Transmettre à la direction les besoins des vendeurs ;
- Suggérer des changements concernant l'orientation de la force de vente.

On ne peut négliger les difficultés rencontrées par l'animateur dans l'exercice de sa fonction ; lui qui est appelé à effectuer son travail dans deux sens. Primo, rechercher l'information dans tous les services de l'entreprise, la traiter, l'interpréter, et de transformer

celle qui est nécessaire au bon déroulement de l'activité du vendeur ; secundo, synthétiser l'information recueillie par les vendeurs dans leur investissement sur le terrain et de la transférer à la direction commerciale ou à d'autres directions.

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de la firme, le responsable des ventes dispose de différents moyens tels que :

- ✓ Les circulaires.
- ✓ Les notes.
- ✓ Les flashes d'information.
- ✓ Les lettres personnelles.
- ✓ Le journal de la force de vente.
- ✓ La conférence.
- ✓ La réunion des vendeurs.

3.4.2.2. Les aides techniques :

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

- **Les aides pour le perfectionnement du vendeur** : on trouve généralement :
 - Le manuel de vente.
 - Les classeurs d'informations.
 - Les fichiers clients.

- **Les aides pour la visite chez le client potentiel** : telles que :

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

3.4.2.3. La formation :

L'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche à former, il est le mieux placé pour détecter ses besoins personnels et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et du vendeur.

Elle permet aussi de développer les capacités et aptitudes des vendeurs, ainsi que leurs potentiels dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

3.4.2.4. La délégation :

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

3.4.3. Les techniques d'animation : Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet, de mettre en relief, un ensemble de techniques principales qui sont :

3.4.3.1. Le climat de travail : Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales

- **Le moral du groupe :** sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités des groupes (l'esprit de Corps.). Il influence directement le moral de chaque individu.
- **Le moral du vendeur individuel :** Son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de la société en particulier.

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

3.4.3.2. L'accompagnement du vendeur sur le terrain :

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation, elle permet de :

- ✓ Maintenir le contact avec le vendeur.
- ✓ Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux.
- ✓ Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

3.4.3.3. Les réunions de travail :

Les contacts entre les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors de réunion de groupe.

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

- ✓ Régulières : quotidiennes ou hebdomadaires.

- ✓ Annuelles : ils se réunissent pour, par exemple, présenter les résultats de l'année,...etc.
- ✓ Occasionnelles : ils se réunissent dans des événements exceptionnelles (Lancement d'un nouveau produit).

3.3.3.4. La rémunération des vendeurs :

C'est un élément important à considérer pour l'animation d'une force de vente. Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, et avoisine celui des concurrents. Ainsi, l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de vente.

3.5. La stimulation de la force de vente :

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mises au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

3.5.1. Les techniques de stimulation :

Par rapport aux techniques d'animation, ses techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

- **Les concours**

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyages, ou d'argent...etc.

- **Les récompenses honorifiques**

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tous les salariés.

- **Les jeux**

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de création, les connaissances, voir le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une campagne de stimulation.

- **Les voyages**

Ils demeurent la récompense la plus préférée et la plus privilégiée pour les responsables commerciaux, laissant un bon souvenir dans l'esprit des commerciaux, créant un sentiment d'appartenance et d'attachement à l'entreprise. Les voyages les plus stimulants sont ceux qui sont organisés en équipe, une méthode à laquelle l'entreprise fait recours pour accroître la cohésion de l'équipe, d'améliorer le climat social et de sensibiliser ses collaborateurs.

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

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé »⁴⁶

Il est indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelles mesures les vendeurs réalisent leurs missions de façon satisfaisante.

Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

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

Donc, un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus.

Mais la principale condition de la réussite d'un système de contrôle est son acceptation par les vendeurs. Il faut donc faire accepter, au vendeur, le principe de la mesure, de l'évaluation et des propositions d'actions correctrices, comme il est indispensable qu'il comprenne bien l'importance de ce contrôle pour les deux partenaires (l'entreprise et le vendeur).

4.1. Les types de contrôle de la force de vente :

Un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables et réalisables. Cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Il existe deux types de contrôles : qualitatifs et quantitatifs.

4.1.1. Le contrôle quantitatif :

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis.

Ce contrôle se fait à l'aide des critères suivants :

- ✓ Comparaison des ventes aux quotas.

⁴⁶ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, page 62.

- ✓ Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).
- ✓ Fréquence des visites effectuées.
- ✓ Nombre et taille des commandes prises.
- ✓ Chiffre d'affaires moyens par visite.
- ✓ Frais d'exploitation du vendeur.
- ✓ Nombre de nouveaux clients.

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

4.1.2. Le contrôle qualitatif :

Ce contrôle comporte sur des connaissances du vendeur (produit, client, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

4.2. Les modalités du contrôle de la force de vente :

Différentes modalités sont envisageables. Il faut noter que l'une n'exclut l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et combiner.

4.2.1. L'accompagnement :

Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

4.2.2. L'analyse des documents du vendeur :

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

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

4.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord :

Le tableau de bord est un document qui regroupe l'ensemble des indicateurs de l'activité du vendeur. Il compare les réalisations et le prévisionnel (les objectifs). Il intègre généralement le calcul d'un taux de réalisation des objectifs et le chiffrage d'écarts qui expriment la différence entre réalisations et prévisions.

Le tableau de bord met en lumière les points à travailler pour atteindre l'objectif de productivité. Il donne des pistes pour initier des actions : formation, stimulation, motivation...etc. Il indique dans quel compartiment de l'activité, il faut progresser pour réaliser les objectifs.

Le tableau de bord de la force de vente est obtenu par le regroupement des tableaux de bord individuels. Document essentiel dans le management d'une équipe commerciale, il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, leur nature et leur niveau : la somme des objectifs de chacun des commerciaux doit être au minimum égale à l'objectif global de l'équipe.

Il contient les informations suivantes :

- ✓ Chiffre d'affaires par clients, par produit.
- ✓ Nombre de nouveaux clients.
- ✓ Taux moyen de remises.
- ✓ Nombre de commandes.
- ✓ Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

4.3. L'évaluation de la force de vente :

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations »⁴⁷

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences ».⁴⁸

4.3.1. Les styles d'évaluation

R. MOULINIER⁴⁹ distingue pour un commercial, deux types d'évaluation :

- **L'évaluation mensuelle** : portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.

⁴⁷ DEUMEUR. C. - Marketing.-Paris : 2ème édition SIREY.-2001.-262P.

⁴⁸ MOULINIER.R.- Les 500 mots clés de la vente.-Paris : édition DUNOD.-1997.- 119P.

⁴⁹ Idem 2

- **L'évaluation annuelle** : faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

4.3.2. L'importance de l'évaluation :

L'évaluation de la force de vente sert à:

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints ;
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu se rendre compte de l'importance des différentes tâches et fonctions inhérentes de la gestion de la force de vente. Le responsable commercial est tenu de bien respecter les étapes du processus de recrutement afin d'optimiser les choix des vendeurs, d'élaborer un plan de rémunération à la fois motivant pour la force de vente et acceptable par l'entreprise, d'assurer des formations afin de motiver les commerciaux et augmenter leurs compétences et capacités mais aussi les motiver à travers des actions d'animation et de stimulation car la rémunération et la formation peuvent ne pas suffire. Le responsable commercial doit, afin de mesurer les résultats et l'impact de ses actions sur la force de vente et des vendeurs, mettre en place un ensemble de techniques d'évaluation et de supervision.

Introduction

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

Section 01 : Historique de Tchín-lait/ Candia et ses concurrents

Tchín-Lait propose des produits laitiers traités sous ultra haute température (UHT) sous la marque Candia. L'entreprise est constituée d'un capital social de 497.000.000 DA détenu en grande partie par Mr BERKATI. Cette laiterie est construite sur une superficie de 6000 m².

1.1. Fiche signalétique de l'entreprise

Tchín-Lait/ Candia était présente sur le marché des boissons gazeuses depuis 1952 sous le nom de Tchín-Tchín. Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans la production et le conditionnement des produits sous forme de liquide.

Le choix donc pour elle de cette conversion était purement stratégique du fait de :

- L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses telles que Coca Cola, Pepsi ;
- Le lait est devenu un produit fortement demandé et un élément de base dans l'alimentation des algériens (le marché algérien du lait représente plus de 3 milliards de litres par an, soit 100L/habitant/an).

1.1.1. Adresse et raison sociale

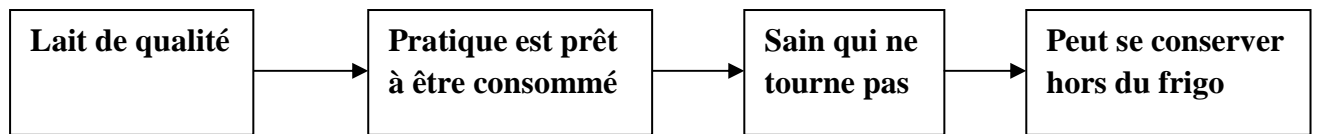
Tchín-Lait/ Candia est implantée à l'entrée de la ville de Bejaia, et exactement sur la route nationale n°12 Bir Slam à 300 mètres de l'entrée de la wilaya, à 2km de l'aéroport et à environ 1km du port de Bejaia. C'est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL.

1.1.2. L'activité de l'entreprise

La mission de l'entreprise Tchín-Lait/ Candia est de satisfaire les besoins du marché du lait UHT en Algérie, son activité principale, la production du lait UHT et sa commercialisation.

1.1.3. Le choix du lait UHT

Schéma 3 : Les qualités du lait UHT



Source : document de l'entreprise Tchîn-lait

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait, elle représente un marché de plus de trois milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne du froid (résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, ils requièrent la continuité et la non rupture de la chaîne froide, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions nord de l'Algérie est lippus dans les régions du sud.

La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitant une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait est une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent différente chez le distributeur et le producteur.

1.1.4. Capacité en ressource humaine

Tchîn-Lait/ Candia emploie 504 personnes (dont 29 femmes), 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et 53% des agents d'exécution.

1.2. Le contrat de franchise Candia

Candia, qui a 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait UHT, a délibérément choisi de réaliser un contrat de franchise avec Tchiv-lait. Ce contrat n'est qu'un partenariat entre Tchiv-lait et Candia le leader européen du lait, où chacune des parties tire avantage, Candia peut étendre sa marque à l'échelle mondiale, Tchiv-lait quant à elle peut bénéficier du savoir-faire Candia.

Voici, quelques engagements des deux parties qui sont entre autres :

1.2.1. Les engagements de Candia : l'engagement le plus important de Candia est d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous le label Candia. Comme elle s'engage à fournir toute l'assistance nécessaire au franchisé en ce qui concerne les modalités de fabrication, le choix des équipements, la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières utilisées, élaboration de plan marketing, merchandising et aussi mettre à la disposition de Tchiv-lait toute innovation technologique développée par Candia.

1.2.2. Les engagements de Tchiv-lait/ Candia : payer une redevance annuelle qui représente un certain pourcentage du chiffre d'affaires. Comme elle doit respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits (matière première, ingrédient, emballage). Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de Candia sur le choix des fournisseurs d'équipement et de matière première.

1.3. Capacité de production :

La capacité de production de Tchiv-lait/ Candia est comme suit :

Conditionnement :

Format 1L : 740.000litres/jour.

Format 20cl : 96.000litres/jour (480.000 emballages 20cl).⁵⁰

1.4. Les concurrents de Tchiv-Lait/ Candia

Le marché de Tchiv-Lait/ Candia concerne l'ensemble des produits semblables et directement concurrents à ses produits. Donc, avec le lait UHT de Tchiv-Lait/ Candia, c'est l'ensemble des concurrents directs c'est-à-dire toutes les entreprises fabriquant le lait UHT.

⁵⁰ Document interne de l'entreprise Tchiv-lait/ Candia.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchinq-Lait / Candia

Pour l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia, les concurrents, dans le domaine du lait UHT sont entre autres :

- **Lactel** : produit du lait UHT et est directement concurrent avec l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia ;
- **Loya** : qui au début était sur le créneau de la poudre de lait, s'est vite lancé dans la production du lait UHT vu la porosité du marché ;
Il faut noter que les deux marques à savoir **Loya** et **Lactel** sont produites par l'entreprise **IFKI** qui est située à Sidi Bel-Abbes ;
- **El-marai** : qui est une marque importée d'Arabie Saoudite ;
- **Sidi Fredj** : produit aussi le lait UHT, et nous avons aussi les marques : **Celia, PATURA, O'Lait** ;
- **Compilé** : développé par le groupe agro-alimentaire des frères IDRISSE, produit le lait UHT et lait aromatisé et jus, il se localise à Oran ;
- **Hodna** : produit du lait UHT, elle a commencé en février 2013. Elle est située à M'sila.
- **Soummam** : spécialisée dans la production du yaourt et produits similaires.

1.5.Objectifs de l'entreprise

Tchinq-Lait/ Candia a de multiples objectifs, dont les plus importants sont :

- Préserver son image de marque;
- Etre le leader national dans la production de produits laitiers avec des parts de marché plus importantes ;
- Diversification de sa gamme de produits par l'innovation.

2. Structure organisationnelle de Tchinq-lait/ Candia

D'après l'organigramme, l'entreprise Tchinq-Lait Candia contient sept directions situées au même niveau hiérarchique. L'entreprise a choisi une structure fonctionnelle, les fonctions fondamentales sont toutes situées au même niveau et rattachées directement à la direction générale (voir annexe N°01).

Comme notre travail a été réalisé au sein de la direction marketing et des ventes, on détaillera cette direction pour mieux comprendre son mode de fonctionnement.

2.1 Présentation et organigramme de la direction Marketing et ventes

2.1.1 .Présentation de la direction Marketing et ventes

Cette direction a été créée dans l'entreprise fin 2000. Elle est composée de trois (03) services :

A. Service Marketing : Il est chargé de la :

- _ Supervision de l'application de la stratégie marketing de l'entreprise.
- _ Proposition des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente.
- _ Supervision de la communication externe de l'entreprise : campagne média, relation presse, foires exposition.
- _ Supervision de la relation d'étude de marché et tests consommateurs.
- _ Suivi des réclamations des consommateurs.

B. Service Force De Vente : Il est chargé de la :

- _ Supervision, de contrôle et de promotion des ventes Tchou Lait auprès des dépositaires, grossistes, épiciers, superettes.
- _ Optimisation de la représentation des produits Tchou Lait dans les points de ventes.
- _ Coordination et relayer les actions marketing.
- _ Des promotions auprès des intermédiaires.

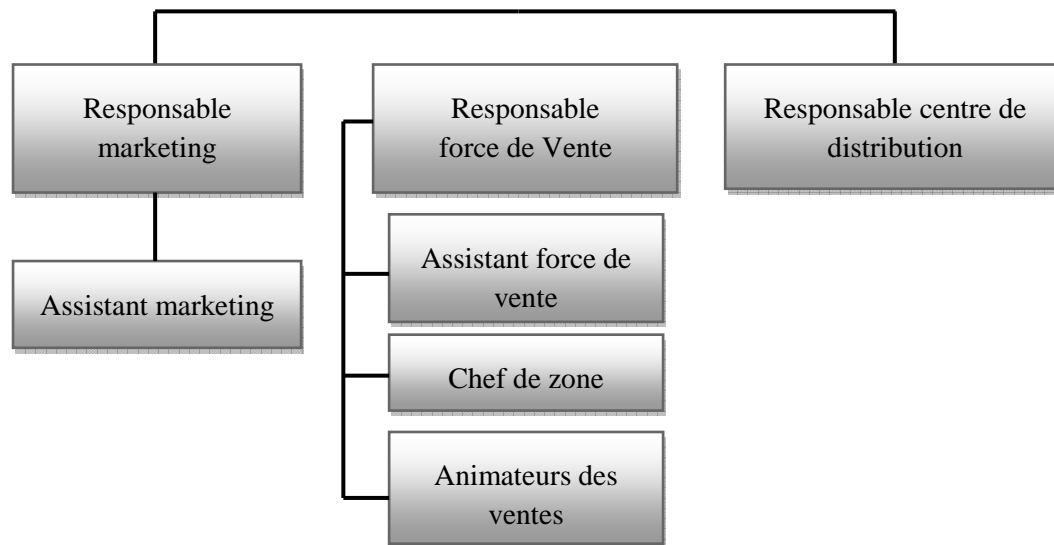
Veille concurrentielle : faire remonter toutes les informations relatives au marchés, aux concurrents, et

à la distribution, consommateurs.

C. Service Centre de Distribution : Il a pour missions :

- _ Traitement administratif des ventes.
- _ Suivi des commandes clients.
- _ Facturation et gestion des stocks de produits finis.

2.2 Schéma 4 : L'Organigramme de la direction marketing et vente



Source : La direction marketing & vente de Tchín-lait/ Candia.

3. Evolution du chiffre d'affaires

Tchín-lait/ Candia est entrée en exploitation en mai 2001. Elle n'a pas pu écouler ses produits, en raison des événements de Kabylie qui ont duré près de deux mois, et depuis, le chiffre d'affaires est sans cesse en constante évolution.

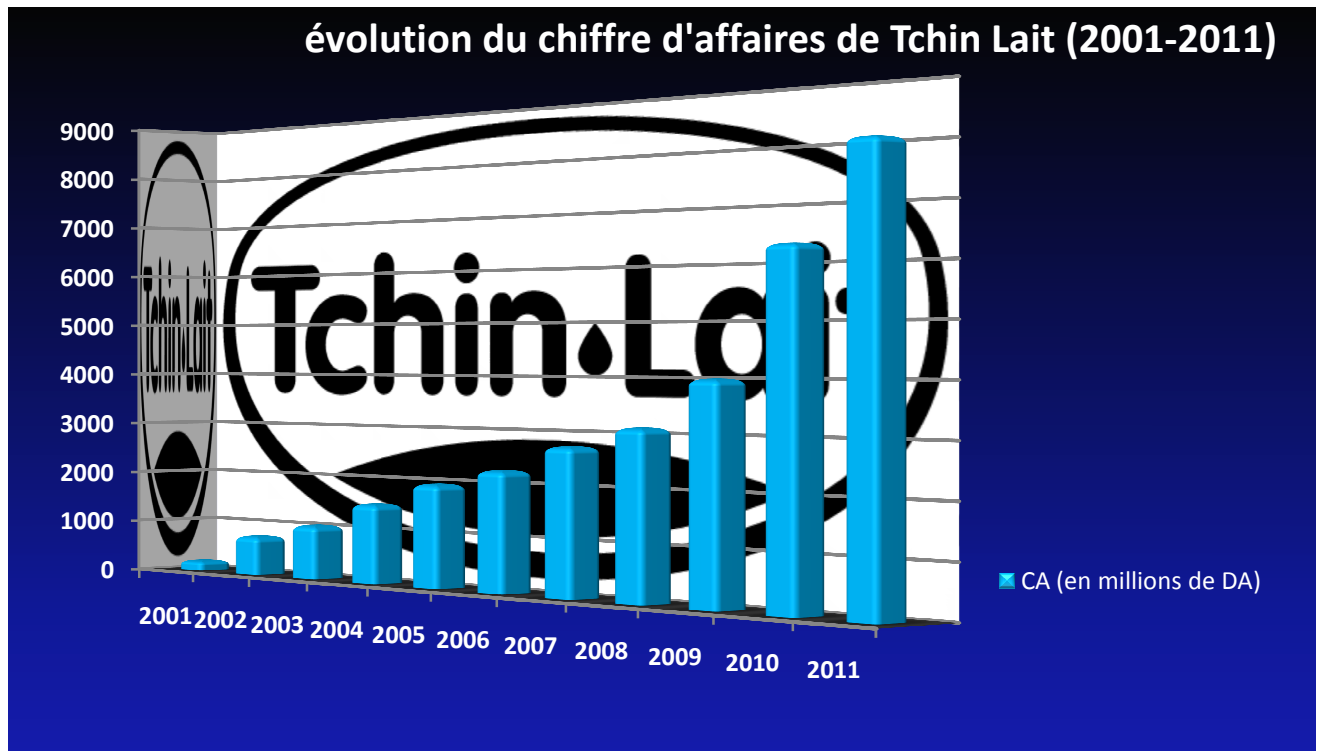
Tableau 5 : Evolution du CA de l'entreprise Tchín-lait/ Candia.

| Année | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CA (Millions de DA) | 200 | 770 | 1.053 | 1.534 | 1.968 | 2.274 | 2.754 | 3.123 | 4.000 | 6.307 | 8.028 |

Source : Document de l'entreprise

Le schéma suivant représente l'évolution du chiffre d'affaires depuis sa création⁵¹ :

Schéma 5 : Evolution du CA de l'entreprise Tchîn-lait/ Candia.



Source : Réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en augmentation continue depuis 2001 à 2011. Passant de 200 millions de Dinars en 2001 à 8 milliards et 28 millions, soit une augmentation de 3053,5%. Cela s'explique par la forte demande des produits laitiers en Algérie, la bonne qualité des produits vendues, la politique commerciale menée par l'entreprise à travers notamment des campagnes de promotion, lancement de nouveaux produits... Mais aussi et surtout la marque de Candia connue par les consommateurs Algériens pour la bonne qualité des produits qu'elle offre.

Quelques soit Le chiffre d'affaires réalisé en 2001 s'élève à 200 millions de Dinars (de mai à décembre 2001 car durant cette période la région à connu des mouvements citoyens perturbant l'activité économique). Elle a produit près de 5 millions de litres de lait UHT, 650 000 litres de L'ben et 400 000 litre de Raïb durant cette même période.

⁵¹ Document interne de l'entreprise Tchîn-lait/ Candia.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchîn-Lait / Candia

Durant l'année 2002, le chiffre d'affaires était de 770 millions de Dinars dont 13,4 millions de Dinars à l'exportation (Lybie). L'entreprise a vendu 15,5 millions de litres de lait UHT, 2,4 millions de litres L'ben, 2 millions de litres de Raïb et 48 000 litres de crème fraîche. A noter que l'entreprise a lancé Candia Fraîcheur en Décembre de la même année avec une vente de 46 000 litres.

En 2003, l'entreprise a atteint un chiffre d'affaires d'un milliard et 53 millions de Dinars. 21 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus, 1 millions de litres de lait Silhouette (lancé en janvier 2003) et 200 000 litres Entier (lancé en Novembre 2003), 1,5 million de litres L'ben, 1,6 millions litres de Raïb, 2,7 millions de briques Fraîcheur (tous parfums confondus) et 9 000 litres de crème fraîche.

En 2004, Candia Tchîn Lait a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard et 534 millions de Dinars. Elle a produit et vendu 28 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,2 millions de litres de Silhouette, 2,5 millions de litres Entier, 1,7 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » lancé en Juin 2004, 827 000 litres de Lait & jus « Orange-Ananas » et « Pêche Abricot » lancé en octobre 2004, 881 000 litres L'ben, 1,5 millions de litres de Raïb, 1,27 millions de briques Fraîcheur 50cl et 168 000 briques fraîcheurs 1L (lancé en 2004).

En 2005, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard et 968 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 38 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,654 millions de litres de Silhouette, 3, 942 millions de litres Entier, 1,27 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,24 millions de litres en format 1L et 22 600 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2005), 2,398 de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 2,334 millions de litres en format 1L et 63 000 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2005). A noter que l'entreprise a arrêté la fabrication et la commercialisation des ses produits frais (L'ben, Raïb et Fraîcheur) à partir de Juin 2005.

En 2006, Tchîn Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 2 milliards et 274 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 41,7 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,975 millions de litres de Silhouette, 4,654 millions de litres Entier, 1,444 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1 millions de litres en format 1L et 444 000 litres en format, 1,76 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 939 000 de litres en format 1L et 821 000 litres

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchou-Lait / Candia

en format 20cl. Tchou Lait a lancé en début de cette année un lait aromatisé à la fraise dont les ventes sont estimées à 210 000 litres.

En 2007, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 2 milliards et 754 millions de Dinars. 41,7 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus, 2,062 millions de litres de Silhouette, 3, 589 millions de litres Entier, 1,224 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1 millions de litres en format 1L et 224 000 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2007), 599 905 litres de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 396 954 litres en format 1L et 202 950 litres en format 20cl, 80 170 litres de lait aromatisé à la fraise et 834 413 litres de lait VIVA lancé en août 2007.

En 2008, le chiffre d'affaires de l'entreprise c'est élevé à 3 milliards et 123 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 38,6 millions de litres de lait partiellement écrémé et 1,2 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 1,78 millions de litres de Silhouette, 3,57 millions de litres Entier, 2,58 millions de litres VIVA, 1,81 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,26 millions de litres en format 1L et 543 248 litres en format 20cl, 910 327 de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 575 055 litres en format 1L et 335 272 litres en format 20cl et 202 584 litres d'unités en poudre (lancé en juin 2008). L'entreprise a, par ailleurs, arrêté la commercialisation de du Lait & Jus « Fruits et Bois » aux formats 1L et 20cl ainsi que le lait aromatisé à la fraise.

En 2009, Tchou Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 45 millions de litres de lait partiellement écrémé et 2,3 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 2,4 millions de litres de Silhouette, 5,3 millions de litres Entier, 3,5 millions de litres VIVA, 3,55 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 2,16 millions de litres en format 1L et 1,4 millions de litres en format 20cl, 1,15 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 924 000 litres en format 1L et 231 000 litres en format 20cl et 1,240 millions de litres unités en poudre.

En 2010, le chiffre d'affaires de l'entreprise était de 6 milliards et 307 millions de Dinars. L'entreprise a vendu 50,113 millions de litres de lait partiellement écrémé et 1,458 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 2,567 millions de litres de Silhouette, 3,314 millions de litres Entier, 4,516 millions de litres VIVA, 3,191 millions de

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchou-Lait / Candia

litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,628 millions de litres en format 1L et 1,563 millions de litres en format 20cl, 1,964 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 100916 litres en format 1L et 1,863 litres en format 20cl et 1,818 millions de litres unités en poudre.

En 2011, le chiffre d'affaires de l'entreprise était de 8 milliards et 28 millions de Dinars. L'entreprise a vendu 67,402 millions de litres de lait partiellement écrémé, 4,068 millions de litres de Silhouette, 6,117 millions de litres Entier, 12,355 millions de litres VIVA, 23,034 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 3,034 millions de litres en format 1L et 12,344 millions de litres en format 20cl, et 2,518 litres de boisson en format 1L et 6,714 litres de boisson à l'orange en format 20.

Constatations qui méritent d'être faites :

- Le lancement de nouveaux produits presque chaque année, cela pour répondre aux exigences des consommateurs (demi écrémé, silhouette, lait Entier, Candy Choco, lait-jus en 2004, Candy fraise en 2006, Viva en 2007, boisson orange, lait en poudre en 2008, et pour l'année 2011 boissons citronnade) ;
- En fin 2007 et début 2008, l'entreprise a commencé à utiliser la force de vente et une nouvelle stratégie de distribution qui est la distribution directe ce qui explique l'évolution rapide du chiffre d'affaire en fin 2008 ;
- La crise qu'a connu le marché du lait en sachet a contribué à l'apparition d'une forte demande des produits de Tchou-lait/ Candia ;
- L'évolution de la couverture géographique des dépositaires de Tchou-lait/ Candia a contribué au fait que son produits soit vendu sur tout le territoire algérien.

Section 02 : Le mix marketing et réseaux de distribution de Tchiv-lait/ Candia

L'entreprise produit une gamme diversifiée, et elle pratique un prix qui est calculé sur la base de certains critères, pour faire connaître ses produits aux consommateurs elle utilise une politique de communication et un réseau de distribution qui répond à ses objectifs.

2.1. Le mix marketing

2.1.1. La politique de produit

La gamme de production Tchiv-Lait/ Candia est constituée actuellement de⁵² :

- **Lait longue conservation** : conditionné en emballage "TETRA PAK" ou "COMBI - BLOC" 1litre.
 - ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra Haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl ;
 - ✓ Lait stérilisé UHT, ENTIER, à dominante Rouge ;
 - ✓ Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D ;
 - ✓ Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons**
 - ✓ Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco » en emballage 1L et 20 cl ;
 - ✓ Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Pêche-Abricot), dénommé « Lait-Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre instantanée** : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits** : conditionné en emballage Tetra pak 20cl avec paille et en emballage combibloc 1L.
 - ✓ Boisson à l'orange ;
 - ✓ Citronnade (boisson au citron) : disponible au format 1L seulement.

2.1.2. La politique de prix

La fixation des prix se fait généralement sur la base de ces trois critères :

⁵² Voir annexe n° 02.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchou-Lait / Candia

- La méthode du prix psychologique : l'entreprise réalise des études du comportement du consommateur pour déterminer le niveau de prix, qui peut les inciter à l'achat du produit ;
- La méthode du coût de revient (prix de vente) qui est le prix comptable avec la qualité du produit tout en ajoutant une marge (la marge utilisée est une information non communiquée par l'entreprise Tchou-Lait/ Candia) ;

Tableau 6: Les prix consommateur pour la gamme de l'entreprise.

| Gamme | Prix consommateur | Gamme | Prix consommateur |
|--------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Lait ½ Ecrémé 1L | 90DA | Boisson Orange et cocktail 1L | 85DA |
| Lait ½ Ecrémé 50Cl | 50DA | Citronnade 1L | 100DA |
| Silhouette | 95DA | Candy Jus 20 CL | 35DA |
| Lait Entier | 95DA | Lait Entier en poudre (étui 500g) | 325DA |
| VIVA | 95DA | Boisson orange et cocktail 20CL | 25DA |
| Candy Choco 1L | 145DA | Candy Choco 20CL | 35DA |

Source : direction marketing & vente de Tchou-Lait/ Candia

2.1.3. La politique de communication

L'entreprise Tchín-lait/ Candia recourt à la communication pour créer une image dans l'esprit du consommateur algérien, faire connaître ses produits, et diffuser une bonne image de sa marque.

- **La stratégie de communication de Tchín-lait/ Candia**

L'entreprise utilise deux stratégies à savoir : une stratégie où elle incite les distributeurs à mettre en avant son produit par l'utilisation de la promotion et de la publicité sur les lieux de vente (PLV) dénommés la stratégie **PUSH** (pousser), et la stratégie **PULL** (Tirer), où le consommateur réclame le produit à son distributeur après avoir été influencé par le mass média.

- **Les moyens de la communication**

L'entreprise Tchín-lait/ Candia utilise différentes formes de communication qui sont :

a. La communication média : la télévision, la presse, la radio, l'affichage avec ses deux formes, l'affichage fixe (panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente...etc.) et l'affichage mobile (l'habillement des véhicules par des messages publicitaires).

b. La communication hors média : l'entreprise Tchín-lait/ Candia utilise les relations publiques pour garder la relation avec son environnement, la promotion des ventes qui est utilisée le plus souvent lors d'un lancement d'un nouveau produit, le sponsoring (les clubs sportifs pour enfants) dans le but de garder une image de marque pour ses produits.

c. Les autres formes de communications : Tchín-lait/ Candia participe aux foires et aux expositions afin de faire découvrir ses produits au grand public. Elle fait recourt aux animations dans les établissements scolaires, comme elle donne de l'importance à la publicité sur les lieux de vente sous plusieurs formes (remise aux consommateurs, présentoir).

- **Les cibles de la communication**

- ✓ Candia lait, Candy jus et Candia boissons : visent toute la famille ;
- ✓ Silhouette : pour ceux qui sont attentifs à leurs lignes ou qui suivent un régime sans matière grasse ;
- ✓ Viva et Candy Choco : Ciblent plus les enfants et les sportifs.

2.2. Le réseau de distribution de Tchín-lait/ Candia

Tchín-Lait/ Candia accorde à sa distribution une importance capitale en lui consacrant un centre propre à elle. Cette importance se traduit par les moyens humains et matériels mis à sa disposition.

2.2.1 Réseau de distribution

Le réseau de distribution de l'entreprise est passé par deux étapes depuis sa création jusqu'à nos jours.

a. Avant 2007

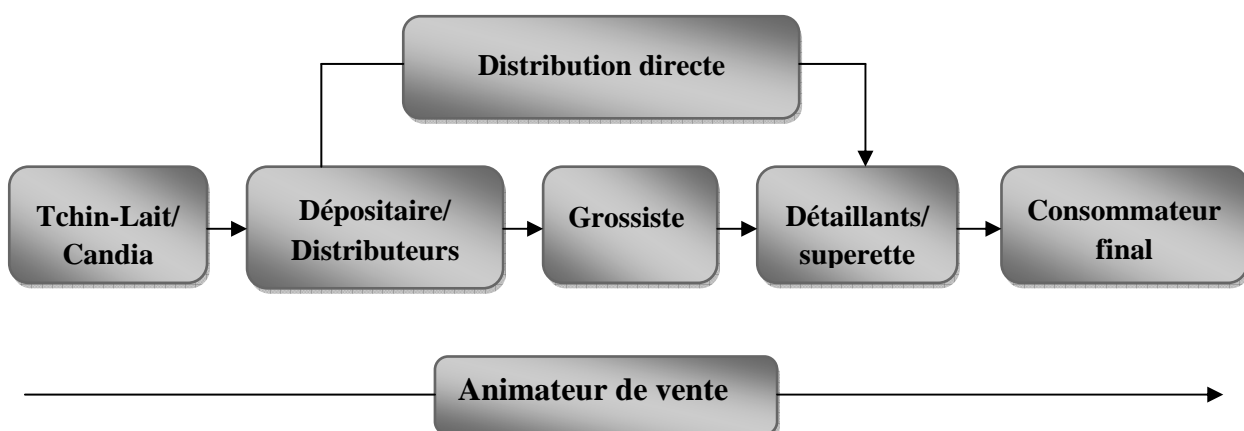
Avant 2007, Tchín-lait/ Candia avait une distribution peu adaptée à ses objectifs, son réseau de distribution était composé de dépositaire qui se chargeait uniquement de vendre les produits de l'entreprise aux grossistes et aux détaillants.

b. Après 2007 :

A partir de 2007, Tchín-lait/ Candia a gardé la même forme de distribution tout en ajoutant une nouvelle forme du fait, qu'il présentait plusieurs lacunes pour elle, à savoir : non-disponibilité de toute la gamme Tchín-lait/ Candia chez les détaillants, modification des prix, non-remontée d'informations. Cette nouvelle forme de distribution est appelée distribution directe que l'entreprise régie avec des conditions afin de contourner toutes ces défaillances. Les distributeurs doivent respecter les conditions assignées par l'entreprise, cette dernière va accorder une prime qui va s'ajouter à leurs marges chaque fin du mois.

Le schéma ci-après représente le circuit actuel de sa distribution directe :

Schéma 6: Le circuit de distribution actuel de l'entreprise Tchín-Lait/ Candia.



Source : Conception personnelle sur la base de donnée de la direction marketing et vente Tchín-Lait/ Candia.

2.2.2 Les conditions assignées à la distribution directe de Tchinq-Lait/ Candia

Afin d'arriver à ses objectifs Tchinq-lait/ Candia exige certaines conditions envers son distributeur que nous allons résumer comme suit :

- Les listes des clients à visiter, sont consignées dans des fiches de routes⁵³ ;
- Les véhicules de distribution, utilisés par le distributeur, devront être habillés par Tchinq-Lait/ Candia. Le distributeur ne devra pas ôter ou détériorer l'habillage, pendant une durée minimale d'une (01) année sous réserve de soustraire le coût de l'habillage du montant de la prime de distribution accordée, durant cette période ;
- Le véhicule de distribution devra être propre ;
- Le distributeur devra disposer, dans ses fourgons et son dépôt, de toute la gamme Tchinq-lait/ Candia, dans la mesure de sa disponibilité ;
- Le distributeur ne devra pas charger dans ses fourgons, ou vendre dans son dépôt, des produits autres que la gamme Tchinq-lait/ Candia ;
- Le distributeur devra afficher les prix Tchinq-Lait/ Candia au niveau de son dépôt.

2.2.3. Les critères du choix des grossistes

L'entreprise se base sur le choix de ses grossistes, sur ces deux aspects :

- Respecter les prix pratiqués par Tchinq-Lait/ Candia ;
- Avoir le métier du grossiste.

2.2.4. Les critères du choix des détaillants

Vu la structure routière du territoire algérien, et la dispersion de sa population, l'entreprise essaye d'atteindre le maximum de point de vente en détail. Puisque ce sont eux qui permettent à l'entreprise d'acheminer ses produits dans les régions éloignées et isolées. Ces détaillants doivent répondre aux points suivant :

- Avoir le métier de détaillant ;
- Respecter les prix pratiqués par Tchinq-Lait/ Candia ;
- Respecter les conditions de mise en place des produits de l'entreprise dans les points de vente.

⁵³ Voir annexe n° 03.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchín-Lait / Candia

2.2.5. L'évolution du nombre des dépositaires Tchín-lait/ Candia

Tchín-lait/ Candia dispose de 42 clients dépositaires. Ils sont répartis comme suit :

Tableau 7 : La répartition géographique des dépositaires de Tchín-Lait/Candia

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Région |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Alger | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | Centre |
| Média | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Boumerdes | | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | |
| Tipaza | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Blida | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Tizi-Ouzou | | | | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | Centre Est |
| Bejaia | | | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Jijel | | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | |
| Sétif | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| M'Sila | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Bordj Bou arreridj | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Mila | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Skikda | | | | | | | | | 1 | |
| Batna | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Tébessa | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Annaba | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Est |
| Guelma | | | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| Constantine | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| Khenchela | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Biskra | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Oum El Bouaghi | | | | | | | | | 1 | |
| Oran | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Tlemcen | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Ouest |
| AIN timouchent | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Mascara | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Mostaganem | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Chlef | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Tiaret | | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Béchar | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 0 | 1 | |
| Naama | | | | | | | 1 | 0 | 0 | |
| Djelfa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| El Oued | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Sud |
| Ghardaïa | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Laghouat | | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Adrar | | | | | 1 | | 2 | 2 | 2 | |
| Ouargla | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Tamanrasset | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Total | 16 | 21 | 24 | 27 | 27 | 41 | 41 | 41 | 42 | |

Source : conception personnelle sur la base de données de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchinq-Lait / Candia

Interprétation du tableau :

En 2004, le produit Tchinq-lait/ Candia est présent dans 10 wilayas représenté par 16 dépositaires.

En 2005, l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia a renforcé sa présence sur le territoire national, en implantant :

- Un dépositaire à Biskra et un autre à Sidi bel Belabesse ;
- Un dépositaire à Alger vu l'importance de cette région ;
- Deux autres à Djelfa pour livrer les wilayas environnantes ;
- Elle a ajouté un dépositaire pour la wilaya de Batna.

En 2006, Tchinq-Lait/ Candia a renforcé sa présence dans le Sud en implantant :

- Un dépositaire à Ghardaïa ;
- Un autre à Laghouat ;
- Elle a ouvert un deuxième à Ouargla.

Pour la même année, elle a implanté deux dépositaires à Tlemcen pour la région Ouest.

En 2007, a implanté deux dépositaires dans la wilaya de Touggourt.

En 2008, après la mise en place de la distribution directe et des efforts fait par la force de vente de l'entreprise, cette dernière a pu installer 27 dépositaires dans 19 wilayas.

Entre 2009 et 2011, Tchinq-Lait/ Candia a élargi sa présence sur le territoire national avec 41 dépositaires repartis dans 35 wilayas.

En 2012, Tchinq-lait/ Candia à 42 dépositaires, le dernier installé est à Sidi Bel abbés.

Au début de cette année, Tchinq-Lait/Candia à 43 dépositaires.

Avec ce nombre de dépositaire répartis sur tout le territoire national, on constate l'importance que l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia accorde pour la couverture géographique et à la présence de ses produits sur tout le territoire algérien.

Section 3 : Management de la force de vente

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre enquête, allant de l'exposition de l'objectif global de cette dernière, en rapport avec les hypothèses avancées, jusqu'à l'administration des entretiens avec les responsables marketing et force de vente.

3.1.Présentation de la méthodologie de recherche

3.1.1. Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain

Le choix de la méthode et de la technique utilisée s'effectue selon la nature du thème :

La démarche méthodologique

Elle désigne : « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique ». ⁵⁴

Les méthodes utilisées

Les méthodes utilisées dans notre recherche sont les méthodes qualitatives et quantitatives en vue de qualifier et d'expliquer la relation existant, entre les différentes catégories et le phénomène lui-même.

La technique utilisée

Dans toutes les disciplines, les techniques représentent les procédés utilisés, opératoires, rigoureux, bien définis et pouvant être appliqués pour réaliser un travail de recherche.

C'est le moyen utilisé qui est nécessaire pour atteindre un but précis et valable pour chaque discipline.

Durant notre enquête on a utilisé une seule technique pour recueillir les informations. Nous avons choisi l'entretien comme technique d'investigation.

⁵⁴ ANGERS.M.- « initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines ».-ALGER : Ed Casbah.-1997.- p.367.

L'entretien : « par l'entretien, le chercheur se présente comme un miroir pour l'acteur mais avec les effets variant très fortement en fonction du degré de directivité »⁵⁵.

C'est un face à face, des questions directes et précises ainsi pour faciliter le codage pour avoir un maximum de renseignements et obtenir des informations riches.

Notre guide d'entretien contient des questions destinées aux responsables, ces derniers sont semi directives, et résumant l'ensemble des plus importants éléments de notre thème de recherche

La population d'étude

Dans le langage des sciences humaines, une population est « un ensemble fini ou infini d'éléments définit à l'avance sur lequel porte les observations »⁵⁶.

Définition de l'échantillon

Suite à l'indisponibilité des animateurs, qui sont pour la majorité affectés sur tous le territoire national, nous avons opté pour un guide d'entretien.

La population interne à l'entreprise (Département Marketing) est constituée de 38 éléments

- 5 responsables animateurs ;
- 28 animateurs et 5 chefs de zone.

Et pour cela nous avons interviewé un échantillon de :

- 2 responsables.

3.2. Présentation de la force de vente Tchiv-Lait/ Candia

Tchiv-lait/ Candia a intégré une force de vente dans son organisation dès la fin de l'année 2007, son rôle consiste à assurer la disponibilité des produits de l'entreprise dans le bon moment en bon état.

Dans cette section nous allons traiter l'organisation des membres de la force de vente de Tchiv-lait/ Candia, sa taille et ses objectifs au sein de l'entreprise.

⁵⁵ SALVADOR.J.- « méthode de recherche en sciences humaines ».-Ed PUF. Paris.-1999.- p.249.

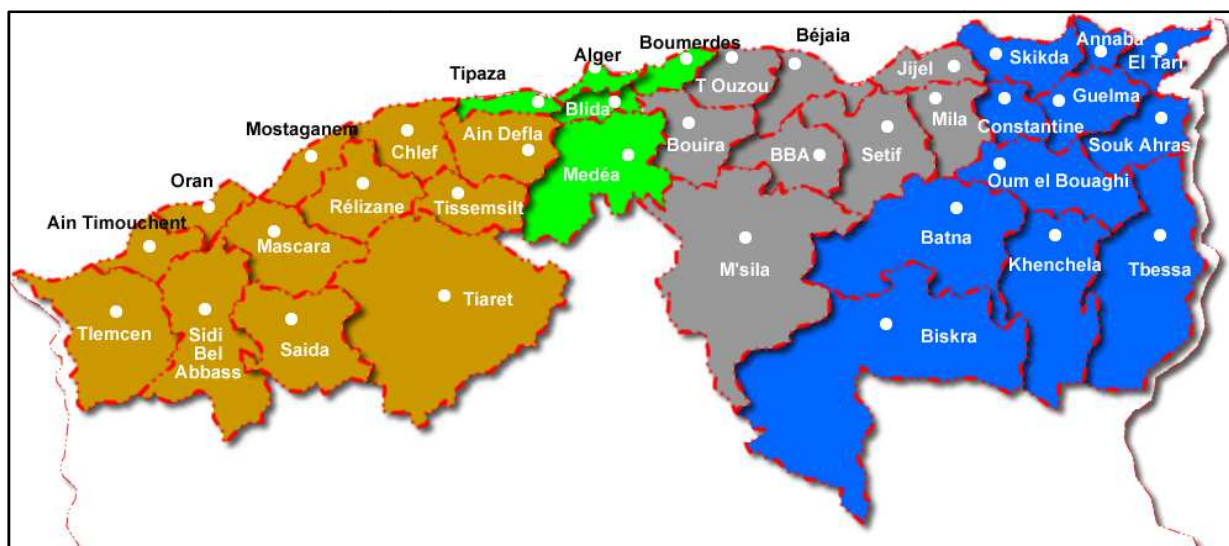
⁵⁶ JANT.L, DEL BAYLE.R.- « initiation méthode des sciences sociales ».Paris : Ed l'harmada.- 2000.- p.32.

3.2.1. L'organisation de la force de vente Tchîn-Lait/ Candia

Pour bien adapter son offre aux besoins du marché, et répondre rapidement à ses clients qui sont répartis sur une grande surface, et pour diminuer les coûts des déplacements, Tchîn-Lait/ Candia a opté pour une structure géographique en divisant le marché algérien en région. L'entreprise Tchîn Lait est active dans 37 wilayas réparties sur cinq (05) zones :

- Zone Est constituée de 11 wilayas ;
- Zone Centre Est composée de 8 wilayas ;
- Zone Centre composée de 5 wilayas ;
- Zone Ouest est constituée de 12 wilayas ;
- Zone Sud, représentée par la Wilaya de Ouargla, est un nouveau territoire qui a été constitué en 2012 .

Schéma7 : Territoires de vente de Tchîn Lait délimités.



Source : Document interne (Candia).

Un territoire de vente correspond à une zone. Chaque territoire donc est constitué d'un certain nombre de wilayas. Les limites de chaque territoire correspondent aux frontières des wilayas frontalières de la zone.

Cette répartition permet à la force de vente de l'entreprise de parcourir toute l'étendue de son marché, de retracer les rendements insatisfaisants, les personnes en cause ainsi que les raisons possibles de cette situation . C'est une façon d'exercer un meilleur contrôle des coûts. Cela permet aussi aux animateurs de visiter régulièrement les clients et de limiter les frais de déplacement

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchín-Lait / Candia

(territoires de taille raisonnable), d'assurer une certaine productivité et des revenus motivants et permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et éviter les conflits entre animateurs.

La détermination et la gestion des plans de tournées et les trajets sont délégués aux chefs de zones qui, en collaboration avec les animateurs, élaborent les itinéraires de visites qui permettent la réduction du temps passé en voiture, la diminution du coût et l'optimisation de nombre de visites.

A la question : quelle est la forme de tournées utilisée (marguerite, zig-zag ou en spirale) par les animateurs ? Le responsable de la force de vente nous confie que les trois formes de tournées sont utilisées et cela dépend, en général, de la zone géographique où activent les animateurs, des moyens logistiques utilisés et de la dispersion ou la concentration des clients sur le territoire de ventes.

3.2.2. Typologie de la force de vente

Selon l'entretien effectué auprès du responsable force de vente de l'entreprise Tchín-Lait/ Candia, la typologie de la force de vente est déterminée selon l'activité de vendeur et selon le lien juridique⁵⁷.

A) Selon l'activité du vendeur

Tchín-Lait/ Candia est dotée d'une force de vente interne et externe:

➤ Force de vente interne

La force de vente interne est composée d'un :

- **Responsable de la force de vente** : il est chargé de :
 - ✓ L'application de la politique commerciale de l'entreprise.
 - ✓ Fixer l'objectif global de vente à réaliser et le suivi des réalisations ;
 - ✓ Contrôler l'évolution des commandes à travers les rapports périodiques ;
 - ✓ Motiver et contrôler les membres de la force de vente.
- **Assistant force de vente** : il s'occupe de :
 - ✓ Traitement des supports logistiques tel que le journal des ventes ;
 - ✓ Traitement des supports administratifs (réservation d'hôtels, diffusion d'information pour les membres de la force de vente).

➤ Force de vente externe :

La force de vente externe est composée d'un :

⁵⁷ Voir annexe n°04.

- **Chef de région (zone) :** son rôle est :
 - ✓ De négocier avec des clients importants de l'entreprise ;
 - ✓ Assurer le suivi et le contrôle des animateurs de vente ;
 - ✓ Transmettre les informations recueillies par les animateurs de vente au responsable de la force de vente.
- **Superviseur (animateur de vente) :** son travail consiste à :
 - ✓ Recenser les points de ventes ;
 - ✓ Former et contrôler les livreurs ;
 - ✓ Transmettre les informations recueillies sur le terrain au responsable régional des ventes ;
 - ✓ La mise en valeur des produits sur les points de vente (merchandising).

B) Selon le lien juridique

Tchin-Lait/ Candia dispose de sa propre force de vente qui est composée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Ils ont déjà fait appel à une force de vente déléguée (délégué médical) pour la commercialisation du lait en poudre pour bébé, mais ce type de force de vente n'existe plus actuellement, car le résultat obtenu était inférieure aux prévisions, ainsi ils ont renoncé à cette forme de vente.

3.2.3. Le statut de la force de vente

Le statut des membres de la force de vente est un statut de salarié, ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail indéterminé, celle-ci décide de prolonger ou d'arrêter le contrat du concerné.

3.2. 4. La taille de la force de vente :

En 2007, l'entreprise a commencé avec une force de vente constituée d'un responsable force de vente et trois animateurs de vente. En 2008, elle a sept animateurs à la vente. Entre l'année 2009 et 2011, l'entreprise a atteint vingt animateurs de vente et quatre chefs de régions repartis sur le territoires algérien.

Actuellement le service force de vente de tchin-lait a atteint un effectif de trente trois (33) animateurs de vente et(5) chefs de zone.

Pour le calcul de la taille de sa force de vente, Tchinq-Lait/ Candia n'utilise aucune méthode, sa taille est déterminée selon les objectifs engagés, sa capacité à gérer le personnel de l'équipe de vente, et le potentiel de vente de l'entreprise sur chaque région.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchinq-Lait / Candia

Le responsable force de vente de Tchinq-Lait/ Candia estime qu'aujourd'hui le nombre d'animateurs est suffisant pour couvrir le territoire national, et capable de représenter l'ensemble de sa gamme de produits.

3.2.5 Les objectifs de la force de vente

Les objectifs assignés aux membres la force de vente de Tchinq-Lait/ Candia sont d'ordre qualitatif et quantitatif.

Tableau 8 : Les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la force de vente

| | Caractéristiques |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs quantitatifs | <ul style="list-style-type: none">• Réaliser un plus grand chiffre d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes ;• Evolution de la diffusion numérique ;• Elargissement du portefeuille client de l'entreprise. |
| Objectifs qualitatifs | <ul style="list-style-type: none">• Etablir le meilleur climat et relations avec les clients ;• Avoir une plus grande notoriété et surtout rendre la marque Tchinq-Lait/ Candia connue sur tout le territoire national ;• Assurer une distribution régulière ;• Installer les produits dans tous les points de vente, les mettre en valeur à la vue des clients (merchandising). |

Source : réalisé par nous même a partir des données de l'entreprise

En ce qui concerne le lait UHT, l'entreprise n'a pas fixé d'objectif car elle n'arrive pas à satisfaire la demande du marché.

3.3 Le recrutement, la formation et rémunération de la force de vente

Tchinq-Lait/ Candia a un processus de recrutement qui passe par différentes étapes, qui commence par l'évaluation des besoins jusqu'à l'intégration de la nouvelle recrue. Afin que cette dernière s'adapte à l'entreprise, Tchinq-Lait/ Candia lui accorde des formations.

3.3.1 Le recrutement de la force de vente

Le recrutement est une action fondamentale pour Tchinq-Lait/ Candia, c'est un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver le candidat correspondant au profil recherché dans un poste donné. Un comité de recrutement composé du directeur marketing et vente, et le responsable de la force de vente orientent le recrutement des candidats. Le processus de recrutement se déroule en quatre étapes :

A) Evaluation des besoins

Avant toute démarche de recrutement, Tchinq-Lait/ Candia commence par identifier les besoins précis afin de définir, d'une manière détaillée, les tâches que la nouvelle recrue doit maîtriser. L'entreprise recrute pour plusieurs raisons :

- Un membre de la force de vente quitte le travail volontairement ou s'est fait arrêté par le responsable, donc il doit être remplacé ;
- Renforcement du potentiel de Tchinq-Lait/ Candia dans les grandes wilayas tel qu'Alger ;
- Lorsqu'un nouveau distributeur s'installe dans une nouvelle région, alors l'entreprise doit recruter des animateurs de vente.

B) Annonce de recrutement

L'entreprise Tchinq-Lait/ Candia fait appel à plusieurs méthodes de recrutement tel que : Agence National de l'Emploi (ANEM). Internet (le site emploi.tic), le bouche à oreille est jugé plus efficace par le responsable force de vente de Tchinq-Lait/ Candia.

En 2012, Tchinq-Lait/ Candia a fait une annonce de recrutement par presse pour recruter des animateurs à la vente pour les régions suivantes : Oran, Mostaganem, Djelfa, Ghardaïa, Ouargla, Sétif, Khenchela et Oum-EL-Bouaghi.

C) La sélection et l'entretien d'embauche

Pour la sélection des candidats ? Tchinq-Lait/ Candia prend en considération les demandes reçues des candidats. Le responsable force de vente nous a informés que pour l'année 2010, l'entreprise a fait une annonce de recrutement pour le poste de l'animateur de vente pour certaines wilayas sur le site emploi.tic, le nombre de candidatures reçues s'élève à 500 demandes. Tchinq-Lait/ Candia sélectionne ceux qui répondent au mieux au profil demandé. Après la sélection des candidatures convaincantes, le responsable de la force de vente fixe un rendez-vous d'entretien avec les candidats présélectionnés. Cet entretien est personnel, il sera fait par le responsable marketing et vente, et le responsable force de vente afin de retenir les meilleurs candidats.

L'entretien d'embauche se base sur la maîtrise de la langue française, maîtrise de l'outil informatique, le permis de conduire est essentiel pour le poste de l'animateur de vente, et de préférence que la personne soit véhiculée pour ce poste. L'entretien diffère pour un poste de travail supérieur, le chef des ventes exige un diplôme universitaire, en plus d'un test psychotechnique, maîtrise du numérique.

D) L'intégration et la période d'essai

Une fois la décision d'embauche est prise, vient la nécessaire présentation du nouveau candidat à l'ensemble de l'entreprise et à ses nouveaux collègues de travail.

Après l'intégration, TchIn-Lait/ Candia fixe à sa nouvelle recrue une période d'essai de six mois afin d'évaluer ses compétences et son attitude à se soumettre aux exigences de l'entreprise, et réaliser des résultats satisfaisants. Après toutes ces étapes la personne recrutée devient membre de l'équipe de la force de vente de TchIn-Lait/ Candia.

3.4. Formation de la force de vente

TchIn-Lait/ Candia préfère prendre ses vendeurs inexpérimentés afin de les former à sa manière. La formation de l'équipe de vente de TchIn-Lait/ Candia prend une position importante dans la culture de l'entreprise, car elle permet de faire évoluer les connaissances et les compétences des membres de la force de vente de TchIn-Lait/ Candia. Cette dernière s'occupe elle-même de la formation de ses membres de la force de vente, et pour des cas exceptionnels, elle confie la formation à des organismes spécialisés.

L'entreprise utilise deux types de formation théorique et pratique destinés pour l'animateur de vente (superviseur) et le chef de zone.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchik-Lait / Candia

Tableau 9 : Type et objectifs de la formation de la force de vente

| Types de formation | La durée de formation | Objectifs de la formation |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formation théorique | <ul style="list-style-type: none">• Sa période est de deux à trois jours | <ul style="list-style-type: none">• Présentation de l'entreprise ;• Présentation de la gamme• Les outils de travail (fiche de poste et fiche de route) ;• Technique de vente et de communication ;• Merchandising. |
| Formation pratique | <ul style="list-style-type: none">• 1 à 4 mois | <ul style="list-style-type: none">• Voir comment sont utilisés les outils de travail;• Mettre en pratique les techniques de vente et de communication apprises ;• Savoir comment détecter les besoins et les attentes des clients ;• Connaître la manière de collecter les informations concernant la concurrence. |

Source : réalisé par nous même a partir des données de l'entreprise

Elle se fait en un mois d'évaluation, une fois la nouvelle recrue est destinée pour un poste de supervision (animateur), la formation est assurée généralement par un ancien superviseur, en l'accompagnant sur le terrain afin .

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchinq-Lait / Candia

L'entreprise Tchinq-Lait/ Candia accorde des formations internationales chez Candia France pour certains animateurs de vente, et pour tous les chefs de zone.

L'entreprise fait appel aussi à d'autres formes de formation tels que :

- Les organisations spécialisées comme MDI business school située à Alger ;
- Les séminaires ;

Et dans le but d'enrichir les connaissances déjà acquises, et d'apprendre de nouvelles techniques.

Pour détecter les besoins en formation pour les animateurs de vente, l'entreprise effectue une analyse de son activité dans le but de donner une référence pour l'élaboration d'un programme de formation.

L'indicateur utilisé est l'évolution des ventes : les études comparatives des ventes permettent de définir les performances des animateurs, par contre, l'évolution des ventes par animateur est inexistante.

3.4. Le plan de rémunération de la force de vente

Pour dynamiser les membres de sa force de vente, Tchinq-Lait/ Candia a mis en place un mode de rémunération pour la réalisation des différents objectifs commerciaux de l'entreprise, qui se base sur :

3.4.1. La rémunération fixe

Les membres de la force de vente de l'entreprise Tchinq-Lait/ Candia reçoivent une somme mensuelle fixe qui ne doit pas être inférieure au salaire de base, ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base de son ancienneté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, qualifications et titres.

3.4.2. La Prime : Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime :

Mensuelle : elle représente un pourcentage du salaire fixe, elle varie de **5000 à 28 000 DA**.

Annuelle : elle est titrée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de Tchinq-Lait/ Candia.

Elle est calculée de la manière suivante :

Chiffre d'Affaires / Chiffre d'Affaire prévu > 100%

- Si le montant est supérieur à 1, il sera divisé sur le nombre des travailleurs.
- Si le montant est inférieur à 1, aucune prime annuelle ne sera allouée.

En 2009, Tchín-Lait/ Candia a mit fin à ce type de rémunération pour les raisons suivantes :

- Rupture de stock ;
- La différence entre les wilayas en termes de population, par exemple la demande de produits de l'entreprise dans la wilaya d'Alger n'est pas la même pour la wilaya de Tindouf.

3.4.3 Les autres formes de rémunération

L'autre type de rémunération accordé par Tchín-Lait/ Candia est le remboursement des frais, il représente le reversement du montant payé par les membres de la force de vente pour le compte de l'entreprise dans la pratique de leurs activités.

A titre d'exemple le vendeur bénéficie de :

- Frais d'essence ;
- Chambres d'hôtels ;
- Frais de parking ;
- La restauration.

Par ailleurs, on peu déduire d'autres formes de motivation telle que la stimulation et l'animation afin d'arriver à les garder.

3.5. Animation de la force de vente

L'animation est un système d'encouragement qui consiste à impliquer les vendeurs dans l'environnement de l'entreprise, et créer un climat chaleureux entre les membres de l'équipe dans le but de donner une bonne image de l'entreprise par le biais des réunions, et de la communication.

- **Les réunions :** régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments privilégiés pour le responsable marketing et vente et le responsable de la force de vente à travers lesquelles il permet de partager des idées, et trouver des solutions concernant les différents obstacles rencontrés sur le terrain. Tchín-Lait/ Candia organise une réunion chaque semestre, le directeur de la force de vente envisage d'organiser des réunions chaque trimestre pour les années à venir vu l'importance de ses moments pour les deux parties.
- **La communication :** cet outil est nécessaire quotidiennement, pour le suivi et la compréhension des missions, d'une part les animateurs de vente remontent

l'information (bons de commande, fiches clients, rapports sur les concurrents), et d'autre part, les chefs de zone diffusent l'information au responsable de la force de vente.

• 3.6. La stimulation de la force de vente

Pour stimuler les membres de la force de vente, Tchín-Lait/ Candia utilise une seule forme de stimulation qui consiste à offrir des outils d'aide à la vente pour les animateurs et les chefs de zone tels que :

- Téléphone portable ;
- Ordinateur portable ;
- Véhicule de service.

Le système de stimulation utilisé par Tchín-lait/ Candia n'est pas assez encourageant pour son équipe de vente.

Le responsable marketing et vente a déjà envisagé d'offrir un voyage en Tunisie pour des membres de sa force de vente pour l'année passée, mais par manque de temps le voyage n'a pas pu se faire.

4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Le contrôle des membres de la force de vente de Tchín-Lait/ Candia permet au responsable de suivre l'évolution du travail de cette dernière, détecter les insuffisances et apporter des solutions adéquates.

4.1. Contrôle de la force de vente

L'entreprise Tchín-Lait/ Candia contrôle sa force de vente chaque semestre selon deux formes :

- **Le contrôle quantitatif** : il porte sur l'évolution du volume des ventes réalisé par les animateurs sur leur zone.
- **Le contrôle qualitatif** : il porte sur :
 - ✓ L'efficacité de l'animateur face aux clients concernant son dynamisme, les techniques de vente qu'il utilise ;
 - ✓ La manière de présenter les produits de l'entreprise dans les points de vente pour les clients ;
 - ✓ La disponibilité de la gamme Tchín-lait/ Candia.

Ce contrôle est réalisé en utilisant un questionnaire annuel afin de mesurer l'insatisfaction des consommateurs finaux et des clients (détaillants, grossistes, distributeurs).

Ces résultats sont comparés au travail avec les autres membres de la force de vente ou aux résultats de l'exercice précédent, et cela en tenant compte des efforts de la concurrence.

4.2. Les modalités de contrôle

Les modalités de contrôle utilisées par Tchín-lait/ Candia sont les suivantes :

- **L'accompagnement** : le responsable de la force de vente accompagne occasionnellement les animateurs de la vente ou bien les chefs de régions, pour des tournées sur le terrain afin d'évaluer leurs prestations et leur sens de contact avec les clients.
- **L'analyse des documents des membres de la force de vente** : concerne les documents utilisés par les membres de la force de vente dans l'exécution de leurs travaux quotidiens.

Les animateurs de vente sont contrôlés sur la base des visites effectués aux points de vente et élaboration des rapports de résultats, parmi les documents utilisés pour l'analyse de leurs activités, citons :

✓ Le relevé APL

C'est un relevé rempli par les animateurs de la vente qui contient l'information suivante : La disponibilité numérique de la gamme de production de Tchín-Lait/ Candia et celle de la concurrence, cette disponibilité est sur la base du pourcentage de la distribution numérique (niveau des ventes) et le pourcentage de la rotation des stocks⁵⁸.

L'analyse de la disponibilité numérique, permet d'orienter le responsable marketing vers les actions marketing à entreprendre.

Le relevé APL contient des indications sur l'existence de la publicité sur le lieu de vente et la mise en valeur des produits Tchín-lait/ Candia, de façon générale, en affectant une note pondérée entre 0 à 5 selon le respect des recommandations de mise en place des produits exigés par l'entreprise.

⁵⁸ Voir annexe n°05

- ✓ **Le journal des ventes** : (document non communiqué par l'entreprise)

C'est un document qui contient les constatations des animateurs de la vente concernant :

- Les produits de Tchín-Lait/ Candia ;
- Les produits concurrents ;
- Les différents intermédiaires (superettes, grossistes, dépositaires) ;
- Et autres informations diverses.

Et cela en suivant un programme de visites hebdomadaires.

4.3. Evaluation des membres de la force de vente Tchín-lait/ Candia

Le responsable marketing et vente et le responsable de la force de vente évaluent les membres de leur force de vente afin d'observer les défaillances et apporter des solutions

4.3.1. Le mode d'évaluation

Tchín-Lait/ Candia utilise une évaluation discutée pour les membres de sa force de vente.

4.3.2. L'entretien d'évaluation annuel

Chaque année, le responsable marketing et vente et son responsable de la force de vente effectuent un entretien avec les animateurs de vente et les chefs de régions, et cela dans le but d'analyser leurs activités et fixer les objectifs de l'année qui suit.

L'évaluation des membres de la force de vente de Tchín-lait/ Candia sert à :

- Observer les écarts des réalisations entre les régions et non pas entre animateurs de vente et les expliquer;
- Vérifier si les objectifs assignés pour les membres de la force de vente ont été atteints ;
- Mieux connaître les membres de l'équipe de vente ;
- Améliorer la communication au sein des membres de la force de vente.

Section 4 : synthèse de L'analyse et l'interprétation de résultat.

Après avoir analysé les informations recueillies, par le biais de l'entretien avec les responsables à propos du management de la force de vente de Tchín-Lait/Candia

Nous avons pu constater que La bonne application de se mode de management et de ses principes lui ont permis de jouir d'une force de vente jeune et dynamique, professionnelle et performante, sur laquelle elle s'appuie et fidélise la clientèle ; et un épanouissement du personnel de la force de vente qui se reflète sur l'image de l'entreprise en général.

4.1. Les Critiques

D'après les entretiens effectués, un certain nombre de critiques est à présenter :

Même si l'analyse de la force de vente, et à travers elle l'entreprise nous démontre qu'elle est saine et ne comporte pas de carences :

- **Communication** : bonne communication des animateurs de l'entreprise tchin-lait/Candia à travers leur négociation avec la clientèle, particulièrement dan le cas de lancement d'un nouveau produit sur le marché ;
- **Maitrise de l'activité** : Très bonne assimilation des techniques de vente et professionnalisme des animateurs de l'entreprise ;
- **Organisation de la fonction** : La bonne gestion du temps et excellente organisation des tournées et une bonne stratégie de distribution qui couvre la quasi-totalité du territoire national ;
- **Politique marketing** : Tchín-Lait utilise une stratégie marketing adéquate a travers sa politique de tarification des prix au profit des clients, et l'adaptation des produits à la demande de la clientèle ;
- **Image de l'entreprise** : sa notoriété grâce au label « CANDIA » le reflet que les animateurs transmettent par leur prestation.

Une vision approfondie des caractéristiques et des spécificités de ces deux dernières nous fait ressortir quelque unes

- **La taille de la force de vente** : application d'aucune méthode pour la détermination de la taille de la force de vente ;

- **Rémunération** : système de rémunération peu motivant et pauvre en matière de composantes (uniquement : fixe et variable) ;
- **Formation** : période de formation jugée très courte pour l'assimilation des notions et des pratiques de formation ;
- **Motivation et stimulation** : faible investissement en moyens de motivations spécifiquement pour la catégorie animateurs (voyages, argent, cadeaux, récompenses honorifiques).

- **Contrôle et évaluation** : absence d'autres méthodes de contrôle tels que : les tableaux de bord permettant de calculer les écarts entre les prévisions et les réalisations afin de remédier aux problèmes détectés de manière rapide et efficace.
- **Capacité de production** : production limitée de l'entreprise qui ne permet pas de refléter la réelle efficacité de la force de vente.

4.2. Suggestions et recommandations

A cet effet, nous proposons quelques suggestions et recommandations à l'entreprise concernant son personnel de vente tels que :

- ✓ Assurer une bonne formation périodique pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales ;
- ✓ Faire participer les animateurs de vente à la formation CANDIA France, pour bénéficier, d'une part, d'un voyage ,et d'autre, part bénéficier des techniques de vente utilisées sur le terrain en France ;
- ✓ Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assurer une stabilité du revenu, c'est -à-dire, opter pour le salaire fixe plus des commissions visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des animateurs de vente ;
- ✓ Faire participer les animateurs de vente à l'élaboration du système de rémunération ;
- ✓ Motiver les animateurs par des primes sur le chiffre d'affaire réalisé ;
- ✓ Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours et des challenges ;
- ✓ Mettre en œuvre un tableau de bord pour un contrôle en temps réel, qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de permettre aux responsables de corriger les failles une fois apparues.

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchik-Lait / Candia

Conclusion

Après avoir présenté la force de vente de Tchik-Lait/ Candia nous avons pu constater que cette dernière est gérée et contrôlée par un responsable force de vente accompagné par son supérieur, le directeur marketing et vente. Ces derniers veillent à ce que les membres de leur force de vente atteignent une certaine performance dans l'application de leur travail.

Conclusion générale

De nos jours, les entreprises ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits, elles doivent avoir un bon management de leur force de vente. Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain, les animateurs de vente doivent être bien formés, rémunérés, motivés, contrôlés, en d'autres termes une force de vente doit obéir à ces règles :

- Un bon processus de recrutement ;
- Savoir les motiver ;
- Avoir un système de contrôle efficace pour détecter les insuffisances et apporter des solutions correctives.

Il est apparu clairement que la concurrence intensive dans le secteur des produits laitiers et l'apparition de nouvelles marques de lait, a poussé Tchén-Lait/ Candia à avoir une force de vente dynamique et performante, formée aux différentes techniques de vente et de communication, et cela nous l'avons constaté tout au long de notre stage et fut confirmé par l'entretien que nous avons eu avec les responsables de la force de vente

Si cette force de vente reste performante, il n'en demeure pas moins que certaines faiblesses sont à dénotées, telles que :

- L'entreprise n'utilise aucune méthode de calcul pour définir la taille de sa force de vente, cette situation peut lui causer un manque d'animateurs ou même une surcharge de travail pour les animateurs de vente ;
- Les animateurs ne suivent pas des formations régulières ;
- Les techniques d'animation et de stimulation au sein de Tchén-Lait/ Candia sont très pauvres, car elles se basent essentiellement sur le salaire fixe ;
- Manque de tableau de bord pour le contrôle.

Donc nous recommandons à l'entreprise certaines solutions telles que :

- Adopter une méthode de calcul de la taille de sa force de vente, adéquate avec ses perspectives ;
- Accorder des formations plus régulières pour tous ses animateurs dans le but de mettre à jour leurs connaissances ;

Conclusion générale

- Récompenser les performances des membres de la force de vente avec des cadeaux et organiser des concours de vente. Faire recours à la délégation pour créer un climat de confiance ;
- Mettre en place un tableau de bord, afin d'assurer un contrôle en temps réel ;
- créer au sein de la direction marketing et vente un service d'information, ce dernier aura en charge la collecte, l'enregistrement, et le tri des informations les plus pertinentes pour anticiper des actions sur le marché de l'entreprise.

Et sur ce nous espérons avoir tout de même avoir pu toucher globalement nos objectifs fixés au tout début. Nous souhaitons que cette étude soit bénéfique et prise en considération.

Bibliographie

- ALFRED (Z), ARMANDE (D) et PASCAL (B) .- *Management de la force de vente*.-Paris : Edition Pearson Education, 2011.
- BENOUN .M.- *Marketing : savoirs et savoir-faire*.- 2^{ème} édition.-Paris : Economica, 1991.
- Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule.- *Toute la fonction commerciale*.- Paris : Ed Dunod, 2006.
- BONNEAU (Daniel).- *Faire vendre, accompagner et dynamiser un réseau de points de vente*.- Paris : édition d'Organisation.- 2000.
- CHIROUZ.(Y).-*Le marketing. tome2*.-Paris : édition COTARD.-1997.
- CHIROUZE (Yves).- *Le marketing étude et stratégie*.-Paris : édition Ellipses.- 2007.
- COUDAY (A) et BONNIN (G).- *Marketing pour ingénieurs* .-Paris : Edition Dunod.- 2010.
- DE PREVILLE (Yves).- *Guide pratique de la gestion des forces de vente* .- Paris : Edition Maxima, 2003.
- DEUMEUR.C.-*Marketing*. - Paris: edition SIREY.2001.
- DO MARCOLINO (Pierre-Michel)._ *Les meilleures pratiques du commercial*.- Paris : Edition d'Organisation, 2009.
- FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier .-*Gestion des ressources humaines*.- 2eme édition.-Canada.- 2001.
- FERY.J.P.-*Manager sa force de vente*.- 1^e édition.-Paris : les éditions d'organisation.- 1988.
- GUAY Richard, LACHANCE Yves.-*La gestion de l'équipe de vente*.-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.
- Hamon. (C), Lézin.(P), Toullec.(A).-*Management de l'équipe commerciale*.- 2^{ème} édition.-Paris : Ed DONUD, 2004.
- Jean-Jacques Machuret- Dominique Deloch- Jacques Charlot d'amart.- *Commerciator*.-Paris : Inter Editions 1994.

- KOTLER (PH) et DUBOIS (B) .- *Marketing management*.-10^e édition.- Paris :édition Publiunion .-2000.
- LANGUE (M) et MOITOT (J-M).- *Mesuré la performance de la fonction commerciale*.-Paris : édition d'Organisation.-2008.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- *Mercator*.- 5^e édition.-Paris : Edition Dalloz.- 1997.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D).- *Mercator*.- 7^e édition.-Paris : 2003.
- LEZEN (P) et TOULEC (A).- *Force de vente*.- Paris : ED Dunod, 1999.
- MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : *vocabulaire, concepts et outils*.-Paris : Ed économique.-1998.
- MALAVAL (P) et BENAROYA (C).- *Marketing business to business*.- 4^e édition.-Paris : Edition Pearson Education.- 2009.
- MOULINIER.R.- Les 500 mots clés de la vente.- Paris : Edition DUNOD.- 1997.
- PERITTI.J.M, Gestion des ressources humaines, Paris, 5eme édition, Edition Vuibert, 2000.
- RAMOND.P.- Management Opérationnel :direction et animation des équipes.- 2eme édition.-Paris : ED MEXIMA.
- RIEBEN (Laurent).-La validité des contrats de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, Américain et Suisse de la concurrence.-Genève : édition Librairie Droz.-2000.
- VAIREZ (Richard) : *Techniques de vente et management des vendeurs*.- 1^e édition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.
- VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N).- *La distribution*.- 2^e édition.- Paris : Edition de Beock.-2005.
- VELU (Jean-Claude).- *Les fondamentaux de la vente B to B*.- Paris : Edition l'Harmattan .-2007.
- ZEYL (A) et DAYAN (A) .- *Force de vente (Direction-organisation-gestion)*.- 3^e édition.- Paris: Edition d'Organisation.- 2003.

Sites internet

- BORDICHINI Jean-Claude, « réseau de vente », <http://www.formaplace.org/elearning/RESEAU-CIRCUIT-CANAL.html> (consulté 28avril2014).
- http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission
- <http://fr.scib.com./DOC/41423620/cours-force-vente> (consulté 15 mars2014)
- <http://www.lepissier.otg/Antlia/cours/Management/LesTypesDeForceDevente.pdf>
- <http://www.recrutement-agent-commercial.com/definition-VRP.html> (consulté le 15 avril2014)
- LEPISSEIER Patrice, <http://www.lepissier.org/Antlia/Cours/Management/LesTypesDeForceDeVente.pdf>, (page consultée le 23/04/2014).

Introduction Générale01

Chapitre I : Présentation et fondement sur la force de vente.....04

Section 01 : Notions et concepts sur la force de vente.....05

1.1. Définition de la force de vente.....05

1.2. Objectifs de la force de vente..... 05

1.2.1 Objectifs quantitatifs.....06

1.2.2 Objectifs qualitatifs.....06

1.3. Missions de la force de vente.....06

1.3.1 La prospection..... 07

1.3.2 L'avant vente..... 07

1.3.3 Pendant la vente..... 07

1.3.4 Le suivi et l'après vente..... 07

1.3.5 L'après vente..... 08

1.4. L'importance de la force de vente.....08

1.4.1 Aide à la fixation des objectifs.....08

1.4.2 Génère des profits pour l'entreprise.....08

1.4.3 Représente l'entreprise.....08

1.4.4 Organise la veille.....09

1.4.5 Participe à l'élaboration du produit.....09

1.5. La force de vente et le mix marketing.....09

1.5.1. Le produit.....10

1.5.2. Le prix.....10

1.5.3. La distribution.....10

1.5.4. La communication.....10

Section 02 : la structure et la taille de la force de vente.....11

2.1. Composition de la force de vente.....11

2.2. La structure de la force de vente.....12

2.2.1 Structure géographique.....12

2.2.2. Structure par produit.....13

2.2.3. Structure marche/client.....13

2.2.4. Structure mixte.....14

2.3. Types de force de vente.....14

2.3.1. Force de vente propre ou déléguée.....14

2.3.2. Force de vente itinérante ou sédentaire..... 14

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4. Les statuts de la force de vente..... | 15 |
| 2.5. Evaluation de la taille de la force de vente..... | 15 |
| 2.5.1. La méthode marginale..... | 15 |
| 2.5.2. La méthode par la charge de travail..... | 16 |
| 2.5.3. Méthode historique..... | 16 |
| Section 03 : Les secteurs de vente..... | 18 |
| 3.1. Définition d'un secteur de vente..... | 18 |
| 3.2. La détermination du nombre de vendeurs..... | 18 |
| 3.3. Les caractéristiques et les qualités d'un secteur | 18 |
| 3.3.1. Les caractéristiques des secteurs de vente..... | 19 |
| 3.3.2. Les qualités d'un secteur de vente..... | 19 |
| 3.4. Organisation du travail dans un secteur..... | 19 |
| 3.4.1. La gestion du temps..... | 19 |
| 3.4.2. Organiser le travail sur le terrain..... | 20 |
| Section 04 : Les réseaux de vente..... | 23 |
| 4.1. Définition d'un réseau de vente..... | 23 |
| 4.2. Les types de réseau de vente..... | 23 |
| 4.2.1. Le réseau direct..... | 23 |
| 4.2.2. Le réseau indirect..... | 23 |
| 4.3. Le choix du réseau de distribution..... | 23 |
| 4.4. Animation des réseaux de vente..... | 24 |
| 4.4.1. Arbitrer entre stratégies push et stratégie pull..... | 24 |
| 4.4.2. Le Trade marketing | 24 |
| 4.4.3. La stratégie de relation avec le réseau | 25 |
| 4.5. L'audit du réseau..... | 25 |
| 4.6. Les méthodes de l'Audi..... | 26 |
| 4.6.1. La méthode qualitative | 26 |
| 4.6.2. La méthode quantitative..... | 26 |
| Conclusion | 27 |

Chapitre II : Le management de la force de vente.....28

Section 01 : Processus de recrutement des vendeurs.....29

1.1. Définition

29

1.2. Les objectifs de recrutement.....

29

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3. Le processus de recrutement..... | 30 |
| 1.3.1. Avant le recrutement (préparation du recrutement)..... | 32 |
| 1.3.2. La recherche des candidats..... | 32 |
| 1.3.3. La sélection des candidats..... | 32 |
| 1.3.4. L'intégration des nouveaux vendeurs..... | 34 |
| Section 02 : La formation de la force de vente..... | 35 |
| 2.1. Les besoins en formation..... | 36 |
| 2.2. Le contenu de la formation..... | 36 |
| 2.3. Les modalités de la formation..... | 37 |
| 2.4. Le cout de la formation..... | 39 |
| 2.5. L'évaluation de la formation..... | 39 |
| Section 03 : Rémunération, Animation et Stimulation de la force de la vente..... | 40 |
| 3.1. Définition de la rémunération..... | 40 |
| 3.2. Les composantes d'un système de rémunération..... | 41 |
| 3.2.1. Le fixe..... | 41 |
| 3.2.2. La commission..... | 41 |
| 3.2.3. La prime..... | 42 |
| 3.3. L'élaboration d'un système de rémunération performant | 43 |
| 3.4. L'animation de la force de vente..... | 43 |
| 3.4.1. Objectifs et rôle de l'animateur | 44 |
| 3.4.2. Les type d'animations..... | 44 |
| 3.4.3. Les techniques d'animation | 46 |
| 3.5. La stimulation de la force de vente..... | 47 |
| 3.5.1. Les techniques de stimulation..... | 48 |
| Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente | 50 |
| 4.1. Les types de contrôle de la force de vente..... | 50 |
| 4.1.1. Le contrôle quantitatif..... | 50 |
| 4.1.2. Le contrôle qualitatif..... | 51 |
| 4.2. Les modalités du contrôle de la force de vente | 51 |
| 4.2.1. L'accompagnement..... | 51 |
| 4.2.2. L'analyse des documents du vendeur | 51 |
| 4.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord | 51 |
| 4.3. L'évaluation de la force de vente..... | 52 |
| 4.3.1. Les styles d'évaluation | 52 |

| | |
|-------------------------------------------|-----------|
| 4.3.2. L'importance de l'évaluation | 53 |
| Conclusion | 54 |

Chapitre 3 : Etude de la force de vente au sein de Tchín-Lait/Candia...55

Section 01 : Historique de Tchín-lait/ Candia et ses concurrents.....56

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Fiche signalétique de l'entreprise | 56 |
| 1.1.1. Adresse est raison sociale..... | 56 |
| 1.1.2. L'activité de l'entreprise | 57 |
| 1.1.3. Le choix du lait UHT..... | 57 |
| 1.1.4. Capacité en ressource humaine..... | 57 |
| 1.2. Le contrat de franchise Candia..... | 58 |
| 1.2.1. Les engagements de Candia | 58 |
| 1.2.2. Les engagements de Tchín-lait/ Candia..... | 58 |
| 1.3. Capacité de production | 58 |
| 1.4. Les concurrents de Tchín-Lait/ Candia | 58 |
| 1.5. Objectifs de l'entreprise | 59 |
| 1.6. Structure organisationnelle de Tchín-lait/ Candia..... | 59 |
| 1.6.1. Présentation et organigramme de la direction Marketing et ventes | 60 |
| 1.7. Evolution du chiffre d'affaires | 61 |

Section 02 : Le mix marketing et réseaux de distribution de Tchín-lait/ Candia.....66

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Le mix marketing de Tchín-Lait/Candia..... | 66 |
| 2.1.1. La politique de produit | 66 |
| 2.1.2. La politique de prix | 66 |
| 2.1.3. La politique de communication | 68 |
| 2.2. Le réseau de distribution de Tchín-lait/ Candia..... | 69 |
| 2.2.1 Réseau de distribution | 69 |
| 2.2.2 Les conditions assignées à la distribution directe de Tchín-Lait/ Candia | 70 |
| 2.2.3. Les critères du choix des grossistes | 70 |
| 2.2.4. Les critères du choix des détaillants | 70 |
| 2.2.5. L'évolution du nombre des dépositaires Tchín-lait/ Candia | 71 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Section 3 : Management de la force de vente de Tchín-Lait/ Candia..... | 73 |
| 3.1. Présentation de la méthodologie de recherche..... | 73 |
| 3.2. Présentation de la force de vente Tchín-Lait/ Candia..... | 74 |
| 3.2.1. L'organisation de la force de vente Tchín-Lait/ Candia | 75 |
| 3.2.2. Typologie de la force de vente | 76 |
| 3.2.3. Le statut de la force de vente | 77 |
| 3.2.4. La taille de la force de vente..... | 77 |
| 3.2.5. Les objectifs de la force de vente | 78 |
| 3.3. Le recrutement, la formation et rémunération de la force de vente | 78 |
| 3.3.1 Le recrutement de la force de vente | 79 |
| 3.3.2. Formation de la force de vente..... | 80 |
| 3.4. Le plan de rémunération de la force de vente | 82 |
| 3.5. Animation de la force de vente | 83 |
| 3.6. La stimulation de la force de vente | 84 |
| 3.7. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente..... | 84 |
| 3.8. Evaluation des membres de la force de vente Tchín-lait/ Candia..... | 86 |
| | |
| Section 4 : synthèse de L'analyse et l'interprétation du résultat..... | 87 |
| 4.1. Les Critiques..... | 87 |
| 4.2. Suggestions et recommandations | 88 |
| | |
| Conclusion | 89 |
| | |
| CONCLUSION GENERALE..... | 90 |

Listes des annexes :

Annexe N° 01 : Organigramme de l'entreprise Tchir-Lait / Candia

Annexe N°02 : Fiches techniques des produits

Annexe N03 : Fiche de route

Annexe N°04 : Guide d'entretien responsable

Annexe N°05 : Relever APL