

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

***L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une  
entreprise***

***Etude de cas : CEVITAL Agroalimentaire (Bejaia)***

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup>. AMRAOUI Karima

M<sup>elle</sup>. BAHOUICHE Souhila

**Encadrer par :**

M<sup>r</sup>. OTMANI Kamel

**Devant le jury composé de :**

Présidente : Mme. AKAREN. R

Examinatrice : M<sup>elle</sup>. CHAURFA .S

Promoteur : M<sup>r</sup>. OTMANI .K

**Promotion 2013-2014**

# Remerciements

*Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.*

*Nous tenons à remercier en premier, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction commerciale de l'entreprise CEVITAL AG. Notre encadreur Mr TOUATI de manière exceptionnelle, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'entreprise*

*Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur, Mr OTMANI Kamel, pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.*

*Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département sciences commerciales de l'université Abderrahmane Mira Bejaia et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.*

*Aussi, nous remercions tous ce qui a ont contribué à ce travail de près ou de loin, notamment nos familles et nos amis.*

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





*Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

***A La mémoire de mon très cher père avec qui j'aurai aimé partager ces moments, que dieu l'accueille dans son vaste paradis ;***

***A Ma très chère mère pour son amour, soutien et encouragement ;***

***A mes chers frères : Samir, Yahia, Nabil ;***

***A ma très chère sœur : Lila, et sa famille.***

***Mes dédicaces sont également adressées à tous les membres de ma grande famille et tous mes amis (es) ;***

***A ma binôme : Souhila et toute sa famille***

***Et toute la section marketing***

***Karima.***



## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*Aux deux êtres qui me sont les plus chers que tout le reste dans ce monde et qui ont sacrifié toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études, ma douce et précieuse mère et mon très cher père ;*

*A mon cher frère : Anis ;*

*A mes très chères sœurs : Biba, Lila, Souad et la petite Fafa. Fati pour avoir donné un sens à ma vie, pour les encouragements qu'il m'a prodigués et le soutien qu'il m'a affecté ;*

*Mes dédicaces sont également adressées à tous les membres de ma grande famille et tous mes amis (es) ;*

*A ma binôme : Karima et toute sa famille*

*Et toute la section marketing*

*Souhila .*



# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Management de la force de vente</b>	
<b>Section 01 : Notion et concepts sur la force de vente.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 02 : Structure et organisation de l'activité de la force de vente.....</b>	<b>8</b>
<b>Section 03 : Clés de réussite du management de la force de vente .....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise</b>	
<b>Section 01 : La conception de la performance .....</b>	<b>32</b>
<b>Section 02 : La performance commerciale .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 03 : Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente .....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre III : Présentation de CEVITAL AG et sa force de vente</b>	
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL AG .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 02 : Analyse du marketing mix de CEVITAL AG.....</b>	<b>68</b>
<b>Section 03 : La structure et l'organisation de la force de vente de l'entreprise CEVITAL AG..</b>	<b>70</b>
<b>Chapitre IV : L'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL AG</b>	
<b>Section 01 : Évaluation de la performance commerciale de la force de vente de CEVITAL AG .....</b>	<b>81</b>
<b>Section 02 : La rédaction du questionnaire .....</b>	<b>86</b>
<b>Section 03 : Critiques et recommandations .....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

# Abréviations

N°	abréviations	significations
1	AG	Agroalimentaire
2	CA	Chiffre d'Affaires
3	CA prévisionnelle	Chiffre d'Affaire prévisionnelle
4	CA réalisé	Chiffre d'Affaires réalisé
5	CV	Curriculum Vitae
6	DA	Dinars Algériens
7	DD	Distribution Directe
8	DG	Direction Générale
9	DI	Distribution Indirecte
10	DRH	Direction des Ressources Humaines
11	EH	Efficacité Humaine
12	Ex	Exemple
13	FDV	Force De Vente
14	Fréq	Fréquence
15	Km	Kilomètre
16	MC	Marge commerciale
17	Md	Milliards
18	N°	Numéro
19	Nb.cit	Nombre cité
20	P	Performance
21	PC	Ordinateur Portable
22	PDM	Part De Marché
23	%	Percentage
24	PLV	Promotion des ventes
25	PRC	Prime de Rendement Collectif
26	PRI	Prime de Rendement Individuel
27	QHSE	Direction technique contrôle de qualité
28	T	Tonne
29	U	Unité
30	VRP	Voyageurs Représentants Placiers

*Liste des tableaux et  
figures et annexes*



La liste des tableaux

N° de tableau	Titre	Page
<b>Tableau N°01</b>	les composantes d'un système de rémunération.....	27
<b>Tableau N°02</b>	Caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	28
<b>Tableau N°03</b>	Les produits de CEVITAL AG.....	65
<b>Tableau N°04</b>	Les canaux de distribution de CEVITAL AG.....	69
<b>Tableau N°05</b>	Répartition des régions en zone du marché.....	73
<b>Tableau N°06</b>	Réalisation des ventes en volume.....	81
<b>Tableau N°07</b>	La part de marché des produits de CEVITAL AG : (les huiles, la margarine, sucre, boisson) en 2013.....	85
<b>Tableau N°08</b>	Notoriété de l'entreprise CEVITAL AG.....	89
<b>Tableau N°09</b>	Les moyens de connaissance CEVITAL AG.....	90
<b>Tableau N°10</b>	La connaissance de la gamme des produits.....	90
<b>Tableau N°11</b>	La vente des produits de CEVITAL AG.....	91
<b>Tableau N°12</b>	Critères de choix du produit.....	91
<b>Tableau N°13</b>	Délais de livraison des produits.....	92
<b>Tableau N°14</b>	Quantité livrée des produits.....	92
<b>Tableau N°15</b>	Satisfaction des matériels de distribution.....	93
<b>Tableau N°16</b>	Contrôle des superviseurs.....	93
<b>Tableau N°17</b>	Information sur les nouveautés.....	94
<b>Tableau N°18</b>	L'impact de la FDV sur le choix des produits de CEVITAL AG...	94
<b>Tableau N°19</b>	La qualité des produits.....	95
<b>Tableau N°20</b>	La quantité vendue des produits.....	95
<b>Tableau N°21</b>	Le prix des produits de CEVITAL AG.....	96
<b>Tableau N°22</b>	La disponibilité des produits par rapport à ceux des concurrents ...	96
<b>Tableau N°23</b>	les propositions à l'entreprise pour améliorer l'attractivité de ses produits.....	97
<b>Tableau N°24</b>	La répartition d'âge.....	98
<b>Tableau N°25</b>	Niveau d'instruction.....	98
<b>Tableau N°26</b>	Type de commerce.....	99
<b>Tableau N°27</b>	Région d'exercice de commerce.....	99
<b>Tableau N°28</b>	la quantité vendue des produits /L'impact de la force de vente. ...	100

<b>Tableau N°29</b>	Le prix/la quantité vendue des produits.....	101
<b>Tableau N°30</b>	la disponibilité des produits par rapport à la région d'exercice.....	102
<b>Tableau N°31</b>	Délégué commercial.....	103
<b>Tableau N°32</b>	Raison de travailler à CEVITAL AG.....	103
<b>Tableau N°33</b>	période de travailler à CEVITAL AG.....	104
<b>Tableau N°34</b>	La satisfaction de travailler à CEVITAL AG.....	104
<b>Tableau N°35</b>	Information sur les objectifs de l'entreprise.....	105
<b>Tableau N°36</b>	Définition des tâches des vendeurs.....	105
<b>Tableau N°37</b>	Prendre en considération les commentaires des vendeurs.....	106
<b>Tableau N°38</b>	Bon vendeur.....	106
<b>Tableau N°39</b>	Moyens de recrutement des vendeurs.....	107
<b>Tableau N°40</b>	La formation.....	107
<b>Tableau N°41</b>	Pratiques de la formation utilisées.....	108
<b>Tableau N°42</b>	L'adaptation de la formation.....	108
<b>Tableau N°43</b>	La rémunération des vendeurs.....	109
<b>Tableau N°44</b>	La rémunération préférée par les vendeurs.....	109
<b>Tableau N°45</b>	prime pour un travail exceptionnel.....	110
<b>Tableau N°46</b>	L'évaluation des vendeurs.....	110
<b>Tableau N°47</b>	Age.....	111
<b>Tableau N°48</b>	Statu marital.....	112
<b>Tableau N°49</b>	Poste de vendeur.....	112
<b>Tableau N°50</b>	La durée de travailler à CEVITAL AG/rémunération motivante.....	113
<b>Tableau N°51</b>	poste/rémunération motivante.....	114

## Liste des figures

<b>N° de Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>Figure N°01</b>	la mise en place de la force de vente.....	04
<b>Figure N°02</b>	La structure par secteur.....	11
<b>Figure N°03</b>	La structure par produit.....	12
<b>Figure N°04</b>	La structure par type de clientèle.....	12
<b>Figure N°05</b>	Force de vente interne.....	14
<b>Figure N°06</b>	Force de vente externe.....	15
<b>Figure N°07</b>	Les circuits ultracourts.....	16
<b>Figure N°08</b>	Les circuits courts.....	16
<b>Figure N°09</b>	Les circuits longs.....	17
<b>Figure N°10</b>	Source de la performance.....	33
<b>Figure N°11</b>	Le principe de composition du tableau de bord.....	50
<b>Figure N°12</b>	Organisation de la direction des ventes.....	61
<b>Figure N°13</b>	Les principaux concurrents de CEVITAL AG.....	66
<b>Figure N°14</b>	Le découpage du marché de CEVITAL AG en régions.....	73
<b>Figure N°15</b>	Le marché régional.....	74
<b>Figure N°16</b>	Réalisation des ventes en volume.....	82
<b>Figure N°17</b>	La part de marché des produits de CEVITAL AG dans l'année (2013).....	85
<b>Figure N°18</b>	Notoriété de l'entreprise CEVITAL AG.....	89
<b>Figure N°19</b>	Les moyens de connaissance CEVITAL AG.....	90
<b>Figure N°20</b>	La connaissance de la gamme des produits.....	90
<b>Figure N°21</b>	La vente des produits de CEVITAL AG.....	91
<b>Figure N°22</b>	Critères de choix du produit.....	91
<b>Figure N°23</b>	Délais de livraison des produits.....	92
<b>Figure N°24</b>	Quantités livrées des produits.....	92
<b>Figure N°25</b>	Satisfaction des matériels de distribution.....	93
<b>Figure N°26</b>	Contrôle des superviseurs.....	93
<b>Figure N°27</b>	Information sur les nouveautés.....	94
<b>Figure N°28</b>	L'impact de la FDV sur le choix des produits de CEVITAL AG.....	94
<b>Figure N°29</b>	La qualité des produits.....	95
<b>Figure N°30</b>	Les quantités vendues des produits.....	95



<b>Figure N°31</b>	Le prix des produits de CEVITAL AG.....	96
<b>Figure N°32</b>	La disponibilité des produits par rapport à ceux des concurrents .....	96
<b>Figure N°33</b>	les propositions à l'entreprise pour améliorer l'attractivité de ses produits ...	97
<b>Figure N°34</b>	La répartition d'âge.....	98
<b>Figure N°35</b>	Niveau d'instruction.....	98
<b>Figure N°36</b>	Type de commerce.....	99
<b>Figure N°37</b>	Région d'exercice .....	99
<b>Figure N°38</b>	la quantité vendue des produits/L'impact de la force de vente.....	100
<b>Figure N°39</b>	Le prix de produit/la quantité vendue des produits .....	101
<b>Figure N°40</b>	La disponibilité des produits par rapport à la région d'exercice.....	102
<b>Figure N°41</b>	Délégué commercial.....	103
<b>Figure N°42</b>	Raison de travailler à CEVITAL AG.....	103
<b>Figure N°43</b>	période de travailler à CEVITAL AG.....	104
<b>Figure N°44</b>	La satisfaction de travailler à CEVITAL AG.....	104
<b>Figure N°45</b>	Information sur les objectifs .....	105
<b>Figure N°46</b>	Définition des tâches des vendeurs.....	105
<b>Figure N°47</b>	Prendre en considération les commentaires des vendeurs.....	106
<b>Figure N°48</b>	Bon vendeur.....	106
<b>Figure N°49</b>	Moyens de recrutement.....	107
<b>Figure N°50</b>	La formation.....	107
<b>Figure N°51</b>	Les pratiques de formation utilisées .....	108
<b>Figure N°52</b>	L'adaptation de la formation.....	108
<b>Figure N°53</b>	La rémunération des vendeurs.....	109
<b>Figure N°54</b>	La rémunération préférée par les vendeurs.....	109
<b>Figure N°55</b>	prime pour un travail exceptionnel.....	110
<b>Figure N°56</b>	L'évaluation des vendeurs.....	110
<b>Figure N°57</b>	Répartition d'âge.....	111
<b>Figure N°58</b>	Statu marital.....	112
<b>Figure N°59</b>	Poste de vendeur.....	112
<b>Figure N°60</b>	La durée de travailler à CEVITAL/rémunération motivante.....	113
<b>Figure N°61</b>	poste/rémunération motivante.....	114

**La liste des annexes**

<b>N° de l'annexe</b>	<b>Le nom de l'annexe</b>
<b>Annexe N°01</b>	Organigramme général de CEVITAL AG
<b>Annexe N°02</b>	Le questionnaire destiné aux clients de CEVITAL AG
<b>Annexe N°03</b>	Le questionnaire destiné a la force de vente
<b>Annexe N°04</b>	Tableau de bord vendeur
<b>Annexe N°05</b>	Relevé de disponibilité des produits CEVITAL AG
<b>Annexe N°06</b>	Fiche d'évaluation du vendeur
<b>Annexe N°07</b>	La gamme de produit de CEVITAL AG

***Introduction  
générale***



Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyper-concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Celui-ci exige des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie du marché à la qualité des produits et services.

Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes.

La réalisation de cet objectif ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer l'écoulement de sa production.

La vente est l'une des activités de l'entreprise intrinsèquement et directement mesurable<sup>1</sup>. C'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur, c'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses propositions.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaires.

Alors, l'entreprise doit mettre en place un bon système de gestion de la force de vente par lequel l'entreprise recrute, forme, rémunère et motive et évalue ses responsables de vente.

La force de vente et la performance figurent parmi les enjeux fondamentaux en matière de management commercial, car une entreprise performante sur le plan commercial est appelée à enregistrer un niveau de ventes et des marges élevés, une augmentation du nombre de clients acquis et fidélisés et une diminution de son volume de stock.

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise CEVITAL AG qui sera exposé dans le cas pratique. De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale à la question suivante :

**« Dans quelle mesure, la force de vente de CEVITAL AG contribue-t-elle à l'amélioration de sa performance commerciale ? ».**

---

<sup>1</sup> [www.proudfootconsulting.com](http://www.proudfootconsulting.com).

Afin de bien structurer notre travail de recherche et pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posé :

- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée dans CEVITAL AG ?
- Quel est l'impact de la force de vente sur la quantité vendue par CEVITAL AG?
- Quels sont les indicateurs utilisés pour l'évaluation de la performance de la force de vente ?

Pour répondre à ces questions, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La force de vente de CEVITAL AG a un impact sur sa performance commerciale.
- **Hypothèse 2** : la force de vente de CEVITAL AG est bien gérée et organisée.

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme étude de cas CEVITAL AG. Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

La recherche documentaire : Une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, etc.) et les sites internet pour la partie théorique,

L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, et les informations recueillies à partir des deux questionnaires que nous avons conçus.

Tenant compte de ces éléments, nous avons choisi de structurer notre mémoire en quatre (4) chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, le management de la force de vente, en ce qui concerne des généralités sur la force de vente et la gestion de la force de vente. Le deuxième chapitre est consacré à la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, et la performance commerciale. Nous évoquerons dans le troisième chapitre, la présentation de l'entreprise CEVITAL AG ainsi que leurs mix-marketing, et l'organisation de la force de vente au sein de cette entreprise. Afin de concrétiser notre recherche, nous avons abordé dans le quatrième chapitre l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de CEVITAL AG consacré à l'évaluation de la performance de la force de vente, la rédaction du questionnaire ainsi que l'analyse critique et les recommandations.

Enfin, une conclusion générale dans laquelle seront recensées les difficultés rencontrées, quelques recommandations pour CEVITAL AG.

# *Chapitre I*

*Management de la force de vente*



## Introduction du chapitre

Quand nous évoquons la rentabilité de l'entreprise, le premier élément qui vient à l'esprit est le volume des ventes. Ce dernier dépend pour une large part de l'efficacité et du dynamisme des vendeurs de cette entreprise, c'est pourquoi l'entreprise est obligée de mettre en place une politique commerciale efficace, à cet effet, la force de vente est l'une des utilisations de celle-ci.

La force de vente a pour fonction d'assurer la vente, la fidélisation de la clientèle ainsi que le retour d'information au sein de l'entreprise.

L'objet de ce chapitre est de décrire les concepts essentiels de la force de vente, ainsi que son organisation.

Ce chapitre englobe trois sections, la première est consacrée aux définitions, aux missions, la mise en place de la force de vente ainsi qu'aux objectifs de la force de vente.

La deuxième section illustre les différentes fonctions, la structure, les typologies et la taille de la force de vente.

La troisième et dernière section présente la gestion de la force de vente.

## Section 01 : Notions et concepts sur la force de vente

Cette première section aura comme objet les fondements de base de la force de vente.

### 1.1. Définitions de la force de vente

Selon **BENOUN (M)**, 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 service d'une entreprise ». <sup>1</sup>

**DARMON (R)** rajoute que: « une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ». <sup>2</sup>

Pour **LENDREVIE (J)**, et **LINDON (D)**, « La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire

<sup>1</sup> BENOUN (M), « Marketing savoir et savoir faire », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1991, p.381.

<sup>2</sup> DARMON (R), « Pilotage dynamique de la force de vente », édition Village Mondial, Paris, 2001, p.68.

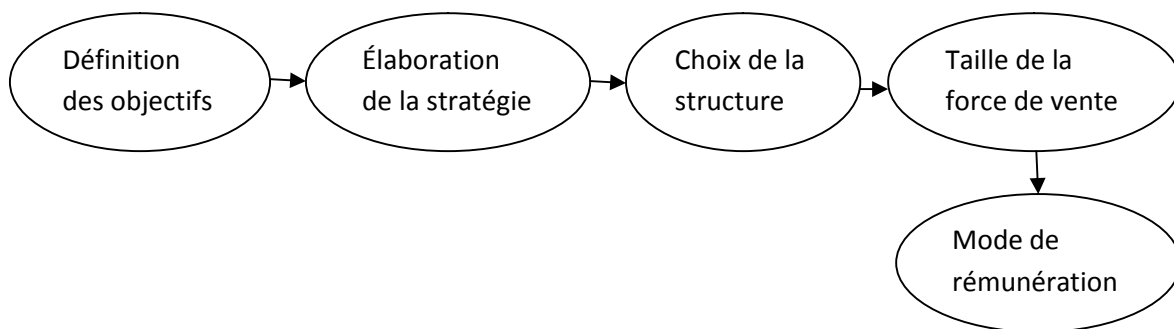
vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »<sup>3</sup>.

Donc, la force de vente est l'ensemble de moyens techniques ou de méthodes et ressources humaines qui permettent de vendre un produit. La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits, mais elle la dépasse vers la collecte d'information, la négociation, le suivi relationnel et aussi la réalisation de chiffre d'affaires.

## 1.2. La mise en place d'une force de vente

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plus part de ses clients, il est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soit les différents éléments relatifs à la mise en place d'une force de vente : la définition des objectifs, la stratégie, la structure, la taille et la rémunération.

**Figure N° 01 : la mise en place de la force de vente**



**Source** : KOTLER (P), DUBOIS (J), « Marketing Management », 13<sup>ème</sup> édition Export, 2009, p. 702.

La mise en œuvre de la force de vente nécessite un ensemble d'activités dont les principales seront examinées dans cette partie. Il s'agit de définir d'abord ses objectifs en tenant compte de la nature des marchés visés par l'entreprise et du positionnement qu'elle recherche sur chaque marché, de déterminer ensuite la structure de la force de vente, de définir enfin la taille de celle-ci.

## 1.3. Importance de la force de vente dans les entreprises

La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de

<sup>3</sup> LENDREVIE (J), LINDON (D), « Mercator », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 1997, p.392.

contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.<sup>4</sup>

Toutes les entreprises ont une force de vente qui peut, dans certains cas, se limiter à une seule personne, mais qui peut aussi compter plusieurs vendeurs. L'importance numérique et le coût des vendeurs dans l'économie sont considérables : nous estimons qu'en France plus de sept cent mille personnes exercent le métier de commerciale, et que les coûts de la force de vente représentent, en moyenne environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit beaucoup plus que leurs budgets de communication.<sup>5</sup>

L'efficacité de la force de vente joue presque toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise : la meilleure stratégie de marketing du monde, savamment conçue dans le silence du cabinet, risque fort d'échouer si elle n'est pas soutenue, sur le terrain, par des commerciaux compétents, motivés et performants.

#### **1.4. La force de vente et le mix marketing**

Le marketing utilise un ensemble de technique pour répondre aux besoins et désirs des clients. Ces moyens d'actions qui sont : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication, qui englobe les relations publiques et la politique de publicité.

La place de la force de vente est mal définie dans le marketing mix. Pour certains, la vente se rapproche de la distribution. En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final. Les vendeurs sont considérés comme des distributeurs.

**1.5.** Pour d'autres, la force de vente est liée à la communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaires de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente. Le vendeur doit collecter les informations sur le produit de la concurrence, sur les clients et les êtres à la disposition de sa firme.<sup>6</sup>

#### **1.6. Les missions et objectifs de la force de vente**

La force de vente d'une entreprise est l'ensemble des personnes ayant pour mission de commercialiser les produits et faciliter la communication.

<sup>4</sup> LENDREVIE (J), LINDON (D), op. cit., p.392.

<sup>5</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), « Mercator », édition Dunod, Paris, 2006, p.448.

<sup>6</sup> Idem.

### 1.6.1. Les missions de la force de vente

Les missions du vendeur sont donc variées. Il faudra souligner leur élargissement avec les nouveaux métiers de la vente liés à la mercatique associée et au merchandising. Ces missions tournent autour de trois rôles :

#### 1.6.1.1. L'avant-vente (la prospection)

Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients. Leur activité est ardue et ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent en plus de leurs aptitudes commerciales un bagage technique pour montrer aux futurs clients comment les produits peuvent leur permettre de résoudre des problèmes multiples.<sup>7</sup>

#### 1.5.1.2. La vente

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire »<sup>8</sup>.

La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes: l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services, la réponse aux objections, les réclamations du client, et la conclusion de la vente.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

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

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

<sup>7</sup> HELFER ( J-P), ORSONI (J), « Marketing », 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, coll « gest », Paris, 2001, p. 400.

<sup>8</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), « Marketing Management », 10<sup>ème</sup> édition, édition Publi-Union, Paris, 2000, p. 734.



Il y'a en effet deux types de suivi<sup>9</sup> :

- ✓ 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.

### 1.5.2. Les différents objectifs de la force de vente

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de gestion de la force de vente. Ils varient d'une entreprise à une autre. Et sont fixés par les responsables marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise elle-même.

En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent bien comprendre la politique générale de leurs entreprises. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un objectif qualitatif (amélioration de la notoriété du produit ou service vendu, fidélisation de la clientèle, etc.) ou quantitatif (seuil du chiffre d'affaires à atteindre, part de marché, prospection de nouveaux clients, etc.).

#### 1.5.2.1. Les objectifs quantitatifs

Il s'agit des objectifs chiffrables, faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'application suivants :

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

#### 1.5.2.2. Les objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs sont des objectifs non mesurables, difficiles à analyser, il s'agit 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 ;

<sup>9</sup> DEMEURE (C), « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996, p. 256.

- ✓ 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.

Ces deux types d'objectifs peuvent être repartis dans l'espace (par région de vente, par secteur, territoire, etc.), dans le temps (objectif à court terme, à moyen et long terme) et entre les personnes (l'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre).

La vente personnelle (par le moyen de contacts) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Ce type de vente se caractérise par :

- Une personnalisation: la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre;
- Une relation durable: la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle ;
- Une réaction : le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

## **Section02 : Structure et organisation de l'activité de la force de vente**

Il existe différents critères pour classer les vendeurs : selon leur rôle commercial, selon leur statut juridique, selon la nature de leurs responsabilités (interne ou externe) dans l'entreprise.

### **2.1. Les différentes fonctions de l'équipe de la vente**

L'équipe de vente est un concept trop large qui regroupe aussi bien les vendeurs directs des produits que toutes les autres personnes facilitant l'activité de vente.

### 2.1.1. Le vendeur

Il consiste en un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci, l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et nouer une relation durable avec le client.

➤ Ses missions :

- ✓ Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de la société qu'il représente auprès de la clientèle ;
- ✓ De plus, il transmet vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients.

➤ Les dénominations

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques, elles sont désignées par les termes suivants:

- ✓ **Délégué commercial** : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produits de sa société auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commandes (exemple : délégué médical) ;
- ✓ **Ingénieur commercial** : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la prestation de services ou de solutions complètes (exemple : secteur informatique) ;
- ✓ **Technico-commercial** : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel) ;
- ✓ **Promoteur des ventes (marchandiseurs)** : il visite les acheteurs et assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits référencés au niveau de la centrale d'achat à laquelle adhère son client.

### 2.1.2. Le chef des ventes

➤ Ses missions

- ✓ Le chef des ventes encadre, anime, contrôle, forme une équipe commerciale et assure des missions de vente auprès de certains clients (grands comptes, centrales et régionaux) ;
- ✓ Il analyse aussi l'activité de ses équipes et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. Responsable de la réalisation des objectifs de vente de sa région, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs.

➤ Les dénominations

Selon l'importance du nombre de vendeurs à gérer, le chef des ventes ou le responsable des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique : chef régional des ventes, directeur régional, directeur de succursale.

### **2.1.3. Le directeur des ventes**

Responsable de l'animation des équipes de vente sur le terrain, il est en relation directe avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente.

Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les refinancements avec les centrales d'achat. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux, grands comptes.

### **2.1.4. Le directeur commercial**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale du choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, de la politique de prix, des clientèles à cibler, etc. il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), met en place la politique de recrutement, dans certaines entreprises, le directeur général des ventes organise le développement commercial de l'entreprise.

## **2.2. La structure de la force de vente**

Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. Si elle ne vend qu'un produit à des clients homogènes, l'entreprise optera pour une structure par secteur. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produit ou par client se justifie d'avantage.

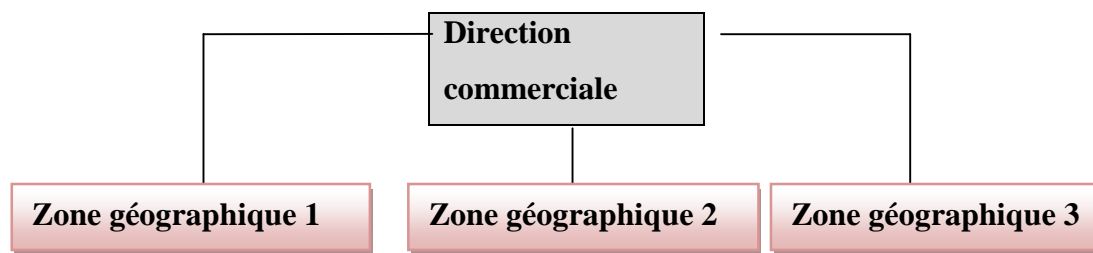
### **2.2.1. La structure par secteur**

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone bien limitée. À l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), op. cit., p. 631.

Figure N° 02 : La structure par secteur



**Source :** ZEYL (A), DAYAN (A), « Force de vente Direction, Organisation, Gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p. 211.

### Les avantages

- ✓ Des frais de déplacement réduits ;
- ✓ Les clients sont suivis d'une manière régulière ;
- ✓ La tâche des vendeurs se trouve facile par la délimitation géographique du territoire à visiter ;
- ✓ L'évaluation des résultats des vendeurs est plus facile ; en effet, le vendeur est le seul responsable de son secteur et de son rendement ;
- ✓ La responsabilité déléguée au vendeur dans son secteur va le motiver et le pousser à accroître ses bénéfices.

### Les inconvénients

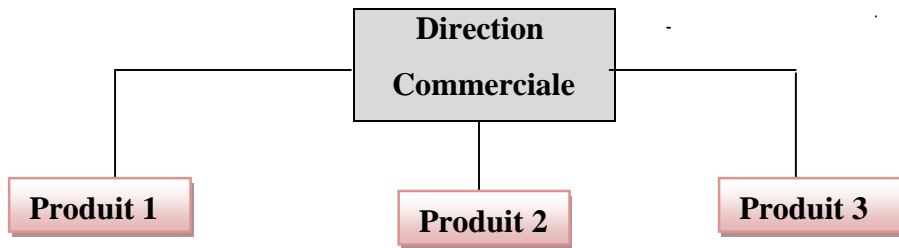
- ✓ Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, il est difficile de trouver des représentants compétents dans tous les domaines ;
- ✓ Si la clientèle n'est pas répartie de manière identique sur la totalité de la zone de chalandise, les secteurs sont alors découpés de manière très inégale et certains secteurs plus vastes deviennent moins rentables du fait du temps et des coûts de déplacements.<sup>11</sup>

### 2.2.2. La structure par produit

Lorsqu'une entreprise vend plusieurs types de produits nettement distincts, et surtout lorsque la vente de ses produits exige des compétences techniques assez poussées, elle peut spécialiser ses vendeurs par famille de produits.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> DUBOIS (P-L), JOLIBERT (A), « Le Marketing : fondement et pratique », Economica, Paris, 1989, p.480.

<sup>12</sup>LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing, Études. Moyens d'action. Stratégie », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p.199.

**Figure N°03 : La structure par produit**

**Source :** ZEYL. (A), DAYAN. (A), op.cit., p.213.

#### **Découper le secteur par produit présente plusieurs avantages :**

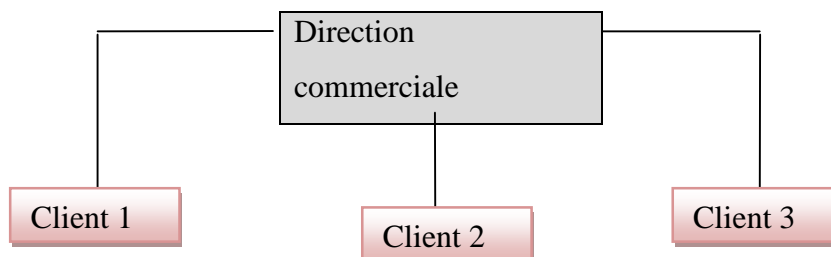
- ✓ Le vendeur est spécialisé sur une gamme de produits (connaissances techniques approfondies) ;
- ✓ Aucun produit ou service n'est négligé par l'équipe de vente ;
- ✓ Le vendeur trouvera plus vite le produit qui répond aux attentes du client, vu le petit nombre d'articles qui se trouve sous sa responsabilité.

#### **Les inconvénients**

- ✓ Elle génère des frais de déplacement importants ;
- ✓ Elle limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- ✓ Elle gêne parfois les clients qui n'aiment pas avoir affaire à de différents vendeurs travaillant pour la même entreprise.

#### **2.2.3. La structure par marché ou type de clientèle**

Dans cette structure, les vendeurs sont spécialisés selon le type de clients. Elle a un principe selon lequel les clients n'ont pas les mêmes besoins, le même profil, la même influence. Dans ce cas, l'entreprise procède à la segmentation de sa clientèle en plusieurs catégories : particulière, professionnel, administration, collectivité locale, etc.

**Figure N° 04 : La structure par type de clientèle**

**Source :** ZEYL (A), DAYAN (A), op.cit., p.214.



**La structure présente plusieurs avantages :**

- ✓ Les vendeurs spécialisés sur une catégorie des clients connaissent mieux les attentes de leur cible et répondent mieux à la demande ;
- ✓ La réduction des coûts globaux de la force de vente ;
- ✓ Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

**Les inconvénients :**

- ✓ Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui augmente les coûts de déplacement ;
- ✓ Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;
- ✓ Lorsque les produits offerts sont nombreux et complexes, il se peut que le vendeur ne connaisse pas toutes les caractéristiques des produits.

**2.2.4. La structure mixte**

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types des clients dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client.<sup>13</sup>

**2.3. Typologie de la force de vente et réseaux**

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente auquel elle doit recourir.

**2.3.1. Les types de force de la vente**

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

**2.3.1.1. La typologie selon le lien juridique**

Elle distingue deux types de force de vente : propre et déléguée.

**a. La force de vente propre**

Dans ce type de force de vente, les vendeurs travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ils sont salariés c'est-à-dire qu'ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liée avec elle par un lien de subordination juridique et soumise à un contrôle de la hiérarchie.

**Avantages**

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

<sup>13</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), op. cit., p.631.

**Inconvénients**

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

**b. Force de vente déléguée**

« Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement »<sup>14</sup>

- **Force de vente déléguée permanente** : Il s'agit des commerciaux multiples, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission de façon partielle ou entièrement autonome.
- **Force de vente supplétive** : En complément de force de vente propre, elle a pour mission de développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière.
- ✓ **Avantages**:
  - ✓ coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaires,
  - ✓ vendeurs autonomes, elle dispose d'un portefeuille client,
  - ✓ rémunéré à la commission, ne coûte que s'il ya des ventes.

**Inconvénients:**

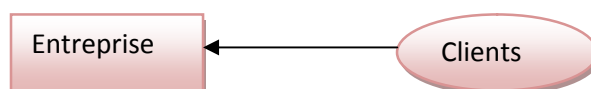
- ✓ taux de commission élevé ;
- ✓ Rapidement opérationnelle ;
- ✓ Peu de contacts avec la FDV propre.

**2.3.1.2. La typologie selon le type d'activité**

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons force de vente sédentaire et force de vente itinérante.

**a. Force de vente sédentaire (interne)**

Les commerciaux accueillent les clients dans l'entreprise, cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

**Figure N° 05 : Force de vente interne**

**Source:** HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), « Gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000, p. 231.

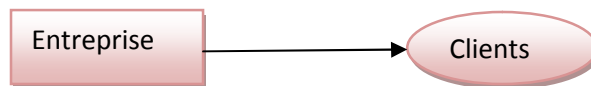
<sup>14</sup>HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), « Gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000, p.68.

### b. Force de vente itinérante (externe)

Contrairement à la force de vente sédentaire, une force de vente itinérante est constituée de commerciaux qui se déplacent chez les clients et les prospects.

L'entreprise fait appel à ce type de force de vente pour favoriser l'initiative de contact envers ses clients

**Figure N° 06 : Force de vente externe**



**Source** : HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), op.cit., p.231.

Enfin, la force de vente est tributaire des facteurs suivants :

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

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

Cependant, une force de vente peut être à la fois sédentaire et itinérante au sein d'une même entreprise.

#### 2.3.1.3. Les différents statuts des vendeurs

L'entreprise peut choisir entre plusieurs statuts de vendeur.

**a. V.R.P (le voyageur – représentant – placier) :** pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes:

- ✓ Travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- ✓ Exercer de façon exclusive et constante la profession de V.R.P;
- ✓ Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte ;
- ✓ Lié à son employeur par des engagements déterminés :
  - les produits à commercialiser ;
  - les catégories des clients ;
  - la forme de rémunération proposée.

On distingue deux types de V.R.P :

- **Le V.R.P exclusif** : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- **Le V.R.P multicarte** : il travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

Ses différents rôles consistent à visiter la clientèle, prendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle.

**b. Les vendeurs salariés :** liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés. à ce titre, ils ont les mêmes avantages que les autres salariés.

**c. Agent commercial :** L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour le compte de son mandant. Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- ✓ Exercer sa profession de façon indépendante ;
- ✓ Organiser librement son activité ;
- ✓ Peut travailler pour plusieurs mandataires ;
- ✓ Payé par commissions.

### 2.3.2. Le choix du réseau de vente

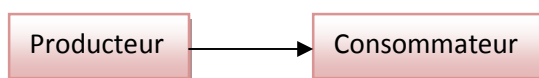
Les circuits sont le plus souvent classés selon leur longueur, qui se mesure en fonction du nombre de transactions et de canaux intermédiaires.<sup>15</sup>

Pour être réellement performant, un réseau de vente doit être organisé de façon rationnelle, ce qui implique une bonne connaissance des différents modes de distribution et une adaptation à l'évolution du marché et de l'entreprise. trois types de circuits se distinguent :

#### 2.3.2.1. Le circuit direct (ultra court)

Il ne compte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. L'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.

**Figure N° 07 : Les circuits ultracourts**



**Source:** DEMEURE (C), « Aide-mémoire : Marketing », 6<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008, p. 174.

#### 2.3.2.2. Le circuit court

Il existe un seul intermédiaire entre producteurs et consommateurs qui est le détaillant.

**Figure N° 8 : Les circuits courts**



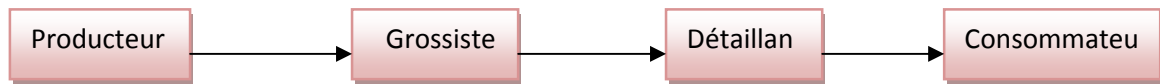
**Source :** DEMEURE (C), op.cit., 2008, p.174.

<sup>15</sup> DEMEURE (C), « Aide-mémoire: Marketing », 6<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008, p.173..

### 2.3.2.3. Le circuit long

Plusieurs intermédiaires interviennent. Dans sa forme classique, ce type de circuit comporte quatre étapes :

**Figure N° 9 : Les circuits longs**



**Source** : DEMEURE (C), op.cit., p.175.

## 2.4. Détermination de la taille de la force de vente

La dimension de la taille de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. Celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus coûteux. Le choix de nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- **Trop faible de vendeurs** : L'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires ;
- **nombre trop élevé de vendeurs** : Elle risque d'accélérer l'augmentation des coûts de la vente.

La taille de la force de vente est le rapport entre le nombre de visites qui peut effectuer un vendeur, pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites qui peuvent être réalisés par an. On peut calculer la taille de la force de vente comme suit :

**Équation N° 01** :...

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

## Section 03 : Clés de réussite du management de la force de vente

Après avoir déterminé les objectifs, la stratégie, l'organisation, la taille et les différents types et statuts de la force de vente, l'entreprise choisit son mode de gestion.

Pour atteindre les objectifs fixés, la gestion de la force de vente passe par plusieurs étapes. Premièrement, le recrutement des vendeurs. Deuxièmement, la formation de la force de vente. Troisièmement, la rémunération et motivation de la force de vente, et finalement, le contrôle et l'évaluation de la force de vente.

### 3.1. Le recrutement des vendeurs

Puisque la concurrence est devenue de plus en plus dure, l'entreprise doit chercher des vendeurs performants et compétents et attirer les meilleurs commerciaux et ensuite savoir les retenir, c'est la raison pour laquelle le recrutement est un enjeu indispensable et capital.

Le recrutement est défini comme un « ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée »<sup>16</sup>

#### 3.1.1. Le déroulement des opérations de recrutement

L'opération de recrutement se déroule en suivant une chronologie d'étapes allant de l'évaluation des besoins à l'intégration des nouveaux vendeurs.

##### 3.1.1.1. L'évaluation des besoins

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

- **Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du turn-over) :** La rotation du personnel est due aux plusieurs raisons telles que les départs volontaires de certaines salariées, les départs provoqués (licenciement), les promotions et mutations au sein de l'entreprise.
- **Demande de nouvelles compétences :** Les entreprises de plus en plus besoin de renouveler leur compétence, car de nouveaux métiers commerciaux et des nouvelles technologies se développent, compte tenu de la concurrence qui oblige l'entreprise à fidéliser leurs clients et ceci ne peut se faire que si les nouveaux recrutés arrivent à proposer des solutions adaptées à leurs besoins.
- **Développement des entreprises existantes ou encore création d'entreprise :** Quelque soit l'entreprise, nouvelle ou en situation de développement, doit recruter des commerciaux compétents pour la constitution de son équipe commerciale et pour augmenter sa rentabilité, ses ventes et acquérir de nouvelles parts de marché ou lancer des nouveaux produits.

##### 3.1.1.2. La préparation du recrutement

Comme tout investissement, le recrutement des vendeurs est coûteux et demande des sommes très importantes, alors l'entreprise doit optimiser les recrutements et pour se faire elle suit les étapes suivantes :

---

<sup>16</sup> MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p.175.



**a. L'étude préalable**

Avant de commencer les nouveaux recrutements, il est indispensable de mener une étude des besoins, des problèmes à résoudre et les éviter à l'avenir. Ces problèmes peuvent exister en amont de la force de vente (produits trop cher par rapport à la concurrence, communication et notoriété insuffisante, mauvais positionnement des produits, gamme incomplète, etc.) et celles qui lui sont propres (mauvais découpage des secteurs, définition peu précise des missions à réaliser, système de rémunération peu motivant, programmes de formation insuffisants ou inadaptés, etc.)

**b. La politique de recrutement**

L'une des préoccupations de l'entreprise est d'attirer les meilleurs commerciaux et d'essayer de les conserver, et cela par l'établissement d'un climat favorable en son sein, en mettant à leurs dispositions des avantages permettant l'évolution de leurs carrières, formation, compétences, expérience professionnelle, qualité personnelle, rémunération et promotion. Elle doit aussi donner une bonne image de sa structure qui attirera les candidats avec la participation à des salons, contact avec les écoles et communication institutionnelle.

L'entreprise dispose alors du choix de recrutement interne ou externe.

- **Les candidatures internes** : L'entreprise trouve au sein de son personnel les profils correspondant à ses besoins.
- **Les candidatures externes** : L'entreprise fait appel aux marchés de travail pour répondre à ses besoins.

Mais la meilleure démarche de recrutement est de faire une combinaison entre ces deux méthodes afin de permettre l'évolution de son personnel et aussi de bénéficier de nouvelle compétence existante dans le marché du travail.

**c. L'analyse des besoins**

L'entreprise définit les activités, les responsabilités, les conditions de travail, les exigences d'un poste et détermine les qualités nécessaires au candidat (profil du vendeur).

**➤ La définition de fonction**

C'est un élément essentiel dans le processus de recrutement : « un profil mal défini va engendrer les réponses de candidats ne correspondant pas au poste à pourvoir »<sup>17</sup>

Il s'appuie sur des informations sur le poste telque, les objectifs généraux de la mission et objectifs spécifiques, Description des tâches, énumérations des responsabilités, Statut du vendeur recherché, types de clientèles à visiter et les produits à vendre, Présentation,

<sup>17</sup>DEMEURE (C), « Aide-mémoire : Marketing », op. cit., p.268.

potentiel, qualités, motivation, centres d'intérêt, les exigences ou préférences par rapport au candidat : âge, formation, expérience, etc.

➤ **Le profil du vendeur**

le responsable commercial définit les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour le poste déterminé. Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité de vendeur :<sup>18</sup>

- ✓ **L'adaptabilité** : Capacité de se mettre en phase avec le poste, l'équipe et l'environnement de l'entreprise.
- ✓ **L'empathie** : Capacité de sentir les besoins du client et de s'y adapter.
- ✓ **L'efficacité** : capacité d'obtenir les résultats escomptés, fidéliser les clients.
- ✓ **Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité, maturité enthousiasme.
- ✓ **Qualités intellectuelles** : Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- ✓ **Qualités d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- ✓ **Ambition dynamique** : esprit innovateur et créatif, esprit de caractère favorisant l'action : (décision, confiance en soi).
- ✓ **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, négociateur, créateur de relation.
- ✓ **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé.

➤ **Les responsables du recrutement**

L'entreprise prend en charge le recrutement de ses vendeurs en collaboration avec la direction commerciale ou les ressources humaines ou bien fait appel à des cabinets spécialisés ou bien à des chasseurs de têtes ou combiner ces deux modes d'action.

Le choix de mode de recrutement lié à la taille de l'entreprise, de la fréquence des besoins et du profil des candidats recherchés.

➤ **les sources des candidatures**

L'entreprise se trouve face à un grand nombre de moyens que se soit classique ou nouveaux tels que, les petites annonces, presse, les petites annonces sur internet, la cooptation, les salons de recrutement, les relations avec les écoles, les bureaux de recrutement, les stagiaires et intermédiaires, les candidatures spontanées, et les chasseurs de têtes.

---

<sup>18</sup> HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), op.cit., p.232.

### 3.1.1.3. La sélection des candidats

Après le tri des candidats, l'entreprise utilise plusieurs outils de sélection, comme les entretiens et tests.

#### a. Le tri des candidatures

Le recruteur analyse les lettres de candidat et les CV (curriculum vitae), il constitue ensuite trois catégories :

- ✓ Les candidats qui sont convoqués pour un entretien ;
- ✓ Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- ✓ Les autres ; en attente ; seront contactés éventuellement.

#### b. Les entretiens

C'est la période où le recruteur rencontre et évalue le candidat. Les entretiens peuvent être collectifs et/ou individuels.

- **Les entretiens collectifs :** Le recours à cet entretien a pour objet d'analyser la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leurs comportements au sein de groupe.
- **Les entretiens individuels :** Le recruteur doit préparer les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective afin de mieux connaître le candidat.

D'autres outils sont à la disposition des responsables commerciaux : les tests, la graphologie, les questionnaires et les jeux de rôle.

### 3.1.1.4. L'intégration des nouveaux vendeurs

Après la sélection définitive des candidats, ces derniers passent par l'élément suivant :

#### a. L'accueil

C'est la phase la plus importante dans la vie professionnelle de nouveaux vendeurs. L'entreprise doit lui donner une bonne image avec la réalisation des promesses (le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients, cartes de visite, véhicule, téléphone, etc.). Elle doit aussi lui donner l'occasion de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

#### b. La période d'essai

Pour qu'il soit mieux intégré, le nouveau vendeur travaille avec un vendeur confirmé. Il peut bénéficier d'un salaire minimum garanti et participer à des sessions de formation aux produits, et aux techniques de vente.

À la fin de cette période, le vendeur et son supérieur hiérarchique font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

### 3.2. La formation de la force de vente

La formation n'est pas seulement un outil de management des équipes de vente, mais aussi un moyen de motiver et d'améliorer les compétences des personnes.

La formation est définie par **SEKIOU (L)** et d'autres comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>19</sup>

#### 3.2.1. L'identification des besoins

L'objectif de la formation du personnel est d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrière, et de détecter leurs faiblesses quelque soit leurs statuts (nouveaux ou ancien). Pour cela, le responsable doit faire un diagnostic sur les résultats des commerciaux et prendre en compte leurs besoins.

##### 3.2.1.1. Les résultats des vendeurs

Le responsable utilise le tableau de bord pour calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Cette analyse comporte les domaines suivants :

➤ **Analyse des ventes**

- **Par type de client** (connaissance des produits, démonstration, respect des délais, suivi de clientèle, condition de règlement, de remises, etc.).
- **Par type de produit** (la performance, la rentabilité par une rotation du stock de ses clients) ;
- **Par vendeur** (les difficultés rencontrées, les produits proposés sont-ils adaptés à la clientèle, etc.).

➤ **Analyse des rapports de visite**

Il se fait par l'analyse des affaires ratées, réclamation, retours, commandes annulées, retard, etc.

➤ **Analyse des ratios d'activités**

Les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial.

➤ **Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités**

Le manager doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

---

<sup>19</sup> SEKIOU (L), « Gestion du personnel », édition d'Organisation, Paris, 1986, p. 93.

- Le vendeur consacre-t-il assez du temps à la vente ?
- Le travail administratif est-il trop lourd ?
- Est-ce au vendeur d'effectuer ces tâches ?
- Le vendeur est-il bien organisé dans son travail ?
- Dans l'exploitation de sa clientèle, a-t-il tendance à l'écémage (l'entreprise rate alors des ventes potentielles), ou bien à la dispersion (petites commandes non rentables).

### 3.2.1.2. Les attentes des vendeurs

Le responsable commercial peut avoir des informations plus précises sur les attentes et les besoins de ses vendeurs, par la consultation et l'analyse des résultats de ces derniers.

### 3.2.1.3. La stratégie de l'entreprise

Des nouveaux besoins de la formation apparaissent lorsque l'entreprise change sa stratégie (le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, l'application d'une nouvelle technologie, etc.).

## 3.2.2. La mise en œuvre de la formation

### 3.2.2.1. Le contenu de la formation

Il existe plusieurs types de formations :

#### ➤ Formation commerciale de base

Elle est destinée aux nouveaux vendeurs d'une entreprise. Parmi les domaines abordés dans le cadre de ses formations, nous pouvons citer :

- **L'entreprise** : pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture et ses valeurs, ses performances.
- **Le produit** : le vendeur doit être informé sur la caractéristique des produits de l'entreprise. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme, le mode d'utilisation.
- **Les techniques de vente** : la formation sur les méthodes de ventes, suivie de client, fidélisation, etc.

#### ➤ Autres formations

La gestion du temps, organisation des tournées, les techniques de gestion, la formation diplomate, l'amélioration du niveau général : pratique d'une langue, mathématique, culture générale.

### 3.2.2.2. Les modalités de la formation :

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

#### ➤ formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation :

- **L'entreprise elle-même** : elle a pour avantages
  - ✓ Une bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs (cadres commerciaux de l'entreprise) ;
  - ✓ Coûts de formation moins élevés, et la facilité d'adaptation.

Parmi les limites :

- ✓ l'incompétence des formateurs et le lien hiérarchique entre le formateur et le vendeur ;
- ✓ l'indisponibilité des cadres commerciaux (formateurs).

- **Un organisme spécialisé** : elle a pour avantages :

- ✓ Une meilleure qualification des formateurs ;
- ✓ Large choix de stages adapté aux besoins.

Parmi les inconvénients :

- ✓ coûts élevés de la formation;
- ✓ des programmes de formation inadaptés aux spécificités des vendeurs ;
- ✓ méconnaissance éventuelle des produits, des clients et du secteur.

#### ➤ Formation intra ou inter entreprise

- **Inter entreprise** : les personnels de plusieurs sociétés suivent la même formation. Le coût est raisonnable, l'échange des expériences et de culture entre les entreprises. Mais aussi elle présente un inconvénient : ces informations répondent à des besoins standards ; risque de divulgation de la stratégie à des entreprises concurrente.
- **Intra entreprise** : c'est une formation unique pour les vendeurs de l'entreprise. Elle répond mieux aux besoins spécifiques de l'entreprise, mais les coûts sont élevés.

#### ➤ L'auto formation

Les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports variés: CD-Rom, support documentaire magnétique ou visuel, la réduction des couts, gain de temps, et rapidité de mise en place.

### 3.2.2.3. Les moyens à mettre en œuvre

Afin d'assurer une formation de qualité, l'entreprise met à la disposition des formateurs plusieurs moyens.

➤ **Les procédés pédagogiques utilisés pour la formation des vendeurs :**

- ✓ La formation en salle ;
- ✓ La formation sur le terrain ;
- ✓ Les manifestations culturelles (séminaires) ;
- ✓ Lecture (bibliothèque, ouvrages, livres et manuels de formation) ;
- ✓ Briefing (réunion de groupe de courte durée) ;
- ✓ Les discussions individuelles ou de groupe ;
- ✓ Les vidéos et les logiciels ;
- ✓ Les visites ;
- ✓ Support télématique (outils de télécommunications, vidéo, forum de discussion, etc.)

➤ **Le cadre de la formation**

L'entreprise a le choix de former son personnel par elle-même ou elle fait appel à des organismes spécialisés, ou bien dans un cadre prestigieux.

#### **3.2.2.4. Suivi de la formation**

Le suivi de la formation est effectué en passant par trois étapes :

**a. l'aide à la mise en application**

C'est le suivi de l'application des programmes de formation, afin de contrôler les activités, de mesurer les progrès réalisés et vérifier la mise en pratique des acquis de la formation.

**b. Le fractionnement de la formation**

On privilégie la formation en plusieurs séquences plutôt qu'en une seule fois. Par exemple, un stage de 5 jours peut être organisé en 3 jours puis ultérieurement en 2 jours, ainsi les vendeurs sont coupés moins longtemps de leurs clientèles, et entre chaque session, ils peuvent mettre en application leurs nouvelles connaissances.<sup>20</sup>

**c. Le suivi au sein de l'entreprise**

La crédibilité de la formation s'impose lors de la mise en pratique au sein de l'entreprise, ainsi se reconnaissent les compétences des formateurs.

#### **3.2.2.5. Coût de la formation**

En général, nous distinguons deux catégories de coûts liés à la formation :

**a. Coûts directs**

Ils représentent les coûts de la formation elle-même, ils concernent soit les montants facturés par l'organisme de formation, soit les coûts de service de formation de l'entreprise.

---

<sup>20</sup> HAMON (C), LÉZIN (P), TOULLEC (A), op. cit., p.292.



**b. Coûts indirects**

Ils concernent :

- ✓ Salaires que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- ✓ Manque à gagner : chiffre d'affaires (et surtout la marge) qui n'est pas réalisé pendant la formation.

**3.2.3. L'évaluation de la formation**

Évaluation des répercussions de la formation consiste à dégager le surplus qu'apporte cet investissement sur les vendeurs.

Une évaluation adéquate passe par trois étapes :

**3.2.3.1. Mise au point d'une méthodologie**

Nous considérons deux échantillons dont un ne reçoit aucune formation, afin d'apprécier l'influence de la formation sur l'échantillon qui en bénéficie. Mais sans effectuer des changements importants sur les conditions de travail.

**3.2.3.2. La mesure des résultats**

La détermination des résultats se fait selon leur nature quantitative (l'évolution des indicateurs du tableau de bord) ou qualitative (la satisfaction des clients, l'image de l'entreprise, etc.).

**3.2.3.3. Détermination d'une échelle du temps**

Pour mesurer le résultat de la formation, il est important de se fixer une échelle de temps. Et de mettre en place une formation très ciblée, sur un point précis et immédiatement transférable dans le quotidien, ayant pour objectif une amélioration rapide des performances peut-être évaluées à court terme. En revanche, une formation sur l'évolution des comportements, le changement des habitudes, des méthodes de travail nécessite une évaluation à moyen ou long terme.<sup>21</sup>

**3.3. La rémunération et la motivation de la force de vente**

La motivation est un facteur important pour atteindre les objectifs escomptés de la force de vente. Mais la motivation ne peut être réalisée sans faire appel à un bon système de rémunération qui doit permettre l'adéquation des intérêts des deux parties : « entreprise - vendeurs » .

---

<sup>21</sup> PERITTI(J-M), « gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2000, p. 293- 294.

### 3.3.1. La rémunération de la force de vente

La rémunération peut être définie comme « un processus d'échange et de transaction entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement ». <sup>22</sup> Un système de rémunération efficace doit être cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, mais également satisfaire les vendeurs.

#### 3.3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération

Un plan de rémunération se compose d'une partie fixe et variable (commission et prime). Ces deux parties permettent de construire un système alliant les avantages et réduisant les inconvénients de ces différentes composantes.

**Tableau N° 01 : Les composantes d'un système de rémunération**

Composantes	(D) Description - (A) avantage-(I) inconvénients
<b>un fixe</b>	<p><b>D</b> : partie du salaire indépendante de l'activité du représentant et de la vie de son secteur.</p> <p><b>A</b> : sécurisant, simple, permet de changer un vendeur du secteur.</p> <p><b>I</b> : pas stimulant, ne permet pas d'orienter le travail du vendeur, favorise les vendeurs moins performants.</p>
<b>Une commission</b>	<p><b>D</b> : rémunère le vendeur selon les ventes réalisées, fixe ou variable (dégressif ou progressif).</p> <p><b>A</b> : très stimulant, permet d'orienter le travail du vendeur s'il existe plusieurs taux, diminue le turn-over.</p> <p><b>I</b> : insécurité, le vendeur est moins sensible à la prospection, au lancement de produit nouveau, entraîne l'écroulement des secteurs au détriment du long terme, augmente la résistance au changement de secteur.</p>
<b>Une prime</b>	<p><b>D</b> : somme d'argent attribuée à un vendeur s'il atteint un objectif.</p> <p><b>A</b> : très stimulant, très souple diversifier, permet de fixer des objectifs à la force de vente.</p> <p><b>I</b> : complique le système de rémunération.</p>

**Source** : DEMEURE (C), op.cit., p. 272.

En plus de ces rémunérations l'entreprise peut offrir à ses vendeurs, des rémunérations sous autre forme telles que :

<sup>22</sup> DEMEURE (C), op. cit., p. 268.

- ✓ L'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise ;
- ✓ L'indemnisation des frais de route ;
- ✓ Les aides pour l'éducation et les activités scolaire et extra scolaire des enfants ;
- ✓ L'organisation des voyages ;
- ✓ Subventions des fêtes et les cadeaux.

### 3.3.1.2.L'élaboration d'un système de rémunération performant

La mise en place d'un système de rémunération efficace dépend du dosage entre ses composants et son adéquation avec le contexte commercial et le type d'activité des vendeurs. Il doit répondre aux objectifs généraux de l'entreprise et de ses vendeurs. Le tableau suivant résume les principales caractéristiques d'un bon système de rémunération.

**Tableau N° 02 : Caractéristiques d'un bon système de rémunération.**

Pour l'entreprise	Pour le vendeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimulant pour les vendeurs ;</li> <li>▪ Permettant d'atteindre les objectifs fixés;</li> <li>▪ Simple et souple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécurisant ;</li> <li>▪ Permettant de récompenser des efforts fourni ;</li> <li>▪ Équitable.</li> </ul>

**Source :** DEMEURE (C), op.cit., p.272.

### 3.3.2. La motivation de la force de vente

Le manager commercial doit motiver ses vendeurs, car même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante est adaptée, la formation attrayante, mais le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale à travers l'animation et la stimulation des vendeurs<sup>23</sup>

#### 3.3.2.1.L'animation du vendeur

Un manager intelligent est celui qui arrive à obtenir l'efficacité de son équipe commerciale, en les motivant et en créant un climat favorable entre eux. Ces deux derniers sont les résultats d'une mise en place d'un système d'animation qui favorise la communication au sein de l'équipe.

##### a. Les types d'animation

Pour maintenir le moral des vendeurs, favoriser la communication entre eux et les encourager à améliorer leurs performances, l'entreprise utilise divers types d'animation :

<sup>23</sup> HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), op. cit., p. 296.

- **La communication** : La communication permet de mieux transmettre les messages entre les membres de l'entreprise. Sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable (sans conflit) et la création d'outils adaptés (réunion, conférence, journal de la force de vente, la lettre de fidélisation ,etc.).
- **La formation** : La formation est l'actualisation permanente des savoirs et des compétences personnelles et professionnelles. Dans toutes les professions, les techniques évoluent, les consommateurs changent et le temps imparti à la formation devient nécessaire<sup>24</sup>.
- **La délégation** : En vue de motiver son équipe, le manager leur transfère une partie de ses tâches administratives et d'organisation ce qui leur donnera une certaine autonomie. Mais ses tâches ne doivent pas dépasser leurs compétences.

### 3.3.2.2. la stimulation des vendeurs

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation<sup>25</sup>.

#### a. Les techniques de stimulation

Il existe plusieurs moyens de stimulation pour la motivation des vendeurs, mais qui ont des effets sur le court terme. On peut citer :

- **Les concours** : C'est un moyen qui permet de créer une concurrence entre les vendeurs en termes de productivité individuelle ou collective
- **Le jeu** : Le jeu ne nécessite pas la maximisation de la vente, mais plutôt la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard.
- **Le challenge** : Son principe consiste à définir un certain seuil de résultats selon lequel les vendeurs bénéficient d'un avantage à condition qu'il se situe en dessus de ce seuil.
- **Les récompenses** : Est un élément primordial d'une campagne de stimulation, il permet de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise à titre d'exemple, les cadeaux, les voyages, des récompenses honorifiques (titre, médailles et diplômes).

<sup>24</sup> TROADEL (A), « Gérer et animer un réseau de point de vente », 2<sup>ème</sup> édition ,édition d'Organisation, Paris, 1999, p.180.

<sup>25</sup> HAMON (C), LÉZIN (P), TOLLEC (A), op. cit., p.299

### 3.4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

C'est la dernière étape de la gestion de la force de vente qui nous donne des résultats concrets sur les activités et qui nous permet de calculer les écarts entre les prévisions et les réalisations afin d'établir des corrections pour l'avenir.

#### 3.4.1. Le Contrôle de la force de vente

Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur la suivie des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées<sup>26</sup>.

La mise en place d'un système de contrôle optimale nécessite le suivi de l'activité en permettant la circulation des flux d'information en double sens (manager-vendeur) et la maîtrise des coûts afin d'assurer une bonne productivité de la force de vente.

##### 3.4.1.1. Les types de contrôle de la force de vente.

Il existe deux types de contrôle: quantitatif et qualitatif.

###### a. Le contrôle quantitatif :

Il peut s'effectuer à travers les ratios suivants :

- ✓ Chiffre d'affaires réalisé/nombre de commandes ;
- ✓ Nombre de commandes/nombre de visites ;
- ✓ Prospection : nouveaux clients/nombre de visites ;
- ✓ Chiffre d'affaires/nombre de km parcourus ;
- ✓ Nombre d'impayés/nombre de commandes.

L'analyse de ces ratios permet d'avoir une image claire sur le travail du vendeur. De même, il est fondamental, pour évaluer ses besoins en formation<sup>27</sup>.

###### b. Le contrôle qualitatif :

Le métier de vendeur est complexe, se qui nécessite de faire appel à d'autres indicateurs pour le contrôle. L'analyse du processus de vente est aussi important que celle des résultats. Le contrôle qualitatif se fait sur la base de l'appréciation de la performance, le savoir-faire sur le terrain, la qualité du contact avec le client et le niveau et les méthodes d'organisation.

#### 3.4.2. L'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes, de moyens et de pratiques ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences »<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management: l'essentiel des pratiques », édition Pearson éducation, Paris, 2004, p.434.

<sup>27</sup> DEMEUR(C), « Aide-mémoire : Marketing » op. cit., p.274

L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent, elle sert à vérifier si les objectifs attribués à la force de vente sont atteints, expliquer les écarts observés, mieux connaître les membres de la force de vente.

Selon MOULINIER (R)<sup>29</sup>, deux types d'évaluation se distinguent on prenant en compte la période de la pratique d'évaluation. Le premier, l'évaluation mensuelle portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant. Le second, l'évaluation annuelle faisant ressortir les évènements 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.

L'évaluation peut être réalisée à partir des entretiens qui se déroulent à partir d'un support qui est la fiche d'évaluation. Ce dernier doit être rédigée spécialement pour l'entreprise, être présentée et discuter ouvertement avec les vendeurs et doit rester confidentiel.

Pour la réussite d'une gestion efficace de la force de vente, chaque responsable doit recruter les bonnes personnes à la bonne place, les former pour développer leurs compétences, les motiver par un système de rémunération et d'animation adéquat et enfin les contrôler et les évaluer pour détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations.

### **Conclusion du chapitre**

En contact direct avec les clients. Les vendeurs de l'entreprise jouent un rôle essentiel pour faire augmenter les ventes et le bénéfice de l'entreprise.

L'entreprise devra mettre en place un système efficace et pertinent du management de la force de vente .cela stipule la cohérence entre ses différentes composantes (structure, organisation, recrutement, formation, etc.) de la force de vente.

Évidemment, ce système est complexe, cependant l'entreprise pourra atteindre cette fin en adoptant ces différentes variables à ses orientations et stratégies, d'une part, et aux désirs et souhaits de ses commerciaux, d'autre part.

---

<sup>28</sup> MOULINIER (R) « les 500 mots de la force de vente », édition Dunod, Paris, 1997, p.119

<sup>29</sup> Idem.

# *Chapitre II*

*La performance commerciale de  
l'entreprise*



## Introduction du chapitre

Les entreprises qui réussissent ne restent pas inertes, elles cherchent en permanence à améliorer leurs performances. En d'autres termes, elles doivent devenir plus efficaces, plus concurrentielles et plus profitables.

Ce chapitre porte sur la mesure et l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente, il est subdivisé en trois sections : la première concerne la conception de la performance (la définition de la performance, ses caractéristiques, etc.). Dans la seconde section, nous examinerons la performance de la fonction commerciale (la définition, et la fixation des objectifs de la fonction commerciale, ainsi que ses déterminants, etc.). Enfin, la dernière section a pour objectif de présenter les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente.

## Section 01 : La conception de la performance

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Dans ce cas, nous nous intéressons à la performance commerciale de la force de vente.

### 1.1. Les définitions de la performance

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Pour expliquer la performance, nous retiendrons les définitions suivantes :

Selon **MEIER (O)** « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». <sup>1</sup> La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel.

Selon **WEISS (D)** « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ». <sup>2</sup> La performance révèle une

<sup>1</sup>MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

<sup>2</sup> WEISS (D), « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

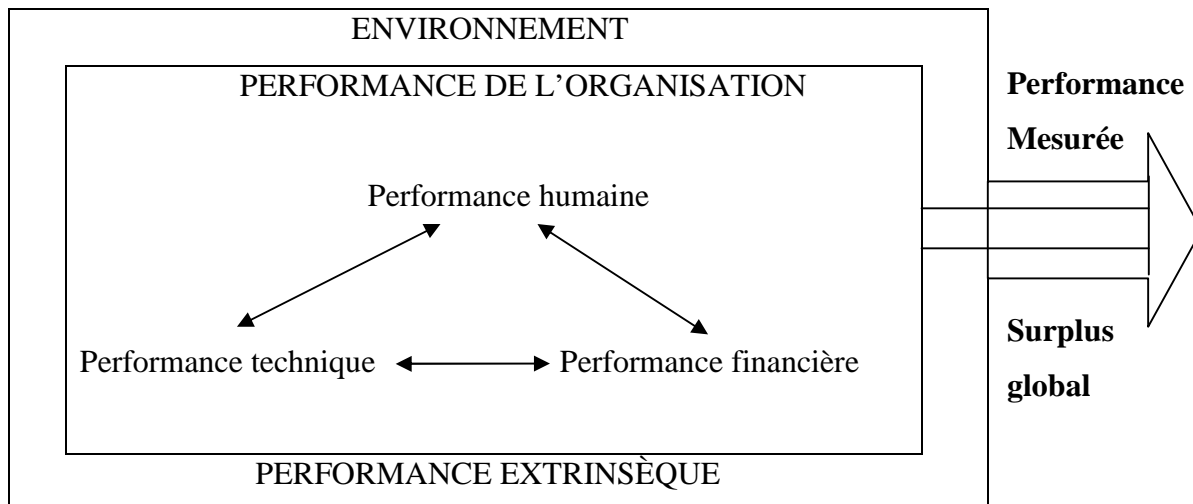
signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

**1.2. Source de la performance :**

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.<sup>3</sup>

- ✓ D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière.
- ✓ De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

**Figure N° 10 : Source de la performance**



**Source :** MARTORY (B), CROZET (D), « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2002, p.165.

**1.3. Les notions voisines de la performance**

Lorsque nous entendons parler de performance, nous pensons généralement à des notions telles que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Ces termes sont souvent voisins de celui de performance.

<sup>3</sup> OUACHERINE (H), « Gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », mémoire de magistère, INC, 2003, p. 33.

**1.3.1. L'efficacité :**

Est la capacité à obtenir ce résultat. L'efficacité s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rebuts, etc.) ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge, etc.).

**BOISLANDELLE (H-M)** définit l'efficacité comme: « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>4</sup>. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Équation N° 01 :..... *Efficacités = Résultats atteints/Objectifs visés*

**1.3.2. L'efficience :**

Est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. L'appréciation de l'efficience renvoie à la notion de productivité, rapport entre la production physique réalisée et ce qu'il a fallu consommer, dépenser physiquement ou encore utiliser pour l'obtenir. De façon générale, elle s'attache à évaluer la maîtrise par l'entreprise des processus technico-économiques qu'elle conduit. Selon **GRANDSTED (I)**. L'efficience est : « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part ».<sup>5</sup> Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

Équation N° 02..... *Efficience = Résultats atteints/Moyens mis en œuvre*

**1.3.3. L'effectivité**

Elle va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectif/Moyens/Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'à la finalité qui est à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger la performance.

Selon une formulation de **LE MOIGNE (J-L)**, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>6</sup>.

<sup>4</sup>BOISLANDELLE (H-M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition economica, Paris, 1998, p.139.

<sup>5</sup>GRANSTED (I), « L'impasse industrielle », édition du Seuil, Paris, 1980, p.33.

<sup>6</sup>LE MOIGNE (J-L), « L'évaluation des systèmes complexes », édition Harvard Expansion, 1999, p.203.

Pour cela, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Équation N° 03..... *Effectivité = Niveau de satisfaction obtenue/Résultats obtenus*

#### 1.4. Caractéristiques et critères de la performance

De manière générale, la performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peut être cité comme suit :

##### 1.4.1. La performance est un support à des jugements

Selon SAULQUIN (J-Y) la performance implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent<sup>7</sup>. Alors, la performance est un outil de jugement, elle mesure le degré de réalisation des objectifs internes et externes de l'entreprise.

##### 1.4.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps

Prendre en compte l'accélération du temps, les critères d'évaluation interne et externe. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès des entreprises se modifiant. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours de temps ». <sup>8</sup> Donc, la performance est un concept évolutif dans le temps.

##### 1.4.3. La performance comme indicateur de pilotage

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Et cela se fait à l'aide de l'ensemble d'indicateurs (financiers, économiques, organisationnels, commerciaux, etc.) qui se complètent, tout dépend des objectifs stratégiques de l'entreprise. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ». <sup>9</sup>

<sup>7</sup> SAULQUIN (J-Y), « Gestion des ressources humaines et performance des services », in revue de gestion des ressources humaines, N° 36, Juin 2000, p.20.

<sup>8</sup> GHARBI (J), « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », in revue gestion des ressources humaines, N° 35, Mai 2000, p.37.

<sup>9</sup> SAULQUIN (J-Y), op. cit., p.21.

Par la suite, la performance à un effet réactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

#### 1.4.4. la performance est riche de composantes antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires ». <sup>10</sup> Cela, se vérifié quand le dirigeant cherche à minimiser les couts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables. Pour cela, les principaux facteurs influençant la performance sont les suivants :

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes, etc.).

#### 1.5. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de performance pour une entreprise doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement et aussi interdépendants et conservent un équilibre entre eux. Tout changement majeur dans un/ou plusieurs facteurs de performance génèrera des conséquences sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est plus faible par rapport aux autres facteurs, cela crée un déséquilibre et la performance de l'entreprise sera affectée. Dans ce cas, il ya plusieurs facteurs qui sont :

- ❖ Les clients deviennent de plus en plus exigeants alors que l'entreprise, de son côté, doit les satisfaire, les fidéliser et les faire participer à l'amélioration de ses produits et services ;
- ❖ La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- ❖ Le processus : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »<sup>11</sup>
- ❖ Les produits doivent être efficaces et efficients ;

<sup>10</sup> LEBAS « Oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269, Juillet, Aoute 1995, p.66.

<sup>11</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>, 05 Avril 2014, à 18h15m.

- ❖ L'information : L'information sur l'environnement externe sera l'information la plus importante pour un gestionnaire ;
- ❖ Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- ❖ Les ressources humaines : selon PETER (D) « Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes »<sup>12</sup>. C'est pour ça l'entreprise doit recruter des personnes compétentes, responsables et de les motiver ;
- ❖ Le style de gestion : « Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation » PETER (D).<sup>13</sup>
- ❖ Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le cout, comme ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

### 1.6. Les types de la performance,

Nous pouvons distinguer quatre (4) types de la performance :

#### 1.6.1. La performance sociale (humaine) :

Nous pouvons définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Elle vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

À partir de l'évènement de la performance sociale, il est important de citer les deux notions suivantes :

- L'efficacité humaine : elle est le rapport entre les résultats économiques atteints et le cout social du groupe pour une période donnée.
- L'efficacité humaine (EH), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :  $EH = M.C.C.$

**M** : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

**C** : Compétence, professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

**C** : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

---

<sup>12</sup> <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>, 05 Avril 2014, à 18h15m.

<sup>13</sup>Idem

- L'efficacité sociale : C'est le degré de satisfaction exprimé par le personnel de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines.

Afin d'avoir une meilleure efficacité sociale, il faut avoir les meilleures conditions de vie et un climat stable pour les travailleurs au sein de l'organisation.

### **1.6.2. La performance financière**

Elle peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de son business et générer des revenus, ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financière (retour sur investissement, excédent de résultats, etc.) doivent donc être prises de manière agrégée.

La performance financière est déterminée par deux critères techniques qui sont :

- La première est facile à exprimer dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative dès lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.
- Le second est lié au fait que la performance financière permet de donner une image nette sur les résultats de divers services.

Ces critères ne doivent pas être pris en compte à court et moyen terme uniquement, mais aussi sur des périodes assez longues

Les mesures de la performance ont pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'éléments comptables ou de la valeur du marché ; telles que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

### **1.6.3. Performance concurrentielle**

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de concevoir une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles du jeu qui prévaudront à l'avenir.

Ces règles permettant de situer et de positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients.

Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux :

-La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients c'est-à-dire la communication directe de l'entreprise, mais d'une manière informelle ;

comme nous pouvons trouver aussi des processus formalisés qui se basent sur des études de satisfaction.

-Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature de nouveaux clients et les clients perdus. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Elle se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement

-La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisé par les concurrents.

#### 1.6.4. La performance organisationnelle

Pour l'entreprise, connaître sa performance organisationnelle est la clé d'une stratégie réussie. Alors, la performance organisationnelle peut être définie comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé.

CAMPBELL<sup>14</sup>(1993) propose une vision par nature multidimensionnelle de la performance, avec un modèle multifactoriel qui identifie huit dimensions comportementales de la performance. L'ensemble de ces facteurs devrait se retrouver dans la palette d'emplois qu'offre l'entreprise. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales sont :

- Les compétences dans les tâches spécifiques de l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (ex. les techniques de négociation pour un vendeur) ;
- Les compétences dans les tâches non spécifiques de l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'entreprise. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;
- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement ;
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants ;

---

<sup>14</sup> [Www.Thèse.pdf](#), « Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière », 2006, CAMPBELL (J-P). « A Theory of Performance », San Francisco, 1993, p.70



- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs, tels que l'abus d'alcool, l'infraction aux règles internes, l'absentéisme, etc.

- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider ses collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

### **1.7. Mesure de la performance**

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective.

Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

#### **1.7.1. La mesure objective de la performance**

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :<sup>15</sup>

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

#### **1.7.2. La mesure subjective de la performance**

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;

---

<sup>15</sup>WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8<sup>ème</sup> édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
  - la connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
  - Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
  - La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps.

## **Section 2 : la performance commerciale**

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation. La performance commerciale de l'entreprise est un système complexe, elle dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels : le plan d'action, les objectifs, le recrutement, la formation, et la rémunération.

### **2.1. La fonction commerciale**

La performance commerciale définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle est rattachée à la fonction générale.

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution<sup>16</sup> :

- Dans les premiers temps, le rôle de l'entreprise est de produire en quantité (production de masse), ce que conduisent les gestionnaires à se baser essentiellement sur les opérations d'ordre technique et financier.

- Ensuite, l'entreprise se préoccupe avant tout de la satisfaction des besoins d'une consommation de masse, en cherchant à résoudre le problème provenant des opérations commerciales.

- Enfin, les activités de marketing cherchent de plus en plus à intégrer et à guider la fonction commerciale. Cette dernière est définie « comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science ».

---

<sup>16</sup>FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p. 50.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs ;
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Après la définition des canaux de distribution, l'élaboration du plan d'action, de tirer parti des opportunités offertes, et de prendre en considération les besoins des clients. La fonction commerciale a pour but de fixer le cadre de l'action à travers le choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, et enfin de négocier.

## 2.2. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de **BARNARD** à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre<sup>17</sup>

## 2.3. La fixation des objectifs

La fixation des objectifs de l'entreprise doit être en cohérence avec les moyens (humains et matériels) qu'elle dispose. Pour cela les objectifs doivent être :

- ✓ **Limités** : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité.
- ✓ **Précis** : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise.
- ✓ **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées.
- ✓ **Cohérents** : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux.
- ✓ **Réalisables** : la réalisation des objectifs doit être possible, en terme de temps, d'espace et de moyens.
- ✓ **Motivants** : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation.
- ✓ **Priorisés** : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

<sup>17</sup><http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>. 08 Avril 2014.à 14h25m.

L'objectif se distingue du résultat. Il existe plusieurs types d'objectifs :

**a. Les objectifs quantitatifs**

C'est tout ce que nous pouvons mesurer comme le chiffre d'affaires, le nombre des ventes, augmentation du taux de rentabilité ou le taux de productivité.

**b. Les objectifs qualitatifs**

C'est le côté non mesurable, ils sont considérés comme des moyens d'atteindre les objectifs quantitatifs, par exemple : la qualité de production, L'organisation de travail, etc.

La fixation des objectifs commerciaux se fait à l'aide des méthodes telles que :

**2.3.1. La méthode marketing**

Parmi les facteurs du marché, nous pouvons citer : Développement du marché, développement des produits, rôle de la distribution, agressivité de la concurrence (degré), investissement marketing.

MASSERT (J) dans son ouvrage « comment fixer des objectifs aux commerciaux », propose la liste suivante :

**a. Taux de croissance du marché**

- Taux de croissance des années antérieures ;
- Perspectives pour les années futures, en tenant compte des investissements de tous les concurrents. nous pouvons raisonnablement penser que le marché ouvre une croissance de x %.

**b. Taux de pénétration du marché**

- Parts de marché antérieures et actuelles ;
- Perspectives de développement de la part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (marketing, produit, etc.) ;
- Volante de croissance de part de marché.

**c. Le développement du produit**

- Apport de nouveaux produits et disparition de certains produits ;
- Courbe de vie des produits.

**d. L'investissement marketing**

- Efforts publicitaires et promotionnels ;
- Modification des prix ;
- Amélioration apportée aux produits (emballage, présentation, message publicitaire).

Nous pouvons raisonnablement penser que le marketing aura une influence de x %.

### 2.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode d'Harold GENEEN

C'est une méthode simple, basée sur le rendement du capital.

Équation N° 04:..... **(CA précédent + inflation) × 8 % = objectif de marge**

Cette méthode ne tient pas en compte de l'environnement parfois négatif. Même en cas de coups durs, il fallait atteindre obligatoirement les objectifs. En cas d'échec, la sanction est automatique. Ceci pousse les managers à se consacrer entièrement au comment y arriver, nous essayons :

- D'imaginer de nouveaux moyens ;
- De développer l'initiative créatrice ;
- D'échanger l'expérience au niveau international, etc.

### 2.4. Les déterminants de la performance commerciale

Nous traitons ici des éléments qui déterminent en général la performance commerciale, et de ceux qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale.

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

#### 2.4.1. La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites<sup>18</sup>. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients.

#### 2.4.2. La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

#### 2.4.3. La capacité de production

Il s'agit ici de la quantité de produits offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande encours d'une période donnée. Nous considérons qu'une augmentation significative des stocks, diminution d'une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la

<sup>18</sup>KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2003, p.736.

production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

#### **2.4.4. La diversité de l'offre**

La multiplicité des gammes à la disposition du consommateur a une influence sur le volume des ventes.

#### **2.4.5. L'étendue du réseau de distribution**

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

### **2.5. Les leviers de la performance commerciale<sup>19</sup>**

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :

#### **2.5.1. Connaitre et comprendre son marché**

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

#### **2.5.2. Se différencier de la concurrence**

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

---

<sup>19</sup>[http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46), 10 avril 2014, 13h46m

**2.5.3. Évaluer son activité commerciale**

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, etc.).

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

**2.5.4. Repérer ses gisements de croissance**

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, etc.).

**2.5.5. Orienter l'action commerciale**

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, etc.).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

**2.5.6. Fixer la contribution individuelle**

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.)

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

**2.5.7. Renforcer l'influence des commerciaux**

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type

de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, etc.

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

### **2.5.8. Manager sa force de vente**

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, etc.).

### **2.5.9. Construire une dynamique d'équipe**

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (développement des équipes commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, etc.).

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

## **Section 03 : Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente**

L'évaluation de la performance commerciale est un moyen important pour l'entreprise. Sa mesure se fait à l'aide des critères ou des indices qui sont une locution quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il occupe plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies. Des méthodes et pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, etc.) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des entreprises à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise autrement dit ses choix stratégiques ;



- Il consiste en un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé (des primes seront distribuées au personnel) et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de la performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

### 3.1. Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance commerciale a pour intérêt :

- Vérification si les objectifs ont été atteints ;
- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe ;
- Permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de la force de vente se fait en fonction des tâches qu'elle remplit, elle permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

### 3.2. Modes d'évaluation de la performance commerciale

Pour permettre l'obtention des résultats, les méthodes d'évaluation doivent répondre aux attentes et aux besoins des individus et de l'organisation.

Il existe deux méthodes pour évaluer la performance commerciale : les indicateurs et le tableau de bord.

#### 3.2.1. L'évaluation à partir d'un indicateur

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

Pour faciliter l'utilisation et mieux investir l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

- **Indicateurs d'alerte** : Ce type d'indicateur chaque entreprise doit pouvoir disposer de ses propres indicateurs d'alerte et les adapter en fonction de l'évolution de la structure et de ses activités ainsi qu'en fonction de l'évolution des circonstances extérieures.

- **Indicateurs d'équilibration** : Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Seront-ils tenus ?

- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Devons-nous continuer avec le plan actuel ? Le réviser ?

Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

### 3.2.2. L'évaluation à travers le tableau de bord

« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire »<sup>20</sup>.

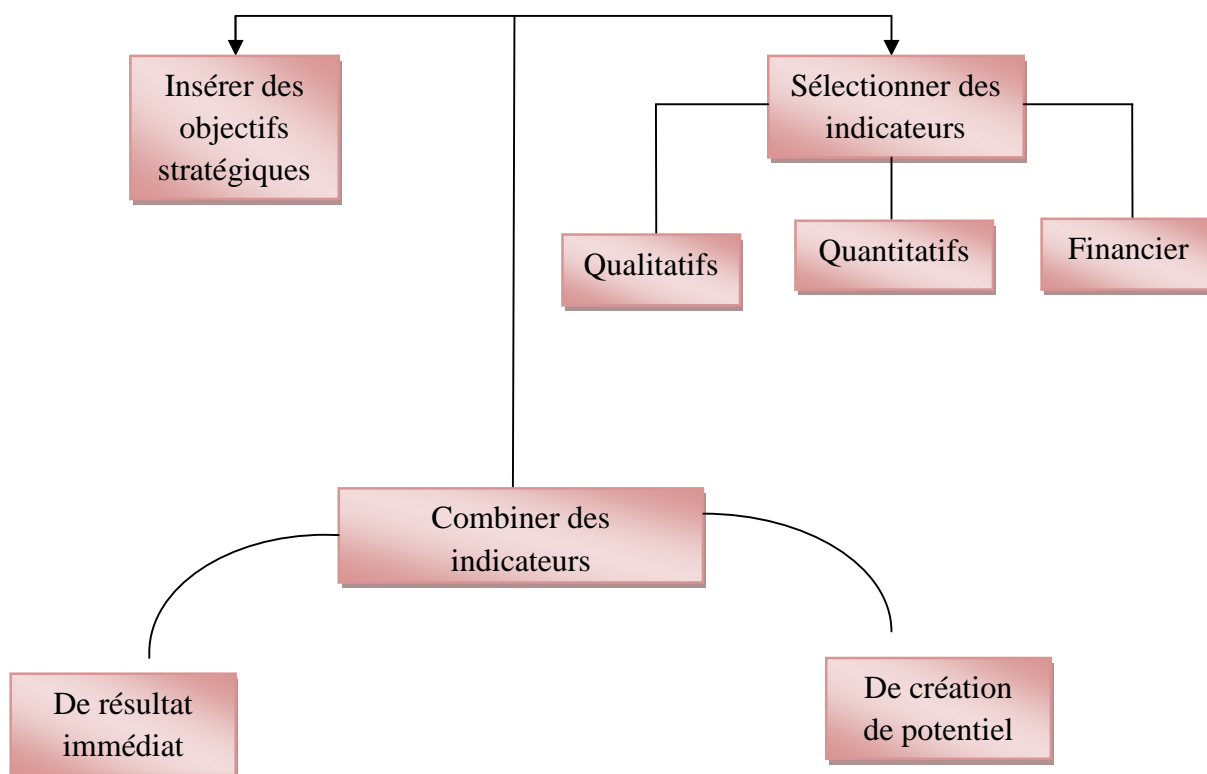
Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

---

<sup>20</sup>SAVALL (H), ZARDE (V) ; « maîtriser les coûts et les performances cachées », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003, p.85.

Figure N° 11: Le principe de composition du tableau de bord



**Source :** SAVALL (H) et ZARDE (V), « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

➤ **Le tableau de bord :**

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut-être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.
- La qualité de la fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### 3.3. Les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de la performance peuvent être classés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

### 3.3.1. Les indicateurs quantitatifs

Se sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, il y a les indicateurs liés à la vente, et les indicateurs de profitabilité.<sup>21</sup>

#### 3.3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes

Ils se présentent sous deux formes : les indicateurs de volume en quantité (volume des ventes) et les indicateurs de volume en valeur (chiffre d'affaires).

**a. Le volume des ventes :** C'est la quantité de produits écoulée à un prix donné, pendant une période donnée.

Dans ce cas, la performance commerciale est évaluée à travers l'écart entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. Selon la formule qui est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Équation N° 05:.....

$P = 0$ , implique que les réalisations et les prévisions sont égales.

$P < 0$ , implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$ , implique une bonne performance.

**b. Le chiffre d'affaires :** « c'est le montant des facteurs établis au cours d'un exercice, envoyés aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »<sup>22</sup>.

C'est un montant global des ventes de produits et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période. C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Équation N° 06 :.....

<sup>21</sup> LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p.402.

<sup>22</sup> RAIMBAULT (G), « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994, p.171.

Avec :

Équation N° 07:.....  $Chiffre\ d'affaire\ (CA) = quantité\ vendue \times prix$

**c. La marge commerciale :** La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.<sup>23</sup>

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

Équation N° 08.....  $Marge\ commerciale = vente\ des\ marchandises - coût\ d'achat\ des\ marchandises\ vendues$

Avec la relation suivante :

Équation N° 09.....  $Coût\ d'achat\ des\ marchandises\ vendues = achats\ de\ marchandises + stock\ initial - stock$

#### **d. La part de marché :**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents ». <sup>24</sup>

Le calcul de chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu de terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimés en nombre de clients et/ou en chiffre d'affaires. Sur un marché au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marché globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.

- La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur la marché qu'elle a affectivement visée. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché globale.

- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle

<sup>23</sup> <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-marge-commerciale.html>, 12 Mai 2014, à 15h00m.

<sup>24</sup> BOISLANDELLE (H-M), op.cit., p.313.

traduit donc les rapports de force »<sup>25</sup>. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

Équation N° 08 :.....  $PDM = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités}$

PDM : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

### 3.3.1.2. Les indicateurs de profitabilité,

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

- a. Le profit :** Le profit est une rémunération variable, incertaine, mais espérée, du risque pris par le détenteur d'un capital investi.<sup>26</sup> C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée. La formule est la suivante :

Équation N° 09:.....  $\text{Profit (P)} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales}$

$P = 0$ , les recettes et les dépenses sont égales.

$P < 0$  : mauvaise performance.

$P > 0$  : bonne performance.

**b. Le rendement des capitaux investis :**

Dans le monde de la finance, le terme rendement des capitaux investis, ou encore retour sur investissement, désigne un ratio qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à celui investi. La vente d'un bien ou d'un service nécessite au préalable, la réalisation de certains investissements dans le stockage, le transport, la production ou autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent impérativement rentabiliser si non, nous ne pouvons pas parler de la performance.

### 3.3.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature). Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la fonction commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et le taux de satisfaction de la clientèle.

<sup>25</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) « Marketing management », op.cit., p.139.

<sup>26</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Profit>.31 Mai 2014 à 18h25m.

**3.3.2.1. L'image de l'entreprise**

« L'image est un ensemble de représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ». <sup>27</sup>

**3.3.2.2. La satisfaction du client**

« La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes » <sup>28</sup>. Ainsi, la satisfaction serait fonction d'une différence. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

**3.3.2.3. L'adaptation**

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

**3.4. La performance commerciale de la force de vente <sup>29</sup>**

La performance de la force de vente c'est l'évaluation des dépenses des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur les critères de résultats, ils mettent de plus l'accent sur le comportement des vendeurs à l'origine des résultats.

**3.4.1. La performance en termes de résultats**

Les résultats sont la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats.(chiffre d'affaires, volume de ventes, parts de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur.

C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

---

<sup>27</sup> MOULINIER (R), « Les techniques de vente », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.158

<sup>28</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », op.cit., p.788

<sup>29</sup> SPRIMONT (P- A), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Révue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003, N° 3, volume 6, p.139-141.

### 3.4.2. La performance en termes de comportements

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

- La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;
- La performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. La transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente, car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises ;
- La performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction vente ;
- La performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus ;

Les forces de vente qui ont une meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique ont des résultats de vente plus importants.

### 3.4.3. Contrôle de la force de vente

**ANDERSON** et **OLIVER** (1987) définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs.

Ce système s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements.

Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir ses méthodes de travail (organisation, stratégie de vente, etc.).



Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités des vendeurs, une attitude très directive des managers et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de ce contrôle, car il encourage le vendeur à accepter comme légitime l'autorité du management.

### Conclusion du chapitre

La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

L'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes des clients, elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients ; les indicateurs de la performance constituent alors une bonne solution pour mesurer la performance de l'entreprise. Ainsi que la performance de sa force de vente.

Et pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise, nous allons essayer dans les chapitres suivants d'étudier la relation entre la performance commerciale et la force de vente de l'entreprise à travers un cas pratique.

# ***Chapitre III***

***Présentation de CEVIATL AG et sa  
force de vente***

## **Introduction du chapitre**

CEVITAL AG est un groupe armé pour survivre à la concurrence internationale lorsque l'Algérie aura finalisé ses accords avec l'organisation mondiale du commerce.

Le présent chapitre abordera dans la première section la présentation générale du complexe voire son historique, son implantation géographique, ses activités, etc. En suite, nous évoquerons la structure organisationnelle du complexe tout en présentant son organigramme.

Dans la deuxième section, nous présentons le mix marketing de CEVITAL AG, et enfin dans la troisième section nous allons essayer d'évoquer l'aspect organisationnel de la force de vente au sein de CEVITAL AG. Nous examinerons le rôle de la force de vente et le processus du management de la force de vente au sein de celle-ci.

## **Sectoin1 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL AG**

Cette section présente l'historique, les concurrents et aussi les clients de CEVITAL AG.

### **1.1. La présentation de l'entreprise CEVITAL AG**

#### **1.1.1. Historique de CEVITAL AG**

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par actions au capital de 68,760 milliards de DA. Elle est créée en Mai 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège social de CEVITAL AG fixé au nouveau quai, arrière-port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26. CEVITAL AG régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL AG la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

CEVITAL AG, une jeune entreprise qui ne cesse de se développer depuis sa création :

- 1998 : création de CEVITAL AG avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le Lancement de la marque d'huile FLEURIAL ;
- 2001 : entrée en production effective de la margarinerie et lancement de la marque de margarine FLEURIAL ;

- 2002 : lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50 %) ;
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE ;
- 2004 : lancement de Smen MEDINA et du site Internet [www.cevital.com](http://www.cevital.com) pour la diffusion d'informations utiles aux consommateurs ;
- 2007 : lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque LALLA KHEDIDJA ;
- 2008 : lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZ ;
- Les graisses végétales : elles sont présentées sous plusieurs catégories et marques répondant à des besoins spécifiques :
  - ✓ Graisses de palmiste 35-37, intervient dans la fabrication du chocolat ;
  - ✓ Graisse de coco 27-29, destinées à l'emballage des crèmes glacées ;
  - ✓ Graisse de coco 31-33, utilisée sur le corps des crèmes glacées ;
  - ✓ Shortening (graisse) 38-40, utilisé pour la fabrication des biscuits, des gaufrettes et aussi dans la boulangerie.
- SMEN : dans des pots de 1.8kg et 1 kg.
- Le sucre : il est présenté sous les marques suivantes :
  - ✓ Sucre blanc raffiné : conditionnés dans des sacs de 50 kg ;
  - ✓ Sucre morceau : conditionné dans des cartons de 1 kg sous marque **DOLCE**
  - ✓ Sucre liquide : est un produit industriel, transporté directement par des Camions spécifiques aux industries de confiseries.
- Les boissons : sont présentées sous les marques suivantes :
  - ✓ LALLA KHEDIDJA : dans des bouteilles de 1.5 L et 0.5L ;
  - ✓ L'eau minérale gazéifiée : dans des bouteilles de 1L.

### 1.1.2. Localisation géographique :

CEVITAL AG est implantée à l'extrême du port de Bejaia à environ 3 Km au sud-ouest du centre ville, une partie des constructions et située dans le port à 200M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur le terrain récupéré situé à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger, donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

### 1.1.3. Activités, missions et objectifs de CEVITAL AG

#### 1.1.3.1. Les activités et missions de CEVITAL AG

CEVITAL AG constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et

de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.

CEVITAL AG adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL AG possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

### **1.1.3.2. Les objectifs de CEVITAL AG**

CEVITAL AG vise certains objectifs qui se présentent comme suit :

- La satisfaction de la demande du marché ;
- La réponse aux besoins des consommateurs ;
- Mise en place de ses produits sur tout le territoire national ;
- La création d'emploi ;
- Renforcer sa position et élargir sa gamme de produits ;
- Bénéficier des considérables opportunités offertes par le développement de l'économie nationale ;
- Maintenir un haut niveau de rentabilité ;
- Développer de nouveaux métiers ;
- Création et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

#### **1.1.4. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL AG**

Le complexe CEVITAL AG fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité.

##### **1.1.4.1. Organigramme de la direction générale**

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 Directions.

##### **1.1.4.2. Les différents services et composantes de la DG**

L'organisation mise en place consiste à la mobilisation des ressources humaines matérielles, et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

###### **➤ Direction générale**

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger.

Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un Président-Directeur Général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

###### **➤ La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

###### **➤ La direction logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, etc.), qui consistent à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistiques.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL AG), affrétés ou moyens de transport du client.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projet, NUMIDIS, etc.)

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et ses environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif, etc.)

➤ **Direction marketing**

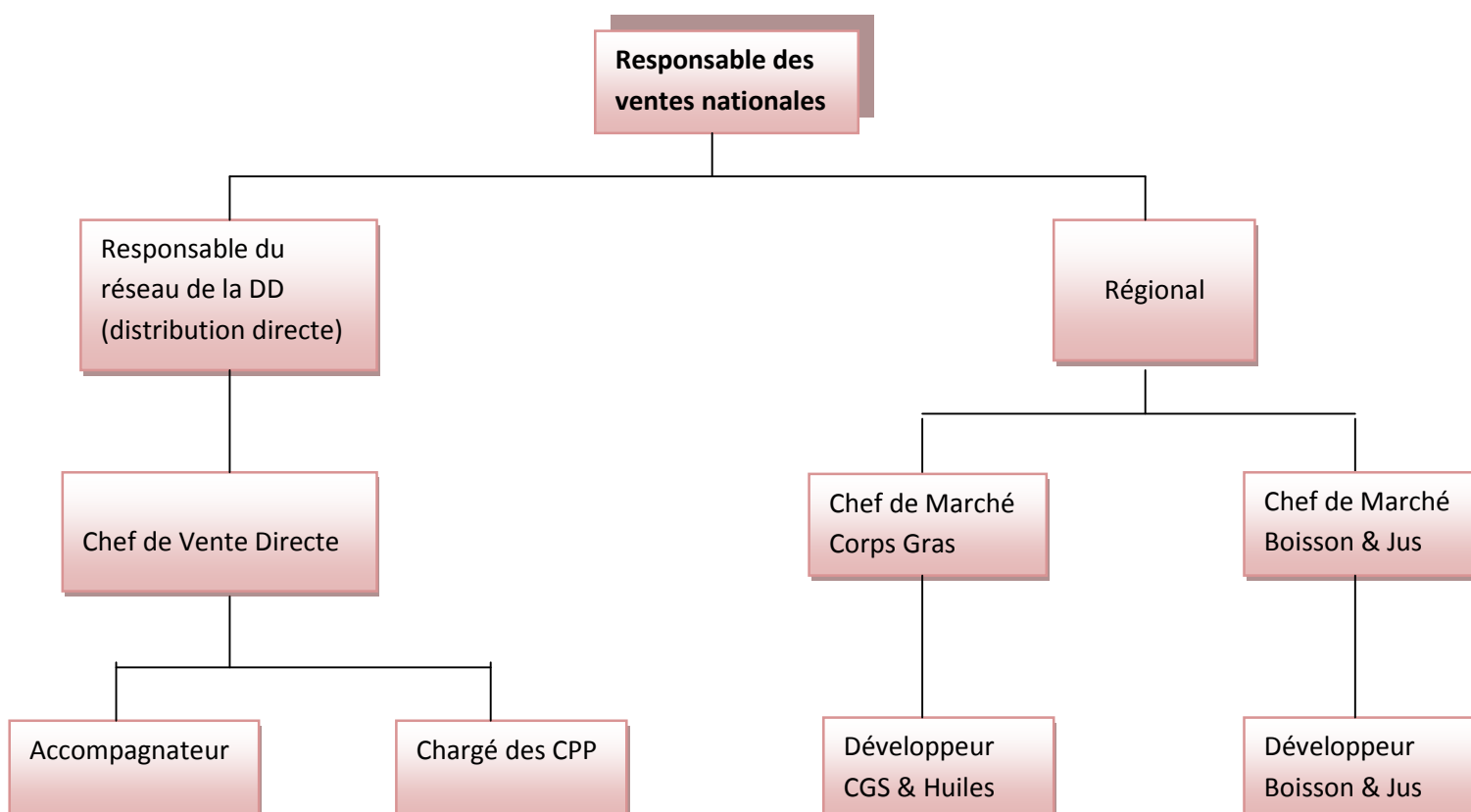
CEVITAL Spa a mis en place tous les moyens nécessaires pour pénétrer et d'assurer un bon positionnement sur le marché. Elle a pour objectif de satisfaire les besoins du marché, choix de canaux et la politique de distribution et de communication, la promotion de produits et de répondre aux exigences de la clientèle.

➤ **La direction des ventes et commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier client de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

**Figure N° 12 : Organisation de la direction des ventes**



**Source :** Direction commerciale.

➤ **La direction système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mise à la disposition des utilisateurs, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalités permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des finances et comptabilité**

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise.

Elle a également pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise dans son ensemble et pour la totalité de l'exercice (année) ; et pour décrire la situation patrimoniale de l'entreprise à l'instant final de l'exercice.

➤ **La direction industrielle**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et de définition, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site, analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation, etc.) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation, etc.), est responsable de la politique environnement et sécurité ; participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des ressources humaines**

Définis et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL AG ; pilote les activités du social ; assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressource humaine, établie et maîtrise les procédures ; assure le recrutement ; chargé de la gestion des carrières ; identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, formation du personnel, assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires, participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de la communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.



➤ **La direction pole sucre**

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers, et ce, pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction QHSE**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille aux respects des exigences règlementaires, produits, environnement et sécurité, garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations, contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL AG et répondre aux exigences clients.

➤ **La direction énergies et utilités**

C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.

➤ **la direction maintenance et travaux neuf**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations, gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production , bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), rédige les cahiers des charges en interne, négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

➤ **La direction corps gras**

La mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous les produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction des silos**

Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières, elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration, elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **La direction des boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALLA KHEDIDJA.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes, etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'EL KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL AG et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

**1.1.5. Gamme de produits :**

La gamme de produits de CEVITAL AG se présente dans le tableau suivant :

**Tableau N° 03 : Les produits de CEVITAL AG**

Désignation des produits	Poids et quantité
<b>ELIO</b>	<b>0.75 L</b>
	<b>1L</b>
	<b>2L</b>
	<b>5L</b>
<b>FLEURIAL</b>	<b>1L</b>
	<b>4L</b>
<b>Margarine FLEURIAL</b>	<b>250g</b>
	<b>500g</b>
<b>MATINA</b>	<b>400g</b>
<b>Smen</b>	<b>500g</b>
	<b>1,8 kg</b>
<b>Sucre blanc</b>	<b>1kg</b>
	<b>5kg</b>
	<b>50kg</b>
<b>Feuilletage Parisienne</b>	<b>500g</b>
<b>Graisse 38-40</b>	<b>500g</b>
<b>Graisse palmiste 35-37</b>	<b>500g</b>
<b>Eau minérale LALA KHADIDJA</b>	<b>1.5L</b>
	<b>0.5L</b>
<b>Eau minérale gazéifiée</b>	<b>1L</b>
<b>Jus</b>	<b>33 cl</b>
	<b>1.25L</b>
	<b>2L</b>

**Source :** traité par nos même.

**1.1.6. Les principaux concurrents de CEVITAL AG**

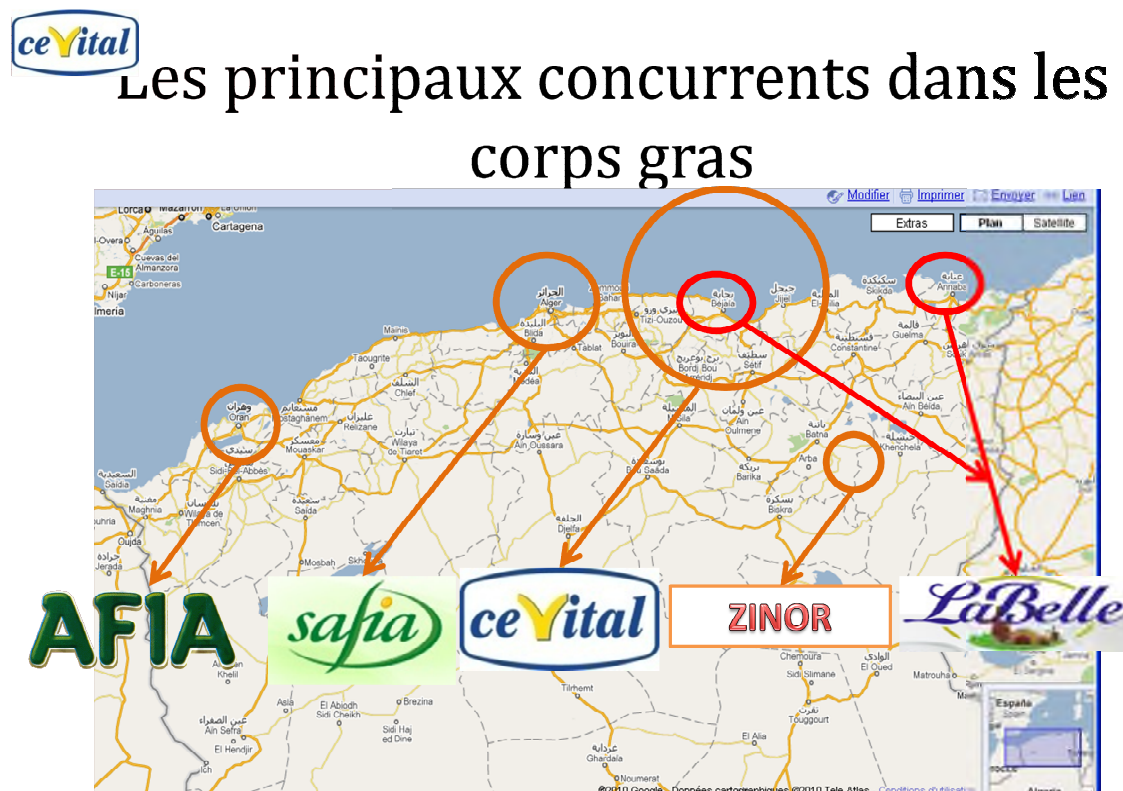
Les principaux concurrents de CEVITAL AG sur le marché algérien des huiles et des margarines sont : LA BELLE COGB, SAFIA et ZINOR pour les huiles, il y a aussi un

nouveau concurrent étranger qui est installé en Algérie, il est de l'Arabie saoudite et c'est une entreprise multinationale. La marque de ses huiles est AFIA.

Quant aux marchés nationaux du sucre, des margarines, des huiles végétales, des importateurs desservent aussi la clientèle.

Concernant l'eau minérale naturelle et les boissons fruitées, il existe une grande concurrence locale. Les véritables concurrents pour CEVITAL AG sont : IFRI le leader, TOUDJA, GUEDILA, etc.

**Figure N° 13 : Les principaux concurrents de CEVITAL AG dans les corps gras :**



**Source :** direction marketing

### 1.1.7. Les clients de CEVITAL AG :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutionnels et administrations ;

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

### **1.1.8. CEVITAL AG en chiffre :**

#### **1.1.8.1.Capacité de production**

Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs productions :

- Raffinerie d'huile : capacité de 570000 tonnes/an, soit 140% des besoins du marché national.
- Raffinerie de sucre : capacité 600000 tonnes/ an, soit 60% des besoins du marché national. Extension à 1600000 tonnes/an en 2009.
- Margarinerie : capacité de 180000 tonnes/an, soit 120% des besoins du marché national.

#### **1.1.8.2.Parts de marché**

CEVITAL AG compte couvrir les besoins du marché national qui sont estimés à :

- 1250 000 T/an pour les huiles ;
- 40 000 T / an pour les margarines ;
- 1600 000 T/an pour le sucre.

Déjà en 2005, la production de CEVITAL AG s'élevait à près de :

- 1 125 000 T/an pour les huiles ;
- 25 000 T/an pour les margarines ;
- 740 000 T/an pour le sucre raffiné.

#### **1.1.8.3.les capacités en ressources humaines :**

L'effectif est passé de 3996 salariés en 2008 à 4800 salariés en 2014, les employés sont repartis selon leurs catégories socioprofessionnelles.

#### **1.1.8.4.Les capacités commerciales**

La direction commerciale de CEVITAL AG, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale.

Elle est, aujourd'hui, composée de :

- directeurs commerciaux;
- directeur des ventes;
- chargés de clientèle;
- directeurs régionaux;

- chefs de zone ;
- chefs de secteur;
- chefs de marché corps gras;
- chefs de marché boisson;
- développeurs corps gras;
- développeurs boisson;
- Superviseurs ;
- Agents commerciaux.

## **Section2 : Analyse du marketing mix de CEVITAL AG**

Nous allons passer en revue les éléments du marketing mix de CEVITAL AG, à savoir les produits, les prix, la politique de distribution et de communication.

### **2.1. La politique de produit**

Le marché des corps gras est un marché essentiellement de prix, n'étant pas un marché de marque, la stratégie de produit de CEVITAL AG basée sur :

- Largeur de la gamme (l'entrée de gamme) ;
- Développer les emballages divisionnaires (accessibilité par les prix) ;
- Les produits tactiques (réagir par rapport à la concurrence) ;
- Les produits d'appels (prix bas des produits) ;
- Les produits nouveaux (stratégie d'innovation élargie) ;
- Le rajeunissement (améliorer les produits existants en termes de qualité) ;
- Les corps gras solides : produit nécessite de la fraîcheur pour le maintien de la qualité ;
- Le beurre : produit référencé haut de gamme, sensible et passe nécessairement dans le canal des PLF ;
- Eau minérale
- Jus

### **2.2. La politique de prix**

Compte tenu du leader chip de CEVITAL AG sur le marché national, un grand risque de la part du nouveau concurrent d'appliquer dans le lancement d'une politique de prix de pénétration, d'autant plus que, SAVOLA dispose de gros moyens pour envisager une telle politique.

Définition d'une politique de prix à l'égard des représentants, les prix pour les représentants :

- Les prix gros ;
- Les mêmes prix appliqués pour les demi-grossistes et les modernes (self service) ;
- Les prix pour les points de vente traditionnels ;
- Néanmoins, la politique des prix différenciés est fortement conseillée lors des grands évènements afin de renforcer l'image de marque de CEVITAL AG.

### 2.3. La politique de distribution

Tous les produits de CEVITAL AG sont distribués par ses dépositaires sauf le sucre liquide, il est directement vendu par la direction commerciale de CEVITAL AG aux industriels (limonadière, confiseries). C'est un produit stratégique dont la vente nécessite un suivi et un marketing relationnel très poussé (marketing Business to Business).

### 2.4. La politique de communication

Les cibles de la communication : canal de distribution, marque, produit, corporate

#### ✓ Canal de distribution

**Tableau N° 04 : Les canaux de distribution de CEVITAL AG.**

Représentants	Grossistes	Selfs service	Traditionnels
-Remise -Efforts de distribution directe -Fréquence d'achat	-Remise -Volume d'achat -Fréquence d'achat	-PLV -Linéaire -Plano gamme	-PLV
-Fidélisation -Exclusivité -Référencement	Référencement	Animation -Tête de gondole -Référencement	-Référencement
-Respect des prix		-Mise en avant	

Source : Direction commerciale

#### ✓ Marque :

- L'objectif est d'ajouter du sens au-delà des attributs physiques ;
- Créer une image de marque favorable dans l'imaginaire et l'esprit de la cible.

#### ✓ Produit :

- La qualité et la valeur du produit pour la cible ;
- Convaincre de la performance de nos produits ;

- Réponse aux attentes du consommateur.
- ✓ **Corporate (communication institutionnelle) :**
  - Communiquer sur les valeurs, les missions et les performances de l'entreprise ;
  - Communiquer sur certaines valeurs comme l'environnement et le développement durable.
  - Promouvoir l'image auprès du public (pouvoir public, investissement et partenaires industriels)

### **Section 3 : La structure et l'organisation de la force de vente de l'entreprise CEVITAL AG**

Le rôle de la force de vente consiste à assurer la disponibilité des produits de l'entreprise CEVITAL AG dans le bon moment et bon état.

#### **3.1. L'organisation de la force de vente de CEVITAL AG**

##### **3.1.1. Typologie de la force de vente**

La typologie de la force de vente est déterminée selon l'activité de vendeur et selon le lien juridique.

##### **3.1.1.1. Selon l'activité du vendeur**

La force de vente de CEVITAL AG est divisée en deux parties :

##### **a. 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;
  - ✓ 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).

##### **b. Force de vente externe**

La force de vente externe est composée d'un :

- **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.



- **Superviseur (animateur de vente) :** son travail consiste à :
  - ✓ Recenser les points de vente ;
  - ✓ 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).

### **3.1.1.2. Selon le lien juridique**

CEVITAL AG applique une force de vente propre, car elle est constituée d'un seul distributeur qui est la SARL ROMANA. Celle-ci travaille exclusivement pour le compte de CEVITAL AG par des contrats à durée déterminée (CDD) renouvelables chaque trimestre en fonction des performances réalisées.

### **3.1.2. Les objectifs de la force de vente**

CEVITAL AG fixe ses objectifs selon deux catégories la première : quantitative en termes de chiffre d'affaires annuel, ce dernier est fixé par le responsable régional des ventes, sur la base des résultats de l'année précédente. La deuxième : qualitative en termes de développement des relations avec la clientèle et actualisation des connaissances sur les techniques de vente.

### **3.1.3. Le rôle de la force de vente**

La force de vente assure un rôle important au sein du complexe CEVITAL AG, elle assure la présence de l'entreprise hors de ses murs pour trouver des nouveaux clients dans l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins, vendre ses produits, informer les clients sur l'ensemble des produits de l'entreprise, mais aussi informer l'entreprise sur l'évolution du marché, de la conjoncture et enfin suivre la satisfaction du client et le prévenir de tout problème lié au produit.

### **3.1.4. les tâches de la force de vente de CEVITAL AG**

La force de vente de CEVITAL AG est constituée de l'ensemble des vendeurs qui y travaillent, ayant pour mission la vente des produits et des superviseurs qui jouent un rôle très important dans la promotion de la gamme des produits.

L'équipe de vente de CEVITAL AG exécute des tâches différentes selon la position hiérarchique que chaque élément occupe dans la structure de la force de vente :

- **Le directeur régional des ventes :** chaque région a un directeur selon le découpage de l'entreprise. la mission de celui-ci consiste à :
  - Développer des opportunités des ventes, ainsi que les suivis et le coaching de l'équipe de vente
  - Négocier avec les clients importants de l'entreprise
  - Fixer l'objectif global de vente a réalisé
- **Le superviseur :** chaque zone possède des superviseurs selon le découpage de l'entreprise la mission de celui-ci consiste a :
  - Être responsable du volume de vente
  - Le suivi de la distribution
  - Le contrôle des vendeurs
  - Transformer les informations recueillies par les vendeurs au responsable régional des ventes
- **Les vendeurs :** la mission des vendeurs consiste à
  - L'accueil des clients dans l'entreprise
  - L'enregistrement des commandes
  - L'information auprès des clients.

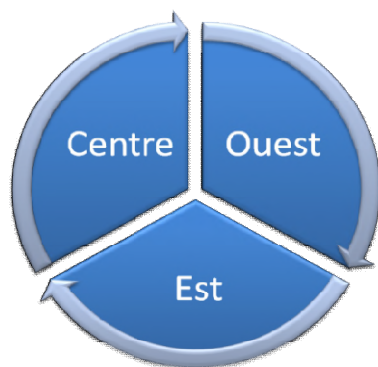
### **3.1.5. La structure de la force de vente :**

L'entreprise retient trois (3) critères pour répartir sa force de vente :

#### **3.1.5.1. Structure par zone géographique :**

Pour mieux se positionné et réussir sa politique de distribution, CEVITAL AG a procédé à un découpage géographique de son marché en trois grandes régions comme suit :

- Centre ;
- Ouest ;
- Est.

**Figure N° 14 : Le découpage du marché de CEVITAL AG en régions**

**Source :** direction commerciale

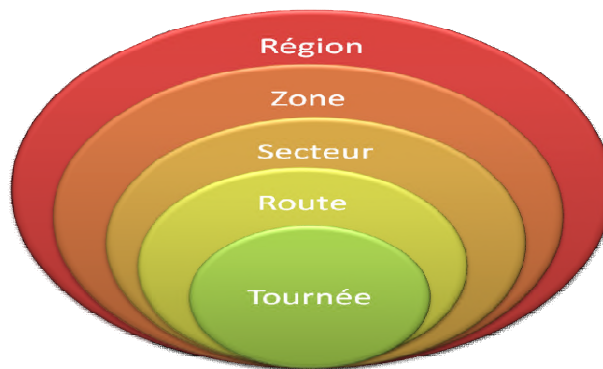
Ses trois régions sont réparties à leurs tours en zones du marché, qui est constitué par un nombre de wilayas comme suit :

**Tableau N° 05 : Répartition des régions en zone du marché**

Régions	Zones du marché			
	Zone 1	Zone 2	Zone 3	Zone 4
<b>Centre</b>	Alger	Boumerdes Bouira Tizi Ouzou	Blida Tipaza Ain Defla Médea	Djelfa Laghouat Ghardaïa Ain Salah Tamanraset
<b>Est</b>	Béjaïa Jijel Setif BBA M'sila	Constantine Oum El Bouaghi Khenchla Mila Batna	Annaba El Taref Souk Ahras Tebessa Guelma Skikda	Biskra El Oued Ouargla Illizi
<b>Ouest</b>	Oran	Chlef Relizane Tiaret Tissemsilt Mostaganem	Mascara Bellabes Tlemcen Ain Temouchent	Saida Bechar Tindouf Adrar

**Source :** Direction commerciale.

Le marché est découpé en cinq parties : Région, Zone, Secteur, Route, Tournée.

**Figure N° 15 : Le marché régional**

**Source :** Direction commerciale.

- ❑ La région est composée d'un ensemble de zones ;
- ❑ La zone est composée d'un ensemble de secteurs ;
- ❑ Le secteur est composé d'un ensemble de routes ;

La route est composée d'un ensemble de tournées.

### **3.1.5.2. La structure par produit**

CEVITAL AG se caractérise par la diversité de ses produits c'est pour cela qu'elle a opté pour choisir une structure par produit qui consiste à diviser le marché proportionnellement aux produits vendus.

### **3.1.5.3. La répartition par clientèle**

La clientèle se compose de :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutionnels et administrations.

### **3.1.6. Les circuits de distribution**

Pour la commercialisation de ses produits, deux intermédiaires interviennent au moins dans le circuit de distribution, CEVITAL AG utilise deux méthodes de distribution, l'une à travers un représentant spécialisé dans la distribution directe (DD), et l'autre par un grossiste spécialisé dans la distribution indirecte (DI).

À travers la distribution directe CEVITAL AG livre directement ses produits vers les détaillants (cas d'Alger) ou à partir des représentants (dépositaires) de CEVITAL AG qui

assurent la distribution directe et qui font livrer les produits directement vers les détaillants et demi-grossistes.

À travers la distribution indirecte, le produit passe par plusieurs intermédiaires à savoir les dépositaires, les grossistes, les demi-grossistes, les détaillants, pour arriver au consommateur.

Les circuits de distribution étaient de la façon suivante :

**3.1.6.1. Le circuit ultra-court :** CEVITAL AG commercialise ses produits directement vers les industriels qui sont concédés comme des consommateurs finaux.

**Entreprise**  $\Longrightarrow$  **entreprises industrielles**

**3.1.6.2. Le circuit long :** C'est un circuit d'au moins 4 niveaux autonomes qui se divisent en 2 catégories :

- Le circuit long à 4 étapes :

**Producteur**  $\Longrightarrow$  **dépositaire**  $\Longrightarrow$  **détaillant**  $\Longrightarrow$  **consommateur**

- Le circuit long à 5 étapes :

**Producteur**  $\Longrightarrow$  **Négociant**  $\Longrightarrow$  **Dépositaire**  $\Longrightarrow$  **Détaillant**  $\Longrightarrow$  **Consommateur**

➤ Aux dépositaires : CEVITAL AG utilise un circuit long à 4 étapes, car il y a plus d'un intermédiaire entre elle et le consommateur final.

### 3.1.7. Détermination de la taille de la force de vente

Pour l'entreprise CEVITAL AG, aucune méthode n'a été utilisée pour la détermination de sa force de vente, l'entreprise essaie de restructurer au fur et à mesure ses organisations commerciales.

## 3.2. L'analyse de management de la force de vente au sein de CEVITAL AG

Le processus du management de la force de vente au sein de CEVITAL AG comprend : le recrutement, la formation, la motivation et l'évaluation, comme nous allons le voir en détail dans ce qui suit :

### 3.2.1. Le recrutement au sein de CEVITAL AG

CEVITAL AG recrute en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. D'après le chef de secteur de CEVITAL AG le processus de recrutement d'un commercial se déroule selon la procédure suivante :

### **3.2.1.1.la détermination des besoins**

En cas d'un manque, ou démission d'un agent, les superviseurs ont pour mission de signaler à la direction des ressources humaines leurs besoins en vendeurs.

### **3.2.1.2.Analyse du poste**

Il s'agit de regroupement de l'étude détaillé des différentes tâches à accomplir. Elle débouche sur la fiche du poste.

### **3.2.1.3.Fiche de poste**

Le responsable définit : la fonction de vendeur, les critères de profession, les modalités des salaires, le sens de communication et d'organisation, niveau d'étude et expérience professionnelle sont obligatoires.

### **3.2.1.4.La publication de l'offre d'emploi**

La direction du personnel choisit les médias, comme les annonces dans la presse écrite (ELKHABAR, ELWATAN, LE SOIR...) et dans le site internet [www.cevitalrecrute.com](http://www.cevitalrecrute.com)

### **3.2.1.5.Recueil et sélection des dossiers**

La sélection se fait par rapport aux niveaux d'étude et par expérience. Ensuite, la direction convoque ceux qui répondent aux exigences pour un entretien, une lettre de refus est adressée aux postulants non retenus.

### **3.2.1.6.L'entretien avec les candidats**

L'entretien se porte sur des tests psychotechniques pour détecter le niveau et les capacités psychologiques des candidats ; évaluation des candidats sur leurs aspirations en terme de motivation, de salaire, de formation et les différentes possibilités d'évolution future au sein de CEVITAL AG.

### **3.2.1.7.Choix final et engagement**

Le candidat dont le profil correspond le mieux critères de sélection retenus sera déclaré, engagé et signera un contrat de travail. Après cette étape, le nouveau vendeur est accueilli et présenté aux personnes avec lesquels il doit travailler, et il sera supervisé pendant quelques semaines par le directeur régional afin d'apprécier son travail et éventuellement le confirmer.

### **3.2.2. La formation au sein de CEVITAL AG**

L'entreprise CEVITAL AG dispose d'un plan de formation propre pour sa force de vente. Pour les nouvelles recrues, la procédure est plutôt routinière ; la formation (formation en salle) se base sur la présentation de l'entreprise, de sa gamme de produits de ses techniques de vente.

Pour bien mener leur travail, les directeurs régionaux organisent occasionnellement des réunions et des séminaires avec leurs vendeurs ceux-ci leur transmettent les informations recueillies chez les clients et les problèmes rencontrés lors des ventes. C'est ainsi qu'ils engagent des discussions pour trouver des solutions et analyser les informations disponibles. Des argumentaires de vente y sont présentés : comment présenter le produit aux clients, comment le valoriser par rapport aux produits concurrents et essayer de convaincre les clients. De son côté, le directeur commercial organise des réunions avec les directeurs régionaux, les superviseurs, les chefs des dépôts, afin d'expliquer les nouvelles techniques de vente et les caractéristiques des nouveaux produits.

Une fois, la nouvelle recrue est destinée pour un poste de superviseur, les formateurs l'accompagnent sur le terrain (formation sur le terrain) pendant une période déterminée, afin de lui expliquer les techniques de communication, la manière de détecter les besoins et l'attente des clients, et comment collecter les informations concernant la concurrence.

### **3.2.3. La rémunération au sein de CEVITAL AG**

L'entreprise CEVITAL AG a mis en place un mode de rémunération pour leur force de vente qui se base sur deux modalités différentes :

#### **3.2.3.1. La rémunération fixe**

Le vendeur de l'entreprise CEVITAL AG reçoit une somme mensuelle fixe qui ne doit pas être inférieure au salaire de base fixé par la DRH.

#### **3.2.3.2. La rémunération fixe + prime**

Ce mode de rémunération est destiné principalement pour motiver la force de vente pour atteindre certains objectifs concernant : l'augmentation du chiffre d'affaires, améliorer l'image de l'entreprise, acquisition de nouveaux clients, collecte des informations concernant les concurrents, etc.

Il existe deux types de primes au niveau de l'entreprise :

- **La prime de rendement individuel (P.R.I) :** Elle est destinée aux commerciaux après une estimation de leurs efforts individuels par leurs responsables hiérarchiques. Elle peut atteindre jusqu'à 10 % de salaire de base.
- **La prime de rendement collectif (P.R.C) :** Elle est accordée aux commerciaux lorsque les s'assurent que la force de vente de l'entreprise est largement dépassée les objectifs fixés.

### **3.2.4. L'animation et stimulation de l'équipe de vente de CEVITAL AG**

#### **3.2.4.1.L'animation de la force de vente**

Le but de l'animation est de créer un climat de travail favorable, entre les responsables et les vendeurs par le biais de communication, la délégation et les réunions.

##### **✓ Les réunions**

Régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments privilégiés pour le directeur commercial à travers lesquelles il permet de partager des idées et trouver des solutions concernant les différents obstacles rencontrés sur le terrain.

##### **✓ La communication**

Cet outil est nécessaire quotidiennement, pour le suivi et la compréhension des missions, d'une part le vendeur remonte l'information (bons de commande ; fiches clients, rapports sur les concurrents), d'autre part les responsables de vente diffusent l'information : observations, lettres de félicitation et d'encouragement.

##### **✓ La délégation**

Le responsable délègue des tâches à son personnel et cela constitue un vrai climat de confiance, ainsi de motivation pour les vendeurs, d'autre part le responsable diffuse des notes d'informations sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales.

#### **3.2.4.2.La stimulation de la force de vente**

Pour stimuler ses vendeurs, CEVITAL AG procède occasionnellement à des techniques situées autour de récompenses, ses derniers peuvent prendre les formes suivantes :

##### **✓ Les cadeaux**

Les bons vendeurs de CEVITAL AG, ont souvent bénéficié des cadeaux de la part de leurs responsables à chaque fois, qu'ils atteignent un certain objectif concernant : le chiffre d'affaires, le nombre de nouveaux clients acquis, etc.

Par exemple, le responsable de l'entreprise a décidé d'offrir des PC pour les vendeurs qui réaliseront un chiffre d'affaires important.



**✓ Des outils d'aide à la vente**

Pour ne pas ralentir les ventes et afin de communiquer rapidement les informations retenues sur le terrain les vendeurs sont équipés de téléphones portables, micros portables ainsi que des véhicules de service propre à l'entreprise qui sont mis à leur disposition, en permanence.

**✓ Les déclarations des reconnaissances**

Les directeurs commerciaux de l'entreprise ont l'habitude d'honorer ses bons vendeurs lors des ses réunions. Les noms et les réalisations de ces vendeurs seront affichés dans les différents services de l'entreprise.

**3.2.5. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de CEVITAL AG**

Le contrôle de la force de vente s'effectue par les superviseurs de CEVITAL AG en effet, chaque matin ils vérifient si toutes les équipes de vente se déplacent chez les clients (grossistes, détaillants, supérettes, etc.)

Le contrôle de la force de vente de CEVITAL AG évalué en deux formes :

**3.2.5.1. Le contrôle qualitatif**

Il porte sur les caractéristiques de communication et de négociation du vendeur avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son produit pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise, etc.)

**3.2.5.2. Le contrôle quantitatif**

Il porte sur les résultats quantitatifs réalisés par les vendeurs concernant :

- Le nombre de livraisons par rapport au nombre de commandes ;
- Le nombre de nouveaux clients acquis par mois ;
- Le chiffre d'affaires réel comparé avec le chiffre d'affaires prévisionnel.

Ces résultats sont comparés au travail avec les autres vendeurs ou aux résultats de l'exercice précédent tenant compte de la conjoncture économique et des efforts de la concurrence.

Pour cela, l'entreprise CEVITAL AG a mis les méthodes suivantes pour faciliter le contrôle de sa force de vente :

**➤ L'accompagnement**

L'entreprise utilise l'accompagnement comme un moyen de contrôle, le directeur commercial ou les directeurs régionaux accompagnent leurs vendeurs sur le terrain pour évaluer leurs sens de la communication et de la négociation.

➤ **L'entretien annuel d'évaluation**

Le directeur commercial de l'entreprise organise chaque fin d'année une réunion dans le but d'évaluer et de contrôler le travail de ses vendeurs.

➤ **Le tableau de bord vendeur**

L'entreprise CEVITAL AG a recours à un tableau de bord qui détermine la performance et l'efficacité de chacun de ses vendeurs à tout moment.

**Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons vu que CEVITAL AG dispose des moyens importants (financiers, matériels, humains, gamme de produits large, etc.).

Mais la performance commerciale d'une entreprise ne se définit pas seulement par ces capacités, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité à répondre à leurs attentes et exigences, c'est ce que nous allons développer dans le chapitre suivant.

# ***Chapitre IV :***

***L'impact de la force de vente sur la  
performance commerciale de  
l'entreprise CEVITAL AG***

### Introduction du chapitre

Après avoir présenté CEVITAL AG et la gestion de la force de vente au sein de cette dernière, nous entamerons dans ce chapitre l'analyse de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise CEVITAL AG.

Nous avons divisé le chapitre en trois sections, la première pour l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente de CEVITAL AG, la deuxième pour la rédaction du questionnaire (Nous avons établi deux questionnaires, le premier est destiné aux points de vente de CEVITAL AG et le second pour sa force de vente), et en fin la troisième et la dernière pour l'analyse critique et recommandation.

### Section 1 : Évaluation de la performance commerciale de la force de vente de CEVITAL AG.

Dans cette section, nous essayons de présenter l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente en identifiant ses indicateurs quantitatifs (le chiffre d'affaires, nombre des clients, part de marché).

#### 1.1. L'évolution des ventes de l'entreprise CEVITAL AG

Chaque fin d'année, la direction commerciale enregistre les opérations de ventes pour chaque produit vendu durant l'exercice dans le but de suivre l'évolution des ventes de l'entreprise.

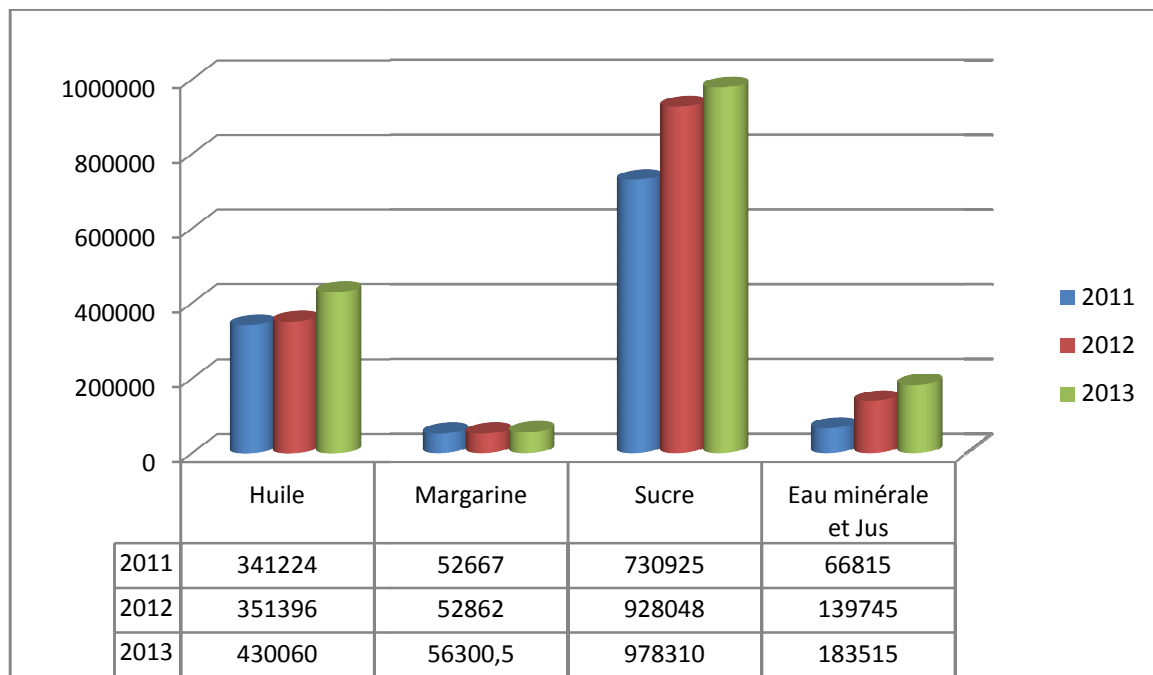
Le tableau ci-dessous représente l'évolution des quantités vendues par gamme de produit réalisée par la région Est durant les 3 (trois) années 2011-2012-2013 :

**Tableau N° 06 : Réalisation des ventes en volume (volume = une tonne) U = Tonne**

Année	2011		2012		2013	
	Quantités vendues	%	Quantités Vendues	%	Quantités vendues	%
Huile	341224,00	28,64	351396,00	23,87	430060,00	26,09
Margarine	52667,00	4,42	52862,00	3,59	56300,50	3,42
Sucre	730925,00	61,34	928048,00	63,04	978310,00	59,36
Eau minérale et Jus	66815,00	5,61	139745,00	9,49	183515,00	11,13
<b>Total</b>	<b>1191631,00</b>	<b>100%</b>	<b>1472051,00</b>	<b>100%</b>	<b>1648185,50</b>	<b>100%</b>

**Source** : Elaboré par nous- mêmes à partir des données du service commercial.

Figure N° 16 : Réalisation des ventes en volume



Source : Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

Ce tableau montre la prédominance du sucre par rapport aux autres produits, il a enregistré une forte augmentation des ventes en volume de 978310,00 Tonnes en 2013 par rapport aux deux années 2011 et 2012. Car CEVITAL AG est le seul raffineur de sucre sur le marché national. Ce produit est vendu en grandes quantités essentiellement aux industriels pour sa revente en l'état et sa transformation. L'excédent de production est exporté vers l'étranger.

En suite viens en deuxième position l'huile qui a enregistré une légère variation des ventes entre les trois années 2011, 2012 et 2013, cela est dû à l'augmentation des prix de la matière première sur le marché international, qui a engendré un manque des ventes des huiles sur le marché national sans oublier les effets de la concurrence notamment de la marque « AFIA ».

En troisième lieu, l'eau minérale et Jus qui se trouvent en troisième position, cette dernière a enregistré une augmentation de quantité de ventes très importante de 183515,00 Tonnes en 2013 par rapport à 66815,00 Tonnes en 2011, cette grande variation coïncide avec le recrutement de la force de vente de CEVITAL AG.

Enfin nous constatons que la margarine qui se trouve en dernière position a enregistré un volume des ventes de 52667,00 Tonnes en 2011, contre 56300,50 Tonnes en 2013, il y a une légère variation entre les deux années, due au manque de la matière première à cause de sa cherté au marché international, ceci a induit un manque de fabrication de la margarine et de la forte concurrence sur le marché national.

Nous constatons que malgré l'augmentation des prix des produits de large consommation, le volume des ventes ne cesse de croître sur le marché agroalimentaire pour l'entreprise CEVITAL AG.

## 1.2. L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente des produits de CEVITAL AG à partir des indicateurs quantitatifs

Pour vérifier que les objectifs sont atteints, nous allons calculer les indicateurs qui permettent de suivre l'évolution des ventes et le contrôle des ventes.

### 1.2.1. Le volume des ventes

Il représente la quantité de produits écoulee à un prix donné pendant une période déterminée. À partir de volume des ventes de l'entreprise, nous pouvons calculer la performance par la différence entre les prévisions et les réalisations.

Pour l'année 2013, le volume des ventes total de la région **Est**, est de 1648185,50 tonnes. En suivant l'indicateur de la performance de volume des ventes comme il est ci-dessous :

$$\textit{Performance} \quad (p) = \textit{Réalizations} - \textit{Prévisions}$$

$$P = 1648185,50 \textit{ tonnes} - 1640000 \textit{ tonnes}$$

$$P = 8185,5 \textit{ tonnes}$$

À travers le résultat obtenu, nous constatons que les ventes réelles de l'entreprise dépassent le volume des ventes prévisible. L'écart est positif dans ce cas nous disons que l'objectif est réalisé et les ventes ont évoluées.

### 1.2.2. Le chiffre d'affaires

Il indique les recettes de l'entreprise à travers les ventes des produits effectuées par l'entreprise elle-même et mesurés par leur prix de vente à une période donnée.

De ce fait, le chiffre d'affaires est considéré comme indicateur de la performance, dans ce cas, il se détermine par la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de ventes) par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

Pour l'entreprise CEVITAL AG, les données de l'année 2013 sur la force de vente indiquent que le chiffre d'affaires prévisionnel est de 169 Milliards dinars, le chiffre d'affaires réalisé est de 214 Milliards dinars.

Toutefois, les prix unitaires des ventes n'ont pas été donnés, donc, nous allons calculer l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel suivant la formule ci-dessous :

$$\text{Écart (CA)} = \text{CA réalisé} - \text{CA prévisionnel}$$

$$\text{Écart (CA)} = 214 - 169$$

$$\text{Écart (CA)} = 45 \text{ Milliards DA}$$

À travers les résultats de l'indicateur obtenu ci-dessus nous constatons que le chiffre d'affaires de la force de vente est performant, toutefois, l'écart est positif entre les réalisations et les prévisions.

Dans ce cas, l'entreprise a réalisé les objectifs fixés.

### 1.2.3. La part de marché

La part de marché d'une entreprise est un pourcentage, qui est représentée par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans l'ensemble du marché, dont elle exerce son activité.

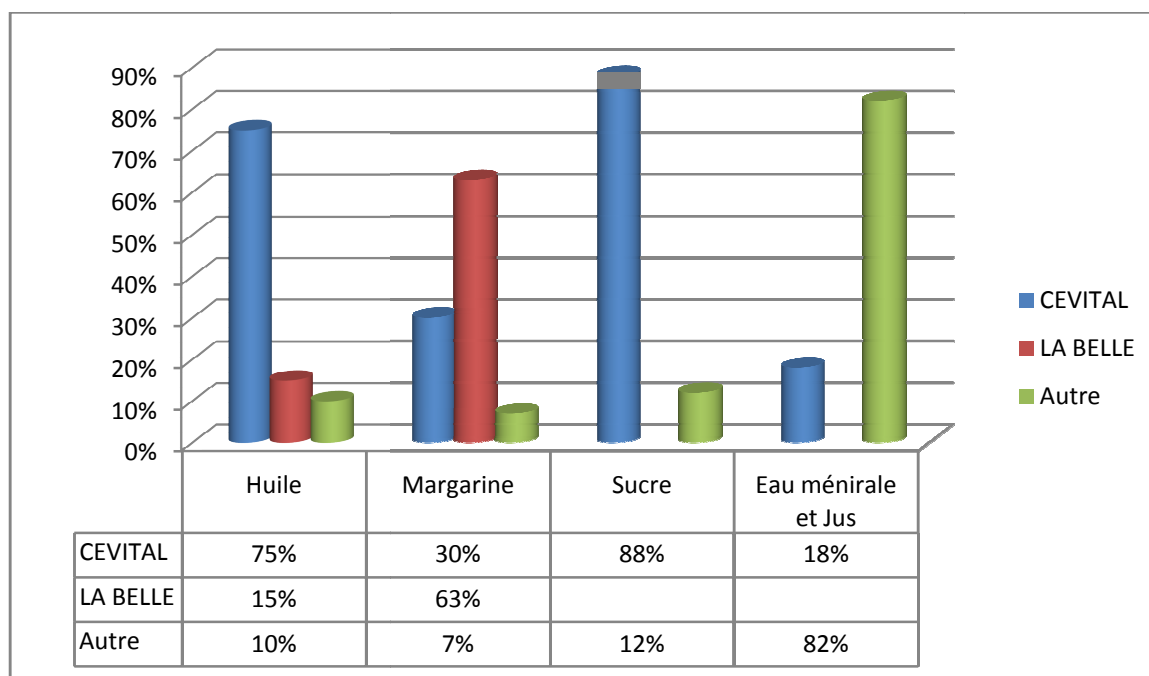
Nous présentons dans le tableau suivant les parts de marchés des quatre produits (la margarine, les huiles, boisson, sucre) pour comparer l'entreprise CEVITAL AG par rapport aux autres entreprises durant l'année 2013 :

Tableau N° 07 : la part de marché des produits de CEVITAL AG : (les huiles, la margarine, sucre, boisson) en 2013.

Entreprise désignation	La part de marché		
	CEVITAL	LA BELLE	Autre
Huile	75%	15%	10%
Margarine	30%	63%	7%
Sucre	88%	/	12%
Eau minérale et boisson	18%	/	82%

Source : Direction commerciale.

Figure N° 17 : La part de marché des produits de CEVITAL AG dans l'année (2013)



Source : Élaboré par nous-mêmes

D'après le schéma ci-dessus :

D'après l'histogramme, nous constatons que CEVITAL AG possède 75% de part de marché au niveau national des huiles est leader dans son domaine d'activité, grâce à ces efforts, sa capacité de production et ses compétences, par rapport à d'autres entreprises (LA BELLE, etc.).

Et la position de CEVITAL AG sur le marché des margarines est en deuxième position (challenge) après LA BELLE.



La part de marché de sucre pour CEVITAL AG a connu une forte augmentation vu que c'est la seule qui produit le sucre liquide.

Concernant l'eau minérale et Jus, l'histogramme montre que CEVITAL AG est le suiveur après les autres concurrents.

Tout en long de cette section, nous avons présenté les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de CEVITAL AG. D'après l'analyse effectuée, nous pouvons synthétiser que :

- CEVITAL AG est performante en termes d'atteinte d'objectifs liés aux volumes des ventes, avec un écart positif de 8185.5 tonnes.
- Performante avec un chiffre d'affaires de 45 Milliards d'écart positif entre les réalisations et les prévisions.
- par rapport à ces concurrents, CEVITAL AG est performante elle possède 75% des huiles, et 88% de sucre de part de marché, elle est leader dans son domaine d'activité.

Ces résultats nous ont permis de confirmer que la première hypothèse qui porte sur l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de CEVITAL AG.

## **Section 2 : La rédaction du questionnaire**

D'après les données des responsables de l'entreprise CEVITAL AG, nous avons effectué une évaluation quantitative de la force de vente, celui-ci doit être complété par une évaluation qualitative, d'où provient la nécessité d'effectuer une étude sur le terrain.

Avant de procéder à notre étude de cas, nous avons jugé utile de citer le processus du déroulement de l'enquête effectuée sur le terrain.

### **2.1. La présentation de l'enquête**

Toutes les enquêtes classiques se font à l'aide d'un questionnaire. Sa rédaction dépend des informations voulues. Néanmoins, elle doit respecter certaines règles concernant la structure et la longueur du questionnaire.

Il y a lieu de préciser que l'enquête réalisée avait pour but essentiel de vérifier les hypothèses du départ et répondre à notre problématique, ce qui correspond aux résultats qui se présentent en détail dans l'analyse et l'interprétation des questionnaires.

### 2.1.1. Objectif de chaque questionnaire

#### 2.1.1.1. Questionnaire pour les points de vente

Notre objectif est de nous procurer de plus d'informations sur le degré de satisfaction, le contrôle des points de vente par CEVITAL AG. Ainsi que leur évaluation générale sur l'évolution des ventes.

#### 2.1.1.2. Questionnaire pour la force de vente

Notre objectif est de savoir le degré de participation de la force de vente à la réalisation des objectifs de l'entreprise et plus précisément le chiffre d'affaires réalisé en valeur et en volume pour ses produits. Ainsi que leurs points de vue sur le système de CEVITAL AG en termes de : formation, motivation, rémunération et le contrôle, il s'agit de savoir s'ils sont satisfaits et motivés dans leurs travail.

### 2.2. Le mode d'administration du questionnaire

Nous avons choisi le mode d'enquête par interview direct (**une méthode de face à face**) au sein de l'unité commerciale de CEVITAL AG, et les points de vente de la wilaya de Bejaia (la ville et hors ville : Timezrit, Amizour, Seddouk, El-Kseur, Sidi Aich, Tichy, Akbou).

Le « **face à face** » parce que :

- C'est un mode simple, rapide et efficace ;
- Le taux de non-réponse est faible ;
- Elle permet de mieux comprendre les opinions et les attentes de l'interviewé.

### 2.3. Le déroulement de l'enquête

La durée de l'enquête : Notre enquête a duré environ un mois, du 20 avril au 17 mai.

### 2.4. La taille des échantillons

En ce qui concerne notre enquête, nous avons opté deux échantillons : le premier est constitué de **15** personnes parmi le personnel de la force de vente de CEVITAL AG, le deuxième questionnaire a été établi auprès d'un échantillon de 100 clients (grossistes, supérette et épicerie, etc.), situé dans la wilaya de Bejaia.

### 2.5. Le choix de la méthode

La méthode de l'échantillonnage est empirique, échantillon par convenance.

## 2.6. Les types de question

Plusieurs types de questions se trouvent au sein des deux questionnaires, à savoir :

**2.6.1. Les questions fermées dichotomiques :** questions pour lesquelles la personne interrogée est contrainte de choisir entre deux réponses proposées.

**Exemple : Connaissez-vous l'entreprise CEVITAL AG ?** (question pour les points de vente)

Oui  Non

**2.6.2. Les questions fermées à réponses uniques :** questions qui amènent le répondant à choisir la réponse entre plusieurs possibilités (supérieures à deux), mais seule une case peut être cochée.

**Exemple : Votre statut marital :** (question pour la force de vente de CEVITAL AG)

Marié (E.)  Noce  
 Divorcé (E.)  Célibataire

**2.6.3. Les questions fermées à choix multiples :** questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses.

**Exemple : Quels sont les critères qui déterminent votre choix du produit de CEVITAL AG ?** (question pour les points de vente)

La demande des clients  Le prix de produit  
 La qualité de produit  La disponibilité de produit  
 L'emballage attrayant

**2.6.4. Les questions filtrées :** Ces questions ont pour but de vérifier l'appartenance de la personne interrogée à la cible et de repérer les enquêtes fantaisistes qui ont répondu sans sincérité (et qui doivent être démasqués afin que leurs réponses ne viennent pas fausser les résultats du sondage).

**Exemple : suggérez-vous des propositions à l'entreprise CEVITAL AG, dans le but d'améliorer l'attractivité de ses produits ?**

Oui  Non

**Si oui, lesquelles:**.....

**2.6.5. Les questions ouvertes :** Ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre dans ses propres termes.

**Exemple : Selon vous, quels sont les moyens que CEVITAL AG doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?** (question destinée à la force de vente de CEVITAL AG).....

➤ **Le traitement de données d'un questionnaire**

Le traitement des données s'effectue à l'aide d'un logiciel (**Sphinx**) qui a déjà été utilisé au départ pour entrer le questionnaire et codifier toutes les réponses.

**2.7. Analyse et interprétation des résultats**

Les résultats obtenus après l'analyse les deux questionnaires se présentent comme suit :

**2.7.1. Traitement et analyse de questionnaire destiné aux clients (revendeurs) de CEVITAL AG**

Dans ce qui suit, nous présentons les résultats dus au dépouillement de questionnaire relatif aux revendeurs de l'entreprise CEVITAL AG.

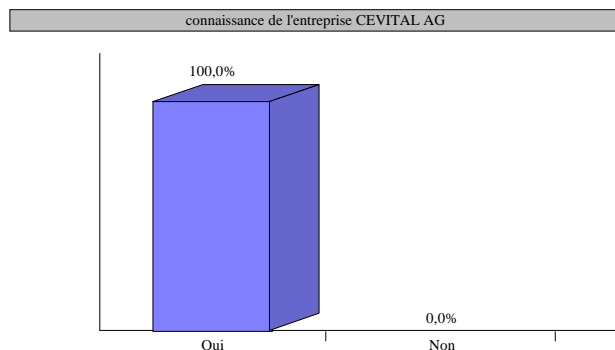
**a. Le tri à plat**

**Q1 : Connaissez-vous l'entreprise CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 08 : Notoriété de l'entreprise CEVITAL AG**

Désignation	Effectifs	%
Oui	100	100%
Non	0	0 %
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 18 : Notoriété de l'entreprise CEVITAL AG**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

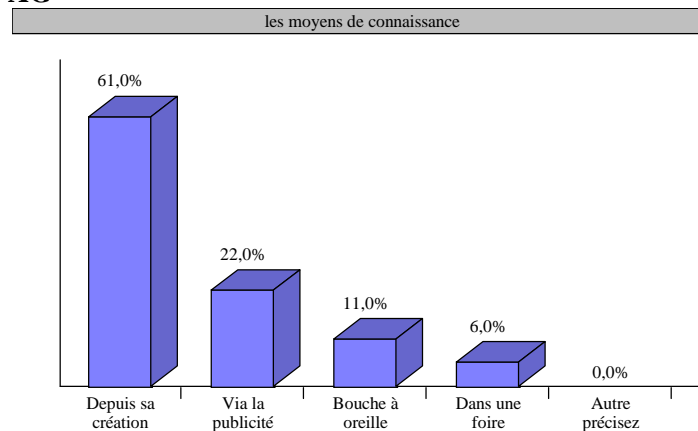
D'après le schéma ci-dessus nous constatons que 100 % des personnes interrogées connaissent l'entreprise CEVITAL AG, cela démontre que l'entreprise a réussi à imposer sa notoriété sur le marché Algérien. Cet état de fait reste néanmoins à vérifier étant donné que l'entreprise se situe à Bejaia lieu où a été effectuée l'enquête, sans prendre en considération les autres régions du pays.

**Q<sub>2</sub> : Comment avez-vous connu cette entreprise pour la première fois?**

**Tableau N° 09 : Les moyens de connaissance de CEVITAL AG**

Désignations	Effectifs	%
Depuis sa création	61	61%
Via la publicité	22	22%
Bouche à oreille	11	11%
Dans une foire	6	6%
Autre précisez	0	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 19 : Les moyens de connaissance CEVITAL AG**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

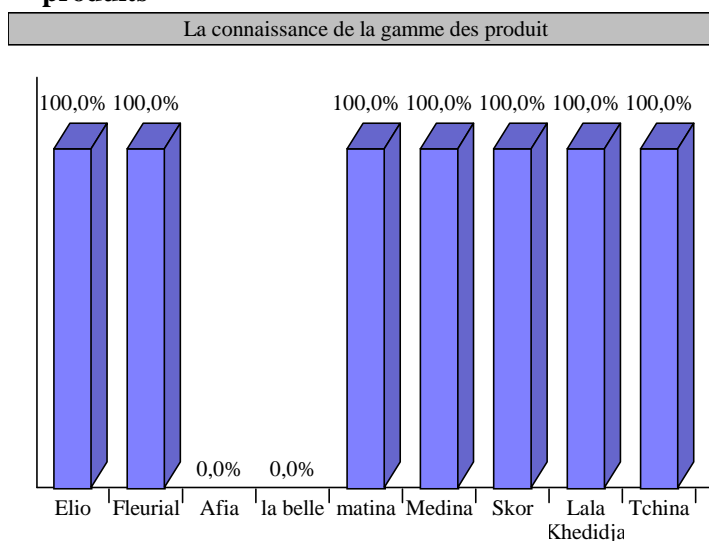
Après notre analyse, nous avons constaté que 61% des éléments de l'échantillon connaissent bien l'entreprise CEVITAL AG depuis sa création, 22% par la publicité et 11% à travers le bouche à oreille et en fin 6% dans une foire. Cette tendance tire son importance du fait que le client algérien est fortement influencé par son environnement dans la prise de décision.

**Q<sub>3</sub> : Parmi les produits énoncés ci-dessus, cochez les produits fabriqués par l'entreprise CEVITAL AG.**

**Tableau N° 10 : La connaissance de la gamme des produits**

Désignations	Effectifs	%
Elio	100	100%
Fleurial	100	100%
Afia	0	0 %
La belle	0	0 %
Matina	100	100%
Medina	100	100%
Skor	100	100%
Lala Khedidja	100	100%
Tchina	100	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>700%</b>

**Figure N° 20 : La connaissance de la gamme des produits**



Le nombre de citations est supérieur au nombre

d'observations du fait de réponses multiples (7 au maximum).

**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

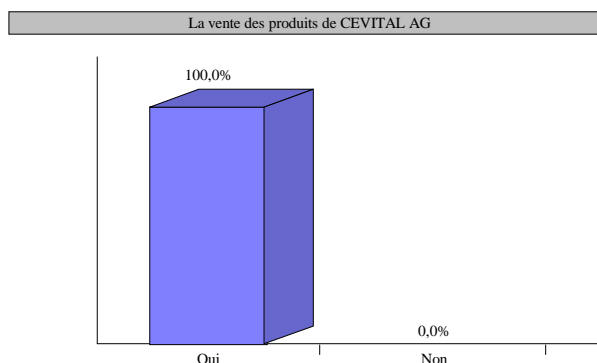
Cette question a été posée dans le but de situer les produits de CEVITAL AG par rapport à ses concurrents. D'après les réponses, nous remarquons que tous les produits de l'entreprise CEVITAL AG sont connus par ses clients (revendeur). Nous concluons que la marque des produits CEVITAL AG a une très bonne image de marque.

**Q4 : Commercialisez-vous les produits de CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 11 : La vente des produits de CEVITAL AG**

Désignations	Effectifs	%
Oui	100	100%
Non	0	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 21 : La vente des produits de CEVITAL AG.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

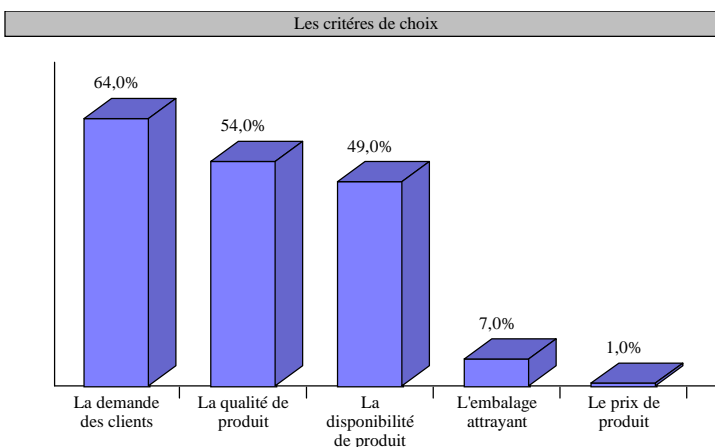
Il ressort que la totalité des clients (revendeurs) interrogés commercialisent les produits de CEVITAL AG, cela donne une appréciation sur le degré de disponibilité et de la qualité des produits, sans oublier que CEVITAL AG le leader sur son marché.

**Q5 : Quels sont les critères qui déterminent votre choix du produit CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 12 : Critère de choix du produit**

Désignations	Effectifs	%
La demande des clients	64	64%
La qualité de produit	54	54%
La disponibilité de produit	49	49%
L'emballage attrayant	7	7%
Le prix de produit	1	1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>175%</b>

**Figure N° 22 : critères de choix du produit**



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples 2 au maximum

**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

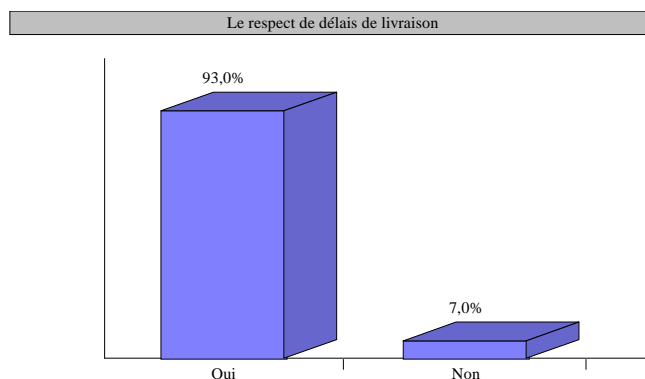
D'après le résultat, nous constatons que le facteur qui pousse beaucoup plus les clients (revendeurs) à choisir les produits de CEVITAL AG la demande des clients avec un pourcentage de 64%, le deuxième critère étant la qualité de produit avec 54%. Nous remarquons que les sondés donnent l'importance à la demande des clients qu'à la qualité des produits.

**Q<sub>6</sub> : Les délais de livraison sont-ils respectés?**

**Tableau N° 13 : Délais de livraison des produits**

Désignations	Effectifs	%
Oui	93	93%
Non	7	7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 23 : Délais de livraison des produits**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

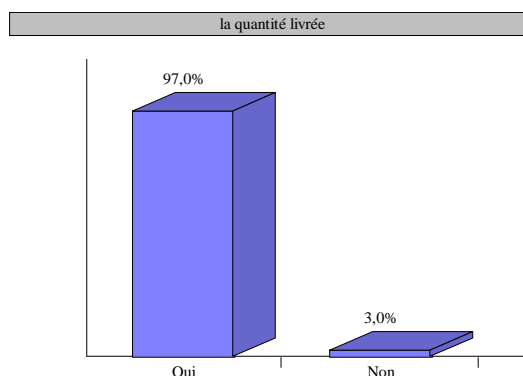
D'après les personnes interrogées, nous constatons que le délai de livraison est respecté par l'entreprise. Cela signifie que CEVITAL AG veille sur la satisfaction de ses points de vente.

**Q<sub>7</sub> : Les quantités livrées répondent-elles à votre demande?**

**Tableau N° 14 : Quantités livrées des produits.**

Désignation	Effectifs	%
Oui	97	97%
Non	3	3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 24 : Quantités livrées des produits.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

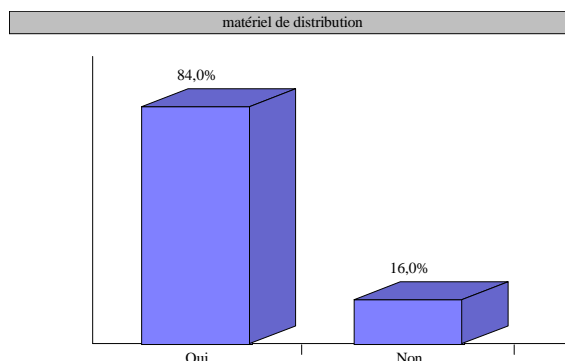
À partir de ce graphe, l'entreprise CEVITAL AG répond à la demande de ses clients (revendeurs) avec un taux de 97%. Nous remarquons que CEVITAL AG dispose des moyens importants et d'une gestion des canaux de distribution efficace.

**Q8 : Le matériel de distribution mis à votre disposition par l'entreprise CEVITAL AG satisfait-il vos besoins en matière distribution ?**

**Tableau N° 15 : Satisfaction des matériels de distribution.**

Désignations	Effectifs	%
Oui	84	84%
Non	16	16%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 25 : Satisfaction des matériels de distribution.**



**Source :** Élaborer par nous-mêmes

**Commentaire :**

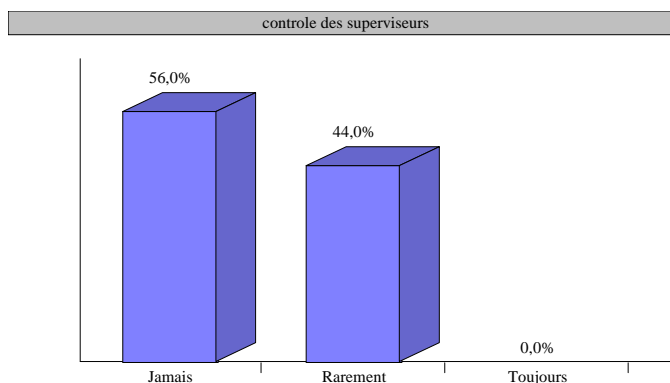
84% des personnes interrogées sont satisfaites du matériel de distribution, par contre les 16% restants ne sont pas satisfaits, nous pouvons dire que CEVITAL AG un matériel de distribution moderne qui livre ses produits au bon moment et en bon état.

**Q9 : les superviseurs viennent-ils à vérifier la disponibilité de leurs produits ?**

**Tableau N° 16 : Contrôle des superviseurs**

Désignations	Effectifs	%
Toujours	0	0,0%
Rarement	44	44,0%
Jamais	56	56,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 26 : Contrôle des superviseurs.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes



**Commentaire :**

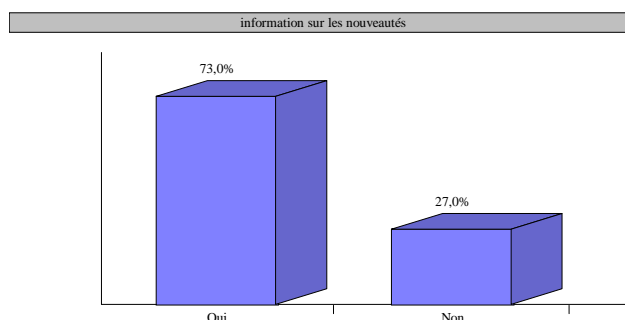
D'après le graphe, nous constatons 56% des personnes interrogées ont répondu que les superviseurs ne viennent jamais contrôler les points de vente, et 44% des personnes ont répondu que les superviseurs viennent rarement. Alors CEVITAL AG ne dispose pas d'un système de contrôle efficace.

**Q<sub>10</sub> : Informez-vous votre clientèle des nouveautés relatives aux produits de l'entreprise CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 17 : Information sur les nouveautés**

Désignations	Effectifs	%
Oui	73	73,0%
Non	27	27,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 27 : Information sur les nouveautés**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

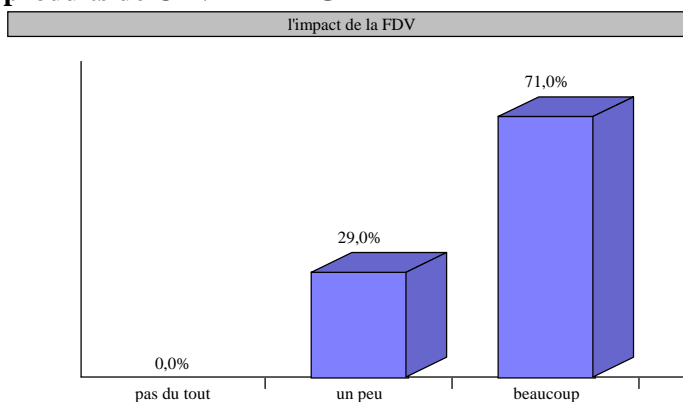
Nous remarquons que 73% des revendeurs informent à leur tour leur clientèle des nouveautés, et 27% des revendeurs ne s'intéressent pas à informer leurs clients.

**Q<sub>11</sub> : Est-ce que la force de vente de CEVITAL AG a un impact sur le choix de ses produits?**

**Tableau N° 18 : L'impact de la FDV sur le choix des produits de CEVITAL AG**

Désignations	Effectifs	P %
pas du tout	0	0,0%
un peu	29	29,0%
Beaucoup	71	71,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 28 : L'impact de la FDV sur le choix des produits de CEVITAL AG**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

La majorité des personnes interrogées ont répondu par « beaucoup » avec un taux de 71%, et par « un peu » avec un taux de 29%, nous pouvons dire que les techniques de vente de l'entreprise CEVITAL AG semblent efficaces pour convaincre leurs clients à choisir les produits de cette entreprise.

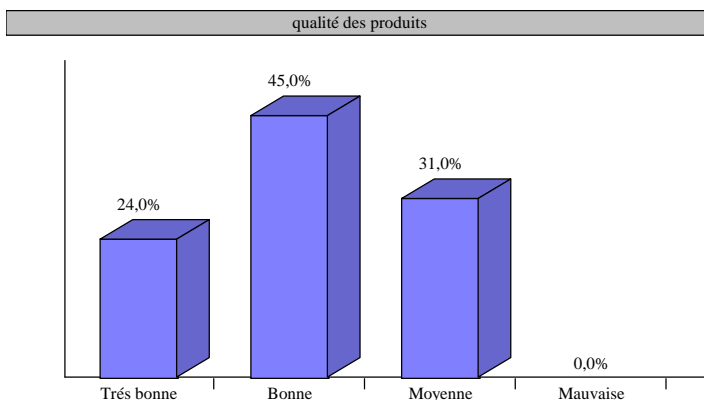
**Q12 : Pouvez-vous donner une évaluation sur les produits CEVITAL AG pour chacun des critères suivants ?**

❖ **La qualité :**

**Tableau N° 19 : La qualité des produits**

Désignations	Effectifs	%
Très bonne	24	24%
Bonne	45	45%
Moyenne	31	31%
Mauvaise	0	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 29 : La qualité des produits.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

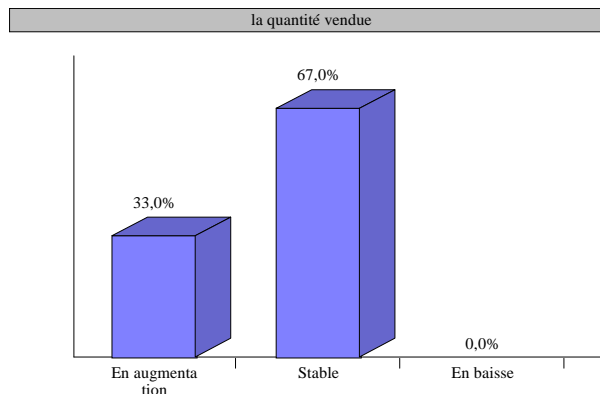
45% des clients (revendeurs) jugent que les produits de CEVITAL AG sont de bonne qualité, et 31% sont de qualité moyenne et 24% affirment qu'ils sont très bons. Cela signifie que CEVITAL AG fabrique des produits de bonne qualité.

❖ **La quantité vendue :**

**Tableaux N° 20 : Les quantités vendues des produits**

Désignations	Effectifs	%
En augmentation	33	33%
Stable	67	67%
En baisse	0	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 30 : Les quantités vendues des produits**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

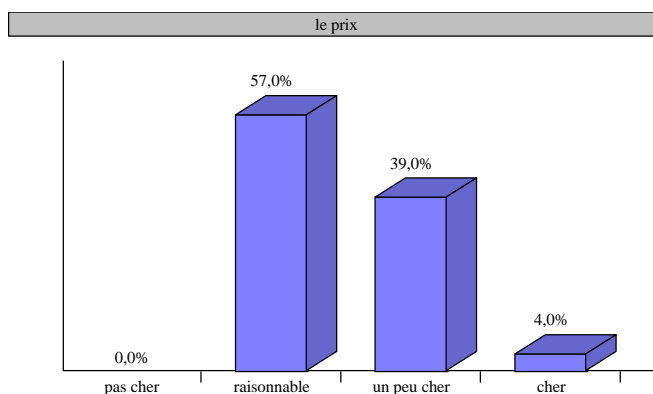
Comme le démontre les résultats, les personnes interrogées disent que la quantité vendue des produits est stable soit 67%, par contre 33% disent que la quantité est en augmentation. Nous constatons que la gamme de produits de CEVITAL AG est bien vendue sur le marché.

❖ **Le prix**

**Tableau N° 21 : Le prix des produits de CEVITAL AG**

Désignations	Effectifs	%
pas cher	0	0,0%
Raisonnable	57	57,0%
un peu cher	39	39,0%
Cher	4	4,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 31 : Le prix des produits de CEVITAL AG**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

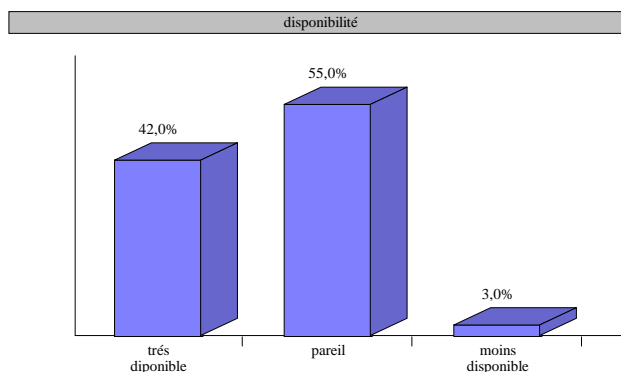
Nous constatons que les prix des produits de l'entreprise CEVITAL AG sont raisonnables à ceux de ses concurrents, c'est l'avis de 57% des répondants, par contre 39% trouvent que les prix sont un peu chers que ceux offerts par la concurrence.

❖ **Disponibilité**

**Tableau N° 22 : La disponibilité des produits par rapport à ceux des concurrents**

Désignations	Effectifs	%
très disponible	42	42,0%
pareil	55	55,0%
moins disponible	3	3,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 32 : La disponibilité des produits par rapport à ceux des concurrents**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

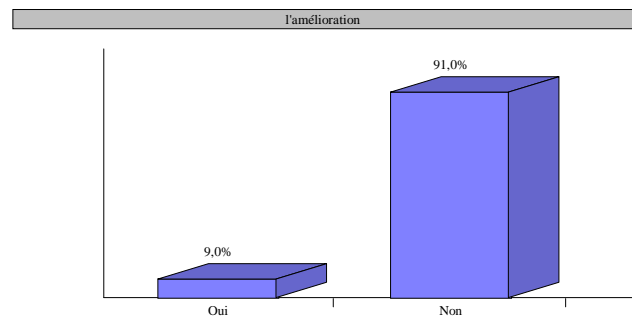
Nous constatons que 55% des personnes interrogées trouvent les produits de CEVITAL AG disposent de la même disponibilité que ceux des concurrents. Un tel résultat était prévisible, 42% des revendeurs trouvent que les produits de CEVITAL AG sont plus disponibles que ceux des concurrents.

**Q13 : suggérez-vous des propositions à l'entreprise CEVITAL, dans le but d'améliorer l'attractivité de ses produits ?**

**Tableau N° 23 : les propositions à l'entreprise pour améliorer l'attractivité de ses produits**

Désignations	Effectifs	%
Oui	9	9%
Non	91	91%
TOTAL OBS.	100	100%

**Figure N° 33 : les propositions à l'entreprise pour améliorer l'attractivité de ses produits**



**Source :** Élaborer par nous-mêmes

**Commentaire :**

Selon les résultats obtenus, 91% des revendeurs répondent par non, alors que 9% donne leurs propositions et leurs réclamations

Si oui lesquelles :

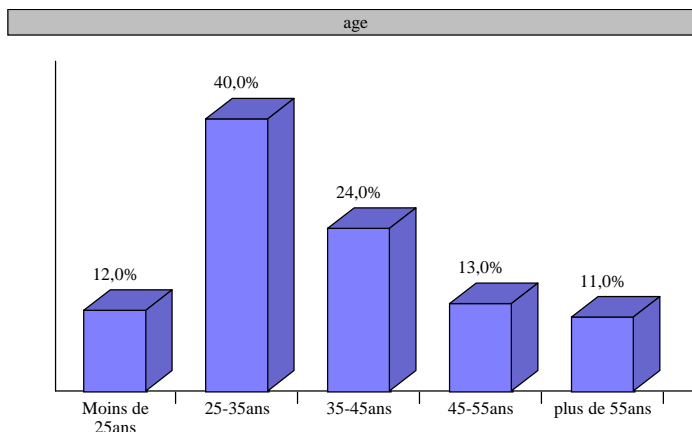
- L'augmentation de la quantité livrée des eaux minérales, des boissons et smen MEDINA surtout dans l'été ;
- régler le problème du prix fixé par les dépositaires ;
- Révision des prix (les produits sont chers) ;
- Faire des promotions et des motivations pour les points de vente ;
- Visiter les points de vente et prendre en considération leur réclamation.

La fiche signalétiqueQ<sub>14</sub> : L'âge :

Tableau n °24 : La répartition d'âge

Désignations	Effectifs	%
Moins de 25ans	12	12%
25-35ans	40	40%
35-45ans	24	24%
45-55ans	13	13%
plus de 55ans	11	11%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Figure N°34 : La répartition d'âge



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

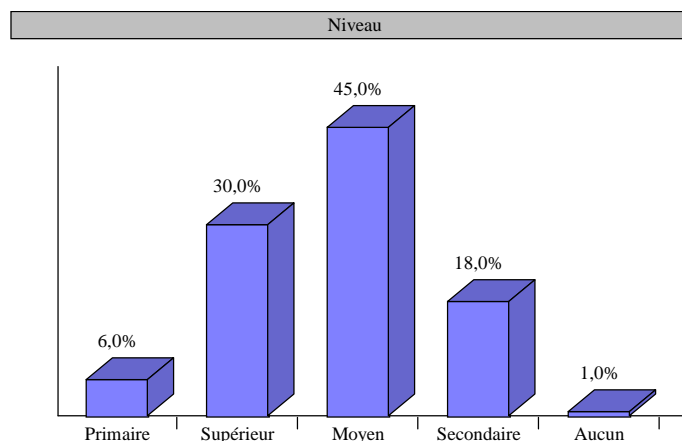
D'après les résultats obtenus, la majorité ont un âge entre 25-35 ans.

Q<sub>15</sub> : Niveau d'instruction :

Tableau N° 25 : Niveau d'instruction

Désignations	Effectifs	%
Primaire	6	6%
Supérieur	30	30%
Moyen	45	45%
Secondaire	18	18%
Aucun	1	1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Figure N° 35 : Niveau d'instruction



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

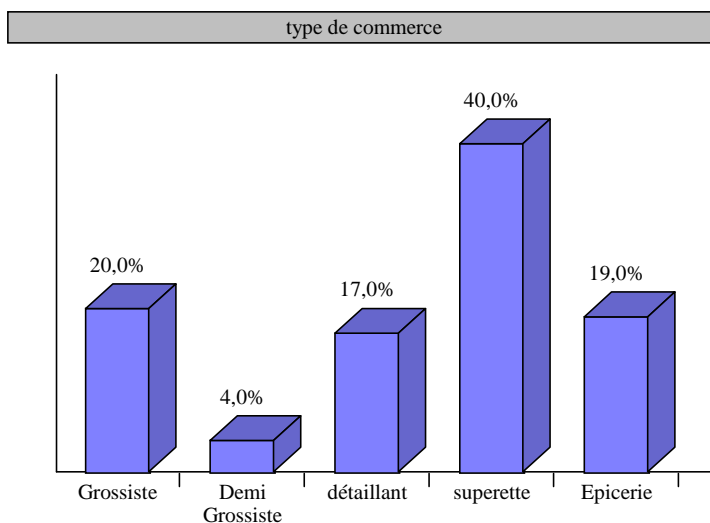
La plupart des personnes interrogées ont un niveau d'instruction moyen soit 45%, et 30% ont un niveau supérieur.

Q<sub>16</sub> : Le type de commerce exercé:

Tableau N° 26: Type de commerce

type de commerce	Effectifs	%
Grossiste	20	20%
Demi-grossiste	4	4%
détaillant	17	17%
superette	40	40%
Épicerie	19	19%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Figure N° 36 : Type de commerce



Source : Élaboré par nous-mêmes

## Commentaire :

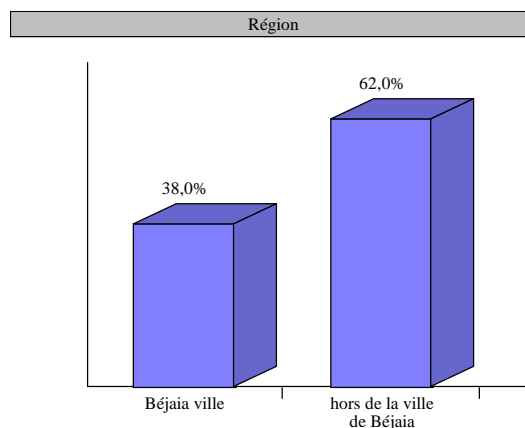
Nous avons constaté que 40% des personnes interrogées sont des superettes, 20% des grossistes, 19% des épiceries.

Q<sub>17</sub> : Région :

Tableau N° 27 : Région d'exercice

Désignations	Nombre de réponses	Poids en %
BEJAIA ville	38	38%
hors de la ville de BEJAIA	62	62%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Figure N° 37 : Région d'exercice



Source : Élaboré par nous-mêmes

## Commentaire :

Nous avons effectuées notre enquête dans 38 point de vente dans la ville de Bejaia et 62 points de vente hors ville.

**b. Le tri croisé**

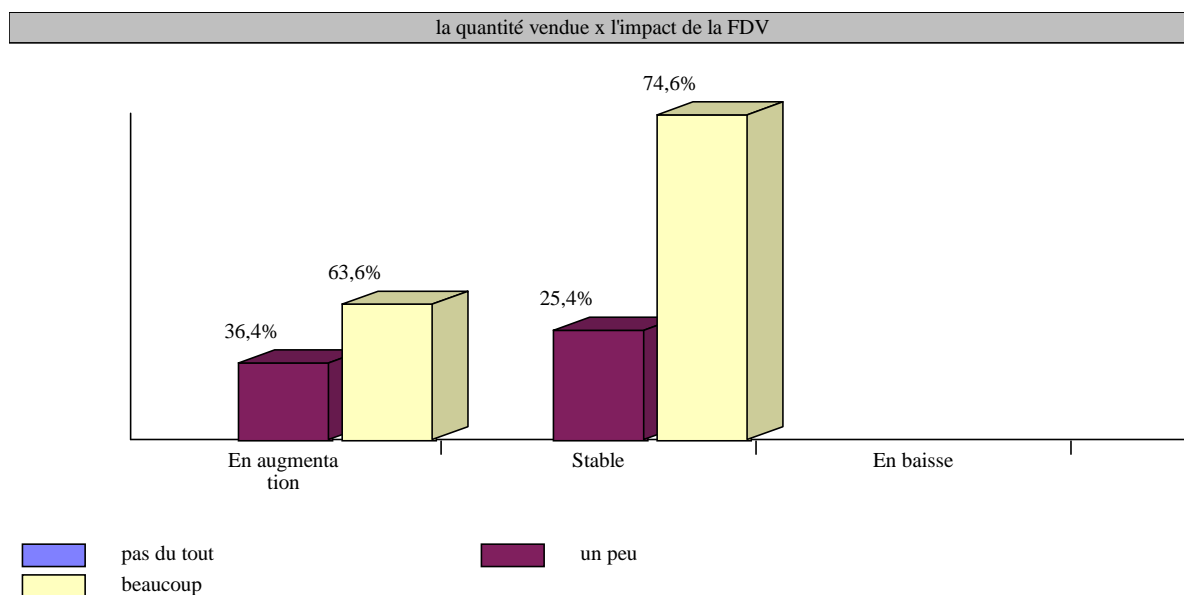
- quantité vendue /l'impact de la FDV (Q<sub>12</sub> et Q<sub>11</sub>).

**Tableau N° 28 : la quantité vendue /L'impact de la force de vente**

FDV	Pas du tout		Un peu		Beaucoup		TOTAL	
	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq
<b>Quantité vendue</b>								
<b>En augmentation</b>	0	0,0%	12	36,4%	21	63,6%	33	100%
<b>Stable</b>	0	0,0%	17	25,4%	50	74,6%	67	100%
<b>En baisse</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	0	0,0%	29	29%	71	71,0%	100	100%

**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Figure N° 38 : la quantité vendue /L'impact de la force de vente.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

Nous observons que la plupart des revendeurs trouvent que la force de vente influence beaucoup sur le choix des produits de CEVITAL AG, alors que les quantités vendues sont restées stables soit, 74,6% et en augmentation avec un taux de 63,6%. Cela signifie que la force de vente a un impact sur les quantités vendues.

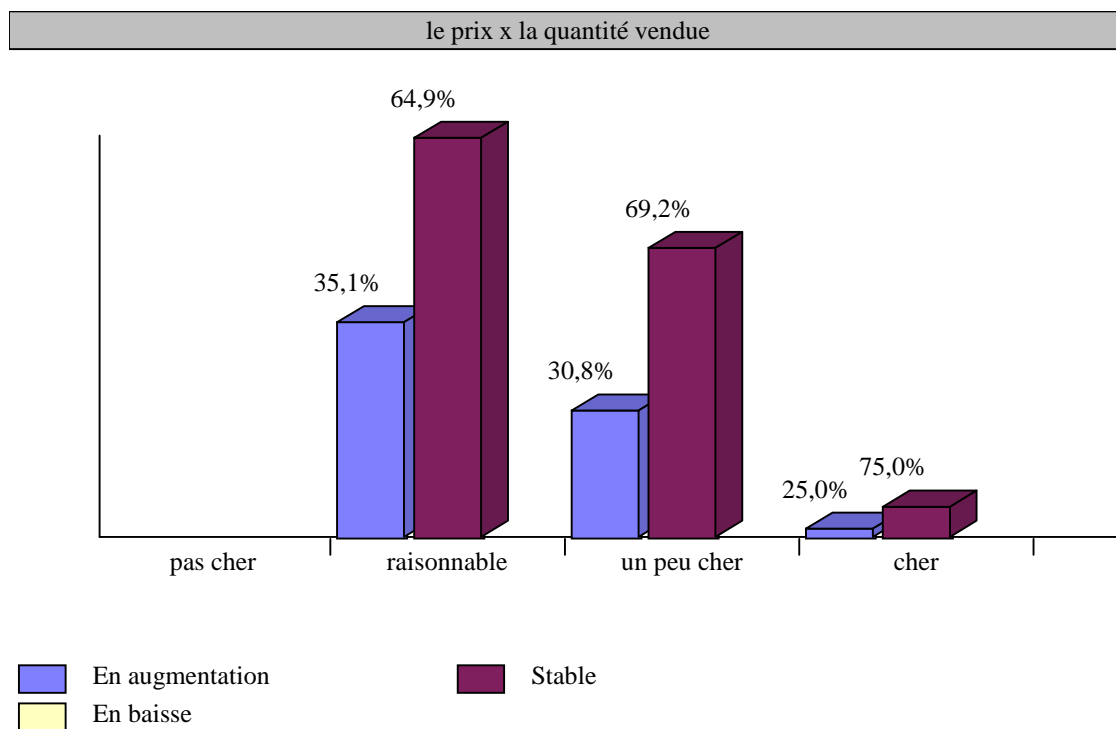
- Prix / quantité vendue.

Tableau N° 29: le prix/la quantité vendue

Prix	En augmentation		Stable		En baisse		TOTAL	
	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq
Quantité vendue pas cher	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
raisonnable	20	35,1%	37	64,9%	0	0%	57	100%
un peu cher	12	30,8%	27	69,2%	0	0%	39	100%
Cher	1	25,0%	3	75%	0	0%	4	100%
TOTAL	33	33,0%	67	67%	0	0%	100	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Figure N° 39 : Le prix/la quantité vendue



Source : Élaboré par nous-mêmes.

### Commentaire :

À partir des résultats présentés, nous remarquons que les personnes interrogées affirment que le prix est raisonnable, alors les quantités vendues restent stables avec un taux de 64,9%, et en augmentation soit 35,1%. Et malgré le prix qui est un peu cher les quantités restent stables avec un taux de 69,2%, et en augmentation constante soit un taux de 30,8%.



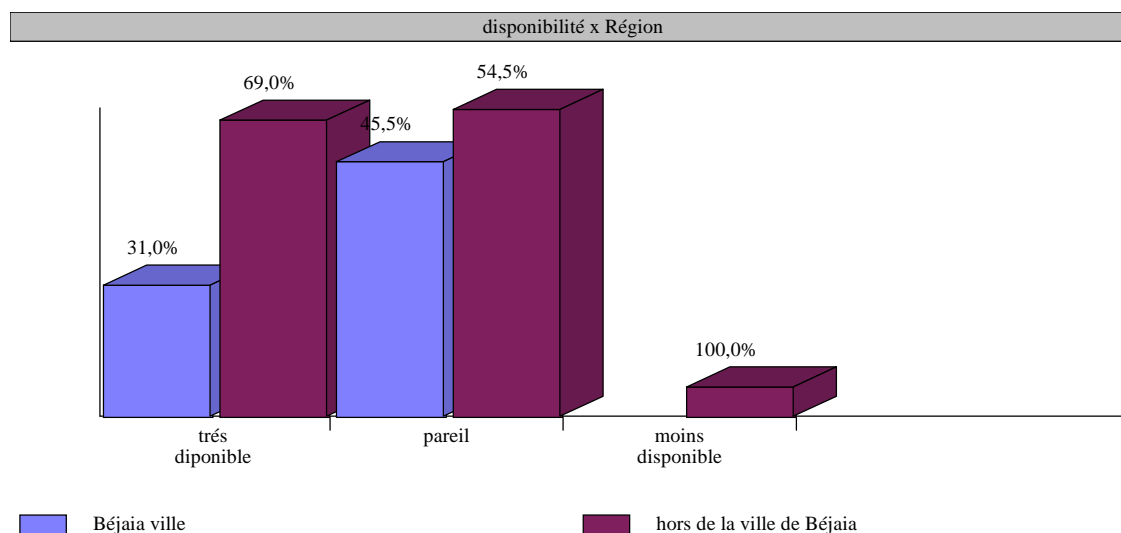
- Disponibilité de produit/la région d'exercice.

Tableau N° 30 : la disponibilité des produits par rapport à la région d'exercice

Disponibilité	Bejaia, ville		hors de la ville de Bejaia		TOTAL	
	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq
très disponible	13	31,0%	29	69,0%	42	100%
pareil	25	45,5%	30	54,5%	55	100%
moins disponible	0	0,0%	3	100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>38,0%</b>	<b>62</b>	<b>62,0%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Figure N° 40 : la disponibilité des produits par rapport à la région d'exercice



Source : Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

D'après cette analyse, nous déduisons que la disponibilité des produits de CEVITAL AG est pareille hors de la ville de Bejaia avec un taux de 54,5%, et dans la ville avec un taux de 45,5%. Très disponible hors de la ville soit 69%, et dans la ville soit 31%.

### 2.7.2. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de CEVITAL AG

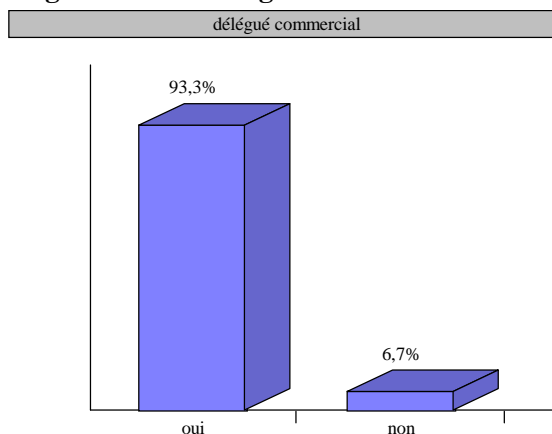
#### a. Le tri à plat

**Q<sub>1</sub> : Avez-vous choisi d'être un délégué commercial ?**

**Tableau N° 31 : Délégué commercial**

Désignations	Effectifs	%
Oui	14	93,3 %
Non	1	6,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 41 : Délégué commercial**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

#### Commentaire :

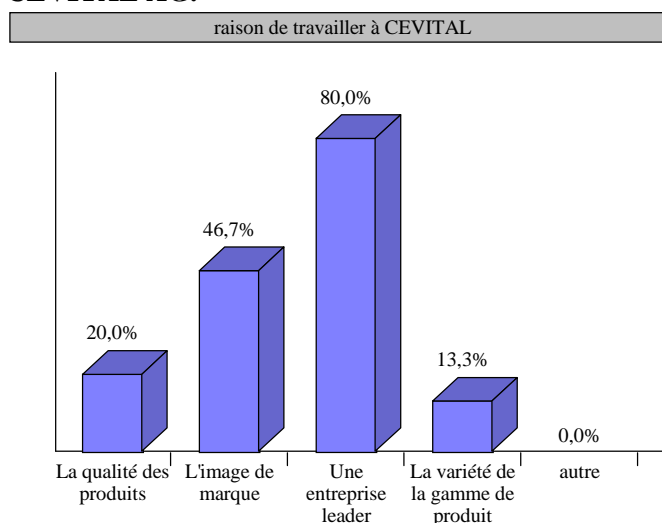
D'après les résultats, nous constatons que 93,3% des personnes interrogées ont choisi d'être un délégué commercial. Cela signifie que ce personnel exerce l'activité de la vente par sa propre volonté.

**Q<sub>2</sub> : Qu'est-ce qui vous attire dans cette entreprise ?**

**Tableau N° 32 : Raison de travailler à CEVITAL AG.**

Désignations	Effectifs	%
La qualité des produits	3	20,0%
L'image de marque	7	46,7%
Une entreprise leader	12	80%
La variété de la gamme de produits	2	13,3%
autre	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>160%</b>

**Figure N° 42 : Tableau 1 : Raison de travailler à CEVITAL AG.**



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

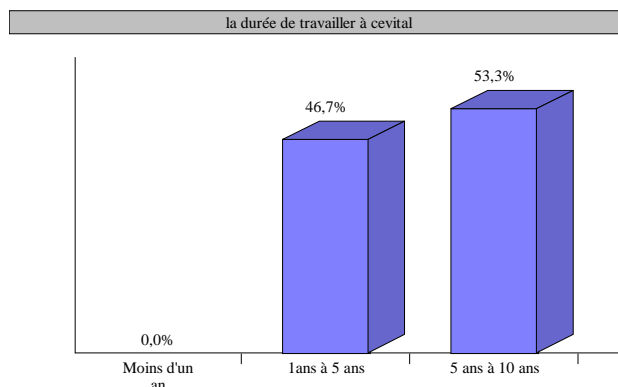
Après le dépouillement des questionnaires, nous constatons que 80 % des personnes interrogées ont choisi de travailler à CEVITAL AG grâce à sa position sur le marché, dont 46,7 % pour son image de marque. Nous déduisons que l'entreprise a une bonne image comme elle est bien connue dans son environnement.

**Q 3 : Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?**

**Tableau N° 33: période de travailler à CEVITAL AG.**

Désignations	Effectifs	%
Moins d'un an	0	0,0%
1an à 5 ans	7	46,7%
5 ans à 10 ans	8	53,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 43 : période de travailler à CEVITAL AG.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

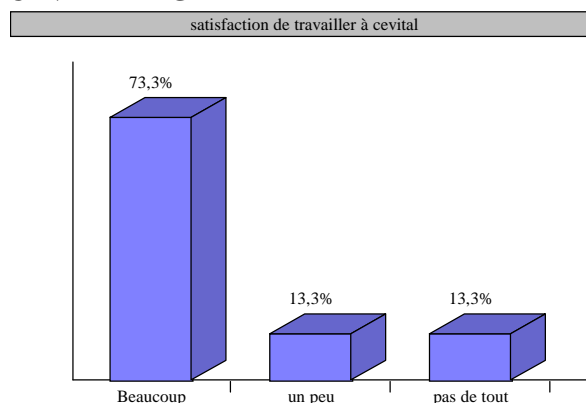
Selon les résultats, 53,3% des personnes interrogées sont anciennes. Cela veut dire qu'ils ont une expérience de 5 ans à 10 ans, suivi des personnels qui ont une expérience de 1ans à 5 ans avec un taux de 46,7%.

**Q4 : Êtes-vous satisfait de travailler à CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 34 : La satisfaction de travailler à CEVITAL AG**

Désignations	Effectifs	%
Beaucoup	11	73,3%
un peu	2	13,3%
pas de tout	2	13,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 44 : La satisfaction de travailler à CEVITAL AG**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

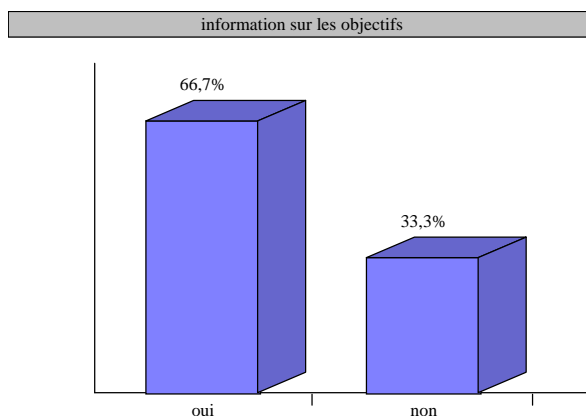
Nous remarquons que la plupart des personnes interrogées sont satisfaites de travailler à CEVITAL AG soit 73,3%, alors que les autres sont peu satisfaites ou pas du tout. Cela indique que CEVITAL AG met à leur disposition des conditions de travail favorables.

**Q<sub>5</sub> : Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?**

**Tableau N° 35 : Information sur les objectifs**

Désignations	Effectifs	%
<b>oui</b>	<b>10</b>	<b>66,7%</b>
<b>non</b>	<b>5</b>	<b>33,3%</b>
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 45 : Information sur les objectifs**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

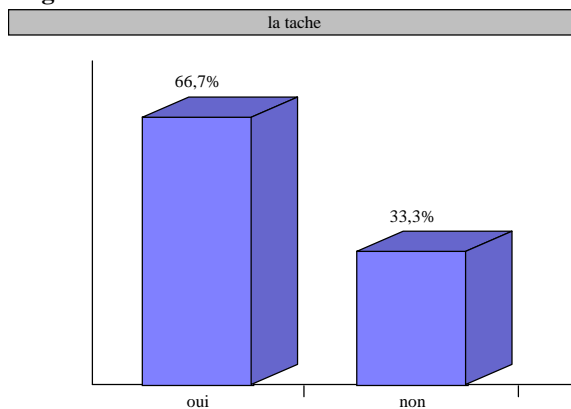
Nous remarquons que le taux des vendeurs informés sur les objectifs de l'entreprise au sein de CEVITAL AG est le double des non informés, soit 66,7% contre 33,3%.

**Q<sub>6</sub> : Est-ce que l'entreprise définit votre tâche ?**

**Tableau N° 36 : Définition des tâches des vendeurs**

Désignations	Effectifs	%
<b>oui</b>	<b>10</b>	<b>66,7%</b>
<b>non</b>	<b>5</b>	<b>33,3%</b>
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 46 : Définition des tâches des vendeurs**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

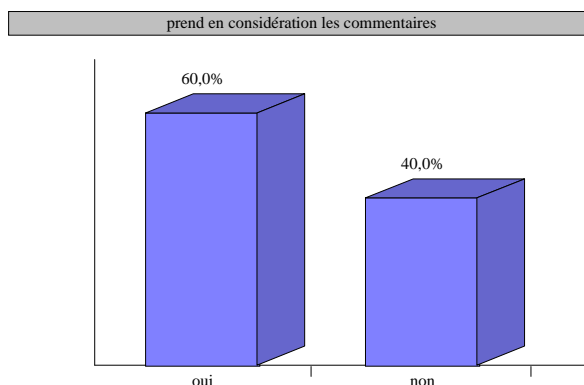
Après le dépouillement, nous constatons que les tâches des personnes interrogées sont définies par CEVITAL AG avec un taux de 66,7%, par contre les 33,7% ne le sont pas.

**Q<sub>7</sub> : Le gérant prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?**

**Tableau N° 37 : Prendre en considération les commentaires des vendeurs**

Désignations	Effectifs	%
Oui	9	60,0%
Non	6	40,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 47 : Prendre en considération les commentaires des vendeurs**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

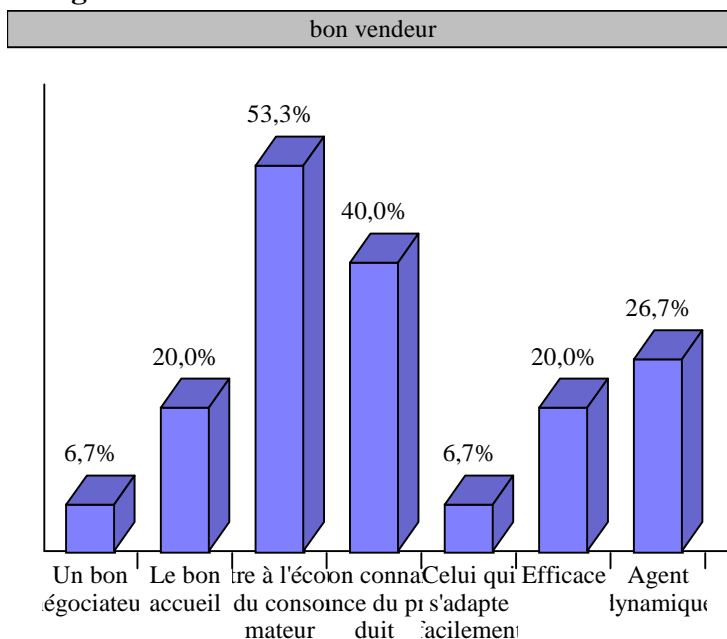
À partir des données collectées auprès de service commercial, les suggestions et les recommandations des interrogées sont prises en considération par le gérant avec un taux de 60%, mais le reste soit 40% déclarent le contraire.

**Q<sub>8</sub> : Selon vous qui est vraiment votre meilleur vendeur?**

**Tableau N° 38 : bon vendeur**

Désignations	Effectifs	%
Un bon négociateur	1	6,7%
Le bon accueil	3	20%
Être à l'écoute du consommateur	8	53,3%
Bonne connaissance du produit	6	40%
Celui qui s'adapte facilement	1	6,7%
Efficace	3	20%
Agent dynamique	4	26,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>173,4%</b>

**Figure N° 48 : bon vendeur**



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

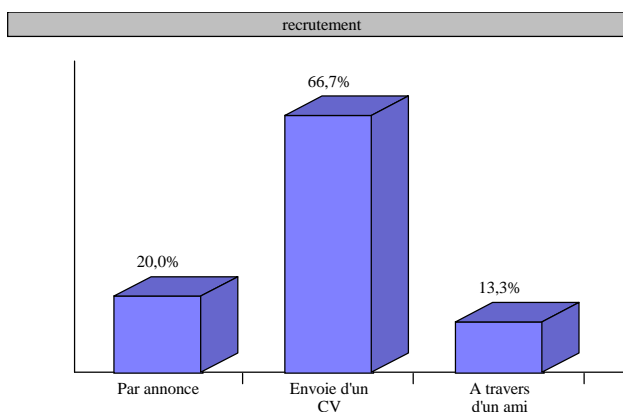
L'ensemble des personnes interrogées sont unanime pour confirmer la proposition « être à l'écoute du consommateur » avec un taux de 53,3% et 40% pour « bonne connaissance de produit », suivi les qualités : 26,7% pour « agent dynamique », 20% pour « le bon accueil est efficace », 6,7% pour « le bon négociateur » et « celui qui s'adapte facilement ».

**Q 9 : Comment étiez-vous recruté ?**

**Tableau N°39 : les moyens de recrutement**

Désignations	Effectifs	P %
Par annonce	3	20%
Envoi d'un CV	10	66,7%
À travers d'un ami	2	13,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 49 : les moyens de recrutement**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

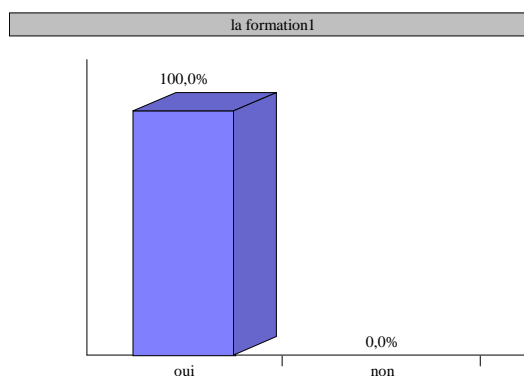
La majorité des personnes interrogées de la force de vente interne sont recrutés par l'envoi d'un CV avec un taux de 66,7%, 20% par l'annonce et 13,3 au travers d'un ami. Nous disons que CEVITAL AG se focalise dans son système de recrutement sur les CV et les annonces.

**Q10 : Avez-vous suivi une formation au sein de CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 40 : La formation.**

Désignations	Effectifs	%
<b>oui</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>non</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 50 : La formation.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

D'après les résultats, nous constatons que tous les personnels interrogés ont suivi des formations par l'entreprise CEVITAL AG, cela indique que CEVITAL AG exige que son personnel soit compétent pour accomplir au mieux son travail.

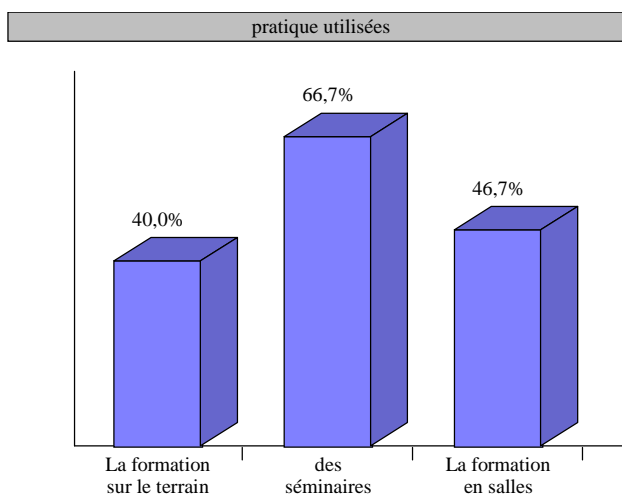
**Q<sub>11</sub> : Si 'oui', couchez ici les différentes pratiques utilisées:**

**Tableau N° 41 : Pratiques de formation utilisées**

Désignations	Effectifs	%
La formation sur le terrain	6	40,0%
des séminaires	10	66,7%
La formation en salles	7	46,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>153,4%</b>

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

**Figure N° 51 : Pratiques de formation utilisées**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

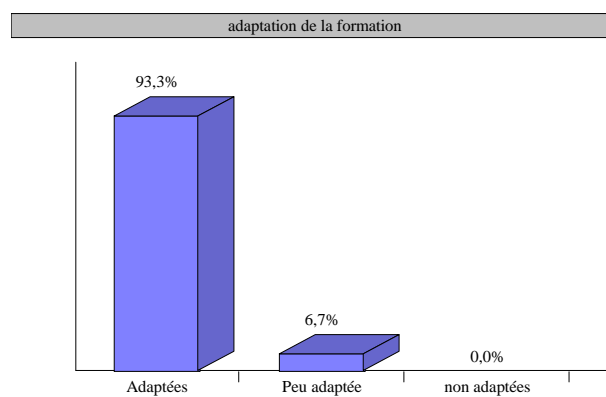
Nous trouvons que CEVITAL AG utilise dans sa politique formation du personnel les séminaires avec un taux de 66,7%, les formations en salles soit 46,7% et les formations sur le terrain 40,0%. De ce fait, CEVITAL AG à un système de formation riche, parfois elle utilise toutes ces pratiques pour la même personne.

**Q<sub>12</sub> : trouvez-vous les formations assurées par CEVITAL AG ?**

**Tableau N° 42 : L'adaptation de la formation**

Désignations	Effectifs	%
Adaptées	14	93,3%
Peu adaptées	1	6,7%
Non adaptée	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 52 : L'adaptation de la formation**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

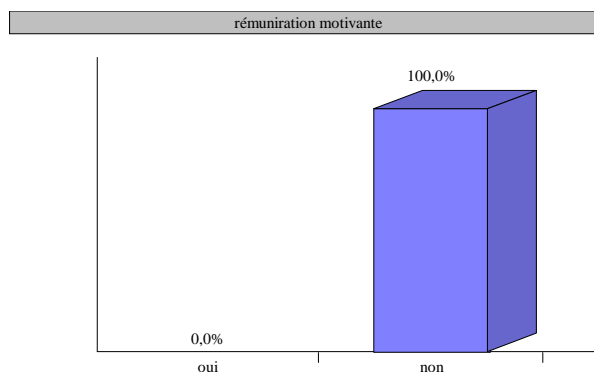
Les personnes interrogées trouvent que les formations assurées par CEVITAL AG sont adaptées à leur travail et à leurs besoins avec un taux 93,3%, cela explique que CEVITAL AG fait un diagnostic sur les résultats des commerciaux et prend en compte leurs besoins.

**Q13 : pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus?**

**Tableau N° 43 : La rémunération des vendeurs**

Désignations	Effectifs	%
Oui	0	0,0%
Non	15	100%
TOTAL OBS.	15	100%

**Figure N° 53 : La rémunération des vendeurs**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

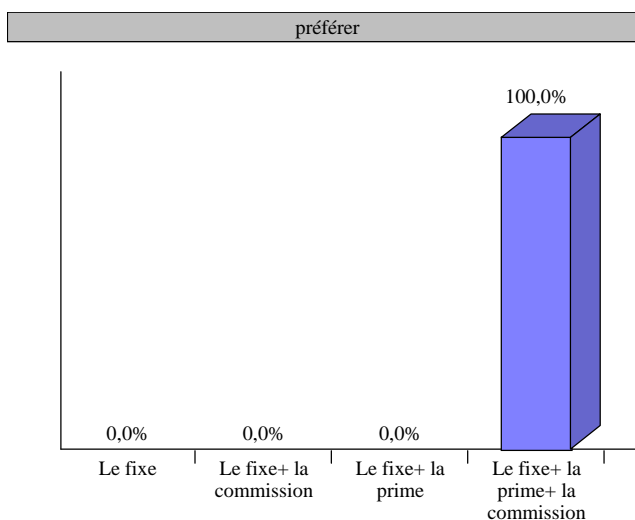
Toutes les personnes interrogées trouvent la politique de rémunération menée par CEVITAL AG pas motivante, par conséquence, cela n'encourage pas à fournir des efforts supplémentaires.

**Q14 : Si c'est non, qu'est-ce que vous préférerez ?**

**Tableau N° 44 : La rémunération préférée par les vendeurs.**

Désignations	Effectifs	%
Le fixe	0	0,0%
Le fixe+ la commission	0	0,0%
Le fixe+ la prime	0	0,0%
Le fixe+ la prime+ la commission	15	100%
TOTAL OBS.	15	100%

**Figure N° 54 : La rémunération préférée par les vendeurs.**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes



**Commentaire :**

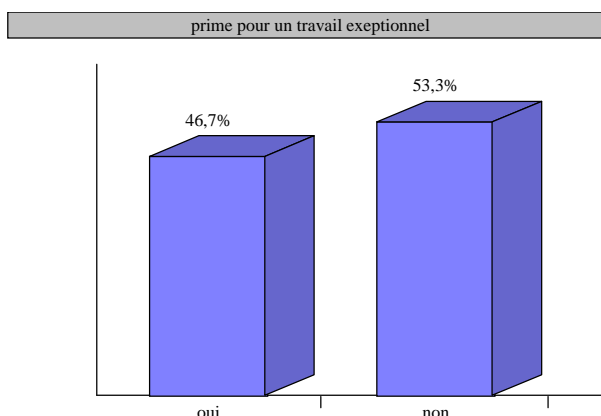
Tous les vendeurs ne sont pas satisfaits du système de rémunération appliqué par l'entreprise, ils préfèrent être rémunérés par la formule « fixe+la prime+ la commission ». De ce fait, CEVITAL AG doit changer son système de rémunération pour ses vendeurs afin de les motiver à s'impliquer davantage dans l'accomplissement de leurs tâches.

**Q15 : Touchez-vous une prime pour un travail exceptionnel ?**

**Tableau N° 45 : prime pour un travail exceptionnel**

Désignations	Effectifs	%
Oui	7	46,7%
Non	8	53,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 55 : prime pour un travail exceptionnel**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

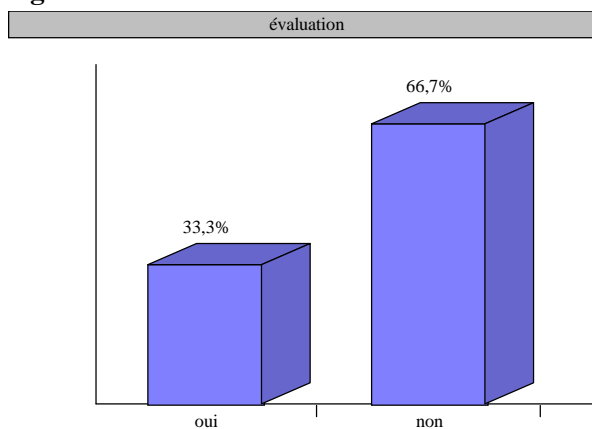
D'après les résultats obtenus pour cette question, nous constatons que 53,3% des personnes interrogées ne touchent pas des primes pour un travail exceptionnel, et 46,7% disent que CEVITAL AG leur accorde des primes.

**Q16 : on vous a-t-il déjà évalué dans votre travail ?**

**Tableau N° 46 : L'évaluation des vendeurs**

Désignations	Effectifs	%
oui	5	33,3%
non	10	66,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 56 : L'évaluation des vendeurs**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

Selon les résultats du questionnaire, nous remarquons que plus de la moitié des vendeurs ne sont pas évalués par l'entreprise soit 66,7%, alors que 33,3% sont évalués.

**Q17 : Si oui comment :**

D'après les réponses des personnes interrogées, l'entreprise CEVITAL AG évalue ses vendeurs à partir :

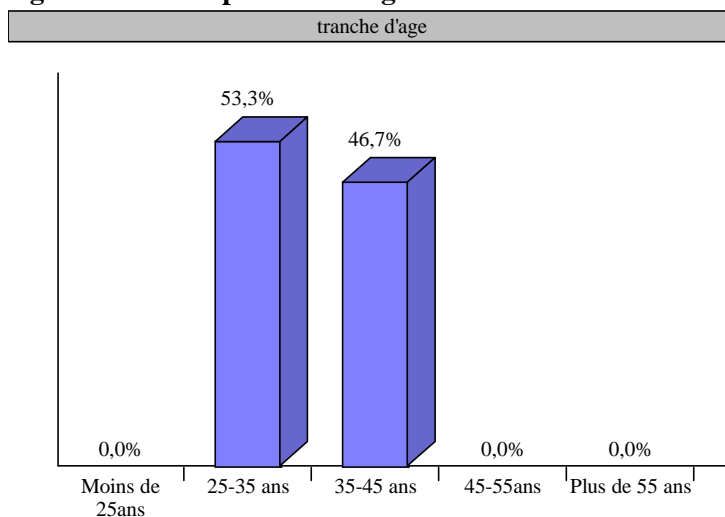
- du tableau de bord vendeur ;
- de L'entretien annuel d'évaluation ;
- de L'accompagnement.

**Q18 : selon vous, quels sont les moyens que CEVITAL AG doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?**

- Etre à l'écoute du client ;
- La motivation des vendeurs avec les primes et les commissions ;
- Informer les vendeurs sur les objectifs de l'entreprise

**Fiche signalétique :****Q18 : Tranche d'âge :****Tableau N° 47 : Répartition d'âge**

Désignation	Effectifs	%
Moins de 25ans	0	0,0%
25-35 ans	8	53,3%
35-45 ans	7	46,7%
45-55ans	0	0,0%
Plus de 55 ans	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 57 : Répartition d'âge**

**Source :** Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

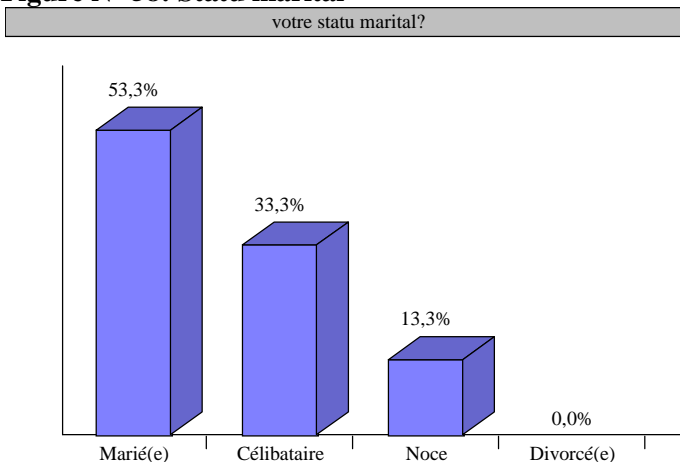
Les résultats montrent que 53,3% des vendeurs de CEVITAL AG sont des jeunes ayant entre 25 et 35 ans, les autres soit 46,7% appartiennent à la tranche d'âge qui varie entre 35 et 45 ans.

**Q<sub>19</sub> : Votre statu marital?**

**Tableau N° 48 : Statu marital**

Désignations	Effectifs	%
Marié (e)	8	53,3%
Célibataire	5	33,3%
Noce	2	13,3%
Divorcé (e)	0	0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 58: Statu marital**



**Source** : Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

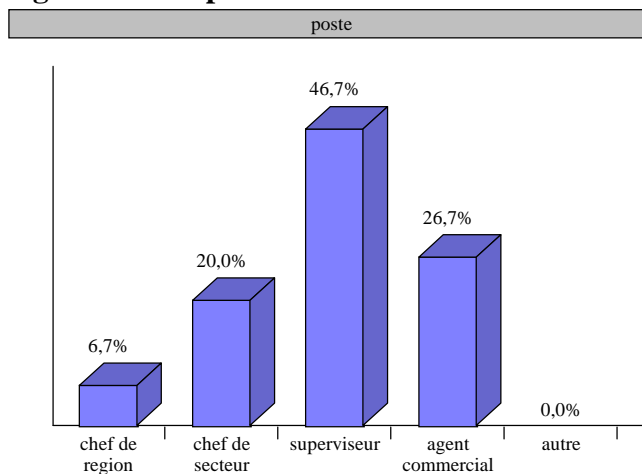
Nous remarquons que 53,3% des personnes interrogées sont mariés, par contre 33,3% sont célibataires.

**Q<sub>20</sub> : Quel est votre poste ?**

**Tableau N° 49 : poste de vendeur**

Désignations	Effectifs	%
chef de région	1	6,7%
chef de secteur	3	20,0%
superviseur	7	46,7%
agent commercial	4	26,7%
autre	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 60 : poste de vendeur**



**Source** : Élaboré par nous-mêmes.

**Commentaire :**

Nous remarquons que la plus part des répondants sont des superviseurs soit 46,7%, suivis des agents commerciaux avec un taux 26,7%, ensuite les chefs de secteur avec un taux de 20%, et enfin 6,7% pour chef de région.

**b. Tri croisé**

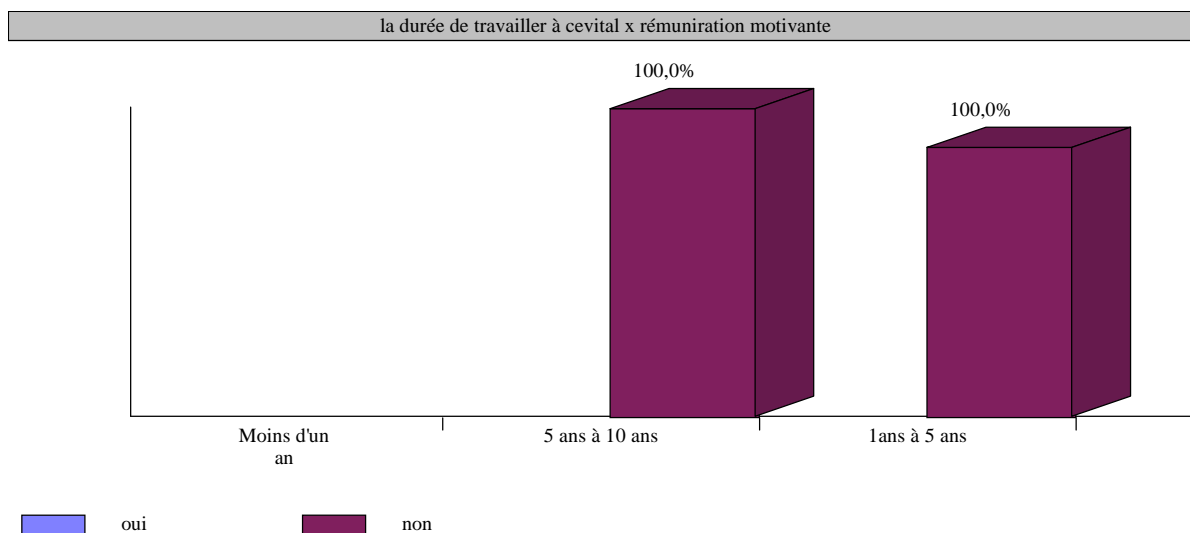
- La durée de travail / rémunération

**Tableau N° 50 : La durée de travailler à CEVITAL AG/rémunération motivante**

La durée rémunération Désignation	Oui		Non		Total	
	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq
Moins d'un an	0	0%	0	0%	0	0%
5 ans à 10 ans	0	0%	8	100%	8	100%
1an à 5 ans	0	0%	7	100%	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Figure N°61 : La durée de travailler à CEVITAL/rémunération motivante**



**Source :** Élaboré par nous-mêmes

**Commentaire :**

Nous remarquons que malgré l'insatisfaction de tous les commerciaux interrogés sur le système de rémunération, mais ils préfèrent rester à l'entreprise. Cela signifie que CEVITAL AG a d'autres avantages qui sont entre autres sa position sur le marché.

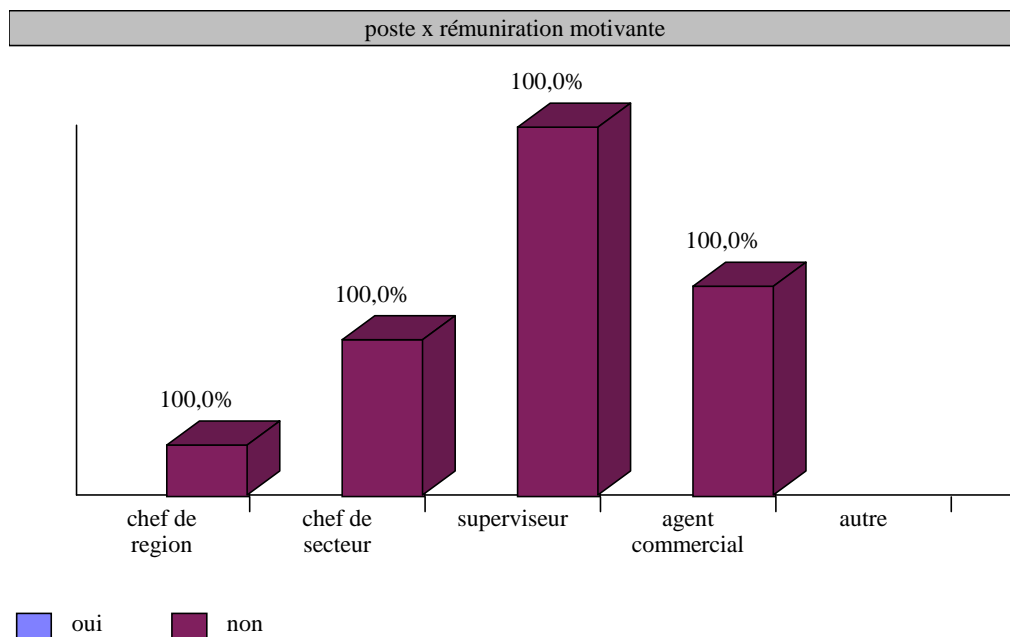
- Poste / rémunération

Tableau N° 51 : poste/rémunération motivante

Rémunération	oui		non		TOTAL	
	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq	Nb.cit	Fréq
chef de région	0	0%	1	100%	1	100%
chef de secteur	0	0%	3	100%	3	100%
superviseur	0	0%	7	100%	7	100%
agent commercial	0	0%	4	100%	4	100%
autre	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	0	0%	15	100%	15	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes

Figure N° 62: poste/rémunération motivante



Source : Élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Nous remarquons que 100% de l'équipe constituant de la force de vente ne sont pas satisfaits du système de rémunération et ce, quelque soit leurs postes. Nous déduisons que CEVITAL AG néglige les efforts de ses agents commerciaux.

Nous pouvons donc, à la lumière de ce qui précède, affirmer que l'hypothèse 2, la force de vente de CEVITAL AG est bien gérer et organiser malgré les vendeurs ne sont pas d'accord sur le système de rémunération, ce problème est souvent posé dans la majorité des entreprises

### **Section 3 : Critiques et recommandations**

Après avoir terminé notre étude que nous avons faite sur la force de vente de CEVITAL AG nous allons consacrer cette dernière partie pour présenter nos critiques a l'entreprise afin de l'inciter à faire quelques améliorations qui lui permettre de bien gérer ses commerciaux et ses produits.

#### **3.1. Analyse critique des résultats.**

À cette étape de notre recherche, nous ferons une analyse critique des résultats obtenus à l'issue de notre recherche.

##### **3.1.1. Critiques de questionnaire destiné aux points de vente de CEVITAL AG**

- Le manque de contrôle des points de vente par les superviseurs;
- L'insuffisance des quantités livrées des eaux minérales, les boissons et Smen MEDINA surtout dans l'été ;
- La cherté des produits.

##### **3.1.2. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente.**

Les résultats de nos questionnaires destinés à la force de vente, nous ont permis de comprendre que :

- CEVITAL AG néglige d'informer quelques personnes (ses vendeurs) sur ses objectifs;
- La procédure de recrutement chez CEVITAL AG n'est pas pareille pour les équipes de vente. En effet, certains sont recrutés par l'envoi d'un CV, d'autre par annonce et d'autre encore à travers d'un ami;
- La rémunération que CEVITAL AG appliqué est basée sur la somme fixe, et les vendeurs ne sont pas satisfaits;
- L'entreprise n'est pas reconnue les efforts de tous ses vendeurs ;
- CEVITAL AG ne contrôle pas tous ses commerciaux ;

### 3.2. Les recommandations

Après avoir fait sortir les résultats de notre étude, nous proposons quelques recommandations à CEVITAL AG :

➤ **Recommandations des clients (revendeurs) :**

- Augmentation la quantité d'eau minérale, des boissons et Smen MEDINA surtout dans l'été ;
- Régler (contrôler) le problème de prix fixé par les dépositaires ;
- Révision des prix (les produits sont chers) ;
- Être à l'écoute des clients ;
- Visiter les points de vente et prendre en considération leur réclamation ;
- Faire des promotions et des motivations pour les points de vente.

➤ **Recommandation de la force de vente :**

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, parce que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront importants ;
- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + prime + commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs ;

### Conclusion du chapitre

Tout au long notre étude nous avons essayé de répondre à la problématique relative à notre thématique qui tourne autour de l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL AG.

L'analyse des données récoltées grâce à nos deux questionnaires distribués aux différents intermédiaires (grossistes, détaillants, supérettes, épicerie.) et l'équipe de vente de CEVITAL AG nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

➤ Concernant le premier questionnaire :

- ✓ 100% des personnes interrogées commercialisent les produits de CEVITAL AG ;
- ✓ 71% des personnes interrogées trouvent que ya un impact entre la force de vente et le choix des produits de CEVITAL AG ;
- ✓ 57% de notre échantillon trouvent que le prix est raisonnable.

- Concernant le second questionnaire :
  - ✓ 73.3% des personnes interrogées sont beaucoup satisfaits de travailler à CEVITAL AG ;
  - ✓ 100% des personnes interrogées suivent la formation ;
  - ✓ 66.7% sont recrutés par l'envoi d'un CV.



***Conclusion  
générale***

La force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux pour toute entreprise, et un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Malgré que CEVITAL AG détienne toujours la place du leader sur le marché national surtout la production des huiles et le sucre. Mais elle doit avoir un bon management de leur force de vente. Elle doit d'abord, pratiquer un management moderne en ce qui concerne :

- un bon recrutement de ses vendeurs ;
- assurer une bonne formation ;
- élaborer un système de rémunération motivant;
- stimuler et animer ses vendeurs;
- En fin, évaluer leurs activités selon les objectifs qui leur sont fixés par l'entreprise.

CEVITAL AG dite performante au niveau commercial (une bonne image de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle, croissance de chiffre d'affaires, croissance de la part de marché, le volume des ventes, etc.). Grâce à l'efficacité de sa force de vente, cette dernière assure le lien entre CEVITAL AG et son environnement.

Dans cette recherche, nous avons tenté de répondre aux différentes questions que nous nous sommes posés dans notre problématique. Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à étudier la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL AG, ainsi que la gestion de sa force de vente, en utilisant à la consultation de quelques documents internes à l'entreprise, et en même temps effectuer une enquête auprès de la force de vente et les points de vente .

L'étude que nous avons effectué dans l'entreprise CEVITAL AG a été une occasion pour nous, de découvrir et de comprendre la gestion de la force de vente au sein de celle ci.

À ce stade du travail, et à partir des analyses effectuées auparavant, nous avons donc confirmé :

- La première hypothèse : d'après l'analyse des indicateurs (un volume de vente important, un chiffre d'affaires croissant et une part importante de marché) de la performance commerciale de CEVITAL AG, alors nous pouvons dire que l'entreprise est performante.

- la deuxième hypothèse, nous pouvons donc, à la lumière des questionnaires effectués, de confirmer que la force de vente de CEVITAL AG est bien gérée et organisée.

D'après toutes ces constatations, nous pouvons répondre à la problématique générale : CEVITAL AG a atteint ses objectifs de vente ainsi que la satisfaction de sa clientèle et la disponibilité de ses produits dans la ville de Bejaia et hors de la ville.

Malgré cette performance, nous avons détecté certaines défaillances que nous suggérons à l'entreprise d'y remédier afin de garder son monopole sur le marché.

Ces suggestions sont :

- Prendre en compte les réclamations de ses clients ;
- Faire le suivi et le contrôle de ses produits dans les points de vente ;
- Réduire les prix des produits ;
- L'intégration des commerciaux dans la fixation des objectifs de l'entreprise ;
- La mise en place d'un système de rémunération motivant (fixe+la prime+la commission).

Durant notre stage effectué au sein de l'entreprise CEVITAL AG nous avons rencontré quelques obstacles concernant la disponibilité de l'information et de la documentation nécessaires à l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise. Alors que les informations utilisées dans ce travail, nous sont communiquées verbalement à cause du secteur de confidentialité qu'a été avancés pour les responsables de CEVITAL AG.

Enfin, nous souhaitons que cette étude soit bénéfique et prise en considération pour améliorer l'activité de la force de vente de CEVITAL AG, et nous encourageons les futurs étudiants dans ce domaine d'approfondir dans ce thème en intégrant plus d'indicateur de la performance d'une entreprise, pour cette raison, nous pouvons considérer la recherche dans ce domaine est ouverte.

# ***Bibliographie***

## Bibliographie

## Les ouvrages

- 📖 BENOUN (M), « Marketing savoir et savoir faire », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1991.
- 📖 BOISLANDELLE (H-M), « Gestion des ressources humaines dans la PME », édition Economica, Paris, 1998.
- 📖 BUSSENAULT (C), PRETET (M), « Economie de l'entreprise », édition Vuibert, Paris, 1996.
- 📖 DARMON (R), « Pilotage dynamique de la force de vente », édition village Mondial, Paris, 2001.
- 📖 DEMEURE (C), « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996.
- 📖 DEMEURE (C), « Aide-mémoire : Marketing », 6<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- 📖 DUBOIS (P-L), JOLIBERT (A), « Le marketing : fondement et pratique », Economica, Paris, 1989.
- 📖 FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990.
- 📖 GRANSTED (I), « L'impasse industrielle », édition du Seuil, Paris, 1980.
- 📖 HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), « Gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2000.
- 📖 HELFER (J-P), ORSONI (J), « Marketing », 7<sup>ème</sup> édition, vuibert, coll « gest », Paris, 2001.
- 📖 KOTLER (P), DUBOIS (J), « Marketing management », 13<sup>ème</sup> édition, Export, 2009.
- 📖 KOTLER (P), DUBOIS (B), « Marketing management », 10<sup>ème</sup> édition, édition Publi-Union, Paris, 2000.
- 📖 KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Éducation France, Paris, 2003.
- 📖 LE MOIGNE (J-L), « L'évaluation des systèmes complexes », édition Harvard Expansion, 1999.
- 📖 LENDREVIE (J), LINDON (D), « Mercator », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 1997.
- 📖 LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), « Mercator », édition Dunod, Paris, 2006.
- 📖 LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing, Etudes. Moyens d'action. Stratégie », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- 📖 LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2005.
- 📖 MARTORY (B), CROZET (D): « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2002.
- 📖 MOULINIER (R) « Les 500 mots de la force de vente », édition Dunod, Paris, 1997.
- 📖 MOULINIER (R), « Les techniques de vente », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- 📖 PERITTI (J-M), « gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2000.
- 📖 RAIMBAULT (G), « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994.
- 📖 ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management: l'essentiel des pratiques », édition Pearson Education, Paris, 2004.

- 📖 SAVALL (H), ZARDE (V), « maîtriser les coûts et les performances cachées », 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2003.
- 📖 SEKIOU (L), « Gestion du personnel », édition d'Organisation, Paris, 1986.
- 📖 TROADEL (A), « Gérer et animer un réseau de point de vente », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- 📖 WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8<sup>ème</sup> édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006.
- 📖 WEISS (D), « La fonction ressource humaine », édition d'Organisation, Paris, 1988.
- 📖 ZEYL (A), DAYAN (A), « Force de vente Direction, Organisation, Gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.

### Revues

- 📁 GHARBI (J), « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai 2000.
- 📁 LEBAS « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269, Juillet, Aoute, 1995.
- 📁 SAULQUIN (J-Y), « Gestion des ressources humaine et performance des services », in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000.
- 📁 SPRIMONT (P-A), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003, N°3, volume 6.

### Dictionnaires

- 📖 MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009.

### Travaux universitaires

- 📖 OUACHERINE, (H), « gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », mémoire de magistère, INC, 2003.

### Sites Internet

- 📄 <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>
- 📄 [Www.Thèse.pdf](#), « Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière », 2006, CAMPBELL (J.P). « A Théory of Performance », San Francisco, 1993, p.70
- 📄 <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.
- 📄 [http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=46](http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46)
- 📄 <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-marge-commerciale.html>
- 📄 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Profit>
- 📄 <http://www.doc-etudiant.fr>
- 📄 <http://www.memoireonline.com>
- 📄 [www.proudfootconsulting.com](http://www.proudfootconsulting.com)

# *Annexes*

**ANNEXE N°02**

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences**  
**Commerciales**  
**Département des sciences commerciales**

**Questionnaire de recherche sous le thème :**  
**« L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une**  
**Entreprise »**

**Cas pratique : CEVITAL AG**

**Questionnaire**

**(Le questionnaire destiné aux clients de CEVITAL AG)**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.  
Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, de ce fait, nous  
tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement  
confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.



**Remarque : mettez une croix devant les réponses qui vous conviennent.**

Q<sub>1</sub> : Connaissez-vous l'entreprise CEVITAL AG :

- Oui  Non

Q<sub>2</sub> : Comment avez-vous connu cette entreprise pour la première fois ?

- Dans un point de vente  Dans une foire  
 Via la publicité  Bouche à oreille  
 Depuis sa création  Autre

Citez.....

Q<sub>3</sub> : Parmi les produits énoncés ci-dessous cochez les produits fabriqués par CEVITAL AG :

- Elio  Medina  
 Fleurial  Medina  
 Afia  Skor  
 La Belle  Lala Khadidja  
 Matina  Tchina

Q<sub>4</sub> : Commercialisez-vous les produits de cette entreprise ?

- Oui  Non

Q<sub>5</sub> : Quels sont les critères qui déterminent votre choix du produit CEVITAL AG ?

- La demande des clients  La disponibilité de produit  
 La qualité de produit  Le prix de produit  
 L'emballage attrayant  Autre

Q<sub>6</sub> : Les délais de livraison sont-ils respectés ?

- Oui  Non

Q<sub>7</sub> : Les quantités livrées répondent-elles à votre demande?

- Oui  Non

Q<sub>8</sub> : Le matériel de distribution mis à votre disposition par l'entreprise CEVITAL AG satisfait-il vos besoins en matière distribution ?

- Oui  Non

Q<sub>9</sub> : Les superviseurs viennent-ils à vérifier la disponibilité de leurs produits?

- Oui  Non

Q<sub>10</sub> : Informez-vous votre clientèle des nouveautés relatives aux produits de l'entreprise CEVITAL AG ?

- Oui  Non

Q<sub>11</sub> : Est- ce que la force de vente de CEVITAL AG a un impact sur le choix des ses produits ?

- Pas de tout  Beaucoup  
 Un peu

Q<sub>12</sub> : Pouvez- vous donner une évaluation sur les produits CEVITAL pour chacun des critères suivants :

**1- La qualité :**

- Très bonne  Moyen  
 Bonne  Mauvaise

**2- La quantité vendue:**

- En augmentation  En baisse  
 Stable

**3- Prix:**

- Pas cher  Un peu cher  
 Raisonnable  Cher

**4- La disponibilité:**

- Très disponible  Moins disponible  
 Pareil

Q<sub>13</sub> : suggérez-vous des propositions à l'entreprise CEVITAL AG, dans le but d'améliorer l'attractivité de ses produits ?

- Oui  Non

Si oui, lesquelles ?

.....

## **Fiche signalétique :**

### **Age :**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 25ans | <input type="checkbox"/> 45-55 ans      |
| <input type="checkbox"/> 25-35 ans      | <input type="checkbox"/> Plus de 55 ans |
| <input type="checkbox"/> 35-45 ans      |   |

### **Niveau d'instruction:**

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Primaire  | <input type="checkbox"/> Secondaire |
| <input type="checkbox"/> Supérieur | <input type="checkbox"/> Aucun      |

### **Type de commerce exercé :**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Grossiste  | <input type="checkbox"/> Demi-grossiste |
| <input type="checkbox"/> Détaillant | <input type="checkbox"/> Superette      |
| <input type="checkbox"/> Épicerie   |   |

### **Région d'exercice de commerce :**

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bejaia | <input type="checkbox"/> Hors Bejaia |
|---------------------------------|--------------------------------------|
- Si hors de Bejaia,  
précisez :.....

**ANNEXE N°03**

**Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences  
Commerciales**

**Département des Sciences Commerciales**

**Questionnaire de recherche sous le thème :**

**« L'impact de la force de vente sur la performance commerciale d'une  
entreprise »**

**Cas pratique : CEVITAL AG**

**(Questionnaire destiné à la force de vente)**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, de ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

**Remarque : mettez une croix devant les réponses qui vous conviennent.**

Q<sub>1</sub> : Avez-vous choisi d'être un délégué commercial ?

- Oui  Non

Q<sub>2</sub> : Qu'est-ce qui vous attire dans cette entreprise ?

- La qualité des produits  L'image de marque  
 Une entreprise leader  La variété de la gamme de produits

Autre, précisez : .....

.....

Q<sub>3</sub> : Depuis combien du temps travaillez-vous à CEVITAL AG?

- Moins d'un an  5 ans à 10 ans  
 1 an à 5 ans

Q<sub>4</sub> : Êtes-vous satisfait de travailler à CEVITAL AG ?

- Beaucoup  Pas de tout  
 Un peu

Q<sub>5</sub> : Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

- Oui  Non

Q<sub>6</sub> : Est-ce que l'entreprise définit votre tâche ?

- Oui  Non

Q<sub>7</sub> : Le gérant prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?

- Oui  Non

Q<sub>8</sub> : Selon vous qui est vraiment votre meilleur vendeur ?

- Un bon négociateur  Le bon accueil  
 Être à l'écoute du consommateur  Bonne connaissance du produit  
 Celui qui s'adapte facilement  Efficace  
 Agent dynamique

Q<sub>9</sub> : Comment étiez-vous recruté ?

- Par annonce  Envoi d'un CV  
 A travers d'un ami

Q<sub>10</sub> : avez-vous suivi une formation au sein de CEVITAL AG?

- Oui  Non

Si oui, couchez ici les différentes pratiques utilisées ?

- La formation sur le terrain  Des séminaires  
 La formation en salles

Q<sub>11</sub> : trouvez-vous les formations assurées par CEVITAL AG ?

- Adaptées  Non adaptées  
 Peu adaptée

Q<sub>12</sub> : Pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus?

- Oui  Non

Si c'est non, qu'est-ce que vous préférerez ?

- Le fixe  Le fixe+ la commission  
 Le fixe+ la prime  Le fixe+ la prime+ la commission

Q<sub>13</sub> : Touchez-vous une prime pour un travail exceptionnel ?

- Oui  Non

Q<sub>14</sub> : On vous a-t-il déjà évalué dans votre travail ?

- Oui  Non

Si oui, comment : .....

Q<sub>15</sub> : selon vous, quels sont les moyens que CEVITAL AG doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

.....  
.....

## **Fiche signalétique :**

### **Répartition d'âge :**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 25ans | <input type="checkbox"/> 45-55 ans      |
| <input type="checkbox"/> 25-35 ans      | <input type="checkbox"/> Plus de 55 ans |
| <input type="checkbox"/> 35-45 ans      |   |

### **Votre statu marital :**

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Marié (e) | <input type="checkbox"/> Célibataire |
| <input type="checkbox"/> Noce      | <input type="checkbox"/> Divorcé (e) |

### **Quel est votre poste ?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Chef de région  | <input type="checkbox"/> Agent commercial |
| <input type="checkbox"/> Chef de secteur | <input type="checkbox"/> Autre            |
| <input type="checkbox"/> Superviseur     |   |

# Table des matières

## Sommaire

## Liste des abréviations

## Liste des tableaux

## Liste des figures

## Liste des annexes

## Introduction générale..... 1

## Chapitre I: Management de la force de vente

### Section 01 : Notions et concepts sur la force de vente..... 3

1.1. Définitions de la force de vente..... 3

1.2. La mise en place d'une force de vente ..... 4

1.3.Importance de la force de vente dans les entreprises..... 4

1.4.La force de vente et le mix marketing..... 5

1.5.Les missions et objectifs de la force de vente..... 5

1.5.1. Les missions de la force de vente..... 6

1.5.1.1. L'avant-vente (la prospection) ..... 6

1.5.1.2. La vente .....6

1.5.1.3. Le suivi et l'après-vente..... 6

1.5.2. Les différents objectifs de la force de vente..... 7

1.5.2.1. Les objectifs quantitatifs..... 7

1.5.2.2. Les objectifs qualitatifs..... 7

### Section 02 : Structure et organisation de l'activité de la force de vente..... 8

2.1. Les différentes fonctions de l'équipe de la vente ..... 8

2.1.1. Le vendeur..... 9

2.1.2. Le chef des ventes ..... 9

2.1.3. Le directeur des ventes..... 10

2.1.4. Le directeur commercial ..... 10



2.2. La structure de la force de vente .....	10
2.2.1. La structure par secteur .....	10
2.2.2. La structure par produit .....	11
2.2.3. La structure par marché ou type de clientèle .....	12
2.2.4. La structure mixte .....	13
2.3. Typologie de la force de vente et réseaux .....	13
2.3.1. Les types de Force de vente .....	13
2.3.1.1. La typologie selon le lien juridique .....	13
2.3.1.2. Typologie selon le type d'activité .....	14
2.3.1.3. Les différents statuts des vendeurs .....	15
2.3.2. Le choix du réseau de vente.....	16
2.3.2.1. Le circuit direct (ultra court) .....	16
2.3.2.2. Le circuit court .....	16
2.3.2.3. Le circuit long .....	17
2.4. Détermination de la taille de la force de vente .....	17
<b>Section 03 : Clés de réussite du management de la force de vente .....</b>	<b>17</b>
3.1. Le recrutement des vendeurs .....	18
3.1.1. Le déroulement des opérations de recrutement.....	18
3.1.1.1. L'évaluation des besoins .....	18
3.1.1.2. La préparation du recrutement.....	18
3.1.1.3. La sélection des candidats .....	21
3.1.1.4. L'intégration des nouveaux vendeurs.....	21
3.2. La formation de la force de vente .....	22
3.2.1. L'identification des besoins .....	22
3.2.1.1. Les résultats des vendeurs .....	22
3.2.1.2. Les attentes des vendeurs .....	23
3.2.1.3. La stratégie de l'entreprise .....	23
3.2.2. La mise en œuvre de la formation.....	23
3.2.2.1. Le contenu de la formation.....	23
3.2.2.2. Les modalités de la formation .....	24
3.2.2.3. Les moyens à mettre en œuvre .....	24
3.2.2.4. Suivi de la formation .....	25
3.2.2.5. Coût de la formation.....	25

3.2.3. L'évaluation de la formation.....	26
3.2.3.1. Mise au point d'une méthodologie.....	26
3.2.3.2. La mesure des résultats.....	26
3.2.3.3. Détermination d'une échelle du temps.....	26
3.3. La rémunération et la motivation de la force de vente.....	26
3.3.1. La rémunération de la force de vente.....	27
3.3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération.....	27
3.3.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant.....	28
3.3.2. La motivation de la force de vente.....	28
3.3.2.1. L'animation du vendeur.....	28
3.3.2.2. La stimulation des vendeurs.....	29
3.4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	30
3.4.1. Le contrôle de la force de vente.....	30
3.4.1.1. Les types de contrôle de la force de vente.....	30
3.4.2. L'évaluation de force de vente.....	30

## **Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise**

<b>Section 01 : La conception de la performance.....</b>	<b>32</b>
1.1. Les définitions de la performance.....	32
1.2. Source de la performance.....	33
1.3. Les notions voisines de la performance.....	33
1.3.1. L'efficacité.....	34
1.3.2. L'efficience.....	34
1.3.3. L'effectivité.....	34
1.4. Caractéristiques et critères de la performance.....	35
1.4.1. La performance est un support à des jugements.....	35
1.4.2. Les composantes de la performance évoluent dans le temps.....	35
1.4.3. La performance comme indicateur de pilotage.....	35
1.4.4. La performance est riche de composantes antinomiques.....	36
1.5. Les facteurs de la performance.....	36
1.6. Les types de la performance.....	37
1.6.1. La performance sociale (humaine).....	37
1.6.2. La performance financière.....	38

1.6.3. La performance concurrentielle .....	38
1.6.4. La performance organisationnelle.....	39
1.7. Mesure de la performance .....	40
1.7.1. La mesure objective de la performance .....	40
1.7.2. La mesure subjective de la performance .....	40
<b>Section 02 : La performance commerciale.....</b>	<b>41</b>
2.1. La fonction commerciale.....	41
2.2. La définition de la performance commerciale.....	42
2.3. La fixation des objectifs .....	42
2.3.1. La méthode marketing.....	43
2.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode d'Harold GENEEN .....	44
2.4. Les déterminants de la performance commerciale .....	44
2.4.1. La qualité de service.....	44
2.4.2. La capacité financière des revendeurs.....	44
2.4.3. La capacité de production .....	44
2.4.4. La diversité de l'offre.....	45
2.4.5. L'étendu du réseau de distribution.....	45
2.5. Les leviers de la performance commerciale .....	45
2.5.1. Connaitre et comprendre son marché.....	45
2.5.2. Se différencier de la concurrence .....	45
2.5.3. Evaluer son activité commerciale .....	46
2.5.4. Repérer ses gisements de croissance .....	46
2.5.5. Orienter l'action commerciale.....	46
2.5.6. Fixer la contribution individuelle.....	46
2.5.7. Renforcer l'influence des commerciaux .....	46
2.5.8. Manager sa force de vente.....	47
2.5.9. Construire un dynamisme d'équipe .....	47
<b>Section 03 : Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente .....</b>	<b>47</b>
3.1. Le rôle de l'évaluation.....	48
3.2. Modes d'évaluation de la performance commerciale.....	48
3.2.1. L'évaluation à partir d'un indicateur.....	48
3.2.2. L'évaluation à travers le tableau de bord .....	49

3.3. Les indicateurs de la performance commerciale .....	50
3.3.1. Les indicateurs quantitatifs .....	51
3.3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes .....	51
3.3.1.2. Les indicateurs de profitabilité .....	53
3.3.2. Les indicateurs qualitatifs .....	53
3.3.2.1. L'image de l'entreprise .....	54
3.3.2.2. La satisfaction du client.....	54
3.3.2.3. L'adaptation.....	54
3.4. La performance commerciale de la force de vente .....	54
3.4.1. La performance en termes de résultats .....	54
3.4.2. La performance en termes de comportements .....	55
3.4.3. Contrôle de la force de vente.....	55

## **Chapitre III : Présentation de CEVITAL AG et sa force de vente**

<b>Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL AG .....</b>	<b>57</b>
1.1. La présentation de l'entreprise CEVITAL AG.....	57
1.1.1. Historique de CEVITAL AG.....	57
1.1.2. Localisation géographique .....	58
1.1.3. Activités, missions et objectifs de CEVITAL AG .....	58
1.1.3.1. Les activités et missions de CEVITAL AG .....	58
1.1.3.2. Les objectifs de CEVITAL AG.....	59
1.1.4. Structure organisationnelle du complexe CEVITAL AG .....	60
1.1.4.1. Organigramme de la direction générale .....	60
1.1.4.2. Les différents services et composantes de la DG .....	60
1.1.5. Gamme de produits .....	65
1.1.6. Les principaux concurrents de CEVITAL AG.....	65
1.1.7. Les clients de CEVITAL AG.....	66
1.1.8. CEVITAL AG en chiffre .....	67
1.1.8.1. Capacité de production .....	67
1.1.8.2. Part de marché .....	67
1.1.8.3. Les capacités en ressource humaines .....	67
1.1.8.4. Les capacités commerciales .....	67

<b>Section 02 : Analyse du marketing mix de CEVITAL AG</b> .....	68
2.1. La politique de produit .....	68
2.2. La politique prix .....	68
2.3. La politique de distribution .....	69
2.4. La politique de communication.....	69
<b>Section 03 : La structure et l'organisation de la force de vente de l'entreprise CEVITAL AG</b> .....	70
3.1. L'organisation de la force de vente de CEVITAL AG .....	70
3.1.1. Typologie de la force de vente .....	70
3.1.1.1. Selon l'activité du vendeur.....	70
3.1.1.2. Selon le lien juridique.....	71
3.1.2. Les objectifs de la force de vente.....	71
3.1.3. Le rôle de la force de vente .....	71
3.1.4. Les taches de la force de vente de CEVITAL AG.....	71
3.1.5. La structure de la force de vente .....	72
3.1.5.1. Structure par zone géographique.....	72
3.1.5.2. La structure par produit .....	74
3.1.5.3. La répartition par clientèle.....	74
3.1.6. Les circuits de distribution .....	74
3.1.6.1. Le circuit ultra-court.....	75
3.1.6.2. Le circuit long .....	75
3.1.7. Détermination de la taille de la force de vente.....	75
3.2. L'analyse de management de la force de vente au sein de CEVITAL AG.....	75
3.2.1. Le recrutement au sein de CEVITAL AG .....	75
3.2.1.1. La détermination des besoins .....	76
3.2.1.2. Analyse du poste .....	76
3.2.1.3. Fiche de poste .....	76
3.2.1.4. La publication de l'offre d'emplois.....	76
3.2.1.5. Recueil et sélection des dossiers.....	76
3.2.1.6. L'entretien avec les candidats .....	76
3.2.1.7. Choix final et engagement.....	76
3.2.2. La formation au sein de CEVITAL AG.....	77
3.2.3. La rémunération au sein de CEVITAL AG .....	77

3.2.3.1. La rémunération fixe .....	77
3.2.3.2. La rémunération fixe + prime.....	77
3.2.4. L'animation et stimulation de l'équipe de vente de CEVITAL AG .....	78
3.2.4.1. L'animation de la force de vente .....	78
3.2.4.2. La stimulation de la force de vente.....	78
3.2.5. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de CEVITAL AG .....	79
3.2.5.1. Le contrôle qualitatif .....	79
3.2.5.2. Le contrôle quantitatif .....	79

## **Chapitre IV : L'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL AG**

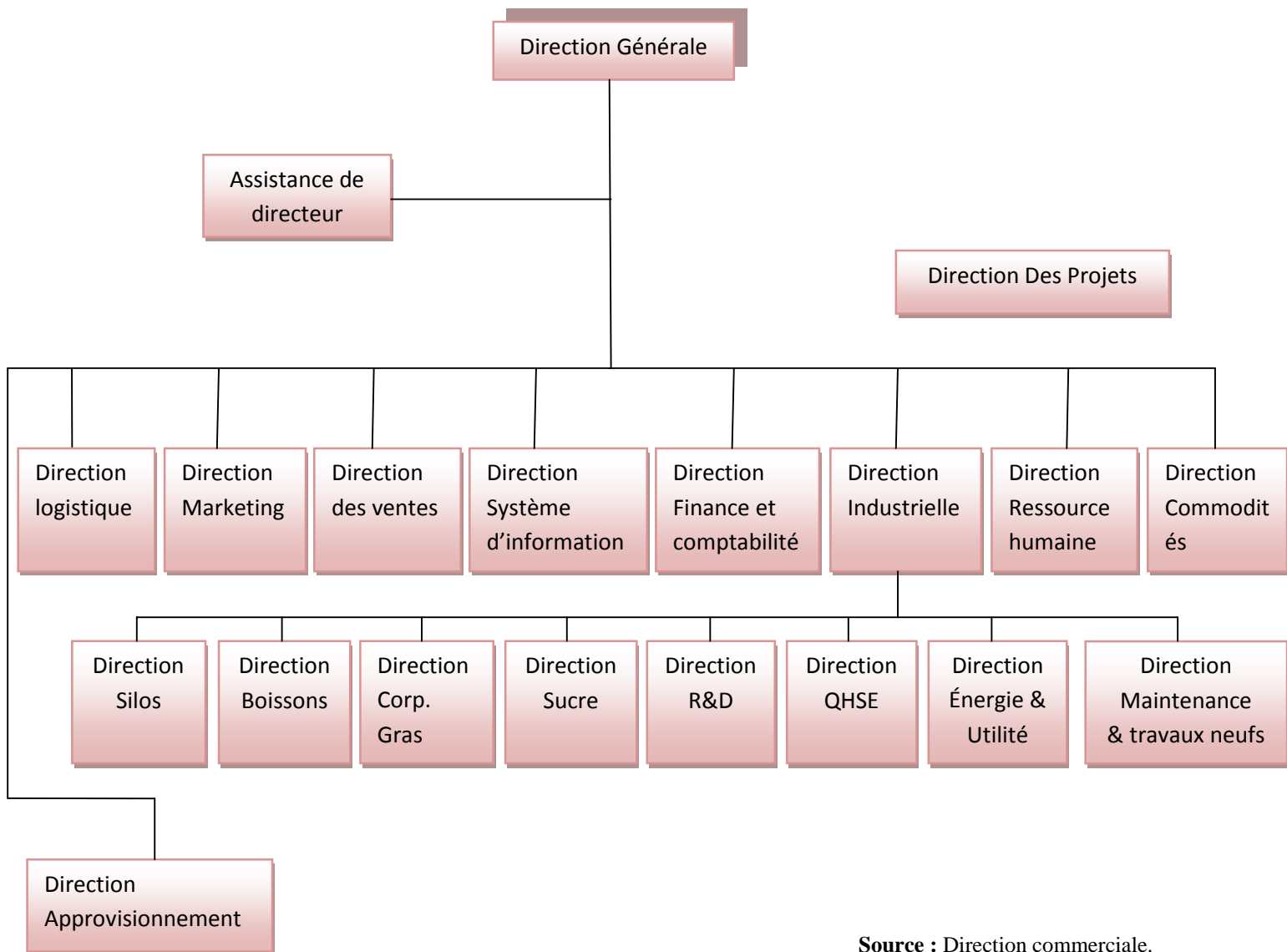
<b>Section 01 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente de CEVITAL AG.....</b>	<b>81</b>
1.1. L'évolution des ventes de l'entreprise CEVITAL AG.....	81
1.2. L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente des produits de CEVITAL AG à partir des indicateurs quantitatifs.....	83
1.2.1. Le volume des ventes .....	83
1.2.2. Le chiffre d'affaires.....	84
1.2.3. La part de marché.....	84
<b>Section 02 : La rédaction du questionnaire .....</b>	<b>86</b>
2.1. La présentation de l'enquête. ....	86
2.1.1. Objectifs de chaque questionnaire .....	87
2.1.1.1. Questionnaire pour les points de vente.....	87
2.1.1.2. Questionnaire pour la force de vente interne.....	87
2.2. Le mode d'administration du questionnaire.....	87
2.3. Le déroulement de l'enquête .....	87
2.4. La taille des échantillons .....	87
2.5. Le choix de la méthode .....	87
2.6. Les types de question. ....	88
2.6.1. Les questions fermées dichotomique. ....	88
2.6.2. Les questions fermées à réponses uniques. ....	88
2.6.3. Les questions fermées à choix multiples.....	88
2.6.4. Les questions filtrées.....	88

2.6.5. Les questions ouvertes. ....	88
2.7. Analyse et interprétation des résultats.....	89
2.7.1. Traitement et analyse de questionnaire destiné aux clients (revendeurs) de CEVITAL AG.....	89
2.7.2. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de CEVITAL AG..	103
<b>Section 03 : Critiques et recommandations.....</b>	<b>115</b>
3.1. Analyse critique des résultats.....	115
3.1.1. Critiques de questionnaire destiné aux points de vente .....	115
3.1.2. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente .....	115
3.2. Les recommandations.....	116
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>

**Annexes**

**Résumé**

**ANNEXE N° 01 : Organigramme général de CEVITAL AG**



**Source :** Direction commerciale.





# Gamme produit cevital





## Direction Commercial

Région  
Zone  
Secteur  
Vendeur  
Date

### Fiche d'évaluation du Vendeur

#### Evaluation de la Route

Temps total de Travail	
Temps total sur route	
Total fardaux chargés	
Total fardaux retournés	
Fardaux Vendues	
Objectif de Vente	
Taux de réalisation	
Total Km parcouru	
Total Km sur route	

Visites programmées	
Visites effectuées	
Taux de visite	
Visites ratées	
Visites avec ventes	
Taux de succès	
Visites sans ventes	
% visites non productives	
Magasins marchandisés	

#### Evaluation du Vendeur

Point 0-10

	Pts
Présentation du vendeur	
Documentation disponible	
Etat du camion	
Vérification du Chargement	
Relationnel avec les clients	
Respect de la Séquence	
Respect de la visite planifiée	

S/ Total	
----------	--

Total général

	Pts
Remplit le rapport de tournée	
Esprit de vente	
Relation Clientèle	
Relation équipage	
Remplit le rapport de vente	
Développement de NC	
Merchandising	

S/ Total	
----------	--

Opportunité D'amélioration

Evaluation du vendeur

Rapport discuté avec  
le vendeur

Commentaire



## ANNEXE N°04

STAR GOODS

MDD/RVO

<b>TABEAU DE BORD</b>
<b>VENDEUR</b>

N° DE JOURS OULVABLES	Semaine
6	4

MOIS DE : **janv-08**

1

ROUTE/

SECTEUR/

VENDEUR/

SUPERVISEUR/

VENTE

1

1

BOUCHEFA

TOUATI LIES

OBJECTIF DU  
MOIS : Volume

179

OBJECTIF JOUR  
: volume

30

OBJECTIF DU  
MOIS : Café

40

OBJECTIF jour :  
Café

7

	SEMAINE DU		AU				TOTAL SEMAINE
	26/01/2008		30/01/2008				
	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	
Vente du Jour /volume	26/01/2008	27/01/2008	28/01/2008	29/01/2008	30/01/2008	31/01/2008	
Cumule vente a ce jour							
Cumule Objectif a ce jour							
Ecart 1							
Vente du Jour/Café							
Cumule vente a ce jour							
Cumule Objectif a ce jour							
Ecart 2							

## INDICATEUR CLE /

NBRE DE CLIENTS PREVUS	35	30	35	30
NBRE DE CLIENTS VISITES				
NBRE DE VISITES EFFECTIF				
KM DEPART				
KM Retour				
KM .				

## **Résumé**

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise, Cette dernière doit avoir une bonne gestion de sa force de vente.

La performance commerciale de l'entreprise est une notion générique qui recouvre deux indicateurs principaux qui sont : quantitatifs et qualitatifs.

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes penchés sur l'étude de l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL AG.

Notre objectif est de répondre à la problématique posée au départ ; on a essayé d'évaluer la performance commerciale de la force de vente de cette entreprise à partir de certains indicateurs et d'après ses derniers, nous avons constaté que, CEVITAL AG est performante avec un volume de vente important, un chiffre d'affaires croissant, une part importante de marché, la satisfaction de ses clients et l'image de sa marque.

**Mots clés** : la force de vente, la gestion de la force de vente, la performance commerciale, CEVITAL AG, volume de vente, chiffre d'affaire, part de marché, satisfaction des clients, image de marque.

## **Summary**

The Selling's power is one of the pillars of selling and the commercialization of goods and services of a company, this last one must have a good management of her selling's power.

The trade performance of a company is a generic notion that collects two main indicators that are; quantitative and qualitative.

Throughout our research, we learnt over the study of the impact of the selling's power over the trade performance of a company CEVITAL AG.

Our objective (aim) is to respond (answer) to a given problematic; we tried to evaluate the trade performance of the selling's power of this company using some indicators, according to these last ones we have found that CEVITAL AG is successful with an important volume of selling, turnover, an important part in a market, the satisfaction of the customer and the image of her trade mark (brand).

**Key words**: the selling's power; the management of the selling's power, the trade performance, CEVITAL AG, selling volume, turnover, part of a market, satisfaction of the customers.