



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences De Gestion



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management

Thème

**LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE
AU SEIN DU GROUPE CEVITAL SPA AGRO-
ALIMENTAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA**

Réalisé par :

- **Bennai Islam**
- **Taibi Abderrahim**

Encadré par :

- **Kherbachi Sonia**

PROMOTION JUIN 2022

Remerciements

Nous tenons à remercier en tout premier DIEU Tout Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre totale reconnaissance et nos sincères remerciements à notre encadrant Mme KHERBASHI Sonia pour le privilège qu'elle nous a accordé en acceptant de diriger ce travail. Sa gentillesse et sa modestie nous ont inespérés une grande admiration à son égard, et lui témoigner notre gratitude pour sa patience, son soutien et ses conseils qui ont été précieux pour mener bien notre travail.

Nous tenons également à exprimer nos reconnaissances tout particulièrement à Monsieur BOUALIT Sofiane, notre promoteur (superviseur) au sein de l'entreprise CEVITAL, qui à partager avec nous les informations nécessaires et a sacrifié son temps pour nous former et nous aider à la réalisation de travail.

A tous les professeurs que nous avons eus pendant notre cursus universitaire et à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance à l'égard de leur savoir. Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

À mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'encourager durant ces années d'études. Ils m'ont appris à ne jamais abandonner quelles que soient les circonstances et ce travail est la moindre des choses que je puisse leur offrir. Que dieu leur prête le bonheur, une bonne santé et une longue vie.

A toute ma famille,

A mes amis avec qui j'ai passé ces années d'étude,

Merci

Islam

Je dédie ce travail à mes parents,

A ma très cher Maman, qui m'encourage tout au long de mes études, dont les sacrifices et la patience, m'ont permis de réaliser mes objectifs. Que dieu la garde et lui accorde santé et bonheur.

A mon très cher papa qui grâce à son soutien et ses sacrifices que j'ai pu atteindre ce résultat.

Je le dédie également, à mes frères, et à toute la famille.

Abderrahim.

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
01	Diagramme montrant les flux de la chaîne logistique	25
02	Logo montrant le développement de l'identité visuelle du groupe Cevital	63
03	Organigramme montrant la structure Cevital agroalimentaire BEJAIA	64
04	Les types des produits fabriqués par l'usine Coujak (El Kseur)	65
05	Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaia (arrière port), type de produit : Huiles	67
06	Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaia (arrière port), type de produit : Sucre (SKOR)	70
07	Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaia (arrière port), type de produit : Margarines	72
08	Les types des produits fabriqués par l'usine La (arrière port), type de produit : Eau (minérale, gazéifier)	73
09	Organigramme montrant les différentes directions de CEVITAL agroalimentaire Béjaia	75
10	Organigramme montrant la structure de la force de vente de CEVITAL agro-alimentaire Bejaia	77
11	Découpage des zones de distribution au niveau de la wilaya Béjaia	80
12	Organigramme qui montre les étapes du processus de recrutement au sein de l'entreprise Cevital	84
13	Organigramme montrant le réseau de distribution actuelle de Cevital agro-alimentaire Béjaia	88
14	Voiture de service, de marque Hyundai Accent	92
15	Ordinateur portable et un téléphone mobile pour le service	92
16	Moto de service, de marque VMS	93
17	PDA – Personel Digital Assistant	94
18	Interface du logiciel de travail	94
19	Camions de distribution, de marque Hyundai HD-78	95
20	Schéma montrant la matrice SWOT de Cevital	100

21	Graphique montrant le nombre d'appréciation du service de livraison en fonction du nombre de clients	103
22	Graphique montrant le nombre d'appréciation du prix des produits en fonction du nombre de clients	109
23	Graphique montrant la marge sur l'ensemble des produits en fonction du nombre de clients	104
24	Graphique montrant le nombre d'appréciation du prix des produits en fonction du nombre de clients	105
25	Graphique montrant les promotions et les remises appliqué pour les clients. C'est ce que démontre le graphique suivant	106
26	Graphique montrant les promotions et les remises appliqué pour les clients. C'est ce que démontre le graphique suivant	106

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	page
1	Répartition des vendeurs en fonction du nombre de visites	18
2	Les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé	44
3	Les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise	45
4	Les avantages et les inconvénients de la formation en ligne	46
5	Avantages et inconvénients du système fixe	48
6	Avantages et inconvénients de la commission	49

Table des matières

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Présentation et fondement de la force de vente	3
Introduction	3
Section 1 : Notions et concept sur la force de vente	3
1.1 Définition de la force de vente.....	3
1.2 Importance de la force de vente dans l'entreprise	4
1.3 Les objectifs de la force de ventes.....	4
1.3.1 Les objectifs quantitatifs	5
1.3.2 Les objectifs qualitatifs	5
Section 2 : L'organisation de la force de vente.....	6
2.1 La composition de la force de vente	6
2.2 La structure de la force de vente.....	8
2.2.1 La structure géographique.....	8
2.2.2 La structure par produit.....	9
2.2.3 La structure par marché/client.....	9
2.2.4 L'organisation par l'importance de certaine clientèle.....	10
2.2.5 La structure mixte	10
2.3 La taille de la force de vente.....	11
2.3.1 La méthode basée sur la charge du travail	11
2.3.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs	12
2.3.3 Les méthodes de recherche opérationnelle	12
2.4 Les différents types de force de vente	13
2.4.1 Les typologies selon l'activité du vendeur.....	13
2.4.2 La typologie selon le lien juridique.....	13
Section 3 : Segmentation des ventes	16
3.1 Définition, caractéristiques, et qualité d'un secteur.....	16
3.1.1 Définition d'un secteur commercial.....	16
3.1.2 Les caractéristiques d'un secteur de vente	16
3.1.3 Les qualités d'un secteur de vente	16
3.2 Détermination des nombres de vendeurs.....	17
Section 4 : Logistique et le management dans la FV	19
4.1 La chaine logistique (Supplychain)	19
4.1.1 Les fonctions de la Chaine Logistique.....	19

4.1.2 La mise en place d'une chaîne logistique	22
4.1.3 Les caractéristiques de la chaîne logistique	23
4.2 Les flux de la chaîne logistique	25
4.3 Le management dans la force de la vente	26
4.3.1 Le management directif	27
4.3.2 Le management persuasif.....	28
4.3.3 Le management déléguatif	28
4.3.4 Le management participatif	29
4.3.5 Le management bienveillant	30
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : La gestion de la force de vente	31
Introduction	31
Section 1 : Processus de recrutement	31
1.1 Définition de recrutement	31
1.2 Les objectifs de recrutement	32
1.3 Le processus de recrutement.....	33
1.3.1 Préparation de recrutement	33
1.3.2 La recherche des candidats	35
1.3.3 La sélection des candidats.....	37
1.3.4 L'intégration des nouveaux vendeurs	38
Section 2 : La formation de la force de vente.....	40
2.1 Définition de la formation	40
2.2 Les besoins de la formation	41
2.2.1 Les résultats des vendeurs.....	41
2.2.2 Les attentes des vendeurs.....	42
2.2.3 La stratégie de l'entreprise.....	42
2.3 La mise en œuvre de la formation	42
2.3.1 Les formations commerciales de base	42
2.3.2 Les autres formations	42
2.3.3 Les modalités de la formation.....	43
2.3.4 La formation en ligne.....	46
2.4 Les moyens de la formation.....	46
Section 3 : rémunération, animations et simulation de la force de vente.....	47
3.1 La rémunération de la force de vente	47

3.1.1 Les composantes d'un système de rémunération.....	47
3.1.2 L'élaboration d'un système de rémunération performant.....	49
3.2 L'animation de la force de vente	50
3.2.1 L'Objectif de l'animation.....	50
3.2.2 Types de l'animation.....	51
3.3 la stimulation de la force de vente	52
3.3.1 Les techniques de stimulation.....	52
Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente	53
4.1 Les types de contrôle de la force de vente.....	54
4.2 Les modalités du contrôle.....	54
4.3 L'évaluation de la force de vente.....	55
4.3.1 Les styles d'évaluation	55
4.3.2 L'importance de l'évaluation	56
Conclusion.....	57
Chapitre 3 : gestion de la force de vente du groupe CEVITAL filière Agro-alimentaire Béjaia	58
Introduction	58
La méthodologie de travail	58
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	60
1.1 Historique du groupe CEVITAL	60
1.2 Présentation de la structure Cevital agroalimentaire BEJAIA	64
1.2.1 La production de l'usine Coujak (El Kseur)	64
1.2.2 La production de l'usine Agro-alimentaire de Béjaia (arrière port).....	67
1.2.3 La production de l'usine LALA KHADIJA (TIZI-OUZOU).....	73
1.2.4 Les différentes activités du groupe Cevital.....	74
1.3 Présentation des différentes directions de CEVITAL agroalimentaire BEJAIA.....	75
Section 02 : structure organisationnelle de groupe Cevital	77
2.1 La structure de la force de vente de Cevital Agro-alimentaire Bejaia.....	77
2.2 Le rôle de la force de vente au sein de Cevital	78
2.3 La décomposition et la taille de la force de vente de Cevital agro-alimentaire Béjaia ..	78
2.4 Les objectifs de la force de vente de Cevital	81
Section 03 : Management de la force de vente de Cevital	82
3.1 Le recrutement au sein de Cevital	82
3.2 la mise en œuvre des candidats.....	82

3.3 Rémunération et motivation de la force de vente de Cevital.....	85
3.4 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de Cevital agro-alimentaire.....	86
Section 4 : Le réseau de vente	87
4.1 Le réseau de distribution actuelle de Cevital agro-alimentaire	87
4.2 Les méthodes techniques et les outils commerciaux utilisés dans la force de vente de Cevital agro-alimentaire Béjaia	88
4.2.1 Méthodes et techniques utilisés dans la force de vente de Cevital	88
4.2.2 les outils commerciaux utilisés dans la force de vente de Cevital	90
4.3 Le management et l'évolution en chiffre d'affaires du groupe Cevital :.....	97
4.3.1 Le management dans la force de vente de Cevital.....	97
4.3.2 L'évolution en chiffre d'affaire du groupe Cevital.....	101
4.4 Enquête sur le retour client de Cevital SPA filière agro-alimentaire	102
Conclusion.....	107
CONCLUSION GENERALE	109
Bibliographie	111
Résumé	114
Questionnaire	115

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

La force de vente constitue un levier essentiel qui reflète la bonne santé de l'entreprise quels que soit sa taille et son secteur d'activités pour cela elle est appelée à assurer sa croissance et sa survie par la vente de ses produits. La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing.

Le marché actuel impose à l'entreprise non seulement de fabriquer des produits de qualité supérieur, mais aussi d'arriver à les commercialiser et écouler sa production.

Le monde a été frappé par la pandémie du COVID-19, ce qui a entraîné une chute de l'activité économique, forte réduction des échanges commerciaux et de fortes variations des taux de change, mais une réduction limitée des déficits et excédents des transactions courantes à l'échelle national et international.

Cette situation a provoqué une diminution inédite de la demande et de l'offre des biens et services (freinage de la consommation des ménages du fait des mesures de confinement, report des plans d'investissement), Il en a résulté une forte dégradation des ventes sur l'ensemble des produits (chute de la production industrielle, fermeture d'usines, perturbations graves des chaînes d'approvisionnement des firmes, etc.)

Afin de se remettre de cette situation les entreprises doivent s'adapter à leur environnement et être continuellement au courant des changements majeurs sur le marché. Elles doivent constituer une force fondamentale afin de répondre aux exigences des clients et atteindre la meilleure rentabilité possible, ainsi qu'élargir les parts du marché dans le but d'un avantage concurrentiel.

La force de vente, constituée d'une ou de plusieurs personnes. Ces commerciaux compétents et professionnels ont pour mission principal de vendre les produits mais aussi ils sont des créateurs de contacts, créateur d'un réseau de relations, négociateur et récoltent les différentes attentes et exigences des clients et le transmettent à la hiérarchie supérieure, ce qui fait d'eux un moyen de communication.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise, en l'occurrence le groupe Cevital filière agro-alimentaire de la wilaya de Béjaïa, qui sera présentée dans le troisième chapitre. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : « **la gestion de la force de vente** ». De cela en découle cette problématique qui était notre point de départ dans cette recherche : « **Quelle est le processus d'une bonne organisation et d'une bonne gestion de la force vente au sein de l'entreprise afin d'assurer sa performance commerciale ?** »

On déduit plusieurs questions qui sont pour but de nous aider à apporter des réponses à la problématique :

- **Comment élaborer une force de vente dans une entreprise ?**
- **Comment organiser et gérer cette force de vente ?**
- **Quels sont les indicateurs d'évaluation de l'efficacité de cette force de vente en terme de performance commerciale ?**

Nous avons choisi ce thème afin de démontrer l'importance et l'avantage d'une politique d'une force de vente au sein d'une entreprise, ainsi qu'éclaircir les différentes notions de base pour élaborer une force de vente efficace dans le but de répondre aux attentes des clients et maximiser les profits.

Nous avons fait appel à une documentation diversifiée (ouvrages, articles et sites internet) ainsi qu'un stage pratique de 30 jours au sein du groupe Cevital filière agro-alimentaire de la wilaya de Béjaïa.

Nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Nous présenterons dans le premier chapitre, des fondements et notions de base sur la force de vente, en ce qui concerne ses objectifs, sa structuration et ses différents types, ainsi que les méthodes de la détermination de sa taille.

Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Le troisième chapitre portera sur le cas pratique. Il comportera la présentation de l'entreprise Cevital et la composition de la filière agro-alimentaire à travers son historique, sa structure et son réseau de distribution, les outils management utilisé, tout en présentant l'évolution de son chiffre d'affaire.

Chapitre 1 : Présentation et fondement de la force de vente

Introduction

La force de vente est le lien privilégié entre l'entreprise et la clientèle. Elle transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'elle fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché.

Ce premier chapitre englobe quatre sections où on a abordé les notions et concepts de base sur la force de vente, l'organisation de la FV, Segmentation des ventes, Logistique et le management dans la FV.

Section 1 : Notions et concept sur la force de vente

La force de vente a pour mission de commercialiser l'ensemble des produits d'une manière efficace et rentable.

Dans cette section nous allons démontrer, à partir de plusieurs définitions des différents auteurs, les notions de bases nécessaires pour reconnaître une force de vente.

1.1 Définition de la force de vente

Plusieurs auteurs ont défini la fonction de la force de vente, on peut citer :

Pour **Yves CHIROUZE** La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, « est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits d'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »¹

Selon **Marc BENOUN**, la force de vente « est l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »²

D'après **Jacques LENDREVIE** et **Denis LINDON**, « La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »³

Claude DEMEURE dit que, « la notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer les prospects ou clients dans le but de (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services »⁴

1 CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.

2 BENOUN.M.- Marketing : savoirs et savoir-faire. - 2ème édition. Paris : Economica, 1991.- 381P

3 LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « Mercator », DALLOZ, 7ème édition, P.463.

4 DEMEURE Claude, « le marketing », 2ème édition SIREY, 1999, P226.

A travers ces auteurs ont déduit que la force de vente constitue la fonction essentielle dans l'entreprise, l'ensemble des commerciaux qui la constitue, ont pour mission principal de commercialiser les différents produits, doivent ainsi prospecter les nouveaux marchés et partir à la conquête de nouveaux clients. Maintenir le bon relationnel avec les clients et les fidéliser, est un atout essentiel qui renforce l'image de la marque.

On général la force de vente, c'est l'ensemble des acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits, ses services et les consommateurs.

1.2 Importance de la force de vente dans l'entreprise

Chaque entreprise doit posséder une force de vente efficace qui peut faire face aux différents enjeux commercial. La vente est le moyen essentiel de réussite de toute entreprise. En effet, la force de vente est considérée comme un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel et stratégique, elle peut intervenir dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et participe à son développement et à sa chaîne de valeur, elle commercialise les produits ou services, lui permettant d'augmenter son avantage concurrentiel, elle contribue à la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication.⁵

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas d'une force de vente actives et entreprenante.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande. Afin d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée, structurée et gérée de façon optimale.

1.3 Les objectifs de la force de ventes

La direction générale de l'entreprise fixe et structure les objectifs à atteindre à long, moyen et court terme. La principale tâche de la FDV étant de vendre et de jouer un rôle d'animateur afin de stimuler la consommation des biens et services (B\S) de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est impératif pour les commerciaux de bien comprendre la politique et les objectifs de l'entreprise.

Les objectifs d'une force de vente se partagent en deux catégories comme suit :

⁵ LEROUX Éric : « Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance », Magnard – Vuibert, 2eme édition, Paris, octobre 2014, P. 3-4.

1.3.1 Les objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrables, s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage. Faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. On peut trouver ces points essentiels :

- Augmenter le volume des ventes et maximiser les profits.
- Trouvée de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins.
- Atteindre le seuil de rentabilité.
- Vaincre les concurrents en augmentent la part de marché de l'entreprise.

1.3.2 Les objectifs qualitatifs

C'est des objectifs représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener, ils concernent les domaines d'application suivant :

- Perfectionner l'image de l'entreprise à travers l'amélioration continue de la qualité des produits ainsi que le service proposé.
- Augmenter la notoriété de l'entreprise, des marques et les produits.
- Les services clients : optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients.
- Animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution a fin de booster les ventes.
- Assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser.
- Assurer et améliorer le service après-vente : conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit.
- Garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances.
- Optimiser la gestion de secteur Pour atteindre ces objectifs.

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer, d'une part par ordre d'importance, d'autre part selon leur échéance (à court, moyen ou long terme).⁶

A travers cette première section, nous avons traité les définitions de la force de vente, les objectifs ainsi que l'importance de la force de vente qui a pour mission principale de commercialise les produits ou services, et permettre à l'entreprise d'augmenter son avantage

⁶ Chirouze Alexander, Chirouze Yves, introduction au marketing, paris : Foucher 2001

concurrentiel, elle contribue à la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication.

Section 2 : L'organisation de la force de vente

L'efficacité de la force de vente repose sur sa bonne organisation et bonne structure, pour cela nous allons démontrer dans cette section les différentes compositions de la force de vente ainsi que sa taille.

2.1 La composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants : 7

- **Le vendeur**

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

Le terme « vendeur » désigne des réalités professionnelles très diversifiées il a donc de nombreuses dénominations qui sont :

- **Délégué commercial**

Il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.

- **Ingénieur commercial**

Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes

Technico-commercial : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence.

Promoteur des ventes : il visite les acheteurs, négocie et assure la promotion des produits.

- **Le chef de vente**

Il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, anime et motive son équipe de vente. Développe les outils d'aide à la vente, suit l'évolution du chiffre d'affaires, et transmet les informations nécessaires aux responsables concernant son équipe de vente.8

7 HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 2ème édition Dunod, paris, 2000, p64, 65.

8 DO MARCOLINO Pierre-Michel, « Les meilleures pratiques du commercial », Paris : Edition d'Organisation, 2009, P299-300.

Le chef des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional selon l'importance de la force de vente du nombre des vendeurs à gérer, il peut être chef des ventes régional, ou directeur régional.

- **Le directeur des ventes**

Il est en relation 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 référencements avec les centrales d'achats. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux et grands comptes.

- **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, la clientèle à cibler et il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise.

Les vendeurs itinérants qui se rendent chez les clients, les prospecte et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation).

On peut les classer comme suit :

- Les preneurs d'ordre : ils ont pour rôle de passer dans le secteur de vente pour enregistrer les commandes préparées par les clients.
- Les chauffeurs – les livreurs : leur rôle est de livrer la marchandise et à encaisser la facture établie.
- Les prospecteurs : découvrir de nouveaux clients.
- Les visiteurs ou délégués : on les trouve surtout dans les professions médicales, leur rôle est de présenter les produits aux clients (médecins).
- Les télévendeurs : leur rôle est de vendre et prendre des commandes par téléphone.
- Les vendeurs en magasin : leurs rôles sont d'accueillir les clients et de vendre les différents produits.
- Le chef de vente : qui fixe les objectifs des vendeurs, coordonne et contrôle les activités d'une équipe de vente.
- Le superviseur de vente : inspecter le travail des vendeurs et corriger les erreurs en proposant des solutions.

2.2 La structure de la force de vente

La structure de la force de vente se fait par rapport à la taille de l'entreprise, son domaine d'activité et la stratégie commerciale adoptés. Si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à une niche de client précis, l'enseigne partira sur une structure de force de vente simple, par contre si l'enseigne vise plusieurs marchés avec plusieurs produits elle optera pour une structure complexe et large.

« Le choix de la structure s'effectue en fonction des efforts de vente à effectuer ainsi que des avantages et des inconvénients propres à ce type de structure »⁹

Il existe quatre grands modes de structure qu'on peut citer comme suit : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte¹⁰.

2.2.1 La structure géographique

C'est la structure la plus naturelle, elle est basée sur le principe : un vendeur égal un secteur. L'entreprise découpe un territoire de vente en un ensemble de petites zones ou de secteurs géographiques, chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur, Ce dernier est représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels.

L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente et qui consultent et surveillent les responsables régionaux. Mais aussi, lorsque la gamme de produits est relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contrat permanent et une grande disponibilité, cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

Les avantages

- Chaque vendeur est responsable sur son secteur¹¹
- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur.
- Effectuer une comparaison directe avec les standards.
- Il habite fréquemment dans la zone qui lui est affecté.
- Frais de déplacement réduits.

⁹ DUBOIS & JOLIBERT, 1998, p. 510 et 511

¹⁰ ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212.

¹¹ DEMEUR (C) : Aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6ème édition, 2008, Paris, p.267.

- Définir clairement les responsabilités.
- Commerciaux sont plus proches au près de leur client.

Les inconvénients

- La gamme de produits n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique.
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents¹²
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée.
- Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients.
- Lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, où lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe¹³

2.2.2 La structure par produit

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Le représentant doit avoir une bonne connaissance des produits, un développement de la gestion par chef de produits est établi. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes.

Les avantages

- Une excellente connaissance de produit par le vendeur.
- Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.

Les inconvénients

- Coûteuse en termes de frais de transport.
- Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise¹⁴.

2.2.3 La structure par marché/client

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

¹² DEMEUR (C), op cit. P.267.

¹³ COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris, p.254.

¹⁴ VIOT (Catherine). - l'essentiel sur le marketing. -Paris : Edition Berti. - 2005.- p.232.232

Les avantages

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

Les inconvénients

- La spécialisation implique des responsabilités lourdes.
- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui entraîne des frais de déplacement élevés.
- Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires¹⁵
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise.

2.2.4 L'organisation par l'importance de certaine clientèle

Cette structure est adaptée à des entreprises qui ont des clients plus importants qui sont traités de manière spécifique, selon que l'on vend des produits et services destinée aux professionnels ou aux particuliers. Et cette structure a un avantage de confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau mais leur limite confié à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaire¹⁶.

2.2.5 La structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures, lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure à 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/client¹⁷.

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et de marchés.

15 VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N). - La distribution. - 2eme édition. Paris : Edition de Beock. - 2005.- 366P.

16 ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « management de la force de vente », édition Pearson, paris, 2011, P. 228-229.

17 KOTLER (P) et DUBOIS (B). -op.cit. -.631P.

2.3 La taille de la force de vente

La taille optimale de la force de ventes est un élément primordial dans l'efficacité de la fonction de la vente, déterminer un nombre trop faible de vendeurs risque de pas atteindre les objectifs établis par l'entreprise et forcément ne pas satisfaire les demandes sur les biens et services, ce qui pousse les clients à chercher des fournisseurs externes. Déterminer un nombre trop élevé des vendeurs, l'entreprise risque d'augmenter les couts de la vente et les charge des salariés ce qui est négatif pour l'enseigne.

Déterminer la taille optimale est un peu complexe vu qu'il faut prendre en considération plusieurs éléments tel que : la clientèle à atteindre, la couverture du marché visé par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs.

Différentes méthodes ont été élaborées pour calculer la taille optimale de la force de vente.

La plupart des entreprises recourt à l'une des méthodes suivantes :

2.3.1 La méthode basée sur la charge du travail

A partir de cette méthode la taille de la force de vente est déterminée par le découpage des secteurs doit faire en sorte que chaque segment entraine sensiblement la même charge du travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cette méthode basée sur le calcul de la charge totale du travail de l'équipe de vente, comporte cinq étapes : 18

- Classer les clients par catégories de volume correspondants à leurs achats annuels réels ou estimés.
- Déterminer la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par an).
- Calculer la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an.
- Fixer le nombre moyen de visite qu'un représentant peut effectuer dans une année.
- Le nombre de représentants est obtenu en divisant le nombre total des visites à effectuer par le nombre moyen annuel de visites qui peuvent être effectuées par un représentant.

La taille de la force de vente nécessaire pour couvrir cette charge de travail peut être obtenue par le calcul suivant :

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{vici}{ki}$$

Sachons que :

N : le nombre de vendeurs (taille de la force de vente)

V : le nombre de visite nécessaires par période et par catégorie.

C : le nombre de clients par catégories.

K : le nombre de visites que peut faire un représentant par catégorie de client.

I : les catégories des clients.

2.3.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs 19

Elle consiste à estimer, d'une part le chiffre d'affaire potentiel de l'entreprise, d'autre part le montant réalisable en moyenne par le vendeur, il suffit ensuite de diviser ces deux estimations pour déterminer le nombre de vendeurs nécessaire.

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{CA de l'entreprise prévisionnel}}{\text{CA prévisionnel par vendeur}}$$

2.3.3 Les méthodes de recherche opérationnelle 20

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà cités. Certains auteurs, comme H. LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle, tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise. Pour l'auteur le profit (z) est une fonction de la marge par unité vendue (m), du nombre des vendeurs (x), du nombre de clients potentiels (p), du potentiel actuel de la force de vente (w), et du coût du vendeur (c) (commission non considérées car prise en compte dans m).

La fonction sera :

$$\text{Maximiser } Z = m \times (p/x.w/x) - Cx$$

Il faut donc estimer x, le nombre de vendeurs.

Les techniques de détermination de la taille optimale de l'équipe de vente étant exposées, il faut à présent, citer les différentes stratégies de l'affectation des vendeurs à leurs postes de vente. Le but recherché par l'entreprise, à ce niveau, est de constituer un réseau ou un territoire de vente, pour écouler facilement ses produits auprès des clients actuels et potentiels.

La procédure de l'organisation et de la répartition de la force de vente vient avant son recrutement effectif parce que chaque région de vente nécessite des qualités et des potentialités

19 <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>

20 DUBOIS, JOLIBERT, « le marketing fondements et pratiques », 3eme Ed, 1998, P.510

qu'il faut d'abord recenser. Le prochain candidat au poste de vente doit donc répondre à toutes ces exigences.

Afin de fonder une force de vente conforme à son secteur d'activité, il est impératif pour chaque entreprise de consolider son équipe de vente sur les principes de la fonction marketing et commerciale après avoir déterminé sa taille, choisi sa structure et sélectionner ses statuts.

2.4 Les différents types de force de vente

L'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter, deux typologies sont couramment utilisées :

2.4.1 Les typologies selon l'activité du vendeur

En fonction des missions attribuée aux commerciaux on distingue deux types de F.V :

- **La force de vente interne**

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire, cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

- **La force de vente externe**

Il s'agit de l'ensemble des commerciaux qui se déplacent chez le client. Son rôle est de transformer tout individu dans la rue en potentiel acheteur des produits que l'entreprise représente.

2.4.2 La typologie selon le lien juridique

Retient comme critère le lien juridique qui s'établit entre l'entreprise et ses vendeurs. On distingue :

- **La force de vente propre**

Constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, pouvant avoir différents statuts, salarié de droit commun, et vendeur représentant placier exclusif(VRP) :

A/ Le salarié de droit commun

- L'entreprise dit au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- L'entreprise peut lui demander des tâches autres que la seule vente prospection, visites d'entretien, d'accompagnement, etc.
- La clientèle appartient à l'entreprise, pas au vendeur.
- Le revenu du vendeur est assuré par une partie fixe minimale, à laquelle peuvent s'ajouter une partie variable (intéressement) et des primes.

- L'entreprise peut appliquer entièrement sa politique marketing et elle évite le statut contraignant pour elle du vendeur (VRP) statutaire...mais elle le paye littéralement en raison du salaire et des charges sociales afférentes dus que les affaires.
- Marchent ou non.
- Les deux parties sont liées par un contrat de travail.

B/ Le voyageur représentant placier statutaire exclusif (VRP)

- En pratique, ce statut donne à l'entreprise les mêmes moyens de direction et de contrôle de l'activité du vendeur et lui coûte autant, mais lui permet d'imposer une clause de non concurrence au vendeur qui part.
- Le statut de VRP est très intéressant pour le vendeur, qui en retire des avantages fiscaux et de revenu (part variable de sa rémunération). Le VRP étant censé apporter lui-même et développer une clientèle, il doit à une indemnité de clientèle souvent élevée si la résiliation de son contrat de travail est le fait de l'employeur.²¹

➤ **La force de vente déléguée**

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complémentaire autonome, il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendants :

A/ Le VRP statutaire multicartes

- Ce vendeur a un statut identique à celui du VRP exclusif, mais travaille pour plusieurs entreprises, non concurrentes mais parfois complémentaires.
- L'entreprise n'a pas beaucoup de prise sur lui, sur sa manière de travailler, et sur à peu près rien. En contrepartie, le multicartes ne lui coûte que s'il lui rapporte : elle paye en effet sa couverture sociale, mais ne paye pas ni un salaire fixe minimum, ni les frais professionnels.
- Ce statut est intéressant lorsque l'entreprise n'a pas les moyens financiers de se doter d'une force de vente propre (activité débutante, succès aléatoire... etc.), ou qu'elle veut tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée.

B/ Les statuts de mandataires

Nous pouvons distinguer plusieurs types qui ont ce statut qui sont les suivants :

➤ **L'agent commercial**

²¹ P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, édition DUNOD, Paris, 1999. Page 5

- Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
- L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.
- L'agent commerciale, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ses mandats.
- L'agent commercial, indépendant sans lien de subordination avec son mandant, doit respecter les instructions qu'il a reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.
- L'agent commercial, surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.
- L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de l'agent commercial, ou alors à posteriori seulement.
- Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financer une force de vente propre, que ses clients potentiels sont dispersés, qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle initie une activité ou qu'elle s'essaye à l'exportation, situation où le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux.

➤ **Le commissionnaire**

Il négocie les produits dans le cadre d'un contrat de commission, jamais propriétaire des marchandises, il agit en son nom pour le compte de l'entreprise, (les transitaires). Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire.

➤ **Le courtier**

Il met en relation l'entreprise qui propose ses produits à la vente et les acheteurs éventuels, cela dans le cadre d'un contrat de courtage. Sa rémunération aussi est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire.

➤ **Le vendeur à domicile indépendant**

Un vendeur à domicile indépendant (vdi) n'a pas de contrat de travail au titre de cette activité, mais un contrat qui définit sa qualité de travailleur indépendant et les relations contractuelles qui le lient à l'entreprise dont il va vendre les produits. Il organise son activité comme il l'entend (niveau, objectifs, financiers... etc.)

Les sources de ses définites dans son contrat, peuvent être des marges, des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaires ou à d'autres critères prévus dans le contrat.

A travers cette deuxième section nous avons démontré l'importance d'une structure de la force de vente, sa taille et les différents types de force de vente.

Section 3 : Segmentation des ventes

La segmentation des ventes par apport a des types de clients est essentielle pour atteindre les bénéfices maximaux, c'est ce qu'on va traiter dans cette section 3.

3.1 Définition, caractéristiques, et qualité d'un secteur

Connaître l'étendue de son marché, identifier les différents types de consommateurs, avoir une idée précise de leurs motivations et de leurs comportements de consommation ne suffit pas à l'entreprise pour répondre de manière efficace aux demandes variées, voire contradictoires, des divers groupes de consommateurs.

Chaque entreprise ayant le but d'améliorer la satisfaction client, ses performances ou sa rentabilité, il est indispensable pour elle de segmenter ces clients.

Cette opération consiste à découper le marché et attribuer à chaque vendeur un secteur déterminé sur lequel il va commercialiser les différents produits de l'entreprise pour mieux satisfaire les clients et une meilleure rentabilité.

3.1.1 Définition d'un secteur commercial

Un secteur commercial est un territoire accordé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de potentiel de vente, de types de nombre de clients à visiter, et de produits à commercialiser.²²

3.1.2 Les caractéristiques d'un secteur de vente

- Un seul vendeur qui sera responsable sur ce secteur.
- Faire une égalité de rémunération entre les vendeurs afin d'éviter les conflits.
- Le changement des vendeurs se fait rarement lors de leur visite aux clients.
- Les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle. Ils ne doivent être ni trop grand ni trop petit.²³

3.1.3 Les qualités d'un secteur de vente

À partir des particularités de la région, des produits et des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés :

- Assure l'égalité entre les vendeurs en terme de potentiel.
- Le nombre de vendeurs doit être raisonnable, ce qui permet des visites régulières des clients et limite les frais de déplacement.

²² LANGUE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Paris, édition d'organisation, 2008, P130.

²³ MACHURET Jean-Jacques – DELOCHE Dominique–CHARLOT DAMART Jacques « commerciator », paris, inter Edition, 1994, P503.

- Le secteur doit assurer une certaine productivité et des revenus motivants.
- L'attribution à un seul vendeur, permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et éviter les conflits entre commerciaux.²⁴

3.2 Détermination des nombres de vendeurs

Afin de déterminer le nombre de vendeurs par chaque secteur l'entreprise doit estimer chaque vendeur et sa capacité de visites qu'il peut réaliser chez les clients d'une classe donnée. On peut donc déterminer le nombre de représentants en appliquant la formule suivante :²⁵

Cette méthode est utilisée lorsque l'activité des vendeurs requiert un temps de travail

$$\text{Le nombre de vendeurs} = \frac{(\text{nombre de visites par période}) \times (\text{nombre de clients})}{(\text{nombre de visites que peut faire un représentant})}$$

relativement fixe. Pour aboutir à l'effectif nécessaire, il suffit de diviser l'objectif (en volume ou en valeur des ventes). Par des ventes moyennes annuelles d'un vendeur.

Trouver l'équilibre et le nombre exact nécessaire des vendeurs est pratiquement difficile pour l'entreprise :

- Trop de vendeurs : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause, potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation, formation), ce qui risque d'entraîner une rotation du personnel important.
- Trop peu de vendeurs : l'entreprise risque alors de perdre des parts de marché au profit de la concurrence.

La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour toucher tous les clients, et les prospects, et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées. Ce tableau illustre la répartition des vendeurs en fonction du nombre de visites.

²⁴ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit. 74.

²⁵ CHIROUZE Yves, « Le marketing tome 2 », édition Chotard, paris, 1997, p 90.

Tableau N°01 : répartition des vendeurs en fonction du nombre de visites :

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients/prospects :	Nombre potentiel de visites par vendeur et par an :
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse qualitative de la clientèle : Segmenter la clientèle par activité, par secteur, par type d'entreprise permet de différencier les missions. <p>Exemples :</p> <p>Dans une grande entreprise plusieurs visites sont à réaliser pour connaître les besoins et identifier le processus de décision.</p> <p>Dans la grande distribution les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative : On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction : - D'objectifs commerciaux (nouveau marché à conquérir), - D'observations sur le terrain, - De prévision des ventes. 	<p>Le potentiel dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant la vente : mode de prospection • Pendant la vente : négociation, démonstration • Après la vente : administration et suivi des ventes <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calculer à partir du nombre de visites par jours : <div data-bbox="837 936 1396 1079" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Nombre de visites par jour X Nombre de jours de visites par an</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Calcule à partir de la durée moyenne des visites : <div data-bbox="837 1236 1396 1379" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Nombre de jours x Nombre d'heures de visites par an x les visites par jours</p> </div>

Source : HAMON. (C), LEZIN. (P), TOULLEC. (A), « Gestion et management de la force de vente », 2^{ème} édition, DUNDO, Paris, 2000, P72.

A travers cette troisième section, nous avons démontré que découpage du marché est nécessaires pour chaque entreprise ayant le but d'améliorer la satisfaction client, ses performances ou sa rentabilité.

Section 4 : Logistique et le management dans la FV

Une bonne gestion de la force de vente nécessite de mettre à disposition des vendeurs, toute la logistique nécessaire pour atteindre les différents objectifs.

4.1 La chaîne logistique (Supplychain)

La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de transformation, de stockage, de distribution. De nos jours, de plus en plus on voit la chaîne logistique comme une toile regroupant plusieurs activités citées, cela est dû à la complexité des organisations actuelles et leur dimension internationale. Ajoutée aux flux de matière, la chaîne logistique inclut les flux d'information et les flux financiers. Chaque étape de transformation ou de distribution peut impliquer de nouveaux acteurs, de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients intermédiaires, avec également des nouveaux flux d'informations.

Le terme supplychain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Le terme chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également utilisés. Nous allons tenter d'approcher le concept via quelques définitions.

« Une supplychain est un réseau d'organisation (fournisseur, usine, distribution, clients, prestataire logistique...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client »²⁶

Nous définissons aussi la supplychain comme « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients »²⁷.

4.1.1 Les fonctions de la Chaîne Logistique

Ces fonctions sont : l'achat et l'approvisionnement, la production, le stockage, la distribution, le transport et les ventes.

- **Achat et approvisionnement**

Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétition se joue dans le domaine des achats, car en termes de préservation et d'amélioration des marges, la fonction Achat est très importante pour la plupart des entreprises.

²⁶ Rémy Le Moigne, Supplychain management : « Achat, production, logistique, transport, vente », édition DUNOD, Paris, 2013, p4.

²⁷ PIMOR Yves, « logistique : production, distribution, soutien » édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2005, p5.

Cette fonction, en pleine mutation, est en effet devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de services. L'environnement économique s'avère être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprises recherchent des fournisseurs qui peuvent s'adapter Rapidement aux modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maîtrise parfaite de la qualité achetée. Mais il faut absolument ne pas confondre entre la fonction achat et approvisionnement.

Le rôle de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires qui lui sont demandées.²⁸

La fonction achat est « responsable d'acquérir des produits ; services et prestations demandées par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualités et de service, a courts et moyens termes ». ²⁹

Donc la fonction Achat se limite à la contractualisation et aux tâches de l'acheteur qui consistent à identifier les fournisseurs, préparer les contrats, se charger des appels d'offres, négocier avec les fournisseuses, etc. c'est après que vient la fonction d'approvisionnement.

Celle-ci est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à courts termes »³⁰.

Donc la fonction d'approvisionnement induit les notions de commande, les bons de commande, le transport, la réception de marchandise.

- **La production**

La fonction de la production est au cœur de la chaîne logistique. Il s'agit d'utiliser des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetés en produits finis ou services. Sans production, de biens ou de services, l'entreprise n'existe pas.

Parmi les évolutions qu'a connues la production, c'est son intégration au sein des supplychain et sa mise sous son contrôle.

Avec l'avènement des firmes multinationales (FMN), ce rôle de tour de contrôle de la supplychain s'exerce non seulement au niveau national mais au niveau continental voir mondial. Parmi les rôles de cette tour de contrôle est d'assurer le pilotage au sens de la planification directrice des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour

28 André MARCHAL : logistique : supply Chain management ; Edition ellipse ; paris ; 2006 ; p145.

29 BAGLIN MARCHAL(G) et autre ; management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain ; Edition ECONOMICA ; 4eédition ; France ; paris ; p188.

30 BAGLIN MARCHAL (G) et autre ; op.cit. ; p189.

assurer un coût de production bas, à travers des coûts d'approvisionnement de matière première et des coûts d'acheminement des produits finis compétitifs.

- **Le stockage**

Les entreprises, comme beaucoup d'organismes divers qui disposent souvent de stocks importants, ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.³¹

Les stocks existent chez les différents acteurs de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engendre des coûts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les coûts de stockage, etc. Cependant, une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique. Les stocks permettent de répondre aux demandes des clients et des utilisateurs et de satisfaire leurs exigences dans des meilleures conditions économiques.

- **La distribution**

Les objectifs de la supplychain est de faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur du concept de qualité des services au client, en ce qui concerne le respect des délais de livraison, la qualité du produit demandé, etc.

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs.

Elle peut être définie comme « L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur ».

Aussi, la distribution englobe un ensemble de fonctions, d'acteurs, de circuits et de canaux. Grâce aux évolutions connues dans le domaine commercial, de nouvelles stratégies et techniques de distribution apparaissent, ce qui fait jouer à la distribution un rôle décisif pour la compétitivité de l'entreprise. Il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

31 Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4e édition ; paris ; 1990 ; p16

- **Le transport**

Le transport est un maillon indispensable dans la chaîne logistique, car il intervient tout au long de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution : le transport des matières premières du fournisseur, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients finaux. Il est aussi un élément majeur dans la qualité du service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur affectant la satisfaction de la clientèle.

Le transport mérite une attention particulière, lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien), où l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coûts.

- **La vente**

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique. De ce fait, son efficacité dépend des performances des autres fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées, pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente sera, en principe, facilitée, puisqu'il pourra offrir des prix plus compétitifs ; dans le cas contraire, les marges seront très étroites et les bénéfices moins importants, voir même engendrer des pertes.³²

4.1.2 La mise en place d'une chaîne logistique

La mise en place d'un modèle de supplychain s'appuie sur les étapes suivantes :

- Le diagnostic : Il s'agit d'analyser la clientèle et ses besoins, la disponibilité du produit, le lieu de stockage, le système d'information ainsi que tous les flux (cité ci-dessus) entrant dans la fonction logistique.
- Le choix de la cible : C'est la segmentation des clients et la différenciation de la clientèle en fonction du service qu'elle attende. L'entreprise doit donc analyser la demande connaître ses clients et ses contraintes pour élaborer une offre adéquate.
- La construction de l'offre : S'effectue en fonction des attentes des clients, des capacités de production et de l'offre concurrentielle. La mesure du service se fera en termes de qualité et de coût.
- La mise en place des outils : Comme l'ECR (Efficiency Consumer Response) et les nouvelles technologies de l'information et de communication qui permet de saisir les informations sur la demande à partir d'un point de vente de partager les données entre

³² MOULOUA Zerouk ; Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut National Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007 ; P14.

les clients, industriels et fournisseurs. Permettent aux partenaires de la supplychain d'agir sur la « Vraie » demande plutôt que de dépendre d'estimations, de prévisions...

- Le fonctionnement en collaboration entre acheteur et fournisseur : la détermination commune de la stratégie, mise en place d'équipes mixtes acheteurs- fournisseurs et transporteurs, la détermination d'une stratégie commune (mode de transport, moyen de paiement, l'assurance... etc.). Toutes ces formes de coopération au sein de la supplychain sont de plus en plus répandues.

4.1.3 Les caractéristiques de la chaîne logistique

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix (et donc les coûts) ou différenciation, nous sommes entrés dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.³³

- Les prix / les coûts : La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (main d'œuvre, machines, ...), indirects usine ou frais généraux siège.
- La qualité des produits : La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent, le niveau de qualité est passé au « pour mille » puis plus récemment au PPM (pièces défectueuses par million). La question ne se pose plus sous la forme du niveau de qualité à atteindre, mais plutôt du coût pour y parvenir.
- Le délai : Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise, industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut Commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.), mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

³³ BAKHOUCHE (B), DJINNI (R), la logistique à l'international pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, université de Bejaia, 2015

- La flexibilité : La flexibilité, ou la capacité à réagir à des variations de la demande, sont présenter sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Par exemple à un contrat de 10000 pièces par semaine, correspondront des livraisons moyennes journalières de 2 000 pièces, selon le souhait du client. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une séquence de produits différents), pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article (ou à une autre séquence).

- Le niveau de service : Nous entendons par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraison, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commande, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

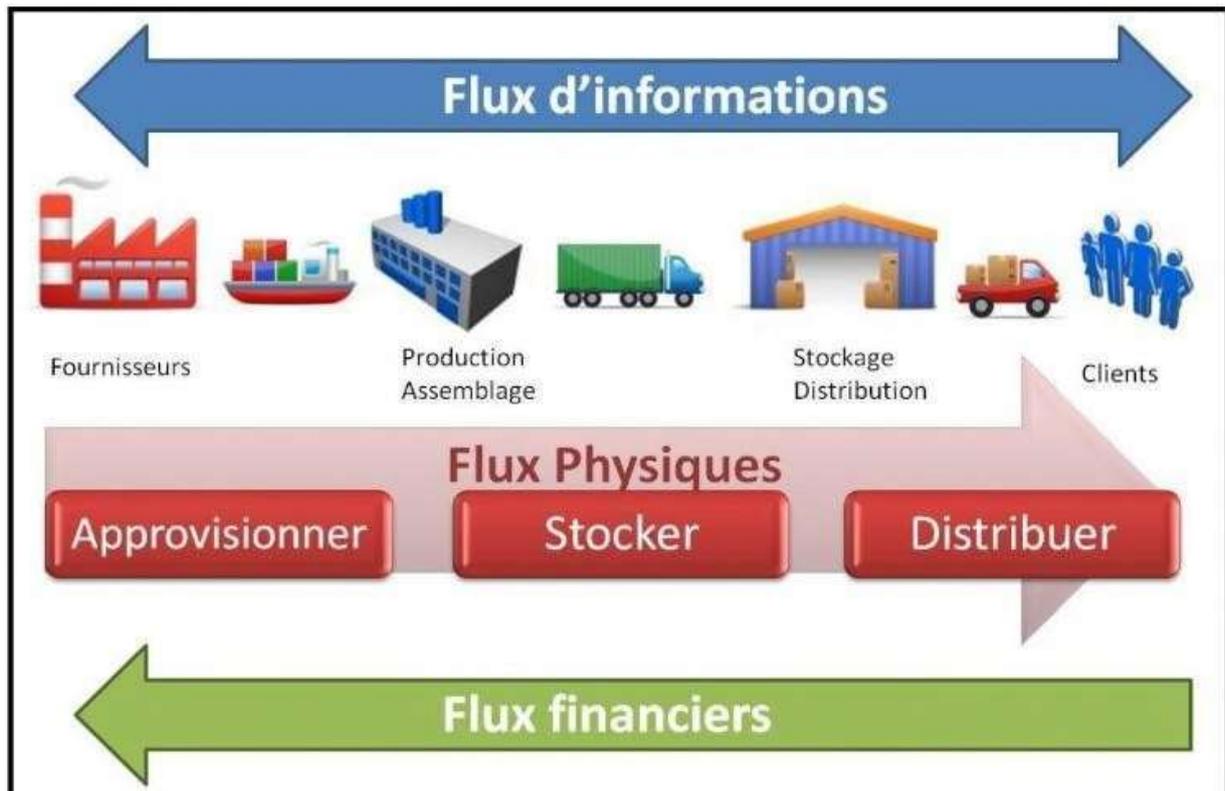
Aux critères traditionnels, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service, sont venus s'adjoindre plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

- Les risques : A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc., et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main-d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.
- Potentiel de progrès : Le potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupes de travail, etc.

Après avoir optimisé leurs différentes fonctions séparément (production puis distribution et plus récemment achats), les entreprises ont pris conscience que l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus.

4.2 Les flux de la chaîne logistique

Figure N°01 : Diagramme montrant les flux de la chaîne logistique



Source : <http://www.englishtransport.canalblog.com>

Comme nous démontre la figure nous avons pu distinguer 3 principaux flux constituer comme suit 34

- **Les flux d'information**

C'est l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des Informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la qualité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente.

On peut ajouter à cette liste : les options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physique du produit , gammes opératoire capacités de production et éventuellement de transport ,informations de suivi des niveaux de stock .ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit .de manière

34 Mohamed Zied Rabai, « politique de pilotage de flux dans la chaîne logistique : impacte de l'utilisation des prévisions sur la gestion de stock », thèse de doctorat, PP.8-9.

plus générale le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information aux seins de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteur.³⁵

- **Le flux financier**

Sa concerne les ventes des produits, achats de composants ou de matière première, les outils de production de divers équipements, de la location d'entrepôts, et bien sûr du salaire des employés.

Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprise.³⁶

- **Le flux physique**

Le flux physiques est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produit semi-finis.il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est à dire les différents sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activité successives.

L'écoulement de flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.³⁷

4.3 Le management dans la force de la vente 38

Il existe dans les entreprises et au sein des équipes de vente, différents types de management. Du plus directif au plus participatif, chacun présente des atouts et des

35 JULIENS François : planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste : production, 2008, p33.

36 JULIENS François, Op-cité, p33.

37 MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de belfort, 2007, p14.

38 <https://www.capital.fr/votre-carriere/quels-sont-les-differents-types-de-management-1425723>

désavantages. Les études tendent à montrer que les styles de management les plus horizontaux remportent la palme de l'efficacité au travail.

Les chercheurs qui se sont penchés sur le management ont défini quatre grands styles de management :

- Le management directif,
- Le management persuasif,
- Le management participatif,
- Le management déléguatif.

Il convient d'ajouter une nouvelle tendance qui s'est développée ces dernières années, le management bienveillant.

4.3.1 Le management directif

Le management directif est aux mains d'un ou d'une manager. C'est lui ou elle qui décide, contrôle, donne les directions et la méthode. La communication est descendante et le manager donne peu ou pas d'explications sur les motivations de ses décisions. Ce type de manager laisse peu de place à l'autonomie ou à la créativité des personnes de son équipe. Il a toutefois l'avantage de ne pas laisser de place au doute et de donner des consignes claires.

Le management directif est un management entreprenant : le manager structure les activités, donne les instructions et prend les décisions, il contrôle tout et ne délègue aucune responsabilité à son équipe. C'est sur ses épaules que repose la réussite d'un projet : à ce titre il doit montrer la voie aux personnes sous son ordre notamment par le biais de sa passion pour son travail et sa bonne volonté.

Un bon manager directif doit savoir se faire obéir et fixer des limites, il doit disposer :

- D'une maîtrise parfaite du fonctionnement de l'entreprise,
- D'une autorité naturelle,
- De la capacité de prendre des décisions fermes,
- D'un sens de l'organisation incontestable,
- D'un pouvoir d'autocritique indispensable.

Le management directif doit être utilisé à bon escient. Il permet d'assurer la bonne marche de l'entreprise en prenant en charge de jeunes salariés non expérimentés, il est indispensable pour répondre à des situations d'urgence, il offre moins de stress pour les salariés.

En revanche, mal utilisé le management directif peut avoir des inconvénients : l'absence d'écoute des salariés peut conduire à la prise de mauvaises décisions, les salariés peuvent

connaître une baisse d'estime d'eux-mêmes, le manager peut, sous le coup du stress, devenir moins efficace et professionnel.

4.3.2 Le management persuasif

Le management dit persuasif s'appuie sur le charisme et la capacité de leadership de celui ou celle qui l'incarne pour guider les collaborateurs de l'équipe. Ce type de manager explique ses décisions, veut convaincre tout le monde. Il est en général plus disposé que le manager directif à écouter ses collaborateurs. S'il est plutôt ouvert, il conserve en général le dernier mot sur ses décisions.

Le but d'un management persuasif est d'utiliser le pouvoir de persuasion du manager pour amener les salariés à se dépasser pour obtenir des résultats optimaux. Tout repose sur la gestion du personnel, il s'agit d'un management basé sur la communication et le relationnel. Le charisme du manager le place dans une situation de guide. Ce type de management se différencie du management directif car il repose sur la communication, la négociation et la confiance accordée par les salariés vis-à-vis du manager.

Un bon manager persuasif doit :

- Avoir du charisme,
- Posséder une forte capacité de persuasion,
- Avoir un sens de l'organisation parfait,
- Écouter les salariés et identifier leur personnalité pour déceler les salariés autonomes.

Le management persuasif permet de motiver les collaborateurs, leur donner confiance et susciter leur intérêt et leur motivation. Il peut néanmoins être source de perte de temps avec des débats internes interminables.

4.3.3 Le management délégitif

Le management délégitif repose sur une équipe autonome et créative. En effet, le manager responsabilise son équipe et délègue très largement l'ensemble des tâches. Les décisions s'élaborent et sont prises en commun. Chaque membre de l'équipe est encouragé à participer activement. Ce type de management horizontal, qui s'appuie plus sur le relationnel que l'organisationnel, convient particulièrement à des personnes expérimentées qui n'ont pas besoin de directives pour avancer.

Ce type de management repose sur la capacité du manager à susciter la créativité des salariés et leur solidarité. La confiance accordée par le supérieur leur permet de prendre leur rôle à cœur et leur offre une grande motivation.

Le management délégatif repose sur la mise en place d'une confiance mutuelle, la reconnaissance de la compétence et du professionnalisme des salariés, une délégation de pouvoir offrant aux salariés une grande autonomie.

Un bon manager délégatif doit :

- Posséder un excellent sens de la communication,
- Faire preuve de perspicacité pour identifier les salariés capables d'autonomie au travail,
- Être en mesure de définir chaque tâche confiée au salarié compétent,
- Être apte à déléguer à mettre en œuvre un système de contrôle.

Ce type de management permet d'impliquer les salariés et de les valoriser. De son côté le manager peut utiliser son temps de manière plus productive et le travail en équipe est mis en valeur.

En revanche, le management délégatif peut provoquer une désorganisation de la hiérarchie et un effacement du manager.

4.3.4 Le management participatif

Dans le management participatif, les prises de décisions sont partagées, l'information circule entre tous les collaborateurs. Ce type de management tend à effacer le lien de subordination entre le manager et son équipe.

Moins de directives unilatérales mais plus de considération pour les attentes des salariés, ainsi qu'une écoute réelle de leurs besoins, sont des fondements sur lesquels repose le management bienveillant. Il se développe depuis quelques années et plusieurs études ont démontré qu'il ne s'agissait pas d'un effet de mode.

Le management participatif repose sur des axes importants :

- La mobilisation : regrouper les salariés autour d'un objectif commun,
- La délégation et la concertation : le manager responsabilise les salariés en les encourageant, en favorisant le travail d'équipe et en les rendant autonomes,
- L'amélioration des compétences personnelles et collectives en offrant à chacun la possibilité d'acquérir ou de développer des connaissances nouvelles,
- L'acceptation de l'erreur.

Ce type de management permet de motiver les salariés, de les responsabiliser et de renforcer leur autonomie et leur performance.

En revanche, il est difficile à mettre en place en période de crise (licenciements ou réorganisation).

4.3.5 Le management bienveillant

Le management bienveillant permet de diminuer le stress, l'absentéisme au travail et dans le même temps, d'accroître la productivité des salariés, mais aussi leur créativité et leur engagement dans l'entreprise.

L'adoption d'un management bienveillant au sein d'une organisation passe par la formation des managers et une forte implication de la direction dans les questions de qualité de vie au travail.

Ce type de management repose sur :

- Une place de la bienveillance et de la gratitude au cours de la politique de management : complimenter un salarié lorsque le travail est bien fait doit être la devise,
- La fixation d'objectifs atteignables pour chaque salarié. Le manager doit connaître ses salariés et ce dont ils sont capables pour ne pas lui imposer des objectifs difficilement atteignables,
- Être à l'écoute de ses salariés.

Ainsi un bon manager bienveillant doit donner du sens au travail, fixer des objectifs mais rester souple, être transparent et savoir être à l'écoute, donner de l'autonomie, de la confiance, encourager et savoir remercier et enfin accorder le droit à l'erreur.

Conclusion

A travers ce premier chapitre, nous avons démontré l'intérêt d'une bonne organisation d'une force de vente afin de tirer profit en terme de temps, d'argent et de compétitivité, ainsi que l'image de marque de l'entreprise.

Une équipe de force de vente bien structurée et organisée joue un rôle important dans le processus de commercialisation des produits et ils sont la liaison entre les clients et l'entreprise.

Chapitre 2 : La gestion de la force de vente

Introduction

A la lumière de cette évolution, chaque entreprise cherche à réaliser la plus forte augmentation possible de sa part de marché et ainsi augmenter et le chiffre d'affaires. Et incarné l'existence de tous les mécanismes de la crise administrative à gérer pour assurer la continuité et avoir une force de vente efficace.

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés, cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que son contrôle »³⁹.

Nous avons réparti ce chapitre en quatre sections, on étudiera dans la première section le processus de recrutement et de sélection des vendeurs, en deuxième section, on abordera la formation des vendeurs, puis en troisième section, on verra les différents éléments qui composent un plan de rémunération et les modalités d'animation et de stimulation des vendeurs et en dernière section, on abordera le contrôle et l'évaluation de la force de vente.

Section 1 : Processus de recrutement

Il est important pour une entreprise de disposer d'une force de vente efficace, pour laquelle elle doit attirer et acquérir avec succès les meilleurs vendeurs et s'efforcer de les fidéliser. Voici pourquoi

Pour cela, il doit soigneusement préparer les différents recrutements et meilleur état. Dans cette section, nous définirons le recrutement et ses objectifs et on démontre les étapes de son élaboration.

1.1 Définition de recrutement

On peut définir le recrutement par un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail. Toutefois, dans une entreprise, la fonction recrutement ne se limite pas à cette simple définition. La fonction de recrutement a une grande importance dans les organisations, les nombreuses missions de cette dernière et les différents liens avec les autres fonctions de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Et Selon R. GUAY et Y. LACHANCE « le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer les candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche des candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa candidature. La sélection, quant à elle, est un processus permettant de choisir

39 CHIROUZE Yves « le marketing tome 2 », Edition Chotard, Paris, 1997, P 90.

parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaitées
»40

1.2 Les objectifs de recrutement

Les procédures de recrutement des commerciaux varient selon les entreprises, mais les objectifs restent les mêmes.

L'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats qualifiés, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation.

Le recrutement a également des objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la détermination des besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes. Cette mission témoigne des liens existants avec les autres fonctions de la GRH, liens qui seront évoqués plus longuement plus loin.

Le recrutement se doit aussi d'assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir. Mais cette mission n'est réalisable que grâce à un lien étroit avec les autres fonctions de la GRH.

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- Augmenter le contenant de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.
- Disposer de spécialistes dans des domaines stratégiques ou en émergence pour la réalisation de certains projets, l'exécution de contrats de collaboration de recherche.
- Permettre aux jeunes d'acquérir une expérience complémentaire de recherche de haut niveau.

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

1.3 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu' à l'embauche du nouveau salarié dans l'entreprise. Ces étapes sont :

1.3.1 Préparation de recrutement

La préparation au recrutement est basée sur la connaissance des besoins, définition des postes de l'entreprise et des commerciaux. On recense trois causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

A/ L'évaluation des besoins

Le renouvellement du personnel commercial de l'entreprise consiste aux raisons suivantes :

A/1 La rotation du personnel

Les raisons de la rotation du personnel sont :

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

A/2 Le besoin de nouvelles compétences

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

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptés à leurs besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (télévendeurs, marchandiseurs, technico-commerciaux).
- L'information et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale.
- Le marché se conçoit désormais au niveau international, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères.
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

A/3 Le développement ou la création de l'entreprise

Une entreprise en phase de création ou en développement est-on besoin de recruter des commerciaux qualifiés que ce soit pour la constitution de son équipe commerciale ou pour faire augmenter son chiffre d'affaire, son volume de vente, conquérir de nouvelles parts de marché ou lancer une nouvelle production.

B/ Définition du poste (définition du mode de recrutement)

« C'est l'ensemble des tâches que les candidats aura à accomplir dans le cadre de son activité »⁴¹.

« Une fois le besoin de recrutement validé par le chef d'entreprise, il convient de définir précisément le poste à pourvoir en faisant un inventaire des missions et des activités professionnelles du poste, la nature du contrat proposé, la quotité de travail (temps plein ou non), la rémunération. S'il s'agit d'un poste existant, en revanche, si le poste est nouveau du fait d'une évolution de l'entreprise, une analyse du poste à pourvoir est nécessaire pour définir explicitement son contenu ».

Elle comporte les informations suivantes :

- L'identification du poste.
- La finalité du poste au sein de l'entreprise.
- Les missions du poste.
- Les activités professionnelles du poste.
- Les responsabilités et la marge d'autonomie.
- La position hiérarchique dans l'organigramme. - les relations internes et externes du salarié.

C/ Le profil du vendeur

« Ensemble des qualités et des caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer son activité »⁴²

Le profil est la traduction en termes de compétences (savoir-faire) et de comportements (savoir-être), des caractéristiques du poste à pourvoir. Donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

41 WEISS Dimitri « les ressources humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P.419

42 HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « 40 fiches marketing », Edition le génie des glaciers, Paris, 2002, P192

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur⁴³:

- **L'adaptabilité** : capacité de se mettre en phase avec le poste.
- **L'empathie** : le vendeur doit avoir le don de «se mettre à la place de son interlocuteur », c'est le meilleur moyen de réussir une vente.
- **L'ego drive** : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.
- **Qualités intellectuelles** : ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et/ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- **Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- **Qualités d'organisation** : ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- **Caractère favorisant l'action** : ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- **Qualités physiques** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

1.3.2 La recherche des candidats

Le recrutement des commerciaux peut être réalisé soit par l'entreprise concernée, ainsi cette tâche peut être alors confiée soit à la direction commerciale ou bien à celle des ressources humaines, mais toujours en collaboration avec le responsable des ventes à qui appartient la décision finale; dans un autre cas « recrutement délégué » l'entreprise peut engager des cabinets spécialisés ou bien des chasseurs de têtes si le profil recherché s'agit d'un cadre de haut niveau, le choix entre ces deux modes de recrutement reste lié à plusieurs facteurs, la taille de l'entreprise, la fréquence de ses besoins et du profil du candidat recherché, mais aussi les deux modes d'action peuvent être combinés et utilisés à la fois.

Plusieurs procédés de recrutement ou sources de candidatures s'offrent à l'entreprise, donc pour recruter, l'entreprise dispose d'un très grand nombre de moyens que ce soit classiques ou nouveaux⁴⁴ :

- **Les petites annonces-presse** : consistent à attirer les candidatures en nombre suffisant, et filtrer les réponses ne correspondant pas aux profils recherchés par l'entreprise.

⁴³ ZEYL Alfred, DAYAN Armand « Force de vente : Direction, organisation, gestion », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 232

⁴⁴ HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, op.cit. p.249-253

- **Les petites annonces internet** : Cela peut se faire de deux manières, L'entreprise peut créer des pages emploi sur son site internet. Comme elle peut aussi diffuser des annonces sur des sites internet spécialisés dans les offres d'emploi.
- **La cooptation** : Consiste à solliciter des commerciaux ou salariés pour parrainer des candidats. En contrepartie, ceux-ci se voient attribuer une prime ou des cadeaux.
- **Les salons de recrutement** : Permet aux entreprises de rencontrer un maximum de candidats en un temps très court, ainsi que de soigner leur image par le contact direct que permet ce genre de manifestations.
- **Les bureaux de recrutement (ANEM)** : Permet un ciblage géographique des candidats ainsi meilleure organisation de recrutement.
- **Les candidatures spontanées** : Ce genre de postulants peut être considéré comme une preuve d'une bonne image de l'entreprise obtenus grâce à la politique de communication suivit par cette dernière. Cette source présente l'avantage d'être obtenue sans couts direct.
- **Les relations avec les écoles** : Ce recrutement à pour source les établissements de formation, avec les relations qui peuvent être constituée avec un grand nombre d'étudiants (qui présentent des garanties sur le plan théorique, avec peu d'expérience professionnelle) sans grand investissement et cela par :
 - L'accueil des étudiants en stage, en action professionnelles appliquées ;
 - Parrainage, jumelage ;
 - Interventions diverses : conférences (présentation de l'entreprise, des carrières, su management, des méthodes de vente...), participation à la formation, au recrutement des étudiants, aux examens...etc.
- **Les autres sources** :

L'affichage

Ça peut être soit à l'intérieur de l'entreprise (affichage interne) qui ne nécessite pas d'investissement très important, ou bien à l'extérieur avec des campagnes d'affichage urbain qui génère un cout trop élevé.

Le minitel

Serveur sur lequel les CV des postulants ainsi que les informations sur les sociétés et les emplois proposés peuvent être postés par les cabinets de recrutement et des entreprises.

Le téléphone

Une première sélection de candidats est possible grâce à des numéros spécialement dédiés aux offres d'emploi.

L'audiovisuel

Les chaînes de radio et de télévision ouvrent leurs antennes aux entreprises qui font connaître leurs besoins en personnel à un large public. D'autres sont spécialisées dans les offres d'emploi.

1.3.3 La sélection des candidats

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

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

A/ Le tri des candidats

Le responsable du recrutement analyse :

- **Le curriculum vitae**

Le CV lui est dactylographié et fait ressortir les éléments que le candidat estime importants pour le poste (formation, expérience professionnelle...etc.).⁴⁵

- **La lettre de candidature**

C'est une lettre manuscrite qui donne une première image du candidat par les raisons de son choix, ses motivations...etc.

Il constitue ensuite trois catégories :

- Les candidats à convoquer pour entretien ;
- Les éliminés auxquels on envoie en lettre expliquant le refus ;
- Les autres, en attente, seront contactés éventuellement ;

B/ Les entretiens

A ce stade elle sert à évaluer les motivations des candidats, et permettre aux candidats d'exprimer leurs expériences professionnelles ou futures, c'est au responsable de recrutement de définir au candidat le poste qui va occuper. Les entretiens peuvent être individuels ou collectifs.

➤ **Les entretiens individuels**

Il est plus approfondi, son objectif est de connaître mieux les candidats leur motivation et de façon personnelle. Il y'en a plusieurs outils de sélection et d'approches à utiliser dans l'entretien et leur finalité est de mieux améliorer la connaissance des candidats.

⁴⁵ HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, Op.cit. p.253, 254

➤ **L'entretien collectif**

Sont objectifs et de présenté l'entreprise, ses ambitions, sa vision future, ses attentes, et de répondre aux suggestions Au cœur de cet entretien le recruteur analyse l'attitude et le comportement de candidat au sein du groupe.

C/ Les autres outils de sélection

L'entreprise peut recourir à un certain nombre d'outil de sélection plus que de se priver sur me tri et les entretiens. Cependant, la diversité des outils crée un ensemble de facteurs propres à améliorer la connaissance des candidats pour faciliter la sélection.

- **Les tests**

Le test est une : « épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un sujet, ou d'exploiter sa personnalité »⁴⁶. Ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes d'un sujet (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité...)

- **Les tests d'aptitudes mentales**

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

- **Les tests de personnalité**

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

- **Les questionnaires**

L'utilisation de questionnaire peut se faire hors ou pendant l'entretien. Il nous permet de fournir des informations supplémentaires à la vente du candidat (aptitude).

- **Les jeux de rôle**

Les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.⁴⁷

- **La graphologie**

C'est une technique qui consiste a analysé l'écriture d'un candidat qui permet d'extraire des informations d'ordre général sur la personnalité elle est souvent utilisée pour validé une évaluation en phase final du recrutement.

1.3.4 L'intégration des nouveaux vendeurs

Après avoir sélectionné les candidats, l'entreprise les intégrera en suivant les méthodes suivantes :

⁴⁶ ZEYL.A, DAYAN.A, op cit, page 192

⁴⁷ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2004, page 160

- **L'accueil**

C'est une étape nécessaire du processus de recrutement, qui doit donner une bonne image de l'entreprise au collaborateur avec la sensation d'être attendu qu'elle doit lui conférer.

A/ La préparation d'accueil : C'est une phase importante, car l'entreprise doit veiller à fournir à son salarié tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, cartes de visite, véhicule, téléphone, documentation...etc.), pour exiger de ce dernier de tenir ses propres engagements.

B/ Les premiers jours : durant cette période, le nouveau vendeur aura l'occasion de se familiariser dans les premiers jours de son accueil avec son lieu de travail en visitant l'entreprise, rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques ; et il pourra même bénéficier d'un séminaire d'intégration.

- **La période d'essai**

Le vendeur travaillera tout au long de cette période avec un vendeur confirmé. Cela lui permet de bénéficier d'un salaire minimum garanti et d'entretien de suivi avec le responsable de son intégration, de découvrir sa clientèle et de participer à des sessions de formation aux produits, aux techniques de vente...etc. A 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.

Cette section nous démontre l'importance du recrutement au bon moment, la bonne personne et qui possède les bonnes compétences. Par cela la décision d'embauche est stratégique pour l'organisme.

Section 2 : La formation de la force de vente

Quelles que soient les qualités et les connaissances acquises des candidats au moment de leurs embauches dans l'entreprise, les candidats doivent recevoir une formation complémentaire de la part de l'entreprise qu'ils intègrent.

2.1 Définition de la formation

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir). Des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »⁴⁸

Donc, la formation en organisation peut être défini 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 habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux , pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir, de façons adéquate, leurs tâches actuelles et futures »⁴⁹.

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée »⁵⁰.

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

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

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

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

La formation a pour but :

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

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

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

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

2.2 Les besoins de la formation

La formation n'aide les vendeurs que dans la mesure où il comble les lacunes et améliore le point faible qui a été clairement identifié auparavant.

Après cela, il faudra distinguer et définir les besoins de formation des commerciaux selon leur situation, qu'ils soient nouveaux ou existants.

Le responsable doit analyser :

2.2.1 Les résultats des vendeurs

A/ Analyse des ventes : on mène une analyse par type :

- **Par type de client**

Permet de savoir sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il réalisé un très fort taux de succès lors de ses visites. L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler.

- **Par type de produit**

Le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume.

- **Par vendeur**

Les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier ou sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre.

B/ Analyse des rapports de visites

L'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retours, commandes annulées, retards et l'identification des raisons d'échec.

C/ Analyse des ratios d'activités

Les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial et indiquent les points qui pourraient être améliorés.

D/ Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités

Le responsable doit analyser le travail administratif, le temps consacré à la vente, l'organisation du travail et l'exploitation de la clientèle.

2.2.2 Les attentes des vendeurs

Les commerciaux réclament et fournies des informations sur leur besoin en terme de formation afin que l'entreprise puissent les aider et les former.

2.2.3 La stratégie de l'entreprise

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie.

2.3 La mise en œuvre de la formation

La perception de la formation varie selon le contenu, il existe plusieurs types de formations :

2.3.1 Les formations commerciales de base

Elles sont destinées aux nouveaux vendeurs d'une entreprise. Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous avons :

- **L'entreprise**

Pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture, sa clientèle, son organisation commerciale.

- **Le produit**

Une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme, le mode d'utilisation.

- **Les techniques de vente**

Sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (la préparation de prise de rendez-vous communication, organisation et gestion du temps...etc.), et pendant l'entretien de vente (formation à la négociation, à l'analyse des attitudes du client...etc.)⁵¹

2.3.2 Les autres formations

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées**

Ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités.

Exemple : Gérer mieux son temps, améliorer l'organisation de la prospection....

⁵¹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 222

- **L'amélioration du niveau général du vendeur**

Qui consiste à améliorer sa culture générale (langues, économie, marketing...)

Ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

Par exemple : conduire une négociation en anglais vendre en allemand...

- **Les formations diplômées**

Si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômée.

2.3.3 Les modalités de la formation

Selon la taille de l'entreprise, les nombres des commerciaux à former, le contenu des programmes de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'ont fait appel à des organismes spécialisés.

A/ Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

Ci-dessous un tableau montrant les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé.

Tableau N°02 : les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé

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

Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris ,2004. Page 224

- **Nb** : L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes.

B/ Formation inter ou intra-entreprise

Ci-dessous un tableau montrant les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise :

Tableau N°03 : les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise

	Inter-entreprises	Intra-entreprises
Caractéristiques	- Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation	- La formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.
Avantage	- Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un coût très élevé. - Coût plus faibles. - Echange enrichissant avec les vendeurs d'entreprises.	- Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l'entreprise. - Possibilité de réaliser un suivi personnel. - Création d'une dynamique dans le groupe des commerciaux.
Limites	- Risque de divulgation de la stratégie commerciale à des entreprises concurrentes. - Pas de contrôle de la formation par l'entreprise. - Risque de non adaptation aux problèmes de l'entreprise.	- Coûts élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux. - Manque d'échange avec les commerciaux d'autres entreprises.

Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris,2004. Page 226

- Les deux formules évoquées ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différentes : celle de inter-entreprises il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans le deuxième cas plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

2.3.4 La formation en ligne

Est une formation au cours de laquelle le stagiaire est dans son entreprise, devant son ordinateur.

Il est intégré une classe virtuelle pour suivre une formation en ligne, ci-dessous un tableau montrant les avantages et les inconvénients de la formation en ligne.

Tableau N°04 : les avantages et les inconvénients de la formation en ligne

Avantages	Inconvénients
- Rapidité de mise en place -Acquisition de nouvelles compétences. - Pas de perte de temps en déplacement - Moins couteux.	- Pas de face à face avec le pédagogue. - Investissement en matériel informatique. - Connexion internet.

Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris,2004. Page 224

2.4 Les moyens de la formation

Dans le cadre de la garantie de la qualité de la formation, l'entreprise assure la mise à disposition des formateurs à travers plusieurs modalités telles que :

Animations culturelles (séminaires), lectures (bibliothèque, publications, ouvrage, livres et manuels formation), formation en classe ou sur le terrain, briefing (brève réunion de groupe de courte durée), discussions individuelles ou collectives, les vidéos, les programmes et logiciels et supports de télécommunication (outils de communication, forums de discussion, vidéo...).

La formation n'est pas seulement un investissement, mais aussi un moyen de motiver et d'améliorer les compétences des personnes. C'est donc une exigence majeure pour le développement et un support de base pour la réalisation des projets.

Nous avons conclu dans cette section que la formation n'est pas seulement un investissement, mais aussi un moyen d'améliorer les compétences des personnes. C'est donc une exigence majeure pour le développement et un support de base pour la réalisation des projets.

Section 3 : rémunération, animations et simulation de la force de vente

Jusqu'ici, après tout ce que nous savons. Même si le recrutement est efficace, et la formation attractive, il est impératif d'avoir un système de rémunération adapté car c'est la première matière de la motivation et du style des commerciaux.

La direction doit maintenir et améliorer la productivité de l'entreprise, c'est le rôle de l'animation pour créer l'esprit de groupe, souder les équipes, motiver les commerciaux et améliorer les résultats.

Il faut être conscient de l'intérêt et de la complexité de l'idée d'accompagnement. On ne motive pas l'individu, c'est l'individu qui se motive, mais personne n'est motivé à le faire de façon permanente. Ainsi le rôle du manager est de mobiliser ses collaborateurs.

Directeur il crée des conditions favorables à la motivation et stimule le travail.

3.1 La rémunération de la force de vente

La rémunération selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE « c'est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarié/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprises).

La rémunération peut prendre des formes diverses : salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, régime de prévoyance, avantages en nature,... etc. »⁵²

La rémunération dans une entreprise est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité, les conserver et les stimuler, on peut la définir comme suit : « la rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »⁵³.

3.1.1 Les composantes d'un système de rémunération

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence de différents systèmes de rémunération⁵⁴.

Ce système combine une partie fixe et une partie variable (commission et prime). Ces deux parties permettent de construire un système allant les avantages et réduisant les inconvénients de ces différentes composantes.

⁵² MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils.-Paris : Ed économique.-1998,-p.378.

⁵³ Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris, 1999.

⁵⁴ C. HAMON.PLEZIN.A. TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 256.

A/ Le fixe

Ce mode de rémunération revient à verser un salaire tous les mois au vendeur et cela quels que soient ses résultats. Le montant des appointements fixes est fixé en fonction de l'ancienneté, des titres, des diplômes, de l'importance des tâches à effectuer. Ci-dessous le tableau reprenant les principaux avantages et inconvénients du fixe.

Tableau 05 : Avantages et inconvénients du système fixe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-C'est un système sécurise.- Facilité dans la gestion et la budgétisation des salaires.-il facilite le recrutement surtout dans le cas de vente d'un produit nouveau.-il est facile à expliquer à l'équipe de vente-la liberté dans la définition et la modification des tâches des vendeurs.-ce système rend possible la réalisation d'autres tâches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes...)	<ul style="list-style-type: none">-ce système est peu stimulant.- Il favorise les vendeurs moins productifs.-il risque de favoriser le départ des bons vendeurs qu'il pénalise.-en cas d'augmentation de la demande, il n'incite pas à réaliser des efforts exceptionnels.-il nécessite un contrôle rigoureux de l'activité des vendeurs par l'encadrement.-les charges de personnel sont incompressibles en cas de récession du CA.

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007.p733

B/ La commission

« Une commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaires réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, un apporteur d'affaires ou à une société détentrice de droits intellectuels dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties »⁵⁵.

Dans ce système, Le vendeur est rémunéré selon ses résultats. L'entreprise est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez ». La commission est calculée à partir d'une base (CA, marge réalisée, quantités vendus), à laquelle on applique un pourcentage appelé « taux de commission »

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

- Le système de commission offre les avantages et les inconvénients montrés dans le tableau suivant :

Tableau 06 : Avantages et inconvénients de la commission

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - c'est très stimulant pour les vendeurs - il est facile à comprendre et à calculer. - les coûts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires. - il est possible de fixer des taux de commission plus élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> - c'est un système complexe à mettre en place. - la loyauté des vendeurs est faible. - les vendeurs négligent certaines activités (administration, suivi, etc.) - le changement de secteurs de vente est difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle.

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2ème édition, Paris, 2007. P 734

C/ La prime

« La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires »⁵⁶.

- Elle est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (chiffre d'affaire globale, marge à réaliser et part de marché, nombre de visites par client) ou qualitatifs (la performance, fidélisation).

- **Objectifs quantitatifs**

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

- **Objectifs qualitatifs**

Performance (progression de leur « savoir vendre »), fidélisation (pour certains clients), conquête (nouveaux marchés), organisation (temps de déplacement, organisation des tournées...), remontée de l'information, veille commerciale...

3.1.2 L'élaboration d'un système de rémunération performant

Les entreprises combinent le plus souvent les différents éléments étudiés afin de bénéficier des effets positifs en minimisant les inconvénients. Le système de rémunération doit

⁵⁶ ZEYL Alfred, DAYAN Armand, op.cit., P 411.

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

Un système de rémunération doit donc être à la fois :

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

3.2 L'animation de la force de vente

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats »⁵⁷.

Lorsque l'animation est permanente. L'équipe commerciale est active, ce qui contribue à l'offre de meilleurs résultats, car cela encourage et motive les vendeurs à améliorer leurs efforts et à les impliquer, et permet également une bonne communication entre les équipes.

3.2.1 L'Objectif de l'animation

« ... le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... »⁵⁸

Le responsable commercial en animant son équipe, souhaite essentiellement :

- **Motiver les vendeurs**
Les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.
- **Créer un climat favorable entre les vendeurs**
Pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées afin d'améliorer les résultats et les actions de tous⁵⁹.

⁵⁷ FERY.J. P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1e édition, 1988, page9.

⁵⁸ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente ». 3ème édition Dunod, Paris, 2002, P 292.

⁵⁹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 297

3.2.2 Types de l'animation

L'animation ne fonctionne que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, incite les vendeurs à améliorer leurs performances après des formations régulières et inclut la délégation de responsabilités.

A/ La communication interne

La communication doit être à double sens au sein de l'équipe de vente, d'une autre part le vendeur remonte les informations du terrain (bon de commande, fiche client, rapport de visite), d'autre part le manager diffuse des messages vers ses collaborateurs : lettres d'encouragement, de rappel à l'ordre, notes d'information sur les nouveaux produits et documents techniques et commerciaux.

B/ Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Dans ces réunions les vendeurs bénéficient d'un temps pour exprimer leurs idées et observations et les choses qu'on doit améliorer.

C/ La formation

L'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise. De plus, les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales et stimulantes. Il peut s'agir de conduite sur circuit, de séminaire à la montagne ou au soleil 60.

D/ La délégation

Si le manager choisi de déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, c'est pour exprimer une certaine confiance envers eux. Mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

60 HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 248

3.3 la stimulation de la force de vente

La stimulation est « un ensemble d'opération permettant d'augmenter ponctuellement la "pression" sur les vendeurs pour les pousser à vendre un produit ou un service ».61

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle.62

3.3.1 Les techniques de stimulation

Ses techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme, par rapport aux techniques d'animation.

Plusieurs voies sont envisageables :

A/ Les concours

C'est une compétition organisée durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente des produits. Autrement dit C'est un moyen qui permet de créer une concurrence entre les vendeurs en termes de productivité individuelle ou collective.

B/ Le jeu

Cette forme de stimulation n'est pas étudiée selon le nombre de ventes réalisées, mais selon les connaissances et la rapidité de réactions des vendeurs dans le moment.63

C/ Les récompenses

Nous avons cinq récompenses « l'argent, les cadeaux, les voyages, les récompenses honorifiques et les marques de reconnaissances ».

- **Argent**

C'est la forme la plus motivante pour le vendeur. A condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec.

- **Cadeaux**

C'est un outil de stimulation, souple et facile à utiliser. Ils peuvent permettre d'impliquer toute la famille de vendeur. Avec le développement de la forme points-cadeaux, les chèques, bon d'achat, et catalogues cadeaux permettent le libre choix dans un magasin donné.

- **Voyage**

Ils sont toujours porteurs de rêves et très appréciés par les responsables commerciaux, parce qu'ils constituent un bon souvenir. Les voyages de stimulation sont organisés soit collectifs ou

61 DEMEURE Claude « Marketing, aide-mémoire », 6ème édition DUNOD, Paris, 2008, P 271.

62 <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-les-outils-de-stimulation-dune-equipe-.php/> consulté le : (23/05/2022 à 14 :54).

63 LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 66-67

individuels. C'est l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes et d'améliorer le climat social.

- **Les récompenses honorifiques**

Forme de stimulation qui repose sur le besoin de considération de chacun. C'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Ce sont des récompenses sous forme de médailles, trophées, titres, diplômes qui sont remis aux salariés.

- **Marque de reconnaissances**

On peut trouver des félicitations verbales qui peuvent être publiques ou privées et des félicitations écrites comme la publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise.

D/ Challenge

Le fait qu'un vendeur dépasse un certain seuil de vente précis qui est défini par l'entreprise il sera récompensé par rapport aux autres.

Nous avons conclu dans cette section que la performance d'une force de vente dépend fortement du degré de sa motivation. Il est donc important de définir un bon plan de rémunération, animer l'équipe, encourager et stimuler les vendeurs afin d'améliorer leurs résultats.

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

Le processus de contrôle et d'évaluation de la force de vente va généralement de pair, c'est lui donc qui permet de détecter rapidement les écarts (c'est-à-dire les écarts inattendus par rapport aux attentes), il permet plutôt de prendre des actions correctives et référentielles immédiates.

Ainsi, tout système d'évaluation et de contrôle signifie une comparaison des réalisations avec des objectifs.

La fonction de contrôle (y compris l'évaluation de la mesure et de la correction) est déjà complexe dans l'activité interne de l'entreprise, compliquée dans le cas de la force de vente.

- **Le contrôle de la force de vente**

L'entreprise met en place le contrôle. Afin de suivre le travail du vendeur. « Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévision et le réalisation ».⁶⁴

64 ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédures pour surveiller, diriger, évaluer et les rémunérer commerciaux ». 65

4.1 Les types de contrôle de la force de vente

Contrôler une force de vente « c'est établir un ensemble de procédures pour surveiller, diriger, évaluer et déterminer les commerciaux ».66

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 ».67

Il existe deux types de contrôle : quantitatif et qualitatif

- **Contrôle quantitatif**

Les responsables commerciaux fixent des standards de rendement que les vendeurs sont tenus d'atteindre : quotas de vente, chiffre d'affaires global et par produit, marges par types de clients et par produit à atteindre, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et / ou potentiels et nombre important de jours de travail sur le terrain de vente, nombre de commandes obtenues. Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

- **Contrôle qualitatif**

Ce contrôle porte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation et d'intégration, sa capacité à satisfaire les clients et son savoir-faire sur le terrain

4.2 Les modalités du contrôle

Dans le cadre du contrôle de l'activité des vendeurs, Plusieurs possibilités sont offertes aux responsables

- **L'accompagnement**

Le responsable de vente, accompagne ses vendeurs sur le terrain lors de leur affectation à la vente, afin de voir par ses propres yeux la façon de réalisation du travail et dans quelles conditions.

- **L'analyse des documents du vendeur**

65 RENE Y. DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998, page 139

66 DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6ème édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.

67 ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management : l'essentiel des pratiques », Edition Pearson éducation, Paris, 2004, P 434.

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement, en évaluant son activité, ces documents qui sont :

- **Bons de commande**

C'est l'outil indispensable pour savoir quelles sont les références de produits les plus commandées, les moins commandées, selon quelle périodicité, quelle saisonnalité.

- **Comptes rendus d'activité**

Les comptes rendus d'activité sont rédigés et fournis par les vendeurs eux-mêmes. Ils renseignent en plus sur le travail du vendeur et sur l'état actuel du marché (clients, concurrents).

- **Les notes de frais**

Pour conserver le contrôle d'activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars près.

➤ **Le contrôle par un tableau de bord**

Est un document synthétique qui permet de rassembler l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres, et de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.⁶⁸

4.3 L'évaluation de la force de vente

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations »⁶⁹

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences ». ⁷⁰

4.3.1 Les styles d'évaluation

Selon MOULINIER (R), deux types d'évaluation se distinguent :

⁶⁸ C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2000, page 275, 276

⁶⁹ DEUMEUR. C.- Marketing.-Paris : 2^{ème} édition SIREY.-2001.-262P.

⁷⁰ MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.

- **L'évaluation mensuelle** : Portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- **L'évaluation annuelle** : Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

4.3.2 L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :71

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

On peut évaluer la performance et la rentabilité d'une force de vente à travers plusieurs indicateurs qu'on peut citer :

- Chiffre d'affaires.
- Chiffre d'affaires moyen par client, par commande, par visite.

Marge brute.

- Nombre de clients anciens, nouveaux, perdus.
- Perte de clientèle = $\text{Nombre (ou CA) de client perdus} / \text{Nombre de clients nouveaux}$.
- Nombre de commandes total, par client.
- Nombre de visites total, par client.
- Taux de prospection = $\text{Nombre de prospects} / \text{nombre de clients}$.
- Efficacité des visites = $\text{Nombre de commandes} / \text{nombre de visites}$.
- Nombre de moyen de visites par jour = $\text{Nombre de visite} / \text{Nombre de jours travaillés}$.
- Cout moyen de la visite = $\text{Charges totales} / \text{nombre de visites}$.
- Productivité des visites = $\text{Nombre d'affaires en position d'achat} / \text{nombre de visites}$.
- Efficacité d'une prospection = $\text{Nombre de commandes} / \text{nombre d'adresses utilisables dans le fichier}$.

Dans cette section nous concluons que le contrôle et l'évaluation fréquente permettent d'améliorer la performance de la fonction commerciale qui à son tour contribue à celle de l'entreprise.

Conclusion

D'après ce chapitre, on peut dire que le succès de l'entreprise est lié au succès de la gestion de la force de vente, mais dans le même contexte, en l'absence du management nécessaire, l'équipe de vente peut être coûteuse pour l'entreprise et parfois cela peut être une source de gaspillage et de perte.

Pour cette raison, toutes les conditions nécessaires doivent être réunies pour être bien organisé et géré afin de répondre à la compétitivité du marché et à la capacité de couvrir l'ensemble du territoire.

Chapitre 3 : gestion de la force de vente du groupe CEVITAL filière Agro-alimentaire Béjaia

Introduction

Cevital SPA est l'une des entreprises algériennes les plus importantes dans le pays. De ce fait elle détient plus de 80% du marché national, l'entreprise cherche à maintenir son monopole sur le marché local et veut conquérir des marchés à l'exportation. Pour cela elle est appelée à maîtriser toutes les techniques liées à la commercialisation de ses produits et développer sa force de vente.

En premier lieu, nous allons commencer par la présentation du groupe Cevital, son historique depuis sa création jusqu'à aujourd'hui tout-en mentionnant son évolution pendant les années d'activité, ensuite son organigramme plus au moins détaillé.

En second lieu, nous allons présenter la structure de la force de vente de Cevital, ainsi que la façon dans laquelle elle est gérée.

En dernier lieu, nous allons aborder le réseau de distribution de cette entreprise pour enfin terminer avec une étude de cas de retour client.

La méthodologie de travail

Afin de rédiger ce mémoire nous avons opté pour une recherche qualitative et quantitative qui nous a permis d'enrichir le contenu.

Nous allons présenter la méthodologie de notre recherche et l'analyse de données collectées durant la période de notre stage.

Choix de la démarche

L'objectif de notre recherche est de connaître les enjeux nécessaires pour élaborer une force de vente, comment l'organiser et la gérer d'une manière optimale et apporter une réponse logique à notre problématique de départ.

Pour y répondre, nous avons à travers notre recherche essayé de faire une analyse critique de management de la force de vente au sein de l'entreprise Cevital filière agroalimentaire de la wilaya de Béjaia, à travers une comparaison de ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et ce que la réalité nous a donné comme informations.

La sélection du cas étudié

Notre étude est faite sur un cas qui est celui de l'entreprise Cevital SPA filière agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia pour les raisons suivantes :

- La monopolisation du marché local par cette entreprise,
- L'efficacité de sa force de vente,
- La bonne structure hiérarchique qui permet l'atteinte des objectifs

- Le chiffre d'affaire annuel qui ne cesse d'augmenter

L'outils de collecte de données

Au cours de notre recherche nous avons privilégié l'entretien direct avec le superviseur chargé des ventes de la zone 1 de la wilaya de Béjaia car elle est la méthode la plus adéquate pour collecter des données fiable, 36 questions posé et nous avons eu réponse qu'a 24 questions. D'après GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de la collecte des données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné où moyen d'un échange verbal personnalisé entre ceux-ci et le chercheur »⁷²

Notre stage au sein de l'entreprise Cevital a duré un mois, du 01/03/2022 au 31/03/2022, où nous avons effectué 12 visites.

Durant les séances d'entretien de 1h30min avec le superviseur nous avons instauré un climat de confiance dans l'objectif d'avoir des informations précise et détaillées.

Méthode d'analyse des résultats

Dans cette étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique mixte. Cette démarche consiste à combiner des données et méthodes quantitatives et qualitatives pour une compréhension plus complète et plus approfondie de notre phénomène.

⁷² GIROUX. S, TREMBLAY. G, « Méthodologie des sciences humaines », ERPI 3^{ème} Edition, P 71.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise Cevital est l'une des entreprises algériennes les plus importantes dans le pays, dans cette première section, nous présentant l'entreprise et ces différentes directions et une vue globale sur les produits fabriqués.

« Cette partie du mémoire est en réponse aux questions 01 et 02 »

1.1 Historique du groupe CEVITAL

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents (Afrique, Europe, Amérique du sud), il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

A/ Le groupe Cevital a connu plusieurs étapes historiques que nous pouvons citer

- 1971 : LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE*
- 1971 : SOCOMEG (participation)
- 1975 : PROFILOR (création)
- 1979 : SOTECOM (acquisition)
- 1984 : SACM (acquisition)
- 1985 : ENALUX (création)
- 1986 : NORD METAL (création)
- 1986 : METALLOR (création)
- 1988 : CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)
- 1991 : REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ
- 1997 : CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
- 1998 : CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
- 2006 : CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS, ACQUISITION DE COJEK

- 2007 : SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)
- 2008 : NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
- 2009 : AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN
- 2013 : OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)
- 2014 : BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO Issad Rebrab, capitaine d'industrie, entrepreneur.

Fondateur du Groupe Cevital, Issad Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe Cevital, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe Cevital.

Sa vision

« L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées. Le temps joue contre nous.

Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie.

Le chiffre d'affaires de Cevital a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents.

Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. »

B/ LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international.

Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation.

Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

C/ Innovation, Recherche et Développement

Grâce à un savoir-faire considérable, Cevital Agro-industrie offre aux consommateurs des produits de qualité supérieure.

- Huiles et margarines enrichies en vitamines
- Huiles spéciales fritures
- Margarines de feuilletage et de table
- Packagings adaptés aux besoins des consommateurs

Une direction de Recherche & Développement a été mise en place et complétée le 1 Mai 2010. Une équipe de (13) personnes spécialisées se chargent des différentes sections ; citons : développement produits, processus de développement, packaging ainsi que la gestion des projets.

En collaboration avec la production, le service marketing, commercial, finance et autres services, le département R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise industrielle soit le développement, l'amélioration des produits existants, les nouvelles innovations, l'examen des données de marché ainsi que l'organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures, l'amélioration des processus industriels, le renforcement des partenariats avec les clients et les fournisseurs...

Cevital Agro-industrie accorde une grande importance au contrôle qualité de tous ses produits, pour cela sont mis à sa disposition quatre laboratoires pour chacune des unités de production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la R&D

Ces laboratoires travaillent en étroite collaboration avec la direction de la production.

Le sucre et les huiles de Cevital Agro-industrie sont des produits dont le système de qualité de fabrication est certifié ISO 22000.

D/ Export à l'international

Créé il y'a près de 20 ans par M^f.Isaad Rebrab, Cevital a su s'imposer en tant que grand nom dans le secteur de l'agroalimentaire.

En effet, Cevital Agro-industrie est le leader actuel en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale.

Les produits qui à ce jour sont d'une qualité incomparable sont aussi exportés dans plusieurs pays notamment en Europe, en Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest ainsi qu'au Moyen-Orient. Le sucre exporté par Cevital représente 1/3 du sucre total exporté par l'Union Européenne (UE 27/28), ce qui en fait un acteur majeur sur le marché du sucre.

Depuis 2010, plus de 3 millions de tonnes de sucre ont été exportés et ce sur plus de 40 pays, la production de Cevital représente plus de 10% de tout le sucre produit au sein de l'Union Européenne.

Parmi les clients les plus importants de Cevital nous retrouvons Coca-Cola, Kraft Food, Danone, Ferrero, Barry Callebaut, Andros, Refresco, Nutriset...

Cevital c'est aussi 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires et ambitionne d'arriver à 25 milliards de dollars à l'horizon 2025.

E/ Développement de l'identité visuelle du groupe Cevital

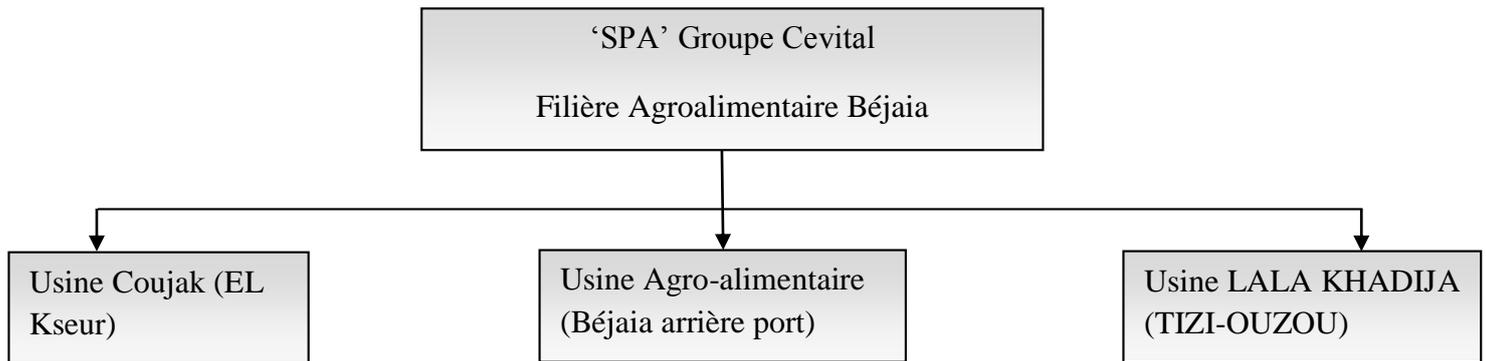
Figure N°02 : Logo montrent le développement de l'identité visuelle du groupe Cevital



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

1.2 Présentation de la structure Cevital agroalimentaire BEJAIA

Figure N°03 : Organigramme montrant la structure du groupe Cevital agroalimentaire BEJAIA



Source : Élément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

1.2.1 La production de l'usine Coujak (El Kseur)

- **La boisson Tchina**

Il existe des différentes gammes présenté sous forme de :

Jus 2Litre, Jus 1Litre, Jus 33cl, Tchina Boisson gazeuse (emballage en verre), Peps (cannette)

- **Confiture Cevital** (Emballage métallique), confiture Matina (Emballage plastique et en verre)

- **Sauce Mayonnaise FLEURIAL** (emballage en verre et plastique), les seaux.

Mayonnaise ELIO (emballage en verre et en plastique).

- **Ketchup** (emballage en plastique)
- **Moutarde** (emballage en verre et en plastique)
- **Harissa** (en verre)

Figure N°04 : Les types des produits fabriqués par l'usine Coujak (El Kseur)



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

A/ Tchina : est une boisson onctueuse, riche en pulpe et surtout à base de fruits 100% algériens qui ont été fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein de l'unité de production de Cevital.

Sa teneur en fruits va jusqu'à 25% et ce sans colorants artificiels ni arômes ajoutés.

La gamme de jus Tchina offre un large panel de goûts avec les meilleurs fruits algériens ce qui ravira les consommateurs.

Les jus Tchina sont disponibles sous emballage PET en format familial 2L, en format individuel 33Cl mais aussi sous emballage en verre avec un format 25Cl.

Découvrez la gamme de jus Tchina avec les parfums suivants

- Tchina Abricot
- Tchina Citron
- Tchina Cocktail Agrumes
- Tchina Cocktail Exotique
- Tchina Mandarine
- Tchina Orange
- Tchina Orange-Pêche
- Tchina Raisin

B/ La mayonnaise Fleurial : Délicieusement raffinée, la mayonnaise Fleurial se caractérise par la noblesse et la fraîcheur de ses ingrédients, lui procurant une onctuosité au grand pouvoir liant qui lui permet de s'accommoder à tous types de plats « macédoines, sandwichs, ... »

Positionnée premium, la mayonnaise Fleurial sans conservateur sera votre allié au quotidien pour rehausser le goût de vos plats.

Avantages du produit

- À base d'ingrédients frais : Œuf frais de qualité supérieure.
- Montée avec une Huile végétale noble.
- Orientée santé consommateur car SANS CONSERVATEUR.
- Douceur au goût et onctuosité assurées.

C/ Le ketchup Fleurial plaira aux petits et aux grands gourmands, Idéal pour accompagner frites, viandes, hamburger, avec des pâtes ou du riz.

Sa recette unique vous fera apprécier l'équilibre du sucre et de l'acidité et enchantera vos papilles grâce à ses notes d'épices finement sélectionnées.

Avantages du produit :

- Orienté santé consommateur car SANS CONSERVATEUR.

- Parfait équilibre entre le sucre et l'acidité.
- Dosage maîtrisé grâce au bouchon stop-gouttes
- Disponible en format : 220g et 435g.

D/ La moutarde de Dijon Fleurial est la moutarde par excellence qui vous inspirera une cuisine de caractère.

Elle apporte toute la finesse d'une bonne moutarde avec un vrai piquant qui saura relever vos viandes et vos sauces préférées, l'ingrédient indispensable pour les passionnés de cuisine.

Avantages du produit

- Le mélange parfait de graines soigneusement sélectionnées.
- Une recette fidèle aux traditions de la moutarde fine de Dijon.
- Un goût parfaitement relevé qui donnera un véritable caractère à vos préparations.
- Une texture parfaitement adaptée aux marinades, sauces ou même à savourer avec du bon pain.

1.2.2 La production de l'usine Agro-alimentaire de Béjaïa (arrière port)

A/ L'huile

L'huile Elio 1L, 2L et 5L

L'huile Fleurial 1.8L, 4L

L'huile Fleurial duo 1L, 2L et 5L

L'huile COZAN 1.8L, 4L

L'huile Fridor 5L et 10L

Figure N°05 : Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaïa (arrière port), type de produit : Huiles



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

ELIO EST 100% NATURELLE, ELIO EST SANS ÉCLABOUSSURES, ELIO EST SANS ODEURS

Avantages du produit :

- Elio ne dégage pas de mauvaises odeurs, et ne laisse pas d'arrière-goût aux aliments frits et aux gâteaux cuisinés.
- Elio ne brûle pas et ne fume pas.
- La qualité de son raffinage est exceptionnelle, et sa composition la rend idéale pour tous les usages.
- Ses propriétés multi-usagers permettent à Elio d'être une huile économique.
- Elio résiste aux fortes températures de friture et reste stable même après plusieurs réutilisations.
- Elio est l'huile idéale pour réussir l'ensemble de vos préparations.
- Le processus de production d'Elio est certifié ISO 22000.
- Elio est disponible aux formats suivants : 1L, 2L, 5L.

L'huile Fleurial

C'est la première huile végétale 100% tournesol en Algérie. Légère et avec une texture fine, elle est garantie sans cholestérol et est riche en vitamines A, D, E ainsi qu'en Oméga 6.

Avantages du produit

- Fleurial est la meilleure huile de table sur tous les points. Cela passe par la praticité de son emballage lequel est muni d'une poignée ergonomique qui offre un dosage maîtrisé de l'huile.
- Sa composition unique lui garantit sa place d'huile la plus légère ce qui la rend parfaitement multi usage.
- En friture, Fleurial peut être utilisée jusqu'à 10 fois, la température maximale conseillée lors de son utilisation est de 180°.
- Fleurial est disponible en 2 formats : 1.8L et 4L.

L'huile Fridor

C'est une huile 100% végétale sans cholestérol, développée spécialement pour les professionnels. Elle est idéale pour réussir tous types de préparations : des fritures aux pâtisseries traditionnelles. Cette huile permet aux professionnels de faire des économies, en achetant une huile multi-usagers. Le processus de production de Fridor est certifié ISO 22000. La température maximale conseillée lors de l'utilisation de Fridor est de 180°C.

Avantage produit

Fridor est recommandée pour les usages suivants

- Fritures : Tous types de friture est permis avec Fridor qui vous garantit un résultat croustillant à chaque utilisation.
- Badigeonnage : Fridor vous servira à badigeonner selon le besoin, que ce soit pour vos plateaux servants à enfourner votre pain, vos gâteaux que pour vos grillades.
- Cuisson des aliments : Que ce soit pour la préparation de plats traditionnels ou bien modernes, Fridor vous permettra de réussir tous vos mets.
- Pâtisseries : Vous pourrez utiliser Fridor pour la préparation de vos pâtisseries modernes, de vos viennoiseries ainsi que de vos gâteaux traditionnels.
- Fridor est disponible au format unique de 10L, ce dernier permet d'optimiser le transport, le stockage et de réduire vos fréquences de réapprovisionnement en huile.

B/ Le Sucre (SKOR)

Le sucre blanc : 1kg, 2kg, 5kg, 10kg, 25kg, 750gr (sous forme de petit morceaux), 1kg (verseur), Sucre glace 750gr.

Le sucre roux : 1kg, 750gr (verseur)

Figure N°06 : Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaia (arrière port), type de produit : Sucre (SKOR)



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

Sucre blanc SKOR

C'est de qualité supérieure qui répond aux normes internationales, SKOR offre depuis des années une satisfaction complète à ses clients grâce à sa position de leader du marché du sucre et de sa connaissance parfaite des besoins de ses clients.

Avantages du produit :

- SKOR Cevital est un sucre certifié ISO 22000.

- Le Sucre Cristallisé Extra Blanc SKOR CEE N°2 est destiné aux fins suivantes : Transformation industrielle agroalimentaire : produits laitiers, entremets, glaces, confiseries, confitures, chocolats, biscuits, pâtisseries, boissons etc....
- Consommation directe : pâtisserie, boissons, plats chaud, sucrés, pâtes de fruits, glaces, etc....
- SKOR blanc est disponible en 5 formats : 1 kg, 750 gr en morceaux et 1KG, 2KG, 5KG en sachet.

Le sucre roux Skor de Cevital

C'est le produit idéal pour tous les gourmands, en effet il donne plus de saveur aux tartes, gâteaux et biscuits tels que les cookies.

Avantages du produit

- Le sucre roux Skor Cevital est disponible en sachet 1kg, en sachet verseur 750g ainsi qu'en morceaux 750g.
- Le sucre roux Skor Cevital est un sucre pure canne 100% naturel, il ne contient pas de colorant et se distingue de par sa couleur ambrée et une saveur des plus authentiques.
- SKOR roux est disponible en 3 formats : 750 gr, 750 gr en morceaux et 1Kg en sachet.

C/ Margarine

Fleurial 500gr (plastique), 250gr (barquette).

Margarine Matina : 250gr (barre)

Margarine Parisienne : 500 gr et 1kg (plastique)

Margarine 38/40 Shortening: 20kg

D/ Semen Medina 1.8kg, 900gr, 500gr

E/ Beur Gourmand 250g, 2.5kg, Beur Délice 250g

Figure N°07 : Les types des produits fabriqués par l'usine Agro-alimentaire de Béjaïa (arrière port), type de produit : Margarines



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

La margarine Fleurial 250g devient indispensable et facile d'utilisation pour toutes les ménagères.

Avantages du produit

- Fleurial 250g a une texture idéale pour la préparation de gâteaux, en effet elle ne dégage pas d'eau ; elle donne un très bon goût, une bonne odeur mais aussi une belle couleur à toutes les préparations. Grâce à l'échelle de grammage sur son emballage,

Pour la margarine Matina Plus de 50% de beurre. Elle est composée d'un apport important en beurre 100% naturel ce qui lui procure un goût exquis et une saveur supérieure.

Pour la parisienne la margarine à feuilletage est très facile d'emploi avec une plasticité optimale qui permet de réaliser un tournage sans difficulté.

Avantage du produit

- Qualité de produit stable tout au long de l'année.
- Donne un excellent goût aux préparations.
- Développement régulier et important à la cuisson.

Medina est un produit incontournable utilisé dans la cuisine de tous les jours, il apporte un goût unique et une saveur délicate aux plats et gâteaux traditionnels.

Avantage du produit :

- Enrichie en vitamines A, D et E Sans cholestérol.
- En barquette réformable pour assurer les meilleures conditions d'hygiène et de conservation.

1.2.3 La production de l'usine LALA KHADIJA (TIZI-OUZOU)

- Eau minérale 0.5L, 1L.
- Eau minérale gazéifier 33cl, 1L.

Figure N°08 : Les types des produits fabriqués par l'usine La (arrière port), type de produit :
Eau (minérale, gazéifier)



Source : Images trouver sur le site de l'entreprise www.cevital-agroalimentaire.dz

Avantages du produit

- Produit 100% naturel.
- Naturellement pure et légère.
- Teneur très réduite en Sodium.
- Intensément et Finement pétillante.
- Aide à bien digérer vos repas et étanche votre soif.
- Lalla Khedidja pétillante est disponible sous emballage PET en deux formats ; familial 1 L et individuel 33Cl.

1.2.4 Les différentes activités du groupe Cevital

L'entreprise possède le complexe agroalimentaire de Béjaia en Kabylie¹³. En 2012, 450 000 t d'huile, essentiellement destinées au marché national.

Dans le domaine du sucre, en 2013, 1,6 million de tonnes sont attendues, dont un million pour le marché local, estimé à 1,1 million de tonnes. Cette année-là, il était prévu d'exporter 600 000 t vers une vingtaine de pays, en Afrique de l'Ouest, pour des clients tels que Coca-Cola, mais aussi vers l'Europe (Ferrero Rocher) et le Moyen-Orient. En 2010, première année de vente à l'export, 150 000 t seulement avaient quitté le territoire algérien. Premier exportateur du pays hors hydrocarbures, le groupe veut produire deux millions de tonnes de sucre en 2014, soit un gain de productivité de 400 000 t. Il s'appuie pour cela sur du matériel unique dans le pays, comme deux grues montées sur quatorze roues et capables de charger et décharger 36 t de sucre par coup de mâchoire. Cevital fournit aussi du sucre liquide à l'industrie algérienne des boissons. L'entreprise, qui envisage de produire du sucre roux, est la seule en Algérie à avoir utilisé un navire-usine BIBO (*bulk in, bags out*), de 30 à 40 000 t qui permet de charger en vrac au départ et de décharger emballé à l'arrivée¹⁴. La capacité de production en sucre blanc est de deux millions tonnes par an, soit 180 % des besoins algériens et 2,7 millions de tonnes par an d'ici 2014. Il est exporté vers le Maghreb et le Moyen-Orient.

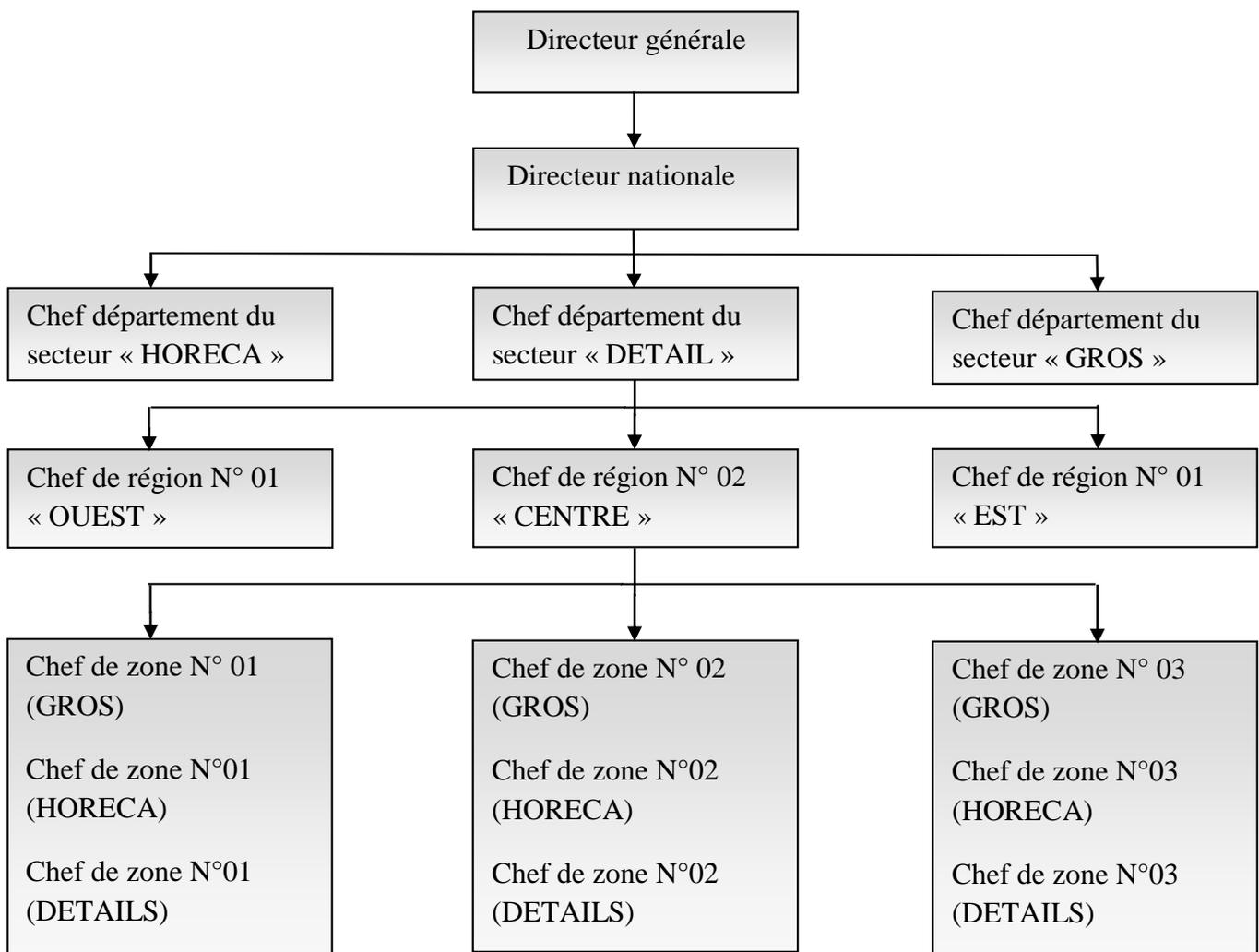
L'entreprise produit aussi des huiles végétales avec une capacité de production de 570 000 tonnes par an, soit 140 % des besoins algériens, et l'entreprise exporte vers les pays du Maghreb et du Moyen-Orient. Pour les margarines et les graisses végétales, la capacité est de 180 000 tonnes par an, soit 120 % des besoins algériens, sur plusieurs gammes de produits dont une exportation vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient. Elle a en projet une unité de trituration de graines oléagineuses de trois millions de tonnes par an.

Pour les eaux minérales et boissons gazeuses, la capacité de production est de trois millions de bouteilles par jour. L'entreprise fabrique aussi des jus de fruits et des conserves (jus, soda, confitures, tomates en conserve).

Cevital est présent dans la logistique avec des silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 tonnes par heure. Cevital a également intégré la logistique et le transport routier dans sa chaîne de valeurs par la création de la filiale Numilog. La filiale compte trois plateformes logistiques d'une surface totale de stockage d'environ 130 000 m², trois agences de transport, une flotte en nom propre de plus de 450 véhicules (maraichers, porte-conteneurs, plateaux, camions frigorifiques, etc.) ainsi qu'un réseau de distribution de vingt-cinq centres logistiques régionaux réparti sur le territoire algérien pour écourter les délais de mise à disposition des marchandises.

1.3 Présentation des différentes directions de CEVITAL agroalimentaire BEJAIA

Figure N°09 : Organigramme montrant les différentes directions de CEVITAL agroalimentaire Bejaia



Source : Élément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

Dans cette section, nous avons montré l'importance d'une bonne organisation hiérarchique qui permet à l'entreprise la circulation facile et efficace de l'information, la décentralisation de la prise de décision est un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise l'atteinte des objectifs dans les meilleurs délais.

Section 02 : structure organisationnelle de groupe Cevital

Dans cette deuxième section nous aborderons la structure de la force de vente, ainsi que son rôle au sein de l'entreprise. La composition et la taille de la force de vente de Cevital constitue un élément essentiel pour l'atteinte des différents objectifs établis par la direction ce que nous allons démontrer à la fin de cette section.

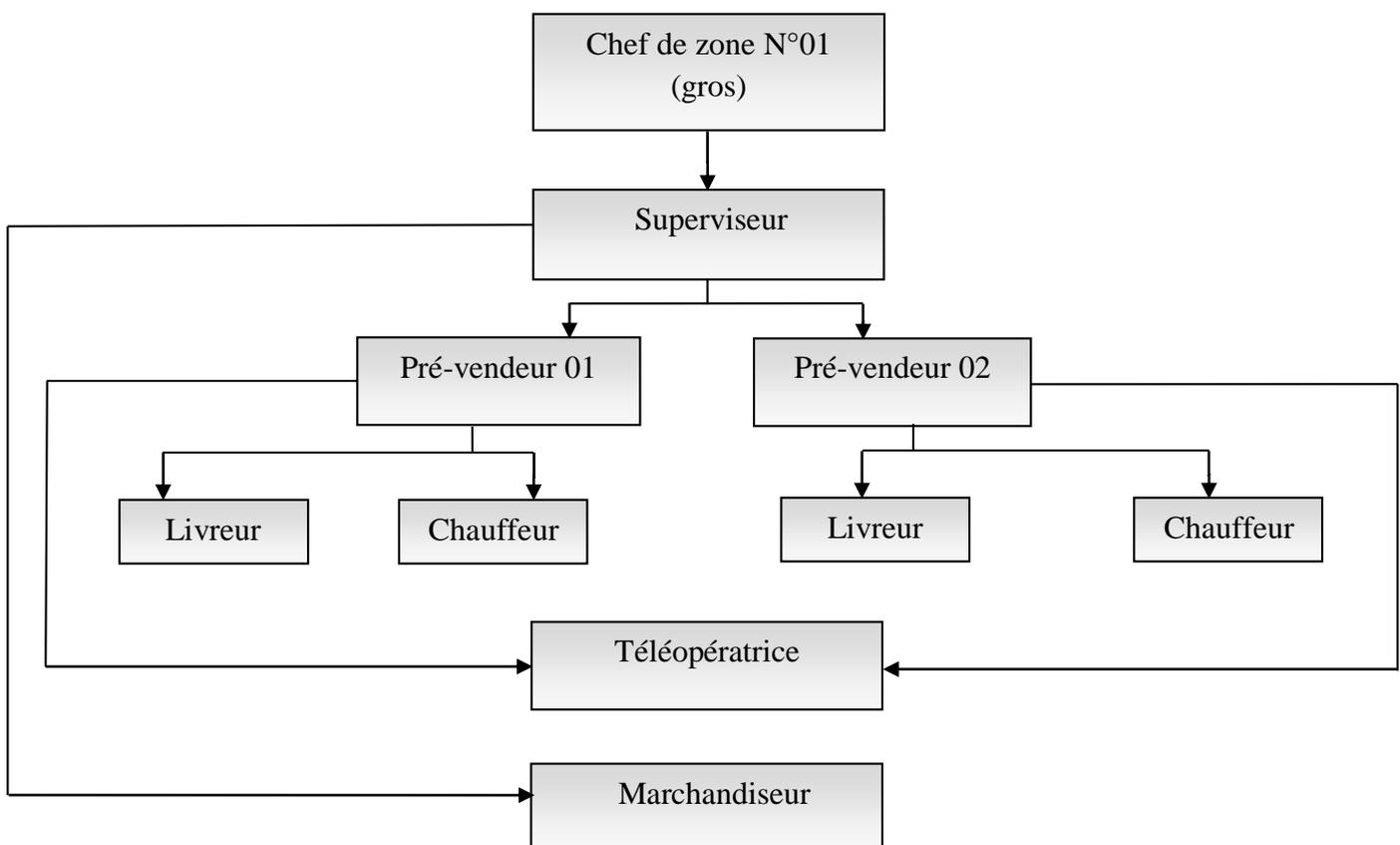
« Cette partie du mémoire est en réponse aux questions 03, 04, 05, 06 et 07 »

2.1 La structure de la force de vente de Cevital Agro-alimentaire Bejaia

La force de vente est un élément très important dans le développement d'une entreprise. Les personnes qui la composent doivent ainsi être en mesure de saisir toutes les opportunités via les différents outils utilisés.

la **structuration de la force de vente** permet d'optimiser les chiffres d'affaires, en tirant le meilleur potentiel possible des vendeurs, d'où l'importance pour l'entreprise de bien diriger ses équipes de commerciaux.

Figure N°10 : Organigramme montrant la structure de la force de vente de CEVITAL agro-alimentaire Bejaia



Source : Élément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

2.2 Le rôle de la force de vente au sein de Cevital

La force de vente est connue comme un élément essentiel à toute entreprise exerçant dans le secteur de la vente. Cette composante n'est cependant pas limitée à ce secteur spécifique et se retrouve aussi dans divers autres types d'entreprises. Pour autant que l'entreprise doit mettre en œuvre une action commerciale et assurer sa rentabilité à travers la vente des biens et services. La force de vente au sein de Cevital peut être classée en 2 catégories :

- La première qui est directe, est constituée des employés du groupe Cevital qui assurent la vente des produits à la clientèle. C'est le cas des superviseurs, pré-vendeurs, téléopératrice et les vendeurs.
- La seconde est indirecte car elle suppose l'existence d'un intermédiaire entre Cevital et la clientèle. Il peut s'agir d'agents commerciaux externes, de revendeurs, de distributeurs, de commissionnaires, de courtiers, de démonstrateurs ou de promoteurs.

Le rôle des équipes de vente est généré du revenu. Ce rôle est, par conséquent, l'objectif principal de Cevital. Elle consiste d'une part à maintenir les revenus déjà acquis et d'autre part à en assurer de nouveaux.

Cela revient concrètement à entretenir la clientèle existante et à étoffer le portefeuille client. Pour cela, elle sert de courroie de transmission entre l'entreprise et le marché : elle transmet aux clients l'offre de l'entreprise et communique à celle-ci l'évolutions notées quant aux attentes du marché.

Cette mission se décline en plusieurs fonctions :

- La détection de nouveaux prospects et la démarche pour attirer de nouveaux clients ;
- La communication sur les offres de l'entreprise pour en informer le marché ;
- Les différentes phases de la négociation et de la vente ;
- L'assistance technique, les conseils ou la livraison ;
- Le recueil et la communication d'informations utiles.

L'équipe de vente veille, dans son action, à la rentabilité de l'activité commerciale de l'entreprise en s'assurant de préserver les marges commerciales. Son action n'est donc pas tournée exclusivement vers le marché et elle participe aussi aux ajustements de la stratégie commerciale.

2.3 La décomposition et la taille de la force de vente de Cevital agro-alimentaire Béjaia

Les dirigeants peuvent penser que c'est aussi simple de commercialiser et de vendre le produit à différents segments du marché que de le fabriquer. La cartographie des ventes est l'un des outils de visualisation les plus efficaces que les responsables des ventes peuvent utiliser

pour visualiser la globalité et la complexité de chaque étape. Cela vous aide à comprendre le flux réel du cycle de vente de manière structurée.

Le cycle de vente désigne les étapes suivies par les professionnels de la vente pour aboutir à la signature d'un contrat, de la prospection au service après-vente. Établir un cycle de vente structuré, c'est s'assurer commercialement de transformer un prospect en client et de le fidéliser pour de prochaines ventes.

La gestion des ventes est une discipline constituée de plusieurs processus métiers visant à planifier, à organiser et à développer les ventes ainsi que le chiffre d'affaires d'une entreprise. Désormais le cycle de vente se décompose et les équipes se spécialisent : chaque membre remplit une tâche spécifique, gérée individuellement.

Grâce à cela, les dirigeants peuvent ensuite identifier les failles dans leur cycle de vente, les analyser et rectifier le tir pour optimiser leurs performances commerciales. La cartographie du territoire de vente peut également aider les organisations à établir leur méthodologie de vente et à améliorer chaque étape du cycle de vente, en fonction d'un secteur géographique donné.

La décomposition de la force de vente de Cevital est faite selon les 3 catégories principales :

- La vente en gros : les vendeurs sont spécialisés à prospecter de nouveaux clients uniquement pour la vente en gros
- La vente en détails : les vendeurs effectuent la tâche de commercialiser les différents produits auprès des derniers consommateurs.
- La vente au secteur HORECA (Hôtels, restaurant, cafétéria) : les vendeurs sont destinés à vendre les produits aux clients spécifiques et qui exercent dans les hôtels, restaurants et cafeterias.

L'entreprise Cevital a décomposé la ville de Bejaia en 4 zones pour effectuer les différentes ventes en gros des produits agro-alimentaires. Cette figure nous démontre la décomposition :

Figure N°11 : Découpage des zones de distribution au niveau de la wilaya Béjaia



Source : Elément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

- **La zone 1** : S'élargie du pont 'oued Soummam' jusqu'à 'Draa El Gaid' ver l'EST et jusqu'à 'Beni-ksila' ver l'OUEST.
- **La zone 2** : Recouvre la moitié de la wilaya de Béjaia.
- **La zone 3** : S'élargie de 'Kendira' jusqu'à 'Adekar', 'Chemini' du sud.
- **La zone 4** : Akbou et ses environs.

Chaque zone est contrôlée par un superviseur qui mit à sa disposition 4camion pour assurer la distribution, répartie en deux camion pour la distribution des produit alimentaire (Food) et deux camion pour la distribution de la boisson.

2.4 Les objectifs de la force de vente de Cevital

On trouve dans les objectifs de la force de vente de Cevital agro-alimentaire Bejaia, des objectifs à long, moyen et court terme, ils sont répartis comme suit :

A/ Les objectifs quantitatifs (long, moyen et court terme)

Ils sont désignés par la direction générale et le service marketing de l'entreprise Cevital et cela en début de chaque année.

L'entreprise impose l'atteinte des différents objectifs dont :

- L'augmentation des parts de marché (la croissance du chiffre d'affaire).
- L'augmentation durable de la marge bénéficiaire par la réduction des coûts de production.
- Elargir le portefeuille client.
- L'atteinte des objectifs mensuelle qui réside dans les quantités vendues.

B/ Les objectifs qualitatifs

Ces objectifs diffèrent des objectifs quantitatifs et ils sont moins chiffrable, d'où la difficulté de les contrôler ainsi que de les analyser.

Ils sont déterminés par la direction générale à long et moyen terme et sont :

- L'amélioration continue de la qualité des produits ce qui va contribuer à renforcer l'image de la marque.
- Fidéliser la clientèle et assurer une bonne relationnelle à travers la formation continue des commerciaux.
- Assurer un service après-vente fiable et des avantages pour les clients tel que : donner des conseils pour diminuer les risques et non recouvrement des créances.
- Améliorer la structure de la force de vente afin d'atteindre efficacement et rapidement les différents objectifs quantitatifs et qualitatifs (long, moyen et court terme).

Dans cette section, nous avons montré l'efficacité de la structure de la force de vente ainsi que le rôle principal qui lui est attribué par l'entreprise Cevital, les différents objectifs cités en fonction de la quantité et la qualité qui permet une bonne orientation à l'ensemble des commerciaux.

Section 03 : Management de la force de vente de Cevital

Dans cette troisième section nous abordons l'élément essentielle dans l'entreprise qui est le recrutement et la mise en œuvre des candidats, la rémunération et la motivation des commerciaux. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de Cevital.

« Cette partie du mémoire est en réponse aux questions 08, 09, 10 et 11 »

3.1 Le recrutement au sein de Cevital

Le processus de recrutement au sein du Groupe Cevital, c'est l'ensemble des phases qui permettent d'aboutir à la validation d'un nouveau collaborateur ou un agent commercial.

Et pour trouver le candidat idéal pour le poste que l'entreprise Cevital a besoin, le recrutement passe par les étapes suivantes :

- L'entreprise Cevital qui offre l'emploi à travers l'agence (ANSEJ, ANEM ou bien d'autres sites d'emploi dont la plateforme officielle de l'entreprise Cevital).
- Le candidat représente la main-d'œuvre (la force de travail).
- Le candidat aperçoit l'annonce de travail et postule par un CV et une lettre de motivation.
- L'employeur reçoit les candidatures et trie les demandes d'emplois et fait appel aux personnes compétents qui correspond au poste suggéré pour un premier entretien.
- Le responsable RH après avoir établie le bilan du premier entretien avec les candidats, trie les profils et fait appel aux plus compétant qui répond à tous les critères exigés par le poste.
- Le responsable du poste fait appel aux candidats concernée pour entretenir avec eux et donné le verdict final.
- Le candidat recruté passe par une période de 3 mois de formation pour obtenir les compétences nécessaires pour exécuté les taches exigées par le responsable de poste.

3.2 la mise en œuvre des candidats

Le Groupe Cevital a mis en place une procédure d'intégration qui vise à accompagner les premiers pas de ses nouveaux collaborateurs, faciliter leur prise de fonction, et leur permettre de mieux appréhender leur nouvel environnement de travail, et ceci passe par les étapes suivantes :

1/ Préparation

Après acceptation de votre candidature, le jour de votre intégration, une liste de documents administratifs à fournir, accompagnée d'une promesse d'embauche qui vous sera envoyée.

Après avoir signé ce document, vous serez entré dans le processus d'intégration, notamment par la configuration de votre poste de travail et de vos équipements de travail.

2/ Intégration

Le jour de votre intégration, vous serez accueilli par la structure RH qui vous conduira à son tour à votre structure hiérarchique, le tout après avoir effectué les démarches administratives et remis la plaquette d'accueil et les statuts de l'entreprise, pour la réussite de votre intégration, vous serez amené à :

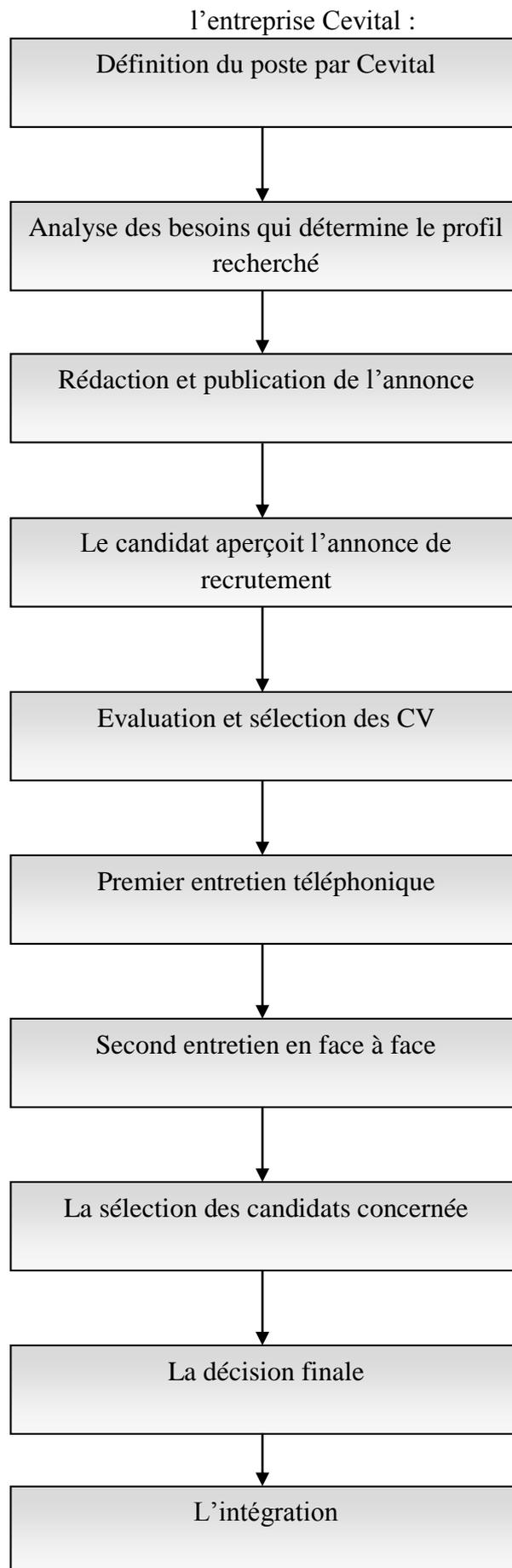
- Une présentation de l'entreprise et de ses métiers.
- Une communication claire des tâches et missions qui vous sont dévolues.
- Une présentation de l'ensemble de vos collaborateurs et éventuels interlocuteurs au sein du Groupe.

3/ Suivi

Votre supérieur hiérarchique effectuera un contrôle régulier de votre intégrité ainsi que de la structure des ressources humaines de l'entité dont vous dépendez.

L'objectif est d'assurer le bon déroulement du processus d'insertion, mais aussi de favoriser la montée en compétences progressive. La structure RH restera également à votre disposition pour toute réclamation, doléance ou information dont vous auriez besoin.

Figure N°12 : Organigramme qui montre les étapes du processus de recrutement au sein de



Source : Élément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

3.3 Rémunération et motivation de la force de vente de Cevital

La rémunération consiste à payer une entité (personnes physique ou morale, entreprise) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu.

Le système de rémunération de la force de vente au sein de Cevital est composé d'un salaire fixe ainsi que la prime par objectif.

- **Salaire fixe**

C'est le salaire de base du salarié défini dans le contrat de travail. Pour tous les membres de l'équipe de vente un salaire fixe qui varie selon le poste occupé

- **Prime de rendement collectif**

Elle est accordée à l'ensemble des commerciaux en fonction du résultat global lorsque les responsables de Cevital assurent que l'entreprise a dépassé les objectifs fixés.

- **Prime de rendement individuel**

Elle est dédiée à chaque intermédiaire commercial une fois les objectifs fixés sont atteints et après une estimation de leurs efforts individuels par leurs responsables.

A/ Le superviseur aura une prime de rendement individuelle après avoir effectué un effort considérable dans le but d'élargir le portefeuille client.

B/ Le pré-vendeur obtient une prime en effectuant ses tâches et d'apporter le plus grand nombre de commandes après avoir visité tous les clients dans les meilleurs délais.

La rémunération a une grande influence sur l'ensemble des commerciaux, ou elle est considérée en elle-même comme une motivation principale, et ce qui reflète sur leurs comportements et leurs performances. En d'autre partie l'insuffisance de la rémunération elle risque de démotiver la force de vente.

Il existe des techniques utilisées pour motiver les commerciaux et cela passe par la réalisation de deux principes de base, qui sont l'équité et la reconnaissance pour mettre les salariés dans les meilleures conditions afin de les motiver encore plus, mais ce sont aussi les règles de bonne gouvernance des managers. En ce sens, la mise en place d'un système de rémunération rémunérant équitablement les plus performants et les meilleurs actionnaires est essentielle.

3.4 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de Cevital agro-alimentaire

L'évaluation et le contrôle des différents intermédiaires commerciaux est indispensable au sein de l'entreprise, vu le rôle important de la fonction des vendeurs il est obligatoire d'analyser et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs fixés, et cela à travers un suivi et une surveillance spontanée.

L'entreprise Cevital dispose d'un système de contrôle digitalisé représenté sous forme d'un logiciel dans lequel on trouve les différents indices de performance de chaque commerciale.

Des indices de vente journalier, hebdomadaire, mensuelle et annuelle sont affichés, ce qui facilite le contrôle aux responsables.

Toutes les informations nécessaires de chaque commercial, sont intégrées par un agent d'administration.

Le superviseur est orienté vers des visites inopinées sur le terrain afin de confirmer le bon déroulement du processus de vente, ainsi qu'être au courant des différents enjeux minimaux entre le client et le commercial.

Dans cette section, nous avons montré l'importance du processus de recrutement et ses étapes, l'entreprise se voit dans l'obligation de bien sélectionner les candidats et les former, la rémunération est la motivation essentielle qui pousse les commerciaux à donner plus d'efforts et être plus rentable.

Section 4 : Le réseau de vente

Dans cette troisième section nous démontrons le réseau de distribution de l'entreprise Cevital filière agro-alimentaire, les méthodes techniques et les outils commerciaux utilisés pour assurer la livraison, l'évolution du chiffre d'affaire et nous allons clôturer avec une enquête sur le retour client.

« Cette partie du mémoire est en réponse aux questions 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 et 24 »

4.1 Le réseau de distribution actuelle de Cevital agro-alimentaire

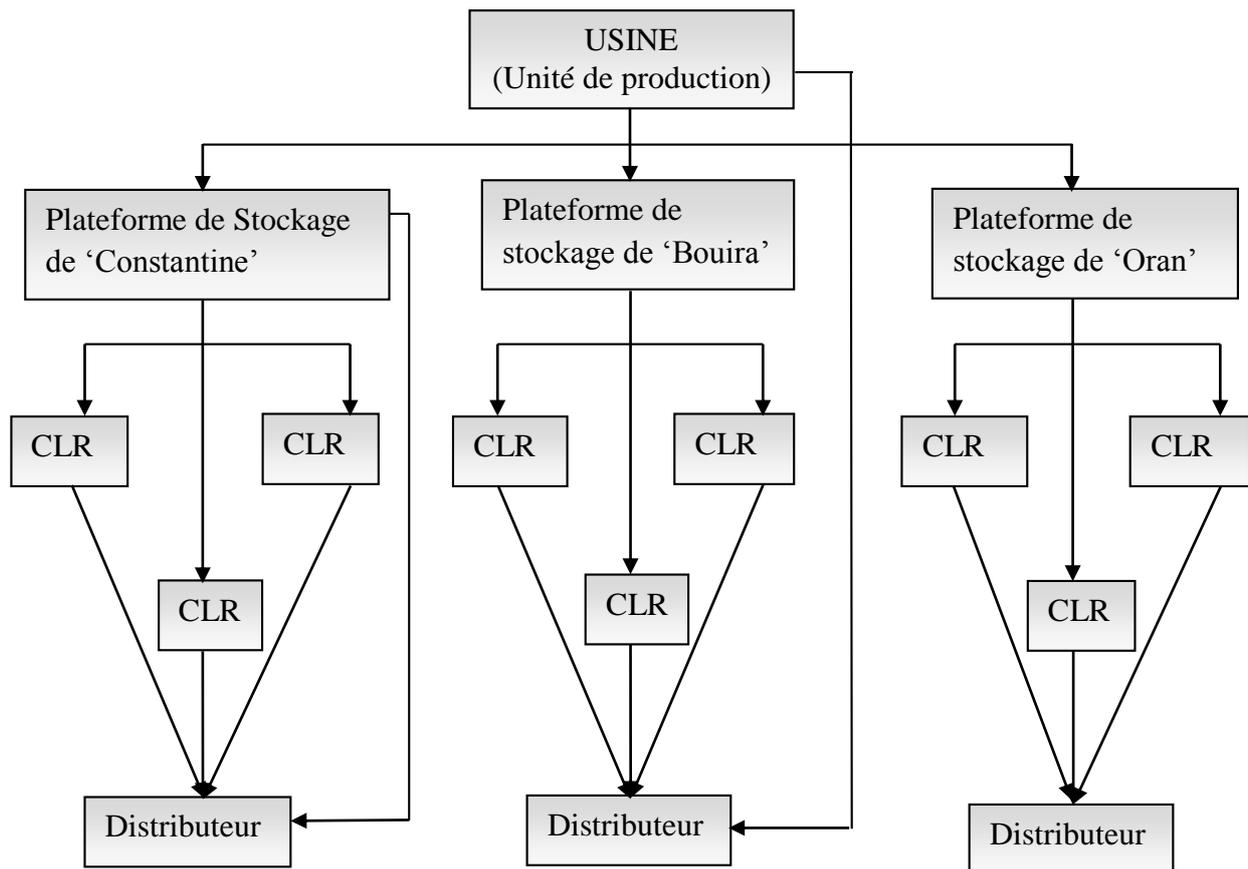
L'entreprise Cevital dispose d'un grand réseau de distribution divisé en trois zones principales (Est, Centre et le Ouest), la marchandise livrée de l'usine part en direction des plateformes de stockage principale situées dans les villes suivantes (Constantine, Bouira et Oran). Les CLR (Centre de livraison régionale) reçoivent la marchandise depuis les plateformes de stockage principale les plus proches, puis le distributeur sera livré depuis le CLR ou depuis la plateforme de stockage principale s'il est proche.

Les distributeurs fournissent leurs clients à travers le processus de livraison effectuée quotidiennement.

Exemple

L'unique distributeur de Cevital agro-alimentaire à Béjaïa situé à l'Edimco, approvisionne ces stocks directement de l'unité de production située à l'arrière port.

Figure N°13 : Organigramme montrant le réseau de distribution actuelle de Cevital agro-alimentaire Bejaia



Source : Elément fournie par notre encadrant au sein de l'entreprise Cevital

4.2 Les méthodes techniques et les outils commerciaux utilisés dans la force de vente de Cevital agro-alimentaire Béjaia

4.2.1 Méthodes et techniques utilisés dans la force de vente de Cevital

Dans le processus de vente de l'entreprise Cevital, les commerciaux qui sont des spécialistes relationnels, cherchent à créer une relation de qualité et durable avec leur portefeuille client.

A/ Le superviseur

C'est un leadership qui influence positivement son équipe, il planifie, organise et contrôle le travail des commerciaux. Il analyse différents indicateurs pour suivre la performance individuelle et collective de l'équipe. Ces tâches sont réparties comme suit :

- La commercialisation de l'ensemble des produits de l'entreprise.
- Manager l'équipe de distribution composée par : pré-vendeur, téléopératrice, livreur, chauffeur et le marchandiseur.
- La gestion des conflits au sein de l'équipe de la force de vente et les clients.

- Collaboration avec le départements marketing.
- Présentation des différents et nouveaux produits aux clients.
- La prospection : élargir le portefeuille client, prospecter de nouvelles zones, recenser les anciennes zones.
- La veille concurrentielle : c'est-à-dire être au courant des nouveaux produits concurrent commercialiser sur le marché, changement des prix, promotion et animation.
- Répondre aux besoins et attentes des clients.
- Suivre des réalisations et la veille à l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie.
- Elaboration d'une base de données.
- Gestion des outils informatiques de ventes et de prévente (software, hardware) en collaboration avec le service des systèmes d'information.

A1/ La gestion des conflits au sein de l'équipe de la force de vente

Le superviseur propose des solutions aux commerciaux en cas de rencontre de problème sur le terrain avec l'ensemble des clients dans le but de garder le bon relationnel et préservé la bonne image de l'entreprise.

Le superviseur veille sur la répartition équitable des produits pour satisfaire la majorité des clients, en cette période de pénurie de matière première et la grande demande sur les produits de subsistance tel que l'huile, les commerciaux ne peuvent accorder que 10 fardeaux par client. Une stratégie de vente qui vise à satisfaire l'ensemble des clients et de garder leur fidélité.

Le relationnelle entre les commerciaux et les clients s'évalue à travers le paiement à l'heure.

A2/ Les apports du superviseur dans l'entreprise Cevital

- Elargir le portefeuille client : depuis le lancement de son activité, le superviseur a pu attribué une évolution de 20% sur l'ensemble des clients.
- L'aide au lancement de la prévente en 2019.
- Collaboration avec l'enseigne et mettre à disposition des moyens humains et matérielles afin de couvrir la demande : en effet l'amélioration du personnel à travers le recrutement et l'amélioration des moyens de transport pour le personnel.

B/ Le pré-vendeur

Il effectue la mission principale qui est constituer en :

- **Le contact** : le pré-vendeur rentre en contact physique avec le client qui figure sur son planning hebdomadaire.

- **Connaitre les besoins :** le pré-vendeurs, en laissant le client s'exprimer, identifie ces différents besoins. Toute en écoutant et en posant les bonnes questions sur l'ensemble des produits, le pré-vendeur mentionne les remarques.
- **Convaincre :** Le pré-vendeur remplit les rayons du client et essaye de le convaincre d'augmenter ces quantités et de varier encore plus sa gamme de produits toute en lui proposant la totalité de la gamme des produits, ainsi que de faire une publicité de bouche à oreille pour les nouveaux produits ou bien ceux qui sont en promotion.
- **Conclure :** le pré-vendeur conclue et passe la commande sur son « Honeywell (téléphone doté d'un logiciel spécial pour effectuer les commandes) »

C/ La téléopératrice

Elle effectue la même mission que le pré-vendeur mais à distance, on peut les démontrer comme suit :

- **Le contact :** La téléopératrice rentre en contact téléphonique avec les clients qui figure en dehors de la zone effectuée par le pré-vendeur (la région de kherata, Sedouk, Sidi-aich...)
- **Connaitre les besoins :** à travers la discussion téléphonique, elle identifie les besoins du client.
- **Convaincre :** La téléopératrice propose l'ensemble des produits aux client et essaie de le convaincre d'augmenter ces quantités ainsi que de faire de la promotion sur les nouveaux produits.
- **Conclure :** la téléopératrice conclue et mentionne toutes les commandes sur le logiciel élaboré par l'entreprise.

D/ Le vendeur et le chauffeur

Leur mission est de livrer la cargaison aux clients concernés en suivant les instruction (l'itinéraire et la quantités) établie par la téléopératrice et encaisse la totalité de la somme en espèces ou bien par chèque, toute en gardant le bon relationnel avec les clients.

4.2.2 les outils commerciaux utilisés dans la force de vente de Cevital

La mission des équipes de terrain est essentielle à la performance commerciale de l'entreprise. En effet, ce sont eux qui prospectent de nouveaux clients et réalisent les ventes, il est important qu'ils soient en mesure de répondre sur place aux besoins et demandes des clients et donc d'avoir les outils nécessaires à la portée de main. De même, pour pouvoir réaliser un maximum de visites, il faut limiter autant que possible les allers et retours aux bureaux de

l'entreprise. Pour ce faire, la meilleure solution est donc de pouvoir emporter avec eux tout ce qu'il faut pour proposer des produits aux clients et prendre leurs commandes. Etre relié en permanence aux équipes en charge de les traiter est également essentielle pour une plus grande efficacité.

Doter les commerciaux d'outils de travail efficaces et pratiques leur sera d'une aide précieuse. Ainsi qu'une bonne stratégie de gestion de force de vente couplée à des logiciels nomades de gestion qu'ils pourront emporter facilement avec eux lors de leurs missions et tournées, on peut également superviser leur travaux sur le terrain plus facilement à partir des historiques des visites et des commandes et à l'aide des tableaux du bord.

De leur côté, le personnel nomade peut établir des devis, consulter le catalogue et les fiches produits, prendre directement les commandes des clients, et s'informer en temps réel sur la disponibilité du stock embarqué. Comme ils n'ont plus besoin de recourir à l'utilisation du papier, les cycles de vente sont réduits et les erreurs dues aux ressaisies sont éliminées définitivement.

A/ Tout d'abord le passage des informations au sein de l'équipe se passe en plusieurs façon, on peut citer

- Le bouche à oreille : le superviseur effectue avec son équipe un briefing et débriefing quotidiennement.
- Les moyens des communications : tous les commerciaux disposent d'un téléphone et ils sont actifs sur les réseaux sociaux.
- Des rapports mensuelle, trimestrielle et annuelle sont établis par les commerciaux et remis au supérieur hiérarchique.

B/ Le travail des commerciaux est surveillé à travers plusieurs indicateurs qui sont

- Indicateur de performance : un tableau de bord est indispensable qui indique les ventes effectuées par chaque pré-vendeur.
- L'atteinte des différents objectifs établis par la direction générale.
- La relation des commerciaux avec les clients : le superviseur entame des visites inopinées sur le terrain pour juger la relation entre les commerciaux et les clients.
- La remontée des informations pertinentes sur le terrain.
- La ponctualité.

C/ Les outils de travail efficaces et pratiques qui sont mis à disposition des commerciaux par l'enseigne

C1/ Le superviseur

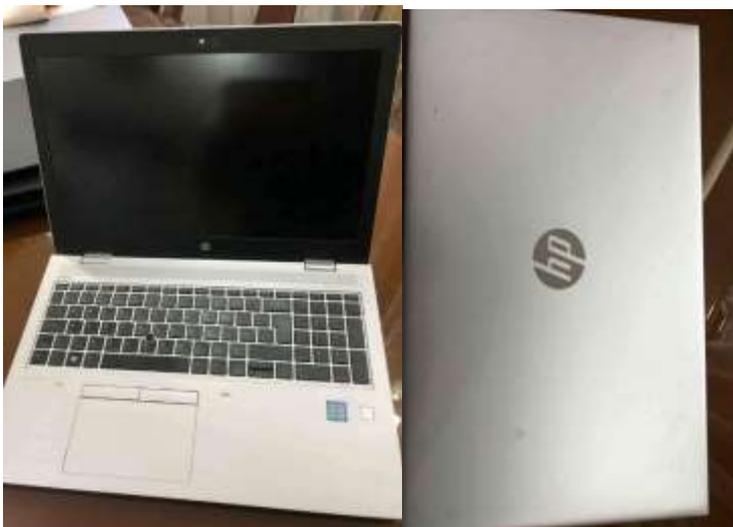
L'entreprise a mis à sa disposition un véhicule de service de marque 'Hyundai Accent' pour faciliter ces déplacements, également un téléphone portable 'OPPO' et un Pc de marque 'HP'.

Figure N°14 : Voiture de service, de marque Hyundai Accent



Source : Photo prise par nous-mêmes

Figure N°15 : Ordinateur portable et un téléphone mobile pour le service



Source : Photo prise par nous-mêmes, image trouver sur internet

C2/ Le pré-vendeur

L'entreprise a mis à sa disposition une moto (VMS CUXI 110cc) pour effectuer ces tâches hebdomadaires, des visites et la recherche de nouveaux clients. Il est doté d'une moto pour faciliter ces déplacements, éviter la circulation et atteindre les endroits inaccessibles par voiture et d'accomplir sa mission dans les brefs délais.

Figure N°16 : Moto de service, de marque VMS



Source : Photo prise par nous-mêmes

Il est aussi équipé d'un téléphone portable de marque 'HONEYWELL' dans lequel on trouve un logiciel (SALESCLIENTS) qui lui permet d'effectuer et d'enregistrer les différentes commandes. Le système d'identification des code barre est intégré dans le téléphone.

Une mini imprimante de marque 'INTERMEC PR3' est relié au téléphone dans le but d'imprimer les bons de facturation à la fin de chaque commande.

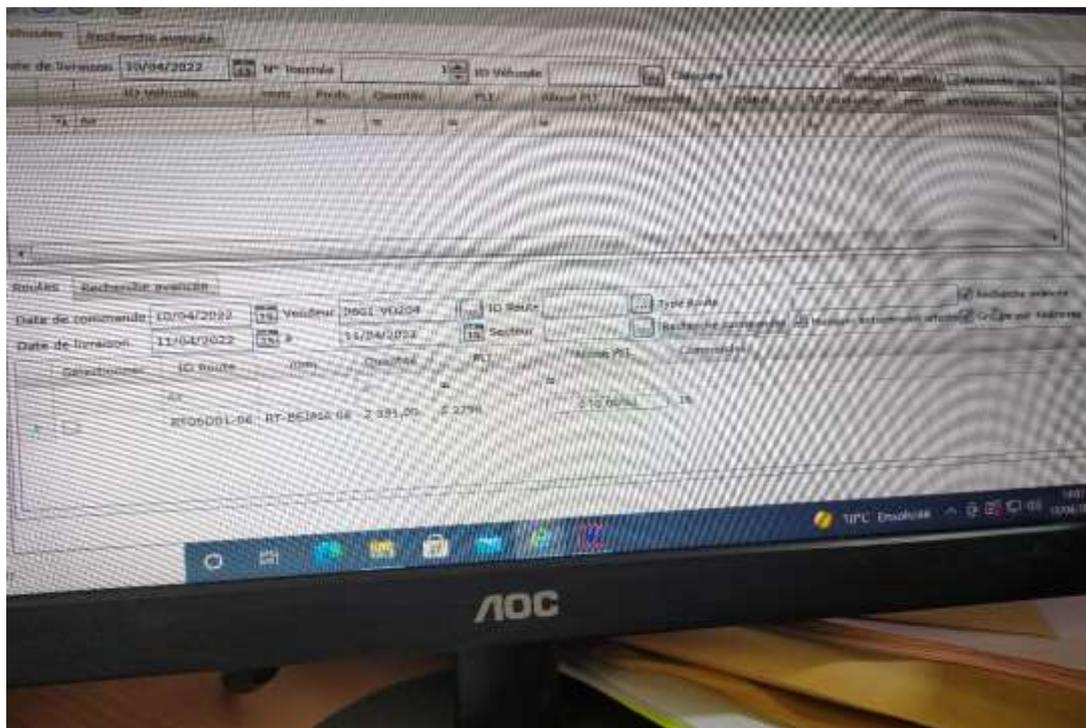
Figure N°17 : PDA – Personal Digital Assistant



Source : Photo prise par nous-mêmes

C3/ La téléopératrice effectue la majorité des missions sur un pc dans lequel le logiciel ‘SALESCIENTS’ est intégré.

Figure N°18 : Interface du logiciel de travail



C4/ Le vendeur et le chauffeur

Il son équipé de camion pour distribuer la marchandise selon la planning et l'itinéraire élaboré par la téléopératrice, un téléphone est mis à leur disposition pour confirmer la livraison et mentionné la rentré d'argent.

Un camion de 8 palette et de 6 palette son en fonction quotidienne.

Figure N°19 : Camions de distribution, de marque Hyundai HD-78



Source : Photo prise par nous-mêmes



Source : Photos prise par nous-mêmes

4.3 Le management et l'évolution en chiffre d'affaires du groupe Cevital :

4.3.1 Le management dans la force de vente de Cevital

Le groupe Cevital comme chaque entreprise en quête de la réussite se doit de mettre en place un système de management efficace. Le management est un outil de première nécessité pour atteindre les objectifs tracés par la direction. Il a pour but d'organiser les facteurs de productions, regrouper, planifier et gérer les ressources de manière efficace. Le management est le seul outil permettant de bien coordonner les ressources d'hommes, de machines et d'argent de manière à ce qu'elles rapportent des bénéfices à l'entreprise.

Les pratiques de la force de vente se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques, taille de l'entreprise, technologie mise en œuvre, culture... les managers sont dans l'obligation de dégager des techniques de vente et des styles de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

Le management s'appuie sur quatre grandes fonctions :

- **Piloter** : fixer des objectifs et contrôler les résultats

Dans le cadre du pilotage de l'organisation, la direction générale va mettre en place une **stratégie, définir des objectifs cohérents** et un **but à atteindre**. Par la suite, elle va contrôler si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés. Si besoin, elle étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats futurs.

- **Organiser** : répartir et coordonner le travail

La direction générale **organise le travail des commerciaux**, répartir les tâches entre les individus, puis coordonner leurs actions afin d'atteindre efficacement l'objectif commun.

- **Animer** : mener et mobiliser les hommes

Gérer une organisation nécessite de **mobiliser tous ses acteurs** afin d'atteindre l'objectif commun. Le groupe Cevital a mis en place des actions de formation, des systèmes d'évaluation et de motivation des acteurs.

- **Diriger** : prendre des décisions pour réaliser les objectifs

La direction générale se charge de prendre les bonnes décisions et fixer les objectifs ainsi que mettre à disposition des commerciaux les outils nécessaires pour les atteindre.

4.3.1.1 Le management stratégique et le management opérationnel au sein du groupe

Cevital

Le management stratégique consiste à prendre des décisions concernant les orientations de l'organisation à long terme.

La décision stratégique, souvent complexe, est prise au niveau hiérarchique le plus élevé qui est la direction générale. Elle présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible puisqu'elle nécessite des ressources importantes et engage par conséquent la pérennité du groupe Cevital.

Le management opérationnel consiste à assurer le **fonctionnement quotidien** de l'organisation. Il concerne les décisions opérationnelles qui sont par définition plus simples et plus fréquentes, avec un impact à moyen et court termes. Il est assuré par la direction commerciale et vise à mettre en place concrètement la stratégie de vente. Le management opérationnel fait appel à des compétences de gestion (humaines, financières, logistiques, commerciales...) pour **optimiser** les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie. Par conséquent, le management stratégique est en étroite collaboration avec le management opérationnel, le succès de l'un dépendant de l'autre.

4.3.1.2 Les 5 forces de porter dans la force de vente de Cevital

L'enjeu de toute entreprise évoluant dans un climat concurrentiel, est de créer de la valeur. Elle doit mesurer sa rentabilité en fonction des actions posées par ses concurrents. Plus la rivalité entre concurrents est intense, plus la pression à la baisse sur la rentabilité est forte.

"La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique".

On distingue les 5 forces de Porter intégrées dans le processus de la force de vente du groupe Cevital comme suit :

- **Le degré de la concurrence**

Les dirigeants du groupe Cevital ont confirmé une prise en considération de la concurrence mais avec un degré moyen, cela s'explique du fait de l'absence du principal concurrent sur le marché. Actuellement le marché rencontre un déficit de produits de qualité et ce depuis l'arrêt des importations, les produits locaux ont pour réputation d'être bas de gamme avec des prix très accessibles et où la qualité est loin d'être une priorité.

À travers leurs offres, ils se sont fixés comme challenge de relever les standards actuels du marché avec des produits de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Il y'a eu par la suite l'apparition d'autres concurrents (Lesieur, Daily, Delicio, Mister, Ela, Jumbo), qui ont voulu saisir la même opportunité.

Mais après, Lesieur a fait son retour sur le marché en implantant son usine en Algérie plus exactement Tessala El Mardja, près d'Alger, elle est le fruit d'une décision prise en juillet 2017, soit avant la décision de l'Algérie de restreindre les importations de plusieurs centaines de produits de consommation, dont la mayonnaise. L'usine, est entrée discrètement en production en août 2018.

- **Les clients**

CEVITAL détient un pouvoir de négociation sur ses clients par rapport à son image et à son notoriété, étant leader sur le marché algérien, l'entreprise a réussi à avoir la confiance des consommateurs qui sont habitués aux produits CEVITAL.

- **Les fournisseurs**

Le groupe Cevital a affirmé qu'il n'y a eu prise en considération de l'avis des fournisseurs, l'entreprise possède le pouvoir de négociation sur ses fournisseurs vu la diversification de ses produits, ce qui lui a permis d'utiliser souvent un seul fournisseur pour plusieurs produits, donc de faire des achats de groupe.

Lors du lancement de la gamme sauces il n'y a pas eu prise en considération d'autres fournisseurs, mais actuellement l'entreprise envisage d'opter pour un fournisseur local au lieu d'importer la matière première.

- **Les nouveaux entrants**

La prise en considération de l'apparition des concurrents potentiels est pris en considération avec un degré moyen, cela s'explique par l'absence quasi-totale de la concurrence, à cause de l'absence du leader sur le marché (Lesieur), mais aussi car l'entreprise à utiliser son cœur de métier (l'huile) qui constitue un aliment majeur, ce qui lui a permis d'avoir un avantage concurrentiel par rapport au prix de production.

En outre, l'entreprise savait que pour la concurrence, l'importation est plus cher, avec des taxes assez importantes jusqu'à 15%, contrairement à CEVITAL qui bénéficie d'une réduction de taxes.

- **Les produits de substitutions**

Il n'y a pas une prise en considération des produits de substitutions, car l'entreprise produit une large gamme de produits qui constitue entre eux même des produits de substitutions.

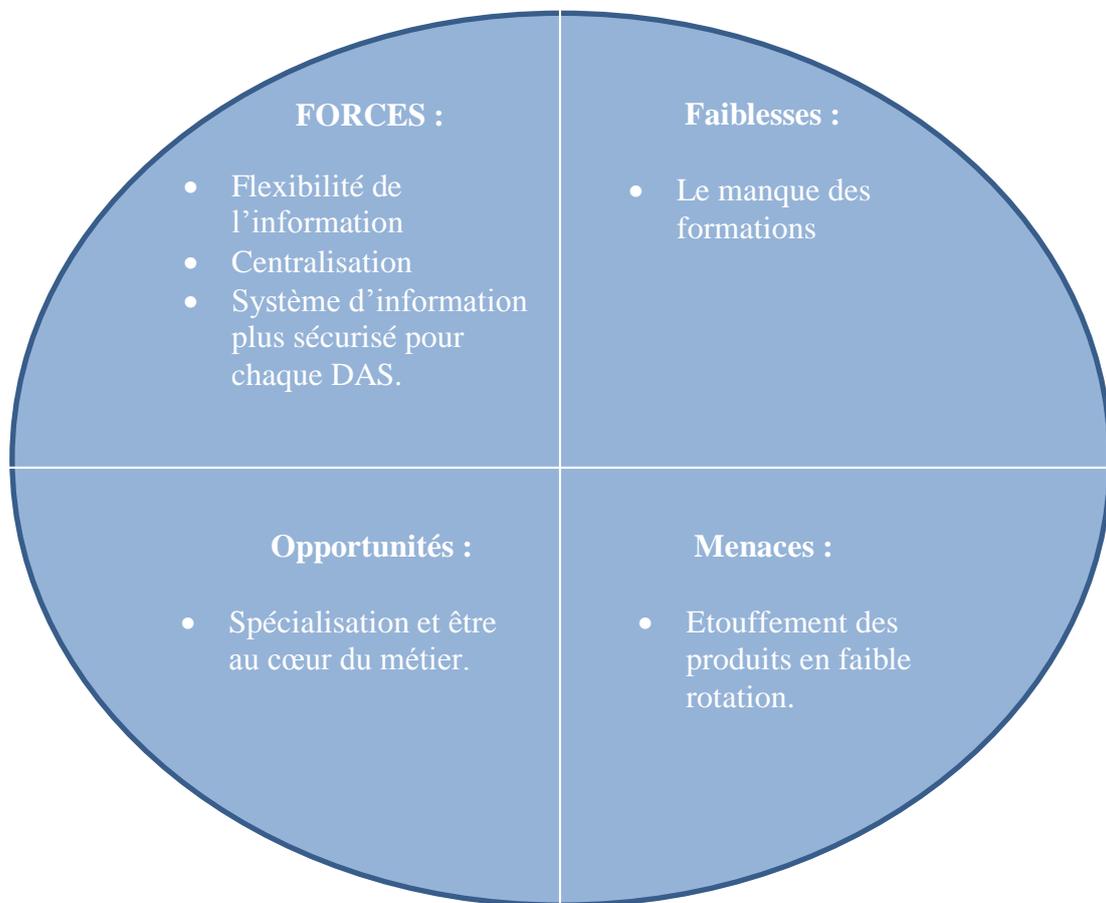
Mais à notre avis, CEVITAL devait prendre en considération cet aspect, en vue de l'existence d'autres produits de substitution, nous citons à titre d'exemple : le fromage, l'huile d'olive, que l'entreprise ne produit pas, et qui sont beaucoup moins néfaste pour la santé, et donc qui pourrait parfaitement faire produits de substitutions notamment pour la population de plus de 35 ans.

4.3.1.3 La matrice SWOT

C'est un outil d'analyse stratégique. Elle combine l'étude des forces et des faiblesses d'une option avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la prise de décision entre plusieurs solutions possibles.

Cette figure illustre la matrice SWOT de Cevital :

Figure N°20 : Matrice SWOT de Cevital



Source : Elaborer par nous-mêmes

4.3.1.4 Le type de management suivi au sein de l'enseigne

En effet, il existe plusieurs styles managériaux, il n'y a pas de bon ou de mauvais style d'animation d'équipe contrairement à ce que le langage commun pourrait laisser croire. Il existe un style de management qu'il convient d'adapter en fonction des situations ou en fonction des individus auxquels il s'adresse. Cevital suit le management persuasif définie comme suit :

Le management persuasif

Ce mode de management est à la fois très organisationnel et très relationnel. Le cadre s'ouvre davantage à l'écoute de ses collaborateurs. Le manager ici essaie de convaincre ses collaborateurs, et ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements par l'application de règles et procédures.

- Parle beaucoup et argumente.
- Cherche à influencer plus qu'à imposer.
- Donne de nombreuses explications.
- Apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté.
- Donne de la légitimité aux objectifs.
- Fédère et encourage.
- Valorise les résultats positifs.
- Échange beaucoup, suscite la réflexion, les propositions, les questions.
- Est attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation.
- Veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu.

4.3.2 L'évolution en chiffre d'affaire du groupe Cevital

4.3.2.1 Les part du marché du groupe Cevital dans le marché algérien

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle national et international privilégié.

- **Pour l'huile**, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché.
- **Pour le sucre**, elle détient entre 65 et 70% de parts de marché.
- **Pour les corps gras solides, graisse (B to B) et Smen (leader)**, enfin pour **la margarine** (suiveur) elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Cevital s'est progressivement développée depuis sa mise en exploitation en 1999 jusqu'à réaliser, en 2005, un chiffre d'affaires de 43 milliards de dinars. Un investissement de 115

milliards de dinars entre 2005 et 2010 lui a permis une diversification des secteurs d'activité, pour se positionner autant que deuxième entreprise algérienne après Sonatrach.

Aujourd'hui Cevital est le premier groupe privé algérien, premier groupe agro-industriels en Afrique, premier groupe exportateur hors hydrocarbure, premier groupe contributeur au budget de l'état, premier groupe employeur privé en Algérie, actif dans 26 filiales (l'agro-alimentaire, l'électroménager, la logistique et l'industrie) et présent sur 3 continents (l'Afrique, l'Europe, L'Amérique du sud).

18000 employés, le groupe Cevital réalise 4 milliards de dollars de chiffre d'affaire et vise à atteindre les 25 milliards de dollars à l'horizon de 2015.

L'évolution du chiffre d'affaire de Cevital est le résultat d'une vision moderne, ambitieuse et stratégiquement cohérente avec l'économie algérienne et internationale. Le groupe Cevital a acquis sa place et sa renommée d'aujourd'hui en se forgeant à travers des échelles importantes et en s'impliquant fièrement dans le développement et la richesse du pays par la création de l'emploi et le développement du savoir-faire Algérie.

L'évolution du chiffre d'affaire sur les biens de subsistance tels que le blé, les sucres, l'eau et les huiles, est en croissance continue par rapport à la croissance démographique, aux nouveaux marchés et les nouveaux clients.

4.3.2.2 L'impact de la crise sanitaire covid19 sur les ventes de l'entreprise

Ceci a été positif pour l'entreprise dans la première période (les consommateurs achètent les produits par peur d'une rupture des stocks ce qui a engendré une énorme augmentation des ventes, puis y'a eu une stabilité et une chute des volumes des ventes pour une période qui a duré 6 mois approximative.

4.4 Enquête sur le retour client de Cevital SPA filière agro-alimentaire

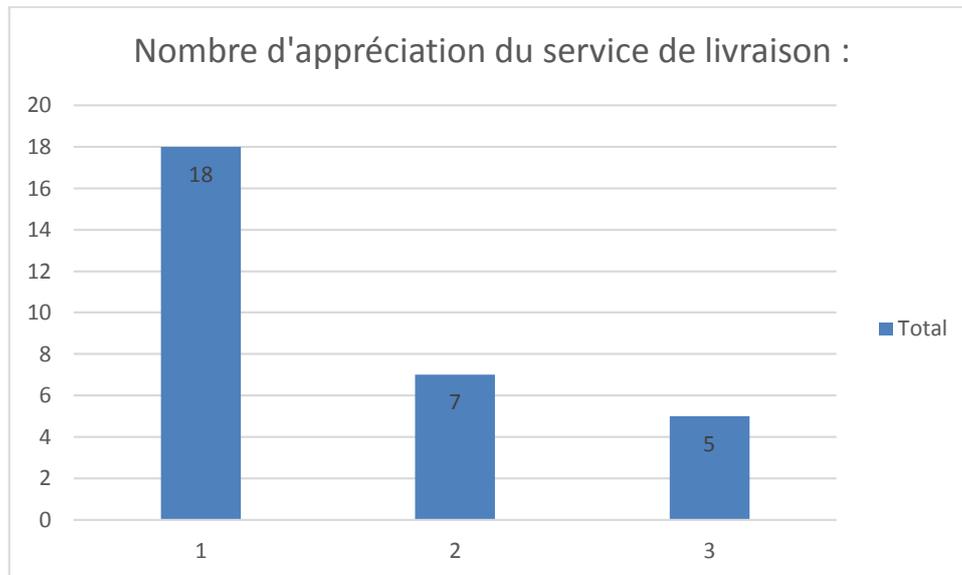
Nous avons effectué cette enquête dans le but d'évaluer la force de vente de Cevital, nous avons choisi 30 clients (Superette et alimentation générale) de la wilaya de Béjaïa, un ensemble de questions a été posé pour enfin qu'on puisse réaliser ce tableau :

Sur cet échantillon de 30 clients nous avons établis ces différentes statistiques :

1/ Le nombre de livraisons par mois est fixé à 4 rotations pour tous les clients.

2/ L'appréciation du service de livraison n'est pas la même et varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

Figure N° 21 : Graphique montrant le nombre d'appréciation du service de livraison en fonction du nombre de clients



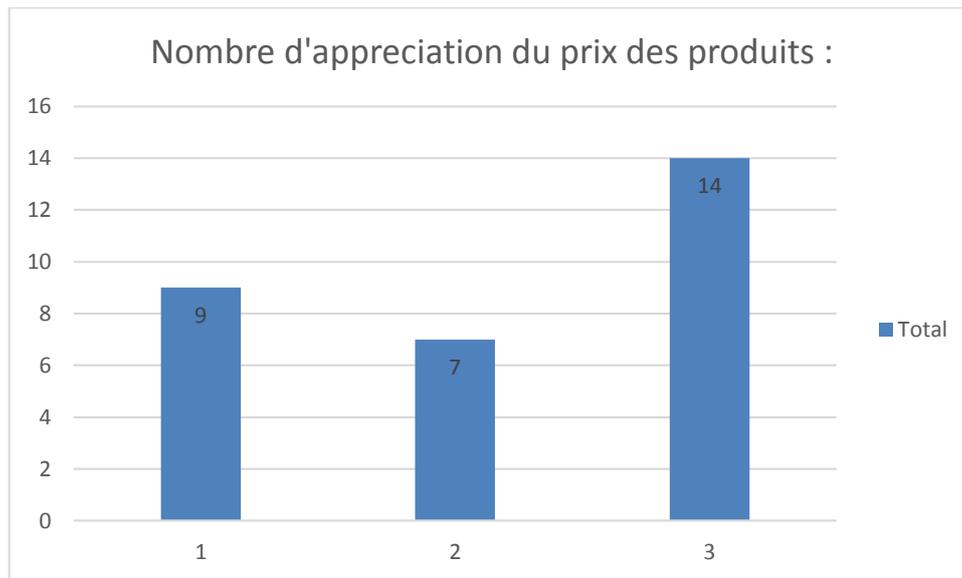
Source : Elaborer par nous-mêmes

Nous remarquons que 18 sur 30 clients apprécient le service de livraison de l'entreprise Cevital, 7 sur 30 juge que le service de livraison est moyen, 5 sur 30 n'apprécie pas du tout le service de livraison et cela à cause du relationnel entre les livreur, chauffeur et les clients.

3/ Concernant la qualité des produits de Cevital, la réponse était positive et l'ensemble des clients s'est mis d'accord sur l'excellence de la qualité.

4/ L'appréciation du prix des produits n'est pas le même et varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

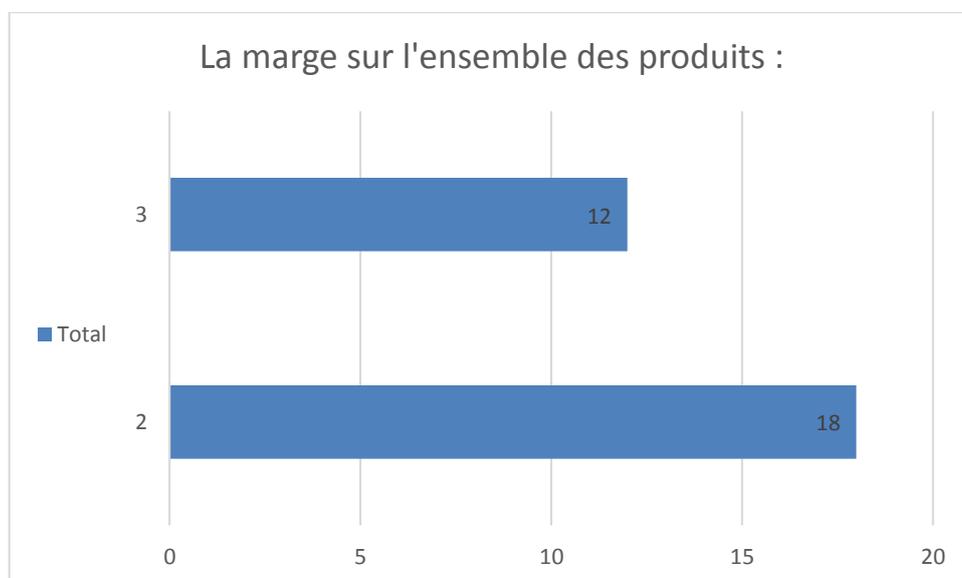
Figure N° 22 : Graphique montrant le nombre d'appréciation du prix des produits en fonction du nombre de clients



Nous remarquons que 14 sur 30 clients réclament le prix élevé des produits de Cevital, 7 sur 30 clients disent que le prix est moyen (abordable), 9 sur 30 clients apprécie le prix et jugent qu'il est excellent et ceci par rapport à la qualité des produits.

5/ L'appréciation la marge sur l'ensemble des produits n'est pas le même et varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

Figure N° 23 : Graphique montrant la marge sur l'ensemble des produits en fonction du nombre de clients

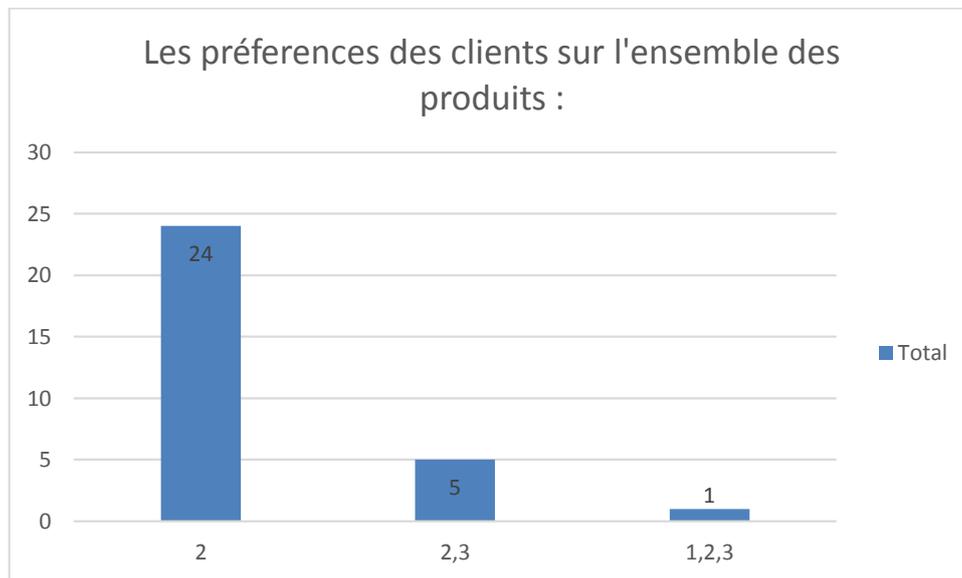


Source : Elaborer par nous-mêmes

Nous remarquons que aucun client n'apprécie la marge encaissée sur les produits de Cevital et cela est dû à l'augmentation continue de l'ensemble des produits. 12 sur 30 disent que la marge est moyenne, 18 sur 30 sont pas satisfait.

6/ L'appréciation du service de livraison n'est pas le même et varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

Figure N° 24 : Graphique montrant le nombre d'appréciation du prix des produits en fonction du nombre de clients



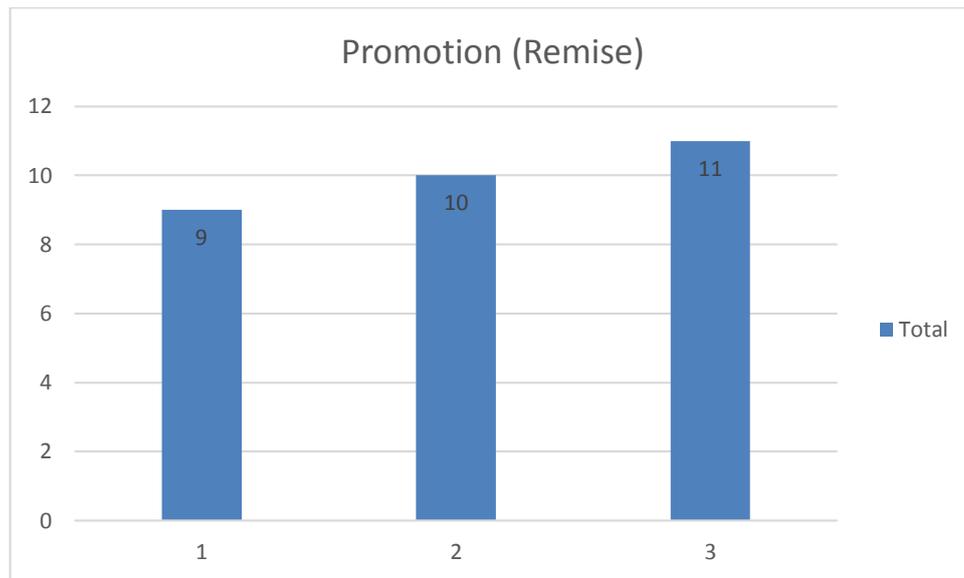
Source : Elaborer par nous-mêmes

Nous remarquons que 24 sur 30 clients préfèrent la qualité des produits, 5 sur 30 client préfèrent la qualité et le design, un client sur 30 préfèrent le prix, la qualité et le design. Nous avons constaté que le prix n'est pas une préférence et les clients l'apprécie pas.

7/ Concernant les promotions et les remises, cela varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

Figure N° 25 : Graphique montrant les promotions et les remises appliqué pour les clients.

C'est ce que démontre le graphique suivant

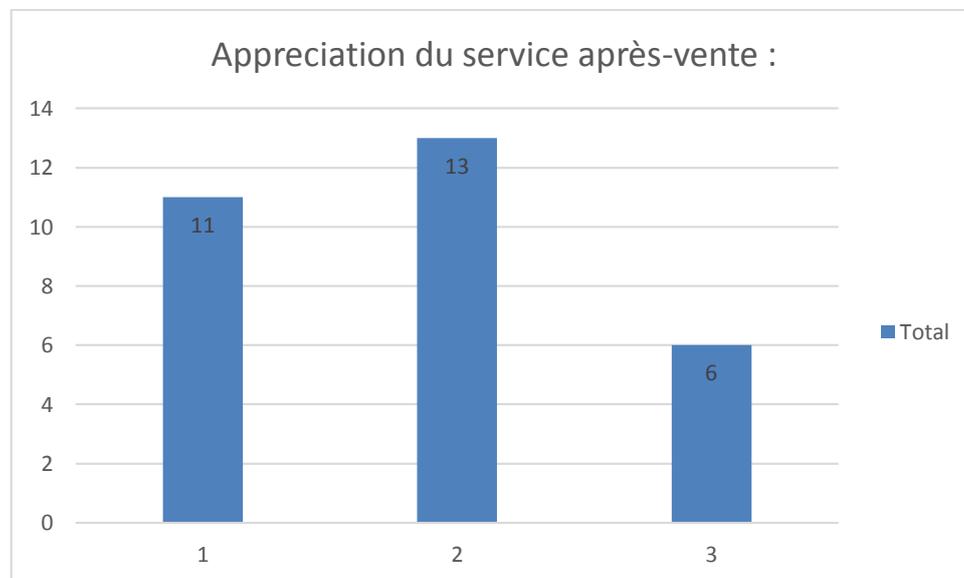


Nous remarquons que 11 sur 30 clients n'ont jamais eus de remise ou bien de promotion de la part de Cevital, 10 sur 30 clients reçoivent de temps en temps des remises et des promotions sur les produits achetés, 9 sur 30 clients reçoivent souvent des remises et des promotions et cela est dû aux quantités achetées et à la fidélité envers les produits de Cevital.

8/ Concernant l'appréciation du service après-vente cela varie selon les clients, c'est ce que démontre le graphique suivant :

Figure N° 26 : Graphique montrant les promotions et les remises appliqué pour les clients.

C'est ce que démontre le graphique suivant



Source : Elaborer par nous-mêmes

Nous remarquons que 11 sur 30 clients jugent que le service après-vente est excellent, 13 sur 30 trouvent qu'il est moyen, 6 sur 30 n'apprécie pas du tout le service après-vente et cela est dû au retard du changement des produits défectueux.

Conclusion

A travers ce troisième chapitre, nous avons démontré la structure organisationnelle de l'entreprise Cevital, les outils management utilisé pour gérer la force de vente et la décomposition de son réseau de vente.

Nous avons conclu que l'équipe de la force de vente de Cevital est forte, performante et possède un esprit concurrentiel.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La force de vente qui présente un point de différenciation entre les entreprises, ce thème que nous avons traité et qui nous a permis de nous faire une idée claire et globale sur les différents enjeux nécessaires pour que nous puissions ce travail auquel nous avons consacré énormément de temps en théorie et en pratique.

Les entreprises qui arrivent à survivre malgré les mutations de l'environnement et ses imprévus sont celles qui sont capables de s'adapter aux changements, le plus grand changement auquel le monde entier notamment les entreprises ont dû y faire face est celui imposé par la pandémie du COVID-19. Certaines entreprises se sont éteintes pour des raisons financières et managériales. D'autres ont pu mettre en place de nouvelles stratégies, de nouvelles méthodes et pratiques afin de lutter contre les risques organisationnels causés par la pandémie.

Aujourd'hui, chaque entreprise soulève le défi d'élaborer une force de vente efficace et optimale vu que c'est un élément indispensable pour la commercialisation des produits, et cela par apport à la concurrence rude sur le marché national et international.

Sur ce, le cas que nous avons traité, celui de l'entreprise Cevital SPA filière agro-alimentaire Béjaia nous a permis d'appuyer les fondements théoriques collectés au premier et deuxième chapitre.

La performance de cette entreprise ne se définit pas seulement par ses capacités de production ou la qualité de ses produits, mais aussi par l'image que lui procure sa force de vente auprès de ses clients, les commerciaux qui sont chargés de vendre les produits et de collecter les différentes informations concernant les attentes clients afin que l'entreprise puisse les satisfaire et répondre à leurs exigences avec succès.

L'entreprise Cevital agro-alimentaire a pu s'imposer comme le leader numéro un sur le marché Algérien grâce à la bonne gestion de sa force de vente.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de collecter les informations nécessaires pour répondre à la problématique et nos questionnements de départ. En effet, la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise Cevital est élaborée, structurée et gérée de manière optimale et rationnelle. Le recrutement sélectif des éléments brillants, dynamiques et attentifs est essentiel, cependant pour les gérer l'entreprise suit une politique claire qui est la segmentation client ; chaque commercial est destiné pour une niche de client et cela pour maximiser les bénéfices et fidéliser la clientèle.

La rémunération qui est la motivation essentielle des commerciaux est largement satisfaisante au sein de cette entreprise, ce qui explique les efforts fournis par les employées et

leur progrès remarquables en terme de vente. Le contrôle et l'évaluation des résultats réalisés est effectué en classements hiérarchiques c'est-à-dire le superviseur contrôle le travail des pré-vendeurs, livreurs et chauffeurs. Le chef de zone contrôle le travail des superviseurs et cela à travers des indices de performances intégrés dans des logiciels.

Nous avons pu démontrer la bonne gestion de la force de vente de Cevital ainsi que sa structure, notre enquête sur le retour clients de l'entreprise Cevital de la wilaya de Béjaia, nous a mené à distinguer certaines faiblesses dans ce processus de force de vente :

- Le manque de moyens logistiques qui sont mis à dispositions des pré-vendeurs ce qui les empêchent d'arriver aux endroits lointains et isolés.
- L'inexistence de formations relationnelles pour l'équipe de la force de vente, ce qui explique la mauvaise relation des vendeurs avec certains clients.

De ce fait, nous recommandons à l'entreprise certaines solutions :

- Il serait profitable d'attribuer des voitures de services pour les pré-vendeurs afin d'élargir leur déplacement et atteindre les clients lointains.
- Organiser des formations régulières dans le relationnel pour l'équipe de la force de vente dans le but de les former et mettre à jour leurs connaissances.

Enfin, il était en notre faveur que nous étions encadrés et dirigés par un superviseur au sein de l'entreprise Cevital, qui a pu nous fournir ces informations précieuses. Ce travail de recherche pourrait davantage être repris en profondeur afin d'assurer une continuité sur d'autres problématiques autour de la force de vente et la méthodologie suivie à travers notre étude de cas pourrait servir comme feuille de route pour d'autres entreprises algériennes.

Bibliographie

1. André MARCHAL : logistique : supply Chain management ; Edition ellipse ; paris ; 2006 ; p145.
2. BAGLIN MARCHAL (G) et autre ; op.cit. ; p189.
3. BAGLIN MARCHAL(G) et autre ; management industriel et logistique : conception et pilotage de la supplie chaine ; Edition ECONOMICA ; 4eedition ; France ; paris ; p188.
4. BAKHOUCHE (B), DJINNI (R), la logistique à l'international pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, université de Bejaia, 2015
5. BENOUN.M.- Marketing : savoirs et savoir-faire. - 2ème édition. Paris : Economica, 1991.- 381P
6. C. HAMON.PLEZIN.A. TOULLEC, opt, cit, Paris, 2002, page 256.
7. C.HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management da la force de vente » ,2eme Ed, dunod, paris, 2000, page 275,276
8. CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.
9. Chirouze Alexander, Chirouze Yves, introduction au marketing, paris : Foucher 2001
10. CHIROUZE Yves « le marketing tome 2 », Edition Chotard, Paris, 1997, P 90.
11. CHIROUZE Yves, « Le marketing tome 2 », édition Chotard, paris, 1997, p 90.
12. COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris, p.254.
13. DEMEUR (C) : Aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6eme édition, 2008, Paris, p.267.
14. DEMEUR (C), op cit. P.267.
15. DEMEUR.C, « aide-mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 275
16. DEMEURE Claude « Marketing, aide-mémoire », 6ème édition DUNOD, Paris, 2008, P 271.
17. DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6ème édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.
18. DEMEURE Claude, « le marketing », 2ème édition SIREY, 1999, P226.
19. DEUMEUR. C.- Marketing.-Paris : 2éme édition SIREY.-2001.-262P.
20. DO MARCOLINO Pierre-Michel, « Les meilleures pratiques du commercial », Paris : Edition d'Organisation, 2009, P299-300.
21. DUBOIS & JOLIBERT, 1998, p. 510 et 511
22. DUBOIS, JOLIBERT, « le marketing fondements et pratiques », 3eme Ed, 1998, P.510
23. FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier. -Gestion des ressources humaines. - 2eme édition. - Canada. - 2001, 335P.
24. FERY.J. P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1e édition, 1988, page9.
25. GUAY Richard, LACHANCE Yves.-La gestion de l'équipe de vente.-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.- 230P.
26. HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente ». 3ème édition Dunod, Paris, 2002, P 292.
27. HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « 40 fiches marketing », Edition le génie des glaciers, Paris, 2002, P192
28. HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 2ème édition Dunod, paris, 2000, p64, 65.
29. HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit. 74.
30. HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A.-gestion commercial et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993, page 38.
31. HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, op.cit. p.249-253
32. HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, Op.cit. p.253, 254

33. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 297
34. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 222
35. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 248
36. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2004, page 160
37. <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>
38. http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission,var_recherche=commission
39. <https://www.capital.fr/votre-carriere/quels-sont-les-differents-types-de-management-1425723>
40. <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/m/management-les-outils-de-stimulation-dune-equipe-.php/> consulté le : (23/05/2022 à 14 :54).
41. JULIENS François : planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste : production, 2008, p33.
42. JULIENS François, Op-cité, p33.
43. KOTLER (P) et DUBOIS (B). -op.cit. -.631P.
44. KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000, p.612
45. LANGUE Manuel et MOUTOT Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Paris, édition d'organisation, 2008, P130.
46. LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « Mercator », DALLOZ, 7eme édition, P.463.
47. LEROUX Éric : « Mangement des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance », Magnard – Vuibert, 2eme édition, Paris, octobre 2014, P. 3-4.
48. LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 66-67
49. MACHURET Jean-Jacques – DELOCHE Dominique–CHARLOT DAMART Jacques « commerciator », paris, inter Edition, 1994, P503.
50. MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils.-Paris : Ed économique.-1998,-p.378.
51. Marbach Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, Paris, 1999.
52. MERZOUK Salah Eddine, problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une Chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grande de docteur en automatique et informatique, université de technologie de belfort, 2007, p14.
53. Mohamed Zied Rabai, « politique de pilotage de flux dans la chaîne logistique : impacte de l'utilisation des prévisions sur la gestion de stock », thèse de doctorat, PP.8-9.
54. MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.
55. MOULOUA Zerouk ; Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut National polytechnique de Lorraine ; France ; 2007 ; P14.
56. P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, édition DUNOD, Paris, 1999.Page 5
57. Pierre Zermati ; la pratique de la gestion des stocks ; Édition DUNOD ; 4eédition ; paris ; 1990 ; p16
58. PIMOR Yves, « logistique : production, distribution, soutien » édition DUNOD, 5ème édition, paris, 2005, p5.
59. RAMOND.P.- Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2eme édition, ED MEXIMA, Paris, 2002, page143.

60. Rémy Le Moigne, Supplychain management : « Achat, production, logistique, transport, vente », édition DUNOD, paris, 2013, p4.
61. RENE Y. DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998, page 139
62. ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), « Management : l'essentiel des pratiques », Edition Pearson éducation, Paris, 2004, P 434.
63. VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N). - La distribution. - 2eme édition. Paris : Edition de Beock. - 2005.- 366P.
64. VIOT (Catherine). - l'essentiel sur le marketing. -Paris : Edition Berti. - 2005.- p.232.232
65. WEISS Dimitri « les ressources humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P.419
66. ZEYL Alfred, DAYAN Armand « Force de vente : Direction, organisation, gestion », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 232
67. ZEYL Alfred, DAYAN Armand, op.cit., P 411.
68. ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « management de la force de vente », édition Pearson, paris, 2011, P. 228-229.
69. ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212.
70. ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47
71. ZEYL.A, DAYAN.A, op cit, page 192

Résumé

La force de vente est le facteur essentiel après la production au sein de l'entreprise Cevital, ignorer cette fonction c'est négliger sa performance commerciale. Aujourd'hui, elle est considérée comme un élément primordiale pour atteindre les différents objectifs et connaître les attentes des clients.

Ce travail vise à mettre en évidence les différents outils et moyens mise en place par l'entreprise afin de bien gérer sa force de vente.

Au sein de l'entreprise Cevital nous avons pu récolter les informations nécessaires pour élaborer ce travail, la structure et l'organisation des commerciaux est en laissant direct avec le processus de rémunération et motivation cela explique la performance individuelle et collectif de l'équipe de la force de vente.

La satisfaction des clients est le premier objectif de la force de vente, pour cela l'entreprise doit se doter d'un processus de formation efficace pour fidéliser sa clientèle et gagner encore plus des parts de marché.

Abstract

The sales force is the essential factor after production within the Cevital company, to ignore this function is to neglect its commercial performance. Today, it is considered a key element in achieving the various objectives and knowing the expectations of customers.

This work aims to highlight the different tools and means put in place by the company in order to properly manage its sales force.

Within the company Cevital we were able to collect the information necessary to develop this work, the structure and the organization of the commercial ones is by leaving direct with the process of remuneration and motivation this explains the individual and collective performance of the team of the wind strength.

Customer satisfaction is the first objective of the sales force, for this the company must have an effective training process to build customer loyalty and gain even more market share.

QUESTIONNAIRE

1. Présenter-nous la hiérarchie de l'entreprise ?
2. Présenter-nous l'organigramme de la force de vente de Cevital ?
3. Présenter-nous le découpage de la force de vente de Cevital dans la wilaya de Béjaia ?
4. Schématiser le processus de vente de votre région ?
5. Il y'en a combien de distributeurs dans votre zone ?
6. Citer nous les composants de votre équipe ?
7. Quels sont les différents objectifs de l'entreprise concernant la commercialisation des produits ?
8. Comment avez-vous été recruté ?
9. Comment vous êtes rémunérés ?
10. Comment contrôlez-vous le travail des commerciaux ?
11. Quelle est la gestion du personnel que vous adoptez ?
12. En tant que superviseur quelles sont vos missions et vos apports à l'entreprise ?
13. Quelles sont les indicateurs d'analyse de la performance individuelle au collectif de votre équipe ?
14. Quelles sont les différentes tâches et comment vous les distribuez ?
15. Quels sont les différents intermédiaires commerciaux et leur statut ?
16. Comment arriver à proposer des améliorations à sa hiérarchie ?
17. Comment se passe-t-il le passage des informations dans votre équipe ?
18. Décrypter nous le réseau de distribution que vous supervisez ?
19. Comment vous prospecter le marché ciblé ?
20. Comment analyser le relationnel entre le client et le distributeur ?
21. Comment évaluer la concurrence ?
22. Comment la crise sanitaire a impacté vos ventes et quels sont les outils que vous avez utilisés pour faire face à cette pandémie ?
23. Avez-vous pris des mesures commerciales pour anticiper ou bien géré les différentes difficultés que votre entreprise peut rencontrer au future ?
24. Expliquer nous l'évolution du chiffre d'affaires de la filière agro-alimentaire ?

QUESTIONS / REPONSES

Numéros	Identifiant	Adresse	Nombre de livraison par mois	Appréciation du service de livraison :	Qualité du produit :	Appréciation du prix des produits :	Marge sur l'ensemble des produits :	Les préférence des clients sur l'ensemble des produits :	Promotion (Remise)	Appréciation du service après-vente :
				1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre	1- Excellente 2- Moyenne 3- Médiocre	1- Excellent 2- Moyen 3- Elevé	1- Elevé 2- Moyenne 3- Pas satisfait	1- Prix 2- Qualité 3- Design	1- Souvent 2- Dé fois 3- jamais	1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre
1	Superette « Yahiaoui »	Cité douanier	4	1	1	1	2	1,2,3	1	1
2	Superette « Khaldi »	Bir essalam	4	1	1	3	2	2	2	1
3	Superette « Le bon choix »	Cité tobal	4	1	1	3	3	2	1	1
4	Superette « Prestige »	Cité tobal	4	1	1	3	2	2	1	1
5	Superette « Man ciné »	Cité tobal	4	1	1	1	2	2,3	1	1
6	Superette « Cheurfi »	Lekhmis belhocine	4	2	1	3	3	2	3	3
7	Superette « Mini market »	El Qods	4	2	1	3	2	2	3	3
8	Superette « Deradji »	Les 4 chemins	4	1	1	1	2	2,3	1	1

Numéros	Identifiant	Adresse	Nombre de livraison par mois	Appréciation du service de livraison :	Qualité du produit :	Appréciation du prix des produits :	Marge sur l'ensemble des produits :	Les préférences des clients sur l'ensemble des produits :	Promotion (Remise)	Appréciation du service après-vente :
				1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre	1- Excellente 2- Moyenne 3- Médiocre	1- Excellent 2- Moyen 3- Elevé	1- Elevé 2- Moyenne 3- Pas satisfait	1- Prix 2- Qualité 3- Design	1- Souvent 2- Dé fois 3- jamais	1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre
9	Superette « la famille »	EL Qods	4	1	1	1	2	2	3	2
10	Superette « Djouder »	La ville rondpoint	4	3	1	2	3	2	2	2
11	Superette « Bab el fouka »	Bab el foqa	4	3	1	3	3	2	3	2
12	Superette « Ritaj mall »	Rue pépinière	4	2	1	2	3	2	2	2
13	Superette « le bon prix »	Les 100 lgmt	4	1	1	1	2	2,3	1	1
14	Superette « La source »	La zone	4	3	1	2	2	2	2	3
15	Superette « La citadelle »	Sidi Ahmed	4	2	1	2	2	2	2	3
16	Mini superette	Route des oliviers	4	1	1	2	2	2	3	2

Numéros	Identifiant	Adresse	Nombre de livraison par mois	Appréciation du service de livraison :	Qualité du produit :	Appréciation du prix des produits :	Marge sur l'ensemble des produits :	Les préférences des clients sur l'ensemble des produits :	Promotion (Remise)	Appréciation du service après-vente :
				1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre	1- Excellente 2- Moyenne 3- Médiocre	1- Excellent 2- Moyen 3- Elevé	1- Elevé 2- Moyenne 3- Pas satisfait	1- Prix 2- Qualité 3- Design	1- Souvent 2- Dé fois 3- jamais	1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre
17	Superette « Hassaini »	Iheddaden	4	1	1	1	2	2,3	1	2
18	Superette « Moussaoui »	Iheddaden	4	1	1	1	2	2	1	2
19	Superette « Chez MOMO »	Les 600 lgts	4	1	3	3	3	2	3	3
20	Superette « Madi »	Les 600 lgts	4	1	1	1	2	2,3	2	2
21	Superette « Mohdeb »	Les 300 lgts	4	1	1	1	2	2	1	1
22	Superette « Chez nassim »	Les 300 lgts	4	1	2	2	3	2	3	2
23	Fran prix Market	Sidi ahmed	4	1	2	2	3	2	3	2
24	Alimentation générale « Nourredine »	Naceria	4	1	3	3	3	2	3	2

Numéros	Identifiant	Adresse	Nombre de livraison par mois	Appréciation du service de livraison :	Qualité du produit :	Appréciation du prix des produits :	Marge sur l'ensemble des produits :	Les préférence des clients sur l'ensemble des produits :	Promotion (Remise)	Appréciation du service après-vente :
				1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre	1- Excellente 2- Moyenne 3- Médiocre	1- Excellent 2- Moyen 3- Elevé	1- Elevé 2- Moyenne 3- Pas satisfait	1- Prix 2- Qualité 3- Design	1- Souvent 2- Dé fois 3- jamais	1- Excellent 2- Moyen 3- Médiocre
25	Alimentation générale « Madjid »	Quartier seghir	4	1	1	3	3	2	3	2
26	Alimentation générale « Bachioua »	Iheddaden	4	3	1	3	3	2	3	2
27	Alimentation générale « Necria »	Naceria	4	1	1	3	2	2	2	1
28	Alimentation générale « Kharouni »	Route des Aiguades	4	3	1	3	3	2	2	1
29	Superette J3	Sidi ahmed	4	1	1	3	2	2	2	1
30	Family market	Dawadji	4	1	1	3	2	2	2	3