

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des sciences commerciales



Mémoire fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : marketing industriel

Thème

**Le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle
CAS DE : GENERAL EMBALLAGE**

Réalisé par:

SAIDANI ABDELHAFID

GHANEM CHAFIA

Encadré par:

MERIDJA AZEDDINE

Année universitaire 2023/2024

Dédicace

Merci mon dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve j'ai l'honneur de dédier ce modeste travail :

A mon père, mon bien-aimé, mon âme, mon soutien et ma vie que j'aime, permettez-moi de vous exprimer mon grand amour pour vous, mon attachement et ma grande appréciation pour votre personne. Je suis fière d'être votre petite fille gâtée et d'avoir enfin pu réaliser ce que vous espérez. Vous n'avez jamais cessé de déployer tous vos efforts pour répondre à mes besoins, m'encourager et m'aider à choisir le chemin du succès. Votre patience, votre bonne foi, vos précieux conseils et votre confiance en moi ont joué un rôle majeur dans ma réussite. Assurez-vous, mon cher père, que vous trouviez dans cet humble travail le fruit de vos sacrifices. Je prie dieu de vous accorder la santé et le bien-être et de vous protéger de tout mal.

A ma mère, tu es la lumière qui éclaire mon chemin, la voix qui me guide et l'amour qui m'enveloppe de chaleur. Tu m'as appris à aimer sans condition et à voir le meilleur dans chaque personne merci pour tout ce que tu es et pour tout ce que tu fais je t'aime infiniment. Maman, tu es la personne la plus douce et la plus aimante que je connaisse tu es toujours là pour moi, avec un sourire chaleureux et des mots gentils.

A Sabrina, mon âme sœur, que je considère comme ma deuxième mère, je te remercie pour ton amour et ton soutien à mon égard. J'espère que Dieu te protège, toi et ta petite famille de tout mal. **A Katia**, ma sœur bien-aimée, tu es toujours à mes côtés merci très peu. Je ne trouve pas de mots pour exprimer mon amour pour toi. Merci pour ton soutien dans la réalisation de mes rêves. Je prie Dieu de réaliser tous vos désirs et de vous donner une nouvelle vie pleine d'amour et de tendresse. Je n'oublierai jamais Dalila pour tout ce qu'elle a fait pour moi.

A mes frères, Read et Azzedine pour votre soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance, sans oublier Lydia et mon petit cœur Dylan.

A ma grande famille, pour tout l'amour que vous me portez, et vos encouragements tout au long de mon parcours, pour tous les bons moments passés en famille.

A mon binôme, qui m'a soutenu tout long de ce travail, tu étais comme mon frère, nous avons surmonté toutes les difficultés ensemble. Abdelhafid

A Idris, je voudrais prendre un moment pour te remercier du fond du cœur pour tout le soutien incroyable que tu m'as apporté pendant ma soutenance. Ces derniers jours ont été intenses, mais grâce à toi, ils ont été aussi remplis d'amour et de soutien inconditionnel. Chaque sourire, chaque geste d'affection m'a rappelé à quel point je suis chanceuse de l'avoir dans ma vie merci.

A mes amis (Idir, Idir, Loudmila, Chico), pour votre soutien et écoute. Pour être toujours là pour moi ; pour tous les fous rires et les discussions.

Enfin je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont aidée et soutenue pendant toutes ces années et que j'ai pu oublier de citer, veuillez trouver ici toute ma reconnaissance.

CHAFIA.

Dédicace

A mon père, dont la sagesse et les encouragements m'ont guidé dans les moments de doute,

A ma mère, qui a été ma source d'inspiration et de force

A ma tante, dont le soutien sans faille m'a donné la confiance nécessaire pour aller de l'avant,

A mon oncle, dont les conseils éclairés ont enrichi ma réflexion.

A mon frère et ma petite princesse (sœur), qui ont partagés avec moi les hauts et les bas de ce voyage, et dont la présence a été un soutien constant et précieux,

A ma binômes, compagne de travail et de réflexion, dont la collaboration a enrichi notre projet et renforcé notre détermination .CHAFIA

A tous mes amis, qui ont été mes compagnons de route, mes confidents et mes source de renforce .Leurs encouragements, leurs conseils et leurs amitié ont illuminé chacune de mes journées d'étude et m'ont permis d'avancer avec confiance.

Ce mémoire est dédié a chacune de ces personnes exceptionnelles, qui ont contribué a façonner mon parcours et a faire de cette expérience un moment inoubliable.

Merci du fond du cœur pour votre soutien indéfectible et votre amour inconditionnel.

ABDELHAFID.

Remerciement

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

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

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction commerciale de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE en particulier Mr DJEBARA Djamel et Mlle SLIFI Katia.

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur, Meridja Azzedine, pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département sciences commerciales de l'université Abderrahmane Mira Bejaia et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire. Et je remercie MR. Mahnaoui Abdesllam pour ses conseil et son soutien durant notre projets.

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

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

LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	Page
1	les objectifs quantitatifs de la force de vente	07
2	les objectifs quantitatifs de la force de vente	08
3	Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée	25
4	les outils d'évaluation	31
5	les avantages et les limites de formations assurées par l'entreprise	38
6	les avantages et les limites de formation inter ou intra-entreprise.	39
7	les avantages et les limites de L'e-formation	40
8	les avantages les inconvénients du fixe	44
9	les avantages et les inconvénients de la commission	44
10	les avantages et les inconvénients de la prime	45
11	L'évolution de l'entreprise General Emballage	60
12	Les produit principaux de General Emballage	67
13	Les ressources humaines de GE	70
14	Les principaux clients de GE	73
15	Les principaux fournisseurs de GE	73
16	Les taches et les missions de la structure force de vente de GE	78
17	Evolution en % du CA de l'année 2023 par rapport à celle de 2022	84
18	Taux de réalisation de CA par rapport aux objectifs	85
19	Taux de satisfaction des clients	87

20	Choix d'être commercial	90
21	Choix d'entreprise	91
22	Période de travaille chez GE	92
23	La satisfaction du travaille à GE	93
24	Information sur les objectifs	94
25	Définition des taches des vendeurs	95
26	La considération	96
27	Les moyens de recrutement	97
28	La formation	98
29	Pratique de formation utilisée	99
30	L'adaptation de la formation	100
31	La rémunération des vendeurs	101
32	Prime pour un travail exceptionnel	102
33	L'évaluation des vendeurs	103
34	Evaluation des agents	104
35	Répartition d'Age	105
36	Statut marital	106
37	Poste de vendeur	107
38	Niveau d'instruction	108
39	La durée de travail / rémunération	109
40	Poste / rémunération motivante	110

LISTES DES FIGURES

N° Figure	Intitulé	Page
1	Organigramme de la structure de la FDV par zone géographique	14
2	Organigramme de la structure de la FDV par produits	15
3	Organigramme de la structure de la FDV par marché	17
4	Force de vente interne	21
5	Force de vente externe	22
6	Situation géographique de l'entreprise GE	64
7	Les principaux clients de GE	72
8	Structure force de vente de GE	77
9	évolution en % de CA de l'année 2023 par rapport à celle de 2022	85
10	taux de réalisation du CA par rapport aux objectifs	86
11	Taux de satisfaction client	87
12	choix d'être un commercial	90
13	le choix de l'entreprise	91
14	Période de travail	92
15	la satisfaction de travaille	93
16	information sur les objectifs	94
17	Définition des taches des vendeurs	95
18	considération des commentaires des vendeurs	96
19	Les moyens de recrutement	98
20	La formation	99
21	Pratique de formation utilisé	100
22	Adaptation de formation	101
23	Rémunération des vendeurs	102
24	Prime pour un travail exceptionnel	103
25	L'évaluation des vendeurs	104
26	évaluation des agents	105
27	Répartition de l'âge	106
28	Statut matériels	107
29	Poste de vendeurs	108
30	Niveau d'instruction	109

Sommaire

Dédicace

Dédicace

Remerciement

LISTE DES TABLEAUX

LISTES DES FIGURES

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la force de vente.....	5
Section 1 : Les notions de base sur la force de vente.....	6
Section 2 : La structure de la force de vente.....	13
Chapitre II : Management de la force de vente et la performance commercial.....	28
Introduction :.....	29
Section 1 : Management de la force de vente.....	29
Section 2 : La performance commerciale de l'entreprise.....	54
Chapitre III :Présentation de l'entreprise General Emballage.....	60
Section 1 : hestorique de l'entreprise.....	61
Section 2 : L'environnement de l'entreprise General Emballage.....	68
Chapitre 4 : Management de la force de vente au sein de l'entreprise General Emballage.....	80
Section 01 : l'organisation de la force de vente de General Emballage.....	80
Section 2 :L'analyse des résultats commerciaux de General Emballage.....	87
Conclusion générale.....	118
Références bibliographique.....	122
Annexes.....	125
Table des matières.....	130
Résume.....	139

Introduction générale

Introduction générale

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

Quels qu'ils soient, les talents individuels ne suffisent plus aujourd'hui à conquérir, puis à conserver les marchés modernes, la concurrence nationale et internationale étant de plus en plus organisée, c'est l'activité conjuguée de l'ensemble de ceux qui ont pour mission de vendre pour le compte de l'entreprise. De ce fait le management et la gestion de la force de vente de l'entreprise deviennent un passage obligé pour agir avec efficacité, à l'égard des objectifs définis par les dirigeants.

Les entreprises dépensent des sommes considérables pour former leur personnel de vente à l'art de la vente. La raison de cette attention portée à la vente personnelle est simple : dans la plupart des entreprises, le personnel de vente est le lien le plus important avec le client. Pour le client, le vendeur est l'entreprise. Cette dernière entreprise donne des informations sur le client à l'entreprise. La survie et l'existence de toute entreprise dépendent du marché. La force de vente qui maintient ce lien mérite donc une réflexion approfondie en termes de définition des recrutements, à sa formation et son maintien et son formation. Les efforts de marketing les mieux conçus et les objectifs de stratégie et de structuration. Compte tenu des coûts souvent importants liés au mieux planifiés peuvent échouer parce que sa force de vente est inefficace. Il y a de bonnes raisons de souligner l'importance de la tâche de la vente et de justifier les tentatives d'amélioration de l'efficacité dans ce domaine.¹

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients.

Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaires.

¹ https://www.researchgate.net/publication/46567914_factors_for_a_successful_sales_forceduring_the_corporate_lifecycle.

Introduction générale

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

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

De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale sur la question :

« « Comment General Emballage doit procéder à la gestion de la force de vente pour optimiser ses ventes ? » »

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

- Quel est le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise ?
- Comment la force de vente de Général emballage est-elle organisée et gérée ?
- Comment se déroule le processus de recrutement et de formation de sa force de vente ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa force de vente ?

Pour bien cerner notre problématique, notre travail s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- La force de vente joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- La bonne formation des vendeurs de général emballage et leur connaissance des produits vendus permettent de créer une bonne relation entre les vendeurs et les intermédiaires.

Pour vérifier nos suppositions initiales, nous avons choisi une méthode descriptive et analytique qui constitue une enquête sur le terrain travers un questionnaire. Celui-ci spécifiquement les clients intermédiaire de notre entreprise, visant à évaluer leur niveau de satisfaction et à comprendre la dynamique de leur relation avec nos vendeurs.

Pour accomplir notre travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages traitent le marketing en général et la force de vente, de l'observation, documents internet, article, des rencontres avec des responsables.

Introduction générale

Notre travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise Générale emballage (GE) qui sera présentée dans notre chapitre pratique. Notre contribution dans le cadre de cette étude porte sur le thème suivant : Management de la force de vente dans une entreprise industrielle GE.

Dans le premier chapitre composé de deux sections dont la première section consacrée sur « les notions de base sur la force de vente », qui englobe sa définition, ses objectifs, ses missions, et sa place stratégie marketing, et la deuxième section consacrée sur : « l'organisation de la force de vente », dont on présente sa composition, sa structure, sa taille, et ses types.

Le deuxième chapitre composé de deux sections dont la première intitulée « Management de la force de vente, en ce qui concerne le recrutement, formation, rémunération animation et stimulation de vendeur, ainsi, le contrôle et l'émulation de la force de vente, la deuxième section intitulée « la performance commerciale de l'entreprise » qui englobe sa définition et ses indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Le troisième chapitre composé de deux sections, dont la première est consacrée sur « présentation de l'entreprise de Générale Emballage », il intitulé sa présentation et historique de GE, géographique et la forme juridique, son organisation, et ses tâches. La deuxième section intitulée de : « l'environnement de l'entreprise » dont on présente sa gamme produits, et ses moyens humains ainsi ses clients et ses concurrents.

Le quatrième chapitre intitulé « Management de la force de vente de GE et l'analyse des résultats », qui se compose de trois sections dont la première est intitulée « l'organisation de la force de vente de GE », en ce qui concerne, les objectifs, la structure, typologie, et la taille de GE, et la deuxième section intitulée « la performance commerciale de GE », en ce qui concerne l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative, la troisième section intitulée « analyse des résultats ».

Chapitre I

Généralités sur la force de venté

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing (politique de produit), mais ils ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte, des moyens d'actions à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens : on trouve la force de vente.

Dans ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer à un certain degré les fondements théorique concernant la force de vente, et que nous avons réparti en deux sections.

Dans la premier section intitulé sur les notions de la force de vente par rapport à ses objectifs, missions, importance de la force de vente, ainsi que la structure de la force de vente, les composions, l'organisation, la taille, et les différentes types de statuts de la force de vente.

Section 1 : les notions de base sur la force de vente

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

Dans cette section on présente plusieurs définitions des différents auteurs, les notions de bases nécessaires pour reconnaître une force de vente.

1. Définitions de la force de vente

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

Selon MARK 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

Selon 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 »³

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

² MARK BENOUN : « Marketing savoir et savoir faire », 2eme édition village mondial, paris 2001 p 68.

³ YVES CHIROUZE : (marketing), édition Chotard, tom 2, paris 1989 p86.

Les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »⁴

CLAUDE DEMEURE dis 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 service »⁵

La définition la plus simple de la force de vente est : « l'ensemble de personnel qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, a pour fonction de vendre produits et services ». ⁶

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

2. Objectifs de la force de vente :

Les objectifs de la force de vente constituent le premier élément de la chaîne et des méthodes du système de gestion de la force de vente. Ils varient selon l'entreprise et sont fixés par les spécialistes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise.

En effet, avant de lancer une activité de vente, les vendeurs recrutés doivent connaître la politique générale de leur entreprise. Les objectifs de la force de vente se partagent en deux catégories, l'objectif quantitatifs et l'objectif qualitatif.

⁴ JACQUES LENDREVIE : « Mercator », DALLOZ, 7^{ème} édition p463.

⁵ CLAUDE DEMEURE : « marketing » 2^{ème} éditions SIREY 1999, p226.

⁶ DEBOURG (M), CLAVELIN(J), PERRIER (O) : « pratique du marketing », BERTI édition, 2^{ème} édition Alger, 2004 p.267.

Dans ce premier tableau on va présenter les objectifs quantitatifs de la force de vente :

Tableau N°1 : les objectifs quantitatifs de la force de vente

	Caractéristiques	Domaine d'application
<p>Objectifs</p> <p>Quantitatifs</p>	<p>*Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage ou en points.</p> <p>*Faciles à mesurer, à fixer, à comprendre.</p>	<p>*Ventes (Augmenter le CA, les quantités vendues...)</p> <p>*Marges (Maintenir le taux de marge, ne pas accorder plus de remise aux clients...)</p> <p>*Clients (consacrer des visites à la prospection)</p> <p>*Organisation (réduire les frais de déplacements, visiter des clients supplémentaires par semaine...)</p>

Source : HAMON (C) , LEZIN (P), TOULLEC (A) : « Gestion et management de la force de vente », Dunod, 3ème édition, Paris 2002.P7

Dans le deuxième tableau on va présenter les objectifs qualitatifs de la force de vente :

Tableau N°2 : les objectifs qualitatifs de la force de vente

	Caractéristiques	Domaine d'application
<p>Objectifs</p> <p>Qualitatifs</p>	<p>*Moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation</p>	<p>*Image de marque de l'entreprise (améliorer la qualité des produits et services proposés, l'efficacité de l'équipe commerciale, des vendeurs)</p> <p>*Service clients (optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients...)</p> <p>*Réseau commercial (motiver les intermédiaires, animer le réseau des distributeurs...)</p> <p>*Suivi des contrats (surveiller les livraisons, fidéliser les clients...)</p> <p>*Gestion comptes clients (diminuer les risques de non recouvrement des créances)</p> <p>*Organisation de l'activité (optimiser la gestion du secteur)</p>

Source : HAMON (C) , LEZIN (P), TOULLEC (A) : « Gestion et management de

La force de vente », Dunod, 3^{ème} édition, Paris 2002.P7

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).⁷

3. Les missions de la force de vente

L'activité de vente s'est vue progressivement au fil du temps, en conséquence aux exigences continues de la clientèle poussant ainsi l'entreprise à investir de plus en plus dans le domaine commercial : assignant alors aux vendeurs plusieurs tâches importantes en rapport avec la stratégie générale de l'entreprise et sa politique marketing.⁸

3.1. La communication

C'est un moyen de contacts entre le vendeur et le client, dans le but d'informer ce dernier sur les produits, les services de l'entreprise et aussi sur l'entreprise elle-même, en se basant sur les moyens du marketing directe (documents, phoning, catalogues). Ainsi donc représenter l'entreprise et refléter son image auprès des clients : « la communication par masse media »⁹

3.1.1. La prospection (l'avant-vente)

Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients. Leur activité est ardue et ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent en plus de leurs aptitudes commerciales un bagage technique pour montrer aux futurs clients comment les produits peuvent leur permettre de résoudre des problèmes multiples.¹⁰

3.1.2. La vente

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire. »¹¹

⁷ CHIROUZE Alexander, CHIROUZE Yves, introduction au marketing, paris Foucher 2001

⁸ KOTLER,P « marketing management »,12^{ème} édition Pearson Education, Paris 2006 P08

⁹ LENDREVIE-LEVY-LINDON « Mercator » 8^{ème} ED, DUNOD, Paris 2006 P.391

¹⁰ HELFER (J-P), ORSONI (J), « Mercator », 7^{ème} édition, Vuibert, coll. « gest », Paris 2001P.400

¹¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) « marketing management » 10^{ème} édition, édition Publi-Union Paris 2000 P.734

Cette étape de vente, une reconnaissance des besoins du client et la capacité à y répondre lui permet l'élaboration d'une offre personnalisée en fonction de ses attentes, avec une négociation sur les différents paramètres de service et de prix. EN effet, les principales missions de la vente sont : l'explication technique du produit ; l'argumentation financière ; la mise au point de l'offre ; la remise de la proposition ; la prise de commande.

3.1.3 L'après-vente (le suivi)

L'installation d'un service après-vente qu'il soit technique ou commercial est très important pour renforcer la relation nouée avec les clients.

En effet, les principales missions de l'après-vente sont : le suivi technique en usine et chez le client : la réception des commandes ; l'information ; la formation pour l'exploitation ; l'entretien ; le contact avec les utilisateurs.

3.1.4 La remontée d'information

Les vendeurs ont une tâche complémentaire qui est celle de transmettre à leurs responsables des informations intéressantes sur l'environnement de l'entreprise.¹² Donc, la force de vente joue un rôle important dans le système d'information marketing (SIM), aussi, elle est considérée comme vecteur de communication .elle doit être à la fois :

- Le support de communication de son entreprise.
- L'interlocuteur de confiance de l'entreprise client.
- Le conseiller-expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux des solutions mieux adaptées.
- Le sondeur des décisions d'achat, de marché, des besoins
- Le prospecteur assure les revenus futurs de l'entreprise

4. La place de la force de vente dans la stratégie marketing

La vente est le moyen essentiel de réussite de toute entreprise, qui s'inscrit dans un plan commercial. En effet, la force de vente est considérée comme un vecteur de communication qui est l'un des éléments du marketing mix, dont celle-ci est très coûteuse pour l'entreprise. En effet, la force de vente.

- Est un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel, celle de réaliser la vente d'un produit ou d'un service.

¹² LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit P463

- Fait partie de l'un des éléments du marketing mix qui est la communication, dont la force de vente intervient dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influence certaines variables.

- Participe activement au développement de l'entreprise 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.

Conclusion :

A travers cette première section, nous avons traité les définitions de la force de vente, les objectifs ainsi que sa mission principale de commercialiser les produits ou services, et permettre à l'entreprise d'augmenter son avantage, en fin l'importance de la force de vente.

Section 2 : la structure de la force de vente

La structure de la force de vente est une composante essentielle de la stratégie commerciale d'une entreprise, car elle détermine comment les ventes sont organisées, gérées et exécutées pour atteindre les objectifs fixés. Elle doit être conçue en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.

« Quel que soit l'organisation de la force de vente, le vendeur est l'un des éléments essentiel entre le client et l'entreprise puisque c'est lui qui représente l'image de l'entreprise et il a besoin d'une structure performant pour apporter un service de qualité »¹³

1. La composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants :¹⁴

1.1. Le vendeur

Responsable d'une grande variété de tâches, le contrôle ne se limite pas à l'entretien de vente : « 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. »¹⁵

Le vendeur, il représente l'image de l'entreprise qui à plusieurs missions et objectifs à accomplir, nouer des relations durables avec les clients.

1.2 Le chef des ventes

Encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il analyse les rapports d'activités de son équipe, il est responsable de la réalisation des objectifs de vente sur secteurs qui attribue aux vendeurs. Il anime et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente.¹⁶

¹³ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : « gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2002 P.63

¹⁴ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion et management de la force de vente », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2000, P64. 65

¹⁵ LEZEN (P) et TOULEC (A) Force de vente, Paris, Ed DOUND , 1999 ,P01

¹⁶ Ibid p01

1.3 Le directeur des ventes

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

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

1.4 Le directeur commercial

« Il définit la stratégie commerciale de l'entreprise, il analyse et suit l'évolution des objectifs. Il propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente »¹⁷

Le directeur commercial occupe une position de haut niveau au sein de la direction commerciale. Il travaille en étroite collaboration avec la direction générale pour élaborer la stratégie sur le terrain et d'allouer les budgets nécessaires.

2. L'organisation de la force de vente

L'organisation de la force de vente repartie en trois critères dont la première par zone géographique et la deuxième par produits et la troisième par marché

2.1 L'organisation par zone géographique

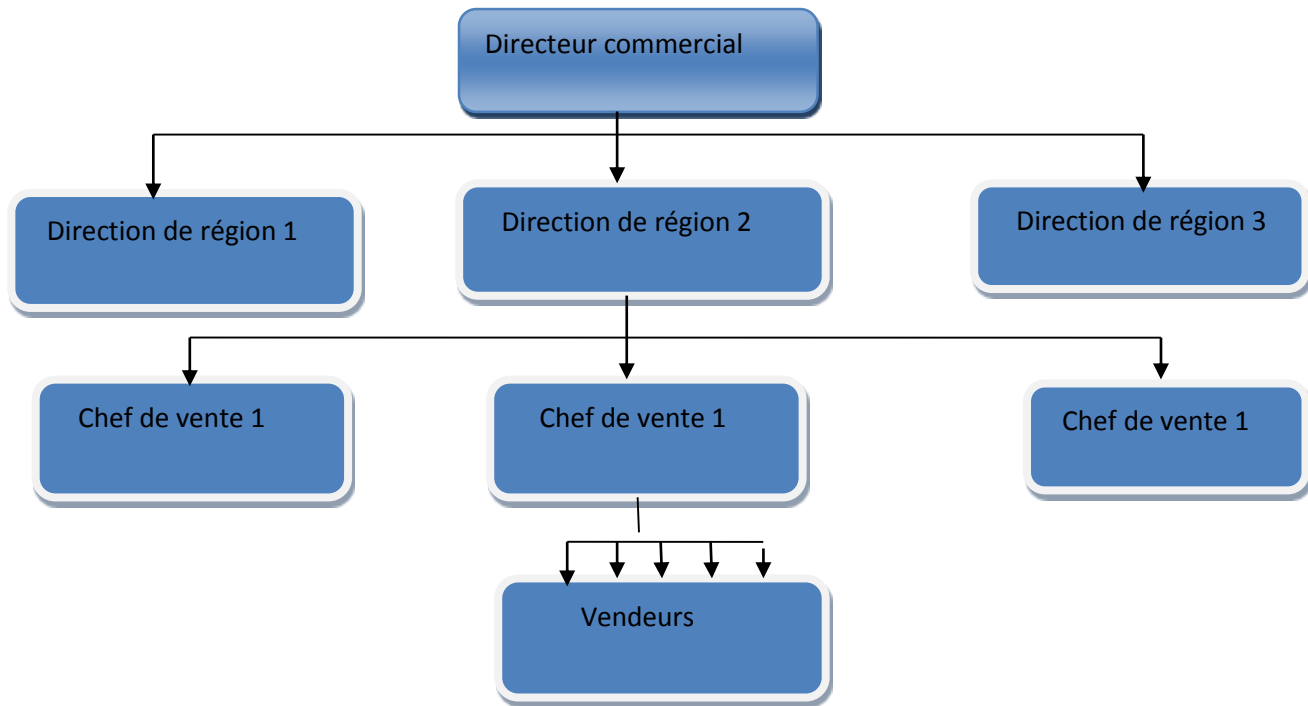
Elle consiste à attribuer à un attaché commercial un secteur délimité ou est chargé de promouvoir la totalité des produits de l'entreprise, à sa clientèle donnée, elle est basée sur le principe : un vendeur = un secteur¹⁸

La structure de la force de vente par zone géographique est repartie comme suite ; à la tête de cette structure on trouve un directeur commercial, et ce dernier il est responsable sur trois directions de régions, et chaque direction a un chef de vente, ensuite chaque chef de vente est responsable sur ses vendeurs

¹⁷ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) Gestion et management de la force de vente 2^{ème} édition Paris Edition, DUNOD, 2000 P.65

¹⁸ ZEYL (A), DAYAN (A) et BRASSIER (P) : « management de la force de vente », édition Pearson Paris 2011, P22

Figure N°01 : organigramme de la structure de la force de vente par zone géographique



Source : Le Gall Marie-Paule, Blanc Marie-Agnès. Toute la fonction commerciale. Paris : Ed Dunod, 2006. P11

a. Les avantages

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

b. Les inconvénients

- La gamme, de produit n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ¹⁹
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée

¹⁹ DEMEUR (C), op cit, P267

- 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, ou lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe.²⁰

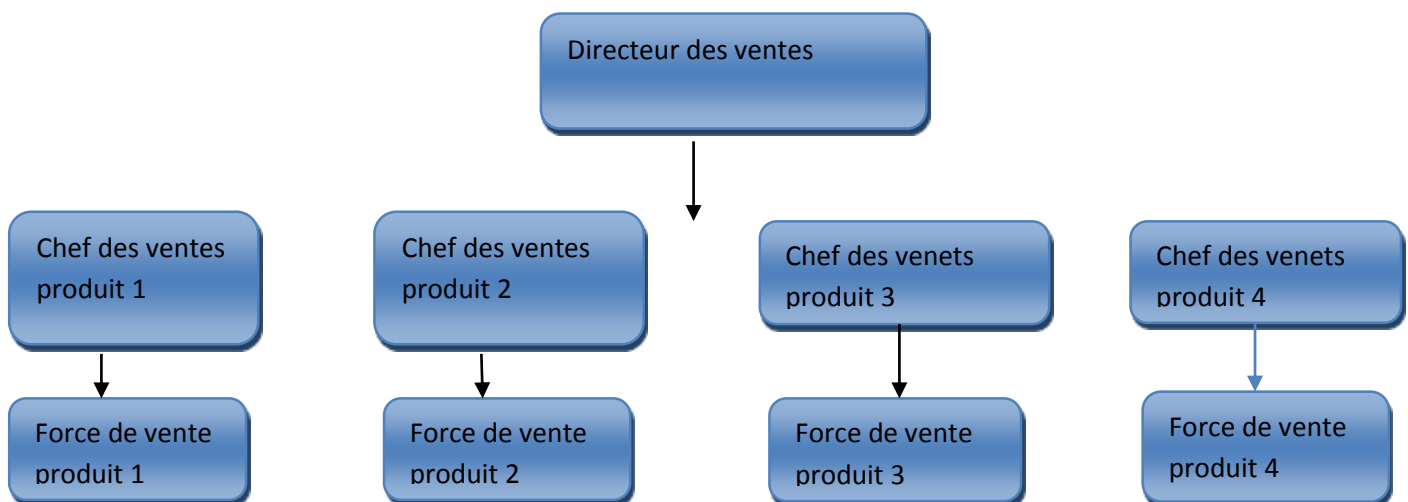
2.2 L'organisation par produit

Cette structure est adaptée aux entreprises, qui offrent de nombreux services ou produits complexes ou hétérogènes ou diversifier et qui exige des compétences techniques performants.²¹

Un seul attaché commercial ne peut pas répondre aux besoins du client d'une manière efficace et optimale donc ce qui nécessite des vendeurs spécialisé afin de les satisfaire.

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

Figure N°02 : Organigramme de la structure de la force de vente par produit



Source : ERICK.L « management des forces de vente » édition Vuibert 2ème édition Paris 2014 page 48

²⁰ COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod 2010, Paris .P254

²¹ KOTLER (P), DUBOIS (B) : « marketing management » 10ème édition, PUBLI-UNIO Paris, 2000 P.631

Cette structure par produit présente plusieurs avantages et inconvénients :

a. Les avantages

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients
- Une connaissance approfondie des produits par les représentants
- Meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients
- Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation ²²

b. Les inconvénients

- Couteuse 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 entreprise
- Limite implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ²³

2.3 L'organisation par marche ou type de la clientèle

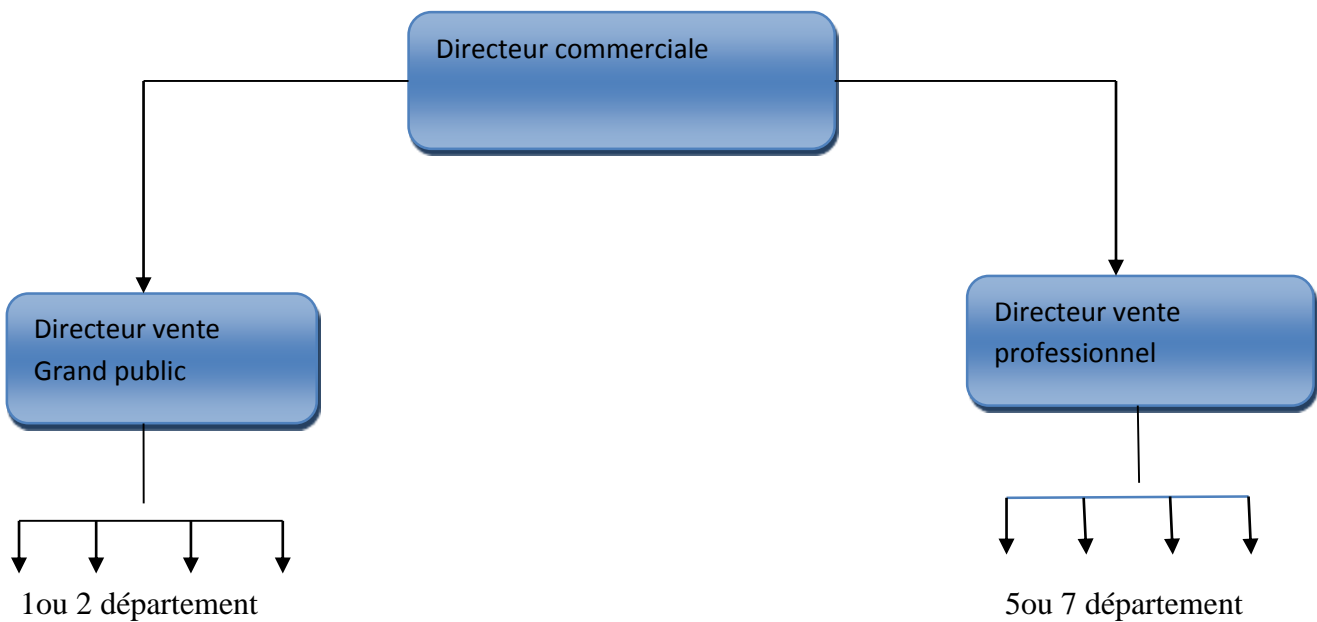
Cette structure spécialise les commerciaux en fonction de la nature des clients (particuliers ou professionnels, par exemple). Prolongement direct de l'approche marketing, cette structure confère aux commerciaux une excellente connaissance de la clientèle, de ses attentes et de ses comportements. Ce faisant, elle permet de développer une collaboration fructueuse avec les services marketing, en vue d'adapter les produits ou d'en créer de nouveaux. ²⁴

L'organisation de la force de vente par marché peut être représentée dans la page suivante comme suit :

²² VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing » Paris , édition Berti 2005.P.232

²³ Ibid P232

²⁴ [https://www-universalis.fr/encyclopedie/force](https://www-universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente) de vente-gestion/3-organisation-et contrôle de la force de vente

Figure N°3 : organigramme de la structure par marché

Source : ZEYL(A), DAYN(A) et BRASSIER(P), op.cit. P228

Cette structure présente plusieurs avantages et inconvénients :

a. Les avantages

- Une meilleure connaissance du comportement d'achat de la cible
- Détecter mieux les informations
- Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle

b. 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 sur le même secteur
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise

2.4 La structure mixte

« Elle combine entre une ou plusieurs structures. Lorsque l'entreprise a une large gamme de produits, et plusieurs types de clients, elle opte pour une organisation mixte.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client »²⁵

Donc l'objectif de cette approche mixte est d'optimiser la façon dont l'entreprise interroger avec ses clients et gère sa gamme de produits diversifiée. Cela peut contribuer à une meilleure compréhension des besoins des clients, à une gestion plus efficace des produits et à une augmentation des ventes. Cependant, cela nécessite également une gestion efficace pour coordonner les différentes spécialisations au sein de l'organisation.

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marché.²⁶

3. La taille de la force de vente

La taille de la force de vente se réfère au nombre total de vendeurs ou de représentants de commerce employés par une entreprise dans le but de promouvoir, vendre et distribuer ses produits ou services sur le marché. Elle correspond au nombre d'individus constituant l'équipe de vente de l'entreprise. Il est essentiel de la déterminer correctement afin d'éviter d'avoir un excès de vendeur, ce qui pourrait représenter un fardeau financier pour l'entreprise, ou un déficit de vendeurs, ce qui pourrait compromettre l'atteinte des objectifs commerciaux. Voici quelques considérations importantes concernant la taille de la force de vente :

-Taille de l'entreprise : les grandes entreprises ont généralement des forces de vente plus importantes en raison de leur envergure, de leur portefeuille de produits ou de services étendu, et de leur présence sur plusieurs marchés. Les petites entreprises ont tendance à avoir des forces de vente plus restreintes en fonction de leurs ressources.

- Portée géographique : si une entreprise opère à l'échelle nationale ou internationale, elle peut avoir besoin d'une force de vente plus étendue pour couvrir différents marchés géographiques. Les entreprises locales peuvent se contenter d'une force de vente plus petite.

- Complexité des produits ou services : la complexité des produits ou services vendus peut influencer la taille de la force de vente. Les produits ou services nécessitant des explications techniques approfondies ou des démonstrations peuvent nécessiter une équipe de vente plus importante.

²⁵ KOTLER (P) et DUBOIS (B), op-cit P.631

²⁶ KOTLER (P) et DUBOIS (B), « marketing management », 12^{ème} édition pearson Education, Paris 2000.P631

- Canaux de distribution : les canaux de distribution utilisés par l'entreprise jouent un rôle majeur. Une entreprise qui vend principalement en ligne peut avoir une force de vente plus petite que celle qui utilise des réseaux de distribution physiques.

- Objectifs de vente : les objectifs de vente de l'entreprise influencent également la taille de la force de vente. Si l'entreprise vise une croissance rapide, elle peut augmenter sa force de vente pour atteindre ces objectifs.

« Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, les entreprises utilisent généralement une des méthodes suivantes ». ²⁷

3.1 La méthode de la charge de travail

A partir de cette méthode la taille de la force de vente est déterminée par le découpage des secteurs pour faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge de travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. ²⁸

Cette méthode basée sur le calcul de la charge totale du travail

- Classer les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels.
- Déterminer la fréquence de visite de chaque catégorie et la durée moyenne de chaque visite.

- Calculer la charge de travail global (exprimée en nombre de visites) à effectuer dans une année.

- Fixer le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

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 :

$$N = \sum_{i=1}^n V_i \cdot C_i / R_i$$

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

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

²⁷ CHIROUZE Yves, « le marketing études et stratégies », édition, Ellipses, Paris 2003.P90

²⁸ KOTLER, DUBOIS (B), « marketing management », 12^{ème} édition Pearson Education Paris 2000.P612

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

R_i : le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans la classe de clients i. ²⁹

I : les catégories des clients.

3.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs³⁰

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

Nombre de vendeurs = CA de l'entreprise révisionnel / CA prévisionnel par vendeur

3.3 Les méthodes de recherche opérationnelle³¹

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà cités. Certain 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 profil 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 prises en compte dans m).

La fonction sera :

$$\text{Maximiser } Z = \max (p/x * w/x) - Cx$$

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

²⁹ CHIROUZE Yves « le marketing étude et stratégie » Paris, édition Ellipses 2007.P717

³⁰ KOTLER (P), DUBOIS (B) « marketing management », 12^{ème} édition Education Paris.2000 P.612

³¹ DUBOIS, JOLIBERT « le marketing fondements et pratique » 3^{ème} édition 1999.P510

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

4. Les différents types de la force de vente et le statut ³²

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

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

4.1. Typologie selon le type d'activité du vendeur

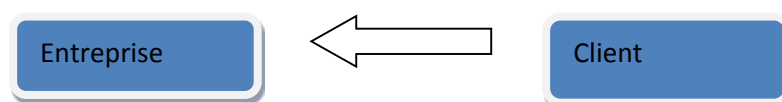
En fonction des missions attribuée aux commerciaux on distingue :

a. La force de vente interne (sédentaire) :

« Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire, c'est-à-dire que c'est les clients qui se déplacent vers les points de ventes. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes ». ³³

La force de vente interne se compose de vendeur sédentaire qui reçoivent les clients dans les locaux (magasin, bureaux de vente et autre) de l'entreprise, correspondanciers qui rédigent le courrier de télévendeurs et téléacteurs ainsi que les services commerciaux interne tel que le secrétariat, administration des ventes, de cadres commerciaux.

Figure N°04 : force de vente interne



Source : fait par nous même

³² P.LEZIN (A), TOULLEC, Force de vente édition Dunod, Paris 1999.P05

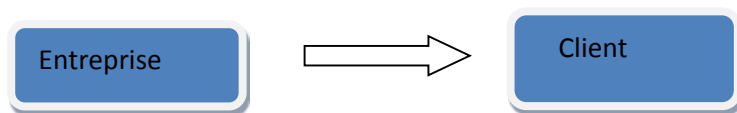
³³ DEPREVILLE, Guide pratique de gestion des forces de vente – Paris Edition Maxima 2003.P26

b. La force de vente externe (itinérante)

C'est les vendeurs qui se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, négociation), ces deux modes d'organisation peuvent cohabiter dans la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.³⁴

La vente externe concerne d'une part les vendeurs itinérants, c'est-à-dire les représentants qui se déplacent physiquement à la rencontre des clients acquis ou prospectés, d'autre part les cadres de vente de terrain dont le but est de coordonner et contrôler le travail des vendeurs.

Figure N°05 : force de vente externe



Source : fait par nous même

4.2. Typologie selon le lien juridique

Elle se réfère à la nature de la relation entre les vendeurs et l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Cette typologie peut varier en fonction de la manière dont les vendeurs sont légalement liés à l'entreprise. On distingue :

4.2.1. La force de vente propre

« La force de vente propre ou intégrée est constituée exclusivement de vendeurs salariés, dont le lien de subordination avec l'entreprise se matérialise par un contrat de travail.

Il est nécessaire de distinguer des commerciaux salariés qui œuvrent sous un contrat de travail de droit commun et des commerciaux qui relèvent du statut de V.R.P. Exclusif (Voyageurs Représentants Placiers). »³⁵

*Le salarié de droit commun :

- L'entreprise peut lui demander des tâches autres que la seule vente prospection, visites d'entretien, d'accompagnement, etc.

³⁴ IDEM P.26

³⁵ Erick Leroux, Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti dans *management & Avenir* 2008/4 (n°18), page 169 édition Management Prospective Editions

- L'entreprise dit au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- 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.
- Les deux parties sont liées par un contrat de travail.

✓ **Le voyageur représentant placier statutaire exclusif (VRP) :**

- En 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.³⁶

4.2.2. 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.³⁷

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

³⁶ P.LEZIN (A), TOULLEC, force de vente édition Dunod , Paris 1999 P5

³⁷ LEZIN (P), TOULLEC (A) op.cit P7

tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée.³⁸

Les statuts de mandataires :

Nous pouvons distingués plusieurs types qui ont ce statut qui sont les suivant :

b. L'agent commercial :

- Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
- L'agent commercial, 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 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 ou le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux.³⁹

c. Le commissionnaire :

Il négocie les produits dans le cadre d'un contrat de commission, jamais propriétaire des marchandises, il agit et son nom pour le compte de l'entreprise, (les transitaire).

Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire.

d. 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.

³⁸ CHARON (G) et HERMEL (L) la vente , la nouvelle donne des forces de vente, édition Economica 2002 P.85

³⁹ ZELY (A), et al, management de la force de vente édition pearson France, Paris 2011.P133

✓ **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), avec une éventuelle aide, commerciale et de gestion de la part de l'entreprise, sauf à respecter la législation et les règles professionnelles, ainsi que les règles commerciales de l'entreprise et l'image de son réseau. Les sources de ses définies dans son contrat, peuvent être des marges. Des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaire ou à d'autres critères prévus dans le contrat.

Le tableau suivant indique les avantages et les inconvénients de la force de vente

Tableau N°03 : Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée

	Avantages	Inconvénients
Force de vente Propre	-Meilleure intégration et développement de l'équipe de vente. -Orientation de l'activité vers des objectifs précis. -Contrôle de l'activité des vendeurs.	-Nécessité d'encadrement, gestion, suivi... -Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaire est faible.
Force de vente Déléguée	-Vendeurs autonomes, indépendants disposent d'un portefeuille client. -Coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaire.	-Peu de contrôle de l'activité des vendeurs. -La satisfaction du client peut passer avant celle de l'entreprise.

Source : réalisé par nos soins en combinant les informations de l'ouvrage Erick Leroux, **Management des forces de vente : de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance**, 2ème édition Vuibert, 2014 et les informations du site : <http://www.memoireonline.com> consulté le 04/05/2024 à 14h00.

Conclusion :

Le but de management de la force de vente est d'exécutés avec succès les plans de vente et de marketing, ainsi que d'enseigner ou de former les employés. Cela nécessite une équipe de vente bien formée, familiarisée avec les tenants et les aboutissants du produit ou du service.

Alors que de plus en plus entreprise réalisent l'importance d'une gestion efficace des équipes de vente. Elles commencent à investir d'avantage dans le recrutement et la formation, d'une équipe commerciale.

Les entreprises doivent disposer de système performant pour gérer leurs ressources et il faut bien noter que la gestion de la force de vente constitue un véritable défi, notamment en termes de rentabilité et de compétitivité.

Il convient à ce stade de mettre le point sur management de la force de vente et la performance commercial avec son processus de recrutement.

Chapitre II

**Management de la force de vente et
la performance commercial**

Introduction :

Après avoir déterminé les objectifs, la typologie et la taille de la force de vente, l'entreprise choisit son mode de gestion qui suite un nombre d'étapes que nous allons présenter dans ce chapitre suivant :

Nous avons reparti ce chapitre en deux (2) section, la première intitulée : « management de la force de vente », et cette section elle-même est repartie en quatre (4) points : on va entamer le premier point c'est le recrutement des vendeurs, ensuite sa formation et sa rémunération et les techniques d'animation, et au final on va entamer le contrôle et l'évaluation de la force de vente. La deuxième section consacrée pour la performance commerciale de la force de vente ou on va présenter trois (3) points comme suite : on va définir la performance et ensuite on va définir la performance commerciale, et au final on va présenter les indicateurs principaux de l'évaluation de la performance commerciale.

Section 1 : management de la force de vente

« L'erreur de recrutement coûte toujours plus cher, en temps, en formation, en démotivation du candidat, en démobilisation de l'équipe. »⁴⁰

Dans cette section on présente le recrutement, formation, rémunération, animation et stimulation de la force de vente.

1. Le recrutement des vendeurs

1.1. Définition de recrutement

On peut définir le recrutement comme suite : un ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. »⁴¹

Selon MEIRO(O) : « le recrutement est un ensemble de politiques mis en œuvre pour trouver un candidat correspondant au besoin d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée. »⁴²

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

⁴⁰ JUET (R) : « La boîte à outils du manager », édition Dunod, 2^{ème} édition P240

⁴¹ DOLAN.S.L et AL , « la gestion des ressources humaines », édition village mondial, paris ,2002,p.188.

⁴² MEIER.O , « dico du manager », édition DUNOD, paris,2009,p.186.

présentant, ce processus commence par la recherche des candidatures .La sélection, quand a elle, est un processus permettant de choisir parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaiter. »⁴³

1.2.La démarche de recrutement

1.2.1. Définition d'un poste de profil

Un poste est défini comme suite : « un poste de travail est l'ensembles des taches que le candidats aura a accomplir dans le cadre de son activité. » ⁴⁴

Le poste est peut être éléments essentiel du processus de recrutement : un profil mal définit peut engendrer des réponses de candidat ne correspondant pas au poste a prévoir,

Le profil de poste doit permettre de définir clairement les éléments suivant :

- Le marché sur lequel se situe l'entreprise
- L'entreprise elle-même
- Les produits de ventes
- La définition de poste à pourvoir
- L'exigence ou préférence par rapport aux candidats (l'âge, formation, expérience, présentation, potentiel, qualité, motivation ... etc.

1.2.2. Le choix de moyens de recherche

Pour recruter il faut de l'expérience et de professionnalisme, l'entreprise peut prendre le recrutement elle-même (par le SR/C ou bien SR/RH) ou elle va contacter les sociétés spécialisées (par délégation ou chasseurs de têtes).

Les processus de recrutement et source de candidature que l'entreprise utilise dans son recrutement .⁴⁵

- La petite annonce presse : un bon moyen de faire passer le message et de le cibler.
- Les petites annonces internet : dans son site internet, elle peut proposer des pages de recrutements, et elle peut également faire des annonces sur des sites spécialisés dans les offres d'emploi.
- La cooptation : consiste à recruter un représentant commercial ou un associé pour parrainer les candidats, en retour les sponsors reçoivent des bonus et des cadeaux.

⁴³ GUAY Richard, LACHANCE Yves- La gestion de l'équipe de vente- Montréal, ED Gaëtan Morin, 1999- P230

⁴⁴ ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition Dalloz, Paris 1993, p88

⁴⁵ Mémoire « gestion de la force de vente » réalise par M^{elle} Guilef Katia de l'année 2020

- Salon de recrutements : les présentations de recrutements permettent d'entrer en contact direct avec un grand nombre de candidats dans un laps de temps court, tout en véhiculant une bonne image et positive de l'entreprise.
- Les relations avec les écoles : une bonne connaissance des candidats et des entreprises (projets, parrainages).
- Les candidats spontanés : motivation des candidats qui témoignent de la bonne image de l'entreprise.
- Les stagiaires : les stagiaires peuvent apporter des avantages incroyables à l'entreprise. Dans le passé, une culture d'apprentissage était une pratique largement acceptée pour lancer la carrière professionnelle des nouveaux actifs.
- Les bureaux de recrutements : ils aident l'entreprise à trouver les meilleurs candidats pour leur poste vacant par des recherches, des entretiens, et des évaluations. Leur objectif est de faire correspondre les compétences et les qualités des candidats avec les besoins de l'entreprise.

Les entreprises peuvent aussi utiliser les journaux et les fiches pour annoncer son annonce de recrutements et dans cette annonce on trouve les éléments suivants :

- caractéristiques du poste à pourvoir
- condition à remplir pour la suscription
- les pièces à fournir.

✓ **Le tri des réponses :**

Il est utile quand le nombre de réponses est trop important. Il permet de éliminer d'office des candidats qui ne correspondent pas au profil demandé.

✓ **Le tri peut se faire sous forme :**

- lettre de candidature : c'est une lettre manuscrite qui donne une image première du candidat par les raisons de son choix, ses motivations pour le poste, son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.
- curriculum vital : « le CV fait ressortir les éléments que le candidat estime importants pour le poste tel que l'expérience professionnelle et la formation ».⁴⁶

1.2.3. les entretiens

C'est le temps fort de recrutement, la rencontre avec les candidats. Le but de l'entretien est de permettre au candidat de s'exprimer. Le recruteur, aidé d'un plan d'entretien, va guider la

⁴⁶ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLECA.A, « management de l'équipe commerciale »

discussion en questionnant le candidat. Il doit d'être capable, à l'issu de l'entretien de se faire une opinion sur la qualité du candidat et sur son adéquation avec le poste a pouvoir .Deux entretien effectuer par deux personne déférents, dans des conditions différents, permettent de se faire une meilleure idée d'un candidat et de partager la décision.

Il est possible par ailleurs de réaliser des entretiens de groupe, mais ils sont moins utilise.

1.2.4. le choix d'un bon outil d'évaluation

Il existe de nombreux outils d'évaluation. Certains sont très utiliser, d'autres très peu, voir même controverses. Dans tous les cas, ces outils interviennent uniquement comme aide à la décision.⁴⁷

Les outils d'évaluations sont indiqués dans ce tableau :

Tableau N°04 : les outils d'évaluation

Outils	Description – avantages – inconvénient
Graphologie	D : analyse de l'écriture scripturale dans le but de réaliser un profil psychologique du scripteur (ouverture de l'esprit, intelligence, adaptation ...) A : facilité d'emploi pour un spécialiste, faible a 70 %. I : intrusion dans l'intimité du candidat, graphologue obligatoire
Morphopsychologie	D : technique basé sur l'adaptation d'un individu a son milieu, la morphologie reflète la personnalité de l'individu, permet d'anticiper l'adaptabilité d'une personne a un poste donne A : simple et pratique, car il suffit d'observer le candidat, faible. I : ce n'est pas un outil d'évaluation en tant que tel.
Testes psychotechnique	D : analyse de la personnalité d'un individu a partir des teste qu'il doit réaliser A : rassurant pour son coté rigoureux I : faible a 50 %, présence d'un professionnel indispensable, long (réalisation du test, analyse)

⁴⁷ CLAUDE DEMEURE , « marketing »,6^{em}me édition , DUNOD, paris,2008,p.269

Bilan comportemental	D : mesurer des comportements en mettant en situation les candidats, le but étant de mesurer l'écart entre le comportement du candidat et celui attendu. A : permet de « tester » le candidat dans une situation qu'il pourra rencontrer s'il obtient le poste, faible a plus de 90%. I : long et couteux, difficile a mettre en place.
----------------------	---

Source : CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6^{eme} édition, DUNOD, paris, 2008, p.269.

Dans la pratique, l'outil d'évaluation est toujours accompagne avec l'entretien (dans le cas de graphologie, l'analyse est effectuée avant l'entretien lors de premier tri de candidat).

Ainsi que d'autre outils à la disposition de ses recruteurs : logiciel d'astrologie, de graphologie, d'angiographie (questions préenregistrées sur les cassettes audio).

« L'entreprise peut s'organiser elle-même le recrutement, ou bien s'offrir les services d'un cabinet spécialisé ». ⁴⁸

1.3. L'intégration des nouveaux clients

Après la sélection, les nouveaux client vendeurs seront accueillis dans l'entreprise et passeront par une période d'essai. ⁴⁹

1.3.1. L'accueille

cette étape est l'étape la plus important , elle est cruciale de donner la bonne image de l'entreprise au recrute qui doit se sentir attendu , l'entreprise elle-même doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche , comme la documentation sur le produits et les clients , et le bureau , il est important d'organiser et d'assurer une visiter l'entreprise pour le vendeur et de lui permet de rencontrer ses collègues et ses superviseur hiérarchique , cela permettra de crée un environnements accueillant et positive dès son arrivée .

1.3.2. La période d'essai

Dans cette période, le vendeur travail avec un vendeur expérimente pour découvrir les clientèles. Il bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation

⁴⁸ CLAUDE, DEMEURE, « Marketing », 6^{emme} édition, DUNOD ?paris, 2008, p, 270.

⁴⁹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULIEC.A, paris, 2004, p, 164.

sur les produits et les techniques de vente. À la fin de cette période, les supérieurs hiérarchiques des vendeurs font le bilan, si l'embauche est confirmée, ils établissent ensemble des objectifs d'activité et le plan de formation, c'est une étape importante pour assurer la réussite du nouveau vendeur.

1.4. Les objectifs de recrutement

Les principaux objectifs désignent pour le recrutement :

- « l'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible »⁵⁰
- Assurer en permanence la performance commerciale.
- Inciter les personnes compétentes à passer leur candidature pour un poste donné.
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs attitudes.
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux.
- Encourager les personnes qualifiées à postuler pour un emploi particulier.

1.5. Les difficultés de recrutements

Par ailleurs, les entreprises ont besoin de vendeurs de plus en plus comptants, et leur niveau d'exigences, au recrutement, s'élève constamment : nombreuses sont celles qui, désormais, recrutent des jeunes gens de niveau bac+4 ou des diplômés des écoles de gestion ou d'ingénieurs. En outre, elles s'efforcent d'attirer des personnes ayant, pour ce qui est difficile, des dispositions naturelles, qu'on appelle parfois les qualités idéales d'un bon vendeur.⁵¹

2. La formation de la force de vente

La formation est : « former c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes, des techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne »⁵²

La formation est définie aussi comme suite : « un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitude, leur habiletés, et leurs capacités mentales, nécessaires à faire pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou

⁵⁰ <http://ecole-medav.com/cours-force-vente/> consulté le 04/05/2024 à 15 :00h

⁵¹ LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator » 8^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, p.454.

⁵² RAMOND.P, « management opérationnel, direction et animation des équipes » 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 2002, p.143

sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir , de façon adéquate , leur taches actuelle futures ». ⁵³

La formation et l'une des clés de la gestion et le management de la force de vente, la vente est déformer besoin d'homme et femme connaissant bien leurs produits, ainsi que les technique commerciales et les technique de négociation et communication, et être conscients a leurs capacité personnelles.

Cette formation peut être assurer par l'entreprise elle-même ou bien à travers des cabinets de formation à l'intérieur ou bien à l'extérieur de l'entreprise, et peut être spécifique à l'entreprise (intra-entreprise) ou partager avec une ou plusieurs entreprise (inter-entreprises).

2.1. Les besoin de formation

La formation aide les vendeurs que dans la mesure où il comble les lacunes et améliore le point faible qui a été clairement indéfinie en para vante.

Il faudra distingue et définir les besoins de formation des commerciaux selon leur situation, qu'ils soient nouveau ou existant.

2.1.1. Les résultats des vendeurs

a. Analyse des ventes

On même une analyse par type :

- **Par type de client**

Permet de savoir sur quelle catégorie de client le vendeur a-t-il réalisé un très fort taux de succès lors de ses visites, la identification de ce paramètre peut indiquer aux vendeurs dans quelles domaine doit travailler.

- **Par type de produit**

Le vendeur est-il plus performant sur des produits a fort image, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faible mais avec un effet de volumes, ainsi que le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation de stock de ses clients.

⁵³ SEKIOU ,BLOUNDIN,FABI,BAYAD,PERETTI,ALIS,CHEVALIER ? « gestion des ressources humaines »,édition de boeck université,2004,p,336.

- **Par vendeur**

Les mêmes difficultés sont-elle communes sur un type de client déterminer, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur a l'autre .si non le problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée .si oui les clientèles visitée est-elle la bonne cible, les produits proposés sont-ils adaptés a cette clientèle .le problème est davantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

b. Analyse des rapports client

L'analyse attentive des affaires ratés, réclamation, retour, commande annulées, retards, etc. Selon leur origines, on évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter le CA et la marge ainsi déterminée est à approuver de cout de la formation envisagée .le budget que l'entreprise consacre a une formation est fonction du manque de gagner estimer.

c. analyse des rations d'activité

Les rations d'activité fournissant des informations essentielles sur les besoins en formation de commercial ensuit, selon les phases de l'entretien de vente et pour le suivi .L'analyse des rations du vendeur oriente sur les points qui pourraient être améliorés

d. analyse de la réparation du temps du vendeur entre ses différentes activités

Voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur.⁵⁴

2.1.2. Les attente des vendeurs

Une simple analyse des résultats peut donner une idée générale des besoins en information. Cependant, la consultation des vendeurs permet d'obtenir des informations plus précises sur leurs attentes .Les vendeurs peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités et même dépasser leurs objectifs, mais sans savoir s'il se sent réellement accomplis dans leurs missions .En discutant avec eux, on peut mieux comprendre leurs sentiments et ajuster les stratégies en conséquence.

⁵⁴ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », paris, 2002, p.284.

2.1.3. La stratégie de l'entreprise

Le lancement d'un nouveau produits, l'arrivée d'un concurrent, l'expansion vers une nouvelle cible ou l'adaptation de nouvelles technologie peuvent tout influencer la stratégie de formation de l'entreprise .Ces changements introduisent de nouveaux besoins de formation pour s'adapter à l'évolution du marché et maximiser les opportunités de croissance .Il est important de rester flexible et réactif afin d'ajuster la stratégie de formation en fonction de ses évolutions.

2.2 .Le contenu de la formation

Après avoir effectué le diagnostic, le responsable de la formation crée les programmes de formation. Le contenu des programmes varie selon le types de formation choisi, il existe plusieurs types de formation tel que :

2.2.1. Les formations commerciales de base

Ces formations ont pour but de donner aux nouveaux vendeurs les compétences nécessaires pour réussir dans leur rôle, parmi les domaines abordes dans le cadre de ces formations, nous pouvons citer :

- ✓ **L'entreprise** : visite d'usine, historique font partie du programme d'intégration d'un nouveau vendeur et constituent le vecteur privilégié de la diffusion de la culture de l'entreprise.
- ✓ **Les produits** : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs .Parfois, elle s'adresse a tous lors de l'apparition des produits nouveaux.
- ✓ **La clientes et la concurrence** : le représentant doit connaitre les différentes caractéristiques de client en matière de besoin, motivations et habitude d'achat, et il doit connaitre les principaux concurrents de l'entreprise et être informé sur leurs organisations, leurs techniques de ventes, leurs évolutions et leurs situations financières
- ✓ **Les technique de vente** : sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (préparation de prise de rendez-vous, communication, organisation et gestion de temps ... etc) , et pendant

l'entretien de vente (formation à la négociation, a l'analyse des attitudes du client ...etc.)⁵⁵.

2.2.2. Autres formations

D'autres domaines peuvent être abordés et complètent utilement les précédents, comme suite :

- ✓ **La gestion de temps, l'organisation des tournées :** ces informations ont pour objectif d'améliorer l'organisation des vendeurs sans leurs tâches quotidiennes et de les habituer à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé aux vendeurs dans son travail.
- ✓ **L'amélioration du niveau général :** consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale se sont des bons moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme.
- ✓ **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. Les modèles de formation

Selon la taille de l'entreprise, le nombre de commerciaux à former, le contenu des programmes de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par ou l'on fait appel à des organismes spécialisés, ses différentes formules présentent des avantages et des inconvénients.

2.3.1. Formations assurées par l'entreprise, ou par un organisme de formation

Les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise sont indiqués dans le tableau suivant,

⁵⁵ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris, 2004, p.222.

Tableau N°05 : les avantages et les limites de formations assuré par l'entreprise

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristique	-le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée a l'ensemble de la force de vente.	-les vendeurs suivent une formation disposée par un organisme spécialisé.
Avantage	-bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part de formation. - cout plus faible. - adaptation plus facile du contenu et de la forme.	- large choix de stages adapté aux besoins. - spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis. - meilleur qualification de l'intervenant.
Limites	-compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants. - manque de disponibilité de l'encadrement de l'équipe commercial. -liens hiérarchiques entre formateurs et participants	- programme pas toujours adaptés aux besoins spécifique. - cout élevé de la participation. - méconnaissance éventuelle des produits et de secteur.

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC. « Gestion et management de la force de vente »édition DUNOD, paris 2000, p.288.

L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé .Ils sont ensuite chargés de former leurs équipe eux-mêmes. Des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'autoformation .Un formateur /tuteur est chargé de suivi et du conseil du commercial.

Lorsque les vendeurs sont très nombreux ou repartis géographiquement ,l'entreprise ne peut les regrouper régulièrement pour leur présentera les nouveaux produits .Elle utilise dans ce cas des supports d'auto-formation afin de faire passer l'information importantes a ses

équipes cependant ,l'auto-formation ne peut pas être l'unique solution de formation de ses équipes de vente , mais elle est souvent utilisée ponctuellement , particulièrement pour des formation aux produits .Les utilisateurs peuvent conserver les supports et ainsi avoir accès à l'information en permanence .

2.3.2. Formation inter ou intra-entreprises

Ce tableau suivant il présente les avantages et les limites de formation inter ou intra-entreprise

Tableau N°6 : les avantages et les limites de formation inter ou intra-entreprise.

	Inter- entreprise	Intra-entreprise
Caractéristiques	-des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation	-la formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.
Avantages	-bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent pas se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un cout très élevé. - cout plus faible - échange enrichissant avec les vendeurs d'entreprise (expérience de groupe).	- 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 a des entreprises concurrents. - pas de contrôle de la formation par l'entreprise. - risque de non adaptation aux problèmes de l'entreprise.	- cout élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux. - manque d'échange avec les commerciaux d'autre entreprise.

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC. « gestion et management de la force de vente »édition DUNOD, paris 2000, p.289.

Les formules de stage inter et intra-entreprise ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différentes : dans le premier cas il d'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans le seconde cas c'est plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

2.3.3 L'e-formation

L'e-formation est une formation au cours de laquelle la stagiaire est dans son entreprise, devant son ordinateur, il est intégré une classe virtuelle pour suivre une formation en ligne

Tableau N°07 : les avantages et les limites de L'e-formation

Caractéristiques	-les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports varies (CD-ROM, classeur de formation, site internet , réseaux internet ...)
Avantages	-rapidité de mis en place - actualisation permanente des informations reçues - Gain de temps - réduction des couts
Limites	-lourdeur de l'organisation (investissement en matériel informatique, création d'outil). - Doit concerner de nombreux vendeurs pour rentabiliser les investissements. - contrôle nécessaire sur la pratique effective d'auto-formation.

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC. « Gestion et management de la force de vente »édition DUNOD, paris 2000, p.289.

2.4. Les couts de formation

Il varie selon le contenu du programme de la formation et de formule adaptée .on peut distinguer deux principales catégories :

2.4.1 Les couts directs

C'est les couts de la formation elle-même .C'est-a-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le cout de service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne , ainsi que les frais d'hébergement , d'organisation , de déplacement .

On prend également en compte le matériel a utiliser (micro-ordinateur, vidéos ...) et la documentation.⁵⁶

2.4.2 Les couts indirects

Ils sont constitués par : le salaire que les vendeurs formés continuent a percevoir sans réaliser la moindre vente .Le manque à gagner, soit le CA (et sur tout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation.⁵⁷

2.5. L'évaluation de formation

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

J.M.PERITTI, distingue trois niveaux ⁵⁸

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

2.5.1. Méthodologie

C'est d'observer deux groupes : un qui a reçu la formation et l'autre qui n'a pas reçu de formation afin de voir est ce que la formation constitue un échec ou une réussite.

Avec la même méthode on peut mesurer le degré de réussite de cette formation et décider de programmer pour le restant de la force de vente.

⁵⁶CHIROUZE, « le marketing tome 2 », paris, edition,COTARD,1997,p.100.

⁵⁷ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris, 2004, p.288.

⁵⁸ PERITTIJ.M, « gestion des ressources humaines »,5^{em}me édition Vuibert, paris, 2000, p.436.

2.5.2. La mesure de résultats

Les critères changent selon la nature des résultats à mesurer :

✓ Résultats quantitatifs

On examine l'évolution de différents indicateurs de tableau de bord :

- L'évolution de CA total
- La marge dégagée
- Le taux de remis moyens accordé
- Le nombre moyens de visites par commande

✓ Résultats qualitatifs

Les critères d'évaluation prise en compte sont :

- Le taux de satisfaction des clients, taux de retours, respect des délais peuvent être rattachés à un indice, donc quantifiable.
- D'autres facteurs sont d'avantages subjectifs : image de l'entreprise, qualité de contacts avec la clientèle, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe suivi des clients et des relances

On conclut que les principaux objectifs que l'entreprise vise à atteindre à travers la formation de son équipe de vente sont :

- La contribution à l'efficacité collective
- Préparation aux évolutions
- Prévenir les inadaptations
- Atteindre les objectifs.

3. La rémunération, animation et stimulation de la force de vente

La rémunération joue un rôle crucial dans la motivation et le morale des vendeurs, ce qui impacte directement leur comportement, leur performance et le taux de rotation du personnel.

Si la rémunération est insuffisante, cela risque de motiver notre équipe de vente et de perdre les meilleurs éléments au profit de concurrents. C'est pourquoi il est essentiel que le responsable de la force de vente élabore un plan de rémunération attractif qui incite les vendeurs à adopter un comportement aligné avec les intérêts de l'entreprise. En offrant une rémunération compétitive et des avantages attractifs, l'équipe de vente sera motivée à donner le meilleur d'elle-même. Cela contribuera à améliorer sa performance globale et assuré le succès de l'entreprise sur le marché.

3.1. Définition de rémunération de force de vente

Selon HENRI MAHE DE BOISLANDELLE, la rémunération « est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarie/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (convention collectives, accords d'entreprise). La rémunération peut prendre des formes diverses :

Salaire fixe, commission, prime diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, régime prévoyance, avantages en nature,...etc.⁵⁹

La rémunération de la force de vente fait référence à la compensation financière et aux avantages accorder eux membres de l'équipe de vente en échange de leur services. Cela peut inclure un salaire de base, de la commission, des avantages sociaux et d'autres formes de récompenses financières. Le système de rémunération doit d'une part contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'autre part à la satisfaction des vendeurs.

Un bon système de rémunération doit être :

- Attractif et stimulant ;
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Equitable par rapport au marché de travail et à la qualification ;
- Utile de réalisation des objectifs ;
- Le reflet précis de la quantité et de la qualité de travail accompli.

3.2. Les composants du système de rémunération

Le responsable commercial a trois éléments clés pour créer son système de rémunération des commerciaux : le salaire fixe, la prime et la commission. C'est une combinaison qui permet de motiver et récompenser les commerciaux de manière équilibrée.

3.2.1. Le salaire fixe

Ce mode de rémunération consiste à verser un salaire mensuel au vendeur, indépendamment de ses résultats. Le montant de ce salaire fixe est déterminé en fonction de critères tels que l'ancienneté, les qualifications, les diplômes et la complexité des tâches à accomplir. Cela permet d'assurer une certaine stabilité financière pour le vendeur.

⁵⁹ MAHE DE BOISLANDELLE Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils Paris :édition économique 1998 P 378

Tableau N°08 : les avantages les inconvénients du fixe

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -stabilité financière, ce qui permet aux vendeurs de se sentir sécurisés financièrement. - facile à comprendre. - les couts de vente son prévisible pour l'entreprise. -ce système rend possible la réalisation d'autres taches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes...) - facilite de planification budgétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - peu de motivation pour fournir des efflores supplémentaires. -cout salarial élevé et fixe pour l'employeur. -pas de possibilité de canaliser ou d'orienter les efforts de manière spécifique. -rigidité dans la progression salariale.

3.2.2. La commission

La commission est une rémunération ou une recombence financière qu'une personne ou une entité reçoit en échange de la réalisation d'une tache ou d'une vente spécifique. Elle est généralement calculée en pourcentage du montant total de la transaction ou de la vente réalisée. Les commissions sont couramment utilisées dans la vente, le marketing, les services financiers et d'autres domaines pour encourager la performance de la réalisation d'objectifs.

La commission est généralement calculée en pourcentage du CA réalise ou des objectifs atteints. Par exemple, si le taux de la commission est de 3% et que vous réalisez une vente d'une valeur de 10 000 DA. Votre commission serait alors de 300 DA. Le taux de la commission peut varier selon l'entreprise st le secteur d'activité.

Tableau N°9: les avantages et les inconvénients de la commission

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La commission motive les vendeurs a atteindre et dépasse leur objectifs, ce qui peut stimuler leur productivité. - Elle permet aux vendeurs de contrôler leur 	<ul style="list-style-type: none"> - La commission peut créer une compétition excessive entre les vendeurs, ce qui peut effecteur la collaboration. - Ne prend pas en considération l'ancienneté

<p>propre revenue en fonction de leurs performances.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle aligne les intérêts du vendeur avec celui de l'entreprise, favorisant une meilleure collaboration. - Elle offre une source de revenus supplémentaire et une plus grande flexibilité financière. 	<p>des vendeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elle peut rendre la gestion des finances plus complexe, en particulier lorsqu'il y a fluctuations dans les ventes. -Les taux de commission élevés peuvent entrainer de couts plus élevés pour l'entreprise.
--	---

3.2.3. La prime

« La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires »⁶⁰

C'est une récompense financière supplémentaire que l'on peut recevoir en reconnaissance de son travail. Elle peut être basée sur la performance individuelle, les objectifs atteints ou d'autres critères spécifiques. Les primes sont souvent utilisées pour motiver les employés et les inciter à donner d'eux-mêmes. C'est une façon pour les entreprises de reconnaître et de valoriser le travail de leur employés.

Tableau N10: les avantages et les inconvénients de la prime

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> _ récompense financière supplémentaire pour les employés performants. _ stimule la motivation et l'engagement grâce à des incitations financières _ aide à attirer et à retenir les meilleurs talents grâce à des avantages financiers attractifs _ renforce la satisfaction au travail reconnaissant et en récompensant les contributions exceptionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> compétition malsaine entre les employés. _ focalisation sur résultats à court terme plutôt que qualité de travail. _ attentes élevées et pression accrue. _ disparités salariales et sentiment d'injustice. _ la gestion et le calcul des primes peuvent être compliqués

⁶⁰ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.411.

3.3. L'élaboration d'un système de rémunération performante

Pour élaborer un système de rémunération performant dans une entreprise, il est important de prendre en compte plusieurs éléments. Tout d'abord, il faut définir les critères d'évaluation des performances des employés, tels que les objectifs individuels et collectifs, les compétences requises et les résultats obtenus. Il faut établir une structure de rémunération qui soit équitable et compétitive par rapport au marché. Cela peut inclure des salaires de base, des primes, des avantages sociaux,...etc. Il est également essentiel de communiquer de manière transparente les critères et les processus liés à la rémunération aux employés. Enfin, il est important de revoir régulièrement le système de rémunération pour s'assurer de son efficacité et de son adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Un bon système de rémunération doit être

- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Stimulant, en encourageant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Réalisable en termes de cout pour l'entreprise ;
- Équitable en prenant en compte la qualification des salariés et le marché du travail ;
- Reconnaissants d'efforts déployés par le vendeur ;
- Sécurisant il doit offrir une assurance de revenu.

3.4. L'animation de la force de vente

« L'animation favorise la communication, libère la créativité, stimule la formation de groupe et facilite la participation à la vie culturelle »⁶¹.

L'animation de la force de vente est un processus dynamique qui vise à booster la motivation et les performances des vendeurs. Cela peut se faire à travers des formations régulières pour renforcer leurs compétences, des challenges stimulants pour les pousser à se dépasser, des récompenses attractives pour reconnaître leurs efforts, et des outils de suivi de performance pour les aider à mesurer leurs résultats.

En animant efficacement la FDV, une entreprise peut s'assurer d'avoir une équipe de vendeurs motivés, performants et engagés.

⁶¹ HAMON.C, LEZEN.A,TOULLEC.A,Op.cit,p.261.

3.4.1. L'objectif et le rôle de l'animateur

L'animation de la force de vente est un aspect crucial pour motiver et guider le vendeur vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le rôle de l'animateur est de créer un environnement dynamique et stimulant, d'organiser des formations et des réunions pour renforcer les compétences des vendeurs, de fournir un soutien et des conseils, et de mettre en place des initiatives pour booster la motivation et la performance des membres de l'équipe. L'objectif principal de l'animateur est d'optimiser les résultats de la FDV en favorisant la collaboration et la croissance individuelle de vendeur.

3.4.2. Les types d'animation

Dans le domaine de l'animation de la force de vente, il existe plusieurs types d'approches qui peuvent être utilisés pour motiver et engager les vendeurs.

Voici quelques exemples

a. la formation

Elles offrent aux employés l'opportunité de développer leurs compétences et connaissances, en leur fournissant les outils et les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace. Grâce à ces informations, les vendeurs peuvent acquérir de nouvelles compétences, se tenir au courant des dernières tendances du marché et améliorer leurs performances.

Les entreprises organisant souvent des sessions de formations dans des cadres agréables qui permettent aux vendeurs de se détendre et de participer à des activités originales et stimulantes. Par exemple, cela peut inclure des activités telles que la conduite sur circuit, des séminaires en montagne ou au soleil. Cela crée un environnement propice à l'apprentissage et à la motivation des vendeurs.

b. la communication

La communication est essentielle pour une bonne transmission des messages au sein de l'entreprise. Il est important de favoriser un climat favorable, sans conflit, et de mettre en place les outils adaptés tels que des réunions, des conférences, une journée de la force de vente ou encore des lettres de fidélisations. Ces pratiques quotidiennes favorisent une communication efficace et permettent de maintenir une bonne cohésion au sein de l'équipe.

c. la délégation

La délégation est essentielle pour partager la charge de travail, développer les compétences des membres de l'équipe et favoriser la collaboration. Cela permet également de se concentrer sur des tâches plus stratégiques. Il est important de déléguer de manière appropriée en tenant compte des compétences de chacun et de maintenir une communication claire et des suivis réguliers pour assurer le succès de la délégation.

d. les challenges

Ils consistent à fixer des objectifs stimulants aux employés, individuellement ou en équipe, afin de les motiver à se dépasser et à atteindre des meilleurs résultats.

Ces différentes formes d'animation contribuent à créer un environnement de travail dynamique, motivant et propice à l'épanouissement des employés.

3.4.3. La stimulation de la force de vente

« La stimulation est liée aux notions de motivation et de rémunération. Elle fait partie du système de motivation ». ⁶²

C'est un élément clé pour motiver et encourager les membres de l'équipe commerciale à atteindre leurs objectifs de vente. Cela peut inclure des initiatives telles que des programmes de récompenses, des concours de vente, des incitations financières ou des opportunités de développement professionnel. La stimulation de la force de vente vise à créer un environnement dynamique et compétitif qui encourage la performance et la réussite.

3.4.3.1. Les techniques de stimulation

- **Programmes de récompenses** : offrir des incitations financières ou des avantages pour atteindre ou déplacer les objectifs de vente.
- **Concours de vente** : organiser des compétitions amicales pour encourager une performance exceptionnelle.
- **Formation et développement professionnel** : offrir des opportunités de formation et de croissance pour renforcer les compétences de l'équipe de vente.
- **Reconnaissance et appréciation** : reconnaître publiquement les réalisations et les contributions exceptionnelles de l'équipe de vente.

⁶² MACQUIN.A : « vendre stratégie, hommes, négociation », édition Publibon, Paris, 1998, p.300.

- **Communication transparente** : maintenir une communication ouverte et régulière sur les objectifs, les performances et les opportunités au sein de l'équipe
- **Les cadeaux et le voyages** : offrir des cadeaux et des récompenses spéciales bases sur la performance est très motivant. Les voyages pour les meilleurs vendeurs renforcent la motivation et l'esprit d'équipe, créant un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance.

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

4.1. Le contrôle de la force de vente

« Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur la suivie des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées ». ⁶³

« C'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et les rémunérer commerciaux » ⁶⁴

4.1.1. Les types de contrôle de la force de vente

Le contrôle, se fait en général sur une base quantitative et qualitative

a. Le contrôle quantitatif

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

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

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratio : bénéfice/vente)
- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaire moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.

⁶³ ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLET (P), « Management l'essentiel des pratiques », édition Pearson éducation, Paris, 2004.P434.

⁶⁴ DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6ème édition DUNOND, Paris 2008.P265.

- 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.

b. Le contrôle qualitatif

Ce type de contrôle portera sur :

- L'amélioration des techniques de vente.
- L'amélioration des techniques d'information.
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple.
- Le moral du vendeur ou de l'équipe.
- Les relations clientèle ou l'image créée.⁶⁵

4.1.2. Les modalités du contrôle de la force de vente

Plusieurs possibilités s'offrent aux responsables pour contrôler l'activité des vendeurs :

4.1.2.1. L'accompagnement

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

4.1.2.2. L'analyse des documents du vendeur

Le vendeur doit établir et remplir des documents régulièrement qui peuvent être :

- Bons de commande :

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

- Comptes rendus d'activité :

Les comptes rendus d'activité sont rédigés et fournis par les vendeurs eux-mêmes. Il renseigne en plus 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 prés.

⁶⁵ ZEYLA, DAYANA A, BRASSIER P, « management de la force de vente », Paris 2011 P.457

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

4.1.2.3. 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 déterminer les écarts entre la réalisation et le prévisionnel »⁶⁶

Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produits
- Nombre de nouveaux clients
- Nombre de visites
- Nombre de commande ⁶⁷

4.2. L'évaluation de la force de vente

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 qualification et ses compétences »⁶⁸

« 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

4.2.1. Les styles d'évaluation

Selon MOULINIER (R), on distingue deux types d'évaluation :

- L'évaluation mensuelle : portant sur les activités et les résultats du mois écoulés 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 de l'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes.

⁶⁶ LEZIN (P), TOULLEC (A) :op.cit P.76

⁶⁷ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2ème Ed, dunod, Paris 2000.P.275.276

⁶⁸MOULINIER.R « les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris P119

⁶⁹ DEMEURE.C « marketing » 2ème Edition SIREY, Paris 2001, P.262

4.1.2. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :⁷⁰

- 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.

4.1.3. Les difficultés de l'évaluation

L'évaluation déborde souvent sur la notion globale du vendeur, entraînant une série de difficultés liées au système de notation qui doit être objectif, cohérent et commode à exploiter :

- Que l'examineur (le supérieur) n'est pas préparé au type de notation utilisé ;
- Des variations entre les juges (dans le cas où il y en a plusieurs) :
 - Individuelles dans l'appréciation différente des profils, ce qui entraîne des écarts
 - Dans la sévérité (tendance à sur-noter ou sou-noter)
 - En raison d'éléments affectifs (appréciation faussée en cas d'incompatibilité de caractère)

Quelques remèdes pour renforcer l'objectivité :

- Former tout le monde à la notation
- Impliquer chacun dans l'acte de notation (faire comprendre que souvent, ils doivent se noter eux-mêmes)
- Diriger l'attention des superviseurs vers l'évaluation et la notion de comportement simples à observer
- Bien séparer la notation des aptitudes de la notation des capacités (capacité= aptitude +formation)

« Reconnaissons que ces remèdes sont particulièrement difficiles à mettre en œuvre dans la force de vente »⁷¹

La section suivante nous présentons la performance commerciale de l'entreprise

⁷⁰ DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing », 6ème édition, Paris 2008 P.275

⁷¹ A.ZEYL et A.DAYAN, force de vente direction organisation et gestion, édition d'organisation paris 2000, P.377

Section 2 : la performance commerciale de l'entreprise

La performance consiste à réaliser la rentabilité souhaiter par les actionnaires avec le CA et la parte marche qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Dans ce cas nous nous intéressons a la performance commercial de la force de vente.

1. La définition de la performance

La performance est rarement définie explicitement, pour l'explique, nous retiendrons les définitions suivante :

Selon **MEIER (O)** : « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». ⁷²

Selon **WEISS (D)** : « la performance pour un salarier, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipé de la direction, le résultat global, le profil apprécie sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ». ⁷³

Selon l'auteur : « La performance c'est l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme régissant a un stimulus ou atteignait les objectif qui lui étaient proposer ». ⁷⁴

2. La définition de la performance commerciale

La performance commercial peut être définie par la capacité d'une entreprise a proposer un produit / service adapté aux besoin des consommateurs , tout en déployant une organisation et des processus optimaux .Des indicateurs (CA , nombre de vente , marge part de marché ...) , perm mentant de mesurer la performance commercial , cependant , la performance commercial , ne se résume donc pas simplement a l'acquisition de nouveaux clients mais aussi de fidélise ses clients existant déjà .

⁷² MEIER(O), « dico du manager », édition DUNOD, paris, 2009, p.155.

⁷³ WEISS(D), « la fonction ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1988, p.675.

⁷⁴ A.KHEMAKHEM et J.I.ARDOIN, « introduction au contrôle gestion », édition BORDAS, paris, 1971, p.61.

3. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente

Les indicateurs de la performance commerciale on les repartie en deux partie là où on trouve les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitative :

3.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, il y a les indicateurs liés à la vente, et les indicateurs de profitabilité.⁷⁵

3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes

On trouve deux formes : les indicateurs de volume en quantité (volume des ventes) et les indicateurs de volume en valeur (chiffre d'affaires).

a. Le volume des ventes

Le volume des ventes c'est la quantité de produit écoulés à un prix donné, pendant une période donné. En effet la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

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

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

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

$P > 0$ implique une bonne performance

b. le chiffre d'affaire

« c'est le montant des facteurs établis au cours d'un exercice, envoyés aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle

⁷⁵ LINDON (D), JALLAT (F) « le marketing étude moyens d'action, stratégie » 5ème édition, Dunod, Paris.

normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaire figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »⁷⁶

Le chiffre d'affaire c'est un montant global des ventes de produit et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix des cessions, au cours d'une période. C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise.

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

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaire (CA)} = \text{quantité vendue} * \text{prix}$$

c. La marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.⁷⁷

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \frac{\text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}}{\text{Vendues}}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

⁷⁶ RAIMBAULT (G) « comptabilité analytique et gestion prévisionnelle » Chihab 1994 P.171

⁷⁷ <http://www.l'expert-comptable.com/comptabilité/compte-de> résultat/qu'est-ce-que la marge commerciale, H trml

d. La part de marché

Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.⁷⁸

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

- La part de marché globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.
- La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement visée. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché globale.
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaire du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »⁷⁹. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

$$\text{PDM} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités}}$$

PDM : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

3.1.2. Les indicateurs de profitabilité

Se compose des indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

a. Le profit :

Le profit est une rémunération variable, incertaine, mais espérée, du risque pris par le détenteur d'un capital investi.

⁷⁸ BOISLANDELLE(H.M) op.cit P313

⁷⁹ KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) « marketing management » op.cit P139

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée. La formule est la suivante :

$$\text{profit (P)} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales}$$

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

$P < 0$: mauvaise performance.

$P > 0$: bonne performance.

b. Le rendement des capitaux investis (RCI)

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.⁸⁰

3.2. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs mesurent les perceptions et expériences de manière subjective d'une étude qualitative. Les indicateurs qualitatifs permettent de trouver ce qui est important pour les organisations ainsi pour ses parties prenantes et de détecter les effets inattendus ou les éléments manquants. Cependant, la subjectivité est un problème.

L'information qualitative est très importante et ne doit pas être négligée.

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la fonction commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et le taux de satisfaction de la clientèle.

3.2.1. L'image de l'entreprise

« L'image est un ensemble de représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque

⁸⁰ SAVALL H, ZARDET (V), « maitriser les couts et les performances cachés » Edition, Economica 1989 P.343

ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ».⁸¹

3.2.2. La satisfaction du client

« La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes »⁸²

La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

3.2.3. L'adaptation

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

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de management de la force de vente, et cela en deux sections.

Gérer une force de vente signifie ; recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipes, et ainsi que la performance de l'entreprise.

Tout entreprise soucieuse qui cherche a augmenter ses part de marché et accroitre son CA doit mettre en place des outils de gestion et de divers moyens pour gérer et avoir une force de vente efficace .

Le troisième chapitre sera consacré sur la présentation de l'entreprise Général emballage et son environnement.

⁸¹ MOULINIER (R), « les techniques de vente » 5ème édition, édition d'organisation Paris 1998 P.158

⁸² KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) « Marketing management » op.cit P.788

Chapitre III

Présentation de l'entrepris

General Emballage

Section 1 : historique de l'entreprise

Dans cette section on vas présenter l'historique de général emballage ainsi ses produits et fournisseurs

1. historique de l'entreprise General Emballage

General emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de cartons ondule. Ces trois usines de productions d'Akbou, Oran et Sétif cumulaient en 2011, une capacité de production de 130 000 tonnes équivalente à 80% de la consommation algérienne. L'entreprise a été créée en 2000, par RAMDANE BATOUCHE qui assure aujourd'hui la présidence du conseil d'administration de la société par SPA.

1.1. Création de l'entreprise :

Suite à la nouvelle loi économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises sont nées, General Emballage est l'une d'elles. Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en aout de la même année et sont réalisé par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importé de l'Espagne furent installés, la société à commencer à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire en 2002. Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens en 2005, puis a 150 millions de dinars en 2006 et ensuite 1 023 200 000 DA en 2007. L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés, pour le porter à 1 823 200 000 DA ; comme elle a décidé d'autoriser Monsieur RAMDANE BATOUCHE à céder trois parts sociales lui appartenant à ses filles .

1.2. L'évolution de l'entreprise General Emballage

Tableau N11 : l'évolution de l'entreprise General Emballage

Année	Evénement
2000	1 ^{er} Aout création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Bejaïa) (décision ASPI N°13051 du 06 juin 1998)
2002	Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

2006	Le capital est porté à 150 millions de dinars Effectif : 318 employés
2007	Le capital est porté à 1.23 milliards de dinars .Entrée en production de l'usine de Sétif .Trophée de la production (Euro-Développement PME)
2008	.Début d'exportation vers Tunisie .Entrée en exploitation de l'unité d'Oran
2009	03 juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND <Cyprus> (MPEF) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (société par actions) .Effectif : 97 employés
2010	Effectif : 630 employés
2011	Effectif : 699 employés .Novembre : Cotation COFACE <@@@>
2012	Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes .Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-ameur .Juin : Production des premiers ouvrages en haute résolution .Juillet 02 : Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia .Décembre 17 : Notation COFACE <@@@> .Effectif : 830 employés

2013	Effectif : 960 .Janvier 23 : Certification ISO 9001 : 2008 .Octobre 8 : Démarrage de la 1ère promotion de licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia
2014	Effectif : 1005 . Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) . Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye
2015	Effectif : 1100 . Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha .juin 02 : Prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade centre (WTCA))
2016	.Février : 1ere exportation en Espagne .Aout : Sortie de Maghreb Private Equity fund et entrée de développement Partner international (DPI) et de la deutsche Dation investitions und Entwicklungsgesellschaft mbh (DEG) à hauteur de 49% du capital social .Septembre : 1ere exportation en Mauritanie .Effectif : 1170
2017	Effectif : 1200 .Avril 19 : Notation COFACE @@@
2018	Effectif : 1200 .Avril 09 : certification ISO 9001 Version 2015

	.Juillet 29 : Notation COFACE @@@
2019	Effectif : 1201 .Janvier 16 : Distinguée comme entreprise <inspirante> pour l'Afrique dans le rapport <compagnies to inspire Africa 2019> du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres). .Avril 21 : Première expédition sur la Belgique .Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA)) .Juin 19 : Première exportation sur la France .Juillet 25 : Notation COFACE @@@
2020	Effectif : 1222 .Janvier 2 : Certification ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 .Juillet 23 : Notation COFACE @@@
2021	.L'ouverture de la nouvelle unité d'Oran
2022	.Installation d'une STEP
2023	Installation d'une station d'énergie photovoltaïque à Oran

Source : réaliser à travers des documents donnés par l'entreprise.

2. Situation géographique et la forme juridique de General Emballage

2.1. Situation géographique

Voici la carte géographique de la Wilaya de Bejaia, la flèche indique l'endroit exact où se situe l'entreprise General Emballage.

Figure N°06 : situation géographique de l'entreprise General Emballage

Source : Google maps

General Emballage ALGERIE est implantée dans la zone industrielle de Taherachth ; à 02 km d'une grande agglomération (Akbou), quelques dizaines de mètres de la voie ferrée, à 06 km de BEJAIA. Chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne, et Charleroi...etc.) Et à 170 km à l'est de la capitale ALGER.

Cette situation est rendue plus avantageuse par la présence de plusieurs acteurs économiques importants tels que : ALL PLAST ? SOMMAM ? IFRI ? DANONE ? DJURDJURA etc.

2.2. Identification de l'entreprise et sa forme juridique : Le siège social de la société est situé à la zone industrielle d'Akbou 06001(W) Bejaia ALGERIE. Concernant sa forme juridique, l'entreprise GE est une société par actions dont le capital social est de deux(2) milliards de dinars algériens par conversion du compte courant associé suite à la résolution N°02 de l'assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

3. L'organigramme de l'entreprise General Emballage : (voir l'annexe 03)

4. Présentation des taches de chaque service

Comme on peut le constater dans l'organigramme l'entreprise General Emballage est composée de la direction générale, d'une assistance de direction, de 11 autres département qui sont : commercial, production, contrôle qualité, maintenance, finance et comptabilité, approvisionnement, planification et ordonnancement, informatique, moyens généraux, ressources humains.

4.1. La direction générale

Les missions attribuées sont stratégie et politique, objectifs et planification, revue de direction, organisation, responsabilité et autorité, communication interne, écoute client

4.2. Service commercial

Le département commercial prend en charge les commandes des clients et repend à leur besoins. Après avoir négocié et étudier les qualités à produire, les prix à appliquer, les détails de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client, le service commercial établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production. Et c'est dans ce département que nous avons effectué notre stage.

4.3. Production

La production est considérée comme le levier le plus important dans l'entreprise, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières premières, en appliquant une colle sous une température bien déterminée afin de coller les feuilles entre elles et ainsi des plaques de cartons ondulés qui seront transformées sur la ligne transformation, en divers types d'emballages. Dans le processus de production l'objectif principal est de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer les performances. La SPA ; est équipée d'une ligne onduleuse de dernière génération conforme aux normes Européenne, dont la capacité de production est de 51 450 tonnes/an et de vitesse de 30 mètres linéaire/minute, sur une l'aise de 4,45 mètres.

4.4. Contrôle qualité

La SPA General Emballage a adopté une stratégie d'amélioration de la qualité de son produit en installant un laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premiers laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommables et des produits finis conformément au cahier de charge établi par l'entreprise.

4.5. Maintenance

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au fonctionnement des équipement et en précédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la provision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installation

4.6. Finance et comptabilité

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en deux services :

- Comptabilité Générale
- Contrôle de gestion

4.7. Approvisionnement

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières premières, en pièces de rechange et en équipement, il est divisé en trois services :

- Les achats
- La gestion des stocks
- Le magasin
- Planification et ordonnancement : son rôle est de planifier la production et suivre la réalisation.

4.8. Informatique

Le rôle du service informatique consiste à développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise et maintenir les logiciels.

Section 2 : l'environnement de l'entreprise General Emballage






1. Les produits de l'entreprise General Emballage



1.1. **Produits principaux :** GENERAL EMBALLAGE répond aux exigences de sa clientèle grâce à la personnalisation des produits selon le besoin de ses clients.

L'entreprise dispose de différentes gammes de produits :

Tableau N° 12 : les produits principaux de General Emballage

Produits	Images correspondantes	Définition/ caractéristiques
Plaques et intercalaires		-La plaque est un produit semi-fini destiné à la transformation, cependant l'intercalaire est un produit fini destiné pour maintenir parfaitement les produits palettisés.
Caisses américaines		-Composition, modèle, dimensions et impression personnalisé répondants aux exigences de client selon le type de produit à transporter ; -Economique, écologique et publicitaires.
Caisses télescopiques		-Pour différentes utilités, selon le produit à emballer : --Dimensions et formes à la demande ; -Impression haute résolution.
Barquettes laitages		-Ventile et protège la qualité des produits laitiers de la palettisation jusqu'à la mise en rayon.
Display		-Emballage avec impression photo-réaliste ; -Présentable sue les lieux de

		vente, et publicitaires.
Plateaux et caisses à fruits et légumes		-Il satisfait aux exigences de l'UE sur la traçabilité ; -Il conserve plus longtemps(+3jours) la fraîcheur des aliments /résiste à l'humidité.
Box carrés et octogonaux		-Réalisé à base de papier à fort grammage en double cannelure ; -Rigide et résistant ; peut contenir de grandes charges (jusqu'à 500kg) ; -Réutilisable pour plusieurs rotations.
Boîtes à pizza		-Dimensions et formes à la demande ; -Impression haute résolution ; -Papier de contact alimentaire...
Bites d'archives		-Montage manuel rapide ; Languettes d'ouverture facile ; -Disponible en plusieurs couleurs.
Carton paraffiné		-Anticorrosion, anti-infiltration, barrière contre les coulées de graisses ;

		<ul style="list-style-type: none"> -Association pertinentes aux plateaux fruits et légumes ; -Idéal pour les longs trajets maritimes.
Etui pharmaceutique		<ul style="list-style-type: none"> -Epaisseur de carton environ 1 mm ; -Impression flexo post-print 5 couleur + vernis.
La flexographie		<ul style="list-style-type: none"> -C'est une technique d'impression qui offre un large éventail de possibilité, de l'impression minimaliste 1 couleur aux couleurs + vernis ; -Elle permet des visuels vifs et photo-réalistes.

1.2.Produits et services accessoires

En plus de la colle à base d'amidon qui se prépare à l'entreprise, on peut résumer les autres produits accessoires dans les trois services intervenants dans la production :

1.2.1. Service développement

Chargé du développement des produits et l'étude des maquettes, le plan de découpe et le plan d'échantillon selon les besoins de client.

1.2.2. Service infographie

Ce dernier pour mission de concevoir, reproduire et réaliser toute formes de maquettes et clichés destinées à l'impression chichi sur les emballages en traitant des images numériques ou en réalisant des dessins, tout en respectant les mesures et les couleurs désirés par le client.

1.2.3. Service forme de découpe

Ce service est pour la réalisation des tracés et la fabrication, la réparation et la modification des moules et réalisation échantillon.

Ce qui concerne les services accessoires, SPA Général Emballage offre :

-Le transport à domicile ;

-La possibilité de dotation par une station de collage, et l'accompagnement dans une prestation logistique d'avenir.

2. Les moyens et ressources de l'entreprise

Les moyens et les ressources de l'entreprise GE sont indiqué comme suite ;

2.1. Les ressources humaines

Tableau N°13 : Les ressources humaines de General Emballage

Niveau de calcification	Nombres
Cadres	102
Maitrise	292
Exécution	885
Total	1279

Source : élément fourni par l'entreprise.

2.2. Principaux moyens matériels de l'entreprise

2.1.3. La société dispose en propre des équipements suivants

-Deux onduleuses au niveau de l'unité d'Akbou, et une au niveau de l'unité de Sétif ;

-Vingtaine d'équipements de production et de transformation sur les trois unités ;

-Equipement d'emballage (fileuses – palettiseurs) ;

-Equipements pour la récupération, et le traitement des déchets ;

-Equipements de contrôle et de laboratoires ;

-Equipements de manutention (chariot élévateur – pour roulant – système de convoyage) ;

-Equipements de fabrication de cliché, de forme de découpe et des échantillons ;

- Logiciels de pointe comme adobe illustateur et adobe Photoshop ;
- Equipements de maintenance, de réparation et d'entretien ;
- Equipements de bureaux et informatique ;
- Logiciels de gestion (Vol pack, PC TOP, GMAO,) ;
- Equipements de surveillance et de sécurité ;
- Véhicules de services et minibus pour le transport et le déplacement de personnel ;
- Le transport de marchandises sous-traité chez TMF LOGISTIQUE.

2.2.3. La société dispose en propre les infrastructures suivantes

- Deux bâtiments pour la direction générale et l'administration ;
- Deux bâtiments de production et de maintenance ;
- Laboratoire de contrôle de qualité ;
- Magasin pour la pièce de rechange et fournitures Magasin pour les matières premières ;
- Magasin pour les produits finis (expédition) ;
- Ateliers de fabrication des clichés et les formes de découpe ;
- Parkings pour le stationnement des véhicules ;
- Unité de production et de transformation à Sétif ;
- Unité de transformation à Oran ;
- Un nouveau centre de collecte de déchet papier et carton sur ALGER.

3. Les clients et fournisseur de l'entreprise

3.1. Principaux clients

General emballage est leader national dans la production et la transformation du carton ondulé avec près de 56% des parts de marché. La quasi-totalité de ses clients (95%) sont des entreprises (producteurs) et des professionnels locaux qui exercent leurs activités dans le territoire national. Son portefeuille clients est contient de nombreuses grandes marques

nationales et des géants mondiaux installés en Algérie, ces derniers comptent sur le savoir-faire de la SPA General Emballage et consolident avec elle une relation commerciale B to B basée sur l'écoute mutuelle et la volonté d'aller vers d'avantages d'efficient.

Figure N°07 : les principaux clients de General Emballage



Source : élément fournir par l'entreprise

A l'international (5%), la société General Emballage exporte déjà vers la Tunisie, la Libye, la Mauritanie et l'Espagne, une stratégie fructueuse qui lui permet de se mesurer à des acteurs internationaux et d'accroître ses performances.

L'entreprise General Emballage participe à des manifestations internationales à l'exemple du Salon de l'emballage de Paris pour se faire connaître et faire connaître ses produits afin d'augmenter son chiffre d'affaires et de renforcer sa notoriété, et effectivement en 2019 le géant national du carton ondulé a réalisé deux importantes opérations d'exportation vers la Belgique et la France.

La SPA GE cherche avec tous les moyens à augmenter le pourcentage des exportations et à surmonter tous les obstacles en développant des stratégies basées sur l'étude de marché mondial afin de saisir toutes les opportunités.

3.2. Principaux fournisseurs

Tableau N°14: les principaux fournisseurs de GE








Caractère des fournisseurs	Part en pourcentage
Fournisseurs locaux	02%
Fournisseurs étrangers	98%

Source : réaliser à travers des documents donnés par l'entreprise.

En lecture au tableau ci-dessus on distingue que l'industrie de la SPA General Emballage est dépendante des importations à 98%, contre une fourniture locale très faible à 2%

Les bobines de papier représentent 80% du total des achats, ce que place la SPA GE devant l'investissement inévitable dans l'amont (source) pour assurer l'autosuffisance et éliminer la dépendance externe et éviter tout problème possible pouvant affecter sa continuité et sa croissance. Sans oublier que le stockage aussi très couteux ce qui influence directement sur le cout de revient des produits et la politique de la concurrence.

Tableau N°15 : les principaux fournisseurs de GE

PRINCIPAUX ACHATS	FOURNISSEURS	PAYS
Bobine de papier		Espagne
		Arabie saoudite
Equipements et pièces de rechanges		Italie
		Espagne
		France
		Hollande
		

Film étirable		Algérie
Amidon		

Source : élément fournir par l'entreprise.

La stimulation des meilleurs producteurs qui génèrent plus de demandes d'emballages, notamment pour certains produits comme les emballages de haute qualité, a permet pour General Emballage non seulement d'augmenter ses ventes, mais aussi de diversifier son offre et d'améliorer sa compétitivité localement.

Aujourd'hui, General Emballage **LEADER** national du carton ondulé avec 56% des parts de marché, il intervient dans tous les domaines d'activités, de l'industrie à l'agroalimentaire en passant par les fruits et légumes.

3.3. Les principaux concurrents de la SPA General Emballage



LE CHALLENGER : parmi les palonniers dans l'histoire de l'industrie du carton en Algérie, Maghreb Emballage (sis à Oran) a investi depuis 1948 dans le domaine de carton ondulé, aujourd'hui il détient 25% des parts de marché et près de 500 employés.



IBARAR Emballage sis à BOUIRA.

Les suiveurs



IECO Emballage sis à la Z.I d'Ouled Yaich/Blida.



TONIC Emballage sis à la Z.I de Bousmail/ Tipaza.



COMPEX Emballage sis à BBA.

SIFCO Emballage sis a

METIDJA Emballage sis à Béni tamou / Blida

Chapitre IV

Management de la force de vente au sein de
l'entreprise General Emballage

Introduction de chapitre

Dans ce chapitre on va entamer les différents aspects essentiels de la force de vente de général emballage. Nous examinerons et détaillons l'organisation et la gestion de cette équipe, ainsi que l'analyse des résultats commerciaux obtenus par l'entreprise, au final nous aborderons les critiques et les recommandations pertinentes pour améliorer les performances de général emballage dans le domaine de vente.

Section 01 : l'organisation de la force de vente de GE

Nous avons souligné l'importance de l'organisation et de la gestion de la force de vente au sein de General emballage. La force de vente est une composante clé de l'entreprise, contribuant à sa croissance, à son succès et à sa satisfaction clients. Une organisation efficace et une gestion stratégique sont essentielles pour atteindre les objectifs de vente, maintenir des relations solides avec les clients et rester compétitif sur le marché de l'emballage.

1. Les objectifs de la force de vente de General Emballage

Les objectifs assignés aux membres de la force de vente de GE sont d'ordres qualitatifs et quantitatifs⁸³ :

1.1. Les objectifs quantitatifs

- Augmenter le volume des ventes et par conséquent augmenter le chiffre d'affaires
- Maximiser la marge bénéficiaire ;
- Augmenter sa part de marché.

1.2. Les objectifs qualitatifs

- La qualité : General emballage se préoccupe du respect des normes de la qualité.
- L'amélioration de son image de marque ;
- Optimiser la gestion du secteur ;
- Établir le meilleur climat et relation avec les clients ;
- Assurer une distribution régulière.

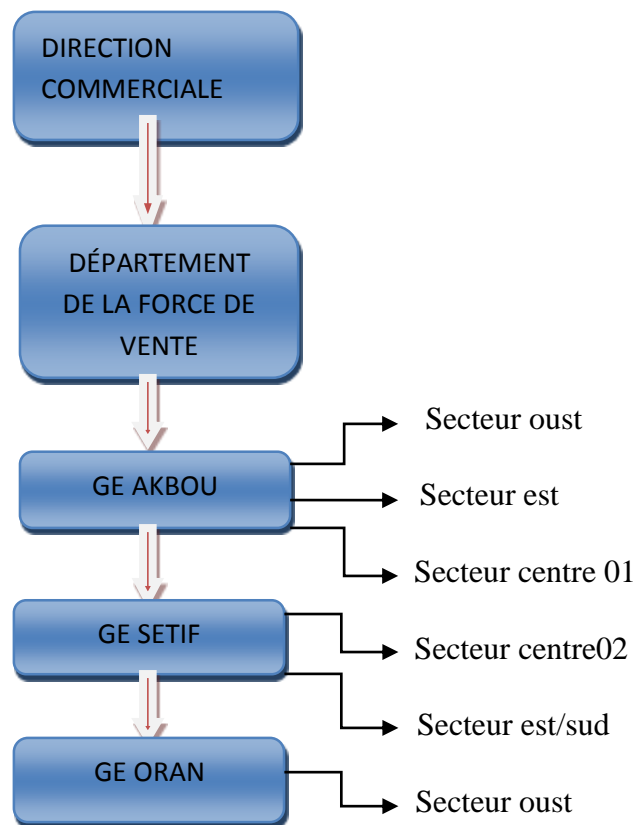
⁸³ Le chargé d'étude ADM

2. La structure de la force de vente

La société General emballage adopte une organisation géographique (structurée par régions) subdivisant le territoire national en cinq (5) régions : Ouest, Est, Centre 01, Centre 02, Sud, ou sont implantés les promoteurs des vente.

En effet, GE dispose de 16 agents commerciaux à travers le pays, dont 9 à GE Akbou, 4 à GE Sétif et 3 à GE Oran. Une bonne gouvernance d'entreprise est un processus important et indispensable pour la survie et la compétitivité de GE. Pour cette entreprise leader, la mise en place d'un système efficace de gestion de la structure de sa force de vente était une étape essentielle dans le cadre d'une politique commerciale efficace. La structure est répartie de manière à satisfaire les trois bassins de production dont elle dispose : Akbou, Sétif et Oran, qui se définissent comme suit :

Figure N°08 : Structure force de vente de General Emballage



Source : réaliser à partir des documents fournis par l'entreprise.

Cette organisation adoptée en vue d'assurer la coordination nécessaire entre les trois unités de l'entreprise, chacun avec les tâches qui lui revient, et qui sont définies comme suite :

Tableau N°16 : Les tâches et les missions de la structure force de vente de GE

Poste	Missions
Directeur Commercial	Chargé de définir et de mettre en œuvre la politique commerciale.
Chef de département force de vente	1-Responsable de la conduite et la politique commerciale sur le terrain. 2-Organise l'activité de la force de vente en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs. 3-Responsable de la motivation de la force de vente.
Les agents commerciaux	1-Chargé de la prospection et négociation client. 2-Suivi des commandes et réclamations des clients. 3-Recherche les besoins du client et propositions appropriées pour les satisfaire.

Source : réaliser à partir des documents fournis par l'entreprise.

3. La typologie de la force de vente de General Emballage

GE se focalise sur un seul type de FDV qui est une force de vente propre, mais qui est dirigée par les responsables de GE qui s'occupe de fixer les objectifs et de les gérer, du fait que tous ses agents travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Elle est soumise à un suivi hiérarchique afin d'assurer que ces derniers communiquent l'image positive de l'entreprise GE, et la met en valeur par rapport aux concurrents, le développement de l'esprit d'équipe, mais qui nécessite une formation, encadrement et une prise en charge intégrale des frais de FDV.

4. La taille de la force de vente de GE

La détermination de la taille optimale de la FDV ne se fait pas au hasard, mais selon une étude du secteur. Mais GE ne se détermine pas selon les règles prédéfinis (elle ne se base sur aucune des méthodes de détermination le nombre d'agents).

- GE AKBOU : 8 agents (TECHNICO COMERCIAUX)
- GE SETIF : 4 agents.
- GE ORAN : 4 agents.

5. La gestion de la force de vente de GE

La gestion de la force de vent de General Emballage est organisée comme suite :

5.1 .Le recrutement au sien de GE

Pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de recrutement des vendeurs, elle élabore une procédure composée d'une succession d'étapes :

5.1.1. Expression du besoin

Généralement, le besoin de la force de vente de GE en matière de recrutement se manifeste en raison :

- Une augmentation importante de nombres de clients et pour répondre à leurs besoins, cela nécessite plus de liquidité.
- La rotation du personnel (turn-over) de la FDV de GE qui peut être causée par : Le départ volontaire de certains employés attirés par les meilleures opportunités ou pour des raisons personnelles ; la mutation de l'équipe commerciale d'une région à l'autre si le besoin oblige ; la promotion des vendeurs au rang de superviseur.

5.1.2. L'élaboration du recrutement

Généralement, le besoin en recrutement de la FDV concerne essentiellement le poste de vendeur. En raison de certaines qualités que nécessitent ce poste, les superviseurs et le chef de zone ont des idées sur le profit qu'ils cherchent. Donc, le vendeur doit être :

- Être diplômé ;
- Être disponible et opérationnel ;
- Dynamique et ambitieux,
- Avoir l'esprit d'équipe, sociable et intègre, avoir confiance en soi ;

- Avoir la clarté d'expression et une bonne mémoire.

GE désire de s'entourer des vendeurs compétents, qui lui permettra de préserver son image auprès des clients.

5.1.3. Les candidatures de la force de vente

La force de vente de GE fait recours à deux types de candidatures (internes et externes). Le recrutement de la force de vente de GE se fait directement par l'entreprise elle – même.

5.1.4. La sélection des candidats

La procédure de sélection concernant les candidats du poste s'effectue exclusivement à partir de l'analyse des dossiers (CV) envoyés par les candidats. Ces CV doivent être traités avec confidentialité.

5.2. La Formation des agents commerciaux au sein de GE

Après le passage obligatoire par une procédure de recrutement rigoureuse, les candidats qualifiés sont accueillis au sein de l'équipe de vente de GE.

Malgré leurs expériences acquises, GE reconnaît l'importance d'une formation qui consolidera leurs acquis et comblera leur manque d'informations dans certains domaines.

Une formation initiale est programmée pour le vendeur après son recrutement, elle porte sur :

- Présentation de l'entreprise, les produits de GE et de ses concurrents ;
- Les prix de vente et ceux de la concurrence ;
- Les différents canaux de vente ;
- Notion de sécurité ;
- La réalisation des tâches liées à son poste.

Cette formation dure environ 15 jours et plus et se passe dans la plupart du temps sur le terrain où le vendeur est accompagné de l'un de ses collègues. Le but de ces sorties sur le terrain est de mettre le vendeur en contact avec ses futurs clients, de lui faire connaître les différents circuits qu'il aura à couvrir et de voir le fonctionnement général de sa future mission (le temps consacré à chaque visite, les rapports qu'il aura à remplir après sa rencontre avec chaque client...)

Pour les vendeurs anciens (qui ont plus d'une année) ils sont déjà formés, du fait que GE les formes régulièrement, c'est des formations continues dans le but de rappeler et motiver les vendeurs.

5.3. La rémunération de l'équipe de vente au sein de GE

Dans le souci de motiver au maximum sa force de vente, GE a opté pour un système de rémunération qui est composé d'un salaire fixe et de commissions. Les vendeurs perçoivent une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Quelques soient les résultats réalisés, les vendeurs toucheront la partie fixe du salaire quant à la partie variable

Elle dépendra du degré de l'atteinte de ces résultats (chaque vendeur est rémunéré par sa zone) et constitue principalement un pourcentage de l'objectif atteint

5.4. Animation et stimulation de la FDV de GE

Le but de l'animation est de créer un climat de travail favorable, entre les responsables et les animateurs de vente par le biais de la communication et les réunions. Pour le bon déroulement de leurs activités, les animateurs sont équipés de téléphone portable et des véhicules de service propres à l'entreprise qui sont mis à leur disposition en permanence.

5.5. Contrôle et évaluation de la force de vente de GE

L'objectif principal de GE est de maximiser ses ventes et de mieux satisfaire sa clientèle, pour cela elle dispose d'un certain nombre d'indicateurs qui s'appellent KPI's (indicateur clé de performance) est l'outil qu'elle utilise afin d'évaluer et de contrôler sa force de vente.

La force de vente de GE peut être contrôlée et évaluée :

5.5.1. Le contrôle quantitatif

Il porte les résultats quantitatifs réalisés par les animateurs de vente (le nombre de nouveaux clients prospectés ou bien acquis, le chiffre d'affaires, part de marché, les ventes ...etc.)

5.5.2. Le contrôle qualitatif

Il porte sur les caractéristiques de communication et les négociations des animateurs de ventes avec ses clients (satisfaction des clients, fidélisation des clients, l'image de l'entreprise ...etc.)

Conclusion

En résumé, l'organisation et la gestion de la FDV de GE s'appuient sur des objectifs clairs, une typologie adaptée, une taille appropriée, une formation continue, un contrôle et une évaluation rigoureux, ainsi qu'une rémunération incitative. Cela permet à l'entreprise de tirer le meilleur parti a son équipe de vente et de garantir sa compétitivité sur le marché de l'emballage.

Section 2 :L'analyse des résultats commerciaux de GE

1- Evaluation quantitatives

L'évaluation quantitative dans le contexte de la FDV se réfère à l'utilisation de mesure et de données chiffrées pour évaluer et analyser les performances des vendeurs et l'équipe de vente.

1.1.Le volume des ventes

Il représente la quantité de produits écoulé à un prix donné pendant une période déterminé. A partir du volume des vente l'entreprise, ne pouvant calculer la performance par la différence entre les prévisions et les réalisations. En suivant l'indicateur de la performance de volume des ventes comme il est ci-dessous :

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

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

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

$P>0$, implique une bonne performance.

A la clôture de l'année 2023, G.E, réalise 101% du volume prévisionnel de l'année⁸⁴.

À travers le résultat obtenu, nous constatons que les ventes réelles de l'entreprise dépassent le volume des ventes prévisible. L'écart est positif dans ce cas nous disons que l'objectif est réalisé et les ventes ont évoluées.

1.2.Le chiffre d'affaires

Il indique les recettes de l'entreprise a travers les vente des produits effectuer par l'entreprise elle-même et mesuré par leurs prix de vente a une période donnée.

⁸⁴ Donner par le chargé d'étude ADM (encadrent)

De ce fait, le chiffre d'affaires est considéré comme indicateur de la performance, dans ce cas, il se détermine par la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

Voici les formules pour calculer l'écart, performance et le chiffre d'affaire :

Ecart (CA) = CA réalisé – CA révisionnel
Performance(P) = CA prévisionnel -CA réalisé
Chiffre d'affaires (CA)= quantité vendue ×prix

La performance Commerciale de G.E, illustrée dans la progression constante de son chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans le tableau (évolution en % du CA de l'année 2023 par rapport à celle de 2022).

L'évolution de CA en % de l'année 2023 par rapport à l'année précédent 2022 ont les trouver dans ce tableau suivant :

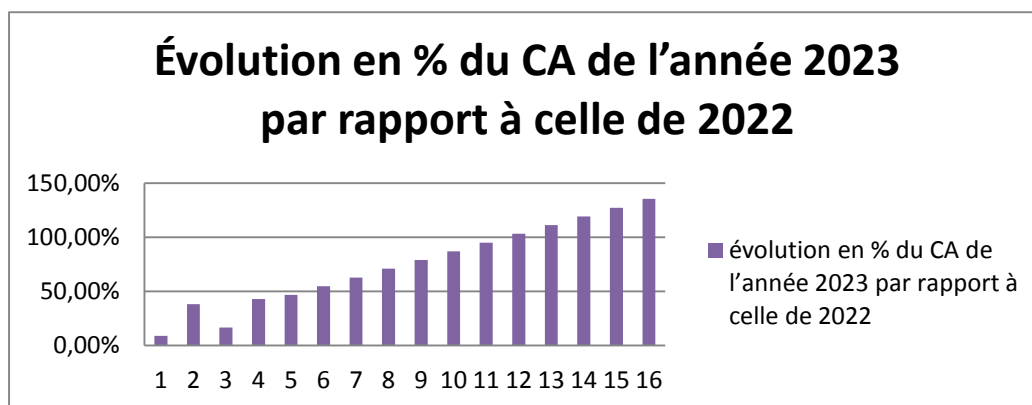
Tableau N°17 : évolution en % du CA de l'année 2023 par rapport à celle de 2022

AGENT COMMERCIAL Augmentation des CA 2022/2023	AGENT COMMERCIAL Augmentation des CA 2022/2023
1	8,89%
2	38,27%
3	16,56%
4	42,95%
5	41,07%
6	14,01%
7	28,50%
8	46,43%
9	28,65%
10	8,91%
11	34,61%
12	25,88%

13	1,24%
14	29,97%
15	16,95%
16	59,44%

Source : réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise GE

Figure N° 09: évolution en % de CA de l'année 2023 par rapport a celle de 2022.



Source : donnée fournie par l'entreprise

Commentaire :

À travers les résultats de l'indicateur obtenu ci-dessus nous constatons que le chiffre d'affaires de la force de vente est croissante, toutefois, l'écart est positif entre les réalisations et les prévisions. Dans ce cas, l'entreprise a réalisé les objectifs fixés.

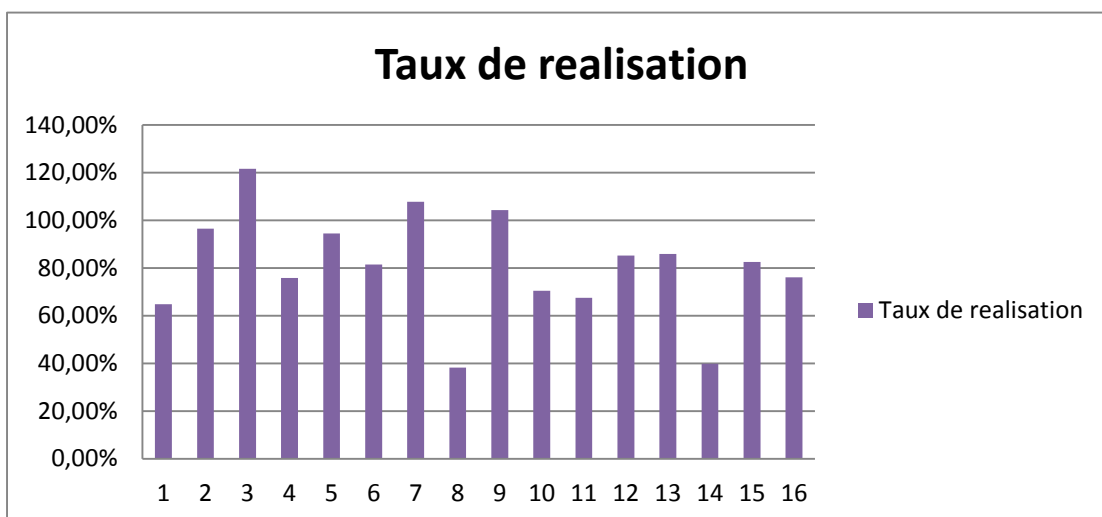
Tableau n°18 : taux de réalisation de CA par rapport aux Objectifs.

Agent commercial	Taux de réalisation CA vs OB
1	64.82%
2	96.44%
3	121.54%
4	75.81%
5	94.45%
6	81.50%
7	107.77%
8	38.16%
9	104.28%
10	70.46%
11	67.54%
12	85.20%

13	85.87%
14	39.87%
15	82.50%
16	76.15%

Source : réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise GE

Figure N°10 : taux de réalisation du CA par rapport aux objectifs



Source : réaliser à travers des documents fournis par l'entreprise.

Commentaire :

On remarque que les objectifs de l'entreprise GE pendant la période 2023 sont réparties par agent commercial chacun à sa part qui lui revient. L'agent (3), (7) et (9) qui ont réalisé les plus grands chiffres d'affaires de l'année 2023 soit un taux de 121.54% pour l'agent (3) 107.77 pour l'agent (7) 104.28 pour l'agent (9).

1.3. Les parts de marché :

La part de marché d'une entreprise est un pourcentage, qui est représentée par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans l'ensemble du marché, dont elle exerce son activité.

$$\text{PDM} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente total des unités}}$$

G.E est à 52 % de part de marché nationale.

D'après les informations obtenues au sein de l'entreprise General Emballage on constate qu'elle détient plus de la moitié de parts de marché de l'emballage au niveau nationale.

Tout au long de cette section nous avons illustré les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de GE. D'après l'analyse effectuée, nous pouvons synthétiser que :

- GE est performant en termes d'atteinte d'objectifs liés aux volumes des ventes, avec un écart positif
- Performante avec un chiffre d'affaires d'un taux positif de 42.95% d'augmentation en 2023 pour l'agent 4.
- Par rapport à ces concurrents, GE est performante elle possède 52% de part de marché, elle est leader dans son domaine d'activité.

2. Evaluation qualitative :

L'évaluation qualitative dans ce contexte de force de vente consiste à utiliser des méthodes et des techniques d'analyse qualitative pour évaluer les performances, les compétences et les comportements des vendeurs et l'équipe de vente.

2.1. L'évolution de taux de satisfaction globale :

Tableau N°19 : taux de satisfaction des clients

Période	Taux de satisfaction client (%)
Année 2020	83%
Année 2021	93,16%
Année 2022	93,31%
Année 2023	94,65%

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

Figure N°11 : Taux de satisfaction client



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

Commentaire :

Comme il est de coutume et dans le cadre de l'évaluation annuelle, General Emballage se laisse évaluer par ses clients et partenaires en leur donnant la parole pour exprimer leurs degrés de satisfaction sur ses produits et services, afin d'identifier les axes d'amélioration en priorité et de suivre l'évolution de la qualité de ses produits et services, bien qu'il soit aussi nécessaire de suivre l'efficacité de ses actions dans le temps et ce, par le biais d'une enquête de satisfaction client inscrite pleinement dans la démarche de management engagée par l'entreprise.

On remarque une évolution continue du taux de satisfaction globale qui est de 10.16% en comparant 2020 et 2021, et en comparant ce taux à celui de 2023 il y a une nette amélioration légère du taux de satisfaction globale qui est de 1.80%.

Bien que le taux de 94.65% soit un score acceptable pour GE qui est en position de leader dans son domaine. Cependant il est très notable de mettre en gras l'aspect qui reste insatisfaisant.

D'une manière générale les résultats indiquent que les clients de GE sont satisfaits.

La qualité de service et la satisfaction des clients sont deux variables ayant une influence directe sur la continuité et la survie d'une entreprise. Elles constituent le pilier et l'objectif prioritaire pour toute entreprise engagée dans n'importe quel secteur d'activité afin de faire face d'une concurrence de plus en plus rude.

3. La rédaction du questionnaire :

D'après les données des responsables de l'entreprise General Emballage, nous avons effectué une évaluation quantitative de la force de vente, celui-ci doit être complété par une évaluation qualitative, d'où provient la nécessité d'effectuer une étude au sein du département commerciale de l'entreprise.

Avant de procéder à notre étude de cas, nous avons jugé utile de citer le processus du déroulement de l'enquête effectuée sur l'entreprise

3.1. La présentation de l'enquête :

Toutes les enquêtes classiques se font à l'aide d'un questionnaire. Sa rédaction dépend des informations voulues. Néanmoins, elle doit respecter certaines règles concernant la structure et la longueur du questionnaire.

Il y a lieu de préciser que l'enquête réalisée avait pour but essentiel de vérifier les hypothèses du départ et répondre à notre problématique, ce qui correspond aux résultats qui se présentent en détail dans l'analyse et l'interprétation des questionnaires.

3.2. Objectif du questionnaire (voir l'annexe N° 4)

3.2.1. Questionnaire pour la force de vente : Notre objectif est de savoir le degré de participation de la force de vente à la réalisation des objectifs de l'entreprise et plus précisément le chiffre d'affaires réaliser en valeur et en volume pour ses produits. Ainsi que leurs points de vue sur le système de General Emballage en termes de : formation, motivation, rémunération et le contrôle, il s'agit de savoir s'ils sont satisfaits et motivés dans leurs travaux

- **Le mode d'administration du questionnaire :**

Nous avons choisi le mode d'enquête par interview direct (une méthode de face à face) au sein de l'unité commerciale de General Emballage.

Le « **face à face** » parce que :

- C'est un mode simple, rapide et efficace
- Le taux de non-réponse est faible
- Elle permet de mieux comprendre les opinions et les attentes de l'interviewé

- **Le déroulement de l'enquête**

La durée de l'enquête : Notre enquête a duré environ un mois, du 30 avril au 30 mai.

- **La taille des échantillons**

En ce qui concerne notre enquête, nous avons opté pour un seul échantillon : l'échantillon est :

Constitué de 16 personnes parmi le personnel de la force de vente de General Emballage.

4. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de General Emballage :

4.1. Le tri à plat :

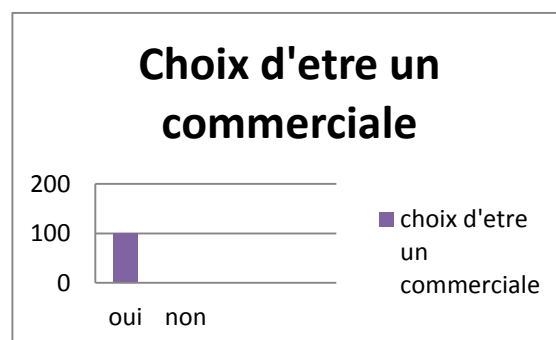
Q1 : Avez-vous choisi d'être un agent commercial ?

Le tableau et le graphe suivent, indique le choix d'être un agent commercial a travers des réponses des agents commerciaux de l'entreprise.

Tableau N°20 : choix d'être commercial.

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°12 : choix d'être un commercial



Commentaire : d'après les réponses de la force de vente de GE , on remarque que toutes les agent commerciale de GE ont choisi d'être des agents commerciales de cette entreprise avec leurs propre grée .

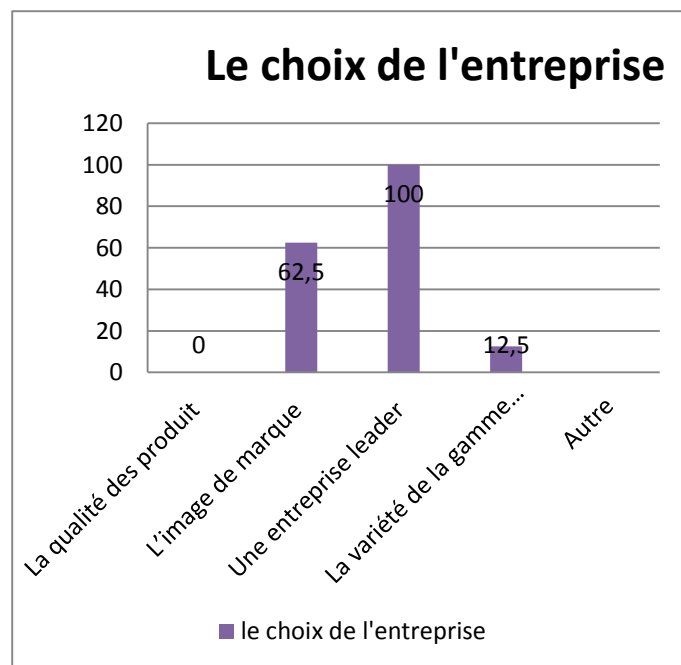
Q2 : Qu'est-ce qui vous attire dans cette entreprise ?

les réponses sur cette question on la indiqué dans ce tableau suivent sous forme de pourcentage selon ses agents.

Tableau N°21 : choix d'entreprise

Désignations	Effectifs	%
La qualité des produit	0	0%
L'image de l'entreprise	10	62.5%
Une entreprise leader	16	100%
La variété de la gamme de produits	2	12.5%
Autre	2	12.5%
Total	16	100%

Figure N°13 : le choix de l'entreprise



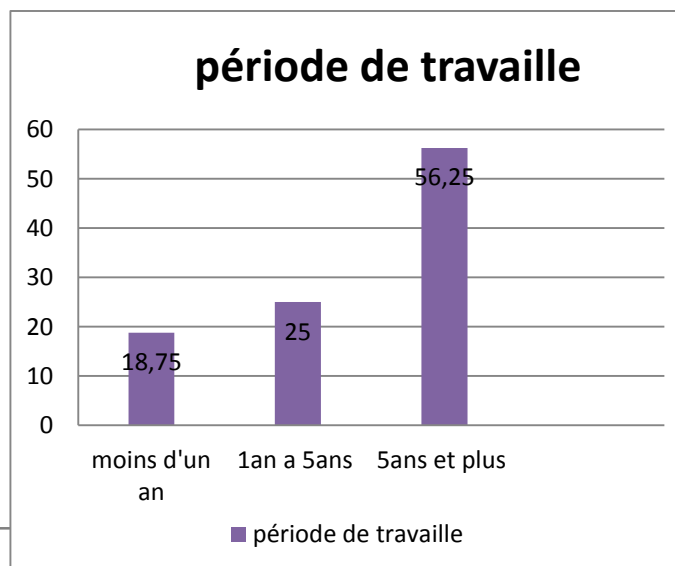
Commentaire : l'équipe commercial de GE en choisit plusieurs critères par rapport au quel ils ont choisi cette entreprise, un grand nombre presque la quasi-totalité des agents on choisit GE parce qu'elle est leader

Q 3 : Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Le tableau suivant et le graphe, nous indiquent l'expérience des agents commerciaux de GE.

Tableau N°22 : Période de travail chez GE

Désignation	Effectifs	%
Moins d'un an	3	18.75%
1 an à 5 ans	4	25%
5 ans et plus	9	56.25%
Total	16	100%

Figure N°14 : période de travail.

Commentaire : parmi les agents de GE on trouve 9 agent qui ont une ancienneté plus de 5 ans, car l'ancienneté compte au sien de GE.

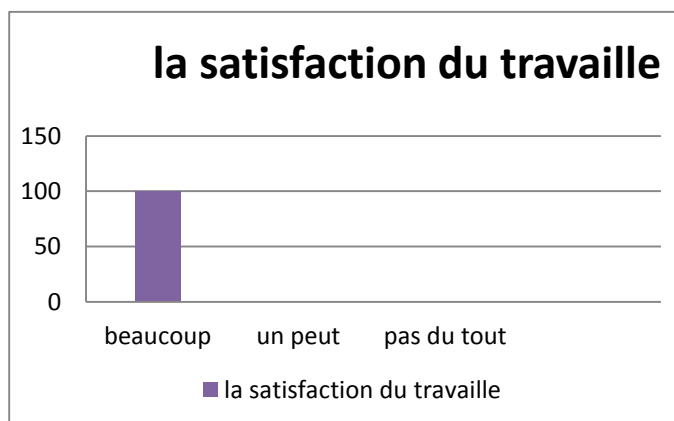
Q4 : Êtes-vous satisfait de travailler à General Emballage ?

La satisfaction de travail d'après les réponses des agents commerciaux de GE sont indiqué dans ce tableau et le graphe qui suie ;

Tableau N°23 : La satisfaction du travaille à GE

Désignation	Effectifs	%
Beaucoup	16	100%
Un peu	0	0%
Pas du tout	0	0%
Total	16	100%

Figure N°15 : la satisfaction de travail.



Commentaire : General Emballage compte beaucoup sur le système de rémunération qu'elle donne à ces agents, donc la totalité des agents sont satisfait de leurs rémunérations.

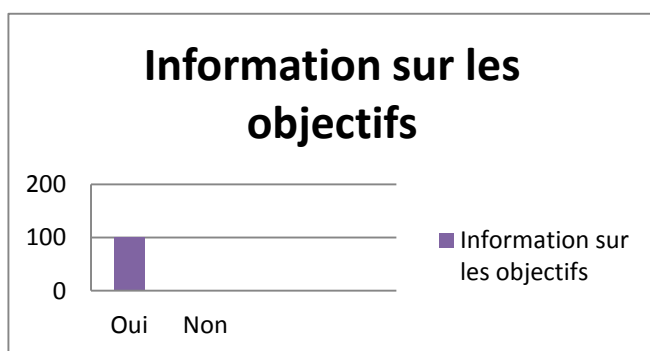
Q5 : Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Les réponses sur cette question son indiqué sous forme d'un tableau et graphe suivent

Tableau N°24 : Information sur les objectifs

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°16 : information sur les objectifs.



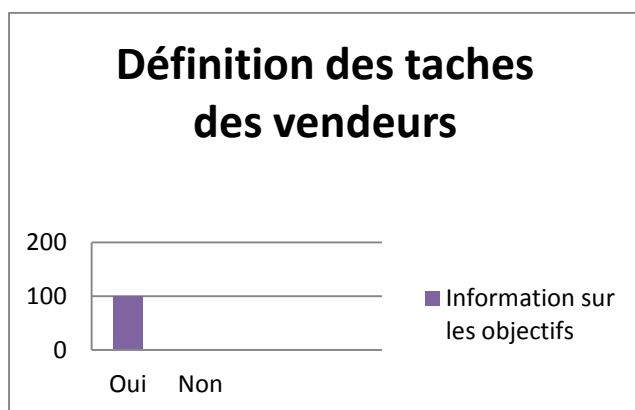
Commentaire : dans l'entreprise GE, la communication et le passage de l'information sur tout le long hiérarchie doit être effectuer, c'est ce que fait que l'ensemble des agents doivent être informé de toutes les objectif donnée par le supérieure.

Q6 : Est-ce que l'entreprise définit votre tâche ?

Dans cette question on vas voir si cette entreprise définie les tache des agents ou non

Tableau N°25 : Définition des taches des vendeurs

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°17 : Définition des taches des vendeurs

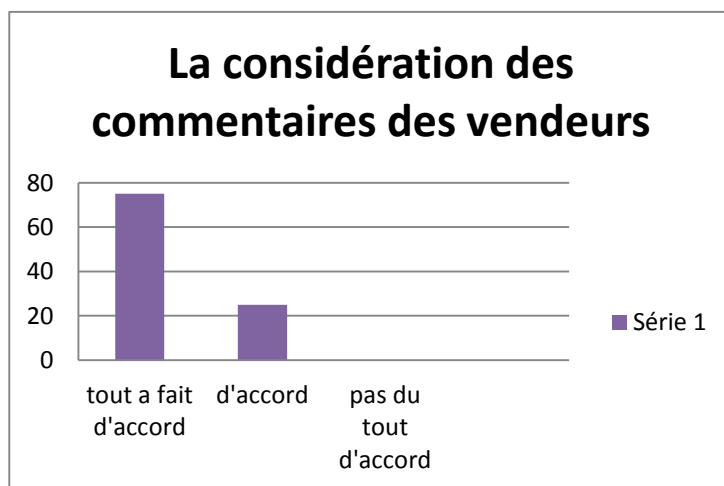
Commentaire : On remarque que les agents de la force de vente de GE ne travaille pas d'une manière indépendante mais plutôt, c'est l'entreprise qui définit leurs taches.

Q7 : Le responsable hiérarchique, prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?

Dans cette question on va voir si le responsable prend en considération les commentaires de ses agents.

Tableau N°26 : La considération

Désignation	Effectifs	%
Tout à fait d'accord	12	75%
D'accord	4	25%
Pas du tout d'accord	0	0%
Total	16	100%

Figure N°18 : considération des commentaires des vendeurs

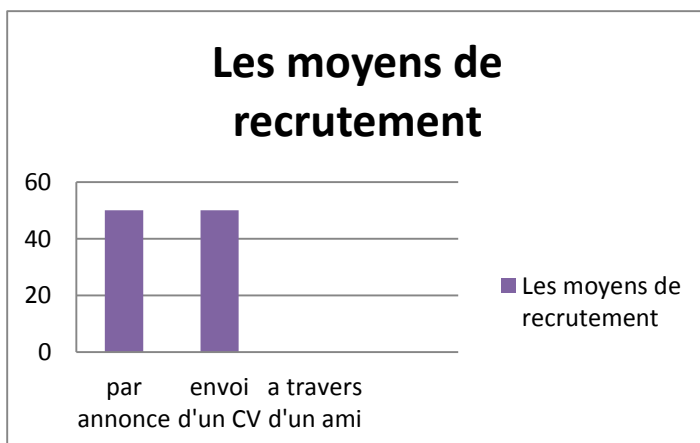
Commentaire : On remarque que l'entreprise GE prend bien en considération les commentaires et suggestion de presque la totalité des agents, car cela permet bien à l'entreprise une collecte d'information que se soit sur les nouveaux produits, les nouvelles technologies ou bien sur les concurrents.

Q 8 : Comment étiez-vous recruté ?

On a reparti les méthodes utilisé pour le recrutement de GE .

Tableau N°27 : Les moyens de recrutement

Désignation	Effectifs	%
Par annonce	8	50%
Envoi d'un CV	8	50%
À travers d'un Ami	0	0%
Total	16	100%

Figure N°19 : les moyens de recrutement.

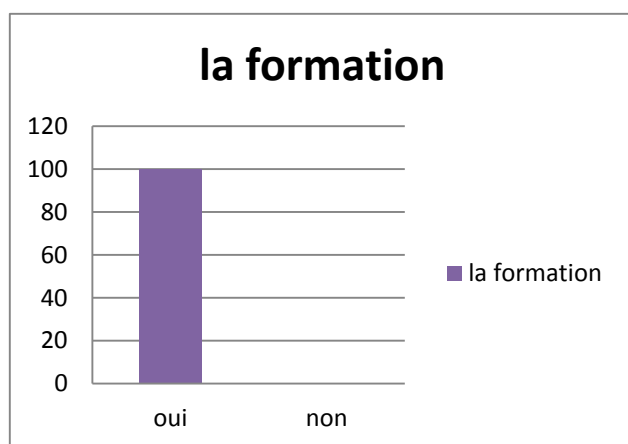
Commentaire : En remarque que les agents on était recruté de deux manières soit par une annonce soit par l'envoi un CV et elle n'utilise pas le recrute a travers d'un ami.

Q09 : Avez-vous suivi une formation au sein de General Emballage ?

Les réponses des agents commerciaux pour voir si l'entreprise utilise la formation des vendeurs ou non.

Tableau N°28 : La formation

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°20 : la formation.

Commentaire : on remarque que tous les agents ont suivis une formation au sein de GE, l'entreprise propose des formations pour des agents afin d'augmenter leur connaissance mais aussi des formations obligatoires dans le secteur commercial.

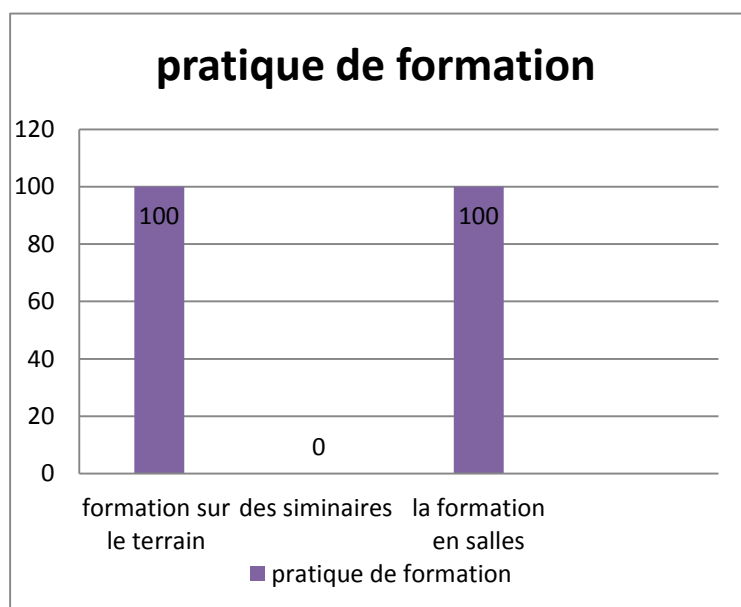
Q10 : Si 'oui', cochez ici les différentes pratiques utilisées :

Les méthodes utilisées pour former ses vendeurs sont indiquées sur le tableau et le graphique suivants ;

Tableau N°29 : Pratiques de formation utilisées

Désignation	Effectifs	%
La formation sur le terrain	16	100%
Des séminaires	0	0%
La formation en salles	16	100%
Total	16	100%

Figure N°21 : Pratiques de formations utilisées



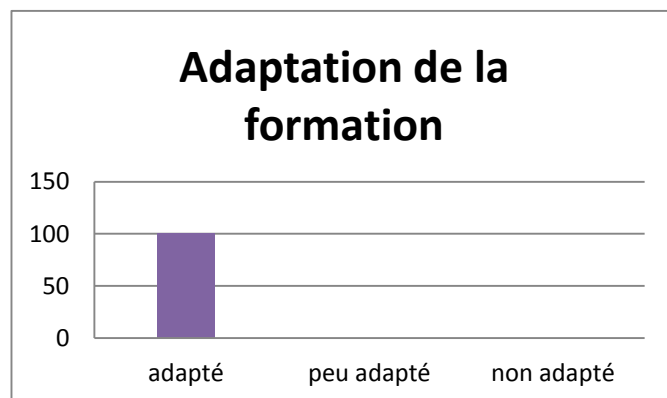
Commentaire : On remarque que l'entreprise GE utilise deux types de formation pour ces agents qui sont soit sur le terrain pour permettre l'acquisition d'une bonne expérience à ses agents ou bien en salle de conférence au sein de l'entreprise elle-même.

Q 11 : Trouvez-vous les formations assurées par General Emballage ?

Les réponses sur cette question sont reparti dans le tableau suivant et présenté dans graphe suite ;

Tableau N°30 : L'adaptation de la formation

Désignation	Effectifs	%
Adaptées	16	100%
Peu adaptées	0	0%
Non adapté	0	0%
Total	16	100%

Figure N°22 : adaptation de la formation.

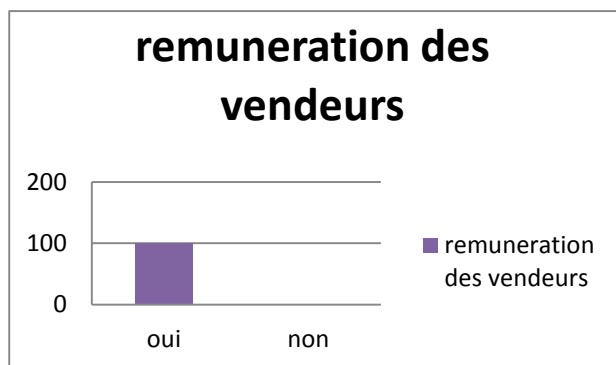
Commentaire : On distingue que toutes les formations assurées de GE sont totalement adaptées spécialement pour ses agents commerciaux, donc l'entreprise GE forme bien ses agents.

Q12 : pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

Les réponses sur cette question son reparti dans un tableau et un graphe suivent ;

Tableau N°31 : La rémunération des vendeurs

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°23 : rémunération des vendeurs.

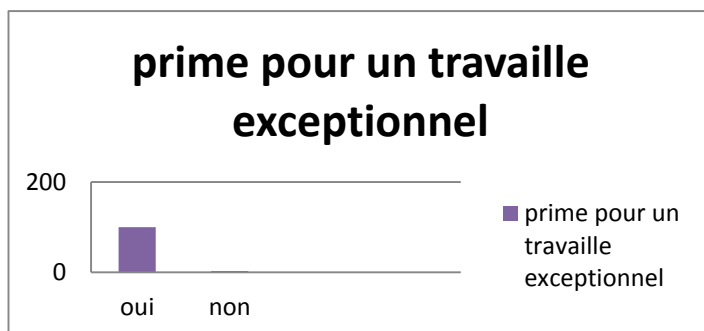
Commentaire : en trouve que l'ensemble des agents de GE sont motivé par des rémunérations qui les incite à produire plus afin d'augmenter le CA de l'entreprise.

Q13 : Touchez-vous une prime pour l'atteinte de vos objectifs ?

Les réponses sur cette question on les trouve dans le tableau suivant ;

Tableau N°32 : Prime pour un travail exceptionnel

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N° 24: prime pour un travail exceptionnel

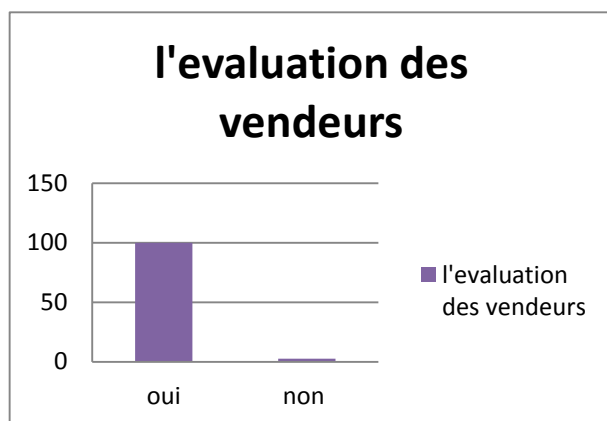
Commentaire : GE met à la disposition des agents des primes exceptionnels pour l'atteinte des objectifs assimilés à chacun d'eux

Q14 : Avez-vous déjà évalué dans votre travail ?

Les réponses sur cette question sont réparties dans le tableau suivant ;

Tableau N°33 : L'évaluation des vendeurs

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N25 : l'évaluation des vendeurs

Commentaire : on remarque que GE donne une très grande importance au travail de ses agents du fait que tous les agents sont évalués

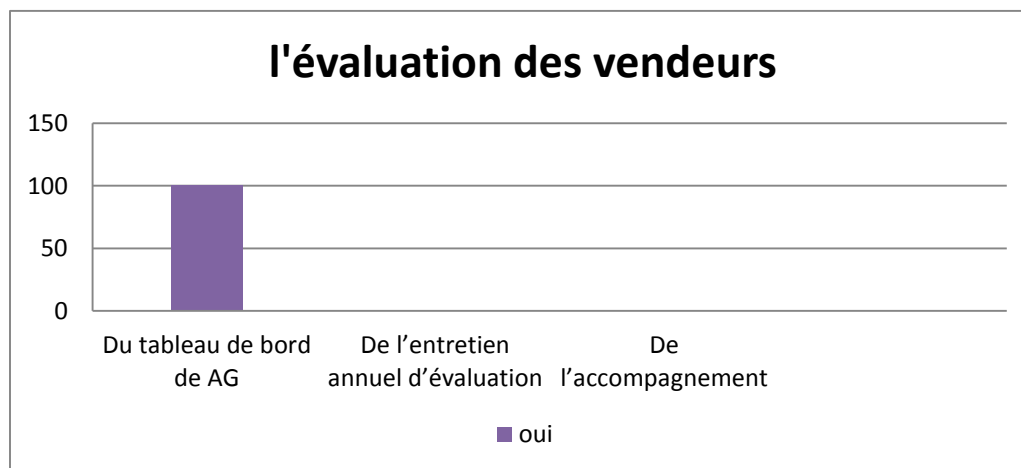
Q15 : Si oui comment :

- Du tableau de bord de l'agent commercial
- De L'entretien annuel d'évaluation
- De L'accompagnement.

Tableau N°34 : évaluation des AG

Critère	Du tableau de bord agent	De l'entretien annuel d'évaluation	De l'accompagnement
Oui	16	0	0
Non	0	0	0
Total	16	0	0

Figure N°26 : évaluation des agents



Commentaire : GE évalue généralement ses agents commerciaux par un tableau de bord

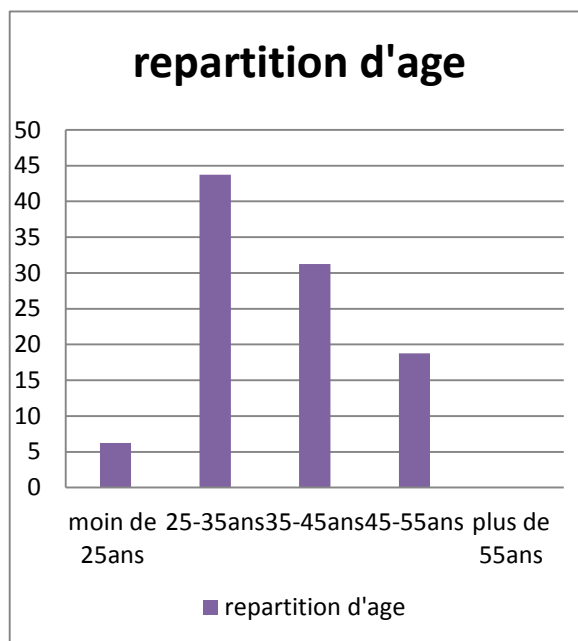
Q16 : Tranche d'âge :

Les réponses sur cette question sont repartie dans un tableau suivant ;

Tableau N°35 : répartition d'Age

Figure N°27 : répartition de l'âge

Désignation	Effectifs	%
Moins de 25ans	1	6.25%
25-35ans	7	43.75%
35-45ans	5	31.25%
45-55ans	3	18.75%
Plus de 55ans	0	0%
Total	16	100%



Commentaire : l'entreprise général emballage recrute généralement des agent ayant l'âge entre 25 ans et 45 ans.

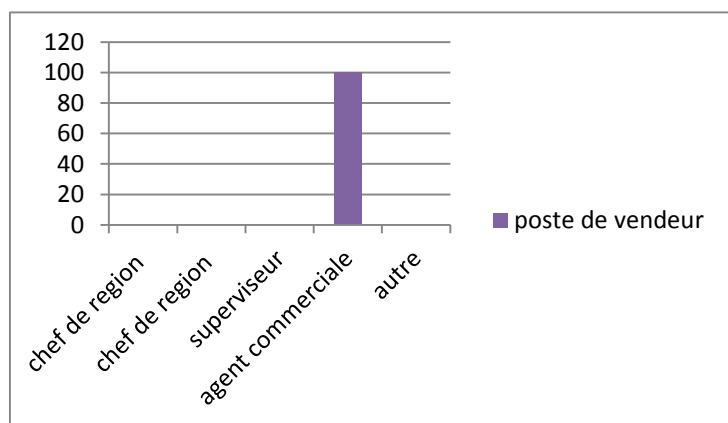
Q17 : Quel est votre poste ?

Les réponses sur cette question sont repartie dans le tableau suivant ;

Tableau N°36 : Poste de vendeur

Désignation	Effectifs	%
Chef de région	0	0%
Chef de secteur	0	0%
Superviseur	0	0%
Agent commerciale	16	100%
Total	16	100%

Figure N°28: Poste de vendeur



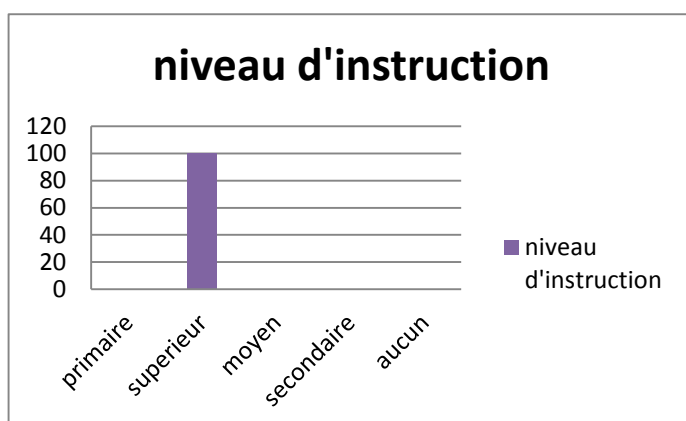
Commentaire : Tous les postes de vendeur sont des agents commerciaux

Q18 : Niveau d'instruction :

Les réponses sur cette question sont reparti dans le tableau suivant ;

Tableau N°37 : Niveau d'instruction

Désignation	Effectifs	%
Primaire	0	0%
Supérieur	16	100%
Moyen	0	0%
Secondaire	0	0%
TOTAL	16	100%

Figure N°29 : niveau d'instruction

Commentaire : Le niveau d'instruction de l'ensemble des agents est de niveau supérieur

4.2.Tri croisé

4.2.1. La durée de travail / rémunération

Tableau N°40: la durée de travail / rémunération

La durée Rémunération	Oui		Non		Total	
	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq
Désignation						
Moins d'un an	3	18.75%				
1an a 5ans	4	25.00%				
5ans et plus	9	56.25%				
Total	16	100%				

4.2.2. Poste / rémunération :

Tableau N°41 : Poste/rémunération motivante

Poste Rémunération	Oui		Non		Total	
	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq
Désignation						
Chef de région						
Chef de secteur						
Superviseur						
Agent commerciale	16	100%			16	100%
Total						

5. recommandation

Après avoir terminé notre étude que nous avons faite sur la force de vente de General Emballage nous allons consacrer cette dernière partie pour présenter nos critiques à l'entreprise afin de l'inciter à faire quelques améliorations qui lui permettent de bien gérer ses commerciaux et ses produits.

5.1. Analyse critique des résultats

À cette étape de notre recherche, nous ferons une analyse critique des résultats obtenus à l'issue de notre recherche.

5.1.1. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente

Les résultats de nos questionnaires destinés à la force de vente, nous ont permis de comprendre que

- Certain membre de la hiérarchie de GE ne prenne pas en considération les commentaires et suggestion des agents

- La procédure de recrutement chez GE n'est pas pareille, certains sont recrutés par l'envoi d'un CV, d'autre part annonce.

5.2. Les recommandations

5.2.1. Recommandation de la force de vente : Après avoir fait sortir les résultats de notre étude, nous proposons quelques recommandations à GE :

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, car les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront valoriser ;
- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + prime + commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs
- Accompagnement en cas de besoin : la direction de GE doit être toujours en communication avec l'ensemble de ses agents que se soit sur le terrain ou en interne.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur la force de vente de General Emballage. Nous avons examiné l'organisation et la gestion de cette équipe, mettant en évidence les bonnes pratiques et les points d'amélioration potentiels. L'analyse des résultats commerciaux de General Emballage a permis de dresser un tableau complet de la performance de l'entreprise, en identifiant les domaines forts et les opportunités de croissance. Enfin, les critiques et recommandations formulées ont pour objectif d'aider General Emballage à améliorer ses performances et à atteindre de nouveaux niveaux de succès dans le domaine des ventes. En tenant compte de ces aspects, General Emballage sera mieux équipé pour relever les défis du marché et renforcer sa position concurrentielle.

Conclusion générale

Après avoir investi du temps dans ce travail, à la fois théorique et pratique, nous avons pu obtenir une vision claire et globale de management de la force de vente en général, ainsi que de l'entreprise nationale « Général Emballage » de fabrication d'emballages en carton.

La performance des entreprises ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou de la qualité de ses produits, mais aussi par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences, son succès dépend du succès de la force de vente, et le succès des ventes dépend de l'efficacité des vendeurs.

Aujourd'hui, les entreprises ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits, elles doivent avoir une bonne gestion de sa force de vente. Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain. Les animateurs de vente doivent être bien formés rémunérés, motivés, et évalués. En effet, la force de vente joue un rôle important en double exemplaire, l'un qui consiste à générer des bénéfices importants à l'entreprise, car elle est en contact direct avec les clients, et l'autre consiste en une communication auprès de ces dernier.

Notre travail de recherche nous a permis de déduire et que pour avoir une bonne gestion de la force de vente, une entreprise doit mettre en place une politique solide, toutes d'abord pour assurer la performance de l'entreprise, il est essentiel d'avoir un bon management de la force de vente , ensuite le recrutement rigoureux d'un vendeur compétant est nécessaire . Une formation adéquate doit être mise en place pour développer leurs compétences .pour la motivation des vendeurs, l'entreprise doit assurer un system de rémunération attractif et équitable. il est également important de les stimuler, de les contrôler et d'évaluer régulièrement leurs activité en fonction des objectifs fixé par l'entreprise elle-même.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance d'avoir une force de vente performante surtout pour une entreprise se situant dans un environnement concurrentiel. En effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'information répondant à la problématique d notre étude. En d'autres termes, ces informations montré que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux, aussi l'image qu'elle procure l'équipe de vente auprès de ces clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences.

Nous avons également pu tirer les conclusions suivantes :

➤ La gestion efficace de la force de vente est un élément vital du succès dans un environnement concurrentiel en constante évolution. En adoptant des stratégies et des politiques de gestion appropriées, en s'appuyant sur la technologie et en favorisant la collaboration interne, une entreprise peut optimiser les performances de sa force de vente et maximiser ses résultats. Cela devient d'autant plus important à mesure que le paysage commercial continue d'évoluer.

➤ En explorant ces trois aspects fondamentaux – la motivation, la formation et l'organisation – les gestionnaires de vente peuvent mettre en place une équipe de vente performante. En travaillant sur ces éléments de manière équilibrée et en les ajustant en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, il devient possible d'atteindre et même de surpasser les objectifs fixés. Une équipe de vente bien gérée est un atout inestimable pour toute entreprise évoluant dans un environnement concurrentiel.

En dépit d'une gestion de la force de vente relativement solide au sein de Général Emballage (GE), notre étude a mis en lumière certaines lacunes qui nécessitent une attention particulière. Ces constats se traduisent en recommandations clés :

- Déterminer la taille optimale de la force de vente : il est essentiel d'établir des méthodes et des techniques permettant de déterminer avec précision la taille idéale de la force de vente et le nombre optimal d'animateurs. Cette démarche garantira une allocation efficace des ressources humaines en fonction des besoins du marché.

- Stimuler la motivation des animateurs : la motivation des animateurs est cruciale pour leurs performances. Pour cela, il est recommandé de mettre en place diverses techniques, telles que des concours de vente et des jeux entre animateurs, ainsi qu'une gamme variée de récompenses pour les agents les plus performants, comme des primes, des voyages ou des cadeaux. Cette approche favorisera un environnement compétitif et stimulant au sein de l'équipe de vente.

- Etablir des critères objectifs d'évaluation : pour évaluer efficacement les agents de vente, il est essentiel de définir des critères objectifs d'évaluation. La mise en place de tableaux de bord individuels pour chaque agent permettra de calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions. Cette analyse aidera à identifier les sources de problèmes et à prendre des mesures correctives de manière proactive.

D'après les résultats obtenus à travers l'analyse du questionnaire avec la force de vente de General Emballage, les hypothèses sont confirmées.

H1 : la force de vente joue un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Confirmé

H2 : la bonne formation des vendeurs de général emballage et leur connaissance des produits vendus permettent de créer une bonne relation entre les vendeurs et les intermédiaires. Confirmé

En outre, nous avons du faire face à un certain nombre de difficultés comme l'impossibilité d'accéder à l'exhaustivité de certaines informations, le manque de données statistiques en général.

A l'issue de notre étude, nous estimons que ce modeste travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un tel thème d'actualité que la force de vente au sein de l'entreprise doit être bien organisée dans le but d'avoir une amélioration dans le chiffre d'affaires. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus ou moins atteint les objectifs fixés : et que notre étude fera appel à d'autres recherches ultérieures.

Références bibliographique

Références bibliographique on générale

1. ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition Dalloz, Paris 1993.
2. CHARON (G) et HERMEL (L) la vente, la nouvelle donne des forces de vente, édition Economica 2002 .
3. CHIROUZE Alexander, CHIROUZE Yves, introduction au marketing, paris Foucher 2001
4. CHIROUZE Yves « le marketing étude et stratégie » Paris, édition Ellipses 2007.
5. CHIROUZE Yves, « le marketing études et stratégies », édition, Ellipses, Paris 2003.
6. CHIROUZE, « le marketing tome 2 », paris, édition, COTARD, 1997.
7. CLAUDE DEMEURE : « marketing » 2^{ème} éditions SIREY 1999.
8. CLAUDE, DEMEURE, « Marketing », 6^{ème} édition, DUNOD. paris, 2008.
9. COUDAY (A) et BONNIN (G) :Marketing pour ingénieurs, édition Dunod 2010, Paris.
10. DEBOURG (M), CLAVELIN(J), PERRIER (O) : « pratique du marketing », BERTI édition, 2^{ème} édition Alger, 2004.
11. DEMEURE Claude, « Aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition DUNOND, Paris 2008.
12. DEPREVILLE, Guide pratique de gestion des forces de vente – Paris Edition Maxima 2003.
13. DOLAN.S.L et AL , « la gestion des ressources humains »,édition village mondial, paris ,2002.
14. 1DUBOIS, JOLIBERT « le marketing fondements et pratique » 3^{ème} édition 1999.
15. Erick Leroux, Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti dans management & Avenir 2008/4 (n°18), page 169 édition Management Prospective Editions
16. GUAY Richard, LACHANCE Yves- La gestion de l'équipe de vente- Montréal, ED Gaëtan Morin, 1999.
17. HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) Gestion et management de la force de vente 2^{ème} édition Paris Edition, DUNOD, 2000.
18. HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : « gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
19. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », paris, 2002.
20. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris, 2004.
21. HELFER (J-P), ORSONI (J), « Mercator », 7^{ème} édition, Vuibert, coll. « gest », Paris 2001.
22. <http://ecole-medav.com/cours-force-vente/> consulté le 04/05/2024 à 15 :00h
23. <https://www.plastalger.com/fr/a-propos-de/le-marche/> le 26/05/2024 à 10 :54h/mn

Références bibliographique on générale

24. https://www.researchgate.net/publication/46567914_factors_for_a_successful_sales_forceduring_the_corporatc_lifc_cvelc.
25. <https://www-universalis.fr/encyclopedie/force> de vente-gestion/3-organisation-et contrôle de la force de vente
26. JACQUES LENDREVIE : « Mercator », DALLOZ, 7^{ème} édition p463.
27. JUET (R) : « La boite à outil du manager », édition Dunod, 2^{ème} édition.
28. KOTLER (P), DUBOIS (B) « marketing management », 12^{ème} édition Education Paris.2000.
29. KOTLER (P), DUBOIS (B) : « marketing management » 10^{ème} édition, PUBLI-UNIO Paris, 2000.
30. KOTLER,P « marketing management »,12^{ème} édition Pearson Education, Paris 2006.
31. LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit.
32. LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator »8^{ème} édition, DUNOD, paris, 2006.
33. LEZEN (P) et TOULEC (A) Force de vente, Paris, Ed DOUND, 1999.
34. MACQUIN.A : « vendre stratégie, hommes, négociation », édition publierions, paris, 1998.
35. MAHE DE BOISLANDELLE Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils Paris : édition économique 1998.
36. MARK BENOUN : « Marketing savoir et savoir-faire », 2^{eme} édition village mondial, paris 2001.
37. MEIER.O, « dico du manager », édition DUNOD, paris, 2009.
38. Mémoire « gestion de la force de vente » réalise par M^{elle} Guilef Katia de l'année 2020
39. P.LEZIN (A), TOULLEC, force de vente édition Dunod , Paris 1999.
40. P.LEZIN (A), TOULLEC, Force de vente édition Dunod, Paris 1999.
41. PERITTIJ.M, « gestion des ressources humaines »,5^{ème} édition Vuibert, paris, 2000.
42. RAMOND.P , « management opérationnel, direction et ainmation des equipes » 2^{ème} edition, maxina , paris,2002
43. ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLET (P), « Management l'essentiel des pratiques », édition Pearson éducation, Paris, 2004..
44. SEKIOU ,BLOUNDIN,FABI,BAYAD,PERETTI,ALIS,CHEVALIER ? « gestion des ressources humaines »,édition de boeck université,2004.
45. VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing », édition Berti, Paris 2005.
46. VIOT (Catherine) « l'essentiel sur le marketing » Paris , edition Berti 2005.
47. YVES CHIROUZE : (marketing), édition Chotard, tom 2, paris 1989.

Références bibliographique on générale

48. ZELY (A), et al, management de la force de vente édition pearson France, Paris 2011.
49. ZEYL (A), DAYAN (A) et BRASSIER (P) : « management de la force de vente », édition Pearson Paris 2011
50. ZEYLA, DAYAN.A, op.cit.
- 51.** ZEYLA, DAYANA A, BRASSIER P, « management de la force de vente », Paris 2011

Annexes

Liste des annexes

N°	Annexes	Page
1	Situation géographique de l'entreprise GE	126
2	les principaux clients de GE	127
3	L'organigramme de l'entreprise GE	128
4	Le questionnaire	129

Annexe 1 : situation géographique de l'entreprise GE



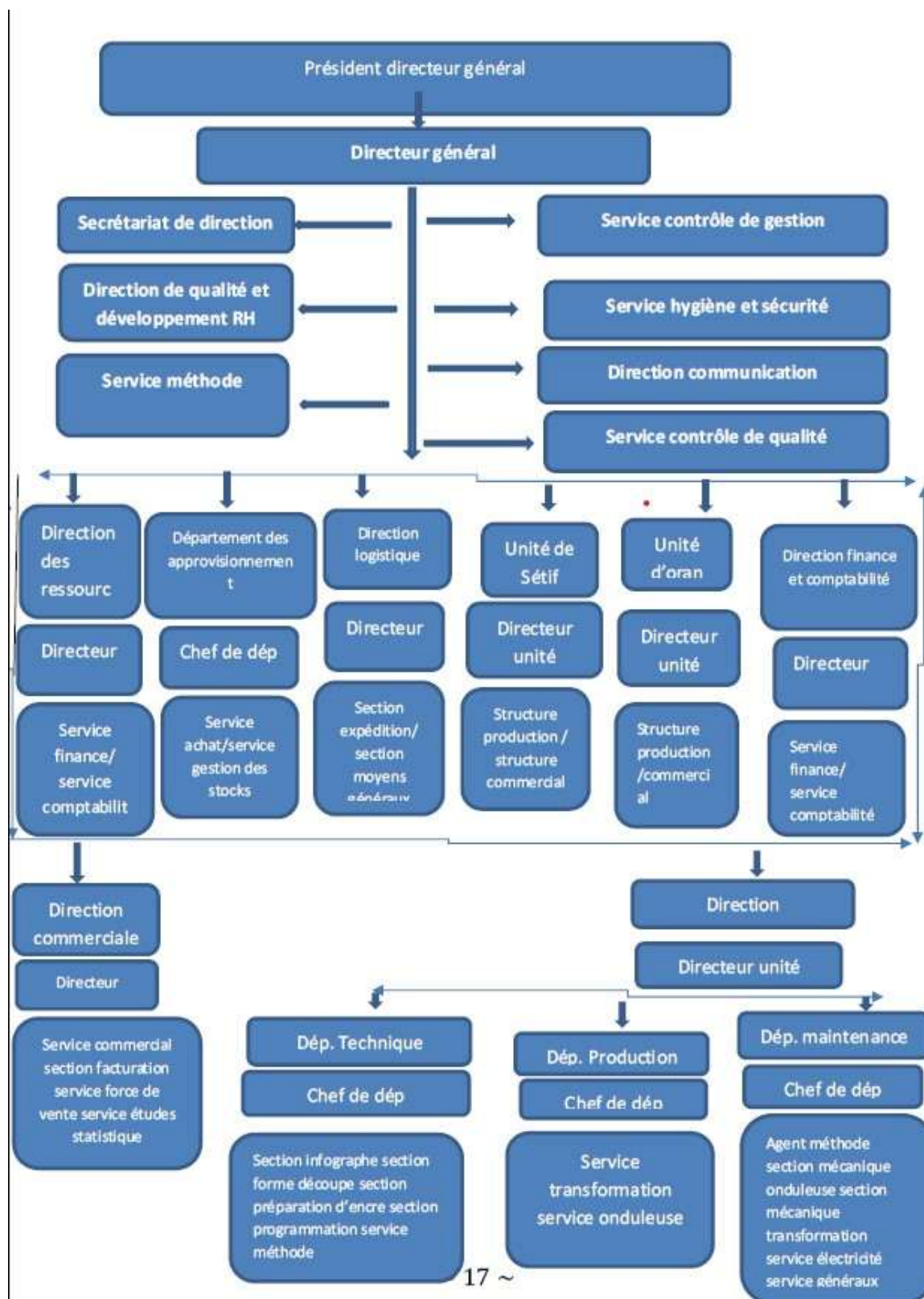
Source : Google maps

Annexe 2 : les principaux clients de GE



Source : Google

Annexe N°3 : l'organigramme de l'entreprise GE



Source : documentaire fournie par l'entrepris

Annexe 03 : Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à la force de vente de General Emballage .

Q1 : Avez-vous choisi d'être un agent commercial ?

oui

non

Q2 : Qu'est-ce qui vous attire dans cette entreprise ?

La qualité des produits

L'image de l'entreprise

Une entreprise leader

La variété de la gamme de produits

Autre

Q3 : Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

Moins d'un an

1ans a 5ans

5ans et plus

Q4 : Êtes-vous satisfait de travailler à General Emballage ?

Beaucoup

Un peut

Pas du tout

Q5 : Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?

Oui

Non

Q6 : Est-ce que l'entreprise définit votre tâche ?

Oui

Non

Q7 : Le responsable hiérarchique, prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?

Tout à fait d'accord

D'accord

Pas du tout d'accord

Q8 : Selon vous, quel sont les critères d'un bon agent commerciale ?

Un bon négociateur

Le bon accueil

Être à l'écoute du Client

Bonne Connaissance du produit

Celui qui s'adapte Facilement

Efficace

Agent Dynamique

Q 9 : Comment étiez-vous recruté ?

Par annonce

Envoi d'un CV

À travers d'un Ami

Q10 : Avez-vous suivi une formation au sein de General Emballage ?

Oui

Non

Q11 : Si 'oui', cochez ici les différentes pratiques utilisées :

La formation sur le terrain

Des séminaires

La formation en salles

Q 12 : Trouvez-vous les formations assurées par General Emballage ?

Adaptées

Peu adaptées

Non adapté

Q13 : pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

Oui

Non

Q14 : Touchez-vous une prime pour l'atteinte de vos objectifs ?

Oui

Non

Q15 : On vous a-t-il déjà évalué dans votre travail ?

Oui

Non

Q16 : Si oui comment :

Du tableau de bord de l'agent commercial

De L'entretien annuel d'évaluation

De L'accompagnement.

Q17 : Tranche d'âge :

Moins de 25ans

25-35ans

35-45ans

45-55ans

Plus de 55ans

Q18 : Quel est votre statut marital ?

Marié

Célibataire

Noce

Divorcé

Q19 : Quel est votre poste ?

Chef de région

Chef de secteur

Superviseur

Agent commerciale

Q20 : quel est votre Niveau d'instruction ?

Primaire

Supérieur

Moyen

Secondaire

Table des matières

Dédicace

Déclasse

Remerciement

LISTE DES TABLEAUX

LISTES DES FIGURES

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la force de vente	4
Section 1 : les notions de base sur la force de vente	5
1. Définitions de la force de vente	5
3. Les missions de la force de vente	9
3.1. La communication	9
3.1.1. La prospection (l'avant-vente)	9
3.1.2. La vente	9
3.1.3 L'après-vente (le suivi)	10
3.1.4 La remontée d'information	10
4. La place de la force de vente dans la stratégie marketing	10
Conclusion :	11
Section 2 : la structure de la force de vente	12
1.La composition de la force de vente	12
1.1. Le vendeur	12
1.2 Le chef des ventes	12
1.3 Le directeur des ventes	13
1.4 Le directeur commercial	13
2. L'organisation de la force de vente	13
2.1 L'organisation par zone géographique	13
2.3 L'organisation par marche ou type de la clientèle	16
2.4 La structure mixte	17
3. La taille de la force de vente	18
3.1 La méthode de la charge de travail	19
3.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs	20

3.3 Les méthodes de recherche opérationnelle.....	20
4. Les différents types de la force de vente et le statut	21
4.1. Typologie selon le type d'activité du vendeur	21
4.2. Typologie selon le lien juridique	22
4.2.1. La force de vente propre.....	22
4.2.2.La force de vente déléguée :.....	23
Conclusion :	26
Chapitre 2 : Management de la force de vente et la performance commercial	27
Introduction :.....	28
Section 1 : management de la force de vente	28
1. Le recrutement des vendeurs	28
1.1. Définition de recrutement.....	28
1.2. La démarche de recrutement	29
1.2.1. Définition d'un poste de profil.....	29
1.2.2. Le choix de moyens de recherche.....	29
1.2.4. le choix d'un bon outil d'évaluation.....	31
1.3. L'intégration des nouveaux clients	32
1.3.1. L'accueille	32
1.3.2. La période d'essai.....	32
1.4.les objectifs de recrutement	33
1.5. Les difficultés de recrutements.....	33
2. La formation de la force de vente	33
2.1. Les besoin de formation	34
2.1.1. les résultats des vendeurs.....	34
2.1.2. Les attente des vendeurs	35
2.1.3. La stratégie de l'entreprise	36
2.2 .Le contenu de la formation.....	36
2.2.1. Les formations commerciales de base.....	36
2.2.2. Autres formations.....	37
2.3. Les modelés de formation	37
2.3.1. Formations assurées par l'entreprise, ou par un organisme de formation	37
2.3.2. Formation inter ou intra-entreprises.....	39
2.3.3 L'e-formation.....	40
2.4. Les couts de formation	40

2.4.1 Les couts directs.....	41
2.4.2 Les couts indirects	41
2.5. L'évaluation de formation	41
2.5.1. Méthodologie.....	41
2.5.2. La mesure de résultats	42
3. La rémunération, animation et stimulation de la force de vente	42
3.1. Définition de rémunération de force de vente.....	43
3.2. Les composants du système de rémunération.....	43
3.2.1. Le salaire fixe	43
3.2.2. La commission	44
3.2.3. La prime	45
3.3. L'élaboration d'un système de rémunération performante	46
3.4. L'animation de la force de vente.....	46
3.4.1. L'objectif et le rôle de l'animateur	47
3.4.2. Les types d'animation	47
3.4.3. La stimulation de la force de vente	48
3.4.3.1. Les techniques de stimulation.....	48
4. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	49
4.1. Le contrôle de la force de vente.....	49
4.1.1. Les types de contrôle de la force de vente	49
4.1.2. Les modalités du contrôle de la force de vente	50
4.1.2.1. L'accompagnement	50
4.1.2.2. L'analyse des documents du vendeur	50
4.1.2.3. Le contrôle par un tableau de bord	51
4.2. L'évaluation de la force de vente	51
4.2.1. Les styles d'évaluation	51
4.1.2. L'importance de l'évaluation	52
4.1.3. Les difficultés de l'évaluation	52
Section 2 : la performance commerciale de l'entreprise.....	53
1. La définition de la performance.....	53
2. La définition de la performance commerciale	53
3. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente	54
3.1. Les indicateurs quantitatifs	54
3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes.....	54

Table des matières

3.1.2. Les indicateurs de profitabilité	56
3.2. Les indicateurs qualitatifs	57
3.2.1. L'image de l'entreprise	57
3.2.2. La satisfaction du client	58
3.2.3. L'adaptation	58
Conclusion	58
Chapitre 3 :Présentation de l'entrepris General Emballage	59
Chapitre 3 : présentation de l'entrepris General Emballage	59
Section 1 : présentation de l'entreprise	60
1. historique de l'entreprise GE	60
1.1. Création de l'entreprise :	60
1.2. L'évolution de l'entreprise GE :	60
2. Situation géographique et la forme juridique de GE	63
2.1. Situation géographique	63
2.2. Identification de l'entreprise et sa forme juridique.	64
3. L'organigramme de l'entreprise GE : (voir l'annexe ...)	65
4. Présentation des taches de chaque service	65
4.1. La direction générale : t	65
4.2. Commercial : e.....	65
4.3. Productions.	65
4.4. Contrôle qualité	66
4.5. Maintenance.....	66
4.6. Finance et comptabilité	66
4.7. Approvisionnement :	66
4.8. Informatique :	66
Section 2 : l'environnement de l'entreprise GE	67
1. Les produits de l'entreprise GE	67
1.1. Produits principaux :	67
1.2. Produits et services accessoires	69
1.2.1. Service développement :	69
1.2.2. Service infographie :	69
1.2.3. Service forme de découpe :	69
2. Les moyens et ressources de l'entreprise	70
2.1. Les ressources humaines :	70

Table des matières

2.2. Principaux moyens matériels de l'entreprise.....	70
2.1.3. La société dispose en propre des équipements suivants.....	70
2.2.3. La société dispose en propre les infrastructures suivantes.....	71
3. Les clients et fournisseur de l'entreprise.....	71
3.1. Principaux clients.....	71
3.2. Principaux fournisseurs.....	72
3-3 : Les principaux concurrents de la SPA General Emballage :.....	74
Chapitre 4 : Management de la force de vente au sein de l'entreprise General Emballage.....	75
Introduction de chapitre.....	76
Section 01 : l'organisation de la force de vente de GE.....	76
1. Les objectifs de la force de vente de General Emballage.....	76
1.1. Les objectifs quantitatifs.....	76
1.2. Les objectifs qualitatifs.....	76
2. La structure de la force de vente.....	77
3. La typologie de la force de vente de General Emballage.....	78
4. La taille de la force de vente de GE.....	79
5. La gestion de la force de vente de GE.....	79
5.1 .Le recrutement au sien de GE s :.....	79
5.1.1. Expression du besoin.....	79
5.1.2. L'élaboration du recrutement.....	79
5.1.3. Les candidatures de la force de vente.....	80
5.1.4. La sélection des candidats.....	80
5.2. La Formation des agents commerciaux au sein de GE.....	80
5.3. La rémunération de l'équipe de vente au sein de GE.....	81
5.4. Animation et stimulation de la FDV de GE.....	81
5.5. Contrôle et évaluation de la force de vente de GE.....	81
5.5.1. Le contrôle quantitatif.....	81
5.5.2. Le contrôle qualitatif.....	81
Conclusion.....	82
Section 2 :L'analyse des résultats commerciaux de GE.....	83
1- Evaluation quantitatifs.....	83
1.2. Le chiffre d'affaires.....	83
1.3. Les parts de marché :.....	86
2. Evaluation qualitative :.....	87

Table des matières

2.1. L'évolution de taux de satisfaction globale :	87
3. La rédaction du questionnaire :	88
3.1. La présentation de l'enquête :	88
3.2. Objectif du questionnaire (voir l'annexe N° ..)	89
3.2.1. Questionnaire pour la force de vente	89
4. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de General Emballage : ...	90
4.1. Le tri à plat :	90
4.2. Tri croisé	108
4.2.1. La durée de travail / rémunération	108
4.2.2. Poste / rémunération :	109
5. recommandation	109
5.1. Analyse critique des résultats	109
5.1.1. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente	109
5.2. Les recommandations	110
5.2.1. Recommandation de la force de vente	110
Conclusion	110
Conclusion générale.....	111
Références bibliographique	115
Annexes	119
Table des matières	127
Résumé	

Résumé

La force de vente joue un rôle crucial dans la vente et la commercialisation des produits et services d'une entreprise. Il est essentiel que celle-ci gère efficacement sa force de vente. La performance commerciale de l'entreprise peut être évaluée à travers deux principaux indicateurs : quantitatifs et qualitatifs.

Au cours de notre étude, nous nous sommes concentrés sur l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise General Emballage. Notre objectif était de répondre à la problématique initiale en évaluant la performance commerciale de sa force de vente à partir de certains indicateurs. À cet égard, nous avons constaté que General Emballage se distingue par un volume de ventes important, un chiffre d'affaires en croissance, une part de marché significative, la satisfaction de ses clients et une image de marque solide.

Mots clés : la force de vente, la gestion de la force de vente, la performance commerciale, General Emballage, volume de vente, chiffre d'affaires, part de marché, satisfaction des clients, image de marque.

Summary

The sales force plays a crucial role in selling and marketing a company's products and services. It is essential that it effectively manages its sales force. The company's business performance can be attributed through two main indicators: quantitative and qualitative.

During our study, we focused on the impact of the sales force on the commercial performance of General Emballage. Our objective was to answer the initial problem by evaluating the commercial performance of its sales force based on certain indicators. In this expectation, we noted that General Emballage is distinguished by a large volume of sales, a growing turnover, a significant market share, the satisfaction of its customers and a solid brand image.

Keywords: sales force, sales force management, sales performance, General Emballage, sales volume, turnover, market share, customer satisfaction, brand image