

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de**  
**Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management

**Thème :**

**Impact du COVID-19 sur la performance commerciale**

**Cas : CEVITAL AGRO** 

**Réalisé par :**

- Idir DJAMA
- Kaci ABDALLI

**Encadrés par : Dr. Naima BENKHIDER**

**Promotion**

**2020/2021**

# REMERCIEMENTS

*On remercie en premier lieu nos parents pour leurs efforts et leurs sacrifices depuis notre naissance. On exprime aussi notre vive reconnaissance à Mme BENKHIDER Naima pour son encadrement et ses conseils avisés. Ainsi que notre formateur au sein de l'entreprise qui nous a accompagnés tout au long de notre stage Mr RABAHI Amine.*

*Qu'ils trouvent ici l'expression de notre respectueuse reconnaissance.*

*On tient à remercier également tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.*

*Que soient remerciés tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à l'élaboration de ce travail*

*IDIR & KACI*

## *Dédicace*

*Je tiens à dédier ce modeste travail à mes  
parents et à toute ma famille, je le dédie aussi à  
tous mes amis et camarades étudiants.*

*KACI*

## *Dédicace*

*Je tiens à dédier ce modeste travail à mes  
parents et à toute ma famille, je le dédie aussi à  
tous mes amis et camarades étudiants.*

*IDIR*

# *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale</b> .....	04
Introduction .....	04
Section 1 : Généralités sur la fonction commerciale .....	04
Section 2 : La stratégie commerciale .....	10
Conclusion.....	18
<b>Chapitre 2 : Contribution de la force de vente à la performance commerciale</b> .....	19
Introduction .....	19
Section 1 : Force de vente.....	19
Section 2 : Performance commerciale .....	28
Conclusion.....	33
<b>Chapitre 3 : Impact du COVID-19sur la performance commerciale de CEVITAL - AGRO</b> .....	34
Introduction .....	34
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	34
Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....	47
Conclusion.....	60
<b>Conclusion générale</b> .....	61
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	

# *Liste des abréviations*

**% :** Pourcentage

**ACP :** Analyse en composantes principales

**CA :** Chiffre d'affaire

**Ex :** exemple

**HT :** Hors taxe

**KPI :** Key performance (indicateurs clés de performance)

**MP :** Matières premières

**N° :** Numéro

**P :** Performance

**PCA :** Plan de Continuité d'Activité

**PDM :** Part de marché

**QHSE :** Qualité, hygiène, sécurité, environnement

**SAV :** Service après-vente

**SPA :** Société par action

**TIC :** Technologie de l'information et de la communication

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°1</b> : Rôle et qualité de la performance commerciale.....	29
<b>Tableau N°2</b> : Description des objectifs du guide d'entretien.....	45
<b>Tableau N°3</b> : Taille de l'échantillon .....	46
<b>Tableau N°4</b> : Statistique descriptive .....	47
<b>Tableau N°5</b> : Evolution par famille de produits années 2018, 2019, 2020.....	58

# *Liste des figures*

<b>Figure N° 1</b> : Structure de la fonction commerciale .....	06
<b>Figure N° 2</b> : Le statut des commerciaux dans la force de vente propre ou déléguée .....	22
<b>Figure N° 3</b> : structure de la force de vente par secteur.....	24
<b>Figure N°4</b> : structure de la force de vente par produit .....	25
<b>Figure N°5</b> : structure de la force de vente par type clientèle.....	25
<b>Figure N° 6</b> : Graphe des individus de l'ACP .....	48
<b>Figure N°7</b> : Graphe des variables de l'ACP.....	49
<b>Figure N°8</b> : Structuration du canal de distribution de CEVITAL.....	56

# **Introduction Générale**

## Introduction générale

---

Toute entreprise dispose d'un certain nombre de fonctions qui assurent l'atteinte de ses objectifs ainsi que sa pérennité. Parmi les fonctions les plus sensibles dans une entreprise, nous citons la fonction commerciale. Celle-ci agit sur plusieurs aspects à savoir : la mercatique, la vente et la communication. La fonction commerciale est considérée comme étant la plus importante car elle permet de créer de la richesse. Mais pas que, elle permet également à l'entreprise d'élargir son éventail d'objectifs qui ne s'arrêtent pas qu'au volet financier mais vas au-delà de ce simple but. Cela peut évoquer que la fonction commerciale prend conscience de l'importance du consommateur. Malgré son poids, cette fonction doit être en coordination avec les autres fonctions afin de converger vers le même objectif.

Face à un environnement complexe, instable et incertain, l'entreprise doit être à jour et prête à satisfaire les besoins du marché. Pour ce faire, la mise en place d'une bonne stratégie commerciale est vivement recommandée. Celle-ci permettra de tracer les objectifs, de cibler les clients, d'identifier les concurrents et de planifier les ventes.

Pour bien mener la vente et la commercialisation de ses produits et services, toute entreprise met en place une équipe de vente nommée **force de vente**. La force de vente n'est pas considérée uniquement comme un moyen pour vendre les produits et services de l'entreprise mais, elle est considérée comme étant le noyau ou le centre intermédiaire entre le client et l'entreprise, qui permet d'échanger des informations ; c'est-à-dire qu'elle fournit aux clients les informations nécessaires sur l'entreprise et le produit, en retour elle collecte des informations ainsi que les feedbacks de ses clients.

La performance de l'entreprise dépend de la qualité de sa force de vente. Entretenir une bonne relation avec les clients, avoir le sens d'argumentation et de négociation, collecter des informations, etc. sont les caractéristiques d'une bonne force de vente. Mais avoir la capacité de s'adapter aux changements est l'une des principales caractéristiques d'une force de vente pertinente. Car oui, l'entreprise est amenée à faire face à des changements organisationnels, culturels, managériaux ou autres.

La fin de l'année 2019, a été marquée par une maladie contagieuse apparue en chine. Ce virus a vite contaminé la population mondiale, ce qui a poussé tous les dirigeants des pays à prendre des mesures restrictives jamais appliqué au paravent. Cette pandémie

## Introduction générale

---

appelée SARS covid-19 a provoqué de lourds changements dans le domaine économique. En effet cela a poussé les entreprises du monde entier à s'adapter à de profonds changements d'organisation, de gestion et de modes de travail. Ce fut désastreux pour certains secteurs économiques qui ont suscité des pertes énormes.

En Algérie, le virus est apparu en fin de mois de février. Il a touché tout le pays en peu de temps. Suite à cette rapide propagation, l'État algérien a instauré un état d'urgence. Les restrictions sanitaires appliquées étaient un confinement partiel puis total, associés à des interdictions de déplacement entre les différentes wilayas. En ce qui concerne les frontières terrestres, aériennes et maritimes, elles furent fermées. Ce qui a créé un grand manque de produits et de matières premières dans le pays. La situation sanitaire précaire a plongé les entreprises algériennes dans de grandes difficultés. Certaines d'entre elles ne pouvaient plus exercer leurs activités (MP, employés confinés, etc.). Quant à d'autres, elles pouvaient continuer leur travail mais dans des conditions défavorables. En ce qui concerne le secteur agro-alimentaire l'État algérien, à travers le ministère des commerces, a imposé la continuité de la production afin que les citoyens ne manquent pas de produits de première nécessité, ce qui a été le cas de CEVITAL.

Afin de maintenir les activités de l'entreprise, le recours aux TIC notamment au télétravail est une obligation. Durant cette période, l'enjeu principal des collaborateurs était de s'adapter aux changements étant donné qu'ils ont été confrontés à de nouveaux modes de travail, quant à l'entreprise son enjeu principal était de maintenir le lien social avec ses collaborateurs.

Durant trente jours de stage, nous avons mené une étude portant sur « l'impact du Covid-19 sur la performance commerciale au sein de l'entreprise Agro-alimentaire de Bejaia SPA CEVITAL » qui représente un secteur important pour l'économie Algérienne. L'objectif de ce travail est de savoir si la performance commerciale a été atteinte par la crise sanitaire, ceci nous amène à poser la problématique suivante :

### **Quel est l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la performance commerciale de CEVITAL ?**

Dans le souci de mieux cerner cette problématique, nous avons posé les questions subsidiaires suivantes :

## Introduction générale

---

- La rentabilité et volume de ventes de l'entreprise ont-elles baissées en raison de la crise sanitaire ?
- Les collaborateurs/employés, ont-ils pu gérer les changements dus au covid 19 ?
- Comment la direction commerciale a-t-elle pu faire face aux répercussions de la pandémie ?
- Le télétravail a-t-il été mis en place par CEVITAL pour assurer le déroulement des activités ? quels sont les moyens et outils mis en place par CEVITAL pour assurer l'utilisation du télétravail ?

Dans le cadre de cette étude nous avons essayés d'évaluer les répercussions de cette crise sanitaire sur les activités de la fonction commerciale et sur sa performance. Afin, d'éclaircir notre thème de recherche et de répondre à notre problématique, nous avons proposés les deux hypothèses suivantes :

- le télétravail a contribué d'une manière positive sur le rendement de la fonction commerciale;
- les employés de l'entreprise ont su gérer les changements dus au covid-19.

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons élaboré un plan structuré autour de trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la gestion de la fonction commerciale. En premier lieu, nous avons parlés sur les généralités de la fonction commerciale. En second lieu, nous avons évoqués la stratégie commerciale. Le deuxième chapitre quant à lui porte sur la force de vente et la performance commerciale. Tandis que le dernier chapitre, est consacré au cas pratique, dans le quel nous avons illustrés la fonction et la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL ainsi que l'impact de la crise sanitaire du « covid-19 ».

# Chapitre I

## **Gestion de la fonction commerciale**

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

## **Introduction :**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et bouleversé par le multi canal, la fonction commerciale a une importance essentielle au sein de l'entreprise, elle joue le rôle de médiateur entre les clients et l'entreprise et permet l'acquisition ainsi que la fidélisation des clients.

Aujourd'hui plus que jamais, la fonction commerciale est un vecteur d'information pour développer des stratégies commerciales afin d'acquérir des parts de marché en étudiant le marché cible où l'entreprise veut se positionner et en adaptant au mieux le produit aux exigences des clients.

Dans ce chapitre nous allons traiter, quelques généralités sur la fonction commerciale et mettre l'accent sur sa structuration et de son importance pour l'entreprise ainsi que les stratégies commerciales élaborées pour réussir à atteindre les finalités de la fonction commerciale.

## **Section 01 : généralités sur la fonction commerciale**

L'une des fonctions essentielles au sein de l'entreprise est la fonction commerciale, pour toute entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité le passage par la structuration de sa fonction commerciale est obligatoire afin d'avoir une vision sur toute les activités liées à la vente des biens et services.

### **1. Définition de la fonction commerciale**

Vue la complexité et la divergence des rôles assignés à la fonction commerciale, il s'avère très difficile de lui associer une définition précise. Dans la littérature managériale, il existe plusieurs définitions proposées par les experts en la matière.

D'après A. DESREUMAUX La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente l'entreprise de ses biens et services. Elle désigne donc toutes les actions qu'une entreprise se doit de mener afin de déterminer les besoins et d'adapter, en conséquence, la production et la commercialisation (Desreumaux, 1992)

Par ailleurs pour Ford, Walker et Churchill la performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales. Cela est dû au fait que le commercial est pris entre des aspirations forcément divergentes. D'une

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

part, par la marge de son entreprise qu'il se doit accroître, mais à risque de contrarier son client voir le perdre. D'autre part il se voit diminuer ses marges pour satisfaire son client ; dans ce cas le risque étant d'affecter la performance commerciale de l'entreprise (Moulot, 2008)

D'après ce qui a été dit par ces auteures nous pouvons dire que la fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services, vu qu'elle a un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise, dans certaines entreprises, la fonction commerciale est rattachée à la direction du marketing, dans d'autres, elle est déléguée à une direction commerciale indépendante placée au même niveau hiérarchique.

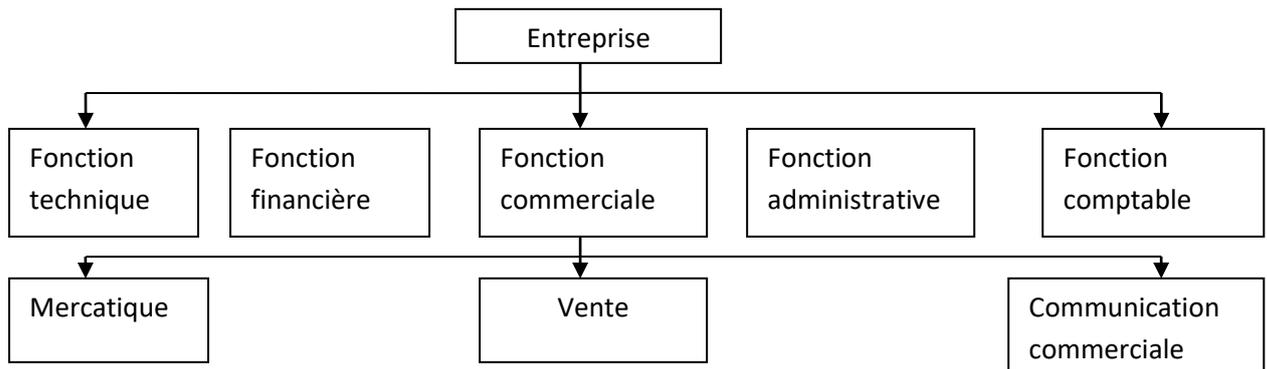
## **2. Structure de la fonction commerciale :**

Toute entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs, à augmenter son chiffre d'affaire, à assurer une continuité et pérennité sur le marché devrait passer par la structure de sa fonction commerciale. Celle-ci regroupe l'ensemble des tâches sous forme d'achat et de vente, tout en assurant des objectifs d'approvisionnements de qualité et avec continuité, flexibilité, respect des délais, ainsi la réduction des coûts d'achat et de stockage. Le processus d'achat permet en premier lieu ; de définir les besoins de l'entreprise. En second lieu, il permet de chercher des fournisseurs qualifiés, qui respectent les modalités de paiement et les délais de livraison. Après cela, il est nécessaire de choisir la méthode de vente qui est en adéquation avec l'entreprise qui permettra la réalisation de deux objectifs fondamentaux, à savoir ; la satisfaction des clients et la réalisation des profits. (Moulot, 2008, p. 129)

### **2.1.La structure de la fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise :**

La structure d'une fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise peut être schématisée à partir de ces trois composantes à savoir : la mercatique, la vente et la communication commerciale.

**Figure N° 1 : Structure de la fonction commerciale**



*Source : joelpro-educ.com*

**2.1.1. La mercatique :** mercatique ou marketing on anglais, peut être définie comme l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et comportements précédemment identifiés. Sur la base de cette définition, la mercatique comprend donc :

- les champs disciplinaires consacrés à l'étude des besoins tel que
  - Études de marché
  - Études du comportement du consommateur
- Les outils destinés à influencer les besoins, essentiellement sous forme de communication marketing et commerciale
  - Communication publicitaire
  - Marketing direct
  - Promotion des ventes
  - Relations publiques
- Actions et dispositifs d'adaptation aux besoins et comportements qui se retrouvent essentiellement dans le cadre du plan de marchéage ou marketing mix évoqué ci-dessous ou dans la formulation plus récente des 4P (Van laethem, Yvelise, & Durand-mégret, 2007)
  - Politique produit
  - Politique de prix
  - Politique de communication
  - Politique de distribution

**2.1.2. Vente :** Les ventes réalisées par une entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, sont un indicateur essentiel de sa bonne santé. Car au-delà de la simple transaction, de l'échange d'un service ou d'un produit contre paiement, le nombre et le volume des ventes représentent des paramètres cruciaux. Ce sont elles qui vont permettre à l'entreprise de générer un chiffre d'affaires, mais aussi d'améliorer sa rentabilité à plus long terme. (Gall & Agnés blanc, 2006)

Le modèle de vente choisi par l'entreprise peut prendre différentes formes, exclusives ou cumulées :

- Vente en détail : consiste à vendre de façons unitaires de la marchandise ou des produits destinés à la consommation finale.
- Vente en gros : consiste à vendre des grosses quantités de marchandise ou produits à des entreprises ou des professionnels afin qu'ils la transforment ou la vendent en détails.
- Vente directe : est un type de vente où le vendeur est en contact direct avec le client et le consommateur.
- Vente par intermédiaire : est une vente qu'utilisent les entreprises afin que des prestataires de service vendent leurs produits moyennant rémunération.
- Vente en ligne : appelé aussi vente électronique correspond à la différente transaction qui s'effectue à travers les différents réseaux électroniques.
- Et autres....

Chacun de ces modèles implique une relation différente aux clients et mobilise dans l'entreprise des compétences très diverses.

Selon la taille de l'entreprise, les besoins en personnel dédié aux activités de vente varient. De la vente à proprement parler, à la relation client en passant par le marketing de vente, nombreuses sont les ressources à mettre en œuvre. Les compétences peuvent être ouvertes par un seul poste ou subdivisées entre plusieurs pôles, en fonction de la vente de l'entreprise de la diversité des canaux de vente utilisés. Dans chaque cas de figure, l'enjeu est néanmoins le même : transformer tout acheteurs en potentiel en client.

### **2.2. Les tâches de la de la fonction commerciale**

La fonction commerciale, à de nombreuses tâches au sein de l'entreprise. Elle remplit des p tâches dites stratégiques, qui sont effectuées par la direction générale et des tâches

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

commerciales qui sont des choix plus ou moins à risque et qui impacte l'entreprise à long terme. (Gall & Agnés blanc, 2006)

On distingue c'est taches :

- Choix du marché
- Choix des produits et services à commercialiser
- Communication et marketing

Deuxièmement, des tâches logistiques lui sont assignées. Elles consistent à piloter les flux de produit au sein de l'entreprise à fin de réduire les stocks, les délais, et les couts de transaction, à savoir :

- Approvisionnement en matières première
- Gestion des stocks
- Transport et livraison
- Maitrise des délais et réduction des couts

Enfin, des tâches de niveau opérationnel lui sont associées. Elles désignent les actions à court terme concernant l'activité de l'entreprise à savoir :

- Exécution des décisions
- Gestion administrative
- Vente de produits

Les missions de la fonction commerciale

Comme tout organe vital essentiel au bon déroulement des fonctions de l'entreprise, pour à la fois assurer sa pérennité et réaliser des bénéfices, la fonction commerciale a pour mission ;

- Augmenter le chiffre d'affaires
  - Vente des produits et services
  - Développer la productivité
  - Gestion optimisée des clients, et améliorer les relations clients
  - Création de valeur
  - Prospecter pour conquérir de nouveaux clients ou renouveler la clientèle
- Fidéliser les clients (fidéliser un client représente un chiffre d'affaire constant)

### 3. Les interactions de la fonction commerciale au sein de l'entreprise

La fonction commerciale remplit plusieurs **rôles** complémentaires avec les autres fonctions de l'entreprise. Parmi les rôles primordiaux on distingue :

- Assurer un écoulement régulier du flux de marchandise c'est-à-dire que les produits doivent être disponible à tout moment avec un minimum de cout de stockage.
- Assurer un écoulement régulier du flux d'information.
- Créer de la richesse en permettant l'échange de biens et de service.
- Elle permet à l'entreprise d'être plus compétitive.
- Elle permet la création de richesse et d'emplois.
- Elle permet la pérennité et la longévité de l'entreprise.

La fonction commerciale a un rôle central dans l'entreprise en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise à savoir :

- **Avec la fonction technique** : elle permet de déterminer les équipements nécessaires pour la transformation des matières, définir le mode de fabrication et les machines adéquates.
- **Avec la fonction financière** : elle doit rechercher les capitaux nécessaires et les mettre à disposition au moment voulu en vue de la fabrication et la distribution des produits dans les délais.
- **Avec la fonction comptable** : son rôle est de faciliter l'enregistrement des toutes les opérations commerciales de l'entreprise afin de permettre l'élaboration d'activité de fin d'exercice, de contribuer aux calculs des couts (achat, production, revient) et de fixer les prix de vente ...etc.
- **Avec la fonction administrative** : elle permet d'assurer la coordination de toutes les activités commerciales tels que fixer des objectifs, la mise en place des structures et des moyens d'actions, contrôler l'exécution des taches.
- **Avec la fonction de sécurité** : le personnel doit évoluer dans les meilleures conditions de sécurité possible, elle doit aussi veiller à ce que les produits respectent les normes de qualité, la disponibilité des produits en termes de quantité, assurer la conservation dans les meilleures conditions ...etc.
- **Le rôle de la fonction commerciale en interaction avec les clients** :
  - Démarcher de nouveaux clients.
  - Développer un portefeuille clients.
  - Proposer des produits adapter à la clientèle.

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

- Assurer le suivi des contrats : commande, réclamation et doléance ...etc.
- Informer les consommateurs sur la qualité et les caractéristiques du produit.
- Offrir un service complet : La livraison, l'installation, la maintenance, réparation et garantie ...etc. (Gall & Agnés blanc, 2006)

## Section 2 : La stratégie commerciale

Dans le but de réussir à augmenté ses parts de marché et d'assurer une commercialisation performante des produits et services, l'élaboration de la stratégie commerciale efficace qui s'adapte à l'environnement de l'entreprise et un enjeu essentiel pour attirer les clients et réussir à les satisfaire.

### 1. Définition de la stratégie commerciale

Le but de toutes entreprises est d'attirer l'attention des clients envers ses produits et service pour à la fois gagner des parts de marché, avoir une avance concurrentielle et assurer une finalité à ses produits et services. Afin d'arriver à cette finalité elle doit élaborer une stratégie commerciale qui suit une démarche d'étude et de réflexion dont le but serait de réaliser l'adéquation offre-demande, cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise.

Selon **KOTLER** la stratégie commercial est le mécanisme économique et social par lequel les individus satisfont leurs besoins au moyen de la création et de l'échange avec autrui e produit. (Kotler, Dubois, Keller, & Manceau, 2009)

La stratégie commerciale est la mise en œuvre des moyens marketing et commerciaux coordonnée qui vont permettre a l'entreprise de conquérir de nouveaux clients et donc de booster les ventes. Elle impacte le marketing-mix, c'est-à-dire le prix, la communication, la distribution, le produit, la relation-client.

### 2. Contenu de la stratégie commerciale :

#### 2.1. Pourquoi élaborer une stratégie commerciale ?

Il existe plusieurs raisons d'élaborer une stratégie commerciale pour une organisation. L'importance de la stratégie commerciale et son impact dans les grandes entreprises sont démontrés en termes de son efficacité à rendre une entreprise prospère et pérenne. Tout d'abord la stratégie commerciale assure la performance de l'entreprise, car elle permet de structurer les tâches par leur description et leur responsabilisation. Ce qui permet de visualiser les objectifs, et les rendent mesurable au quotidien. Aussi elle représente toutes

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

les idées et les éléments clés qu'une entreprise décide de mettre en œuvre, afin de progresser, de manière écrite et formalisée.

La stratégie commerciale répond à quatre questions majeures qui sont :

- **Où je vends ?** : ce qui revient à l'organisation à déterminer son marché, à identifier ces concurrents, de connaître ces parts de marche ...etc.
- **Comment je vends ?** : Produit, canaux de distribution, plan opérationnel.
- **A qui je vends ?** : clients ou consommateurs cibles, nombres de clients ou de consommateurs existant ou potentiel.
- **Pourquoi je vends ?** : Objectif de l'entreprise, motivation, politique de l'entreprise. (Leboyer & Malraison, 2007)

Afin d'être efficace et en adéquation avec les besoins et les objectifs de l'organisation, la stratégie commerciale doit porter une attention particulière à certaines variables.

Les plus utilisés sont :

- Objectifs de l'entreprise : l'entreprise doit d'écrire avec précision ce qu'elle veut atteindre comme prospects au cours d'une période précise.
- Environnement : identifier l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, évaluer les différents éléments susceptibles d'affecter son activité, déterminer les différentes menaces et opportunités.
- Produit : choix relatif à la caractéristique produit, mode de commercialisation du produit, cycle de vie.
- Typologie de clients : déterminer les besoins clients, déploiement du dispositif de fidélisation.

## 2.2. Les différentes stratégies commerciales :

Le choix d'une stratégie commerciale doit être en adéquation avec les objectifs et les attentes de l'entreprise. On distingue plusieurs types de stratégie commerciale, chacune avec ses spécificités et ses actions. Afin de maximiser ces résultats chaque entreprise opte pour une stratégie en s'appuyant sur un certain nombre de variables tels que le secteur d'activité, l'environnement et le marché dans lequel l'entreprise évolue. Parmi ces différentes typologies (M, 2020)

- **Stratégie de domination par les coûts** : cette stratégie permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs et de lui confier un solide avantage concurrentiel. Cette option très répandue donnant naissance à de grands groupes et de bâtir sa réussite sur une stratégie de domination par les coûts appelée aussi stratégie de volume.

Le principe de base est s'efforcer à obtenir les coûts les plus faibles possibles par rapport à ses concurrents et pouvoir ainsi pratiquer des politiques commerciales agressives tout en maintenant une marge correcte. La base d'une stratégie marketing prix réduit :

Pour réussir ce pari les entreprises qui ont choisi cette voie cherchent à réaliser des économies grâce à l'effet d'expérience il repose principalement sur deux composants à savoir (l'économie d'échelles et l'effet d'expérience)

- Les économies d'échelle : plus l'entreprise fabrique plus les coûts baissent mécaniquement grâce à de meilleurs prix obtenus auprès des fournisseurs et avec des coûts fixes amortis sur des quantités très importantes de produits.
- L'effet d'expérience : il ne se traduit pas par une amélioration de la productivité dans le temps par une maîtrise grandissante des processus et des tâches.

- **Stratégie de niches** : appelée aussi stratégie de focalisation elle consiste à proposer une offre spécifique qui ne peut attirer qu'une fraction réduite de clientèle. Il s'agit de refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel elle peut espérer être protégée de la concurrence.

Une stratégie de focalisation réussie nécessite :

- De cibler un marché suffisamment réduit pour ne pas alerter les concurrents
- D'identifier le segment visé, sa taille et son évolution
- D'utiliser des actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifiques.

Une entreprise adopte une stratégie de niches lorsqu'elle ;

- ✓ Maîtrise un savoir-faire (marketing, technologique)
- ✓ Elle ne souhaite pas déplacer une certaine taille
- ✓ Elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché

## Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

- **Stratégie de spécialisation** : ce type de stratégie correspond au cœur de métier de l'entreprise. Quand une activité débute ou, au contraire, nécessite une restructuration il est primordial de définir le cœur de métier de l'entreprise c'est-à-dire, quelle est son identité? Quelle sont c'est compétence spécifique qui la distingue des autres entreprises? Quelle sont c'est savoir faire et outils qui la démarque?

La stratégie de spécialisation consiste alors à miser toutes les ressources de l'entreprise pour le développement de ce cœur de métier. Il se révèle alors peut être judicieux de changer le statut juridique de son entreprise, de s'entourer d'expert dans les conseils sont précieux (les commerciaux, les experts comptables, les spécialistes du marketing. etc.) mais également de mettre en place son business model afin qu'il colle au plus près du besoin financier inscrits dans le prévisionnel.

Ce type de stratégie vise à acquérir une position dominante dans le domaine d'activité stratégique grâce à un avantage concurrentiel sur les autres entreprises. Il peut s'agir de pénétrer de nouveaux marchés jusqu'alors fermé aux produits existants. De s'implanter dans de nouvelles zones géographiques, augmenter ses segments de clientèle élargir sa gamme de produits, etc. Dans tous les cas; la spécialisation opère à l'inverse de la diversification. La concentration des ressources de l'entreprise sur une seule activité lui permet de s'imposer comme une référence auprès de ses cibles. Son avantage principal et de s'appuyer sur les compétences, les ressources et les savoirs faire déjà possède par l'entreprise pour remplir ses objectifs de croissances.

- **Stratégie de différenciation** : C'est une stratégie qui permet à l'entreprise de se distinguer de ces concurrents sur le marché. Cette différenciation se fait par le biais de la qualité des produits et des services proposer, par les matières premières utilisées ou par le savoir-faire exclusif, etc. L'entreprise doit se baser sur des éléments-clés que ses concurrents ne pourront pas imiter ou égaler afin d'assurer sa différence dans l'esprit des consommateurs, des clients et des partenaires.

La différenciation s'appuie sur une véritable offre facilement identifiable par les clients. Il faut donc cibler une offre unique ainsi que le marché auquel est destinée afin qu'elle s'ajuste au plus près des attentes des consommateurs. Elle s'appuie sur des études de marché (quantitatives, qualitatives et réglementaires) afin d'identifier les éléments de différenciation.

- **Stratégie océan bleu** : Elle est mise en place par Chan Kim et Renée Mauborgne. Son objectif consiste à créer et à capturer une nouvelle demande pour éviter de se retrouver en situation d'affrontement direct avec une forte concurrence (océan rouge).

Cette stratégie suit une approche novatrice, qui a comme objectif de capturer une nouvelle clientèle, créer de nouvelles tendances, proposer une innovation radicale, devancer la concurrence, apporter de la valeur pour l'entreprise en la positionnant dans un marché vierge. (Leboyer & Malraison, 2007).

### 3. Le rôle de la mise en place de la stratégie commerciale

Les objectifs d'élaboration d'une stratégie commerciale sont nombreux (Kotler, Dubois, Keller, & Manceau, 2009)

- **Le premier** est de formaliser ses idées sur papier ou sur ordinateur dans le but de :
  - Clarifier et synthétiser les éléments essentiels sur lesquels l'entreprise se base pour sa création ou sa progression.
  - Structurer les tâches et les attribuer selon leurs niveaux de responsabilités.
  - Permet de visualiser, d'analyser et de mesurer les objectifs fixés.
- **Le deuxième** objectif se focalise sur le rôle de la stratégie commerciale dans l'augmentation de la performance de l'entreprise, ce qui assure l'atteinte des objectifs, cela à travers ces trois points :
  - Évaluer et choisir la meilleure stratégie
  - Élaborer un plan d'action
  - Décrire les tâches et les responsabilités des commerciaux
- **Le troisième** est de réduire et anticiper les risques, par :
  - Les détections des forces et des faiblesses de l'entreprise
  - L'analyser des produits afin de déterminer leurs forces et faiblesses
  - Étudier et cibler les marchés sur lesquelles l'entreprise veut se positionner.

Enfin la stratégie commerciale est un outil essentiel d'aide à la décision. Elle permet d'expliquer et de faire comprendre aux différents collaborateurs les enjeux et les choix stratégiques de l'entreprise.

## 3.1. La mise en place de la stratégie commerciale :

La mise en place de la stratégie commerciale suit un certain nombre d'étapes à savoir (Sellito Johan , 2017)

- **Première étape :** dans toute stratégie commerciale, l'étude de marché est indispensable. Comme première réflexion, il est impératif de commencer par recueillir des informations pertinentes sur la concurrence, la cible, la zone géographique et les fluctuations du marché.

Cette phase consiste à :

- Déterminer le concurrent: pour réussir stratégie commerciale, il est nécessaire de se référer aux autres entreprise ou artisans qui propose les même produits afin d'étudier leurs offres et déterminer leurs parts de marché.
- La zone géographique : il s'agit d'identifier la zone géographique, de la manière la plus précise, dans laquelle l'entreprise compte évoluer.
- Identifier les caractéristiques de la cible : il est important de bien comprendre la cible de l'entreprise. Pour se faire, il faut dresser une porterie robot de ces derniers, en répondant aux questions suivantes :
  - Quels types de clients visés ?
  - Quelle sont leurs besoins ?
  - Quelle est leur mode de vie ?
- Déterminer la tendance du marché dans laquelle évolue l'entreprise : cette étape a pour but de réduire les risques d'échec. Elle permet d'évaluer la viabilité et l'opportunité qui se présentant à l'entreprise sur le marché. Cette évaluation répond à des questions telles que :
  - Quelle est le type de marché dans le quelle opère l'entreprise ?
  - Quelle est le degré de maturité de la technologie sur ce marché ?

# Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

## ➤ **Deuxième étape** : Définir les objectifs

La mise en œuvre d'une stratégie a pour but d'atteindre des objectifs. Cependant, ils doivent être réalisables. Selon la méthode « SMART », un objectif correct doit répondre à certains critères, qui sont :

- La spécificité : l'objectif doit être simple, clair et sans ambiguïté
- La mesurabilité : l'objectif doit être quantifiable afin s'assurer de sa réussite
- L'ambition : il doit être atteignable et aussi à la fois approprié selon les ressources et ambitieux pour motiver
- Le réalisme : l'objectif ne doit pas être ce que vous voulez faire mais ce que vous pouvez faire
- Le temps : l'objectif doit être temporel c'est-à-dire il faut fixer l'objectif dans le temps afin de ne pas repousser sa réalisation

## ➤ **Troisième étape** : créer une offre de service cohérente

Après avoir effectué la première et la deuxième étape de manière minutieuse, l'entreprise doit mettre en œuvre son offre de service. Pour ce faire, il faut mettre en place toutes les ressources et le savoir-faire disponible afin de se démarquer de la concurrence, sans pour autant en faire trop et se disperser dans une offre trop complexe.

## ➤ **Quatrième étape** : soigner l'argument commercial

L'argumentation commerciale est très importante, car convaincre un prospect peut être une tâche des plus compliquées. Pour mener une argumentation efficace il faut :

- présenter l'entreprise et ses différentes offres.
- Être précis dans la formulation des arguments.
- Utiliser des chiffres pour appuyer ces arguments.
- Mettre en avant les différences avec la concurrence en mettant l'accent sur la proposition de valeur de l'entreprise.
- Préparer une argumentation aux différentes questions potentielles.
- S'adapter à la réaction du prospect.

### ➤ **Cinquième étape : fidéliser la clientèle**

Il est primordial, de fidéliser les clients, afin d'améliorer l'image de marque des produits de l'entreprise. Cela peut faire augmenter le chiffre d'affaires car un client fidèle est une source de revenu fixe et reste moins coûteux qu'un nouveau client. Cette fidélisation se fait à partir du respect de certains piliers à savoir :

- Connaître ses clients et leurs besoins : pour que la stratégie de fidélisation soit immédiatement efficace, L'entreprise doit dans un premier temps connaître son marché et les attentes de ses prospects. A l'ère du digital où toutes les informations sont facilement accessibles, les besoins des clients changent et évoluent constamment. Il est donc dans l'obligation de suivre les clients et leurs prospects en produits et services.
- Ecouter, recueillir et segmenter sa base clients : à travers des dialogues et des enquêtes sur le terrain les commerciaux trouvent les segments qui permettent d'accompagner les clients dans leurs évolutions en matière de besoins.
- Personnaliser et adapter les offres puis évaluer les retombées : avec toutes les informations recueillies et que vous continuez de recueillir, vous pouvez personnaliser et adapter vos offres en fonction des segmentations possibles vos offres peuvent ainsi évoluer pour continuer de séduire vos clients dans le même temps. Puis évaluer les retombées de vos actions on détermine le nombre de nouveaux clients, le nombre de clients fidèles, et calculer le chiffre d'affaires généré par chaque client et son évolution quotidiennement.
- Tenir ses engagements pour rester crédible : il faut savoir anticiper les risques, puisque se lancer sans assurer un minimum de vos résultats, donnerais une image médiocre de votre entreprise et vos clients ne reviendront pas. Il n'y a pas pire que de promettre et de ne pas tenir sa promesse. Si vous vous engagez sur de la qualité, sur la disponibilité d'un bien ou un service, mieux vaut être sûr de pouvoir tenir vos engagements.

## Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale

---

### **Conclusion :**

En conclusion nous pouvons dire que la fonction commerciale joue un rôle important pour la santé et pérennité de l'entreprise car elle est responsable des ventes, de la satisfaction et de la fidélisation des clients. Afin de réaliser ses objectifs et réaliser des bénéfices la fonction commerciale de l'entreprise doit se mobiliser et mettre en place des stratégies commerciales adéquates et efficaces pour pouvoir garder et acquérir des parts de marché.

## Chapitre 2

# **La contribution de la force de vente à la performance commerciale**

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

### **Introduction :**

L'intensité concurrentielle et les évolutions technologiques continues, obligent l'entreprise à mettre en place et de gérer la force de vente pour assurer une performance efficace dans le but d'atteindre ces objectifs commerciaux, de faire face à cette concurrence et d'accompagner les changements continus de l'environnement.

L'efficacité de la force de vente a une importance majeure dans le succès ou l'échec de la performance commerciale de l'entreprise. Car la réalisation du chiffre d'affaire escompté et l'atteinte des parts de marché souhaitées sont la meilleure manière d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons traiter les différentes notions de force de vente en définissant ces types, ces objectifs et la manière de la mettre en place puis mettre l'accent sur son importance au sein de la performance commerciale de l'entreprise. Dans une deuxième section nous définirons la performance commerciale et ses différentes approches. Et enfin nous nous pencherons sur les différents indicateurs qui permettent l'évaluation de la performance commerciale.

### **Section01 : La force de vente**

Avoir une force de vente permet à l'entreprise d'être performante et compétitive. A travers cette section nous allons présenter ce qu'est réellement une équipe de vente, ses objectifs et ensuite le rôle et l'importance de la force de vente ainsi que sa contribution à la performance commerciale.

#### **1. Définition et types de force de vente**

##### **1.1. Définition de la force de vente**

Chaque entreprise élabore et met en place des stratégies et des politiques marketings dans le but d'atteindre ces objectifs commerciaux. C'est là que la force de vente intervient pour élaborer une stratégie marketing qui vise à vendre mieux et plus ainsi réaliser le meilleur profit et répondre aux attentes du marché.

Pour Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, « *La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* » (Lendrevie & Lindon, 1997)

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

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* » (Chirouze, 2003)

D'après Marc BENOUN, la force de vente est « *L'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise* » (Benoun, 1991)

Au même niveau U.Brassart et JM Panazol disent que « *la force de vente a une influence directe sur l'augmentation du chiffre d'affaire* », mais pour réussir il faudra une bonne gestion de la force de vente ainsi qu'ils notent que la rôle principale d'un force de vente est de développer le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'organisation qu'il l'emploie, « *la force de vente est, avec les services de l'administration commerciale, l'une des composante majeure de l'équipe commerciale d'une organisation* » (Brassart & Panazol, 2001)

A travers ces différentes définitions nous pouvons conclure que la force de vente fait partie d'un ensemble d'actions commerciales et ne peut être isolée, elle permet d'assurer la conquête des clients ainsi la vente des produits et services de l'entreprise ce qui impacte d'une manière directe le chiffre d'affaire de l'entreprise, la fonction de l'équipe de la force de vente permet aussi d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'informations et la fidélisation des clients.

### **1.2. Les types de force de vente :**

Tout type de force de vente contient des critères qui le différencient de l'autre, et chaque entreprise qui vise à assurer une distribution efficace doit déterminer le type de force de vente auquel elle doit recourir. (Lefeuvre)

#### **1.2.1. selon leurs rôles commerciaux :**

On peut distinguer deux catégories de commercial :

##### **➤ Les commerciaux sédentaires**

La mission principale du commercial sédentaire est de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise en gérant un portefeuille client. Ils travaillent dans l'entreprise de façon immobile, leurs méthodes de travail se font essentiellement par téléphone ou par mail depuis l'entreprise.

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

### ➤ **Les commerciaux itinérants**

Dans ce cas le commercial se rend chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation de tournées, négociation...)

Toutefois, malgré la diversité des situations des vendeurs (**commerciaux**), on peut retenir les postes classiques suivants :

- **Les négociateurs** : ils sont pour objectif de négocier les contrats de vente et ses conditions
- **Le chef de vente** : leurs rôle est de fixer les objectifs, coordonner et contrôler les activités des équipes de vente
- **Le superviseur** : ils supervisent l'activité des vendeurs et qui est sous l'autorité du chef de vente.
- **Les preneurs d'ordre** : leurs mission est de enregistrer les commandes préparées par les commerçants sur les secteurs de vente, et parfois ils livrent les marchandises

Il existe deux typologies distinctes de force de vente, selon le *type d'activité* et selon le *lien juridique*.

### ➤ **Selon le type d'activité**

- **La force de vente interne (indoor)** : Il s'agit des vendeurs ou commerciaux sédentaire, ils œuvrent aux seins des magasins et des points de vente.
- **La force de vente externe (Out door)** : est composé des vendeurs et commerciaux ambulants dans le but est de se déplacer sur le terrain a fin élargie la clientèle et négocier avec les clients.

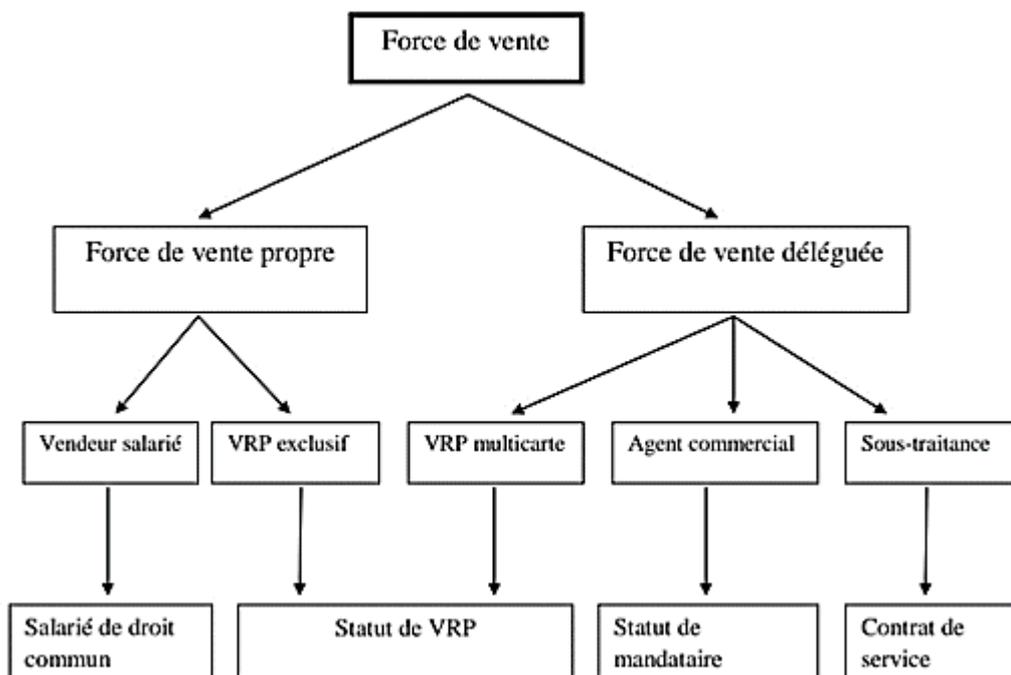
### ➤ **Selon le lien juridique**

- **La force vente propre** : dans ce cas les vendeurs ou les commerciaux sont salariées au sein de l'entreprise c'est-à-dire qu'ils sont sous le contrôle juridique de celle-ci via un contrat. Ce type présente des avantages tels que le développement de l'esprit d'équipe et la possibilité de fixer des objectifs précis aux employés. Mais cela peut comporter certain inconvénient tels que l'organisation et le suivis des équipes et les couts élever relatif à la rémunération des salariées lorsque le chiffre d'affaire est en baisse.

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

- **La force de vente déléguée** : dans ce type les commerciaux travaillent pour plusieurs entités cette dernière présente des avantages tels qu'avoir des vendeurs autonomes et indépendants disposant d'un portefeuille clients et parmi les inconvénients que la force de vente déléguée dégage en retrouve un cout relativement élevé, un manque de contrôle sur les vendeurs par rapport à l'objectif de l'entreprise.

**Figure N°2** : Le statut des commerciaux dans la force de vente propre ou déléguée



*Source : Lefevre, action commerciale édition Foucher, P 225*

### 2. Objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente sont définis par la stratégie marketing pour laquelle l'entreprise a opté. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par la cellule chargée du marketing.

Les objectifs d'une force de vente se classent en deux catégories : Qualitatifs et quantitatifs :

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

- **Les objectifs quantitatifs** Ils sont chiffrables ; s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'applications suivants :
  - Augmenter le volume des ventes ;
  - La prospection : Trouvée de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins ; Augmenter les profils et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ; Augmenter la part de marché de l'entreprise.
- **Les objectifs qualitatifs** : C'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivant :
  - Contribution à augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits.
  - L'image de marque de l'entreprise : améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé ;
  - Les services clients : optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
  - Les réseaux commerciaux : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution ;
  - Le suivi des contrats : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser ;
  - Assurer et améliorer le service après-vente : conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit ;
  - La gestion compte clients : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances ;
  - L'organisation de l'activité : optimiser la gestion de secteur Pour atteindre ces objectifs, toute entreprise essaie de structurer sa force de vente.

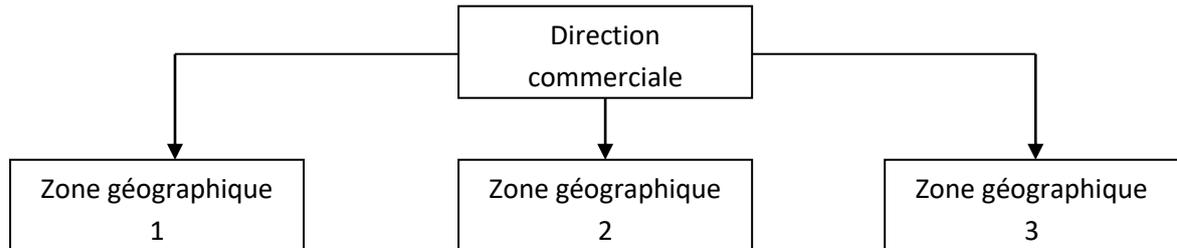
### 2.1. structure de la force de vente

L'organisation de la force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée par l'entreprise. L'entreprise choisit alors une structure par secteur si elle vend qu'un produit à des clients homogènes, si elle présente de nombreux produits sur le marché, une organisation par produit ou par client se justifie d'avantage. (Zeyl & Dayan, 2003)

### 2.1.1. la structure par secteur

Cette structuration consiste à confier à chaque vendeur une zone bien limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise (Kotler, Dubois, Keller, & Manceau, 2009)

**Figure N°3:** La structure par secteur



*Source : Zeyl, Dayan, 2003, p. 211.*

#### ❖ Les avantages de la structure par secteur

- Des frais de déplacement réduits
- Les clients sont suivis d'une manière régulière
- La tâche des vendeurs devient facile puisque les territoires à visiter sont déterminés
- L'entreprise évaluera les résultats des vendeurs plus facilement et avec un temps réduit puisque chaque vendeur est le seul responsable de son secteur et de son rendement
- Des vendeurs motivés par la responsabilité qui leur a été déléguée dans le secteur qui poussera à accroître ses bénéfices

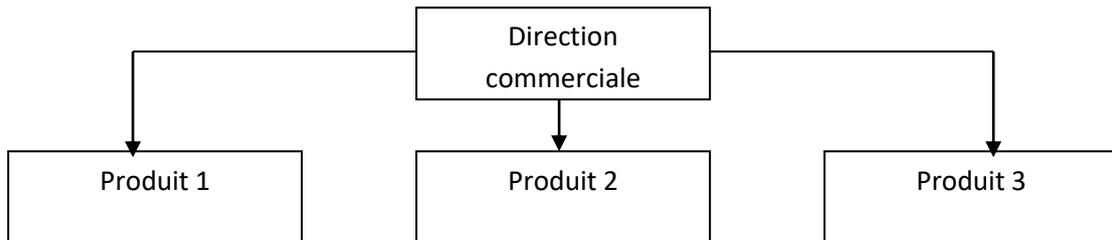
#### ❖ Les inconvénients de la structure par secteur

- Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, il est difficile de trouver des représentants compétents dans tous les domaines
- Si la clientèle n'est pas répartie de manière identique sur la totalité de la chalandise, les secteurs sont alors découpés de manière très inégale et certains secteurs plus vastes deviennent moins rentables du fait du temps et des coûts de déplacements. (Dubois, Jolibert, 1989)

### 2.1.2. Structure par produit

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

**Figure N° 4 : La structure par produit**



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

Cette répartition du secteur par produit présente plusieurs avantages, à savoir :

- le vendeur est spécialisé sur une gamme de produits
- le vendeur trouvera plus vite le produit qui répond le plus aux attentes du client, vu le petit nombre de produits et services qui se trouve sous sa responsabilité

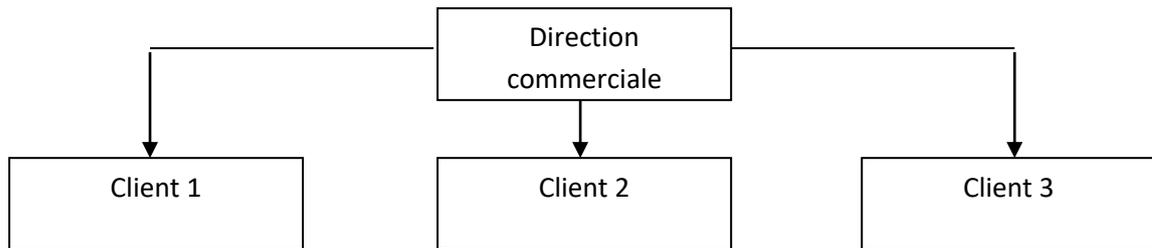
D'autre part on y trouve quelques inconvénients tels que :

- elle génère des frais de déplacement importants
- elle limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise
- les clients sont parfois dérangés par la présence de plusieurs vendeurs d'une même entreprise

### 2.1.3. structure par marché ou type de clientèle

L'entreprise qui opte pour cette structuration doit engager des vendeurs spécialisés selon le type de clients. Elle a donc un principe selon lequel les clients n'ont pas les mêmes besoins, le même profil, la même influence. Pour cela l'entreprise segmente sa clientèle en plusieurs catégories.

**Figure N°5 : La structuration par type de clientèle**



*Source: zeal (A), DAYAN (A), pp. 214*

❖ **Les avantages de cette structure**

- le vendeur connaît mieux les attentes de sa cible et répond donc à ces attentes de la meilleure des façons
- réduire le coût global de la force de vente
- une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle

❖ **Les inconvénients**

- une vaste répartition des clients sur la zone géographique ce qui augmente les coûts de déplacement
- avoir plusieurs vendeurs sur le même territoire

**2.1.4. La structure mixte**

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

**3. Importance de la force de vente sur la performance commerciale**

Tout d'abord la force de vente est affiliée au service commercial en raison de ses fonctions et activités liées à la communication, négociation, vente, fidélisation et à la relation client.

Elle occupe une place très importante au sein de l'entreprise car elle permet non seulement d'atteindre les objectifs commerciaux mais aussi, elle permet d'assurer le lien entre l'entreprise et ses clients. En effet, l'entreprise peut avoir une bonne stratégie, de bons produits, et un bon fond commercial mais tout cela ne permet pas de la rendre performante,

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

sa performance dépend de la qualité de sa force et équipe de vente. Cette dernière représente un avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise pourra s'appuyer pour faire face à ses concurrents. (Fournier, 2018)

Actuellement, toutes les entreprises ont pris conscience de l'importance de la force de vente sur le succès ou l'échec de leur politique commerciale. Les équipes de ventes doivent utiliser les moyens les plus efficaces pour attirer l'attention des clients sur les qualités des produits. L'habileté des vendeurs est une ressource précieuse lors de la prospection, de la négociation et de l'argumentation commerciale.

Afin de répondre au mieux aux attentes des clients, les équipes de ventes doivent entretenir une relation privilégiée, basé sur la confiance. En même temps les vendeurs doivent récolter des informations sur le marché pour permettre d'adapter les produits à la clientèle. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une démarche de veille commerciale qui pourrait éventuellement faciliter la collecte d'informations utiles sur le marché, y compris sur les clients, les produits et sur les concurrents. Le but de cette démarche est d'améliorer la performance commerciale, donc elle doit être gérée avec rigueur et une grande attention. (Le bon, 2013)

En plus d'entretenir la clientèle déjà existante, la force de vente se doit d'étoffer le portefeuille client. C'est-à-dire qu'il faut que les vendeurs détectent les nouveaux prospects existants sur le marché et de communiquer les informations à l'entreprise afin de mettre en place les actions nécessaires pour ajuster les stratégies commerciales.

L'équipe de vente s'inscrit dans une chaîne d'acte économique au sein de l'entreprise, elle adapte la stratégie marketing directement sur le terrain car elle communique directement avec les clients ce qui lui donne une importance clé. C'est pour cela que les vendeurs doivent être formés et motivés afin que la communication avec le client soit la meilleure possible et augmenter les chiffres de ventes.

Les commerciaux d'une entreprise ont un impact sur sa notoriété et son image de marque. Car avoir de bonnes relations avec les clients augmentent la confiance du client envers l'entreprise. Donc pour donner une bonne image, les vendeurs doivent faire preuve de sérieux, de disponibilité et d'amabilité. Les équipes vendeurs participent activement au développement de l'entreprise, en effet l'augmentation des chiffres de vente influence positivement le chiffre d'affaire et donc les bénéfices d'une entreprise (cela jusqu'à une certaine limite).

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

La force de vente permet aussi à la direction commerciale de suivre et de contrôler les ventes de l'entreprise, ce qui aide à diagnostiquer d'éventuels problèmes de logistique ou de distribution. Dans ce cas-là elle devient une aide précieuse à la décision.

En résumé, l'importance de la force de vente réside dans sa capacité à :

- Personnaliser et négocier les ventes
- Assurer la relation et fidélisation des clients.
- Collecter les feedbacks afin d'assurer une amélioration continue.

### Section 02 : La performance commerciale

Les notions de performance sont diverses et variées, dans notre cas nous allons nous intéresser à la performance commerciale des entreprises. La capacité à atteindre les objectifs ne reflète pas totalement la performance d'une entreprise celle-ci repose sur plusieurs autres indicateurs. Dans ce chapitre nous allons vous définir les notions de base sur la performance commerciale, ses différentes approches et les modes d'évaluation de cette dernière.

#### 1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ d'action commerciale en s'appuyant sur les apports de Bernard à la théorie des organisations la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme « *atteindre des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre dit autrement l'atteinte d'un certain niveau de réalisation un ne peut être des sociétés du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre* » (Colin, Grasser, & Pedon, 2017)

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre elle est définie par Tara comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en lui proposant des biens et services de bonne qualité et qui sont apte à répondre aux attentes des clients. **PLAUCHU** la définit quant à lui comme « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment avec une offre pertinente qui permet d'établir de relation d'affaires durable et profitable pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». (Plauchu, 2013)

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

Les recherches mener autour de ce concept porte dans la grande majorité sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourrait constituer un obstacle à son accomplissement.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise Et plus particulièrement, A satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourrait être exploitée dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

### **1.2.les approches de la performance commerciale**

La performance commerciale peut être étudiée de deux façons : une étude organique et une autre fonctionnelle.

#### **a. L'approche organique**

L'approche organique met l'accent sur la dimension d'efficacité et d'efficience (DRUKER) Si cette définition de la performance commerciale est réaliste, nous la considérons réductrice puisqu'elle ne prend pas en considération la notion de temps, qui traduit la longitudinalité des résultats et de la productivité. En effet l'entreprise n'a aucun intérêt de capitaliser sur les résultats si elle doit les remettre en cause continuellement car ceci mène à des pertes de temps et des pertes financière. D'où une autre dimension qui est la durabilité. En plus des objectifs et de la productivité de l'environnement de travail, le manager commercial doit aussi être capable d'anticiper et de géré les incertitudes pouvant remettre en question les résultats et la cohésion des équipes tels que la concurrence, crise économique, les changements du marché du travail, etc. (Harlez, 2014 )

#### **b. L'approche fonctionnelle**

La fonction commerciale joue un rôle important dans l'examinassions de l'état du marché et de la demande pour s'assurer que les biens et services que l'entreprise produit trouvent effectivement des débouchés Cette approche considère la fonction commerciale comme étant indépendante, cette approche appréhendé la performance commerciale par trois indicateurs :

1. Le chiffre d'affaire en valeur et en principe (HT) qui considérer comme indicateurs universel.
2. Les parts de marché en valeur, en volume.

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

### 3. Relation clients.

#### 1.3. Rôle et qualité de la performance commerciale

Tableau N° 1 : Rôle et qualité de la performance commerciale

Rôles	Qualité
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le diagnostic d'une situation</li></ul>	Mesurable et quantifiable
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le suivi d'une action ; activité ou d'un processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiable</li><li>• Claire et compréhensible</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation d'une action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un faible nombre</li></ul>

*Source : élaboré par nos propres soins.*

#### 2. Evaluation de la performance commerciale

Toute entreprise est tenue l'obligation d'examiner son état de santé pour assurer sa pérennité et sa survie toute en faisant face à la concurrence, pour mener cette examinations d'une manière efficace et on sortir des résultats qui ferrent objet d'aide à la décision, elle fait recoure a des indicateurs de performance, aussi appelé **KPI**

Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de l'entreprise et son habilité à réaliser ces objectifs
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI)
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

Ces indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces derniers, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont des informations concrètes et opérationnelles. Le panier moyen<sup>3</sup>, une note moyenne donnée par les clients sur internet, un nombre de pages vues, etc. sont des exemples d'indicateurs qui seront plus utiles et efficaces à un service marketing qu'un bilan comptable. (Moulot, 2008)

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

Le tableau de bord commercial, un autre moyen essentiel dans l'évaluation de la performance, comme l'indique son nom le tableau de bord commercial permet de mesurer l'activité commerciale pour améliorer la performance commerciale.

En effet, sans outil de mesure, il est impossible pour un manager de contrôler et d'améliorer la performance de ses équipes commerciales.

### 3. Les types d'indicateurs de performance :

#### 3.1. Indicateur de performance commerciale :

Ces indicateurs ont pour mission d'identifier et d'analyser les différentes activités commerciales. Ce type d'indicateurs réunit beaucoup de résultat et d'information afin de permettre au manager d'atteindre ses objectifs et de rester axé sur la stratégie commerciale. Il un grand nombre d'indicateurs, les plus utilisé son :

##### a. Les s indicateurs liés à la vente :

- **Le chiffre d'affaire CA :** représente la somme des ventes de biens et ou services d'une organisation pendant l'année comptable ou pour une durée définit. Pour mesurer cette performance on compare le chiffre d'affaire prévisionnel au chiffre d'affaire réalisé. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{CA} = \text{Quantité vendu} \times \text{le prix unitaire}$$

- **La part de marcher PDM :** elle représente la part des vente d'une entreprise compare au vente de ces concurrents. Cet indicateur est représentatif de l'environnement, il permet à une organisation de se situé par rapport au marcher. Elle se calcule de la manière suivante :

$$\text{PDM} = \text{Volume des ventes de l'entreprise} / \text{Volume totale des ventes sur le marcher}$$

- Parts de marché absolues : parts de l'unité par rapport au marché total (en volume et en valeur)
- Parts de marché relatives (en volume et en valeur) : CA par rapport au principal concurrent
- **Indicateur de volume de vente :** correspond à la quantité de produit vendu à un prix définis au cours d'une période définis. En effet il représente la valeur du chiffre d'affaire à prix constants et, à ce titre, constitue un indice de quantité. Il peut

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

être calculé à partir du chiffre d'affaire à prix courants, corrigé par le déflateur des ventes, ou sous la forme d'un indice de quantité calculé directement sur la base de la quantité de bien vendus.

Afin de mesurer cette performance à travers la soustraction entre les prévisions et les réalisations.

### **Performance (P) = réalisation – prévision**

$P = 0$  ou  $P < 0$ , implique que c'est une mauvaise performance.  $P > 0$ , implique une bonne performance ;

### **b. Les indicateurs de profitabilité :**

Ce type d'indicateur correspond aux capitaux investis. Il se divise en deux, profit et rendement.

- **Le profit** : il se calcule à partir de la différence entre la recette totale et dépenses totales.

### **Profit = recette totales – dépenses totales**

$P = 0$ ,  $p < 0$  : mauvaise performance.

$P > 0$  : bonne performance.

- **Le rendement des capitaux investis** : l'entreprise doit réaliser certains investissements sur le stockage, la logistique et autres afin de tirer des bénéfices sur la vente de biens et ou services, dans le cas contraire quand on ne réalise pas de bénéfices sur ces investissements on ne peut parler de performance.
- c. Indicateur orienter vers le client** : ce type d'indicateur évalue et analyse de manière qualitative les informations liées aux clients A travers ces indicateurs il est possible de vérifier si les actions marketing de fidélisation de satisfaction client son conforme aux objectif et à la stratégie commerciale. Les plus utilisé sont :
  - **Le taux de satisfaction global** : représente le nombre de clients satisfait par le produit ou service.
  - **Le taux de notoriété** : est le pourcentage de personne connaissant votre marque et ou votre produit.
  - **Le taux de fidélité** : représente le nombre de clients fidèle sur le nombre de client totale c'est un chiffre important puisqu'il renvoie à la place de l'entreprise et à son image par rapport à la concurrence sur le marché.

## Chapitre 2 : La contribution de la force de vente à la performance commerciale

---

- **Taux de réclamation** : correspond au nombre de plainte reçu par l'organisation (lettre ; e-mail...) par rapport aux clients totale.
- **Taux de retour** : est le pourcentage de produit renvoyer à l'organisation pour non-conformité.
- **L'accueil et le relationnel** : disponibilité du personnel, rapidité de la prise en charge, transmission d'information claire et précise.
- **Qualité du service après-vente** : le service après-vente est un élément clé de la relation client en général. Le SAV, comme son nom l'indique, renvoie à l'ensemble des services délivrés aux clients après la vente.

Ces services peuvent être très divers et dépendent en partie du type d'activité de votre entreprise. Ils peuvent concerner la livraison des produits, l'installation, les services de réparation, de révision, mais aussi plus largement toutes les interactions à distance (téléphone, email...) avec vos clients ayant acheté un produit chez vous. (Moulot, 2008)

**En conclusion** nous pouvons dire que l'équipe commerciale constitue le lien principal entre l'entreprise et son portefeuille clients. Pour assurer ses missions la force de vente à besoin de s'appuyer sur une structure performante. Toute entreprise cherche à augmenter ses parts de marché et à accroître son chiffre d'affaire tout en réalisent ses objectifs commerciaux, en mettent en place des outils de gestion et de divers moyens pour gérer et avoir une force de vente efficace ce qui affecte positivement sa performance commerciale.

## Chapitre 3

# **Impact du covid-19 sur la performance commerciale de CEVITAL**

### **Introduction**

Après avoir présenté en deux chapitres l'aspect théorique de notre thématique, qui porte sur l'impact du covid-19 sur la performance commerciale, place maintenant à son illustration à travers une étude de cas menée au sein de la SPA CEVITAL qui est la plus grande entreprise de l'industrie agroalimentaire en Algérie et leader en Afrique. L'objectif de cette étude de cas est d'analyser les répercussions du Covid-19 sur le fonctionnement des activités du service commercial et de sa performance, ainsi les moyens que CEVITAL a mis en place afin de gérer au mieux la situation due à la crise sanitaire.

Pour ce faire, nous avons subdivisés ce chapitre en deux sections ;

La première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil dans la quelle nous avons abordés les points suivants : l'historique, les activités, l'organisation, les missions et objectifs de CEVITAL, ensuite la présentation de la fonction commerciale.

Enfin, la deuxième section portera sur l'analyse de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL, suivie d'un questionnaire ainsi qu'un guide d'entretien.

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

À travers cette section, nous allons présenter l'entreprise haute qui nous a accueillis pendant notre période de stage, ainsi mettre l'accent sur sa fonction commerciale à travers la présentation de sa direction commerciale, son contenu (effectif & département) et ses différentes tâches/missions.

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

##### **1.1.Historique de CEVITAL AG**

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

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

- 1998 : création de CEVITAL AG avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL ;
- 2001 : entrée en production effective de la margarinerie et lancement de la marque de margarine FLEURIAL ;
- 2002 : lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50 %) ;
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE ;
- 2004 : lancement de Smen MEDINA et du site Internet **www.cevital.com** pour la diffusion d'informations utiles aux consommateurs ;
- 2007 : lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque LALLA KHEDIDJA ;
- 2008 : lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZ ;
- Les graisses végétales : elles sont présentées sous plusieurs catégories et marques répondant à des besoins spécifiques :
  - ✓ Graisses de palmiste 35-37, intervient dans la fabrication du chocolat ;
  - ✓ Graisse de coco 27-29, destinées à l'emballage des crèmes glacées ;
  - ✓ Graisse de coco 31-33, utilisée sur le corps des crèmes glacées ;
  - ✓ Shortening (graisse) 38-40, utilisé pour la fabrication des biscuits, des gaufrettes et aussi dans la boulangerie.
- SMEN : dans des pots de 1.8kg et 1 kg.
- Le sucre : il est présenté sous les marques suivantes :
  - ✓ Sucre blanc raffiné : conditionnés dans des sacs de 50 kg ;
  - ✓ Sucre morceau : conditionné dans des cartons de 1 kg sous marque **DOLCE**
  - ✓ Sucre liquide : est un produit industriel, transporté directement par des Camions spécifiques aux industries de confiseries.
- Les boissons : sont présentées sous les marques suivantes :
  - ✓ □ LALLA KHEDIDJA : dans des bouteilles de 1.5 L et 0.5L ;
  - ✓ L'eau minérale gazéifiée : dans des bouteilles de 1L.

### 1.2. Localisation géographique :

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

### **1.3. Activités, missions et objectifs de CEVITAL AG**

#### **1.3.1. Les activités et missions de CEVITAL AG**

CEVITAL AG constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro alimentation et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat.

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

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

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

CEVITAL AG vise certains objectifs qui se présentent comme suit :

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

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

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

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

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

##### **❖ Les différents services et composantes de la DG :**

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

##### **➤ Direction générale**

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

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

➤ **La direction Approvisionnements**

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

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

➤ **La direction logistique**

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

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

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

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

➤ **Direction marketing**

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

➤ **La direction des ventes et commerciale**

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

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

➤ **La direction système d'informations**

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

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

### ➤ **La direction des finances et comptabilité**

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

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

### ➤ **La direction industrielle**

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

### ➤ **La direction des ressources humaines**

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

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

### ➤ **La direction pole sucre**

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

### ➤ **La direction QHSE**

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

### ➤ **La direction énergies et utilités**

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

### ➤ **La direction maintenance et travaux neuf**

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

### ➤ **La direction corps gras**

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

### ➤ **La direction des silos**

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

➤ **La direction des boissons**

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

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

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

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

❖ **Organigramme de la SPA CEVITAL agro (Voir annexe N)**

**2. Présentation de la direction commerciale de CEVITAL**

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

Elle est, aujourd'hui, composée de :

- **Directeurs commercial** : définit, anime et supervise une stratégie commerciale en vue d'accroître les ventes de l'entreprise et d'augmenter le chiffre d'affaire
- **Assistance de direction** : est un employé polyvalent il est là pour épauler et assister le responsable d'un service pour lui faciliter certaine tâche particulièrement en matière d'organisation
- **Département Analyse et reporting** : est un département responsable de la gestion financière et de la gestion de la consolidation des comptes. Le fonctionnement de ce service est assuré par 7 employés.
- **Département planification et coordination** : il se compose de 5 employé leur tâche est au sein du service est de recueillir et de traiter les informations collecter afin de tracer un plan de commercialisation des produits.

- **Département administration des ventes :** est un service chargé de la gestion et des rapports avec les clients après la vente. L'importance de ce département nécessite un grand nombre d'employés c'est pour cela qu'il se compose de 70 employés.
- **Département B2B :** représente la force de vente d'une entreprise, ce sont les vendeurs qui commercialisent les produits de l'entreprise à d'autres entreprises. Ce service compte 4 employés pour assurer son bon fonctionnement.
- **Département B2C :** On distingue trois autres départements liés à ce département, il est composé de 142 employés répartis en 3 afin d'assurer une force de vente performante :
  - Département canal gros : représente les employés qui assurent la vente des produits en gros aux dépositaires et aux grossistes afin de revendre aux détaillants.
  - Département canal détails : les employés de ce département sont responsables de la vente en détails. La vente en détails représente la commercialisation des produits avec un niveau des intermédiaires.
  - Département Horeca /pro : les employés de ce département sont responsables de la vente pour les professionnels tels que les hôtels, les restaurants, et fast-food.

### ❖ **Organigramme de la direction commerciale au sein de SPA CEVITAL (Voir annexe**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont répartis principalement travers le territoire national et quelques pays étrangers, les objectifs de la direction commerciale sont les suivants :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production des produits ;
- Coordonner les activités de sa commercialisation ;
- Garantir les parts de marché ;

- Développer de nouveaux marchés ;
- Fidéliser les clients en garantissant la qualité des produits.

### **3. Méthodologie de recherche**

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie de notre recherche et l'analyse de données collectées durant la période de notre stage au sein de la SPA CEVITAL agro-alimentaire à l'aide de deux outils ; guide d'entretien et un questionnaire. Pour cela, nous avons procédé par une enquête et par un sondage réalisé au sein de l'entreprise.

#### **3.1. Raisons du choix du thème**

Le début de l'année 2020 fut grandement influencée par l'apparition d'un virus appelé COVID-19. Cette pandémie sans précédentes a plongé la planète toute entière dans un climat de peur et d'incertitude, les conséquences sociale et économique dans tous les pays du monde étaient d'une ampleur gigantesque. L'Algérie fut un pays touché par cette pandémie vers le début du mois de mars. Par conséquent, l'Etat Algérien a mis en place des restrictions sanitaires afin de ralentir la contamination. Un confinement partiel fut instauré, beaucoup d'activités ralenties ou carrément arrêtées pendant un certain temps. Les employés de toutes les entreprises étaient mis en congés payés, les écoles et universités ferme.

La pandémie a grandement influencé la performance commerciale des entreprises, une fonction stratégique permettant de garantir sa survie et sa prospérité force est de constater que la gestion de cette crise était extrêmement compliquée et ardue pour toutes les entreprises de toute taille et secteur d'activité. Après plusieurs recherches documentaires et ce constat, nous avons opté pour le thème intitulé « L'impact du COVID-19 sur la performance commerciale des entreprises : cas SPA CEVITAL AGRO » qui visent à traiter et à analyser les répercussions de la pandémie mondiale sur le leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie l'entreprise CEVITAL AGRO.

Cette thématique vise à mettre l'accent sur le plan d'action mis en place pour faire face aux répercussions de cette pandémie et les décisions prises par la direction commerciale pour garder la disponibilité des produits et services de l'entreprise devant la forte demande sur le marché, et la gestion de ces services fortement touchés par les restrictions sanitaires.

### 3.2. Traitement des données

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

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Les études qualitatives sont destinées à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels ou par des observations en situation menée auprès d'échantillons réduits. Dans notre cas, nous avons opté pour les entretiens individuels auprès des employés de CEVITAL.

➤ **Le questionnaire** : le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les pages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posée ». La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance c'est à travers ce dernier que nous allons exploiter les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants.

Dans notre questionnaire nous avons utilisé deux types de questions, afin de récolter le plus d'informations pertinentes possible.

- **Les questions ouvertes** : cette catégorie de question laisse le libre choix à l'interviewé ou à l'enquêté de développer ses idées. Ce type permet également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreux avis auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.
- **Les questions fermées** : ce sont des questions qui imposent à l'enquêté de choisir que les réponses données dans le questionnaire.

À travers ce questionnaire, nous visons à mesurer l'impact de la crise sanitaire covid-19 sur la performance de l'activité commerciale de la SPA CEVITAL Agro en se basant sur l'impact des restrictions sanitaire imposées par les autorités (confinement, couvre-feu) sur le déroulement des activités du personnel mais aussi les outils mis en place pour faire face

et gérer cette période de crise tel que le télétravail (travail à distance), outils digitaux mis à disposition pour aider à la mise en œuvre du télétravail.

- **Le guide d'entretien :** nous avons réalisés un entretien verbal avec l'équipe de la force de vente. À travers ce mode de collecte d'informations, qui consiste à recueillir le point de vue des personnes interrogées sur un sujet donné par un échange verbale, nous avons mis l'accent sur les types de force de vente efficaces au moment de la crise et les indicateurs qui aident le mieux à évaluer la performance commerciale.

➤ **Description des objectifs des guides d'entretien :**

**Tableau N° 2 :** Description des objectifs des guides d'entretien

<b>Entretien</b>	<b>objectifs</b>
Avec : Le responsable de la force de vente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savoir quel était la réaction du département de la force de vente pour gérer les demandes des clients face à la crise au moment où elle a atteint son pic ?</li> <li>2. Quel était l'apport du télétravail sur le fonctionnement des activités ?</li> <li>3. L'apport de la force de vente sur la performance commerciale au moment de la crise ?</li> <li>4. Comment est structurée la force de vente de CEVITAL ?</li> <li>5. Quels sont les indicateurs d'évaluation de la performance ?</li> <li>6. Quel type de stratégie utilise CEVITAL pour atteindre ces objectifs ?</li> </ol>
Avec : le responsable du département <b>QHSE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savoir quel était le plan d'action élaboré pour assurer le respect des mesures sanitaires ?</li> <li>2. Mettre en évidence la fonction de gestion du risque et savoir quelle était son utilité ?</li> </ol>

*Source : Réalisé par nos soins.*

### 3.3.L'échantillonnage

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon. Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut en premier lieu définir clairement la population à étudier.

➤ **La taille de l'échantillon :**

Vu les répercussions de la crise sanitaire et le strict respect des mesures sanitaires au sein de l'entreprise, nous n'avons malheureusement pas pu avoir un échantillon de grande taille, car il n'était pas possible d'avoir contact avec plusieurs employés ce qui nous à pousser à se concentrer sur un nombre réduit de département à savoir commercial, marketing, logistique et ressources humaines.

Notre échantillon se compose de 38 exemplaires répartis entre plusieurs catégories ; socioprofessionnelles, cadre, maitrise et agent d'exécution. La contribution fine est d'ordre de 35 sur les 38 exemplaires distribués.

**Tableau N°3 : La taille de l'échantillon**

	<b>Nombre</b>	<b>Taux(%)</b>	<b>L'échantillon étudié</b>	<b>taux(%)</b>
<b>Récupérés</b>	35	92.10	32	91.43
<b>Non récupérés</b>	3	7.90	3	8.57
<b>Distribués</b>	38	100	35	100

*Source : Élaboré par nos soins*

**3.4.Le choix de la méthode ACP**

Nous avons opté pour la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP). C'est un outil statistique d'analyse factorielle apparue récemment, cette méthode permet la représentation simultanée d'une somme importante de données quantitatives. L'ACP consiste à décrire sous forme graphique le plus d'informations possible contenues dans un échantillon d'individus donnés.

Nous avons choisi d'utiliser cette méthode de représentation graphique car elle offre une vision simple et efficace des données les plus pertinentes, ce qui permet une étude des variables de manière plus objective. S'ajoutant à cela, l'ACP permet de déterminer les différents axes de liaisons ou de corrélations existantes entre les variables de l'échantillon.

Dans notre cas, nous avons traité un échantillon hétérogène relativement réduit avec un nombre de variables élevées. L'analyse de l'impact du COVID-19 sur la performance commerciale des entreprises reste un sujet encore flou en cette période. Ce qui nous a poussé à étudier plus d'aspects possibles afin d'avoir une idée d'ensemble, de trouver les variables les plus pertinentes, de trouver la relation entre ces dernières et les répercussions de la crise sanitaire.

## Section 02 : Analyse et discussion des résultats

L'objectif de cette section est de présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre enquête.

### 1. Analyse et discussion des résultats

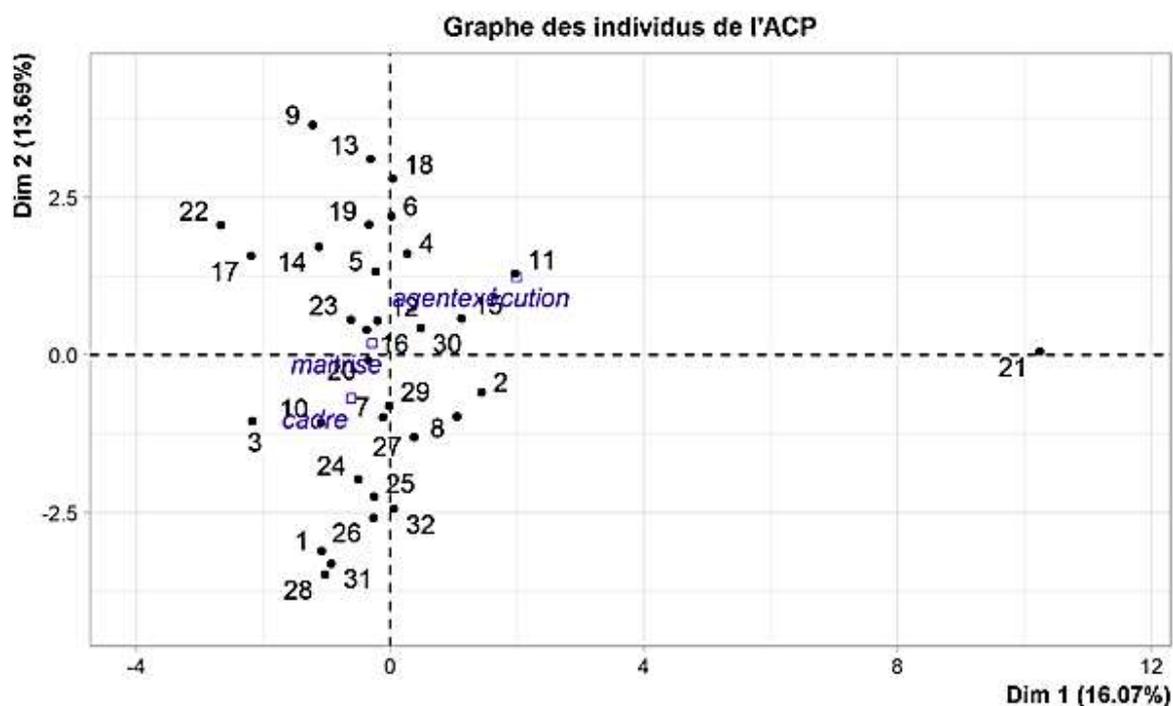
A partir du questionnaire distribué au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons pu réaliser ce tableau qui représente les statistiques descriptives de chaque variable par degré d'influence, en ayant leur moyenne, écart type et la plus value.

**Tableau N° 4: Statistiques descriptive**

	Moyenne	Écart type	p-value
CSP	1.75000	0.7620008	4.412e-14
restriction	1.53125	8418250	1.613e-11
Mesures sanitaires	4.56250	0.5644009	< 2.2e-16
temps	1.28125	0.6342064	1.205e-12
Outils digital	1.03125	0.1767767	< 2.2e-16
État travail	1.28125	0.5811210	1.283e-13
moyen	1.03125	0.1767767	< 2.2e-16
Rendement télétravail	2.21875	0.7506717	< 2.2e-16
Plan d'action	1.03125	0.1767767	< 2.2e-16
Culture télétravail	1.37500	0.6090712	6.922e-14
Travail à distance	2.34375	0.8273305	< 2.2e-16
télétravail	1.75000	0.5679618	1.283e-13
État productivité	2.50000	0.9837388	2.95e-15
Difficultés covid	2.28125	1.4420947	4.244e-10
Veille commerciale	1.15625	0.3689020	< 2.2e-16
Impact performance	1.46875	0.5070073	< 2.2e-16
Productivité covid	1.53125	0.5070073	< 2.2e-16
performance	1.46875	0.5070073	< 2.2e-16
disponibilité	1.15625	0.3689020	< 2.2e-16
distribution	1.31250	0.4709291	2.357e-16
Intérêt CEVITAL	1.28125	0.6342064	1.205e-12
objectif	2.18750	0.7803018	< 2.2e-16
Autres objectifs	1.93750	0.2459347	< 2.2e-16
cellule	1.09375	0.2961446	< 2.2e-16
opinion	1.65625	0.4825587	< 2.2e-16
département	2.25000	0.9503819	1.974e-14
ancienneté	2.71875	0.3689020	1.725e-14
Total (n)			

Comme illustré dans le Tableau...,  $p\text{-value} < 0,05$  donc nous rejetons l'hypothèse nulle à la valeur critique  $\alpha=0.05$ . Il existe donc une différence significative entre la distribution observée et la distribution prévue. Par conséquent, la population n'est pas uniformément répartie comme les répondants appartiennent à des départements différents (Ressources humaines, Commerciale, Logistique et Marketing). De plus, les répondants n'appartiennent pas à la même catégorie socioprofessionnelle, donc ils n'ont pas le même niveau de prise de décision.

**Figure N° 6 : Graphe des individus de l'ACP**



*Source : élaboré par nos soins à partir de l'ACP*

D'après la figure ci-dessous, nous observons que la variable qui est « agent de maîtrise » est la plus proche du centre par rapport aux autres variables « cadre » et « agent d'exécution ». Cela montre que l'échantillon étudié est dominé par « les agents de maîtrise » cela signifie que cette catégorie socioprofessionnelle est la plus touchée par les nouvelles normes de travail imposées par l'avènement de la crise et que cette catégorie d'employés à un niveau peu élevé de prise de décision. Nous pouvons aussi remarquer que la distanciation entre les individus de l'ACP est relativement courte car l'échantillon étudié fait grandement partie de la direction commerciale car l'accès aux autres services est restreint suite au protocole COVID-19. Donc le fait que les résultats soient rapprochés peut-être expliqué par une certaine homogénéité dans les réponses des employés. Alors



- Les outils digitaux ;
- La productivité pendant la crise du covid ;
- Travail à distance ;
- Les objectifs ;
- Etat de productivité ;
- Mesures sanitaire ;
- Culture télétravail ;
- Disponibilité ;
- Plan d'action ;
- Moyen ;
- Rendement télétravail.

Nous pouvons en déduire du traitement de ces données que la variable (CSP) catégorie socioprofessionnelle a une relation avec la capacité de prise de décision et le niveau de responsabilité des employés. Lors de changement soudain et inattendu induit par cette crise sanitaire, CEVITAL doit pouvoir s'adapter afin de garder une certaine stabilité et ne pas aller à la déroute pour cela elle doit pouvoir compter sur des employés qualifiés, expérimentés et pouvant prendre des décisions. Ces critères sont indispensables au personnel de CEVITAL AGRO pour garder une performance optimale et rester leader du marché.

D'après la figure N°7 nous pouvons aussi constater que les objectifs en termes de volume de vente présentent une variable importante dans la gestion de la crise. Ce qui revient à dire que l'entreprise a mis tous les moyens à la disposition de ses employés afin d'atteindre ces objectifs initiaux définis avant la pandémie. Beaucoup d'efforts en termes d'organisation logistique ont été fournis pour satisfaire la demande client d'autant plus que les produits de CEVITAL sont des produits de première nécessité donc indispensables aux clients et aux citoyens, et pour résultat final concernant la satisfaction des clients nous pouvons déduire qu'ils ont été atteints à travers le positionnement de la variable sur l'ACP. Après l'analyse des questionnaires, nous avons déduit aussi que le taux, représentant *l'indicateur du volume de vente*, a augmenté en cette période. Cette augmentation est influencée par la forte demande sur le marché et par le comportement des consommateurs qui sont devenus irrationnels. De plus, cette augmentation des volumes de vente peut être justifiée par la spéculation qui a accompagné cette période de crise.

Mais aussi la variable (rendement télétravail) qui montre l'influence du télétravail sur la réalisation des tâches habituelles des salariés et leurs rendements, ce qui a un impact direct sur l'atteinte de l'objectif de satisfaction des demandes des clients.

D'après cette figure nous remarquons que les variables (outil digital , plan d'action et moyen) sont largement excentrées et proche du cercle de l'APC ce qui montre que CEVITAL a mis à disposition des employé des moyens digitaux tel que les laptop, pc portable et des puces prépayés, pour assurer le travail à distance (télétravail), par rapport au plan d'action nous avons retenus que CEVITAL n'avait pas un plan d'action établi avant cette crise, mais à son apparition elle était réactive et a mis directement en place un plan d'action **PCA** (plan de continuité d'activité). Ce plan a été élaboré dès l'apparition de la pandémie pour anticiper les répercussions à venir lorsque la crise atteint son pic.

La variable (productivité Covid) qui reflète la productivité des employés pendant la crise est significativement élevée. Cela exprime un maintien de la productivité de l'entreprise, et une adaptation de ces derniers à la nouvelle norme de travail (les différentes tâches étaient réalisées de façon régulière dans le respect des restrictions sanitaire).

D'autres part, nous constatons que les variables (mesure sanitaire et ancienneté) se sont aussi démarquées et ça signifie que le respect des mesures sanitaire a été respecté, puisqu'il y'avait l'installation d'une cellule de crise qui a gérer et suivie le respect de ces mesures en veillant à la disponibilité des moyens essentiels pour ça (bavettes, gel hydro-alcoolique et rappelle des geste barrière par affichage), ainsi que l'application de sanctions pour les employés qui ne respectent pas le protocole quelque soit leur niveau hiérarchique, par rapport à l'ancienneté, elle nous montre que les plus anciens sont ceux qui se sont adaptés plus rapidement aux nouvelles normes de travail.

Cette figure nous montre aussi que la variable (disponibilité) a été aussi très significative ce qui montre que CEVITAL a pu assurer la disponibilité de ces produits et services tout au long de la crise, même dans les wilayas qui étaient gravement touchées telle que la wilaya de BLIDA à travers une politique de distribution qui relie les wilayas par zone géographique avec une chaine de distribution mise en place spécialement pour assurer une continuité de l'activité pour répondre à la forte demande des clients.

Et pour les dimensions de travail à distance et de la culture télétravail, nous avons remarqué que le travail à distance est plus significatif que la culture télétravail ce qui montre que le pourcentage de temps de travail à distance (télétravail) est moins de 10% de

temps de travail avant la crise du Covid-19. Par contre le travail à distance qui traduit le taux de travail à distance pendant la période où la crise a atteint son pic, le taux de télétravail a augmentée jusqu'à dépasser les 50% du temps de travail indiquant que le télétravail a été l'un des moyens essentiels pour la quelle CEVITAL a opté afin d'assurer une continuité de son activité et répondre ainsi à la requête de l'état qui oblige la continuité des activité dans le secteur agro-alimentaire.

L'analyse ACP montre aussi que le département d'affiliation est l'une des variables significatives, ce qui montre que la plupart des employés touchés par notre questionnaire étaient des employés du département commercial puisque c'est ce dernier qui nous a accueilli pendant la période de notre stage et l'accès aux autres départements n'était pas facile à cause des mesures sanitaires, malgré ça, nous avons pu déposer une quinzaine de questionnaires pour pouvoir effectuer une comparaison en terme de l'impact de cette crise sur ces départements.

L'état de productivité qui représente la contribution du télétravail à la productivité des employés, était aussi excentrée ce qui montre que le télétravail a participer au maintien de l'état de productivité et même a apporté une augmentation pour certains employés.

Cette figure montre des variables (veille commerciale, distribution, performance, cellule, temps, restriction, état travail) qui sont proches du centre de l'ACP. Ce qui montre qu'ils sont peu significatifs. Pour la pratique de la veille commerciale, on a remarqué quelle a été affectée puisqu'ils n'ont pas pu l'effectuer de manière régulière, le retour d'informations prenait plus de temps que d'habitude. La chaine de distribution n'a pas eu un grand changement d'organisation ce qui a montré l'efficacité de la chaine de distribution de CEVITAL avec 3 plateformes logistiques et 15 centre de distribution. La performance des services commerciaux était affectée par la baisse de productivité surtout pendant la période entre mi-mars et fin Aout, là où la demande a augmenté (consommateur non rationnelle) et en revanche un taux d'absentéisme élevé dû à des employés confinés ou malades mais aussi le manque de transport, CEVITAL a mis en place une cellule de crise pour assurer le respect des mesures et éviter les contaminations. Le temps d'adaptation des employés était moins de 30 jours ce qui reflète les efforts fournis pour assurer une adaptation rapide. Pour l'état de fonctionnement actuel il est total sur site présentiel.

Avec un taux de 92.34% de l'échantillon étudié et 7.66% travaillaient partiellement (sur site et avec télétravail).

La variable (opinion) nous montre que les opinions des employés sur l'impact de la crise sur la performance de CEVITAL est diverses et variées ; car ils n'appartenaient pas à la même catégorie socioprofessionnelle ce qui revient à la différence du niveau de responsabilité et du niveau de prise de décision. Nous avons pu retenir quelques opinions qui s'avèrent piétinantes.

« *Cette crise nous a montré des hautes et des bas par rapport à la production, volume de vente, ce qui encourage à mettre en place une organisation pour gérer au mieux les flux (entrée et sortie), est resté toujours numéro 1 sur le marché* » **cadre.**

« *La crise a impacté négativement nos rendements suite à la perte de clients industrielle* » **agent de maîtrise.**

« *La Covid-19 a affecté tous les secteurs et toutes les activités mais la filière agro-alimentaire à été épargné, puisqu'il a fallu garder la disponibilité des produits alimentaires* » **cadre.**

Pour la variable (autres objectifs), qui représente la réalisation des objectifs financiers de CEVITAL, a un impact minime sur la gestion de la crise car l'entreprise a pu atteindre ses objectifs malgré la crise du COVID-19 grâce à ses différentes stratégies et moyens mis à disposition de ses employés. D'après les répondants, les réalisations financières en termes de chiffre d'affaire ont connus une forte augmentation. De ce fait, nous pouvons constater que cette augmentation est due à la difficulté confrontée par les concurrents pendant cette crise et à la forte demande qui a généré une augmentation des volumes de ventes.

Les difficultés rencontrées par l'entreprise, telle que le taux d'absentéisme et le manque de disponibilité des matières premières n'ont pas affectés la performance commerciale comme la variable (difficultés Covid) nous le montre dans l'analyse de l'ACP.

Pour mieux comprendre la cellule de crise et sa mise en place, nous avons interrogés un responsable QHSE. D'après ses propos, le département QSHE a beaucoup participé en vue de trouver des solutions pour permettre à l'entreprise de continuer son activité durant la crise sanitaire. Il a révélé que « *il y a un grand nombre d'employés à CEVITAL, ce qui a rendu cette tâche difficile* ». Car la propagation du virus est rapide et la contamination est simple, donc le risque est d'autant plus élevé quand une entreprise possède beaucoup d'employés. La cellule de crise anti Covid a été créée dès l'apparition des premiers cas

dans d'autres pays à l'étranger. CEVITAL étant une multinationale, les relations avec d'autres clients et fournisseurs à l'étranger étaient un danger potentiel.

La cellule de crise de l'entreprise se compose de tous les plus haut fonctionnaires hiérarchiques et d'un médecin de travail, réuni afin trouver des solutions pour maintenir la productivité de l'entreprise. Les choix effectués aux sein de la cellule de crise étaient discutés et pris en groupe pour maintenir la cohésion et le travail d'équipe. Pour mettre en place cette cellule, le département QHSE, a élaboré une feuille de route à suivre.

Tout d'abord l'entreprise a effectué un recensement de tous les employés en les classant par catégorie : *Les employés indispensables* sur site afin que la chaîne de production soit opérationnelle, selon un Protocole sanitaire stricte (bavette obligatoire, changer deux fois par jour, gel hydro alcoolique à l'entrée de chaque bureau, nettoyage et désinfection des lieux de travail tous les jours, prise de température à l'entrée du site etc.). Pour les employés qui n'appliquent pas les mesures sanitaires, des sanctions étaient appliquées et en cas de plusieurs récidives le licenciement. La deuxième catégorie était les *employés pouvant travailler à distance* ou en intermittence à distance et sur site.

Puis, la communication des informations se faisait via messagerie intranet et par SMS pour tous les employés afin qu'ils restent informés et en retour appliquent les instructions déclarées. Le principal objectif de la cellule de crise était de maintenir les produits de première nécessité disponible sur le marché en quantités suffisantes, même si pendant la crise la demande de certains produits avait augmenté de façon irrationnelle. Ceci étant le résultat d'une spéculation de certains commerçants au début de l'année, chose qui n'a fait qu'empirer avec la crise sanitaire et restrictions de l'état. Vue l'augmentation de la demande de certains produits l'entreprise a même pu réaliser des volumes de vente et un chiffre d'affaire plus élevé pour certains produits.

La crise sanitaire ayant durée a permis à la cellule de mettre en place un plan de continuité d'activité pour gère les risques d'éventuelles crises à venir ou de changement soudain de l'environnement.

Pour mieux cerner la performance commerciale de CEVITAL durant cette crise sanitaire, nous avons effectués un entretien avec le responsable de la force de vente. D'après ces réponses , nous avons pu constater que CEVITAL avait commencé à se préparer aux différents changements qui allaient peut être avoir lieu lors du pic du COVID-

19 en installant les gestes barrières, en réduisant les échanges entre les employés et en mettant à disposition des bavettes ainsi que le gel hydro alcoolique, comme confirmé par le responsable QSHE . Malgré cela lors de l'application des restrictions sanitaires Étatique dans le pays, les réseaux de distribution furent affectés négativement. Ce qui a obligé l'entreprise à réagir en mettant en place un plan de continuité d'activité (**PCA**) afin de garder la disponibilité des produits sur le marché et de satisfaire les clients au mieux.

Le plan d'action mis en place consiste à prendre les commandes clients par téléphone et cela à travers les différents vendeurs, superviseurs et chefs de zone et de tracer un itinéraire de livraison selon un planning afin de pouvoir satisfaire la demande. En cas de pénurie au niveau d'un point de vente, des camions dits pompiers étaient prêts à être envoyés pour palier au plus vite aux lieux d'indisponibilités et satisfaire la demande du client.

Suite au rythme d'augmentation des taux de contamination, un recensement des employés a été réalisé afin de déterminer les employés qui pouvaient travailler à distance (télétravail) selon leur poste et catégorie socioprofessionnelle. Le télétravail pendant la crise était l'un des principaux facteurs qui a permis à l'entreprise de pouvoir assurer son fonctionnement et sa productivité. Au sein du département de la force de vente, d'après le responsable, « *les commandes des clients se faisaient exclusivement par téléphone* ». Donc le contact physique avec la clientèle était réservé au livreur, qui portait un masque et une bavette et qui se désinfecter les mains à chaque livraison selon les mesures sanitaires. Sans oublier que les différents rapports et comptes rendus étaient effectués par mail. En ce qui concerne les réunions entre les différents responsables afin de discuter des changements et des obligations commerciales, elles se faisaient par des Visio conférences. Dans cette perspective, pendant un long période, le travail se faisait à plus de 50% à travers le télétravail.

L'équipe de force de vente a joué un rôle important dans la gestion et l'assurance de continuité d'activité. Au moment de la crise sanitaire, la direction commerciale de l'entreprise a dû faire face à beaucoup de difficultés dues aux restrictions sanitaires et affronté au maintien de la santé et de la sécurité de ses employés. Cependant, CEVITAL avait l'obligation de maintenir ses produits disponibles sur le marché (décret du ministère du commerce). La force de vente, qui était en première ligne en relation directe avec les clients, a pu maintenir la pratique de la veille commerciale malgré les risques de contamination. Pour cela, elle avait pour objectif de collecter des informations sur la réalité

de la situation (la situation de la concurrence, les produits qui manquent sur le marché) et assurer la remontée d'informations pour que la direction commerciale puisse s'organiser et mettre en place des actions efficaces pour satisfaire la demande avec le moins de risque possible pour les employés.

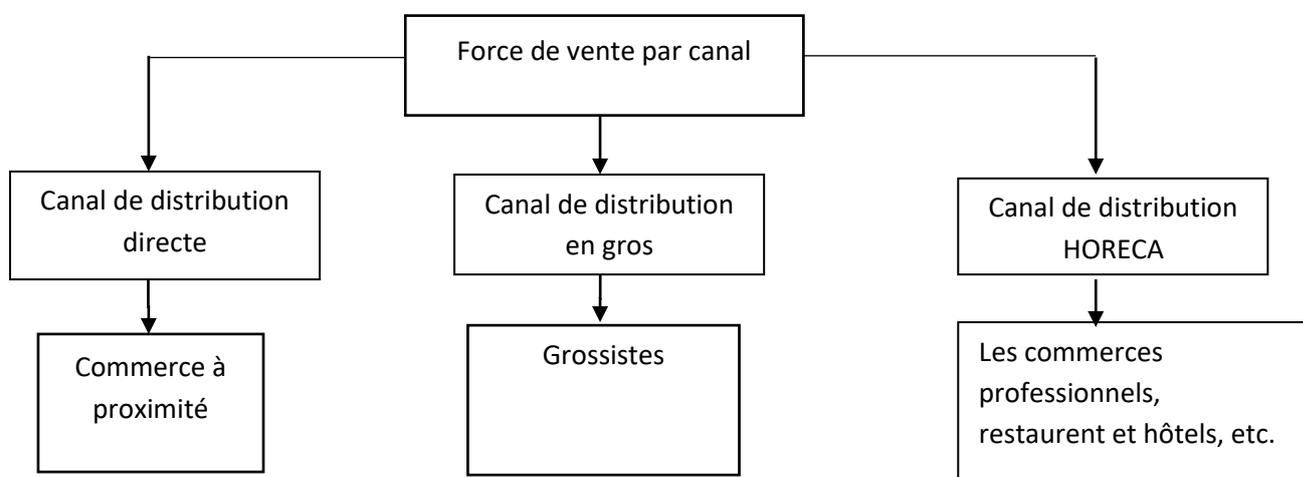
D'après les réponses du responsable, nous avons retenu que CEVITAL utilise une structuration de force de vente **par canal**. Un canal représente un secteur précis, une zone géographique définie, une gamme de produit et des clients bien identifiés. Et cela pour la simple et bonne raison que l'entreprise possède une large gamme de produit avec chacune ses spécificités et que l'Algérie possède une grande superficie.

Il existe trois types de canaux :

- **Les canaux de distribution directs** : ce qui veut dire qu'il y'a un seul niveau d'intermédiaire entre l'entreprise et le client finale. L'entreprise livre directement les détaillants. Ex : alimentation générale, superette, commerce de proximité.
- **Les canaux de distribution en gros** : c'est lorsque qu'il y a deux niveau d'intermédiaires avant le client finale. Dans ce cas CEVITAL livre de grosse quantité de produit a des agents commerciaux qui eux-mêmes procèdent à la revente aux détaillants. Ex : Grossistes, dépositaire, grande surface.
- **Le canal OREKA** : ce type de canal se spécifie au professionnel tel que les hôtels, les restaurants, les pâtisseries, les cafeterias, etc.

Les indicateurs de performance de la force de vente utilisée par CEVITAL, sont divisés en 2 catégories, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

**Figure N°8 : structuration du canal de distribution de CEVITAL**



*Source : Réalisé par nos soins.*

En termes d'indicateurs quantitatifs, le responsable de la force de vente a distingué trois majeurs indicateurs. Le principal rôle d'un vendeur est de commercialiser les produits donc **les volumes de vente** sont des indicateurs représentatifs d'une force de vente performante. Tout comme le **chiffre d'affaires** est aussi représentatif car à partir de ce chiffre l'entreprise peut savoir si les objectifs ont été atteints. Selon le responsable de la force de vente « *le CA réalisé était supérieure au prévu pendant le pic de la crise* » ; cela est dû à une perturbation des niveaux des demandes des clients ainsi qu'à des consommateurs irrationnelles. Il y a aussi **le taux de créances** qui est pris en considération car une grande entreprise telle que CEVITAL qui vend des produits de première nécessité doit souvent vendre à crédit cependant le taux de créances ne doit pas être trop élevé sous peine de causer des pertes à l'entreprise.

Les indicateurs qualitatifs sont plus difficiles à apprécier. La visibilité des produits de CEVITAL reste une priorité. Au cours de la vente itinérante les vendeurs, ils doivent se renseigner auprès des détaillants pour savoir s'ils vendent des produits de l'entreprise, lesquelles, et pourquoi les autres produits ne sont pas au niveau de vent. Ces questionnements permettent de mettre en évidence les indicateurs et assurer des taux élevés. Pour cela, CEVITAL a opté pour des stratégies commerciales qui sont en corrélation avec son activité.

D'après cet entretien nous avons pu constater que la principale stratégie commerciale que l'entreprise utilise est celle de domination par les coûts. Pour garder ses parts de marché et faire face à la concurrence qui augmente au fur et à mesure du temps, CEVITAL doit proposer des produits de qualité à des prix défiant la concurrence pour maintenir sa place de leader.

Au vu de la grande gamme de produits que proposent l'entreprise et l'ampleur géographique du pays, la mise en place d'une stratégie de distribution efficace est indispensable afin de maintenir le prix des produits au plus bas. Pour minimiser les coûts de distribution CEVITAL possède 3 plateformes logistiques réparties dans le pays et 15 centres de distribution.

Dans le but d'accentuer et de renforcer notre analyse pas des taux et des pourcentages en terme de volume de vente et de chiffre d'affaire qui sont des indicateurs importants de l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise CEVITAL, on s'est appuyé sur les informations du tableau ci-dessous :

**Tableau N°5 : Evaluation par famille de produits années 2018-2019-2020**

Famille produit	Tonnage			CAHT			Evol Volume		Evol CAHT	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19
Huile	380 060	388 654	395 408	52 683 282 670	53 580 313 006	58 066 233 169	2%	4%	2%	7%
Margarine	48 570	48 960	47 130	7 012 972 344	6 802 384 531	6 790 929 348	1%	-4%	-3%	0%
Beurre	46	353	177	32 815 321	216 570 737	103 582 029	659%	-50%	560%	-52%
Sucre	772 143	707 750	779 543	48 406 812 194	37 388 172 207	43 341 677 822	1%	7%	-10%	14%
Boissons	305 264	300 510	306 416	4 746 524 042	5 045 614 483	5 040 820 930	-2%	2%	6%	0%
Confitures	966	783	1 473	88 493 890	75 662 434	142 282 403	-19%	7%	-14%	7%
Légumes secs	17 139	9 565	5 238	2 112 444 377	1 041 098 139	561 044 458	-44%	-46%	-51%	-46%
Sauces	1 687	2 395	2 298	786 384 853	960 350 156	876 881 294	42%	-9%	22%	-9%
Sous produit RAF	20 658	18 468	23 061	511 672 047	522 387 630	597 023 555	-11%	25%	2%	14%
Chaux	14 029	11 954	13 717	211 355 804	151 339 424	147 327 077	-15%	15%	-28%	-3%
CO2	1 281	2 783	3 241	30 118 032	58 773 096	65 218 860	117%	6%	95%	11%
<b>Total général</b>	<b>1 561 843</b>	<b>1 563 968</b>	<b>1 495 909</b>	<b>116 622 875 575</b>	<b>111 796 171 459</b>	<b>115 733 020 945</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>-4%</b>	<b>-5%</b>

*Source : document interne de CEVITAL*

## 2. Résultats de notre analyse

À travers l'analyse des résultats de la méthode l'ACP et des entrevues, et en s'appuyant sur les documents interne de l'entreprise (qui se traduisent par le tableau des évolutions en volume de vente et en CA hors-taxes par famille de produit pour les années allant de 2018 à 2020, nous avons pu constater que les répercussions de la crise sanitaire covid-19 enregistré dans la SPA CEVITAL sont partagé entre impacts positifs et d'autres négatifs.

De ces différentes analyses, nous avons pu apercevoir une augmentation du CA HT de «**3%** ». Cette augmentation est due à une concurrence affaiblie par des répercussions de cette crise, ce qui a orienté plus de clients vers la consommation des produits CEVITAL. Les restrictions strictes pendant le pic du COVID-19 ont impacté négativement la productivité de beaucoup d'entreprise contrairement à celle observée au sein de CEVITAL. Une augmentation de la demande du marché sur les produits de première nécessité tels que l'huile et le sucre de «**7%, 4% respectivement** » a été constatée. Cette hausse peut être expliquée par l'irrationalité des consommateurs et une spéculation qui a accompagné cette crise. C'est deux variable ont permis un accroissement des volumes de ventes de «**6%** ».

Cette crise a montré les failles organisationnelles (lier a la gestion du personelle, la communication, les liens sociaux) au sein de CEVITAL, ce qui a remis en cause la gestion de certaines activités. Grâce au plan de continuité d'activité, l'entreprise a pu trouver des solutions afin de combler ces failles et améliorer son organisation. Cela a étai démontré par la capacité de l'entreprise à maintenir ces produit sur le marcher tout au long de la

crise. Cette crise était à la faveur de CEVITAL comme elle lui a permis de se préparer à affronter de nouveaux cas de crise et de les gérer d'une manière plus flexible, c'est-à-dire qu'elle lui a appris à être plus proactive que réactive.

Durant cette période de crise, CEVITAL a pu accroître ses parts de marché puisqu'elle a su entretenir la disponibilité de ses produits et services contrairement à ses concurrents, qui ont été en difficulté durant la même période. Donc en dépit du manque de produits alimentaire sur le marché, de nouveaux clients se sont tournés vers les produits CEVITAL.

CEVITAL a rencontré des difficultés liées au personnel suite au taux élevé d'absentéisme pendant le pic du COVID-19 dû à la contamination et aux restrictions imposées par l'état. Mais la pandémie a montré que les employés de CEVITAL ont la capacité de s'adapter aux changements notamment aux technologies digitales, ce qui prouve que les collaborateurs de CEVITAL sont très agiles. Ce qui a été démontré par le grand nombre de télétravailleurs durant cette période. Cette vigueur donne des opportunités futures à l'entreprise d'exploiter le télétravail à certains postes qui ne nécessitent pas la présence au niveau de l'entreprise. Ce facteur pourrait être exploité afin d'améliorer la performance commerciale, en adoptant et même en développant de nouvelles méthodes de travail.

La crise a légèrement diminué la production et la commercialisation dans certains secteurs. Les produits tels que les sauces (mayonnaise, moutarde, etc.). On a observé une baisse de demande due à la fermeture des hôtels, restaurants, et des fast-foods qui sont considérés comme les comptes clés de cette famille de produits.

Les volumes de vente des produits secs (légumes secs) ont subi une diminution atroce allant jusqu'à « **-26%** » due à la non disponibilité des matières premières et à l'augmentation des prix de ces dernières. Cela peut être expliqué par l'orientation des navires **vraquiers** et les grands **conteneurs** vers le transport des (bavettes, gel hydro-alcooliques et appareils médicaux) en provenance de la Chine, ce qui a provoqué une pénurie de ces moyens de transport qui assurent, au préalable, ces matières premières.

La veille commerciale a été aussi négativement affectée par cette crise. Cela revient à la difficulté d'accès aux informations. Les marchés (gros et hebdomadaire), les grandes surfaces et les centres commerciaux étaient fermés ce qui a créé un manque d'information vis-à-vis de la concurrence. De plus les déplacements des vendeurs ont été réduits afin de

minimiser les risques de contamination. Une grande partie des ventes s'effectuait par commande téléphonique, donc les tournées des vendeurs étaient planifiées à l'avance.

### **Conclusion**

À travers ce chapitre nous avons pu mettre l'accent sur les différentes répercussions dues à la crise sanitaire covid-19 que CEVITAL a subi et déduire leur impact sur son activité commerciale, à travers l'analyse des données collectées et aux échanges avec les responsables des différents départements.

Suite à l'enquête effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL et aux résultats analysés, nous pouvons conclure que l'entreprise d'accueil a pu gérer l'impact de la crise sur la productivité et elle réussit à maintenir une performance dans son activité commerciale malgré les différentes difficultés liées à la gestion des employés, à la communication et aux restrictions imposées par l'Etat. Et cela à travers la mise en place d'un plan de continuité d'activité et à l'installation d'une cellule de crise instaurée dès l'apparition du virus. Ce qui a permis à l'entreprise de réaliser un chiffre d'affaire et un volume de ventes plus élevé que prévu pour certains produits.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

---

La performance commerciale d'une entreprise est atteinte lorsque le service commercial arrive à réduire l'écart entre les objectifs fixés et ceux réalisés, ainsi par les moyens mis en place pour les atteindre. Cela fait référence à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise qui sont les deux principales notions de la dite performance. Les moyens et outils techniques ne suffisent pas pour arriver au niveau de performance, pour cela l'entreprise compte sur sa force de vente qui en plus de sa capacité à assurer la communication entre l'entreprise et ses clients, contribue également à atteindre le CA fixé.

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

Le présent travail est une analyse de l'impact du COVID-19 sur la performance commerciale de l'entreprise Agro-alimentaire CEVITAL. Il est important de revenir aux étapes que nous avons suivies afin de mieux assimiler nos résultats.

Pour cela, nous avons mis l'accent sur la fonction commerciale où nous avons abordés ses généralités à savoir ; les différentes structures et rôle de la fonction commerciale. Ainsi que la stratégie commerciale mise en place par les entreprises, son contenu puis son objectif. Puis nous avons souligné la contribution de la force de vente à la performance commerciale, où nous avons abordés les objectifs et la mise en place des indicateurs liés à la force de vente. Ensuite nous avons mis la lumière sur son importance sur la performance de l'activité commerciale ainsi que l'évaluation de cette dernière.

Pour mettre en pratique ce corpus théorique, nous avons mené une étude sur le terrain afin de répondre à notre problématique de départ qui est : **Quel est l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la performance commerciale de CEVITAL ?** Ainsi qu'aux questions secondaires, et ce à travers une enquête suivie d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

## Conclusion Générale

---

A partir de notre recherche et enquête effectuée au sein de CEVITAL, nous concluons avec les résultats suivants.

Tout d'abord, afin de s'adapter au changement des habitudes de travail causé par la pandémie du COVID-19, CEVITAL a mis en place les moyens nécessaires pour assurer la continuité du travail à distance grâce aux nouvelles technologies notamment aux plateformes dédiées aux Visio-réunions telles que : zoom, Google-meet, etc. Et les boites qui permettent un échange de discussions professionnelles et le transfert des travaux par mail. Ainsi que les outils nécessaires pour y avoir accès tels que : lap-top, Smartphones, etc. Pour ce qui est de leurs clients, CEVITAL a procédé à l'utilisation des appels téléphoniques.

En effet, comme nous l'avons indiqué et expliqué dans le chapitre trois dédié à la partie pratique, la crise sanitaire du COVID-19 a eu un impact sur CEVITAL, un impact positif et négatif. Impact positif dans le sens où, à partir de ce bouleversement, CEVITAL s'est vite mise à la nouvelle tendance du télétravail et à la digitalisation de ses modes de travail. Ayant gardé ses produits disponibles tout au long de la crise, CEVITAL a pu augmenter ses parts de marchés. Quant à l'impact négatif du COVID-19 sur CEVITAL, il porte sur la baisse de productivité en raison de la contamination de certains des collaborateurs causant l'augmentation du taux d'absentéisme.

A l'issue de notre recherche, et à l'aide de notre enquête, questionnaire ainsi que le guide d'entretien, nous constatons la validité de nos deux hypothèses. Selon la première hypothèse ; le télétravail a contribué d'une manière positive sur le rendement de la fonction commerciale. En effet grâce au télétravail CEVITAL a maintenu les activités de la direction commerciale même à distance. Et selon la deuxième hypothèse ; les employés de l'entreprise ont su gérer les changements dus au covid-19. Cela veut dire que les employés de CEVITAL se caractérisent par une agilité et flexibilité assez satisfaisante.

Au cours de notre stage nous avons affrontés quelques difficultés : telles que le manque d'informations sous prétexte que toute donnée ou information est confidentielle et l'absence de communication du au respect strict de la distanciation sociale; il s'ajoute à cela l'accès aux autres départements nous as été impossible, a cause du respect des mesures sanitaires ; de plus des contraintes de temps en raison du décalage de la programmation de l'année universitaire à cause de la situation sanitaire « Covid-19 » ce qui as retardé notre stage.

## Conclusion Générale

---

Étant donné que nous sommes toujours en pleine crise sanitaire, CEVITAL devrait penser à développer de nouvelles mesures pour gérer au mieux ses activités. Pour cela nous proposons d'établir une étude de l'évolution de la chaîne logistique de CEVITAL et son adaptation à la veille technologique ; mettre en place des moyens qui pourraient faciliter l'anticipation et la gestion des risques pour être prêt à tout genre de situation et d'alléger les répercussions. Aussi de coordonner entre le travail à distance et le travail sur site afin d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise ainsi contribuer à la performance de toute l'organisation.

# Bibliographie

## Bibliographie

---

- Benoun, M. (1991). *marketing savoir et savoir faire* (éd. 2). paris: ECONOMISA.
- Brassart, & Panazol. (2001). *mercatique et action commerciale*. (Hachette, Éd.) paris.
- Chirouze, Y. (2003). *le marketing et stratégie*. paris: ellupses.
- Colin, t., Grasser, b., & Pedon, A. (2017). *théorie des organisation*. vuibert.
- Desreumaux, A. (1992). *structures d'entreprise*. vuibert.
- Dubois, Jolibert . (1989). *le marketing: fondement et pratique*. paris.
- Fournier, C. (2018). *managment de la force de vente*. dunod.
- Gall, P. I., & Agnés blanc, M. (2006). *toute la fonction commerciale*. paris: dunod.
- Harlez, R. (2014 ). *Le management par objectif*. Library Eyrolles.
- Kotler, P., Dubois, b., Keller, K., & Manceau, D. (2009). *Marketing Management* (éd. 13). Paris: Pearson education.
- Le bon, J. (2013). *Competitive intelligence and sales force*. business expert.
- Leboyer, A., & Malraison, J. (2007). *optimisez votre stratégie commerciale*. eyrolles.
- Lefeuvre. *Action commerciale* (éd. Foucher).
- Lendrevie, J., & Lindon, D. (1997). *Mercator*. paris: DALLOZ.
- M, B. (2020). *Stratégie commerciale et marketing* .
- Moulot, j.-m. (2008). *musurer la performance de la fonction commerciale*. paris: eyrolles.
- Plauchu, V. (2013). *mesure et amélioration des performances des entreprise*. paris: campus ouvert.
- Sellito Johan . (2017, 04 21). *Cadre en Mission*.
- Van laethem, N., Yvelise, L., & Durand-mégret, B. (2007). *la boite a outils du responsable marketing*. paris: dunod.
- Zeyl, A., & Dayan, A. (2003). *Force de vente Direction-Organisation-Gestion* (éd. 2 ème).

# Table des matières

# Table des matières

---

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale** ..... 01

## **Chapitre 1 : Gestion de la fonction commerciale**

**Introduction** ..... 04

**Section 1: Généralités sur la fonction commerciale**..... 04

1. Définition de la fonction commerciale ..... 04

2. Structure de la fonction commerciale ..... 05

    2.1 La structure de la fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise ..... 05

    2.2 Les tâches de la fonction commerciale ..... 07

3. Les interactions de la fonction commerciale au sein de l'entreprise ..... 09

**Section 2: La stratégie commerciale** ..... 10

1. Définition de la stratégie commerciale ..... 10

2. Contenu de la stratégie commerciale ..... 10

    2.1 Pourquoi élaborer une stratégie commerciale ? ..... 10

    2.2 Les différentes stratégies commerciales ..... 11

3. Le rôle de la mise en place de la stratégie commerciale ..... 14

    3.1 La mise en place de la stratégie commerciale ..... 15

Conclusion ..... 18

## **Chapitre 2: Contribution de la force de vente à la performance commerciale**

**Introduction** ..... 19

**Section 1: Force de vente**..... 19

1. Définition et types de force de vente ..... 19

    1.1 Définition de la force de vente ..... 19

    1.2 Les types de la force de vente ..... 20

2. Objectifs de la force de vente ..... 22

# Table des matières

---

2.1 Structures de la force de vente .....	23
2.1.1 Structures par secteur .....	23
2.1.2 Structures par produit.....	24
2.1.3 Structures par marché ou type de clientèle .....	25
2.1.4 Structures mixte .....	26
3. Importance de la force de vente sur la performance commerciale .....	26
<b>Section 2: Performance commerciale</b> .....	28
1. Définition de la performance commerciale.....	28
1.1 Les approches de la fonction commerciale .....	29
1.2 Le rôle et qualité de la performance commerciale.....	29
2. Evaluation de la performance commerciale.....	30
3. Les types d'indicateurs de performance .....	30
3.1 Indicateurs de performance commerciale .....	30
1.1.1. Indicateurs liés à la vente .....	31
1.1.2. Indicateurs de profitabilité .....	32
1.1.3. Indicateurs orientés vers le client.....	32
<b>Conclusion</b> .....	33
<b>Chapitre 3: Impact du COVID-19 sur la performance commerciale de CEVITAL.</b>	
<b>Introduction</b> .....	34
<b>Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	34
1. Présentation de la SPA CEVITAL-Agro .....	34
1.1 Historique de CEVITAL-Agro .....	34
1.2 Localisation géographique .....	35
1.3 Les activités, missions et objectifs de CEVITAL.....	36
1.4 Structure organisationnelle du complexe CEVITAL.....	37
2. Présentation de la direction commerciale de CEVITAL .....	41
3. Méthodologie de recherche.....	43
3.1 Raisons du choix du thème .....	43
3.2 Traitement des données.....	44
3.3 Echantillonnage.....	45
3.4 Le choix de la méthode ACP .....	46
<b>Section 2: Analyse et discussion des résultats</b> .....	47

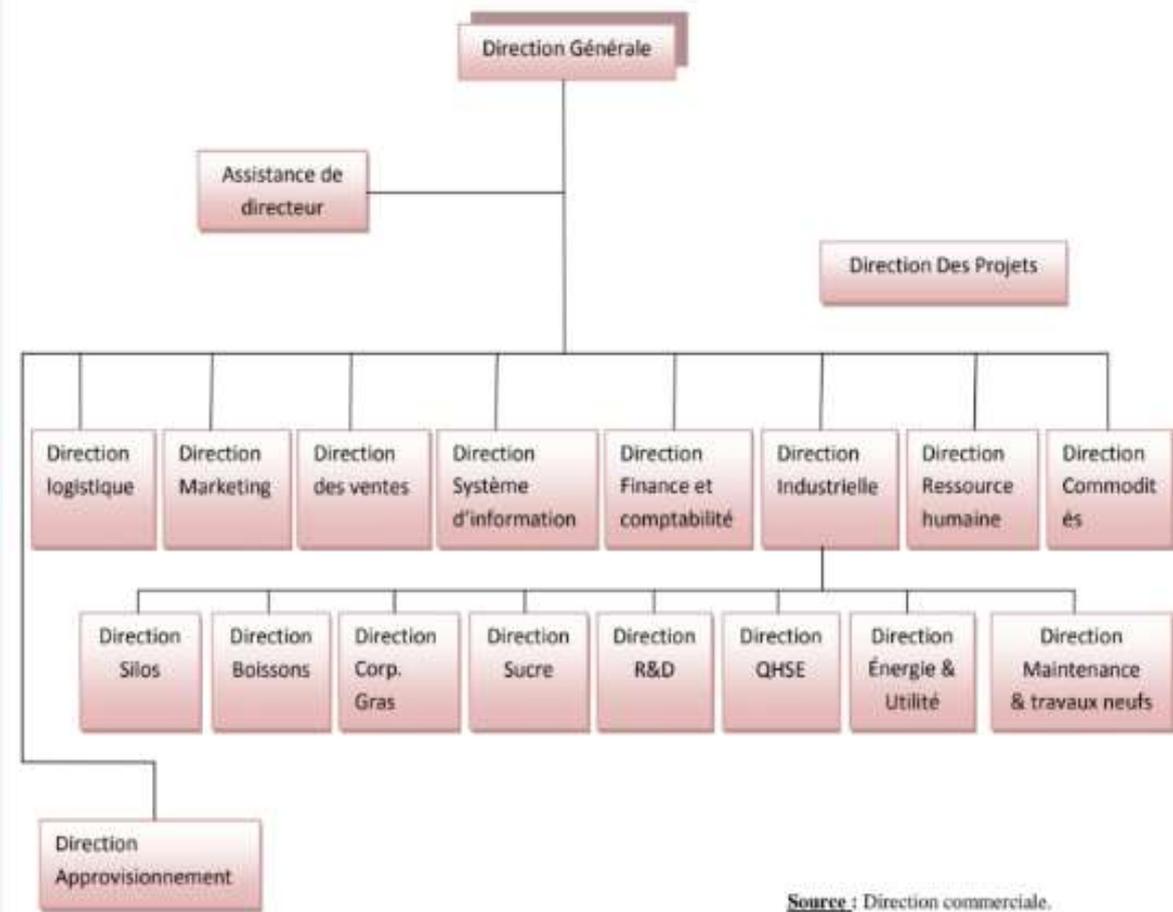
# Table des matières

---

1. Analyse et discussion des résultats .....	47
2. Résultats de notre analyse .....	58
<b>Conclusion</b> .....	60
<b>Conclusion générale</b> .....	61
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

# Annexes

**Annexe N°1 : Organigramme CEVITAL**



Source : Direction commerciale.

**Annexe N°2 : Organigramme de la direction commerciale**



*Source : Direction commerciale*

**Annexe N°3 : Structure par canal**

	National	Canal DI		Canal DD		Canal HORECA	
		Réal	Cont%	Réal	Cont%	Réal	Cont%
H ELIO 1 L	43 211	38 182	88%	4 988	12%	41	0,1%
H ELIO 2 L	80 726	71 422	88%	9 227	11%	77	0,1%
H ELIO 5 L	148 817	127 661	86%	20 585	14%	571	0,4%
<b>Total Ello</b>	<b>272 754</b>	<b>237 265</b>	<b>87%</b>	<b>34 800</b>	<b>13%</b>	<b>690</b>	<b>0,3%</b>
H FLEURIAL 4 L	8 270	6 233	75%	2 016	24%	21	0,3%
H FLEURIAL 1,8L	3 280	2 298	70%	976	30%	6	0,2%
<b>Total Fleurial</b>	<b>11 551</b>	<b>8 531</b>	<b>74%</b>	<b>2 993</b>	<b>26%</b>	<b>28</b>	<b>0,2%</b>
H FRIDOR 10L	14 212	6 574	46%	355	3%	7 283	51,2%
<b>Total Fridor</b>	<b>14 212</b>	<b>6 574</b>	<b>46%</b>	<b>355</b>	<b>3%</b>	<b>7 283</b>	<b>51,2%</b>
<b>Total Hulle</b>	<b>298 517</b>	<b>252 369</b>	<b>85%</b>	<b>38 148</b>	<b>13%</b>	<b>8 000</b>	<b>2,7%</b>

*Source : Direction commerciale*

## Annexe N°4 : Questionnaire



**Université Abderrahmane Mira de BEJAIA**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**



## Lettre d'introduction

Cette enquête de terrain s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de MASTER2 en sciences de gestion option management dont l'intitulé de thème est « l'impact du COVID 19 sur la performance de l'activité commerciale » dans le secteur agroalimentaire cas : spa CEVITAL.

De ce ; nous vous prions de bien vouloir participer à ce sondage, nous vous assurons que les informations que vous allez nous communiquer seront exclusivement utilisées pour des fins scientifiques et que votre participation restera anonyme.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse collaboration.

**METTEZ UNE CROIX DEVANT TOUTE BONNE REPONSE**

## Questionnaire d'enquête

**Q1** Quelle est l'expression qui décrit le mieux l'état de restriction imposée par le gouvernement (confinement, couvre-feu) en raison du covid 19 ?

- La plupart des restrictions ont été levées
- Les restrictions gouvernementales n'ont pas été levées
- Les restrictions gouvernementales ont été levées puis rétablies en raison d'augmentation des cas du covid 19

**Q2** Les mesures sanitaires au sein de CEVITAL sont respectées.

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Sans opinion
- D'accord
- Tout à fait d'accord

**Q3** Combien de temps a-t-il fallu pour que votre entreprise reprenne pleinement ses activités ?

- Moins de 30 jours
- Entre 61 et 90 jours
- Plus de 91 jours

**Q4** CEVITAL a-t-elle mis en place des outils digitaux pour assurer le travail pendant le confinement ?

- Oui
- Non

Si oui, quels sont ces outils ?

.....  
.....  
.....

**Q5** Quel est l'état de fonctionnement actuel de votre activité ?

- Total, sur site
- Partiel (sur site et en télétravail)
- Total à distance (télétravail)

**Q6** CEVITAL vous a-t-elle procuré les moyens nécessaires pour le télétravail ?

- Oui
- Non

**Q7** Le télétravail vous a-t-il permis de réduire le temps de réalisation de votre tâche habituelle ?

- Oui
- Non
- Neutre

**Q8** Suite aux restrictions de l'Etat imposant la continuité de l'activité dans le domaine agro-alimentaire pendant le pic de covid, CEVITAL a prévu un plan d'action

- Oui
- Non

**Q9** Avant le covid 19, pendant la semaine, vous travailler a distance

- Jusqu'à 10 pour cent de votre temps de travail
- Entre 10 et 30 pour cent de votre temps de travail
- Plus de 50 pour cent de votre temps de travail

**Q10** Pendant la période où les cas de covid19 avaient atteint leur niveau record, votre temps de travail à distance a été de

- 10 pour cent
- Entre 10 et 30 pour cent
- Plus de 50 pour cent

**Q11** Après le covid19 (déconfinement total), vous aimeriez d'avantage travailler à distance

- Oui
- Non
- Neutre

**Q12** Comment le télétravail a-t-il modifié votre productivité ?

- Elle a augmenté
- Aucun changement
- Elle a diminué
- Je ne sais pas

**Q13** Quelles sont les principales difficultés rencontrées par CEVITAL suite au covid?

- Les salariés sont absents à cause de maladie ou d'instruction gouvernementale
- Les fournisseuses ne sont pas en capacité de fournir les entrants
- Les consommateurs ont été affectés et la demande est inférieure à la normale
- Les matières premières ne sont pas disponibles ou ils sont devenus plus coûteux ce qui perturbe l'activité
- Autre, veuillez préciser

.....

.....

.....

.....

.....

**Q14** Y va-t-il eu des répercussions sur la pratique de la veille commerciale ?

- Oui
- Non

**Q15** Le télé-work (télétravail) a-t-il eu un impact sur la performance de votre activité commerciale ? Selon le poste occupé

- Oui
- Non

**Q16** Avez-vous remarqué une baisse de productivité à cause de la crise sanitaire du COVID 19?

- Oui
- Non

Veillez justifier votre réponse :

.....  
.....  
.....

**Q17** La baisse de productivité a-t-elle réduit la performance des services commerciaux ?

- Oui
- Non

Si OUI, veuillez préciser en quoi la productivité a réduit la performance des services commerciaux :

.....  
.....

**Q18** CEVITAL a-t-elle pu garder ces produits disponibles tout au long de la flambée de la crise sanitaire avec le même pourcentage qu'avant ?

- Oui
- Non

**Q19** La chaine de distribution a-t-elle connu un changement d'organisation et de fonctionnement dû à la crise ? (à cause des restrictions de l'Etat)

Oui

Non

**Q20** Durant cette crise, CEVITAL pense-t-elle plus à :

La satisfaction des clients

Attirer de nouveau clients augmenté les part de marché

Maintenir sa place de leader

Rentabiliser ses activités

**Q21** Les objectifs par rapport au volume de vente ont été :

Non atteints

Atteints

Dépassés

**Q22** Les objectifs financiers ont-t-ils été revu à la hausse pendant la crise ?

Oui

Non

**Q23** CEVITAL a-t-elle mis en place une cellule sanitaire pour gérer la crise ?

Oui

Non

Si oui la quelle ? .....

**Q24** Quel est votre opinion de cette crise sanitaire sur votre rendement au sein de CEVITAL

.....  
.....

**Q25** Dans quel département travaillez-vous ?

- Ressources humaines
- Commerciale
- Logistique
- Marketing

**Q26** Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre
- Maîtrise
- Agent d'exécution

**Q27** Depuis combien de temps travaillez-vous pour CEVITAL AG ?

- Moins d'une année
- 1 à 5ans
- 5 à 10ans
- Plus de 10 ans

*Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé afin de répondre à ce questionnaire.*

## Annexe N° 5 : Guide d'entretien



**Université Abderrahmane Mira de BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

### **Guide d'entretien**

*ceVital*

#### **Présentation**

Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un travail de Master en sciences de gestion, spécialité Management sous le thème de :

#### **L'impact du COVID-19 sur la performance de l'activité commerciale.**

Le but de notre recherche est de comprendre la vision effective qui reflète la réalité du terrain, ainsi d'établir un comparatif entre le coté théorique et pratique de notre recherche. Pour ce faire, nous avons réalisé deux guides d'entretien qui se sont fait par appel téléphonique en raison du respect des mesures sanitaires afin éviter le contact direct.

- **Le premier** avec le responsable de **la force de vente** ;
- **Le deuxième** avec le responsable du département **QHSE**.

## **FORCE DE VENTE**

- 1.** Savoir quel était la réaction du département de la force de vente pour gérer les demandes des clients face à la crise au moment où elle a atteint son pic ?
- 2.** Quel était l'apport du télétravail sur le fonctionnement des activités ?
- 3.** L'apport de la force de vente sur la performance commerciale au moment de la crise ?
- 4.** Comment est structurée la force de vente de CEVITAL ?
- 5.** Quels sont les indicateurs d'évaluation de la performance ?
- 6.** Quel type de stratégie utilise CEVITAL pour atteindre ces objectifs ?

## **QHSE**

- 1.** Savoir quel était le plan d'action élaboré pour assurer le respect des mesures sanitaires ?
- 2.** Mettre en évidence la fonction de gestion du risque et savoir quelle était son utilité ?

## Résumé

Depuis la fin de l'année 2019, le monde entier fut bouleversé par l'apparition d'une pandémie mondiale appelée COVID-19. Cette crise a impacté négativement l'économie mondiale et d'autant plus en Algérie. La SPA CEVITAL AGRO, le leader du marché des produits agroalimentaire dans le pays a été aussi touché par la pandémie. Cette étude s'intéresse à l'impact de la crise sanitaire sur la performance commerciale de cette entreprise, en prenant appui sur un questionnaire et un guide d'entretien mener au sein de l'entreprise. Ce travail vise à mettre en évidence les différents outils et moyens mise en place par cette entreprise afin de gérer et de s'adapter aux changements et aux restrictions sanitaires imposées afin de maintenir la sécurité des employés et la performance de sa force de vente, ainsi de son activité commerciale. Suite à l'interprétation des résultats obtenu par la méthode analyse par composantes principales, nous avons constaté que grâce à la mise en place rapide d'une cellule de gestion de crise, d'un plan de continuité d'activité, de l'utilisation du télétravail, du respect des mesures sanitaires et de l'implication et des efforts des employés et grâce à sa force de vente, l'entreprise CEVITAL a pu maintenir sa productivité et à atteindre ses objectif commerciaux, mais aussi de mettre l'accent sur les difficultés aux quelle elle fait face durant cette crise afin de d'anticiper les situations feutre.

**Mots clés :** Performance commerciale, Cris sanitaire, Télétravail, Force de vente, Analyse par composantes principales

## Abstract

Since the end of the year 2019, the whole world was upset by the appearance of a global pandemic called COVID-19. This crisis has negatively impacted the world economy and even more so in Algeria. The SPA CEVITAL AGRO, the leader of the agri-food market in the country was also affected by the pandemic. This study focuses on the impact of the health crisis on the commercial performance of this company, using a questionnaire and an interview guide conducted within the company. This work aims to highlight the different tools and means implemented by this company in order to manage and adapt to the changes and sanitary restrictions imposed in order to maintain the safety of the employees and the performance of its sales force, as well as its commercial activity. Following the interpretation of the results obtained by the principal component analysis method, we found that thanks to the rapid implementation of a crisis management unit, a business continuity plan, the use of telecommuting, the respect of sanitary measures and the involvement and efforts of employees and its sales force, CEVITAL was able to maintain its productivity and achieve its business objectives, but also to highlight the difficulties it faced during this crisis in order to anticipate future situations.

**Keywords:** Sales performance, Health crisis, Telework, Sales force, Principal component analysis