

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



*Département des Sciences Commerciales*

**Mémoire de fin d'étude**

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing industriel

*Thème*

**Management de la force de vente**

**Etude de cas : impact de la pandémie sur la force de vente de l'entreprise IFRI**

**Réalisé par:**

✚ Mr. AZZAR KOCEILA

✚ Mr. SACI MADANI

**Encadreur :**

Mr. BOUDA NABIL

Année Universitaire : 2021/2022

## Remerciements

*S'il faut beaucoup de motivation, de rigueur et d'enthousiasme pour mener à bien ce mémoire, alors, ce travail de recherche a eu besoin de la contribution de plusieurs personnes, qu'on tient à remercier !*

*Notre encadreur, M. NABIL BOUDA pour tous ses précieux conseils, pour son écoute active, sa disponibilité, En effet, commencer et finir la totalité du mémoire en si peu de temps, n'as pas était une tâche facile, et je n'aurais pas tant réussi si on 'as eu pas reçu ses conseils, ainsi que sa force de persuasion.*

*On tient à remercier et exprimer notre reconnaissance envers nos parents et proches, qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.*

## **Dédicaces**

*Je dédie ce mémoire à tous ceux qui ont cru en moi commençant par mes parents, ma grand-mère, mes frères, mes tantes et mes amis.*

*AZZAR KOCEILA*

*Je dédie ce mémoire à tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours d'études.*

*SACI MADANI*

# **SOMMAIRE**

## **Introduction Générale**

### **Chapitre I : Notions sur la force de vente**

#### **Section 1 : Généralités sur la force de vente**

#### **Section 2 : Organisation de la force de vente**

#### **Section 3 : Les types de la force de vente**

#### **Section 4 : La taille de la force de vente**

### **Chapitre II : Management et organisation de la force de vente**

#### **Section 1 : Recrutement et formation de la force de vente**

#### **Section 2 : Le statut juridique et la rémunération de la force de vente**

#### **Section 3 : Animation et Motivation, évaluation et contrôle de la force de vente**

### **Chapitre III : L'impact de la pandémie sur la force de vente de l'entreprise IFRI**

#### **Section 1 : Présentation de l'entreprise**

#### **Section 2 : Méthodologie de l'enquête**

#### **Section 3 : Analyse des résultats**

## **Conclusion générale**

## **Bibliographie**

**Liste des figures :**

**Figure 1 :** Pyramide d'hierarchie e besoins de Maslow.

**Figure 2 :** Combinaisons des facteurs de motivation.

**Figure 3 :** Circuits de distributions de l'entreprise IFRI.

**Liste des schémas :**

**Schéma 1 :** Structure géographique.

**Schéma 2 :** Structure par produits.

**Schéma 3 :** organisme de l'entreprise IFRI.

## **Liste des tableaux :**

**Tableau 1 :** Les outils d'évaluation.

**Tableau 2 :** Types de Séminaires.

**Tableau 3 :** Les avantages et les inconvénients de la commission.

**Tableau 4 :** Les objectifs de la prime.

**Tableau 5 :** Différence entre la motivation et la stimulation.

**Tableau 6 :** Outils de contrôle.

**Tableau 7 :** Le tableau de bord.

**Tableau 8 :** Les ressources humaines de l'entreprise IFRI.

**Tableau 9 :** Les fournisseurs de l'entreprise IFRI.

## **Liste des abréviations :**

- J **SPA** : Sociétés par actions
- J **SARL** : Société à responsabilité limitée
- J **IBM** : International business machines
- J **ANEM** : L'agence national de l'emploi
- J **SMIG** : Salaire minimum interprofessionnel garanti
- J **CA** : Chiffre d'affaires
- J **VRP** : Vendeur, représentant et placier
- J **CV** : Curriculum vitae
- J **NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- J **GMS** : Grandes moyennes surfaces
- J **ERP** : Entreprise ressource planning
- J **PESTEL** : Politique, économique, social, technologique, écologique, législatif
- J **PRI** : Prime de rendement individuel.
- J **ICP** : Indicateur clé de performance.



## Introduction générale

Comme tous les organismes vivants, les entreprises ont un cycle de vie et adoptent des comportements très prévisibles et répétitifs au fur et à mesure de leur croissance et de leur développement. Bien que les entreprises consacrent beaucoup de temps et d'argent à la gestion de leurs forces de vente, peu d'entre elles se concentrent sur la manière dont les forces de vente doivent évoluer au cours du cycle de vie de l'organisation.

La façon la plus simple d'envisager la nature et le rôle de la vente est que sa fonction est de réaliser une vente. Cette affirmation apparemment évidente cache un processus souvent très complexe, impliquant l'utilisation de toute une série de principes, de techniques et de compétences personnelles importantes, et couvrant un large éventail de domaines.

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

Au cours des 30 dernières années, les défis auxquels sont confrontés les entreprises et les organisations commerciales ont considérablement changé de façon spectaculaire. De nombreux auteurs au fil des années, ont répertorié et discuté de ces défis, parmi les nombreux défis qu'ils ont identifiés incluent un environnement de travail plus complexe, la mondialisation, les attentes croissantes des clients et leur accès à l'information qui les rend plus exigeants, des bases de clients plus diverses et l'augmentation du nombre de canaux de ventes et distributions.

Depuis presque deux ans, le COVID-19 et ses conséquences ont eu un impact fort sur beaucoup d'entreprises, incertitude, craintes, confinement. En 2021, le moral de beaucoup de Comme

---

<sup>1</sup>[https://www.researchgate.net/publication/46567914\\_Factors\\_for\\_a\\_successful\\_sales\\_forceduring\\_the\\_corporate\\_life\\_cycle](https://www.researchgate.net/publication/46567914_Factors_for_a_successful_sales_forceduring_the_corporate_life_cycle)

## Introduction Générale

tous les organismes vivants, les entreprises ont un cycle de vie et adoptent des comportements très prévisibles et répétitifs au fur et à mesure de leur croissance et de leur développement. Bien que les entreprises consacrent beaucoup de temps et d'argent à la gestion de leurs forces de vente, peu d'entre elles se concentrent sur la manière dont les forces de vente doivent évoluer au cours du cycle de vie de l'organisation.

Le Début de la crise COVID-19 a entraîné beaucoup de questionnements et d'incertitudes chez les managers des entreprises, même si beaucoup d'informations circule dans les médias, il fut particulièrement difficile pour les entreprises d'avoir une vision claire sur le futur, d'autant plus dans cette situation qui a évolué de jour en jour. Dans certains pays, de nombreux managers se sont demandés comment changer de stratégie et ils ont dû s'adapter télé travail et aux nouveaux comportements des consommateurs et parfois aussi changer de stratégie en raison de certaines contraintes budgétaires.

L'extrême urgence créée par la crise sanitaire a permis aux entreprises les plus agiles de prendre une longueur d'avance sur leurs concurrentes grâce à une capacité d'innovation plus importante et une transformation numérique se faisant plus naturellement et donc plus rapidement toute fois la réactivité et la rapidité ne riment pas forcément avec pérennité. Il est essentiel pour les entreprises de réussir à cadrer, déployer leurs stratégies de transformation numérique.

En Algérie, peu d'informations existent sur la façon dont les entreprises s'y prennent pour faire face aux changements qui affectent leur force de vente, par exemple, comment les différents changements ont affecté leurs ventes et que signifient exactement toutes ces transformations pour les entreprises ? Et quels sont leurs outils et leurs pratiques pour gérer leur force de vente face aux changements ?

A cet effet et afin de comprendre les changements induits par cette crise sur les entreprises algériennes, notre mémoire essaiera de répondre à la problématique suivante : « *Comment est gérée la force de vente en cette période de crise sanitaire et comment l'entreprise s'est adaptée aux changements induits par cette dernière ?* »

Comme réponse à cette problématique, nous avons émis l'hypothèse générale que la digitalisation de certaines activités de l'entreprise IFRI peut être une solution aux changements induits par la crise COVID.

## Introduction Générale

Ce mémoire sera partagé en trois chapitres, le premier portera sur la présentation des notions de base de la force de vente et sa structuration, le deuxième chapitre on présentera le management et l'organisation de la force de vente et troisième chapitre, quant à lui, portera sur le cas pratique de ce travail, il comportera la présentation de l'entreprise **IFRI**, et l'organisation et l'analyse et la gestion de sa force de vente.

## **Chapitre 1 : Notions sur la force de vente**

### **Introduction**

Il est important de reconnaître que la vente et le management de la force ventes, bien qu'étroitement liés, ne sont pas les mêmes. Nous commencerons dans ce chapitre par définir la force de vente et son rôle et ses objectifs vente dans l'organisation.

Nous nous pencherons également sur la structure et le rôle de la force de vente car, comme d'autres fonctions commerciales, elle doit s'adapter et changer. En raison de l'évolution de l'environnement commercial.

En fin, dans la troisième section on va évoquer les différents types de la force de vente et sa taille.

## I Généralités sur la force de vente

### I.1 Définitions de la force de vente

Pour Ugo Brassart et Jean Marie Panazol, la force de vente représente un des maillons majeurs de l'équipe commerciale d'une entreprise<sup>2</sup>.

L'origine du terme «Force» vient du latin «Fortia» signifiant «courageux», «ferme», est à entendre ici du point de vue du marketing, et désigne, dans une entreprise commerciale, une mission spécifique, une intention organisée, une dynamique de vente opérée par une équipe qualifiée, mettant en œuvre certains moyens et certaines méthodes en fonction d'objectifs chiffrés prédéfinis. L'expression semble être créée dans les années 1990 par les auteurs théoriciens Ugo Brassart et Jean-Marie Panazol<sup>3</sup>.

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

D'après 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 de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels»<sup>5</sup>.

### I.2 Les clés de succès de la vente :

Pourquoi les compétences en matière de vente sont la clé de la réussite d'une entreprise, les entrepreneurs qui réussissent ont tous une chose en commun : la capacité de vendre.

Patrick Dunne, investisseur en capital-risque, déclare : « *Il ne s'agit pas seulement de vendre des produits à de nouveaux clients. Vous devez également posséder des compétences de vente Pour que les premières personnes à travailler pour vous. Et les plus intelligents sont très bons pour amener des fournisseurs et autres à leur accorder du crédit* ».

---

<sup>2</sup> U.BRASSART et J.M. PANAZOL, *Mercatique et action commerciale*, Hachette Technique, Paris, 2001.

<sup>3</sup> *Idem*.

<sup>4</sup> J.LENDREVIE, D. LINDON, *Mercator*, éd. DALLOZ, 5ème édition, Paris, 1997, page 392.

<sup>5</sup> Y.CHIROUZE, *le marketing, étude et stratégie*, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.

Mais les entrepreneurs trébuchent souvent dans leur enthousiasme à se lancer. Patrick Joiner, directeur général de l'Institute of Sales & Marketing Management : « *La compétence la plus essentielle de la vente, dit-il, est de se mettre à la place de son client, c'est là que les entrepreneurs échouent. Ce sont souvent des personnes qui ont une connaissance particulière de leur secteur d'activité ou d'une technologie qui les a aidées à trouver leurs idées commerciales. Étant totalement enthousiasmés par leurs propres produits, ils ne peuvent que voir les choses de leur propre point de vue, les managers ont également tendance à être très motivés et enthousiastes, ce qui signifie qu'ils peuvent être perçus comme autoritaires* ». Il poursuit : « *Vous devriez toujours essayer de construire une relation avec votre client. Vous avez besoin de plus que simplement quelque chose de différent, un faible coût ou même l'efficacité de la vente. Le marché évolue rapidement et vous ne pourrez conserver ces avantages qu'un certain temps. Ce dont vous avez besoin avant tout, c'est d'une bonne relation avec vos clients* »<sup>6</sup>.

### **I.3 Objectifs de la force de vente :**

Les objectifs de la force de vente sont résultants des objectifs généraux et des objectifs de marketing de l'entreprise. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise elle-même. Les objectifs d'une force de vente se partagent en deux catégories.

#### **I.3.1 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 ;

---

<sup>6</sup> **Source:** *Sunday Times*, 5 May 2002, p. 13.

- 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.

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer, d'une part par ordre d'importance, d'autre part selon leur échéance (à court, moyen ou long terme)<sup>7</sup>.

### **I.3.2 Les objectifs spécifiques à la force de vente :**

Ils traduisent les priorités commerciales en actions à mener sur le terrain, promotion des ventes, prospection de la clientèle, découpage de secteurs, politique de prix et de marge, répartition des efforts de vente par région, actions de communication, surveillance de la concurrence...

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature de marché visée par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché, à partir de ces éléments, l'entreprise définit et le rôle de la force de vente.

Les tâches de la force de vente sont variées et diverses, et elles peuvent être énumérées dans les points suivants :

- **La prospection** : le vendeur doit, dans l'intérêt de son entreprise et de sien avoir l'ambition d'enrichir le fichier de nouveaux clients, il doit diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.
- **La vente** : elle comporte plusieurs étapes : approche de client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion, ce rôle doit être clair pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs, les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer le politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà

---

<sup>7</sup> Chirouze Alexander, Chirouze Yves, « introduction au marketing », paris, Foucher 2001.

existante, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

- **La remonté de l'information** : l'entreprise ne produits plus et ne commercialise plus sans préalable réaliser des études de marché pour connaître les besoins quantitatifs des acheteurs potentiels, et qui mieux que les vendeurs, pourraient prétendre de tenir une information directement puisée sur le terrain auprès des acheteurs ? Les vendeurs sont les seuls à vraiment connaître les réactions, les besoins concrets<sup>8</sup>.

#### **I.4 La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise :**

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

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actes commerciaux. Elle adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet la force de vente :

- Est un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel, celle de réaliser la vente d'un produit ou d'un service ;
- Fais partie de l'un des éléments de marketing mix qui est la communication, dont la force de vente intervient dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influence certaines variables ;
- Participe activement au développement de l'entreprise et à sa chaine de valeur. Elle commercialise les produits ou services, lui permettant d'augmenter son avantage concurrentiel ;
- Elle contribue la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication<sup>9</sup>.

#### **I.5 Les tâches des vendeurs et leur sélection :**

**I.5.1 Les tâches des vendeurs** : la première décision concerne les tâches précises qui seront confiées aux vendeurs. Elles peuvent être, selon le cas, très diverses et conduisent à distinguer plusieurs types de vendeurs, pour lesquels les qualités requises sont très différentes :

---

<sup>8</sup> **HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A**, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.3.

<sup>9</sup> **LEROUX ERIC** : « management des force de vente, de l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance », Magnard-Vuibert, 2eme édition, Paris, Octobre 2014, p.3-4.



- **Le preneur d'ordre ou l'arracheur de commande** : au niveau le plus simple, un vendeur peut n'avoir pour tâche que de visiter périodiquement des clients potentiels et d'obtenir leurs commandes.
- **Les délégués et les visiteurs non-vendeurs** : il s'agit de représentants qui sont chargés d'informer les clients potentiels ou les prescripteurs sur les produits de l'entreprise et de promouvoir ces produits, mais sans pouvoir les vendre.
- **Les vendeurs technico-commerciaux** : ce sont des vendeurs d'un standing élevé qui, pour vendre les produits de leur entreprise, doivent souvent procéder préalablement à des études techniques sur les besoins des clients potentiels et participer ensuite à l'implantation des produits ou services vendus.
- **Les promoteurs-merchandiseurs** : Cette catégorie de vendeurs a pour mission principale de faire en sorte que les distributeurs extérieurs à l'entreprise (notamment détaillants, grandes surfaces, grands magasins, etc.) allouent un linéaire suffisant aux produits de l'entreprise et les présentent d'une manière attrayante. Pour cela, ils leur fournissent des conseils en matière de merchandising et cherchent à les associer aux opérations de promotion de l'entreprise.

En pratique, les tâches confiées par une entreprise à ces vendeurs peuvent être une combinaison des principaux types qui viennent d'être décrits, et elles peuvent varier selon les vendeurs, à l'intérieur même d'une équipe de vente déterminée.

En outre aux tâches de vente qui viennent être énumérées vient presque toujours s'ajouter, pour les vendeurs, une tâche d'information à double sens consistant à informer les clients potentiels sur l'entreprise, et à informer les responsables marketing de l'entreprise sur les comportements et les attitudes des clients potentiels<sup>10</sup>.

### **I.5.2 La sélection des vendeurs**

On est souvent posé la question de savoir s'il existait un prototype du bon vendeur, c'est à dire un profil de personnalité particulièrement adapté à ce métier, et des études ont été menées à ce sujet. Certains de leurs auteurs ont cru pouvoir en tirer des listes plus longues de « qualités fondamentales », dont les deux plus importantes sont généralement:

- Le besoin de s'affirmer (ou volonté de puissance ou de réussite) ;

---

<sup>10</sup> Denis LINDON, JALLAT Frédéric, « Le Marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p.180

- L'empathie, c'est à dire l'aptitude à percevoir ce que pense et ressent la personne à qui l'on parle.

En fait, les choses ne sont malheureusement pas aussi simples. D'une part, en effet, les qualités requises ne sont pas nécessairement les même pour toutes les taches qui peuvent être confiées à un vendeur : un bon arracheur de commande aura généralement un « profil » différent de celui D'un technico-commerciale ou d'un promoteur-merchandiseur.

D'autre part, pour une tache déterminée, l'expérience montre des types de personnalité très différentes peuvent réussir aussi bien. Certains vendeurs réussissent par leurs compétences techniques et leurs sérieux, d'autre par leurs « bagout », leurs aplombs, leurs assurance et l'autorité naturel qu'ils exercent sur leurs clients potentiels, d'autre par leurs sociabilités, la sympathie quels inspirent, les relations amicales qu'ils nouent avec les clients, etc.

Certains pratiquant du *hard selling*, fonde sur la dominance, autres sur le *soft selling* fonde sur l'empathie. Bref, de même qu'il y a plus d'une manière d'être un bon séducteur, il y a plus d'une manière d'être un bon vendeur. C'est pourquoi, dans la définition des qualités requises cher les vendeurs, le responsable de leurs recrutements doit éviter de toute excès de rigidité. Plutôt que de définir un profil unique, il énumérera un ensemble de compétences et de traits de personnalités propices à la bonne exécution des tâches qui seront confiées aux vendeurs, toute en admettant qu'un candidat ne les procédera vraisemblablement toutes<sup>11</sup>.

## II Organisation de la force de vente.

### II.1 Structure de la force de vente :

La structure de la force de vente est le mode d'organisation de ses éléments dépend en Garde partie de la stratégie adoptée, si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure, et si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, elle optera pour une organisation par produit ou par client.

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Denis LINDON, JALLAT Frédéric, « Le Marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p.180

<sup>12</sup> ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212

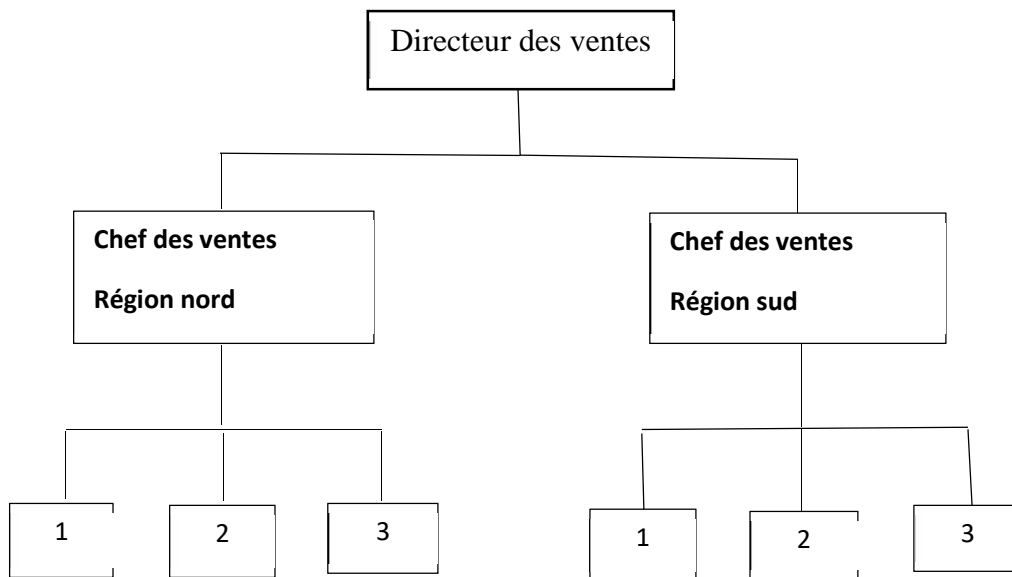
## II.2 Les différents types de structures de la force de vente.

### II.2.1 La structure géographique :

Chaque commercial se voit confier une zone géographique (dont la taille peut varier fortement en fonction du contexte) au sein de laquelle il sera chargé de vendre la totalité des produits auprès de l'ensemble des clients de l'entreprise. Cette approche exige une forte homogénéité de la demande et des produits commercialisés<sup>13</sup>.

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

Schéma 1:Structure géographique



Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.67.

<sup>13</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente/>

En découpant le marché par secteurs, l'entreprise doit tenir compte de certains aspects permettant d'assurer d'une part une meilleure répartition et d'autre part une satisfaction des exigences de chaque secteur. Ces aspects s'articulent autour de 2 points :

- ) Les secteurs doivent être simples à gérer c'est à dire qu'il faut éviter la mauvaise délimitation des Secteurs.
  - ) Le secteur doit assurer au vendeur une charge de travail et un potentiel de vente satisfaisants et équitablement répartis
- **Les Avantages de la structure géographique :**
- ) Définir clairement les responsabilités (chaque vendeur est responsable de son secteur) ;
  - ) Réduire les risques de conflits entre les représentants ;
  - ) Des frais de déplacement réduits, car le vendeur ne se déplace que dans un espace restreint (limite) ;
  - ) Les clients sont suivis d'une manière régulière ;
  - ) Une bonne connaissance du secteur.
- **Les Inconvénients de la structure géographique :**
- ) Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
  - ) Attaché commerciale doit être aux mesures d'assimiler toutes les catégories des clients ;
  - ) Lorsque les offres sont nombreuses ou ont des spécificités techniques très différentes, ou lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe ;
  - ) La gamme de produit n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique ;
  - ) Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ;
  - ) Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe 'car il n'est pas facile de trouve un vendeur spécialisé dans tous les domaines ;
  - ) Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents<sup>14</sup>.

---

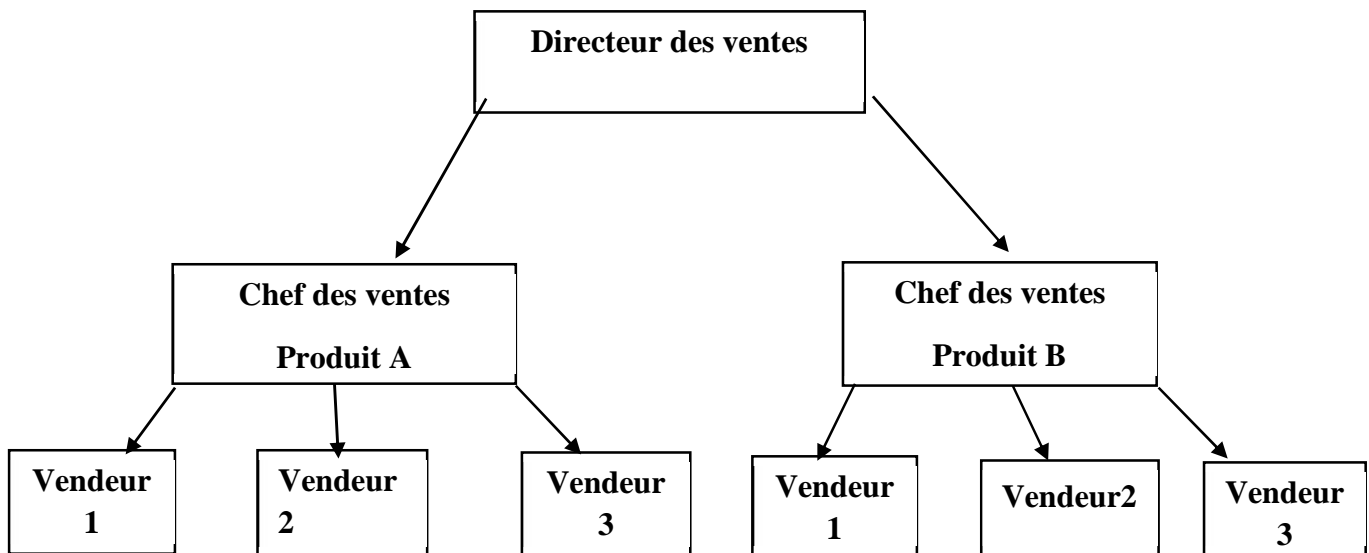
<sup>14</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10ème édition PUBLI-UNION, Paris 2000, page 631.

## II.2.2 La structure par produit :

Chaque commercial est responsable de la vente de l'ensemble d'une famille de produits. Cette structure est particulièrement adaptée aux entreprises qui présentent des gammes hétérogènes ainsi que des produits complexes ou à fort contenu technologique<sup>15</sup>.

Le représentant doit avoir une bonne connaissance des produits, un développement de la gestion par chef de produits est établi. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes, chez **IBM** par exemple il existe deux équipes de représentants l'une s'occupe du matériel de bureautique et l'autre du gros matériel informatique.

Schéma 2: Structure par produits



Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNDO, p.68.

### ➤ Les avantages de la structuration par produit:

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

### ➤ Les inconvénients :

<sup>15</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente/>

- ) Couteuse en termes de frais de transport ;
- ) Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise ;
- ) Limite implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise<sup>16</sup>.

### II.2.3 La structure par marche ou type de la clientèle :

Cette structure spécialise les commerciaux en fonction de la nature des clients (particuliers ou professionnels, par exemple). Prolongement direct de l'approche marketing, cette structure confère aux commerciaux une excellente connaissance de la clientèle, de ses attentes et de ses comportements. Ce faisant, elle permet de développer une collaboration fructueuse avec les services marketing, en vue d'adapter les produits ou d'en créer de nouveaux<sup>17</sup>.

#### ➤ Ses avantages :

- ) Détecte mieux les informations ;
- ) Mieux orienter sa stratégie de vente ;
- ) Reconnaît mieux les besoins des clients et répond d'une façon efficace ;
- ) Les vendeurs acquièrent une compétence sur le marché où il travaille.

#### ➤ Ses inconvénients :

- ) Une augmentation des frais de déplacement et un doublement de tâches lorsque la clientèle est trop dispersée ;
- ) Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise ;
- ) La spécialisation implique des responsabilités lourdes.

### II.2.4 Structure mixte de la force de vente :

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique, elle a la possibilité de structurer sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client.

---

<sup>16</sup> VIOT CATHERINE. « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, Paris, 2005, p.232.

<sup>17</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente/>

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marché<sup>18</sup>.

Par conséquent il n'existe pas une structure parfaite, une structure performante est celle qui évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle. Généralement au sein de la même force de vente coexistent plusieurs structures.

### **II.2.5 Structure par mission**

Cette spécialisation consiste à répartir des tâches entre les vendeurs, certains par exemple chargé de la prospection des nouveaux clients, d'autres de la négociation et de la prise de commandes chez les clients et d'autres du merchandising dans les grandes surfaces.

Les formules de spécialisation par produits, par produit, clientèle et mission sont généralement associées à un découpage géographique<sup>19</sup>.

## **III Les types de la force de vente**

La force de vente est en grande parité, constitué d'hommes et de femmes exerçant les activités commerciales on trouve parmi eux, ceux effectuant des contacts avec la clientèle sur le terrain, et ceux qui assurent leurs encadrements.<sup>20</sup>

Afin d'assurer la distribution efficace l'organisation doit déterminer le type de force de vente auxquelles elle doit recourir.

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

### **III.1 En fonction de leurs activités :**

#### **III.1.1 Force de vente sédentaire (interne) :**

La force de vente interne se compose de vendeur sédentaire qui reçoivent les clients dans les locaux (magasin, bureaux de vente et autres) de l'entreprise, correspondanciers qui rédigent le

---

<sup>18</sup> **KOTLER. P, DOUBOIS.B**, « marketing management », 12<sup>ième</sup> Ed Person Education, Paris, 2000, p.631.

<sup>19</sup> **KOTLER. P, DOUBOIS.B**, « marketing management », 12<sup>ième</sup> Ed Person Education, Paris, 2000, p.631.

<sup>20</sup> **DEMEUR.C** « marketing », 5<sup>ième</sup> Ed Dalloz, Paris, 2005, p.228

courrier de télévendeurs et téléacteurs ainsi que les services commerciaux interne tel que le secrétariat, administration de vente, des cadres commerciaux.

### **III.1.2 Force de vente itinéraire (externe)**

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

## **III.2 En fonction de leurs statuts**

### **III.2.1 Force de vente propre :**

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Celle-ci oriente leur activité en fonction des objectifs. Ils sont salariés. Donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie<sup>21</sup>.

#### ➤ **Ses avantages :**

- ) L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit ;
- ) Le lien de subordination juridique, entre l'entreprise et ses vendeurs facilite à l'entreprise le contrôle de l'équipe de vente ;
- ) Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

#### ➤ **Ses Inconvénients :**

- ) Ce type de force de vente nécessite une animation, la formation, le suivi...etc. ;
- ) La prise en charge intégrale des frais de la force de vente même si le chiffre d'affaires est faible.

Constitués de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complémentaire autonome, il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendant<sup>22</sup>.

### **III.2.2 Le VRP statuaire multicartes**

- ) Ce vendeur à un statut identique à celui du VRP exclusif, mais travaille pour plusieurs entreprises, non concurrentes mais parfois complémentaires ;

---

<sup>21</sup> **KOTLER. P, DOUBOIS.B**, « marketing management », 12<sup>ème</sup> Ed Person Education, Paris, 2000, p.230, 231

<sup>22</sup> **HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A**, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p 7.



- ) L'entreprise n'a pas beaucoup de prise sur lui, sur sa manière de travailler, et sur à peu près rien. En contrepartie, le multicartes ne lui coûte que ce qu'il lui rapporte : elle paye en effet sa couverture sociale, mais ne paye pas ni un salaire fixe minimum, ni les frais professionnels ;
- ) Ce statut est intéressant lorsque l'entreprise n'a pas les moyens financiers de se doter d'une force de vente propre (activité débutante, succès aléatoire...), ou quelle veut tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée<sup>23</sup>.

### III.2.3 Les statuts des mandataires

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

- **Agent commercial**
  - Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
  - L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.
  - L'agent commercial, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ces mandats.
  - L'agent commercial indépendant sans lien de subordination avec son mandant, doit respecter les instructions qu'il a reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.
  - L'agent commercial, surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.
  - L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de l'agent commercial, ou alors a posteriori seulement.
  - Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financer une force de vente propre, que ses clients potentiels sont dispersés, qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle incite une activité ou qu'elle s'essaye à l'exportation, situation où le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux<sup>24</sup>.
- **Ces avantages :**
  - ) Coût de ventes proportionnelles au chiffre d'affaires.
  - ) Vendeurs autonomes, indépendants, ils disposent d'un portefeuille de clients.
  - ) Rémunérer à la commission.

---

<sup>23</sup> CHARON (G), et HERMEL (L), « la vente, la nouvelle donne des forces de vente », édition ECONOMECA, 2002, p85.

<sup>24</sup> ALFRED ZEYL, « management de la force de vente », édition Pearson éducation France, Paris, 2011, p.133.

**➤ Inconvénients :**

- ) Taux de commission élevée
- ) L'entreprise ne peut pas orienter l'activité du vendeur vers ces objectifs.
- ) Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.

Deux sous-types ont découlé de ce dernier :

**Force de vente déléguée permanente**

Il s'agit des commerciaux multiscartes, agents commerciaux. Ils exercent leurs activités de façon partielle ou entièrement autonome.

**Force de vente supplétive**

En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive<sup>25</sup>.

**IV La taille de la force de vente :**

La force de vente constitue la première de front sur le marché de toute entreprise. L'optimisation et l'efficacité de la fonction de vente nécessite et dépend de la détermination du nombre des vendeurs. Et cela par la détermination de la taille optimale de la force de vente, d'une entreprise, à savoir celle qui lui permettra d'obtenir une bonne couverture de la zone d'activité de l'entreprise et de rentabiliser son activité commerciale.

La détermination de la taille de la force de vente n'est pas si facile tenant compte des critères à prendre en considération ; comme les clientèles à atteindre, la couverture du marché visé par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs.

La méthode de détermination sont différentes selon qu'il s'agit de calculer la taille de la force de vente externe ou celle de la force de vente interne. On peut les regrouper autour de ces deux idées, la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et l'analyse marginale.

**IV.1 La méthode fondée sur la charge de travail**

Le choix pour déterminer le nombre de vendeur revient à trouver l'équilibre entre :

---

<sup>25</sup> KOTLER. P, DOUBOIS.B, « marketing management », 12<sup>ème</sup> Ed Person Education, Paris, 2000, p. 231.

- ) **Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause : potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation et formation), ainsi que leurs motivations (commission faibles). Cette situation entraîne un risque de rotation importante.
- ) **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

Ainsi, la taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées

La taille de la force de vente nécessaire pour couvrir cette charge de travail peut être calculée ainsi<sup>26</sup> :

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{v}{k}$$

Sachons que :

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

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

C : le nombre de clients par catégorie.

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

I : les catégories des clients.

#### IV.2 La méthode fondée sur la productivité des vendeurs

Elle consiste à estimer, d'une part le chiffre d'affaire potentiel de l'entreprise, d'autre part le montant réalisable en moyenne par le vendeur, il suffit de diviser ces deux estimations pour déterminer le nombre de vendeurs nécessaires.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> KOTLER.P, et al, Marketing management, 10<sup>ème</sup> édition, Publia-Union édition, Paris, 2000, p663, 664.

<sup>27</sup> <http://scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente>

$$N m \quad d \quad v = \frac{C \quad D \quad l'e: \quad p \quad év}{C \quad P \quad év \quad p \quad v}$$

### IV.3 Les méthodes de recherche opérationnelle

Certains auteurs, comme H.LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle, tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise, pour l'auteur le profit ( $z$ ) est une fonction de la marge par unité vendue ( $m$ ), du nombre des vendeurs ( $x$ ), du nombre de clients potentiels ( $p$ ), du potentiel actuel de la force de vente ( $w$ ), et du coût de vendeur ( $c$ ) (commission non considérées car prises en compte dans ( $m$ )).<sup>28</sup>

La fonction sera :

$$z = m x \left( \frac{p}{x} \cdot \frac{w}{x} \right) - c.$$

On n'estime que  $x$  est le nombre de vendeurs.

Les techniques de détermination de la taille optimale d'une force de vente ont été rendues publiques, et il faut désormais citer différentes stratégies d'affectation des vendeurs à leurs postes de vente.

<sup>28</sup> DUBOIS, JOLIBERT, « Le marketing fondements et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, 1998, p.510

**Conclusion :**

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

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

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

## **Chapitre 2 : Management et organisation de la force de vente**

### **Introduction**

Après avoir déterminé les objectifs, le type et la taille de la force de vente, l'entreprise choisit son modèle de management, en suivant les multiples étapes que nous décortiquerons dans les trois parties de ce chapitre :

La première partie, que nous consacrons au processus de recrutement des commerciaux, est l'étape décisive de la gestion de la force de vente.

La deuxième partie représente les deux phases suivant la phase de recrutement, qui sont la formation et la rémunération des recrues.

Enfin, la dernière partie portera sur le contrôle et l'évaluation de la force de vente.

## I Recrutement et formation de la force de vente :

Dans cette section, nous aborderons un acte stratégique qui représente un élément essentiel de la politique de ressource humaine de l'entreprise, à savoir le recrutement.

Le recrutement est une série d'actions entreprises par une organisation pour attirer les candidats possédants les compétences nécessaires pour pourvoir des postes vacants dans un avenir proche ou dans le futur.

Mais embaucher de bons vendeurs est un gage de productivité, rentabilité et de croissance pour l'entreprise. En effet, l'image de ces derniers est son chiffre d'affaires en dépend, puisque le vendeur est en contact direct avec le client.

### I.1 Le recrutement

#### I.1.1 Définition du recrutement :

Le recrutement peut être défini comme étant : « *un ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de tel sorte que celle-ci puissent choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles* »<sup>29</sup>.

#### I.1.2 La démarche du recrutement

##### Définition d'un profil de poste :

Un poste peut être défini comme étant : « *l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité* »<sup>30</sup>.

C'est peut-être l'élément essentiel du processus de recrutement : un profil mal défini peut engendrer des réponses de candidats ne correspondant pas au poste à pourvoir.

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

- ) Le marché sur lequel se situe l'entreprise ;
- ) L'entreprise elle-même ;
- ) Les produits à vendre ;
- ) La définition du poste à pourvoir ;

---

<sup>29</sup> DOLAN.S.L et AL, « la gestion des ressources humaines », édition Village Mondial, Paris, 2002, p.188

<sup>30</sup> ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition Dalloz, Paris, 1993, page.88.

- ) Les exigences ou préférences par rapport au candidat : l'Age, formation, expérience, présentation, potentiel, qualité, motivation, centre d'intérêts...etc.

**Le choix du moyen de recherche :**

Le moyen le plus utilisé est bien-sûr l'annonce presse (plus de 80% des offres d'emploi), mais il en existe d'autres : cooptation, écoles, associations professionnels, manifestations spécialisées, ANEM, petites annonces des demandeurs d'emploi, émissions radio ou de la télévision, candidature spontanée.

**Le tri des réponses :**

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

Le tri peut se faire sous forme de :

- ) Lettre de candidature : c'est une lettre manuscrite qui donne une image première du candidat par les raisons de son choix, ses motivations pour le poste, son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.
- ) Curriculum Vitae : le CV fait ressortir les éléments que le candidat estime importantes pour le poste tel que l'expérience professionnelle et la formation<sup>31</sup>.

**Les entretiens :**

C'est le temps fort du recrutement, la rencontre avec les candidats. Le but de l'entretien est de permettre au candidat de s'exprimer. Le recruteur, aidé d'un plan d'entretien, va guider la discussion en questionnant le candidat. Il doit être capable, à l'issue de l'entretien de se faire une opinion sur la qualité du candidat et sur son adéquation avec le poste à pourvoir. Deux entretiens effectués par deux personnes différentes, dans des conditions différentes, permettent de se faire une meilleure idée d'un candidat et de partager la décision.

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

**Le choix du bon outil d'évaluation :**

---

<sup>31</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.253, 254.



Il existe de nombreux outils d'évaluation. Certains sont très utilisés, d'autres très peu, voir même controversés. Dans tous les cas, ces outils interviennent uniquement comme aide à la décision<sup>32</sup>.

Tableau 1 : Les outils d'évaluation

Outils	Description – Avantages – Inconvénients
<b>Graphologie</b>	<p><b>D</b> : analyse de l'écriture scripturale dans le but de réaliser un profil psychologique du scripteur (ouverture de l'esprit, intelligence, adaptation...).</p> <p><b>A</b> : facilité d'emploi pour un spécialiste, fiable à 70%.</p> <p><b>I</b> : intrusion dans l'intimité du candidat, graphologue obligatoire.</p>
<b>Morphopsychologie</b>	<p><b>D</b> : technique basée sur l'adaptation d'un individu à son milieu, la morphologie reflète la personnalité de l'individu, permet d'anticiper l'adaptabilité d'une personne à un poste donné.</p> <p><b>A</b> : simple et pratique, car il suffit d'observer le candidat, fiable.</p> <p><b>I</b> : ce n'est pas un outil d'évaluation en tant que tel.</p>
<b>Tests psychotechniques</b>	<p><b>D</b> : analyse de la personnalité d'un individu à partir des tests qu'il doit réaliser</p> <p><b>A</b> : rassurant par son côté rigoureux.</p> <p><b>I</b> : fiable à 50%, présence d'un professionnel indispensable, long (réalisation du test, analyse).</p>
<b>Bilan comportemental</b>	<p><b>D</b> : mesurer des comportements en mettant en situation les candidats, le but étant de mesurer l'écart entre le comportement du candidat et celui attendu.</p> <p><b>A</b> : permet de « tester » le candidat dans une situation qu'il pourra rencontrer s'il obtient le poste, fiable à plus de 90%.</p> <p><b>I</b> : long et coûteux, difficile à mettre en place.</p>

Source : CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.269.

Dans la pratique, l'entretien est souvent accompagné d'un outil d'évaluation (dans le cas de graphologie, l'analyse est effectuée lors du premier tri de candidats, avant l'entretien).

D'autres outils sont à la disposition des recruteurs : logiciels de graphologie, d'angiographie (questions préenregistrées sur cassettes audio), astrologie, numérologie...etc.

<sup>32</sup> CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.269

L'entreprise peut organiser elle-même le recrutement, ou bien s'offrir les services d'un cabinet spécialisé<sup>33</sup>.

### **I.1.3 L'intégration des nouvelles recrues :**

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, et ils passeront par une période d'essai<sup>34</sup>.

- L'accueil : cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recrû qui doit se sentir attendu. L'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.
- La période d'essai : pendant cette période, le nouveau vendeur travaille avec un vendeur expérimenté pour découvrir la clientèle. Il peut bénéficier d'un salaire minimum garanti et participer dans appels de vente, ils fixent ensemble des objectifs d'activité et le plan de formation.

### **I.1.4 Les difficultés du recrutement :**

Parallèlement, les entreprises ont besoin de vendeurs de plus en plus compétents, et leur niveau d'exigences, au recrutement, s'élève constamment : nombreuses sont celles qui, désormais, recrutent des jeunes gens de niveau bac+4 ou des diplômés des écoles de gestion ou d'ingénieurs. En outre, elles s'efforcent d'attirer des personnes ayant, pour ce métier difficile, des dispositions naturelles, qu'on appelle parfois les qualités idéales d'un bon vendeur<sup>35</sup>.

## **I.2 La formation de la force de vente :**

La formation est définie « *Former c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes des techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne* »<sup>36</sup>.

On peut aussi définir la formation comment étant : « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leur habiletés et leurs capacités mentales,*

---

<sup>33</sup> CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.270

<sup>34</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.161.

<sup>35</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.454.

<sup>36</sup> RAMOND.P, « management opérationnel, direction et animation des équipes », 2<sup>ème</sup> édition Maxima, Paris, 2002, p.143

*nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures »<sup>37</sup>.*

C'est une des clés de la gestion de la force de vente, la fonction vente a désormais besoin d'hommes et de femmes connaissant parfaitement leurs produits, les techniques commerciales, maîtrisant les techniques de communication et de négociation et conscients de leurs capacités personnelles.

Cette formation peut être assurée par l'entreprise elle-même ou par un cabinet de formation, peut se dérouler dans l'entreprise, ou à l'extérieur de celle-ci, et peut être spécifique à l'entreprise (intra-entreprise) ou partagée avec une ou plusieurs entreprises (inter-entreprises).

### **I.2.1 Les aspects de la formation :**

Lors de la conception du programme de formation, l'entreprise prend en compte différents aspects :

- ) Le représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle. De nombreuses entreprises utilisent la première partie du programme de formation pour connaître l'histoire, et la carrière de l'entreprise ainsi que les performances et le modèle d'organisation de l'entreprise ;
- ) Le représentant doit connaître son produit. Les vendeurs stagiaires comprennent comment les produits sont fabriqués et leurs rôles dans diverses situations ;
- ) Le représentant doit comprendre les caractéristiques de ses clients et concurrents. Il apprend à identifier les différents types de clients, leurs besoins, leurs motivations et leurs habitudes d'achat, et comprendre les différentes politiques des concurrents
- ) Le représentant doit présenter son produit de manière efficace. L'entreprise présente les principaux arguments de vente de chaque produit et propose souvent des jeux de rôle, dans lequel l'apprenant assume le rôle d'un vendeur ou d'un acheteur.
- ) Le représentant doit enfin connaître son propre domaine de responsabilité. Il doit savoir comment l'entreprise compte répartir son temps entre ses clients actuels et potentiels, comment gérer ses indemnités de dépenses, rédiger des rapports et établir son itinéraire<sup>38</sup>.

### **I.2.2 Les formes de la formation :**

---

<sup>37</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », Edition De Boeck Université, 2004, page.336

<sup>38</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10ème édition PUBLI-UNION, Paris 2000, page 616.

❖ **Le séminaire** : c'est la formule la plus utilisée par les entreprises, le séminaire(ou stage) peut être intra ou inter entreprise :

Tableau 2 : types de séminaires

Intra-entreprise	Inter-entreprises
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation produit, communication, négociation.</li> <li>- Développe l'esprit d'entreprise, la communication interne.</li> <li>- Coût élevé s'il est assuré par un cabinet spécialisé (sur mesure).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation comportementale ou personnelle</li> <li>- Simple et de coût moins élevé (réparti entre toutes les entreprises participantes).</li> <li>- Favorise les échanges inter-entreprises (plus riche en contacts).</li> </ul>

Source : CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.270

L'efficacité des séminaires de vente est souvent contestable. Robert L. Jolles, un ancien vendeur de Rank Xerox, explique dans son ouvrage consacré aux méthodes de vente que la conception des programmes de formation comporte souvent trois erreurs majeures. Il est fréquent qu'ils confondent « formation à la vente » et « formation au produit ». Certes, le vendeur doit savoir parler parfaitement des caractéristiques de ses produits mais il doit impérativement savoir écouter les clients<sup>39</sup>.

En deuxième lieu, il note que de nombreux séminaires de formation sont en réalité des séminaires de motivation. Insuffler de l'enthousiasme est nécessaire mais ne substitue pas à un véritable apprentissage de la vente.

Enfin, on enseigne souvent des techniques de vente sous forme de recettes alors que la formation doit aider les vendeurs à comprendre l'essentiel : comment analyser le processus de décision du prospect pour pouvoir l'influencer<sup>40</sup>.

❖ **La formation interne, démultipliée par la hiérarchie** : les responsables commerciaux sont formés, puis deviennent formateurs de leurs vendeurs. L'avantage principal est que ce type de formation colle à la réalité de l'entreprise, à sa culture. Le message passe beaucoup mieux et le suivi de la formation est aisé.

<sup>39</sup> CLAUDE DEMEURE, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.270-271.

<sup>40</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.456.

❖ **La formation sportive en plein nature** : (descente de torrents, escalade, course d'orientation...), idéale pour former un groupe, le stimuler, développer l'esprit d'équipe...

❖ **La formation interactive** : sur micro-ordinateur et CD-Rom, idéale pour effectuer des piqûres de rappel après un séminaire. Disponible à tout moment, ces matériels peuvent être utilisés par le vendeur quand il le souhaite, ce qui renforce l'efficacité du system.

### I.2.3 Les Principes de programmes de formation de vente :

- ) Le vendeur doit en permanence être à l'écoute de son interlocuteur et doit lui poser de nombreuses questions, plutôt que de procéder seulement par affirmations.
- ) Le vendeur doit mener son entretien d'une manière progressive, en obtenant successivement une série d'adhésion partielle de la part de prospect, de telle manière qu'il n'y ait pas de rupture ou de tensions, mais au contraire un continuum insensible entre les étapes préalables et la conclusion de la vente.
- ) Pour pouvoir appliquer efficacement et sans maladresse ces deux premiers principes, il ne suffit pas que le vendeur en connaisse l'existence ou même qu'il soit intellectuellement convaincu de leur valeur : il faut qu'il les ait intériorisés, c'est-à-dire que, à force d'entraînement, il soit parvenu à les appliquer naturellement, sans effort, et sans même sans avoir à y penser. Cela suppose qu'il ait reçu une formation non pas ponctuelle mais relativement prolongée<sup>41</sup>.

### I.2.4 Le coût de la formation :

On distingue deux principales catégories :

- a. **Les coûts directs** : c'est le coût de la formation elle-même, c'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...).
- b. **Le coût indirect** : il est constitué par :
  - Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
  - Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaires (et sur tout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.458.

<sup>42</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.228.

## II Le statut juridique et la rémunération de la force de vente :

### II.1 Le statut juridique des vendeurs :

Il existe un grand nombre d'appellations différentes pour désigner les vendeurs d'une entreprise : représentants, VRP (initiales de « voyageurs, représentants, placiers »), délégués commerciaux, visiteurs, agents commerciaux, chargé de clientèle, ingénieurs d'affaires, technico-commerciaux etc...

Mais, sous cette variété d'appellations, il n'existe que trois grandes catégories de statuts de vendeurs par rapport à l'entreprise : les exclusifs, les multicartes et les intérimaires

- Les **exclusifs** sont ceux qui vendent que les produits d'une entreprise, et qui sont le plus souvent des salariés de cette entreprise.
- Les **multicartes** sont des vendeurs établis à leur compte et qui vendent, à une clientèle qu'ils se constituent eux-mêmes, des produits de plusieurs entreprises non concurrentes entre elles. Ainsi, un multicarte spécialisé dans les clientèles des bureaux de tabac pourra vendre des briquets d'une société X, les chewing-gums d'une société Y, les montres d'une société Z.
- Les entreprises peuvent faire appel à une troisième catégorie de vendeurs en s'adressant à des sociétés de personnel intérimaire spécialisées dans la vente. Ces sociétés mettent à la disposition de leurs clients, pour des périodes de temps déterminées, une équipe de vendeurs<sup>43</sup>.

### II.2 La définition de la rémunération :

La rémunération constitue l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise<sup>44</sup>.

On peut aussi définir la rémunération comme étant une somme d'argent que perçoit un individu en échange de son travail. Son montant est déterminé sur un contrat de travail, et peut être fixe ou variable. La rémunération nette correspond au montant que va effectivement percevoir le salarié. Les dirigeants peuvent décider d'accorder une rémunération supplémentaire sous forme de prime<sup>45</sup>.

#### II.2.1 Le système de rémunération :

---

<sup>43</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.458

<sup>44</sup> DE BOISLADELLE.H.M, « gestion des ressources humaines dans la PME », 2<sup>ème</sup> éd Economica, Paris, 1998, p175.

<sup>45</sup> <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/remuneration-245431.htm>

Pour un vendeur un bon système de rémunération lui assure un salaire régulier qui procure une certaine sécurité, il doit récompenser tout résultat exceptionnel. Pour l'entreprise un bon plan de rémunération doit susciter une émulation chez les vendeurs, être souple et simple à administrer, il doit offrir un niveau de rémunération normal, c'est-à-dire compétitif par rapport aux autres entreprises, il doit, avant tout être économique pour la société et lui permettre à tout moment d'orienter les efforts des représentants dans le sens de ses objectifs.

Deux décisions doivent être prises ; la première concerne le niveau de rémunération, la seconde concerne le mode de rémunération : celle-ci peut être basée sur un salaire fixe, une commission variante en fonction de certains critères ou une combinaison des deux. A cela peuvent encore s'ajouter des primes.

### **II.2.2 L'élaboration d'un système de rémunération :**

La mise en place d'un système de rémunération nécessite le respect d'une démarche méthodologie adapté à l'environnement et aux contraintes de l'entreprise.

L'entreprise ne peut pas passer outre une analyse des rémunérations fixes internes et leur comparaison avec le marché. Ce premier travail permettra à l'entreprise de juger ses capacités d'attraction de nouveaux potentiels vis-à-vis de la concurrence.

En effet, le fait d'offrir des salaires de base supérieurs à ceux du marché peut aider à attirer les meilleurs candidats et à contrario offrir des salaires moindres que ceux du marché peut s'avérer très dommageables pour les entreprises.

Réussir la mise en place d'un système de rémunération nécessite une harmonisation des nouvelles règles avec celles qui existaient déjà et de vérifier comment celle-ci peuvent s'intégrer au mieux à la stratégie de l'entreprise en respectant l'équité et transparence, il faut donc s'assurer que tous les acteurs ont bien intégré les enjeux et les modalités pratiques, afin que le système de rémunération soit partagé par tous. Il importe enfin de maîtriser le coût direct de ces éléments et leurs conséquences sur la masse salariale des années à venir.

L'efficacité d'un système de rémunération repose sur des critères tel que :

- La cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise.
- Le maintien de l'équité interne et la transparence.
- Le poids sur la masse salariale.
- Les objectifs de la stratégie commerciale (gain de parts de marché...).

- La nature des biens et des services commercialisés (industriels, grande consommation...).
- Les missions confiées aux vendeurs (prospections...) <sup>46</sup>.

### II.2.3 Les éléments d'un système de rémunération :

La rémunération des vendeurs se compose de deux éléments financiers et d'éléments non financiers.

#### Les éléments financiers :

##### a. Le fixe :

Lorsqu'une rémunération est dite fixe, le salarié perçoit le même montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats et indifféremment des performances. Sans toutefois pouvoir être inférieur au SMIG. Il est déterminé sur la base de l'ancienneté au sein de l'entreprise, des diplômes obtenus, qualifications requises, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente <sup>47</sup>.

Ce système qui revient à verser un salaire fixe, des appointements à chaque Vendeur, convient, par exemple, aux entreprises qui ont pour objectif principal de réaliser des ventes exigeant un temps important de prospection <sup>48</sup>.

#### ❖ Les avantages du salaire fixe :

- Il est d'une grande régularité pour le vendeur, cela est important, surtout quand l'activité économique du secteur dans lequel il travaille est sujette à de grandes fluctuations ;
- Il est simple, ce qui allège les charges administratives de la société ;
- Il permet de faire accepter les missions importantes pour la société et que le commercial négligerait s'il était rémunéré exclusivement au pourcentage sur les ventes. On pense ici à la prospection et au merchandising ;
- Il permet un recrutement plus facile surtout lorsque les produits ou les services à vendre sont nouveaux ;
- Il permet d'intégrer la rémunération dans une grille de salaires couvrant tout le personnel de la société ;
- Il permet d'accroître la mobilité du vendeur (déplacement d'un secteur à l'autre).

#### ❖ Ses inconvénients :

---

<sup>46</sup> <https://www.novrh.com/attirer-fideliser-talents-simple-question-de-remuneration/>

<sup>47</sup> <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/remuneration-245431.htm>

<sup>48</sup> STEINBREINK .J.P « pour vos vendeurs, un cocktail de rémunérations », Harvard, 1978-1979.



- Il n'est pas stimulant, c'est la une objection majeure surtout lorsque les résultats de la vente dépendant principalement des efforts et des qualités personnelles du commercial ;
- Il peut être très coûteux pour l'entreprise surtout en période de crise ou pendant le lancement d'un nouveau produit ;
- Il faut contrôler très strictement l'activité des commerciaux ;
- Il écarte parfois les vendeurs ambitieux et de grande qualité qui pourraient avoir de gros gains avec un système à la commission<sup>49</sup>.

### b. La commission :

Une commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur pourcentage d'un chiffre d'affaires réalisé<sup>50</sup>.

Le vendeur est payé en fonction de ses résultats. La société est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez ».

La commission est calculée à partir d'une base (CA, marge réalisé, quantités vendus). A laquelle on applique un pourcentage appelé « **Taux de commission** »<sup>51</sup>.

#### ❖ Avantages et les inconvénients de la commission :

Tableau 3 : Les avantages et les inconvénients de la commission

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les coûts de ventes sont proportionnels au chiffre d'affaires.</li> <li>- Elle est très stimulante.</li> <li>- Il est possible de fixer des taux de commission plus élevée.</li> <li>- Elle permet d'avoir un système de contrôle moins lourd que dans le cas du fixe intégral, la commission incitante, par elle-même, les représentants à travailler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La loyauté des vendeurs est faible</li> <li>- Le salaire du commercial est peut-être très irrégulier.</li> <li>- Le changement de secteurs de vente est difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle.</li> <li>- Elle ne tient pas compte de l'ancienneté du vendeur, de sa contribution au développement de la société et de son attachement à l'entreprise.</li> </ul>

Source : YVES CHIROUZE, « Le marketing, études et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P.734.

<sup>49</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.459.

<sup>50</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/commission/>

<sup>51</sup> YVES CHIROUZE, « Le marketing, études et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P.734.

**c. La prime :**

La prime est une composante plus subtile, attache à des objectifs temporaires<sup>52</sup>. Elles sont payées partiellement ou entièrement en argent à la réalisation d'un but. Il permet aux entreprises d'orienter leurs efforts et aux commerciaux des objectifs précis, qui peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. C'est plus motivant qu'un salaire fixe.

**❖ Objectifs de la prime :****Tableau 4 :** Les objectifs de la prime.

Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de produits à vendre</li> <li>- Nombre de visites clients ou de prospects</li> <li>- Part de marché</li> <li>- Taux de fidélisation</li> <li>- Chiffre d'affaires total ou partiel ou par catégories de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Application des techniques de vente</li> <li>- Organisation des visites</li> <li>- Remplissage des documents administratifs</li> <li>- Collecte d'information</li> <li>- Comportement avec ses collègues</li> </ul>

**Source :** ERICK LEROUX, Management des forces de vente, 2ème édition. P115

**❖ Les avantages de la prime :**

- Les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation des tâches variées ;
- Le coût de force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale ;
- Elles lient la rémunération du vendeur à la réalisation des objectifs rattaché à chaque tâche ;
- La reconnaissance des efforts ;
- Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiées ;
- Orienter les vendeurs vers les objectifs précis ;
- Fixation des bases de calcul en fonction de la conjoncture.

**❖ Les inconvénients :**

- Un système de prime par quotas peut engendrer des coûts ;
- Possibilité de manipulation du système par la direction ;
- Ce système est difficile à organiser ;
- Les vendeurs sont tendances à privilégier les activités pour lesquelles les quotas sont faciles à atteindre : il Ya a donc un risque de sélection des tâches ;
- Il est difficile et couteux à gérer quand les quotas sont nombreux et variés ;

<sup>52</sup>ALFRED ZEYL, ARMAND DAYAN, « force de vente : direction, organisation et gestion », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999, p.261.

- Certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs<sup>53</sup>.

### Les éléments non financiers :

Payer les employés avec exactitude et ponctualité est plus qu'une obligation légale, c'est aussi un engagement fondamental des entreprises à l'égard de leurs collaborateurs. De fait, la paye exprime la rétribution d'une entreprise pour la contribution de ses employés.

Dans cette optique, suffit-il d'offrir un salaire de base plus élevé que ses concurrents pour régler tous ses problèmes d'attraction et de fidélisation du personnel ? La réponse est NON.

La conception que l'on avait de la rémunération était fort simple : en échange de certains efforts, l'entreprise versait un salaire à ses employés, pourtant la rémunération ne se limite pas uniquement au salaire de base ou plus globalement à des éléments financiers. De plus, les attentes ont changé, une stratégie de rémunération efficace, c'est-à-dire qui accroît la capacité d'une entreprise à attirer les meilleurs employés et à les fidéliser, doit prendre en considération plusieurs aspects autres que le salaire.

La rémunération non financière quant à elle désigne tout ce qu'un emploi procure sur le plan psychologique :

- Ambiance de travail agréable ;
- Libéralités et cadeaux ;
- Subventions des fêtes ;
- Stimulations psychologiques : affichage périodique des résultats des meilleurs vendeurs, félicitations verbales ou écrites...
- L'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise ;
- La participation au capital, aux bénéfices et aux fruits d'expansion ;

Selon l'institut **Great place to work**, offrir une rémunération non-financière entraîne des avantages déterminants pour les entreprises car des employés épanouis se serrent d'avantage les coudes lorsque leur employeur traverse des périodes difficiles. Et lorsque la situation s'améliore, ces mêmes employés témoignent leur gratitude en s'investissant d'avantage<sup>54</sup>.

### III Animation et motivation, évaluation et contrôle de la force de vente :

---

<sup>53</sup>YVES CHIROUZE, « le marketing, études et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p.735.

<sup>54</sup><https://www.novrh.com/attirer-fideliser-talents-simple-question-de-remuneration/>

Les conditions de travail des commerciaux comportent des caractéristiques bien particulières par rapport aux autres catégories de personnes de l'entreprise. Les commerciaux passent la majeure partie de leurs temps hors des locaux de l'entreprise qui les emploie, et ne sont donc pas soumis au contrôle et à la surveillance directe et contrôlée, permanents de leurs supérieurs ; de plus ils sont particulièrement vulnérables aux déboires dus aux nombreux refus et échecs qui leur sont forcément arrivés à leur tour. Pour ces différentes raisons, il est nécessaire de mettre en place des méthodes spécifiques de ciblage, d'animation, de contrôle et d'évaluation des commerciaux.

### **Fixation des objectifs et des quotas :**

Les quotas ou objectifs de vente sont un système pratiqué très couramment par la plupart des entreprises. Les objectifs de vente que la firme assigne à chacun de ses vendeurs doivent tenir compte des objectifs globaux de vente de la société ainsi que la nécessité de répartir correctement l'ensemble des ventes entre les vendeurs en fonction du potentiel réel de leur secteur et du travail précédemment accompli. On emploie le plus souvent l'une des trois méthodes suivantes :

- )] **La méthode du pourcentage** : elle consiste à fixer un certain chiffre d'affaires représentant l'objectif global de la société pour le prochain exercice et à considérer ce chiffre d'affaires comme étant 100%. Cela fait, on répartit ce total entre les représentants selon un pourcentage déterminé. Cette méthode est simple mais son inconvénient est qu'elle entraîne des interactions négatives entre le travail des différents représentants : plus l'un d'eux réussit et plus il sera difficile pour les autres d'atteindre leurs objectifs.
- )] **La méthode de la valeur absolue** : elle consiste à déterminer la quantité qui doit être vendue par chaque vendeur.
- )] **La méthode par points** : on définit une unité de base et on admet que chaque produit de la gamme vaut un certain nombre de points, la valeur ainsi attribuée à une vente peut tenir compte de la marge nette, de la facilité de vente du produit et de la tactique de développement d'un produit au sein d'une gamme. Cette méthode a pour avantage de pousser le vendeur à adapter son activité aux objectifs de l'entreprise<sup>55</sup>.

### **III.1 Animation de la force de vente :**

L'animation est un processus visant à créer au sein d'une équipe de vente un mouvement positif et cohérent autour d'un objectif de performance, puis à l'entretenir en permanence par des moyens

---

<sup>55</sup> LENDREVIE, LEVY, LINDON, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.462.

organisationnels et relationnels adaptés, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats<sup>56</sup>.

### **III.1.1 Les méthodes d'animation :**

Pour maintenir le moral et stimuler le dynamisme des vendeurs, on peut utiliser plusieurs moyens d'animation.

Les méthodes d'animations sont nombreuses et peuvent être classées en deux grandes familles :

- Les techniques de développement de la capacité de vendre.
- Les techniques de stimulations de la volonté de vendre.

Les plus connues portent davantage sur le développement de l'individu en agissant sur sa capacité de s'informer, à se former ainsi qu'à développer un savoir-être et cela par l'information, la communication, la formation et le contact personnel<sup>57</sup>.

Certains aides techniques servent à mieux communiquer avec le client, on peut mettre à la disposition des vendeurs des modèles réduits par exemple pour des produits industriels, des kits et des logiciels de démonstration.

Pour créer et entretenir un esprit d'équipe entre les vendeurs, tout en développant l'émulation entre eux, on peut utiliser divers autres moyens comme des concours de vente dotés de prix attrayants, congrès et fêtes annuelles, spectacles organisés à l'occasion de lancement de nouveaux produits, etc.

### **III.1.2 Objectif de l'animation des vendeurs :**

L'animation de la force de vente a pour objectifs :

- D'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- D'inciter à vendre, à tenir les objectifs ;
- La motivation des vendeurs, on les impliquant dans leurs choix et dans la définition de la culture de l'entreprise en créant les conditions nécessaires pour qu'ils donnent la meilleure image de celle-ci auprès des clients, mais aussi qu'ils restent dans l'équipe de vente ;

---

<sup>56</sup> **HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A**, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.261.

<sup>57</sup> **ALFRED ZEYL, ARMAND DAYAN**, « force de vente : direction, organisation et gestion », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999, p.29, 30.

- La création d'un climat favorable entre les vendeurs, et souder l'équipe, encourager l'échange d'information et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de chaque vendeur<sup>58</sup>.

### III.1.3 Les types d'animations :

Pour stimuler le dynamisme et maintenir le moral des vendeurs, on peut utiliser divers moyens d'animation.

#### ❖ La réunion :

Organiser des réunions d'équipes quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles pour structurer et accompagner l'équipe.

L'objectif pour le responsable est de capitaliser sur les différents types de réunion d'équipe pour fédérer ses vendeurs, les motiver et développer leurs compétences, ce qui conduira à d'avantage de performance commerciale.

Le responsable est capable de concevoir un point d'animation d'équipe de lancement de journée structuré, en commençant par l'analyse de la performance de la veille, puis les objectifs de la journée, et enfin les moyens pour atteindre. Il sait comment l'animer de manière participative afin de susciter l'adhésion de son équipe de vendeurs et de développer leurs compétences. Il est également capable de préparer et animer des points d'équipes hebdomadaires et mensuels<sup>59</sup>.

#### ❖ Formation :

La formation est l'Art de renouveler en permanence une personne forme a un métier. Si elle ne cherche pas à progresser, le développement de ses connaissances et de ses compétences régressera rapidement. Dans tous les métiers, la technologie évolue, les consommateurs changent et le temps alloué à la formation devient nécessaire<sup>60</sup>.

#### ❖ L'animation par stimulation :

Le terme animation est un terme générique qui regroupe à la fois l'aspect communication entre les personnes (réunions, dynamique de groupes, styles de direction...) et la stimulation du désir de vendre (rémunération, concours...). L'aspect communication est traité dans le chapitre « les

---

<sup>58</sup> <https://www.etudier.com/dissertations/I-Animation-De-La-Force-De-Vente/61319980.html>

<sup>59</sup> <https://reseau.intercariforef.org/formations/certification-102431.htm>

<sup>60</sup> TROADELA, « gérer et animer un réseau de point de vente », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999, p.180.

phénomènes de communication au sein d'un groupe ». Seule est traitée dans cette stimulation du désir de vendre.

Tableau 5 : différence entre la motivation et la stimulation

Motivation	Stimulation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégique</li> <li>- Permanente</li> <li>- Créatrice d'énergie</li> <li>- Outil de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tactique</li> <li>- Ponctuelle</li> <li>- Motivation des hommes sur le court terme</li> <li>- Consommatrice d'énergie</li> <li>- Outil de « promotion » des ventes</li> <li>- Accélérateur de la motivation</li> </ul>

Source : **CLAUDE DEMEURE**, « marketing », 6ème édition, Dunod, Paris, 2008, p.271.

On peut définir la stimulation de la force de vente comme un ensemble d'opérations permettant d'augmenter ponctuellement la « pression » sur les vendeurs pour les pousser à vendre un produit ou un service<sup>61</sup>.

### III.2 Motivation de la force de vente :

La motivation est définie par **Maslow** comme une poussée dictée par les besoins qui sous-tendent le comportement. La motivation combine donc quels sont nos besoins et nos valeurs avec ce que nous savons faire : c'est-à-dire qu'elle combine nos compétences avec nos valeurs personnelles<sup>62</sup>.

L'un des problèmes les plus difficiles auxquels un directeur des ventes est confronté est la motivation de la force de vente. La motivation est le processus qui produit un comportement orienté vers un objectif chez un individu. Elle permet d'initier le comportement souhaité chez un individu et de le diriger vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

La motivation se compose de trois éléments : le besoin, la motivation et l'objectif. La satisfaction du besoin de l'individu coupe la motivation de celui-ci à travailler à la satisfaction de ce besoin. L'efficacité de la force de vente joue un rôle crucial dans le succès et la croissance d'une organisation. Afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, il est essentiel que la force de vente soit hautement motivée.

<sup>61</sup> **CLAUDE DEMEURE**, « marketing », 6ème édition, Dunod, Paris, 2008, p.271.

<sup>62</sup> <https://www.psychologue.net/articles/la-pyramide-de-maslow-la-theorie-des-besoins>

La motivation dans la fonction de vente fait référence à la quantité d'efforts qu'un vendeur est prêt à fournir dans son travail de vente. Si certains vendeurs sont motivés par eux-mêmes, d'autres ont besoin d'être motivés pour être performants.

Les directeurs commerciaux peuvent motiver leur équipe en suivant l'une des théories de la motivation, à savoir la théorie de la hiérarchie des besoins d'**Abraham Maslow**, la théorie des deux facteurs de Herzberg, la théorie de la fixation des objectifs, la théorie de l'attente et les théories de la conception des tâches.

### III.2.1 La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow :

La théorie de la hiérarchie des besoins classe les besoins d'un individu en cinq catégories : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi et les besoins de réalisation de soi.

Pour Maslow, les motivations et les besoins sont en quelque sorte les mêmes et se répartissent plus ou moins dans les mêmes catégories. Les besoins sont structurés en degrés, et selon cette échelle de besoins, on ne peut pas passer à l'étape suivante si ceux d'un degré inférieur ne sont pas satisfaits en premier. Il existe donc une structure hiérarchique des besoins dans laquelle l'individu est représenté comme la somme de tous ces besoins : la reconnaissance de ces besoins permet de centrer l'assistance sur l'individu<sup>63</sup>.

Il existe 3 types de motivation :

**Primaire** : motivations de nature physiologique qui impliquent des actions nécessaires à notre survie, comme boire ou manger.

**Secondaire** : elle survient dans les cas de nature sociale ou individuelle, découlant du processus de socialisation des individus, comme par exemple la compétition ou la coopération.

**Niveau supérieur** : ces motivations concernent la sphère de la persécution de ses propres objectifs selon ses valeurs et ses idéaux<sup>64</sup>.

La pyramide de Maslow demeure un outil concret et fort utile quand vient le temps d'évaluer ou d'améliorer les conditions de vie de vos employés et employées. Elle est aussi très efficace dans l'établissement des besoins d'usagers ou de clients.

---

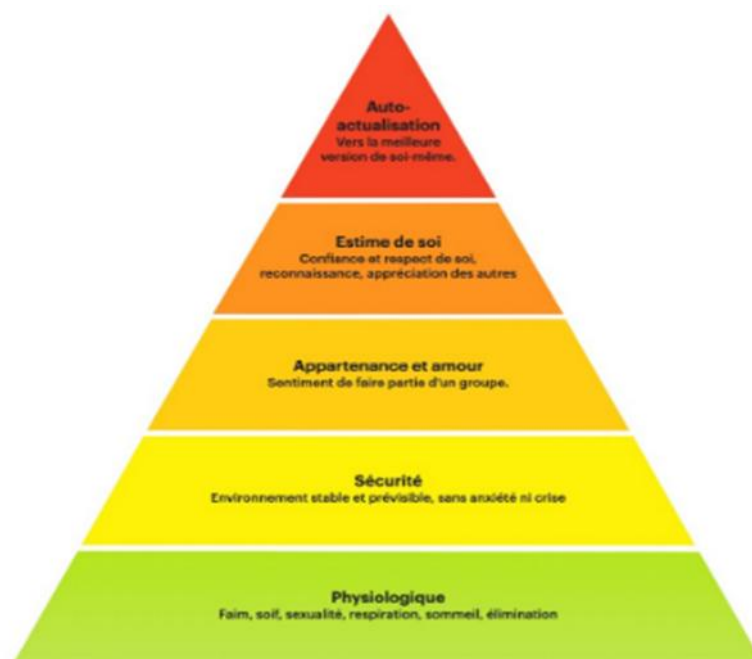
<sup>63</sup> <https://www.psychologue.net/articles/la-pyramide-de-maslow-la-theorie-des-besoins>

<sup>64</sup> <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>



- **Besoins physiologiques** : il s'agit de donner un accès à des infrastructures permettant de répondre aux besoins primaires et assurer un salaire adéquat permettant de se nourrir et se loger.
- **Sécurité** : il s'agit de créer un espace de travail sécurisant, prévisible à chacune et chacun. Par exemple, offrir des espaces de travail ergonomiques et sécurisés, tenir le personnel informé des événements risquant d'affecter leur emploi, mettre en œuvre des politiques pour lutter contre les discriminations et le harcèlement, etc.
- **Appartenance et amour** : il s'agit de reconnaître que l'humain est un animal social. Chaque individu veut se sentir important pour les autres. Activités de socialisation, activités ludiques ou sportives, tous les moyens sont bons pour se rassembler.
- **Estime** : il s'agit de reconnaître chaque individu au quotidien. Lui donner une rétroaction honnête, le féliciter pour les bons coups ou l'accompagner dans les mauvais. Il convient de démontrer votre reconnaissance, d'appuyer vos équipes dans la définition et l'atteinte d'objectifs... et de partager les résultats.
- **Auto-réalisation** : il s'agit de donner tous les outils pour que chacun puisse se réaliser dans son travail. Il faut alors encourager le développement des compétences, être ouvert aux idées de l'employé qui veut s'améliorer, se réinventer, bref, évoluer.

Figure 1: Pyramide d'hierarchie de besoins de Maslow.



Source : <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>.

Les besoins physiologiques sont les besoins d'ordre inférieur, tandis que les besoins de réalisation de soi sont les besoins d'ordre supérieur. En outre, à mesure que les besoins d'ordre inférieur sont satisfaits, l'individu s'efforce de satisfaire les besoins d'ordre supérieur.

### III.2.2 Théorie de Herzberg :

Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg, l'environnement de travail d'un individu est caractérisé par deux types de facteurs : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

- **Les facteurs d'hygiène - physiologiques ou externes** : propres à tout être humain, ils se réfèrent notamment aux conditions de travail. Ils peuvent influencer l'insatisfaction et le mécontentement. L'absence de ces facteurs - ou leur disparition - ne peut à elle seule engendrer la motivation.

- **les facteurs moteurs - psychologiques ou internes** : propres à chacun, très personnels, ils se réfèrent à l'épanouissement personnel et sont source de motivation si tant est que l'individu n'éprouve aucune insatisfaction en parallèle.

Selon cet éminent psychologue américain dans les années 50, également professeur de management, satisfaction et insatisfaction ne sont ni liées ni contraires. Chacun de ces sentiments agissant de manière totalement indépendante. Cette théorie, parfois fortement critiquée, a toutefois le mérite de mettre en exergue la complexité de la nature humaine, notamment en matière de motivation.

Frederick Herzberg estime qu'absence de satisfaction ne signifie pas pour autant insatisfaction. Selon lui, pour motiver, il faut absence d'insatisfaction et satisfaction. D'où l'équation :

$$M = A \text{ d'in} + S$$

La pyramide de **Maslow** dessine l'analyse faite par son créateur quant aux motivations des êtres humains qui prendraient naissance dans des besoins internes à satisfaire hiérarchisés en 5 niveaux, **Herzberg**, quant à lui, se détache de cette hiérarchisation des besoins et affirme que les facteurs purement externes (hygiène) ne peuvent à eux seuls engendrer la motivation. Au mieux, ils évitent l'insatisfaction et/ou la non-satisfaction et peuvent donner naissance à une certaine satisfaction. De la même manière, les moteurs internes engendrent la satisfaction, mais ne sont pas responsables de l'insatisfaction. Au pire, ils induisent de la non-satisfaction.

Les 2 facteurs de motivation au travail :

Externes à l'individu, ces facteurs pousseraient les collaborateurs à avancer, mais ne seraient pas source de véritable motivation. Ils comblent certains besoins - qui, non présents, induisent frustration, insatisfaction et mécontentement - sans pour autant engendrer une réelle motivation.

Parmi ces agents, on peut citer :

- Conditions de travail ;
- Ambiance de l'équipe, du service ;
- Rémunération ;
- Modes de management ;
- Relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues.

Facteurs de satisfaction (Motivation) Ces agents moteurs inciteraient les collaborateurs à faire les efforts nécessaires et se surpasser dans le but de satisfaire leurs besoins internes :

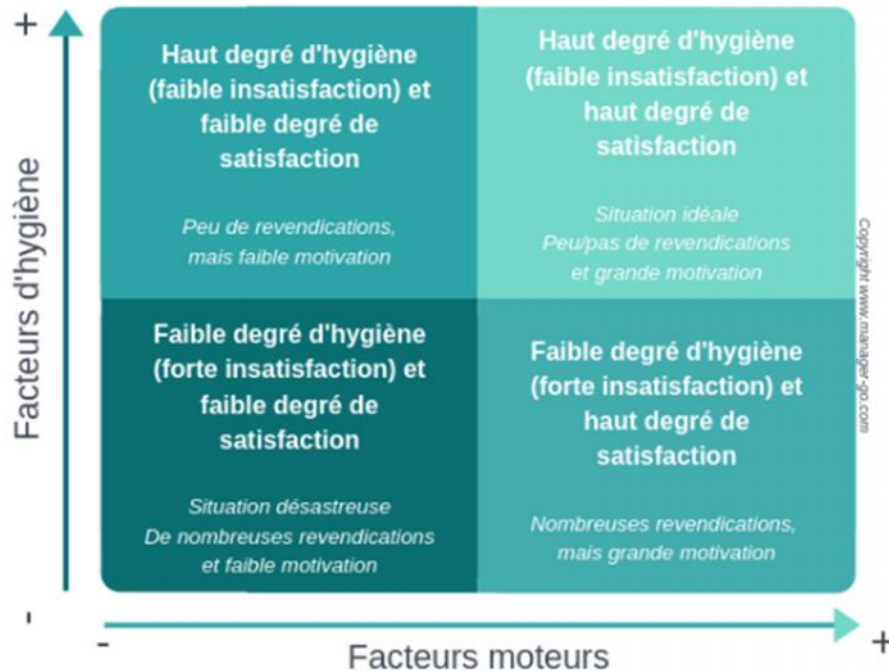
- Intérêt des diverses tâches et missions confiées ;
- Autonomie et responsabilités ;
- Perspectives d'évolution, promotion ;
- Valorisation du travail accompli ;
- Défis, challenges, etc.

Quatre combinaisons possibles au travail :

- ) Haut degré d'hygiène (pas ou très peu d'insatisfaction) et haut degré de motivation : il s'agit de la situation idéale. La motivation des collaborateurs est à son paroxysme et les réclamations sont rares sinon inexistantes.
- ) Haut degré d'hygiène et faible degré de motivation : les collaborateurs ont peu de revendications, mais ne sont pas pour autant motivés. Ils perçoivent leur job comme étant "alimentaire".
- ) Faible degré d'hygiène (nombreuses insatisfactions) et haut degré de motivation : les collaborateurs sont motivés, leurs missions sont suffisamment intéressantes, mais les conditions de travail, l'ambiance de travail ou encore les salaires ne sont pas satisfaisants.

- J) Faible degré d'hygiène et faible degré de motivation : voici la pire des situations. Non seulement la motivation des collaborateurs est en berne, mais les critiques sont également nombreuses<sup>65</sup>.

Figure 2 : combinaisons des facteurs de motivation.



Source : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

Fort de ce constat, le manager doit adapter - parfois revoir - sa posture afin de limiter le mécontentement et/ou l'insatisfaction liés aux facteurs d'hygiène, et surtout développer les facteurs moteurs.

Il peut ainsi explorer les pistes suivantes pour motiver ses troupes et accroître la performance.

Limiter l'insatisfaction - voire l'éliminer

- Favoriser la cohésion de groupe ;
- Renforcer les liens au sein de l'équipe ;
- Se montrer disponible, être à l'écoute de son équipe ;
- Orchestrer adéquatement les talents (postes et rémunération en adéquation avec les compétences) ;

<sup>65</sup> <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

- Instaurer un climat de confiance.

Favoriser la satisfaction

- Encourager l'autonomie et la prise de décision ;
- Responsabiliser, impliquer davantage ;
- Définir des objectifs SMART ;
- Valoriser, reconnaître le travail et les talents à leurs justes valeurs ;
- Offrir des opportunités d'évolution ;
- Développer les talents et compétences (formations, coaching, etc.).

### **III .3 Le contrôle de la force de vente :**

*« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé »<sup>66</sup>.*

Une des difficultés du contrôle d'une force de vente tient au décalage temporel de l'efficacité commerciale. De bonnes réussites à court terme peuvent se révéler catastrophiques à moyen terme, ainsi qu'un travail approfondi décevant au premier temps peut donner dans le temps d'excellents résultats.

#### **III .3.1 Objectifs de contrôle de force de vente :**

Le contrôle de vendeur sur le terrain à trois objectifs :

- Les responsabiliser sur les résultats et les objectifs commerciaux ;
- Détecter leurs insuffisances (formation) ou leur potentiel (promotion) ;
- Donner au chef des ventes un véritable outil de management de la force de vente<sup>67</sup>.

#### **III.3.2 Types de contrôle :**

##### **Le contrôle quantitatif :**

Le responsable commercial (responsable des ventes, responsable des ventes) fixe les critères de performance que le vendeur doit respecter : quota de vente, chiffre d'affaires total et profit par produit, par type de client et par produit à atteindre, nombre de visites à effectuer et leur fréquence. Nombre de commandes reçues par des clients existants et/ou potentiels et un grand nombre de jours

---

<sup>66</sup> ALFRED ZEYL, ARMAND DAYAN, « Force de vente (direction-organisation-gestion) », 3<sup>ème</sup> édition D'ORGANISATION, Paris 2003, Page 62

<sup>67</sup> AMROUNE AZOUAOU, BOUAB BILAL, mémoire « Gestion et mise en place d'un système de force de vente au sein d'une entreprise. », 2014/2015, page 33.

ouvrables dans la zone de vente. Il est également à noter que ce contrôle ne peut se faire que par rapport aux contrôles des autres fournisseurs ou aux résultats de l'année précédente.

### Le contrôle qualitatif :

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

**Tableau 6 :** Outils de Contrôle.

<b>« Coaching »</b>	Il s'agit de l'ensemble des missions d'accompagnement liées au contrôle qualitatif du commercial qui est fait à partir de grille d'évaluation lors des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens d'évaluation périodique sur les résultats et les perspectives.</li> <li>- Accompagnement sur le terrain destiné à évaluer les « savoir-faire ».</li> </ul>
<b>« Reporting »</b>	Il s'agit de l'ensemble des informations transmises par le commercial <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de visite faisant le résumé du déroulement des visites.</li> <li>- Rapport d'activité périodique synthétisant les informations qualitatives sur le secteur.</li> <li>- Rapports oraux au cours des réunions.</li> </ul>
<b>Bon de commande</b>	Essentiellement quantitatifs, le contrôle du bon de commandes permet de ventiler les ventes par type de client, par produit, et élaborer les tableaux de bord.
<b>Frais</b>	Le contrôle des notes de frais, mal vécu, est lié à la maîtrise des coûts de vente.
<b>Tableau de bord</b>	C'est un document qui regroupe l'ensemble des paramètres de l'activité du vendeur, aussi bien en prévisionnel qu'en réel. C'est l'outil privilégié du suivi de la réalisation d'un objectif.

Source : LEFEUVRE T, « Action commerciale » Editions Foucher, Paris, p.243.

**Tableau 7 :** Le tableau de bord.

Nom de vendeur :		région :						période :			
Objectifs	janvier		Février		Mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	P	R	P	R	P	R	P	R	FA	DE	
	R	E	R	E	R	E	R	E	VO	FA	
	E	E	E	E	E	E	E	E	RAB	VO	
	V	L	V	L	V	L	V	L	LE	RAB	
	U		U		U		U			LE	
Chiffre d'affaires par produits :											
Produit A	64	68	60	58	63	68	187	194	+7	-	103.74%
Produit B	26	24	22	20	25	23	76	67	-	-6	91.78%

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNDO Page278.

### III.4 L'évaluation de la force de vente :

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations »<sup>68</sup>.

L'évaluation de la force de vente constitue « Un ensemble de méthodes, de moyens, et de politiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences »<sup>69</sup>.

L'évaluation comprend également la définition des responsabilités et la correction des faiblesses le plus rapidement possible, mais ne sanctionne pas les mauvais vendeurs qui peuvent s'autocorriger plus tard. Le contrôle permet également une comparaison des performances entre vendeurs et avec des entreprises concurrentes : chiffre d'affaires par rapport à la fixation de quotas, nombre de nouveaux clients par rapport à la fixation de seuils, arrêt anticipé avec un critère.

<sup>68</sup> DEMEURE.C, «Marketing »,2émeédition SIREY, Paris 2001, page262.

<sup>69</sup> RENE.M, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'ORGANISATION, Paris1998, Page 119.

**III.4.1 Styles d'évaluation :**

On distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

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

**L'évaluation annuelle :** Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation<sup>70</sup>.

**III.4.2 L'importance de l'évaluation**

L'évaluation des vendeurs est utilisée pour :

- ) Vérifier que les objectifs assignés aux vendeurs ont été atteints ;
- ) Expliquer les écarts observés ;
- ) Mieux comprendre les vendeurs et prioriser les besoins de formation ;
- ) Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication de groupe.

---

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



**Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre on a présenté les différents aspects et étapes de la gestion de la force de vente. Gérer des commerciaux, c'est : Embaucher, former, animer, motiver, contrôler et évaluer des équipes.

Après avoir introduit les aspects théoriques de la gestion de la force de vente. Nous commencerons le chapitre suivant par l'introduction de l'entreprise IFRI, une présentation générale et descriptive, et étudier sa force de vente en matière de gestion et d'organisation, tout en présentant son évolution.

## **Chapitre 3 : L'impact de la pandémie sur la force de vente de l'entreprise IFRI**

### **I Présentation de l'entreprise**

#### **I.1 Informations générales (fondateurs, structure juridique, capital social) :**

La Sarl IBRAHIM et Fils -Ifri s'est spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre depuis 1986. Le premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) d'Ifri ouvrit ses portes dès le 20 juillet 1996. Elle fût la première entreprise privée dans le secteur des eaux minérales. A cette date, plus de 7.5 millions de litres d'eau minérale sont commercialisés à l'échelle nationale. La production franchira le cap des 504 millions de L (litres) dans toute la gamme des produits ifri en 2011. Avec plus de 40% de parts de marché des eaux embouteillées, cette marque est leader dans les eaux minérales<sup>71</sup>.

Le complexe de production d'eau minérale naturelle de la SARL IBRAHIM et FILS - ifri est situé dans la commune d'Ighzer- Amokrane– Daira d'Ifri Ouzellaguen – Wilaya de Bejaia. Il est localisé au sud-ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 m au sud de la RN.26.

#### **I.2 Historique (grandes dates) :**

La société Ibrahim & fils a été créé en 1986 sous la dénomination, Limonaderie Ibrahim.Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite un statut juridique d'une SNC (société en nom collectif) puis d'une SARL (société à responsabilité limitée)<sup>72</sup>.

La superficie globale de l'entreprise ifri est de 32530 m<sup>2</sup>, dont 21000 m<sup>2</sup> est couvert. Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau. ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de 20millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire national.

La société ifri exploite des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité de la dernière génération, dans toutes les unités et a toutes les étapes de la production. Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement.

Ifri est présent à l'international ; en Europe (France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Allemagne, Belgique et Luxembourg), Amérique du Nord (Canada).

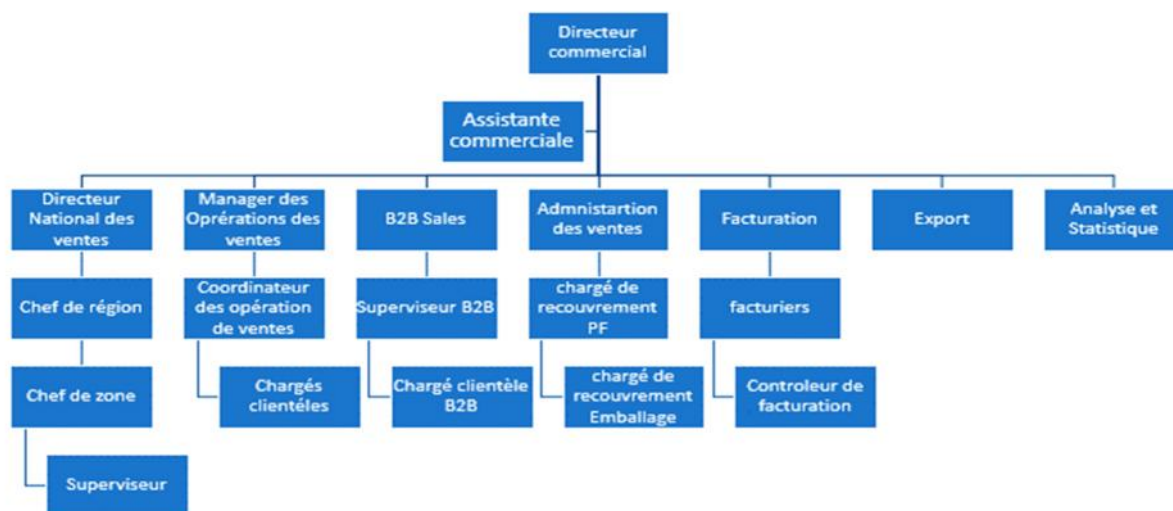
---

<sup>71</sup> Documents internes de l'entreprise.

<sup>72</sup> Idem.

I.3 L'organisme de l'entreprise :

Schéma 3 : Organisme de l'entreprise IFRI



Source : Documents internes de l'entreprise.

I.4 Ressources et moyens de l'entreprise :

a) Ressources humaines de l'entreprise :

Tableau 8 : Ressources Humaines de l'entreprise.

Socioprofessionnelle	masculin	féminin	total	% Effectif global
Cadre dirigeants	12	0	12	1,03%
Cadres supérieurs	27	0	27	2,32%
Cadre moyens	190		226	19,43%
Maitrises	430	23	453	38,95%
Exécution	427	12	439	37,75%
Pré-emploi	2	3	5	0,43%
Total nombre d'effectif	1088	75	1163	100,00%

Source : Documents internes de l'entreprise.

b) Principaux moyens matériels de l'entreprise :

❖ Les lignes de production :

Ifri dispose de plusieurs de deux sites de production, le premier site (historique) est basé à Ahrik, Ighzer Amokrane, tandis que le deuxième est basé à Taharacht, Akbou. Ifri dispose de 8 lignes de production :

Ifri exploite des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle de qualité de la dernière génération. Toutes ces lignes de production disposent des dernières technologies de pointe pour un rendement optimal et une qualité meilleure.

❖ **Les moyens de transport :**

Dans le souci de répondre aux exigences des clients, le groupe Ifri a créé sa propre filiale de transport sous la nomination (Bejaia logistique) afin d'acheminer ses produits vers ses clients, dans les meilleures conditions et les délais irréfutables. La filiale Bejaia Logistique est un support incontournable pour Ifri avec un parc en moyenne de 400 camions.

❖ **Utilisation des NTIC :**

(Nouvelles technologies de l'Information et de la communication : logiciels, etc....)

L'entreprise a mis en disposition de ses employés de nombreux moyens pour faciliter leur tâches et l'accès rapide aux différentes informations nécessaires à leur travail quotidien.

❖ **Logiciels :**

Sage ERP X3 (Entreprise Ressource Planning) : est un logiciel professionnel qui permet de gérer les différentes activités de l'entreprise.

Ce logiciel est un grand avantage pour une entreprise en termes d'accessibilité aux informations en réduisant aussi du temps et les coûts.

Le logiciel utilisé contient plusieurs fonctions qui servent à maîtriser avec précision l'ensemble du cycle d'achat et de vente de l'entreprise Ifri, de la facturation à la gestion des articles, stocks, clients et fournisseurs. Le ERP utilisé au sein de l'entreprise ifri permet une meilleure gestion et interaction en interne à la direction commerciale comme avec les autres directions ; Logistique, production, planification et ordonnancement, techniques et industrielle, achat, ressources humaines et marketing<sup>73</sup>.

❖ **Télécommunication :**

IFRI dispose d'un réseau de téléphone fixe et mobile interne à l'entreprise qui permet de relier les différents départements ainsi à l'extérieur de l'entreprise. Le fax aussi un outil nécessaire pour la transmission et le transfert de documents. La messagerie Outlook pour communiquer avec tous les employés travaillant au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs.

---

<sup>73</sup> Documents internes de l'entreprise

**I.5 Les offres de l'entreprise (produits) :**

❖ **Eaux minérale Naturelle en PET et RB :** Divers format son disponible :

- ) Bouteille en PET 1.5L.
- ) Bouteille en PET 0.5 L.
- ) Bouteille en PET 0.33 L.
- ) Bouteille avec bouchon sport 0.5L.
- ) Bouteille en verre 0.25 L.
- ) Bouteille en verre 1L.

❖ **minérale gazéifiées en PET et RB :**

- ) Bouteille en PET 0.33 L.
- ) Bouteille en verre 0.5L.
- ) Bouteille en verre 1L.

❖ **Boissons au Jus sous la marque ifruit**

- ) Boissons au Jus ifruit
- ) Boisson au Jus ifruit lactés
- ) Boisson au Jus P'tifruit<sup>74</sup>.

**I.6 Principaux clients :**

Ifri est devenu une marque imprégnée dans le quotidien des consommateurs algériens, leader dans la production de l'eau minérale en Algérie qui détient la moitié des parts de marché. Grâce à l'efficacité de son réseau de distribution sur tout le territoire national géré par une force de vente dynamique. Ci-après la segmentation des clients chez cette entreprise :

- **Canal B to C :** représente essentiellement les distributeurs de la marque en Algérie avec une couverture quasi totale des quatre coins du pays. Ce canal contribue à la hauteur de 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- **Canal B to B :** Ce canal représente les grands comptes chez IFRI, des sociétés de Catering, institutions publiques et militaires, compagnies aériennes, Hôtels haut standing.
- **GMS (grandes et moyennes surfaces) :** ifri est aussi présent dans les circuits de la grande distribution à l'image des magasins Uno, Ardis, Carrefour Ritaj mall ... etc

---

<sup>74</sup> Voir les produits en annexe N°1

- **Export** : IFRI est présent dans plusieurs pays étrangers (Espagne, France, Canada, Tunisie, Libye ...etc.

### **I.7 Principaux fournisseurs :**

**Tableau 9 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise.**

<b>Caractère des fournisseurs</b>	<b>Part en pourcentage</b>
Fournisseurs locaux	70%
Fournisseurs étrangers	30%

Source : Document internes de l'entreprise.

### **I.8 Principaux concurrents :**

L'entreprise Ifri évolue dans un marché très saturé, les produits de la filière boissons sont commercialisés sous près de 300 marques commerciales

### **I.9 Présentation de la fonction (ou service) d'affectation :**

#### **Informations générales :**

La direction commerciale est l'un des poumons de l'entreprise Ifri, cette direction est dirigée par un manager commercial avec une centaine de collaborateurs directs et indirects.

Il a pour mission l'élaboration de la politique commerciale de l'unité conformément aux orientations de la direction générale ; commercialisation de la gamme Ifri, étude et prospection du marché, promouvoir la gamme Ifri, et de façon générale, définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale<sup>75</sup>.

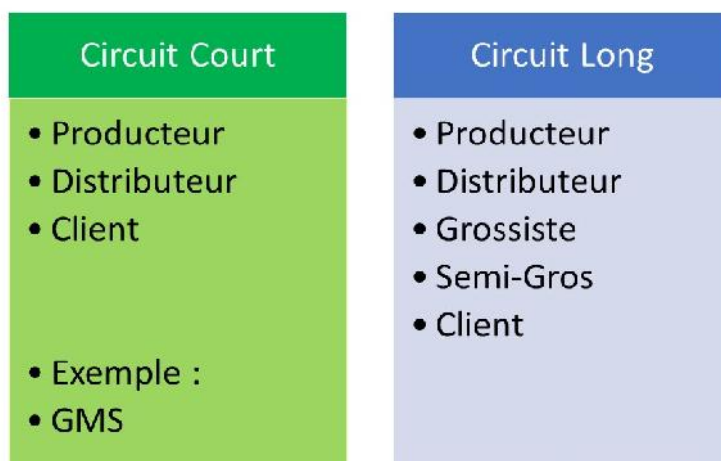
#### **Principales tâches de la fonction :**

La direction commerciale s'occupe exclusivement de la vente et la promotion de la gamme Ifri dans le marché local, national et international à travers ses canaux de distributions en partenariat stratégique avec les autres filiales du groupe Ifri en passant par le partenaire de la préforme Général Plast au partenaire de transport Bejaia Logistique. Ifri se focalise sur deux circuits traditionnels :

**Figure :** Circuits de distributions de l'entreprise IFRI

---

<sup>75</sup> Documents internes de l'entreprise.



Source : Documents internes de l'entreprise.

## II Méthodologie de l'enquête :

« Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation »<sup>76</sup>.

L'enquête est une « méthode interrogative » (Matalon, 1992). Elle permet de mesurer la perception que les individus ont des objets sociaux. L'enquêteur provoque la situation et met les sujets en situation de verbalisation de leurs points de vue, comportements et connaissances. L'enquêteur se trouve ainsi dans un apparent paradoxe parce qu'il tente d'obtenir des réponses spontanées en réponse à un questionnement planifié.

Afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique de départ nous avons fait le choix d'utiliser une méthode qualitative. En effet, cette méthode est la plus adéquate pour comprendre le pourquoi et le comment d'une problématique de recherche.

### II.1 Conception générale de l'enquête

L'enquête comporte 5 grandes étapes résumées, chacune comporte un certain nombre de points à aborder.

- Détermination du thème et de l'objet de l'étude : La première tâche est de déterminer son objet d'étude. L'enquête vise en effet à répondre à une interrogation, il s'agit donc de la poser

<sup>76</sup> GHIGLIONE RODOLPHE, MATALON BENJAMEN, « Les enquêtes sociologiques : théories et pratique » édité par Arman

clairement. Une bonne question de départ répondra à certains critères de qualité : elle doit être claire, faisable et pertinente.

- **L'exploration :** A ce questionnaire sont liés des hypothèses, qui serviront de guide pour formuler les questions ainsi qu'un cadre théorique, qui permettra de préciser le type de relation que l'on cherche à établir entre les enquêtés et l'objet social, Ce cadre théorique est une structure d'explications potentielles comprenant des postulats et des concepts liés au phénomène étudié.

- **La problématique et la formulation d'hypothèses :** La problématique est la formulation du problème à résoudre, soit l'exposé du questionnaire mené et de l'approche choisie pour le résoudre. Elle fait le lien entre l'objet d'étude et les ressources théoriques mobilisées pour l'étudier.

- **L'« hypothèse »** est la proposition qui anticipe une relation entre deux éléments, soit le phénomène lié à notre objet d'étude et un second phénomène ou un concept. Il s'agit d'une affirmation provisoire qui sera mise à l'épreuve au travers de la recherche. L'hypothèse indique la direction que souhaite prendre le chercheur par rapport à son objet d'étude. Elle sert de fil conducteur durant la recherche, puisqu'il s'agira de la vérifier par le biais des données récoltées.

- **Opérationnalisation :** Construire un indicateur, c'est passer d'un concept théorique à une variable observable. La plupart des concepts dont on parle dans les sciences ne correspondent pas à des objets du monde réel. Il est donc nécessaire de les rendre mesurables : c'est l'étape de l'opérationnalisation. Les indicateurs servent à rendre un concept observable.

Il est utile de multiplier le nombre d'indicateurs pour chaque concept, afin de le traduire le mieux possible en neutralisant les perceptions personnelles du chercheur, en réduisant l'arbitraire ainsi que l'espace (jamais complètement inexistant) entre le concept et l'indicateur.

**Les types des entretiens :** Les formes principales d'entretiens sont les entretiens non-directifs (ou libres) et semi directifs (ou guidés) et les entretiens directifs.

- **L'entretien non-directif :** Il s'agit d'un entretien au cours duquel l'enquêté est pleinement libre des réponses qu'il apporte, à partir du thème qui lui est proposé. Le rôle de l'enquêteur se limite à proposer un stimulus initial, et éventuellement relancer le discours.

- **L'entretien semi-directif :** L'entretien semi-directif s'organise dans un cadre strict (l'enquêteur connaît les points précis qu'il désire aborder) qui conserve un principe de liberté de parole. L'entretien semi-directif visant à obtenir un certain nombre de réponses, il peut être nécessaire de recadrer poliment son interlocuteur si celui-ci s'écarte trop du sujet.



– **L'entretien directif** : Ce type d'entretien consiste en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance.

Nous concernant, nous avons fait le choix d'entretien semi-directif qui laisse à la personne interrogée de développer librement les informations données.

## **II.2 Le guide d'entretien :**

Le « guide d'entretien » est l'outil d'aide-mémoire à travers lequel l'enquêteur aura répertorié l'ensemble des thèmes qu'il souhaite aborder, éventuellement sous forme de questions ouvertes. Le guide reprend les thèmes généraux à couvrir, des questions générales, des sous questions plus précises, des pistes de relance et des exemples de réponses attendues. Chaque thème doit correspondre à un objectif de connaissance ou de compréhension bien précis. Le guide n'est pas rigide : l'ordre des thèmes à aborder n'a pas d'importance, pour autant qu'ils soient tous abordés à la fin. A nouveau, si l'enquêté est d'accord, un enregistrement et une retranscription s'avèreront très utiles pour l'analyse.

Notre démarche a consisté à questionner les deux cadres marketing b to b de l'entreprise IFRI

Concernant notre enquête, nous avons fait le choix de réaliser un guide d'entretien qui nous a aidés à mener des interviews avec des responsables de l'entreprise étudiée<sup>77</sup>.

### **II.2.1 Présentation des personnes interviewées :**

Manager B to B ; son rôle consiste à mettre en place un plan et une stratégie commerciale du canal B to B. aussi bien qu'il contribue aux ventes et au chiffre d'affaires de l'entreprise. Expérience dans le poste : 3 ans d'expérience comme manager B to B. Son parcours dans l'entreprise :

- ) Administrations des ventes
- ) Chargé clientèle B to B.
- ) Chef de secteur B to B.
- ) Chef de zone B to B.
- ) Manager B to B.

Directeur régional des ventes : son rôle consiste à piloter et coordonner les opérations de ventes. Aussi bien il contribue au chiffre d'affaire de l'entreprise IFRI.

Expérience :

---

<sup>77</sup> Voir le guide d'entretien réalisé en annexe n° 2.

- ) Chef de produit chez Ardis Spa.
- ) Superviseur des ventes région centre SARL PRIMAVIANDE.
- ) Superviseur des comptes clés chez IFRI.
- ) Directeur régional B to B Chez IFRI - poste actuel.

### **II.2.2 Résultats de l'enquête**

Après avoir présenté l'entreprise étudiée et la méthode d'enquête utilisée, nous allons présenter dans cette section les résultats obtenus des entretiens réalisés avec les responsables de l'entreprise.

En effet, les résultats obtenus seront présentés sous forme d'un tableau qui synthétise l'ensemble des réponses ressorties lors des interviews et on procédera à la fin à l'analyse de ces derniers.

#### **Réponses des interviewés :**

##### **Axe 1 : L'impact de la pandémie sur L'entreprise IFRI**

Questions	Réponses
Q1 : Pouvez-vous nous dire est-ce que la pandémie a affecté les activités de votre entreprise et comment les a-t-elle affectées ?	<p>La Pandémie Covid-19 a affecté d'une manière néfaste l'entreprise IFRI comme toutes les entreprises en Algérie et dans le monde entier. Les retombées de cette pandémie sont sans précédent et se font sentir dans le monde. Les entreprises du monde entier ont presque toutes été touchées par la crise qu'elle a engendrée, subissant bien souvent plusieurs chocs simultanément ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>) Baisse significative du chiffre d'affaires</li><li>) Augmentation alarmante des coûts de production (Matières premières...)</li></ul>

<p>Q2 : Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment votre entreprise s'est adaptée aux changements causés par la crise sanitaire ?</p>	<p>L'entreprise IFRI s'est adaptée aux changements imposés par cette crise sanitaire, IFRI s'est organisé de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Distanciation sociale.</li> <li>J Adaptation d'un monde organisation de travail focalisé sur le télétravail et le travail à distance.</li> <li>J Réduction de plan de charge et travail en alternance.</li> <li>J Départ en congé des salariés.</li> <li>J Recours aux techniques de vente à distance.</li> </ul>
<p>Q3 : Concernant votre force de vente, est-ce que vous pouvez nous citer les différents changements que vous avez effectués au sein de votre force de vente afin de vous adapter à ces changements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J Travail à distance et télétravail</li> <li>J Travail en alternance pour le back office</li> </ul>

**Axe 2 : Motivation et évaluation des vendeurs.**

Questions	Réponses
<p>Q1 : Quels sont les systèmes d'incitation que vous avez utilisés durant cette période pour motiver vos vendeurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J Prime de rendement individuel PRI</li> <li>J Prime de challenge</li> </ul>
<p>Q2 : Comment avez-vous évalué la performance de vos vendeurs durant cette période ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J Evaluation selon des critères liés aux indicateurs de performance ICP de chaque commercial.</li> </ul>
<p>Q3 : Pouvez-vous nous parler de votre nouvelle politique de fixation des objectifs durant la pandémie ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J Durant cette pandémie, IFRI n'a aménagé aucun effort pour assurer la</li> </ul>

	proximité avec ses salariés, aucune restriction a été prononcé.
--	---

**Axe 3 :** Conclusion de l'entretien.

Questions	Réponses
Q1 : Selon vous, est-ce que les changements induits par la pandémie sur vos activités disparaîtront avec la fin de cette dernière ?	) Ya que le changement qui ne change pas ! l'entreprise doit s'adapter à ses environnements quelques soient la nature et la variante PESTEL.

**III Analyse des résultats :**

**Axe 1 :** L'impact de la pandémie sur l'entreprise IFRI

La pandémie a bousculé l'organisation du travail, comme toutes les entreprises touchées par la pandémie l'entreprise IFRI à subit des changements au niveau de toutes ses activités, notamment une baisse significative dans les ventes et le chiffre d'affaires, et une augmentation dans le coût de production à cause des charges des protocoles sanitaires qui ont pesé sur l'équilibre de l'entreprise.

Ifri s'est adaptée face à ces changements et cela en passant à la méthode télé travail, et la digitalisation de certaines tâches de la force de vente. Ainsi, en mettant certains salariés en congé tout en gardant les employés de la force de vente back office en alternance.

**Axe 2 :** motivation et évaluation des vendeurs

En ce qui concerne la politique de fixation des objectifs, l'entreprise n'a pas vraiment effectué des changements significatifs, ils ont gardé presque les mêmes objectifs qu'ils ont tracés avant l'apparition de la crise sanitaire. Même chose pour la méthode d'évaluation des vendeurs.

Comme méthode d'incitation ils ont fixé des primes de rendements individuelles qui consiste à fixer un temps normal d'exécution pour un travail donné ainsi que des primes de challenge comme outil pour motiver les commerciaux.

**Axe 3 : Conclusion de l'entretien**

Il ressort clairement que les activités de l'entreprise IFRI se développent en interdépendance avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités. Les différentes composantes de l'environnement évoluent : la concurrence se mondialise, les demandes de consommateurs change rapidement, les technologies, les évènements économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie.

L'entreprise IFRI doit adapter sa stratégie en fonction de l'évolution des composants de l'environnement, elle identifie les menaces que les changements de l'environnement font peser sur elle, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître. L'entreprise ne peut pas être passive face à ces évolutions.

**Conclusion :**

Après les entretiens que nous avons eus avec les responsables de la force de vente de l'entreprise et, sur la base des réponses que nous avons obtenues de leurs parts, nous sommes arrivés à la conclusion que comme toutes les autres entreprises, ils étaient dans l'absolue obligation d'effectuer des changements pour s'adapter aux restrictions causées par la pandémie.

Certains de ces changements consistent à mettre certains de leurs travailleurs en congé et à digitaliser certaines des tâches qui peuvent être effectuées à distance.

Vu que le monde de l'entreprise change et que la technologie évolue, la digitalisation est devenue une nécessité dans chaque organisation pour rester compétitif au sein du marché et c'est ce qu'a fait IFRI.

### Conclusion générale

Durant cette pandémie, beaucoup de questions sont apparues. D'autant que s'ajoutent, en fond d'écran, l'absence de visibilité sur les marchés, la distanciation sociale qui prive les commerciaux de rendez-vous en face à face avec leurs clients et d'accompagnement sur le terrain par leur manager.

Sujet récurrent dans les stratégies des entreprises depuis plus de deux décennies, une majorité d'entreprises ont entrepris leur transformation digitale, impulsée notamment par à l'accroissement des taux de pénétration de l'internet dans le monde, des nouvelles technologies, des innovations notamment des NTIC, des objets connectés, mais également encouragées par la demande des consommateurs de plus en plus technophiles autant de raisons qui ont perturbé le marché.

La crise de la Covid-19 a provoqué un choc économique de la demande et de l'offre sans précédent dans l'histoire. La production des entreprises, les investissements, les échanges commerciaux, la consommation des ménages, les institutions tout a été affecté par l'arrêt brutal de l'activité économique. Pourtant, et ce malgré la situation inédite, un élément stratégique a permis de continuer la plupart des activités de certains secteurs d'activité, notamment le secteur tertiaire : il s'agit de la transformation digitale. Comme dans le cas de l'entreprise IFRI durant le confinement, elle était contrainte de travailler à distance. Le premier constat a été la décentralisation du travail. Le télétravail a été une aubaine pour l'entreprise qui l'a développé permettant la continuité d'une grande partie de l'activité à distance.

Il est clair que cette crise a bousculé les stratégies de l'entreprise et a causé une accélération significative de la transformation numérique dans pratiquement tous les secteurs. Qu'elles soient B to B ou B to C, l'entreprise avait besoin d'accélérer ses efforts pour établir des relations directes et de confiance avec ses clients et assurer le succès.

La transformation digitale est devenue une stratégie incontournable et permanente à développer sur le long terme dans les entreprises pour garantir le bon fonctionnement productif et organisationnel, pour répondre aux nouvelles demandes des consommateurs mais également pour proposer la meilleure expérience client pour fidéliser la clientèle.

En digitalisant les forces de vente, les entreprises vont rapidement en constater les effets bénéfiques. Grâce à l'automatisation, les équipes commerciales gagnent un temps précieux, ce qui leur permet de se concentrer sur leurs objectifs de vente grâce à une simplification et une nouvelle hiérarchisation de leurs missions. Les outils mis à leur disposition rendent également possible une

## **Conclusion générale**

---

personnalisation de leur approche, critère aujourd'hui déterminant pour faire face à la concurrence croissante.



# Bibliographie

❖ **Liste des ouvrages :**

- J **ALFRED ZEYL, ARMAND DAYAN**, « force de vente : direction, organisation et gestion », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999.
- J **ALFRED ZEYL, ARMAND DAYAN**, « Force de vente (direction-organisation-gestion) », 3<sup>ème</sup> édition D'organisation, Paris 2003.
- J **ALFRED ZEYL**, « management de la force de vente », édition Pearson éducation France, Paris, 2011.
- J **ALEXANDER CHIROUZE, YVES CHIROUZE**, « introduction au marketing », paris, Foucher 2001.
- J **ANNE MACQUIR**, « vente et négociation », édition Dalloz, Paris, 1993.
- J **CHARON GUY, HERMEL LAURENT**, « la vente, la nouvelle donne des forces de vente », édition ECONOMECA, 2002.
- J **CLAUDE DEMEURE**, « Marketing », 2<sup>ème</sup> édition SIREY, Paris 2001.
- J **CLAUDE DEMEURE**, « Marketing », 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.
- J **DE BOISLADELLE.H.M**, « gestion des ressources humaines dans la PME », 2<sup>ème</sup> éd Economica, Paris, 1998.
- J **Denis LINDON, JALLAT Frédéric**, « Le Marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.
- J **DOLAN.S.L et AL**, « la gestion des ressources humaines », édition Village Mondial, Paris, 2002.
- J **DUBOIS, JOLIBERT**, « Le marketing fondements et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, 1998.
- J **GHIGLIONE RODOLPHE, MATALON BENJAMEN**, « Les enquêtes sociologiques : théories et pratique » édité par Arman
- J **HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A**, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004.
- J **JACQUES LENDREVIE, D. LINDON**, Mercator, éd. DALLOZ, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- J **KOTLER.P, DUBOIS.B**, « Marketing management », 10<sup>ème</sup> édition PUBLI-UNION, Paris 2000.
- J **KOTLER.P**, et al, Marketing management, 10<sup>ème</sup> édition, Publia-Union édition, Paris, 2000.
- J **LENDREVIE, LEVY, LINDON**, « Mercator », 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.

## Bibliographie

---

- J **LEROUX ERIC** : « management des force de vente, de l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance », Magnard-Vuibert, 2eme édition, Paris, Octobre 2014.
- J **MOULINIER.R**, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, 1997.
- J **MOULINIER.R**, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'organisation, paris, 1998.
- J **RAMOND.P**, « management opérationnel, direction et animation des équipes », 2<sup>ème</sup> édition Maxima, Paris, 2002.
- J **SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER**, « Gestion des ressources humaines », Edition De Boeck Université, 2004.
- J **STEINBREINK .J.P** « pour vos vendeurs, un cocktail de rémunérations », Harvard, 1978-1979.
- J **TROADEL.A**, « gérer et animer un réseau de point de vente », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999.
- J **U.BRASSART et JM. PANAZOL**, « Mercatique et action commerciale », édition Hachette Technique, Paris, 2001.
- J **VIOT CATHERINE**. « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, Paris, 2005.
- J **YVES CHIROUZE**, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003.
- J **YVES CHIROUZE**, « Le marketing, études et stratégies », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.

### ❖ Liste des sites web :

- J <https://www.psychologue.net/articles/la-pyramide-de-maslow-la-theorie-des-besoins>
- J <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>
- J <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>
- J <https://www.etudier.com/dissertations/I-Animation-De-La-Force-De-Vente/61319980.html>
- J <https://reseau.intercariforef.org/formations/certification-102431.htm>
- J
- J <https://www.novrh.com/attirer-fideliser-talents-simple-question-de-remuneration/>
- J <https://www.definitions-marketing.com/definition/commission/>
- J <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/remuneration-245431.htm>

## Bibliographie

---

- J <https://www.novrh.com/attirer-fideliser-talents-simple-question-de-remuneration/>
- J <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/remuneration-245431.htm>
- J <http://scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente>
- J <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-controle-de-la-force-de-vente/>
- J [https://www.researchgate.net/publication/46567914\\_Factors\\_for\\_a\\_successful\\_sales\\_forced\\_uring\\_the\\_corporate\\_life\\_cycle](https://www.researchgate.net/publication/46567914_Factors_for_a_successful_sales_forced_uring_the_corporate_life_cycle)

### ❖ Liste des mémoires :

- J **AMROUNE AZOUAOU, BOUAB BILAL**, mémoire « Gestion et mise en place d'un système de force de vente au sein d'une entreprise. », 2014/2015, page 33.

# ANNEXE N°1





❖ Boissons diététique de l'effort sous la marque Azro :



❖ Boisson Energisante sous la marque IZEM :

## EXTRAIT NATUREL DE GUARANA

LA GUARANA EST UNE PLANTE  
ORIGINNAIRE DU BRÉSIL DONT LES  
GRAINES CONTIENNENT  
NATURELLEMENT DE LA CAFÉINE.

LA GUARANA EST UNE PLANTE  
TRÈS APPRÉCIÉE EN  
PHYTHOTHÉRAPIE COMME:

**STIMULANT  
AMÉLIORANT LA MÉMOIRE  
CONCENTRATION ET  
LE CALCUL MENTAL  
ANTIOXYDANT**

## VITAMINES B3, B5, B6 ET B12

LES VITAMINES DU GROUPE B  
INTERVIENNENT AU NIVEAU  
DU MÉTABOLISME DE LA  
PRODUCTION DE L'ÉNERGIE,  
ELLES SONT AÜSSI IMPORTANTES  
POUR AMÉLIORER LA  
PERFORMANCE MENTALE  
ET PHYSIQUE.

## CAFÉINE D'ORIGINE NATURELLE

LA CAFÉINE AMÉLIORE LA CAPACITÉ  
D'ATTENTION, LE TEMPS DE  
RÉACTION, LA RECONNAISSANCE  
VISUELLE, LA RAPIDITÉ  
PSYCHOMOTRICE ET LA MÉMOIRE.

LA CAFÉINE NEUTRALISE  
TEMPORAIREMENT PLUSIEURS  
PROBLÈMES COGNITIFS RÉSULTANT  
DU MANQUE DE SOMMEIL. ELLE TEND  
ÉGALEMENT À AMÉLIORER LA  
MÉMOIRE ET LA CONCENTRATION.



fr.aziz@azizgazouz.com

DISPONIBLE DANS  
LES FORMATS

BOUTEILLE  
PET 33CL



CANETTE  
25CL

بدون مادة حافظة  
بدون نكهة اصطناعية  
بدون ملون اصطناعي  
SANS CONSERVATEUR  
SANS ARÔME NI COLORANT  
ARTIFICIELS

SANS  
TAURINE  
بدون التورين

الإسهام الغذائي المتوسط لـ 100 مل  
Apport nutritionnel moyen pour 100 ml

Energie (Kcal)	47	طاقة (كوالوريه)	197
(KJ)	202	(كوالوجول)	82
Protéines (g)	0	بروتينات (غ)	0
Glucides (g)	11	عالم سكرات (غ)	11
Dont sucres (g)	11	عالم سكر (غ)	11
Lipides (g)	0	دهنيات (غ)	0
Dont saturés (g)	0	عالم مشبهه (غ)	0
Fibres (g)	0	الياف (غ)	0
Sel (g)	0,135	ملح (غ)	0,135

Vitamines		فيتامينات	
Niacine B3 (mg)	8	نياسين B3 (ملي)	8
Acide panthothémique B5 (mg)	1,8	عالم البانتوثيك (ملي)	1,8
Vitamine B6 (mg)	2	فيتامين B6 (ملي)	2
Vitamine B12 (Microgramme)	2	فيتامين B12 (ميكروغرام)	2

❖ Soda : IFRI GAZOUZ :





SANS CONSERVATEUR  
SANS ARÔME NI COLORANT  
ARTIFICIELS



# ANNEXE N°2

Le guide d'entretien

### **Thème 01 : Présentations**

1. Présentation de l'interviewer et de la recherche
2. Présentation de la personne interrogée et de son travail

La pandémie a touchée tous les secteurs d'activité à travers le monde et as freiné l'économie mondiale et les entreprises ont été obligé à évoluer pour faire face à la récession économique.

### **Thème 02 : L'impact de la pandémie sur l'entreprise.**

3. Pouvez-vous nous dire est-ce que la pandémie a affecté les activités de votre entreprise et comment les a-t-elle affectée ?
4. Est-ce que vous pouvez nous expliquer comment votre entreprise s'est adaptée aux changements causés par la crise sanitaire ?
5. Concernant votre force de vente, est-ce que vous pouvez nous citez les différents changements que vous avez effectués au sein de votre force de vente afin de vous adapter à ces changements ?

### **Thème 03 : Motivation et évaluation des vendeurs.**

6. Quels sont les systèmes d'incitation que vous avez utilisés durant cette période pour motiver vos vendeurs ?
7. Comment avez-vous évalué la performance de vos vendeurs durant cette période ?
8. Pouvez-vous nous parler de votre nouvelle politique de fixation des objectifs durant la pandémie?

### **Conclusion de l'entretien**

9. Selon vous, est-ce que les changements induits par la pandémie sur vos activités disparaîtront avec la fin de cette dernière ?

On vous remercie d'avoir accepté de répondre à nos questions.

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	
DEDICACES .....	
SOMMAIRE .....	
LISTE DES FIGURES : .....	
LISTE DES SCHEMAS : .....	
LISTE DES TABLEAUX : .....	
LISTE DES ABREVIATIONS : .....	
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : NOTIONS SUR LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>I GENERALITES SUR LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>5</b>
I.1 DEFINITIONS DE LA FORCE DE VENTE.....	5
I.2 LES CLES DE SUCCES DE LA VENTE : .....	5
I.3 OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE : .....	6
<i>I.3.1 Objectifs qualitatifs :.....</i>	<i>6</i>
<i>I.3.2 Les objectifs spécifiques à la force de vente : .....</i>	<i>7</i>
I.4 LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LA STRATEGIE MARKETING DE L'ENTREPRISE : .....	8
I.5 LES TACHES DES VENDEURS ET LEUR SELECTION : .....	8
<i>I.5.1 Les tâches des vendeurs.....</i>	<i>8</i>
<i>I.5.2 La sélection des vendeurs .....</i>	<i>9</i>
<b>II ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>10</b>
II.1 STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE : .....	10
II.2 LES DIFFERENTS TYPES DE STRUCTURES DE LA FORCE DE VENTE.....	11
<i>II.2.1 La structure géographique :.....</i>	<i>11</i>
<i>II.2.2 La structure par produit : .....</i>	<i>13</i>
<i>II.2.3 La structure par marche ou type de la clientèle : .....</i>	<i>14</i>
<i>II.2.4 Structure mixte de la force de vente : .....</i>	<i>14</i>
<i>II.2.5 Structure par mission.....</i>	<i>15</i>
<b>III LES TYPES DE LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>15</b>
III.1 EN FONCTION DE LEURS ACTIVITES : .....	15
<i>III.1.1 Force de vente sédentaire (interne) : .....</i>	<i>15</i>
<i>III.1.2 Force de vente itinéraire (externe).....</i>	<i>16</i>
III.2 EN FONCTION DE LEURS STATUTS.....	16
<i>III.2.1 Force de vente propre : .....</i>	<i>16</i>
<i>III.2.2 Le VRP statuaire multcartes.....</i>	<i>16</i>
<i>III.2.3 Les statuts des mandataires .....</i>	<i>17</i>
<b>IV LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE : .....</b>	<b>18</b>
IV.1 LA METHODE FONDEE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL .....	18
IV.2 LA METHODE FONDEE SUR LA PRODUCTIVITE DES VENDEURS .....	19
IV.3 LES METHODES DE RECHERCHE OPERATIONNELLE.....	20

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 2 : MANAGEMENT ET ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE</b> .....	<b>23</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>23</b>
<b>I RECRUTEMENT ET FORMATION DE LA FORCE DE VENTE :</b> .....	<b>24</b>
I.1 LE RECRUTEMENT .....	24
<i>I.1.1 Définition du recrutement</i> :.....	24
<i>I.1.2 La démarche du recrutement</i> .....	24
<i>I.1.3 L'intégration des nouvelles recrues</i> :.....	27
<i>I.1.4 Les difficultés du recrutement</i> :.....	27
I.2 LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE : .....	27
<i>I.2.1 Les aspects de la formation</i> : .....	28
<i>I.2.2 Les formes de la formation</i> : .....	28
<i>I.2.3 Les Principes de programmes de formation de vente</i> :.....	30
<i>I.2.4 Le coût de la formation</i> :.....	30
<b>II LE STATUT JURIDIQUE ET LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE :</b> .....	<b>31</b>
II.1 LE STATUT JURIDIQUE DES VENDEURS : .....	31
II.2 LA DEFINITION DE LA REMUNERATION : .....	31
<i>II.2.1 Le système de rémunération</i> :.....	31
<i>II.2.2 L'élaboration d'un système de rémunération</i> :.....	32
II.2.3 LES ELEMENTS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION : .....	33
<b>III ANIMATION ET MOTIVATION, EVALUATION ET CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE :</b> .....	<b>36</b>
III.1 ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE : .....	37
<i>III.1.1 Les méthodes d'animation</i> :.....	38
<i>III.1.2 Objectif de l'animation des vendeurs</i> :.....	38
<i>III.1.3 Les types d'animations</i> :.....	39
III.2 MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE : .....	40
<i>III.2.1 La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow</i> :.....	41
<i>III.2.2 Théorie de Herzberg</i> :.....	43
III.3 LE CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE : .....	46
<i>III.3.1 Objectifs de contrôle de force de vente</i> :.....	46
<i>III.3.2 Types de contrôle</i> : .....	46
III.4 L'EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE : .....	48
<i>III.4.1 Styles d'évaluation</i> :.....	49
<i>III.4.2 L'importance de l'évaluation</i> .....	49
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>50</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA PANDEMIE SUR LA FORCE DE VENTE DE L'ENTREPRISE IFRI</b> .....	<b>49</b>
<b>I PRESENTATION DE L'ENTREPRISE</b> .....	<b>49</b>
I.1 INFORMATIONS GENERALES (FONDATEURS, STRUCTURE JURIDIQUE, CAPITAL SOCIAL) : .....	49
I.2 HISTORIQUE (GRANDES DATES) : .....	49
I.3 L'ORGANISME DE L'ENTREPRISE : .....	50
I.4 RESSOURCES ET MOYENS DE L'ENTREPRISE : .....	50
I.5 LES OFFRES DE L'ENTREPRISE (PRODUITS) : .....	52
I.6 PRINCIPAUX CLIENTS : .....	52
I.7 PRINCIPAUX FOURNISSEURS : .....	53

I.8 PRINCIPAUX CONCURRENTS :	53
I.9 PRESENTATION DE LA FONCTION (OU SERVICE) D’AFFECTATION :	53
<b>II METHODOLOGIE DE L’ENQUETE :</b>	<b>54</b>
II.1 CONCEPTION GENERALE DE L’ENQUETE	54
II.2 LE GUIDE D’ENTRETIEN :	56
<i>II.2.1 Présentation des personnes interviewées :</i>	56
<i>II.2.2 Résultats de l’enquête</i>	57
<b>III ANALYSE DES RESULTATS :</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSION :</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXE N°1</b>	
<b>ANNEXE N°2</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	
<b>RESUME</b>	
<b>ABSTRACT</b>	

## **Résumé**

La force de vente compose de l'ensemble des personnes chargées de visiter la clientèle actuelle ou potentielle dans le but de développer les ventes ou de faire la promotion des produits. Le management de la force de vente de l'entreprise devient un passage obligé pour agir avec efficacité, à l'égard des objectifs définis par les dirigeants.

L'enjeu est important, il réside, à la fois, dans la capacité des décideurs à constituer une équipe de qualité, c'est-à-dire performante, et dans la détermination compétente à piloter au quotidien la force de vente.

Ainsi l'objectif de ce mémoire est de montrer que la digitalisation de la force de vente est devenue une nécessité pour chaque entreprise afin de s'adapter et d'assurer sa pérennité dans un marché qui est en changement régulier.

## **Abstract**

The sales force is made of all the people responsible for visiting current or potential customers in order to develop sales or promote products. The management of the company's sales force is becoming a necessary step in order to act effectively in relation to the objectives defined by the management.

The stakes are high; they lie both in the ability of decision-makers to build a quality team, i.e. one that performs well, and in the competent determination to manage the sales force on a daily basis.

Thus, the objective of this thesis is to show that the digitalization of the sales force has become a necessity for each company in order to adapt and ensure its durability in a market that is in regular change.