

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et sciences de Gestion
Département science de gestion*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master, en science de gestion

Option : Management des organisations

Thème

*Evaluation de la force de vente
Cas : Tchén-Lait/CANDIA*

Réalisé par :

- *M^{lle} Bouicher Samia*
- *M^{lle} Djermoune Naima*

Dirigé par :

M^{me} Makhlouf –Adjtoutah. T

Promotion juin 2014

Remerciement

*Nous tenons à remercier notre encadreur M^{me} **MAKHOLOUF-ADJTOUTAH. T** pour nous avoir encadrés et pour l'aide considérable qu'elle nous a fournie.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise Tchou-Lait/CANDIA, Mr **BERKATI. T** et notre Co-encadreur Mr **MEDDOUR. B** qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage.*

Nos remerciements vont au membre de jury qui a accepté de juger notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents

A mon frère et ma sœur Sonia

A toute ma famille paternelle et maternelle

A mon fiancé et sa famille

A ma binôme et sa famille

À mes amies et à tous ceux qui me connaissent sans exception

A toute la promotion management des organisations Master 2.

Naima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents

A mon frère Larbi, et mes sœurs et leurs maris

A mon nouveau Abd /Selam

A toute ma famille paternelle et maternelle

A ma binôme et sa famille

A l'équipe de basket de BERCHICHE

À mes amies et à tous ceux qui me connaissent sans exception

A toute la promotion management des organisations Master 2.

Samia

Liste des tableaux

▪ Tableau N°01 : Les avantages et inconvénients des réseaux de distribution.....	15
▪ Tableau N°02 : Les avantages et inconvénients des différents statuts pour l'entreprise.....	28
▪ Tableau N°03 : La taille de la force de vente d'un secteur.....	30
▪ Tableau N°04 : La détermination de la taille optimal de la force de vente par l'analyse marginale.....	31
▪ Tableau N°05 : Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation.....	42
▪ Tableau N°06 : L'auto-formation.....	43
▪ Tableau N°07 : Les avantages et inconvénients des composants du système de rémunération direct.....	48
▪ Tableau N°08 : Les types d'évaluations, ses avantages et ses inconvénients.....	60
▪ Tableau N°09 : L'évolution de volume de production (en million de litres/an).....	70
▪ Tableau N°10 : L'évolution du chiffre d'affaire (en millions de dinar).....	71
▪ Tableau N°11 : La répartition des dépositaires par zones géographiques.....	79
▪ Tableau N°12 : Le genre.....	90
▪ Tableau N°13 : La tranche d'âge.....	91
▪ Tableau N°14 : La durée de la formation souhaitée	92
▪ Tableau N°15 : La relation avec le responsables commerciaux.....	93
▪ Tableau N°16 : Les informations fournis par l'entreprise.....	94
▪ Tableau N°17 : Les méthodes de recrutement	95
▪ Tableau N°18 : Le contenu de l'entretien pour les nouvelles recrues.....	96
▪ Tableau N°19 : L'existence d'une période d'essai pour les nouvelles recrues.....	97
▪ Tableau N°20 : L'existence d'une formation lors de recrutement.....	98
▪ Tableau N°21 : Les méthodes de formation.....	99
▪ Tableau N°22 : La durée de la formation espérée.	100
▪ Tableau N°23 : La durée de la formation souhaitée	101
▪ Tableau N°24 : La motivation de la force de vente au sein de l'entreprise tchin lait/Candia.....	102

▪ Tableau N°25: Les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.....	103
▪ Tableau N°26: La perception des animateurs par rapport à la rémunération.....	104
▪ Tableau N°27: Les composants de plan de rémunération.....	105
▪ Tableau N°28: L'existence d'un système d'évaluation.....	106
▪ Tableau N°29 : La méthode d'évaluation.....	107
▪ Tableau N°30: Le degré de satisfaction des méthodes d'évaluation suivies par Tchinn-Lait.....	108
▪ Tableau N°31 : Les comptes rendus aux responsables pour les informations collectés sur le terrain.....	108
▪ Tableau N°32 : Le contrôle régulier.....	109
▪ Tableau N°33: La progression des animateurs.....	110

Liste des figures

▪ Figure N°01 : Le circuit direct.....	14
▪ Figure N°02 : Le circuit court.....	14
▪ Figure N°03 : Le circuit long.....	14
▪ Figure N°04 : Les étapes d'une vente.....	42
▪ Figure N°05 : Les qualités du lait UHT.....	65
▪ Figure N°06 : L'organigramme général de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA.....	68
▪ Figure N°07 : L'organigramme de la direction marketing & vente.....	69
▪ Figure N°08 : La représentation d'évolution du volume de production.....	70
▪ Figure N°09 : Le circuit de distribution de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA.....	77
▪ Figure N°10 : Le genre.....	90
▪ Figure N°11 : La tranche d'âge.....	91
▪ Figure N°12 : La situation familiale.....	92
▪ Figure N°13 : La relation avec les responsables commerciaux.....	93
▪ Figure N°14 : Les informations fournis par l'entreprise.....	94
▪ Figure N°15 : Les méthodes de recrutement.....	95
▪ Figure N°16 : Le contenu de l'entretien pour les nouvelles recrues.....	96
▪ Figure N°17 : L'existence d'une période d'essai pour les nouvelles recrues.....	97
▪ Figure N°18 : L'existence d'une formation lors de recrutement.....	98
▪ Figure N°19 : Les méthodes de formation.....	99
▪ Figure N°20 : La durée de la formation espérée.....	100
▪ Figure N°21 : La durée de la formation souhaitée.	101
▪ Figure N°22 : La motivation de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín Lait/Candia.....	102
▪ Figure N°23 : Les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.....	103
▪ Figure N°24 : La perception des animateurs par rapport à la rémunération.....	104
▪ Figure N°25 : Les composants de plan de rémunération.....	105
▪ Figure N°26 : L'existence d'un système d'évaluation.....	106

▪ Figure N°27 : La méthode d'évaluation.....	107
▪ Figure N°28 : Le degré de satisfaction des méthodes d'évaluation suivies par Tchinda Lait.....	108
▪ Figure N°29 : Les comptes rendus aux responsables pour les informations collectés sur le terrain.....	109
▪ Figure N°30 : Le contrôle régulier.....	110
▪ Figure N°31 : La progression des animateurs	111

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....I

Chapitre 01 : Le marketing et la force de vente.....05

Section 01 : Les concepts de base sur le marketing.....06

Section 02 : Les concepts clés sur la force de vente.....17

Section 03 : La mise en place de la force de vente.....23

Chapitre 02 : Le management de la force de vente.....32

Section 01 : Le recrutement et la formation de la force de vente.....33

Section 02 : La rémunération, la stimulation et l'animation de la force de vente.....46

Section 03 : L'évaluation de l'efficacité de la force de vente.....56

Chapitre 03 : L'évaluation de la force de vente au sein Tchou-Lait /CANDIA.....63

Section 01: La présentation générale de l'entreprise Tchou Lait/CANDIA.....64

Section 02 : Le mix marketing de l'entreprise Tchou-Lait/ CANDIA et l'organisation de sa force de vente.....74

Section 03 : Le management de la force de vente au sein Tchou-Lait/CANDIA.....80

Conclusion générale.....114

Bibliographie.....118

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Dans un environnement aussi complexe que changeant qui est celui des entreprises, l'adaptation aux nouvelles données de l'économie de marché, demande la maîtrise des différents facteurs de compétitivité, à savoir la qualité des produits et services, la diminution des différents coûts, la maîtrise des niveaux des prix, le savoir et le savoir faire managérial et commercial.

Le contexte de l'économie algérienne a été touché dans la majorité de ses secteurs par la mondialisation. L'entreprise algérienne, se trouve alors confrontée à un environnement concurrentiel très difficile à maîtriser. Elle doit s'appuyer sur une force de vente efficace pour assurer sa survie.

Cette dernière est l'un des piliers sur lequel repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leur politique commerciale dépend de la nature et de l'efficacité de leur équipe de vente.

En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents.

La force de vente est considérée, non seulement comme un moyen pour vendre les produits et services, mais aussi comme un moyen de communication. A ce titre, la politique menée dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, est les relations publiques. En tant que moyen de communication, la force de vente permet et opère en transmettant à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits ou services. Elle collecte des informations pour l'entreprise sur le marché, sur la concurrence et sur les distributeurs.

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

Les activités commerciales doivent se baser sur une meilleure gestion de la force de vente, qui nécessite un savoir-faire indispensable, ce qui implique le suivi de certaines procédures qui concernent le recrutement et la sélection des représentants, leurs formations avant de les envoyer sur le terrain, et leurs rémunérations.

La problématique que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche porte sur le point suivant : **Comment mettre en place et gérer une force de vente avec son efficacité au sein de l'entreprise Tchou-Lait/ Candia ?**

Afin de bien structurer notre travail de recherche, et pour répondre à notre problématique, nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise ?
- Comment la force de vente elle est organisée et gérée ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité de la force de vente ?

Pour mieux répondre à notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur des hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La force de vente de Tchou-Lait/Candia est organisée en fonction des objectifs commerciaux.
- **Hypothèse 02** : Une bonne gestion d'une force de vente résulte d'un bon encadrement en quantité et qualité.

Pour y répondre à ces questions et pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise Algérienne Tchou-Lait et nous avons adopté une méthode descriptive et analytique sur le management de la force de vente.

Nous avons choisi ce thème, dans le but d'améliorer nos connaissances dans le domaine marketing.

Pour accomplir ce travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que de travaux de recherches universitaires ; des rencontres avec les responsables de Tchou-Lait/ CANDIA. En outre, il est structuré en trois chapitres :

Nous présentons dans le premier chapitre, les concepts clés de marketing et de la force de vente.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation de la force de vente.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à une présentation générale de l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'entreprise Tchén-Lait, ainsi que la gestion de sa force de vente, à la présentation de la méthodologie de recherche que nous avons suivie et à l'interprétation des résultats de notre étude.

Chapitre 01

Le marketing et la force de vente

Introduction

La pérennité de l'entreprise et sa réussite dépendent, d'une part de la mise en place d'une politique marketing efficace, qui devienne de plus en plus déterminante et fait l'objet des préoccupations majeures des responsables et dirigeants des entreprises, et d'autre part, de l'élaboration d'une stratégie efficiente afin de faire face à la concurrence.

De ce fait, nous essayons, à travers ce premier chapitre de donner des notions sur les concepts marketing et de la force de vente. Pour cela nous allons répartir ce chapitre en trois sections ; la première porte sur les concepts de base de marketing, la deuxième section sur la force de vente et la troisième section est consacrée pour la mise en place de la force de vente.

Section 01: Les concepts de base sur le marketing

Le marketing a pour mission de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. La force du marketing est de chercher à satisfaire les besoins et les motivations des consommateurs, en créant et en développant des biens, des produits et des services.

1.1. Définition du marketing

Le marketing a été défini de plusieurs manières, nous pouvons citer que « Le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes »¹.

1.2. La place de marketing dans l'entreprise

Dans toute entreprise, quelque soit son domaine d'activité, sa taille, une partie des activités est commerciale. Il existe donc une fonction regroupant les opérations commerciales qui permettent de toucher les clients, de mieux connaître leurs besoins et d'adapter les produits et les services à leurs attentes, à leur revenu et de vendre en vue de réaliser un bénéfice².

La fonction marketing se charge de collecter et rassembler toute information reflétant les besoins et désirs des consommateurs, puis veille à la circulation de ces informations entre les différentes composantes de l'entreprise afin d'élaborer un processus de décision efficace.

Ainsi, le marketing accomplit un travail crucial pour l'entreprise. Ce travail s'articule autour d'un volet stratégique et d'un volet opérationnel, ce qu'on va détailler dans la démarche marketing.

¹ PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, NICOLAS. J. L, « Marketing », Vuibert, 11^{ème} Edition, Paris, 2009, P 7.

² Idem. P 6.

1.3. La démarche marketing

Dans la pratique, une entreprise va suivre une démarche correspondant aux trois facettes du marketing : une démarche d'abord analytique, puis stratégique, et enfin une démarche opérationnelle.

1.3.1. La démarche analytique

Est la première phase de la démarche marketing, elle étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique.

Ces études, qualitatives et quantitatives, portent généralement sur le marché.

Une partie de l'étude porte également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication, sa politique commerciale.

L'extension de cette démarche analytique par³ :

- Etude de marché ;
- Suivi de la position concurrentielle ;
- Contrôle de l'efficacité des actions marketing.

1.3.2. La démarche stratégique

Le marketing stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ce marché. Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

L'extension de cette démarche stratégique par⁴ :

- Choix des marchés cibles ;
- Détermination du positionnement et de la politique de marque ;
- Fixation des prix ;
- Choix des canaux de distribution ;
- Elaboration d'une stratégie de communication.

³ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, «Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing », DUNOD, 9^{ème} Edition, Paris, 2009, P 14.

⁴ Idem. P 14.

1.3.3. La démarche opérationnelle

Le marketing opérationnel a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment.

Le responsable marketing doit, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action pour chaque composante du produit (ou service) :

- Plan produit (élaboration du produit, de son emballage...);
- Plan prix (détermination et test du prix);
- Plan distribution (choix d'un réseau de distribution, merchandising, management des forces de vente...);
- Plan communication (publicité, promotion des ventes...).

L'extension de cette démarche opérationnelle par⁵ :

- Mise en œuvre des campagnes de publicité et de promotion;
- Action des vendeurs et marketing direct;
- Distribution des produits merchandising;
- Gestion de la relation client.

Le marketing utilise un ensemble de technique pour répondre efficacement aux différents besoins et désirs des clients. Ces moyens d'action qui sont appelés, « la politique des quatre P » se regroupe sous la vocation marketing-mix.

1.4. Le marketing-mix

Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé⁶. Il se base sur le mix des quatre P comme, la politique produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

1.4.1. La politique de produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin⁷.

⁵ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, op.cit, P 14.

⁶ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12^{ème} Edition, Paris, 2006, P 23.

⁷ Idem. P 430.

A. Les différents niveaux d'un produit

Il est utile de distinguer cinq niveaux de produits⁸ :

- **Noyau du produit** : c'est la réponse à la question « qu'est-ce que le client achète? ». Il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur.
- **Produit générique** : est ce que l'on reconnaît immédiatement comme étant l'offre.
- **Produit attendu** : correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit.
- **Produit globale** : représente la totalité de ce que le fabricant offre pour répondre aux attentes des clients.
- **Produit potentiel** : qui comprend toutes les améliorations et transformations envisageable.

B. Classification de produit

On peut classer les produits en plusieurs grandes familles⁹.

- **Les biens de consommation finale** : que l'on peut subdiviser de plusieurs manières :
 - Produits alimentaires et non alimentaires ;
 - Produits banals (achetés régulièrement comme le journal) et produits luxueux ;
 - Produits durables (un téléviseur) et non durables (un journal).
- **Les produits industriels** (matières premières, fournitures, pièces détachées, produits intermédiaires).
- **Les biens d'équipement** : équipement principal (bâtiments, machines...) et accessoire (Outils, matériel de bureau...).

C. La politique de gamme

On appelle gamme un ensemble de produits de la même catégorie commercialisés par la même entreprise¹⁰. Ainsi, la gamme de produit est constituée par toutes les variétés de produits fabriqués et vendus par une entreprise. Elle possède généralement deux dimensions :

- **Une largeur** : qui est mesurée par le nombre de lignes de produits proposés.
- **Une profondeur** : qui correspond au nombre moyen d'article par ligne de produit.

D. La politique de marque

« La marque est un nom, symbole, signe, dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les

⁸ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op.cit, P 430.

⁹ DEMEURE. C, « Marketing, aide- mémoire », DUNOD, 6^{ème} Edition, Paris, 2008, P 107.

¹⁰ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op.cit, P 444.

différencier des concurrents »¹¹. Elle sert avant tout à identifier, à différencier et elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit a telle origine et donc que des garanties définies existent à son sujet. Elle est un moyen d'expression, une signature donnant des indications nombreuses, lorsque l'image de marque est riche, dans le minimum d'espace.

Le choix d'une marque est particulièrement important, en raison des investissements qui seront ultérieurement engagés pour l'exploiter.

E. la politique de conditionnement

Le conditionnement est l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit¹². Ce dernier doit être protégé avant de parvenir chez le consommateur final, a pour rôle mettre en valeur le produit, dans l'esprit du consommateur.

Le conditionnement constitue donc un instrument d'action commerciale efficace à la disposition des producteurs, comme il aide à segmenter le marché, pour chaque groupe de client.

1.4.2. La politique de prix

Le prix est la quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de biens ou de service¹³. Il est la seule variable du marketing-mix à apporter un revenu à l'entreprise. La décision sur le prix ne doit pas intervenir une fois que tous les autres éléments du mix-marketing ont été décidés.

A. Les objectifs de la politique de prix

Les objectifs adoptés sont les suivants :

- Maximiser les profits ;
- Réaliser un taux de rendement des investissements ;
- Stabiliser les prix et les marges ;
- Se situer au niveau des concurrents ;
- Conquérir une part de marché ;
- La responsabilité sociale.

B. La fixation d'un prix

Quand elle lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché ou circuit de distribution, l'entreprise est confrontée à un problème de fixation de prix.

On a cinq étapes dans la fixation de prix¹⁴ :

¹¹ DLERM. S, PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, « Les bases du marketing », Vuibert, 4^{ème} Edition, Paris, 2004, P 112.

¹² Idem. P 452.

¹³ DEMEURE. C, op.cit, P 155.

¹⁴ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op.cit, P 496.

- **Déterminer l'objectif** : toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification ;
- **Evaluer la demande** : chaque prix a un impact différent sur le niveau de la demande ;
- **Estimer les coûts** : la demande détermine souvent le prix plafond, toute entreprise souhaite fixer un prix qui couvre les coûts de production, de distribution et de vente ;
- **Analyser les prix et les offres des concurrents** : si le produit proposé contient des éléments de différenciation positifs par rapport aux concurrents, l'entreprise doit évaluer leur valeur pour les clients et l'ajouter au prix qu'ils pratiquent ;
- **Choisir une méthode de tarification** : une fois connus les courbes de la demande et de coût ainsi que les prix de la concurrence, l'entreprise est en mesure de choisir son prix ;
- **Fixer le prix final** : optimiser le prix final proposé sur le marché.

1.4.3. La politique de la communication

« La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics-cibles »¹⁵. L'objectif est de faire en sorte que le client potentiel préfère notre offre à celle des concurrents.

Il existe plusieurs types de communication on distingue, la communication média et hors média.

A. La communication média

On a deux outils, la publicité et les médias.

❖ La publicité

« La publicité est constituée de tous les moyens destinés à informer une cible et à la convaincre d'acheter un produit ou un service »¹⁶.

Les objectifs de la publicité ont pour tâche de provoquer des ventes supplémentaires et de remplir leur mission de communication : informer et convaincre le consommateur.

❖ Les médias

On appelle support tout vecteur de communication publicitaire, et média l'ensemble des supports qui relèvent d'un même mode de communication¹⁷.

On identifie six grands médias : presse, télévision, radio, affichage, cinéma et l'internet.

¹⁵ LEVY. J, LENDREVIE. J, LINDON. D, "Mercator". In: C. DEMEURE, « Marketing, aide-mémoires », DUNOD, 6^{ème} Edition, Paris, 2008, P 289.

¹⁶ PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, NICOLAS. J.L, op.cit, P 407.

¹⁷ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, op.cit, P 672.

B. La communication hors média

La publicité demeure l'outil principal de la communication commerciale mais, à ses côtés, se sont développées toutes sortes d'actions qui n'utilisent pas le canal des médias. Ses actions jouent le rôle de complément de la publicité. La communication forme un tout que l'on ne peut dissocier et on veillera plus particulièrement à la cohérence de tous les moyens utilisés et leur programmation dans le temps. On peut distinguer plusieurs outils : les relations publiques, le marketing direct, la promotion des ventes.

❖ Les relations publiques

« Les relations publiques sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement »¹⁸. Elles peuvent se voir attribuer différents types de mission :

- Aider au lancement des nouveaux produits ;
- Aider au positionnement d'un produit arrivé à la maturité ;
- Accroître l'intérêt pour une catégorie de produit ;
- Défendre des produits qui ont rencontré.

❖ Le marketing direct

« Le marketing direct est une communication direct aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction »¹⁹. Il offre beaucoup d'avantages au client. L'achat à distance, représente un gain de temps et permet d'avoir accès à une offre large de produits.

❖ La promotion des ventes

« La promotion des ventes est un ensemble de techniques provoquant une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes d'un bien, par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou aux consommateurs »²⁰. Elle a pour objectif de stimuler l'efficacité de la force de vente et des revendeurs et de susciter les achats des consommateurs au moyen d'opérations, limitées dans le temps, permettant soit de diminuer le prix du produit, soit de modifier la valeur globale de l'offre.

On peut diviser la promotion en trois grandes parties, en fonction des cibles visées :

- **La promotion destinée à la force de vente** : qui correspond aux techniques de stimulation utilisées auprès des vendeurs ;

¹⁸ Idem. P 702.

¹⁹ KOTLER. P, et autres, « Marketing Management », Pearson Education, 13ème Edition, Paris, P 682.

²⁰ LASSEGUE. P, « Gestion commerciale ». In: PIERRE HELFER. J, et al, « Marketing », Vuibert, 11^{ème} Edition, Paris, 2009, P 290.

- **La promotion distributeurs** : qui permet de modifier l'attitude des distributeurs envers un produit pour les inciter :
 - A acheter le produit (parfois même à le stocker) ;
 - A le vendre.
- **La promotion consommateurs** : qui permet :
 - De pousser un produit vers les consommateurs ;
 - De le leur faire acheter.

1.4.4. La politique de distribution

Après le produit, son prix et sa communication, il faut maintenant choisir sa distribution.

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »²¹.

Pour créer de la valeur, il faut disposer de circuit de distribution performant afin que les produits et services soient à la portée des clients visés.

Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise est celle de son réseau.

« Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. En fonction du nombre d'intermédiaire on peut être direct (ou ultra courts), courts ou longs »²².

On peut définir le circuit de distribution comme : « un ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs »²³. Tout circuit se caractérise par une longueur.

A. La longueur des circuits de distribution

On mesure la longueur d'un circuit au nombre d'intermédiaires qui le constituent :

- **Pas d'intermédiaire** : on parle alors d'une distribution directe, dominé dans des économies rurales peu développées, sans moyen de transport ;
- **Un seul intermédiaire** : le circuit de distribution est court où un distributeur est le seul intermédiaire entre le producteur et le client ;
- **Plusieurs intermédiaires** : on parle plutôt d'un circuit long ce sont des circuits traditionnels, les producteurs traitent avec les grossistes, qui travaillent chacun avec de multiple détaillant.

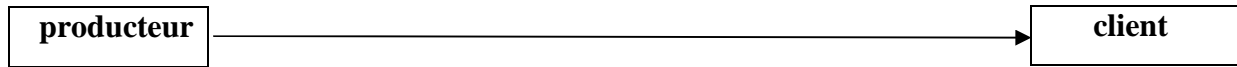
²¹ DEMEURE. C, op.cit, P 169.

²² HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2000, P 239.

²³ KOTLER. P, et al, op.cit, P 530.

Les figures suivantes permet de synthétisé ces trois types de circuits :

Figure N°01 : circuit direct



Source : LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing », DUNOD, 9^{ème} Edition, Paris, 2009, P 374.

Figure N°02 : circuit court



Source : Idem. P 347.

Figure N°03 : les circuits longs



Source : LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, op.cit, P 374.

Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients des réseaux directs et indirects.

Tableau N°01 : les avantages et inconvénients des réseaux

Type de réseau	Avantages	Inconvénients
Direct	-Uniformité du mode de distribution des produits, -Couverture de marché, -Spécialisation des commerciaux, du management.	-Coûts de structure lourds (gestion du personnel, des points de vente), -Réseau pas toujours adaptés lors de l'apparition de nouveaux produits, nouveau marchés : difficultés d'adaptation.
Indirect	-Faibles coûts de structure, -Adaptation plus rapide à la couverture du marché, -Meilleure souplesse du réseau, -Diversification plus facile, -Dynamisme des adhérents.	-Difficulté de trouver de bons distributeurs, -Besoins de fidélisation, -Risque de conflits si coexistence avec un réseau direct, -Problème de relais de l'image de l'entreprise, -Nécessité d'animation.

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 240.

B. Le choix du réseau

La sélection du réseau de distribution est une décision importante pour l'entreprise, l'adoption d'une forme doit être faite en fonction des plans de développement et de la situation de l'entreprise à l'instant T.

Ainsi, il faut choisir un style de distribution dans le but de rechercher la meilleure solution pour :

- **Satisfaire la clientèle** : il s'agit de fournir aux clients des services qui sont en adéquation avec leur besoins (service après vente, délai de livraison..... etc.).
- **Optimiser les coûts** : il faut savoir gérer les coûts. La distribution est plus coûteuse pour le producteur en fonction du nombre de clients, de la fréquence de livraison ou de type de produit. De même, si l'entreprise opte pour un réseau de distribution indirect, elle doit former une force

de vente spécifique pour l'animation du réseau, et elle doit vérifier que la marge prise par la distribution sur son produit n'est pas supérieure aux coûts que représente une force de vente directe²⁴.

Pour choisir un type ou plusieurs canaux de distribution il faut suivre les neuf critères suivants :

- Selon les objectifs de croissance (pénétration forte du marché, par exemple), de rentabilité et d'image ;
- Selon les besoins ou comportements des clients ;
- Selon le type et les caractéristiques du produit ;
- Selon l'image et le positionnement ;
- Selon les clients visés ;
- Selon les concurrents ;
- Selon les canaux eux-mêmes ;
- Selon les coûts et la rentabilité ;
- Selon les risques de conflits futurs.

C. L'audit du réseau de distribution

Pour suivre les changements du marché, être à l'écoute de ses clients, connaître l'impacte de ses action menées auprès de ces derniers, les responsables commerciaux doivent faire un audit du réseau. L'objectif de l'audit est de connaître la réaction des clients face à l'image de l'entreprise, du service accordé par les vendeurs....etc. Cela va permettre aux dirigeants d'adapter la meilleure organisation afin d'optimiser le réseau.

❖ Les méthodes de l'audit

Elles se présentent sous deux aspects :

A. Les méthodes qualitatives

Elle se fait auprès des clients et des vendeurs :

- **Auprès des clients** : on contacte les clients soit par téléphone ou bien par courrier, par l'entreprise ou par les distributeurs, afin d'avoir des informations du service rendue, du la vente, dans le but d'évaluer la qualité du contact, connaître les défaillances, et apporter des solutions ;

²⁴ Idem. P 238.

- **Auprès des vendeurs** : les réunions de ventes, les entretiens individuels, c'est le moment où les vendeurs s'expriment sur leur rapport avec les clients, et les obstacles rencontrés sur le terrain, en proposant des solutions adaptées.

B. Les méthodes quantitatives

Les tableaux de bord remplis par les vendeurs, permettent d'analyser les ventes par produit, circuit de distribution, et par vendeur. Cette analyse permet de connaître quel réseau le mieux adapter, afin d'apporter des améliorations, compte tenu des contraintes financières de l'entreprise et les attentes des clients.

1.5. Le marketing-mix et la force de vente

La force de vente occupe une place mal définie dans le marketing-mix. Nous pouvons dire que la distribution et la communication les deux sont assignés à la force de vente.

En effet, les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assure la liaison physique entre l'entreprise et le marché final. Ce premier point de vue considère donc les vendeurs comme des distributeurs.

La force de vente liée surtout à la variable communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente, le vendeur doit aussi collecter les informations sur les produits de la concurrence, sur les clients (communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de son entreprise²⁵.

Section 02: Les concepts clés de la force de vente

La vente est indispensable à toutes entreprises. Elle est réalisée par une équipe de personnes, et elle se situe au terme du processus commercial. C'est elle qui est en relation avec les clients, de sa compétence dépend la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

2.1. Définition de la vente

« La vente est une activité commerciale permettant de mettre les produits de l'entreprise sur le marché »²⁶. Elle représente ainsi la cession d'un bien ou d'un service en échange généralement d'une somme d'argent entre le vendeur et l'acheteur.

2.2. Définition de la force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact direct avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »²⁷.

²⁵ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « Mercator », DUNOD, 8^{ème} Edition, Paris, 2006, P 447.

²⁶ LENDREVIE. J, et al, « Mercator », Edition Dalloz, 7^{ème} Edition, Paris, 2003, P 660.

²⁷ Idem. P 1098.

Ainsi elle peut représenter « un réseau de vente ou encore équipe de vente, divisée en ensemble du personnel chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »²⁸.

Nous constatons alors que la force de vente peut être prise comme l'ensemble d'acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs.

2.3. La composition de la force de vente

La force de vente peut se composer des éléments suivants :

2.3.1. Le vendeur

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

Le terme « vendeur » désigne des réalités professionnelles très diversifiées. Il exerce donc de nombreuses dénominations qui sont :

- **Délégué commercial** : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produits de l'entreprise auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commande ;
- **Ingénieur commercial** : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. (exemple : secteur informatique) ;
- **Technico-commercial** : lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence ;
- **Promoteur des ventes** : il visite les acheteurs assure la promotion des produits.

2.3.2. Le chef des ventes

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

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

²⁸ CHEROUZ. Y, « Le marketing étude et stratégie », Edition Ellipses, Paris, 2003, P 699.

2.3.3. Le directeur des ventes

Est en relation avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les référencements avec les centrales d'achats. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise ; comptes clés, comptes nationaux, grands comptes.

2.3.4. Le directeur commercial

« Il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de se fait au sommet de la direction commerciale »²⁹. Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise, propose des actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

2.4. Les types de force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente au quel elle doit recourir. Plusieurs typologies existent, elles se diffèrent selon les critères retenus par chacune.

2.4.1. Selon leurs rôles commerciaux : on peut distinguer deux grandes catégories de vendeurs :

A. Les vendeurs sédentaires

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

B. Les vendeurs itinérants

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

Malgré la diversité des situations des vendeurs, on peut dégager les postes classiques suivants :

²⁹ JACQUES MACHURET. J, et al, « COMMERCIIATOR », Inter Edition, Paris, 1994, P 503.

- **Les preneurs d'ordre** : ils ont pour rôle de passer dans le secteur de vente pour enregistrer les commandes préparées par les commerçants et qui parfois livrent les marchandises ;
- **Les chauffeurs-livreurs-preneurs d'ordre** : leur rôle consiste en la livraison de la marchandise et à prendre la commande ;
- **Les prospecteurs** : découvrir de nouveaux clients est la tâche essentielle des prospecteurs, ils préparent aussi le travail des représentations ;
- **Les technico-commerciaux** : la nature des produit qu'ils vendent exige à cette catégorie de vendeurs une augmentation plus technique que commerciale, les technico-commerciaux peuvent aussi assurer l'installation et le service après vente (SAV) ;
- **Les visiteurs ou délégués** : on les retrouve surtout dans les professions médicales, leur rôle est de présenter les produits aux clients (médecins) et surtout les informer et les conseiller afin que ceux-ci préservent les produit du laboratoire concerné ;
- **Les télévendeurs** : ils ont pour rôle de vendre et de prendre des commandes par téléphone et prospection à partir de banque de donnée et traiter les problèmes du SAV ;
- **Les marchandises ou promoteurs marchandises** : ils consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion du linière des distributeurs et à la mise en avant des produit de l'entreprise ;
- **Les négociateurs** : leurs objectifs sont de négocier la vente et ses conditions ;
- **Les vendeurs en magasin** : leurs rôles sont de recueillir et de vendre ;
- **Les vendeurs proprement dits ou représentants** : qui doivent prospecter leur zone d'activité, connaître leurs produits et ceux de la concurrence, argumenter et conclure la vente, suivre leurs clients ;
- **Le chef de vente** : qui fixe les objectifs des vendeurs, coordonne et contrôle les activités d'une équipe de vente ;
- **L'inspecteur de vente** : qui supervise l'activité des vendeurs et qui est sous l'autorité du chef de vente.

2.4.2. Selon leurs statuts juridiques : on peut distinguer deux grandes catégories de vendeurs :

A. La force de vente propre

Est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun). Celles-ci orientent leurs activités en fonction de ses objectifs.

Ils sont salariés, donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

B. La force de vente déléguée

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complément autonome ; il s'agit des voyageurs-représentant-placier (VRP multcartes, de l'agent commercial.

C. La force de vente indépendante

Appelé aussi les représentants indépendants de l'entreprise, ce sont les agents commerciaux, les commissionnaires et les courtiers. Il y a des différences entre eux. Les commissionnaires agissent en leur nom, alors que les agents agissent au nom de l'entreprise mandante ; les courtiers ont un rôle parfaitement occasionnel et mettent en rapport un offreur et un demandeur. Aucun d'entre eux n'est salarié de l'entreprise productrice.

- **Les commissionnaires** : ils négocient les produits dans le cadre d'un contrat de commission, ils achètent et vendent des marchandises pour le compte de l'entreprise ;
- **Les agents commerciaux** : ils exercent leurs professions de façon indépendante, ils négocient les ventes pour le compte d'une ou plusieurs entreprises et ils sont payés par commission ;
- **Les courtiers** : ce sont des intermédiaires entre l'entreprise et les acheteurs, c'est-à-dire, ils mettent en relation l'entreprise qui propose ses produits à la vente et les acheteurs éventuels et ils reçoivent une commission.

2.5. Le rôle de la force de vente

L'action de vente intervient tout au long d'un processus que l'on peut décrire en quatre phases³⁰ :

³⁰ PIERRE HELFER. J, et al, op.cit, P 390.

2.5.1. La prospection

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

2.5.2. La vente

L'activité du preneur d'ordre paraît plus mécanique, plus régulière, aussi la compétence exigée est d'un autre ordre. À la limite, il n'est même pas nécessaire de connaître parfaitement le ou les produits vendus.

Un représentant peut avoir sur son catalogue plusieurs dizaines voire plusieurs centaines de produits. L'important est de maintenir un bon contact avec le client, à la fois chaleureux et professionnel. Son rôle n'est pas de forcer la décision, mais simplement d'enregistrer les commandes suscitées par d'autres.

2.5.3. Le service

Une troisième catégorie de tâches est constituée par l'ensemble des services que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. Les « promoteurs » ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme. Ce sont, par exemple, les responsables du service après-vente dans une entreprise de biens de production. Le moyen le plus efficace pour gagner la fidélité d'un client est de lui assurer un service après-vente de bonne qualité.

2.5.4. La remontée de l'information

La force de vente joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing et vecteur de communication.

Elle doit être à la fois :

- Le support de communication de l'entreprise ;
- Le prospecteur assurant les revenus futurs de l'entreprise ;
- Le sondeur des décisions d'achat, de marché et des besoins ;
- Le conseiller-expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux les solutions les mieux adaptées.

La remontée d'information correspond à la veille concurrentielle par laquelle les équipes de vente signalent à l'entreprise la présence chez les clients des produits concurrents.

Section 03 : La mise en place de la force de vente

La mise en œuvre de la force de vente nécessite un ensemble d'activité dont les principales seront examinées dans cette partie. Il s'agit de définir d'abord ses objectifs, de déterminer la structure de la force de vente et de définir enfin la taille de celle-ci.

3.1. Les objectifs de la force de vente

Consistent à définir les rôles de la force de vente, compte tenu de la stratégie marketing pour laquelle l'entreprise a opté. Ainsi, des objectifs de pilotage sont destinés à préparer l'action détaillée de la force de vente, notamment en fixant les résultats à obtenir, les ventes à réaliser et donc la performance attendue de l'équipe de ses différents membres.

Il existe deux types d'objectifs : qualitatifs et quantitatifs :

- A. Les objectifs quantitatifs :** c'est les objectifs qui sont chiffrables, c'est-à-dire faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'applications suivants :
- **Les ventes :** augmenter les quantités vendues ou l'augmentation du chiffre d'affaires ;
 - **Les marges :** maintenir le taux de marge à un taux fixe et maintenir le taux de remise accordé à un seuil minimum ;
 - **Les clients :** gagner plus de clients potentiels ;
 - **La prospection :** fixer un nombre de prospections par période ;
 - **L'organisation :** minimiser les frais et coûts durant sa démarche.
- B. Les objectifs qualitatifs :** c'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivant :
- **L'image de marque de l'entreprise :** améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé ;
 - **Les services clients :** optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
 - **Les réseaux commerciaux :** animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution ;

- **Le suivi des contrats** : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser ;
- **La gestion compte clients** : garder contacte 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.

3.2. La détermination de la structure de la force de vente

La structure de la force de vente est le mode d'organisation de ses éléments. Celle-ci accroît la taille des secteurs et modifie la capacité optimale de l'effort de vente du vendeur.

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte³¹.

3.2.1. La structure par zone ou secteur géographique

C'est la structure la plus naturelle, elle est basée sur le principe : un vendeur égale un secteur. L'entreprise découpe son territoire selon la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est le représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels. L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de ventes 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.

❖ Ses avantages

Le vendeur a une zone d'action bien délimitée, ce qui permet d'évaluer facilement ses résultats et ses performances, d'où une comparaison directe avec les standards. Le vendeur habitant souvent dans la zone qui lui est affectée, les frais de déplacement sont réduits, le suivi de la clientèle plus régulier, dans ce cas, le concept de vendeur « gestionnaire de son secteur » est plus facilement accepté.

³¹ ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212.

❖ Ses limites

Cette méthode de répartition des vendeurs n'est préférable qu'en cas du nombre réduit des produits de l'entreprise et surtout quand les clients ont le même type de besoins.

3.2.2. La structure classique : généralement, elle se devise en structure par produit et structure par marché ou type de client³².

A. La structure par produits

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Cette manière d'organisation est l'affaire des grandes firmes qui disposent d'une variété de produits et de clients, et qui allouent un grand budget à la force de vente.

Une telle structure peut également être adoptée lorsque les prospects sont différents ou ont des comportements d'achat différents.

❖ Ses avantages

La possibilité de mieux s'imposer face à la concurrence (le vendeur est armé pour emporter la commande en cas de comparaison approfondie d'offres concurrentes) et le vendeur n'est pas tenté de faire des choix entre les produits (cas des gammes trop étendues). Cette méthode a aussi le mérite de faire adapter la force de vente aux actions de la concurrence par le biais de la spécialisation, mais elle est très coûteuse (autant de commerciaux que de produits,... etc.).

❖ Ses limites

La limite majeure de cette structure est son coût, en raison de frais de déplacement qui reste important ainsi que la limitation de l'impact commercial du vendeur pour l'ensemble des produits de l'entreprise (chaque représentant risque de se sentir cloisonné en ayant l'impression de travailler pour une maison différente). Certains acheteurs n'aiment pas avoir des interlocuteurs différents chez un même fournisseur (cas d'un client multi-produits).

B. La structure par marché ou type de client

Il y a des entreprises qui appliquent la technique de la segmentation et répartissent leur force de vente selon le type de clients ou de marchés. A chaque 'segment' d'acheteurs bien déterminés est affecté un vendeur ou un groupe de vendeurs. Cette méthode est bien adaptée à la philosophie générale du marketing qui préfère l'orientation vers le client. L'entreprise classe les clients par secteurs d'industries, par taille ou selon le processus d'achat adopté.

C'est une bonne segmentation qui permet de s'approcher de leurs besoins. Mais la multiplicité de ceux-ci peut rendre l'opération très coûteuse.

³² Idem. P 211.

❖ Ses avantages

Meilleure connaissance du comportement d'achat de la clientèle appartenant à un même marché, et meilleure connaissance des clients ayant une fonction ou une structure similaire (grossiste, etc.).

❖ Ses limites

Certains clients ont des activités multi marchés et sont difficiles à classer, d'où le risque de conflit entre les vendeurs, manque d'homogénéité géographique : clients couvrant une zone différente de celle du vendeur, couvrant différentes catégories de magasins (entreprise a succursales multiples) et coûts supplémentaires.

3.2.3. La structure par importance de certains clients-clés

Cette structure permet de confier les négociations les plus difficiles aux meilleurs négociateurs. Elle est utilisée pour les produits grands publics et les produits industriels. Le danger ici est que le négociateur a la quasi-totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les limites d'une telle structure sont : la difficulté de trouver les négociateurs, la difficile coordination avec le reste de l'équipe. Ce qui est une situation dangereuse.

3.2.4. La structure multiple

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produit à de nombreux type de client dans une vaste région géographique, elle a la possibilité de structurer sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation³³.

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produit et marchés.

3.3. Les statuts de la force de vente

Il existe différents statuts pour désigner le vendeur :

3.3.1. Le voyageur-représentant-placier (VRP)

Les VRP sont une catégorie à part, regroupant les intermédiaires de commerce salariés, visitant la clientèle de leur employeur située dans une zone géographique déterminée.

Leur rôle correspond, à la prospection de la clientèle, à la réception des commandes de celle-ci pour le compte de l'entreprise. Ils servent d'intermédiaire entre la production et la distribution.

³³ ZEYL. A, DAYEN. A, op.cit, P212.

Nous distinguons deux types de V.R.P :

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

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

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exercer de façon exclusive et constater la profession de V.R.P ;
- Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte ;
- Etre lié à son employeur par des engagements déterminés : les produits à commercialiser ; les catégories de clients, le secteur attribué³⁴.

3.3.2. L'agent commercial

L'agent commercial est une personne physique ou morale, un mandataire chargé de négociation et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autre agents commerciaux.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Exercer sa profession de façon indépendante ;
- Organiser librement son activité ;
- Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires ;
- Etre payé par commission³⁵.

3.3.3. Les vendeurs non statutaires (salarié de droit commun)

Liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés. A ce titre, ils bénéficient de la sécurité sociale et les conflits individuels du travail sont réglés devant le conseil des responsables.

Le tableau suivant peut résumer d'une manière générale les avantages et inconvénients de chaque statut pour l'entreprise.

³⁴ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 232.

³⁵ Idem. P234.

Tableau N°02 : les avantages et les inconvénients de différents statuts pour l'entreprise

Statut	Avantages	Inconvénients
Agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> -Une rémunération uniquement en fonction des résultats. -Pas des charges sociaux à payer. -Pas de remboursement de frais de déplacement, ni de frais de vie et d'hébergement. -La clause de non concurrence (2 ans). 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas ou peu de subordination. -Un contrôle difficile. -Surtout s'il engage du personnel. -Ou lorsqu'il travaille pour plusieurs entreprises. - Les indemnités de rupture de contrat et autre indemnités.
VRP multcartes	<ul style="list-style-type: none"> -Une rémunération en fonction des résultats. -Pas de remboursement de frais. -Un vendeur rapidement opération. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de lien de subordination. -La difficulté de lui demande. -Un contrôle assez difficile. -La couverture sociale à la charge de l'employeur. -Les indemnités de clientèle en cas de résiliation de contrat.
VRP exclusif	<ul style="list-style-type: none"> -Le lien de subordination. -Le contrôle de son activité. -Ne travail que pour une seule entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -La difficulté de modifier le secteur et/ou les conditions de rémunération. -Un mix de rémunération parfois compliqué. Un salaire minimum légal. -La couverture sociale et le remboursement des frais. -Les indemnités de rupture.
Vendeur salarié de droit commun ou représentant non statutaire	<ul style="list-style-type: none"> -L'existence d'un lien de subordination. -La possibilité d'employer le commercial à d'autres tâches que la vente itinérante. -La possibilité de modifier les conditions d'exécution du contrat. -L'absence de clause d'indemnité de clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> -La rémunération comprenant en génération une partie fixe importante. -La difficulté pour le motiver à moins de mettre en place un système de primes. -L'existence d'un minimum garanti, le SMIG. -Le respect des conventions collectives. -La prise en charge des frais engagés.

Source : CHEROUZ. Y, « Le marketing étude et stratégie », Edition Ellipses, Paris, 2003, P 730.

3.4. La taille de la force de vente

La force de vente constitue la première de front sur le marché de toute entreprise. Il s'agit de déterminer la taille optimale de la force de vente d'une entreprise, à savoir celle qui lui permettra d'obtenir une bonne couverture de sa zone d'activité et de rentabiliser son activité commerciale. La détermination de la taille optimale de la force de vente n'est pas facile, tenons compte des critères à prendre en considération. Ces critères sont ; la clientèle à atteindre, la couverture du marché visée par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs.

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

On peut les regrouper autour de ces deux idées, la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et l'analyse marginale.

A. la méthode basée sur la charge de travail

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

- **Trop de vendeur :** 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 (commissions faibles). Cette situation entrain un risque de rotation importante.
- **Trop peu de vendeurs :** l'entreprise risque de perde 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 la vente est résultat d'un rapport entre le nombre de visite à effectuer pour rencontre les clients et prospects et le nombre de visite que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées. En effet, par une année, la taille de la force de vente peut ce calculer comme suit :

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

Pour calculer ce ratio, il est primordial de bien connaitre la clientèle que l'on souhaite toucher et le potentiel de visites réalisables par vendeur.

Le tableau suivant, présente avec plus de détails la méthode à suivre pour calculer la taille de la force de vente selon la charge de travail.

Tableau N°03 : la taille de la force de vente d'un secteur

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

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 72.

B. L'analyse marginale

Une entreprise recrute un vendeur supplémentaire tant que le revenu marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu pour son utilisation.

D'après le principe même du raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte (voir

tableau N°04). Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution du coût et celle des bénéfices de la force de vente.

Tableau N°04 : la détermination de la taille optimale de force de vente par l'analyse marginale.

Nombre de vendeurs	Coût de vente		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	marginal	total	Marginal	
1	35 000		70 000		
2	50 000	15 000	95 000	25 000	10 000
3	67 000	17 000	115 000	20 000	3 000
4	79 000	12 000	127 000	12 000	0
5	96 000	17 000	144 000	17 000	0
6	113 000	17 000	156 000	12 000	-5 000

Source : HELFER. J, ORSONI. J, op.cit, P 388.

On constate qu'à partir du quatrième vendeur, le profit net est nul. L'entreprise doit donc embaucher trois vendeurs. En ajoutant un quatrième ou un cinquième vendeur, le bénéfice net n'augmente pas, mais la "surface commerciale" et la part du marché seront accrues. L'entreprise doit donc accepter de recruter des vendeurs qui apparaissent, au départ, non rentables, mais qui peuvent obtenir de bons résultats avec le temps (selon leur formation, leur expérience accumulée, les supports dont ils vont disposer ...).

Conclusion

A travers ce premier chapitre, on peut dire que la force de vente assume le lien entre l'entreprise et ses clients. Dans plusieurs cas, le vendeur est l'entreprise et c'est lui qui l'alimente en informations sur le marché.

Il convient à ce stade de mettre le point sur la gestion de la force de vente, avec ces différentes étapes, et c'est l'objet du deuxième chapitre.

Chapitre 02

Le management de la force de vente

Introduction

« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficace des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle »¹.

En premier lieu, nous abordons les différents aspects concernant le recrutement des vendeurs, le profit du vendeur, la recherche et la sélection des candidats ensuite nous présentons des généralités sur la formation de la force de vente.

Dans un deuxième volet, nous présentons les composants d'un système de rémunération, ainsi que leurs avantages et inconvénients, par la suite, nous mettrons la lumière sur l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Pour cela nous avons réparti ce deuxième chapitre en trois sections, représentant les différentes étapes de la gestion de la force de vente.

Section 01 : Le recrutement de la force de vente

Avant y de commencer à chercher un vendeur l'entreprise doit connaître la fonction du poste à combler, l'analyse des tâches consiste à définir les activités, les responsabilités, les conditions de travail et les exigences d'un poste.

1.1. Définition de recrutement

« Le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer des candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche de candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa candidature »².

C'est une étape très importante dans la démarche marketing de l'entreprise car la sélection des meilleurs vendeurs (niveau de formation initiale élevé, aptitudes à exercer le métier de vente) est essentielle pour son avenir.

« Recrutement de bons commerciaux constitue pour une entreprise un gage de productivité de rentabilité et de développement »³. Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important,

¹DEMEURE. C, « Marketing », Edition DALLOZ, Paris, 1996, P 256.

²GUAY. R, LACHANCE. Y, « La gestion de l'équipe de vente », Gaëtan Morin éditeur, Paris, 1999, P 230.

³DEMEUR. C, op.cit, P 256.

le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement, de formation et du manque à gagner résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente.⁴

Pour réussir l'opération du recrutement, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes :

1.2. L'évaluation des besoins

Le renouvellement du personnel commercial d'une entreprise se fait pour les raisons suivantes :

1.2.1. La rotation du personnel (turn-over)

Les raisons de la rotation du personnel sont⁵ :

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

1.2.2. Le besoin des compétences nouvelles

Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car⁶:

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins (financement, service après-vente, aide à la vente.....) ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisés dans les activités commerciales ;
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

1.2.3. Le développement ou la création d'entreprise

Une entreprise en création doit recruter pour constituer une équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés, qui pourront accompagner son développement, conquérir des parts de marchés.

⁴ HAMON. C, et al, op.cit, P 243.

⁵ Idem. P 242.

⁶ HAMON. C, et al, op.cit, P 242.

1.3. L'analyse des besoins

Le responsable commercial réfléchit au contenu du poste à occupé (définition de fonction) et déterminer les qualités nécessaires au candidat éventuel (profil du vendeur).

1.3.1. La définition de fonction

C'est la première étape dans tout processus de recrutement, elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutement et elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

- **Fonction (rôle ou mission) :** il s'agit d'une brève description du poste ;
- **Les principales responsabilités (attributions) :** c'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent ;
- **Liaisons (positionnement dans la structure) :** il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

Cette définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évaluation dans l'entreprise.

1.3.2. Le profil de vendeur

« Le profil est la traduction en termes de compétence (savoir-faire) et de comportements (savoir-être), des caractéristiques du poste à pourvoir »⁷.

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur⁸ :

- **L'adaptabilité :** capacité à s'intégrer au cadre de travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise ;
- **L'empathie :** capacité à se mettre à la place des clients pour comprendre leur réaction ;
- **L'efficacité :** capacité d'obtenir les résultats escomptés ;

⁷ HAMON. C, LEZIN. P et TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 3^{ème} Edition, Paris, 2002, P 192.

⁸ ZEYL. A, DAYAN. A, « Force de vente : direction, organisation, gestion », Edition d'Organisation, 3^{ème} Edition, Paris, 2003, P 232.

- **Les qualités physiques** : (la jeunesse, l'aspect vestimentaire, un grand dynamisme....) ;
- **Les qualités morales et intellectuelles** : (sociabilité et goût de contact, faculté d'initiative et d'autonomie, une grande confiance en soi, intelligence, patience, intégration et solidarité, sens d'organisation (ordre, méthode, esprit d'équipe.....) ;
- **L'expérience** : pour certaines entreprises, les vendeurs avant d'être recrutés doivent justifier de grandes qualités professionnelles.

1.3.3. La recherche des candidats

Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la direction commerciale ou à la direction des ressources humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué) ou combiner entre ces modes d'actions.

Plusieurs procédés de recrutement s'offrent à l'entreprise :

- Les petites annonces-presse ;
- Les petites annonces Internet ;
- La cooptation ;
- Les salons de recrutement ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires ;
- Les bureaux de recrutement ;
- Les candidatures spontanées ;
- Les chasseurs spontanés ;
- Les chasseurs de têtes.

1.4. La sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, l'entreprise constitue une présélection. Après le tri les candidats sont convoqués à divers entretiens et tests. Elle s'effectue en trois étapes :

1.4.1. Le tri des candidats

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à constituer trois catégories⁹.

⁹ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 252.

- Les candidats à convoquer pour entretien ;
- Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- Les autres, en attente, alimentent un fichier et seront contactés éventuellement.

1.4.2. Les entretiens

L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu'un candidat soit soumis à plusieurs entretiens (avec le responsable des ressources humaines, un psychologue, un responsable de service ou de département....).

L'entretien peut prendre la forme d'un entretien non directif, laissant libre cours au candidat pour sa présentation¹⁰.

Le candidat devra détailler ses réponses en trois parties :

- La description du contexte et des circonstances ;
- Ses actions, choix et décision ;
- Les résultats obtenus.

La fiche d'entretien permet de vérifier la motivation pour le poste et de vérifier certaines qualités importantes dans la fonction commerciale¹¹

- La présentation générale ;
- L'élocution et la capacité de convaincre ;
- L'expérience professionnelle ;
- Les motivations personnelles.

1.4.3. Les tests éventuels

Ils permettent d'évaluer les compétences, les attitudes, la personnalité d'un sujet (test d'aptitude, d'intelligence, de personnalité, professionnels....). Par exemple invention de la personnalité du vendeur (IPV).

¹⁰ LETHIELLEUX. L, « L'essentiel de la gestion des Ressources Humaines », l'extenso 5^{ème} Edition, Paris, 2011, P 67.

¹¹ CHARON. G, HERMEL. L, « La vente la nouvelles donne des forces de vente », ECONOMICA, Paris, P 108.

1.5. L'intégration des nouveaux vendeurs

Nous avons, la décision, la proposition, l'accueil.

1.5.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur¹².

1.5.2. La proposition

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction...)¹³.

La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

1.5.3. L'accueil

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise sont décisifs et doivent être organisées par les responsables commerciaux¹⁴.

A. La préparation de l'accueil

L'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : bureau, carte de visite, véhicule, téléphone, documentation produits-clients...etc.

B. Les premiers jours

Le nouveau vendeur a l'occasion de visiter l'entreprise, de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques. Il bénéficie éventuellement d'un séminaire d'intégration.

1.5.4. L'intégration

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est à dire

¹² PERETTI. M, « Ressources humaines », Vuibert 11^{ème} Edition, Paris, 2007, P 215.

¹³ Idem. P 216.

¹⁴ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 253.

que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation général¹⁵.

Après l'intégration, un bon vendeur doit connaître son entreprise, ses produits tant anciens que nouveaux, ses concurrents, et il doit être au courant aussi des politiques et procédures de l'entreprise.

Pour s'assurer que le nouvel employé satisfasse ses conditions, l'entreprise met une formation organisée et planifiée pour le vendeur.

1.6. Définition de la formation

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »¹⁶.

Quelles que soient les qualités et les connaissances qu'ils possèdent à moment de leur recrutement, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise où ils entrent, une formation¹⁷. Elle est nécessaire, non seulement lors de leur entrée dans l'entreprise, mais aussi en cours de carrière¹⁸.

La formation du personnel constitue un outil essentiel du management des équipes de vente, elle représente un moyen de motivation au même titre que la rémunération, puisque les commerciaux motivés peuvent être plus performants. Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

1.7. Les besoins en formation

Cette phase est essentielle dans l'efficacité globale du processus de formation de la force de vente. Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque, ou améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié. Pour

¹⁵ PERETTI. M, op.cit, P 224.

¹⁶ RAMOND. P, « Management opérationnel, direction et animation des équipes », MEXIMA, 2^{ème} Edition, Paris, 2002, P 143.

¹⁷ LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « Mercator », DUNOD, 8^{ème} Edition, Paris, 2006, P 456.

¹⁸ DELERM. S, HELFER. J, ORSONI. J, op.cit, P 210.

cela le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des commerciaux. Et à prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs.

1.7.1. L'analyse des résultats des vendeurs

L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :

A. L'analyse des ventes : on mène une analyse :

- **Par type de client :** sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il le plus fort taux de succès lors de ses visites? L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, conditions de livraison (la disponibilité des produits en stocks a-t-elle été vérifiée?, conditions des règlements et de remises).
- **Par type de produits :** le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume. Dans le second cas le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation de stock de ses clients.
- **Par vendeur :** les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre. Si non : le problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée. Si oui : la clientèle visitée est-elle la bonne cible? Les produits proposés sont-ils adaptés à cette clientèle? Le problème est d'avantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

B. L'analyse des rapports de visite

L'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retours, commandes annulées, retards,...etc. On évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter, le chiffre et la marge ainsi déterminés si on a rapproché de coût de la formation envisagée.

C. L'analyse des ratios d'activité

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

D. L'analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités

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

- Le vendeur consacre-t-il assez de temps à la vente ? (il suit un contact client : préparation et exploitation des contacts...etc.)
- Le travail administratif est-il trop lourd ?
- Le vendeur est-il bien organisé dans son travail ?
- Dans l'exploitation de sa clientèle, a-t-il tendance à visiter toujours la même cible de clientèle pour ne pas perdre du temps (l'entreprise rate alors des ventes potentielles), ou bien à la dispersion (petite commande non rentable) ?

1.7.2. Etre Attentive des vendeurs

La simple analyse des résultats donne un début d'indication sur les besoins en formation.

Une consultation des vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes. En effet, ils peuvent obtenir des bons résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs sans avoir le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection sur un ensemble de raisons qui peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire de nombreux besoins de formation.

1.7.3. La mise en oeuvre de la formation

A l'issue du diagnostic, les programmes de formation sont élaborés par le responsable de la formation.

1.7.4. Le contenu de la formation de la force de vente : La formation porte sur trois domaines¹⁹: les produits vendus, l'entreprise et le marché, les techniques de vente.

A. Les produits vendus

Le vendeur doit être régulièrement tenu informé de l'évolution de la gamme offerte. Les modifications techniques envisagées, les améliorations sur le plan de l'utilisation, les nouveaux procédés doivent être connus de chacun.

B. L'entreprise et le marché

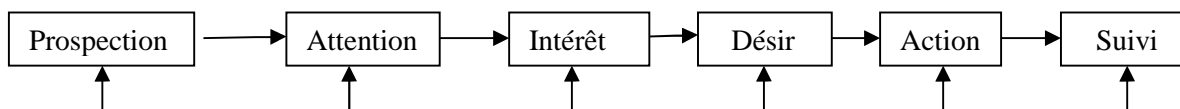
Tous les renseignements généraux sur l'activité de l'entreprise, ses prévisions sur les concurrents, les clients et leurs souhaits à long terme sont utiles. Le représentant efficace sait replacer dans un cadre plus large toutes les informations qu'il a glanées au cours de ses tournées.

¹⁹ Idem. P 210.

C. Les techniques de vente

Il existe de nombreuses techniques pour réussir une vente. Toutefois, d'une façon générale, nous pouvons considérer la vente comme un processus de communication, dont il faut réussir les diverses étapes. Le schéma suivant résume ces étapes de vente.

Figure N°04 : les étapes d'une vente



Source : PIERRE HELFER. J, et les autres, op.cit, P 400.

Le vendeur recherche de nouveaux clients, attire leurs attentions, suscite leurs intérêts ; provoque leurs désirs qui entrainera l'action, enfin, il s'assure que l'achat procure toute satisfaction à l'acheteur.

1.7.5. Les modalités de la formation

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

Ces différentes formules présentent chacune des avantages et des inconvénients (voir le tableau N°05).

Tableau N°05: la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation où les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Coûts plus faibles. - Adaptation plus facile du contenu de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stages adaptés aux besoins. - Spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peut-être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale. - Lien hiérarchique entre formateur et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coûts élevés de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 286.

L'entreprise a pour le fait de choisir une modalité à une autre; peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé puis, ils seront chargés de former leur équipe eux-mêmes.

Des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'auto-formation. Un formateur/tuteur est chargé de suivi et du conseil du commercial.

Lorsque les vendeurs sont très nombreux ou répartis géographiquement, l'entreprise ne peut pas les regrouper régulièrement pour leur présenter les nouveaux produits. Elle utilise dans ce cas des supports d'auto-formation afin de faire passer les informations importantes à ses équipes

Cependant, l'auto-formation ne peut pas être l'unique solution de formation de ses équipes de vente, mais elle est souvent utilisée ponctuellement, particulièrement pour des formations aux produits. Les utilisateurs peuvent conserver les supports et ainsi avoir accès à l'information en permanence. Le tableau suivant nous renseigne sur les principaux avantages et limites de l'auto-formation.

Tableau N°06 : l'auto-formation

Caractéristiques	Les commerciaux se forment eux- mêmes à partir de supports variés (CD-ROM, classeur de formation, sites Internet, réseaux internet...).
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidité de mise en place. - Actualisation permanente des informations reçues. - Gain de temps. - Réduction des coûts.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur de l'organisation (investissement en matériel informatique, création d'outil). - Doit concerner de nombreux vendeurs pour rentabiliser les investissements. - contrôle nécessaire sur la pratique effective d'auto-formation.

Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit, P 287.

1.8. Les moyens à mettre en œuvre par la formation de la force de vente

Il existe plusieurs moyens à mettre en œuvre²⁰ : La lecture et la projection des vidéos, les séminaires et les cours, les discussions en groupe, les démonstrations et les visites.

❖ La lecture et la projection des vidéos

La lecture fait évidemment partie du matériel d'apprentissage de même que la projection des vidéos. Ces moyens simples et peut coûteux peuvent informer efficacement le recrue sur divers sujets comme l'histoire de l'entreprise ou sa mission.

²⁰ GUAY. R, LACHANCE. Y, op.cit, P 275.

En outre, les fiches techniques, les études,...etc. Peuvent jouer un rôle pédagogique dans la formation en renseignant d'avantage les nouveaux représentants sur les produits.

Les vidéocassettes constituent aussi un excellent matériel d'apprentissage. En raison de leur dynamisme, elles sont susceptibles de rendre certains points plus adéquatement que l'écrit.

❖ **Les séminaires et les cours**

Les séminaires et les cours sont des outils d'apprentissage souvent utilisés. Ils permettent, en effet, de transmettre aux recrues diverses connaissances reliées au domaine de la vente.

Ils peuvent être offerts par les spécialistes travaillant dans l'entreprise, ou par des consultants de l'extérieur, suivant les activités d'enseignement qui fait l'objet de la formation.

❖ **Les discussions en groupe**

La formation peut aussi être donnée au moyen de discussions en groupe basé sur des cas ou des mises en situation. Cet outil a l'avantage de solliciter la participation des recrues. Ces derniers seront donc appelés à exprimer clairement leurs solutions ou leurs points de vue vis-à-vis de certains problèmes.

❖ **Les jeux de rôles**

Les jeux de rôles constituent un bon moyen pour les recrues d'appliquer le processus de vente. Un individu jouera le rôle de l'acheteur tandis qu'un autre sera le vendeur. Selon une mise en scène déterminée, le vendeur devra tenter de vendre un produit à l'acheteur²¹.

Cette méthode est particulièrement intéressante lorsqu'on film le tout, car les recrues peuvent par la suite observer leurs comportements et les analyser.

❖ **Les démonstrations**

Les démonstrations constituent un autre moyen efficace. Elles peuvent avoir lieu lors de séances portant sur les connaissances reliées au produit ou encore sur la stratégie de vente.

Les démonstrations permettent aux recrues d'apprécier le fonctionnement du produit dans une situation réelle ou simulée.

²¹LARRY. J, ROBINSON. B, « Les jeux de rôles : une formation pour les vendeurs ». In : GUAY. R, LACHANCE. Y, « La gestion de l'équipe de vente », Gaëtan Morin éditeur, Paris, 1999, P 276.

❖ Les visites

Plusieurs entreprises font visiter à leurs vendeurs les diverses installations de l'organisation, qu'il s'agisse d'usines ou d'entrepôts. Ces visites ont pour but de compléter la formation des recrues au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit. Le fait de mieux connaître les installations de l'organisation, comme les bureaux de recherche, et de pouvoir observer la qualité de l'assemblage d'un produit représenté.

1.9. Les coûts de la formation

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en œuvre et la formule adoptée. En général, on distingue deux catégories de coûts liés à la formation :

A. Les coûts directs

Ils concernent les coûts de la formation elle-même. Ils représentent soit les coûts facturés par un organisme spécialisé, soit le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais d'hébergement, d'organisation et de déplacement.

B. Les coûts indirects

Ils concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente.

1.10. L'évaluation de la formation

L'évaluation des résultats de la formation, c'est l'étape par laquelle on va établir l'impact de la formation sur les vendeurs. Plusieurs critères d'évaluation peuvent être envisagés, tels que la satisfaction des vendeurs à l'égard de la formation, le niveau de réalisation des objectifs de formation et la rentabilité des actions de formation²².

Selon J.M. PERITTI, on distingue trois niveaux de l'évaluation :

- Celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux ;

²² PERITTI. J.M, op.cit, P 436.

- Celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle ;
- Celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

Section 02: La rémunération, la stimulation, et l'animation de la force de vente

La fonction commerciale exercée au contact du client suppose une large autonomie compensée par un suivi attentif des résultats. Le mode de rémunération du vendeur est un des premiers facteurs de son efficacité et de sa contribution au succès général. C'est aussi un facteur d'intégration à l'organisation générale et de fidélité à l'entreprise, à sa culture et à son modèle de développement.

2.1. Définition de la rémunération

« La rémunération est un processus d'échange et de la transaction entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement »²³.

2.2. Les composants d'un système de rémunération

La rémunération des vendeurs peut se composer des systèmes de rémunération directs et indirects.

2.2.1. Les systèmes de rémunération directs : trois éléments de base peuvent être incorporés dans la rémunération des ventes : le salaire fixe, la commission, la prime.

A. Le salaire fixe

Est particulièrement adapté dans le cas où les vendeurs ne dépendent pas directement de l'action commerciale (visite de prescripteurs, produits techniques, ventes longues). Le salaire fixe est souvent complété par d'autres formes de rémunération.

Les responsables commerciaux sont souvent rémunérés par un salaire fixe important, ainsi que par un intéressement sur leurs résultats.

Cette forme de rémunération constitue pour l'entreprise une charge fixe et conditionne le seuil de rentabilité de la force de vente.

²³ Idem. P 292.

B. La commission

Il s'agit d'un pourcentage, fixe et variable, du montant des ventes versé au vendeur. Ce dernier perçoit sa rémunération selon le résultat obtenu, soit sur le chiffre d'affaires, marges réalisées, ou volume de vente.

C. La prime

« La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires »²⁴. Elle est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (chiffre d'affaire globale, marge à réaliser et part de marché, nombre de visite par client) ou qualitatifs (la performance, fidélisation). Il existe différentes primes²⁵:

- Prime de respect de quota ;
- Prime de lancement d'un nouveau produit ;
- Prime de prospection ;
- Prime de respect du budget des frais de vente, etc.

Le tableau suivant synthétise les avantages et les inconvénients par rapports à chaque type de rémunération.

²⁴ ZEYL. A, DAYAN. A, op.cit, P

²⁵ PIERRE HELFER. J, et al, op.cit, P 403.

Tableau N°07 : les avantages et les inconvénients des composants du système de rémunération direct

		Avantages	Inconvénients
S A L A I R E F I X E	Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération non directement liée aux résultats ni aux efforts. - Régularité des revenus, même en cas d'activité saisonnière. - Sécurité quant au niveau de la rémunération. - Simplicité de calcul. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne récompense pas les efforts. - Ne favorise pas l'initiative. - Ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs. - Niveau de salaire forcément limité.
	Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision possible des coûts de vente. - L'entreprise peut imposer aux vendeurs d'autres tâches, (prospection, réalisation d'enquêtes, formation), que la vente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut installer le vendeur dans la routine. - Emousse son initiative. - Peu stimulant. - Nécessite d'autres stimulations. - Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quant les ventes diminuent.
C O M M I S S I O N	Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. - Peut motiver lorsque les produits sont nouveaux, plus difficiles à vendre. - Les tranches du barème peuvent être aménagées en fonction des résultats. - Risque de démotivation si le chiffre d'affaire est très faible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de justice : pour un même résultat, la commission est identique d'un vendeur à l'autre. - Possibilité d'augmenter sensiblement ses gains en fonction d'objectifs personnels.
	Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulation des vendeurs. - Le coût des ventes est en fonction du chiffre d'affaire. - Avec un système de taux progressifs, les taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise. - Système faible si un seul taux de commission. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les vendeurs se plient plus difficilement aux directives. - Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs. - Raisonnement à court terme : les vendeurs peuvent délaisser la prospection. - Difficile de lancer de nouveaux produits.
P R I M E	Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des efforts. - Revenus supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de manipulation du système par la direction. - Calculs parfois complexe.
	Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. - Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de prime par quota peut engendrer des coûts difficiles à supporter. - Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON. C, et al, op.cit, P 186, 194, 197.

2.2.2. Les systèmes de rémunération indirects

Le vendeur est généralement sensible à la qualité des prestations fournies par l'entreprise. Elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération qui ne supporte pas de charges sociales et qui pour le salarié n'est pas imposable. Parmi les systèmes de rémunération indirects, on trouve : les remboursements de frais, l'indemnisation des frais de route.

A. Les remboursements de frais

Les remboursements des frais professionnels ne font pas partie, en principe, de la rémunération. Ils représentent le reversement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité. A ce titre, ils ne sont pas soumis aux cotisations sociales et ne sont pas imposable, l'entreprise peut opter pour :

- Un remboursement au réel (le vendeur bénéficiant des cartes d'essence, d'hôtel ou justifiant ses frais par les facteurs correspondants).
- Un remboursement forfaitaire (kilométriques, repas, nuits d'hôtel, etc.)

Dans ce cas, si l'entreprise accorde des remboursements relativement « généraux », ils constituent indirectement un complément de rémunération. L'entreprise aura souvent le souci de ne pas être trop stricte sur les montants remboursés dès lors que les vendeurs sont performants.

B. L'indemnisation des frais de route

L'indemnisation des frais de route se font dans les deux cas suivants :

- Le vendeur utilise son véhicule personnel et il perçoit dans ce cas des indemnités kilométriques.
- L'entreprise met une voiture à sa disposition.

2.3. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération

Le bon système de rémunération est avant tout celui qui contribue à l'efficacité à terme de l'organisation. C'est celui qui fait le mieux converger les intérêts du vendeur et ceux de son employeurs, qui ne sacrifie pas l'avenir au court terme mais constitue un outil de cohérence et de cohésion.

Le maintien d'une certaine tension chez les vendeurs suppose une modification périodique pour que le système garde son pouvoir motivant, en fonction de priorités du marketing.

Il est toujours stimulant pour un vendeur, d'essayer de nouvelles techniques, d'aborder de nouvelles clientèles et d'assumer de plus larges responsabilités.

Il est essentiel que la direction commerciale adopte une méthode simple d'évaluation du potentiel des secteurs, facile à comprendre par tous les vendeurs. Cette méthode doit reposer sur un maximum de données objectives externes, et prendre en compte les résultats acquis par l'entreprise comme le taux de pénétration, l'image de marque, les clients fidèles... La prise en compte des estimations de chacun des vendeurs par ligne de clients viendra renforcer le caractère équitable des objectifs, donc de la récompense des efforts et des progrès de chacun.

La qualité du système de rémunération et son aptitude à renforcer l'esprit de solidarité en font un des ressorts de l'animation d'une équipe de vendeurs²⁶.

2.4. Les objectifs d'un système de rémunération

Le système de rémunération élaboré par l'entreprise doit contribuer à la réalisation de sa politique commerciale, mais également satisfaire les vendeurs²⁷. L'objectif d'un système de rémunération, il doit être un système de qualité, il doit être aussi en adéquation des intérêts « entreprise-vendeur ».

2.4.1. Les qualités d'un bon système de rémunération

Un système de rémunération performant doit assurer donc être :

- Attractif pour les bons vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et mettre en place ;
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Utile à la réalisation des objectifs.

2.4.2. L'adéquation des intérêts « entreprise – vendeur »

Le succès d'une politique de rémunération tient au fait qu'elle ménage des intérêts qui semblent parfois diverger : ceux de l'entreprise et ceux des vendeurs.

²⁶ CHARON. G, HERMEL. L, « La vente : la nouvelle donne des forces de vente », Edition ECONOMICA, Paris, 2002, P 118.

²⁷ HAMON. C, et al, op.cit, P 255.

Pour les vendeurs, l'argent est un signe d'affirmation de leur réussite vis-à-vis de l'extérieur. Le vendeur attend de sa rémunération :

- La récompense de ses efforts ;
- La reconnaissance de ses supérieurs.

Pour l'entreprise, la rémunération des vendeurs représente un coût. Pour rester compatible avec les objectifs de rentabilité, celui-ci ne doit pas excéder la marge générée par l'activité des vendeurs.

Le niveau de rémunération doit donc représenter le point d'équilibre en matière de salaire entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs.

2.5. L'élaboration d'un système de rémunération

La mise en place d'un système de rémunération adapté à l'entreprise nécessite de définir ce qu'elle souhaite rémunérer, quelles sont les attitudes qu'elle souhaite favoriser : la performance individuelle, l'esprit d'équipe, le respect des consignes, la réalisation des objectifs, la rentabilité, le développement du secteur, l'autonomie la créativité, le développement de la clientèle, sa fidélisation...etc.

L'attitude des vendeurs est modelée par les principes contenus dans le mode de rémunération. Si leur comportement n'est conforme aux attentes de l'encadrement, le système n'atteint pas ses objectifs. Il est préférable de l'adapter plutôt que de laisser apparaître conflits et dysfonctionnements dans l'organisation de la force de vente²⁸.

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...)

2.6. L'animation de la force de vente

« Est un ensemble des techniques de motivation des commerciaux basés sur l'information, la formation, l'assistance et le contrôle. Une bonne animation passe aussi par une rémunération incitative²⁹.

²⁸ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 268.

²⁹ MATRICE. M-F, POULAIN. E, « Lexique du commerce international », Edition Bréal, Paris, 2002, P15.

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats »³⁰.

Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement pour obtenir l'efficacité de l'équipe. Si le vendeur se sent écouté, reconnu et estimé, il cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs, à donner et diffuser une image positive de son entreprise.

2.6.1. Les objectifs de l'animation

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial. Ce dernier, en animant son équipe, souhaite essentiellement³¹ :

A. Motiver les vendeurs

Les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.

B. Créer un climat favorable entre les vendeurs

Pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

2.6.2. Les types d'animation

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilité.

A. La communication

La communication semble nécessaire à tous, sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés :

❖ Le climat de travail

Le climat de travail est un élément fédérateur de l'équipe de vente et de l'ambiance qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail et sans conflits latents favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel.

³⁰ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 294.

³¹ Idem. P 295.

❖ Les réunions

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

❖ La communication interne

Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain et le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs :

- Lettres de félicitations, d'encouragements...etc. ou de rappel à l'ordre ;
- Notes d'informations sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales ;
- Lettres d'informations des forces de vente.

B. La formation

L'entreprise apporte aux vendeurs une formation efficace ainsi les valorisés, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise.

C. La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédures de contrôle.

2.7. La stimulation des vendeurs

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 »³².

La stimulation est liée aux notions de motivation et de rémunération. Elle fait partie du système de motivation. Elle permet de concilier intérêt personnel du vendeur et celui de l'entreprise, la récompense et la sanction sont couramment utilisées pour stimuler les équipes de vente. Elle exige un effort de la part de vendeur qui sera récompensé³³.

³² DEMEURE. C, op.cit, P 271.

³³ DHENI. J-F, et les autres, « Management de l'équipe commerciale », Edition Bréal, Paris, 2004, P 99.

Elle est devenue une méthode complexe, au carrefour du marketing, de la communication et des ressources humaines. Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

2.7.1. Les objectifs de stimulation

- La présentation de la campagne fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés des plaquettes et des vidéos. Chaque responsable se voit remettre un kit d'animation destiné à son équipe, comprenant tous les outils nécessaires à la mise en place des actions ;
- Les plannings d'organisation, de suivi et de résultats de la campagne sont élaborés pour aider les responsables et les impliquer dans l'organisation de l'opération ;
- Les résultats peuvent être publiés au cours d'une convention à laquelle seront conviés tous les participants.

2.7.2. Les techniques de stimulation : plusieurs techniques sont utilisées : le concours, le jeu, le challenge.

A. Le concours

Dans le concours, il n'y a qu'un seul ou quelques gagnants. Le concours ou la campagne de vente se déroule en général sur une période d'un an. Le règlement doit fixer³⁴ :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les conditions de récompense de l'atteinte des objectifs ;
- Les dates d'ouverture, de clôture de la publication des résultats, de la remise des prix.

B. Le jeu

Contrairement au concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente importante, mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voire le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en œuvre.

D. Le challenge

Il s'inscrit plus dans l'action à long terme. Son principe est simple : tant que le vendeur se situe au-dessus d'un certain seuil de résultat, il bénéficie d'un avantage particulier.

³⁴ FOURNIS. Y, « Le réseau de vente », BORDAS 1^{ère} Edition, Paris, 1987, P 198.

2.7.3. La récompense : nous avons cinq récompenses : l'argent, les cadeaux, les voyages, les récompenses honorifiques et les marques de reconnaissances.

A. L'argent

L'argent est un moteur, ce que motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec.

B. Les cadeaux

Cet outil de stimulation, souple et facile à utiliser, séduit de plus en plus de responsables commerciaux peut cumuler des points-cadeaux.

C. Les voyages

La stimulation la plus efficace a pour ressort l'organisation d'un voyage. Un voyage réussi est un périple bien préparé et encadré par des professionnels de la stimulation qui déchargent la hiérarchie de tout souci d'organisation³⁵.

C'est l'occasion pour l'entreprise, d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs.

D. Les récompenses honorifiques

C'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

E. Les marques de reconnaissance

Les commerciaux ont souvent besoin de reconnaissance. Pour le responsable, faire bénéficier le commercial d'avantages particuliers est un moyen de récompenser et de stimuler.

2.7.4. La communication de la campagne de stimulation

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics concernés.

³⁵ CHARON. G, HERMEL. L, op.cit, P 128.

Section 03 : L'évaluation de l'efficacité de la force de vente

L'objectif d'un manager est d'obtenir le fonctionnement le plus efficace possible de la force de vente compte tenu des moyens mis en œuvre et contexte commercial. Il est indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs missions de façon satisfaisante.

3.1. Définition et typologie de 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 »³⁶.

Un système de contrôle, peut être équitable s'il inclut des critères spécifiques, mesurables réalisables. Nous pouvons distinguer deux types de contrôles de la force de vente qualitatifs et quantitatifs.

3.1.1. Le contrôle qualitatif

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

3.1.2. Le contrôle quantitatif

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

- Comparaison des ventes aux quotas ;
- Rentabilité des ventes ;
- Fréquence des visites effectuées ;
- Chiffre d'affaire moyen par visite ;
- Nombre de nouveau client.

3.2. Les modalités d'un contrôle efficace

Différentes modalités de contrôle sont envisageables. Il faut noter que l'une n'exclut pas l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et

³⁶ ZEYL. A, DAYAN. A, op.cit, P 62.

combiner. Il s'agit essentiellement de l'accompagnement, de l'analyse des documents du vendeur ainsi que de son tableau de bord³⁷.

3.2.1. L'accompagnement

Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

3.2.2. L'analyse des documents du vendeur

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

A. Les bons de commandes

C'est un outil indispensable pour adapter la politique commerciale de l'entreprise à son marché. Ils doivent être transmis par le vendeur avec le maximum célérité afin d'éviter les retards dans l'exécution des commandes, les erreurs, les conflits potentiels avec les clients.

L'exploitation rapide des bons de commandes facilite la gestion des stocks, des approvisionnements, éventuellement de la fabrication.

B. Les comptes rendus d'activité

Ils renseignent le chef des ventes non seulement sur le travail du vendeur, mais sur l'état de l'esprit de la clientèle et de la concurrence. Il obtient une vision précise et actuelle de marché.

C. Les notes de frais

L'entreprise conserve le contrôle de l'activité des vendeurs en tournée, il est difficilement envisageable de détailler chaque note de frais au dinar près. On procède plutôt à une gestion par sondage, par exception.

3.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un document synthétique qui regroupe de nombreuses informations relatives à l'activité du vendeur et permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus.

³⁷ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P 273.

Son contenu révèle la conception du management qui prévaut dans l'entreprise. On y trouve en effet les points que l'on désire évaluer précisément, ce qui signifie également que l'on dispose des outils de mesure nécessaire.

Le tableau de bord est un document essentiel dans le management d'une force de vente :

- Il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, sur leur nature et sur leur niveau ;
- La somme des objectifs de chacun des vendeurs doit être au minimum égale à l'objectif globale de la force de vente ;
- C'est un instrument de suivi d'activité. Il permet des actions correctives en cours de période ;
- Il sert de base à la comparaison entre différents vendeurs.

3.3. Le diagnostic de la force de vente

L'examen des différents outils du contrôle fournit les bases de l'évaluation de l'activité de l'équipe de vente.

3.3.1. Le tableau de bord de l'équipe de vente

Le tableau de bord de l'équipe est donc un outil de contrôle de la conformité de l'activité du vendeur de l'équipe avec les normes de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision : la sommation des tableaux de chaque vendeur donne le tableau d'ensemble de la force de vente.

Le manager perçoit exactement la façon dont fonctionne son équipe. Il peut mettre en place les actions les mieux adaptées au contexte commerciale du moment : formation, suivi sur le terrain, conseil, organisation du travail, gestion du temps, amélioration des tactiques commerciales, etc.

3.3.2. La fixation de normes de performances

La définition des objectifs fixés au vendeur et l'évaluation de son travail selon des normes précises sont indispensable pour juger réellement de l'efficacité de son action.

L'efficacité des vendeurs est mesurée par rapport à ces normes. Il est important de raisonner par rapport aux objectifs mais également par rapport à la concurrence.

3.3.3. Le style d'évaluation

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations »³⁸.

Donc, l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes, de moyens et de pratiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences »³⁹.

Le mode d'évaluation de l'activité du vendeur dépend du style de management pratiqué par l'encadrement. S'il paraît souhaitable d'associer le vendeur et son chef dans cette opération, leurs contributions respectives peuvent être dosées de différentes façons. Le tableau suivant synthétise les avantages et inconvénients des différents types d'évaluations.

³⁸ DEMEUR. C, « Marketing », Edition SIREY, Paris, 2001, P 262.

³⁹ MOULINIER. R, « Les 500 mots clés de la vente », Edition DUNOD, Paris, 1997, P 119.

Tableau N°08 : les types d'évaluation, ses avantages et ses inconvénients

Type d'évaluation	Principe	Avantages	Inconvénients
Auto-Evaluation	Le vendeur, analyse lui-même son activité. il dispose de son propre tableau de bord, et porte un jugement personnel sur son action.	<ul style="list-style-type: none"> - Il apporte certainement éclairage irremplaçable. - Il connaît la clientèle de son secteur, l'organisation de son travail... 	<ul style="list-style-type: none"> - Son appréciation risque d'être partielle. - Il ne connaît pas toujours le marché, la concurrence.
Evaluation autoritaire	<ul style="list-style-type: none"> - La hiérarchie n'associe pas le vendeur à l'évaluation. - Le vendeur est un salarié, statut qui implique un lien de subordination juridique envers l'entreprise, qui est le maître d'œuvre de la force de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manager dispose de tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'activité de ses vendeurs, s'il a mis en place tous les outils nécessaires à l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le vendeur peut se sentir peu impliqué. - Risque de démotivation. - Risque de ne pas adhérer à une démarche à laquelle il n'aura pas été associé.
Co-évaluation (évaluation discutée)	<ul style="list-style-type: none"> - Les vendeurs et leurs responsables se rencontrent et discutent ensemble de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manager dispose d'un outil irremplaçable de motivation en impliquant les vendeurs dans le processus d'évaluation et de fixation des objectifs. - D'autre part, les vendeurs détiennent des informations sur le marché, une expérience du terrain dont il est dommage de se priver. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur de l'organisation.

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, op.cit, P279.

3.3.4. L'entretien d'évaluation

L'évaluation s'effectue au cours d'un entretien entre le vendeur et son responsable, ceci, au minimum, une fois par an. Les performances commerciales demandées au vendeur s'inscrivent dans l'objectif de la force de vente, et généralement celui de l'entreprise, mais doivent prendre en compte les éléments du diagnostic et de l'évaluation, intégrer les forces et les faiblesses du vendeur. L'idée d'un contrôle n'est toujours bien acceptée par les vendeurs qui apprécient d'être autonomes. C'est au manager de persuader son équipe que la mise en place de procédures de contrôle, ce n'est pas seulement un travail supplémentaire, une surveillance mais que cela peut améliorer l'efficacité et apporter des solutions.

3.4. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à⁴⁰ :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont bien été atteints ;
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Parvenir à un dialogue entre les vendeurs et leur supérieur hiérarchique, améliorer la communication ;
- Aider à la spécialisation des hommes ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Permettre aux membres de la force de vente d'utiliser toutes leurs ressources pour les aider à progresser.

L'entretien d'évaluation doit obligatoirement se dérouler à partir d'un support qui est, la fiche d'évaluation.

❖ La fiche d'évaluation

- Elle doit être réalisée spécialement pour l'entreprise, d'une ou plusieurs réunions rassemblant l'encadrement commercial ;
- Elle doit être présentée et discutée ouvertement avec les vendeurs, au cours d'une réunion (explication de son fonctionnement) ;
- Une fois remplie, elle ne doit pas être perçue comme un jugement et doit rester confidentielle ;
- Les réponses peuvent être présentées sous différentes formes (questionnaire traditionnel, courbes...)⁴¹.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les étapes de la gestion de la force de vente, et cela en trois sections.

Gérer la force de vente, c'est un art, signifie, recruter, former, animer, stimuler et évaluer une équipe :

- Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat ;
- La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente ;

⁴⁰ DEMEURE. C, op.cit. P 275.

⁴¹ Idem. P 275.

- La rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs ;
- Une stimulation, et une animation efficaces permet de réduire les frustrations inhérente à un travail exigeant.
- une évaluation et un contrôle réguliers d'améliorer les performances.

Chapitre 03

**L'évaluation de la force de vente au sein de
Tchin-Lait/CANDIA**

Introduction

Dans ce chapitre nous allons mettre en application l'ensemble des informations retenues dans la partie théorique.

La première section porte sur la présentation générale de l'entreprise Tchín-Lait.

Dans la deuxième section, nous allons procéder à une étude de la politique de mix-marketing adoptée par Tchín-Lait, ainsi que l'organisation de sa force de vente, à savoir sa taille, sa structure.

Dans la dernière section nous abordons, le management de la force de vente de Tchín-Lait.

Enfin, nous analysons, le questionnaire et le guide d'entretien effectués au sein de l'entreprise.

Section 01 : La présentation générale de l'entreprise Tchín-Lait /CANDIA

La marque CANDIA est présentée en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre CANDIA et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population Algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire Algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels Algériens se sont spontanément adressés à CANDIA afin de se lancer sur le marché du lait. Dont le projet de l'entreprise Tchín-Lait qui a retenu l'attention de CANDIA en le choisissant, ainsi une franchise CANDIA est née en 1999 en Algérie.

1.1. La présentation de l'entreprise

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchín-Tchín, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchín-Lait produit et commercialise le lait longue conservation (Ultra Haute Température) UHT sous le label CANDIA.

Tchín-Lait est une société privée de droit Algérien, constituée juridiquement en SARL. Elle est dotée d'un capital social de 497.000.000 DZD, détenu majoritairement par Mr. BERKATI Fawzi, gérant de la société.

1.2. L'historique de l'entreprise

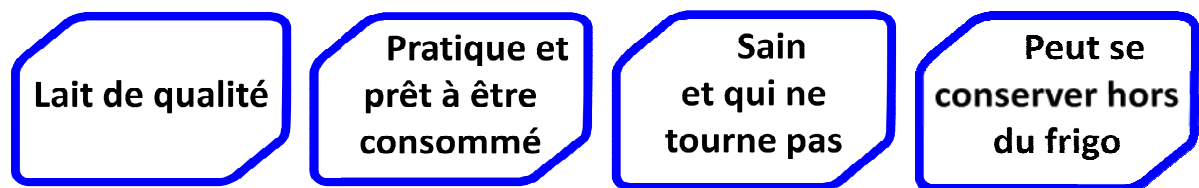
Tchin-tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952. Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes entreprises multinationales sur le marché des boissons gazeuses, et la multiplication du nombre de limonadiers locaux, la contrainte à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchín-Lait.

1.3. Le choix du lait UHT

Le schéma suivant montre la qualité du lait UHT.

Figure N°05 : les qualités du lait UHT



Source : document interne de l'entreprise Tchín-Lait.

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport.

Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions nord de l'Algérie, et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

1.4. Le contrat de franchise CANDIA/Tchín-Lait

N'étant pas laitier de tradition, Tchín-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen. Elle représente 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchín-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité, qui de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

1.4.1. L'engagement du franchiseur (CANDIA)

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie, cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

A. Sur le plan technique : l'assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication se décline en actions suivantes :

- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assister le franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

- Mettre à la disposition de Tchín-Lait toutes innovations technologiques développées par CANDIA (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

B. Sur le plan commercial/marketing : ici, l'assistance se fait en terme de :

- L'assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication ;
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année. Elle s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

1.4.2. L'engagement du franchisé (Tchín-Lait)

En plus des redevances annuelles et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA. Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

❖ Le contrôle de la qualité

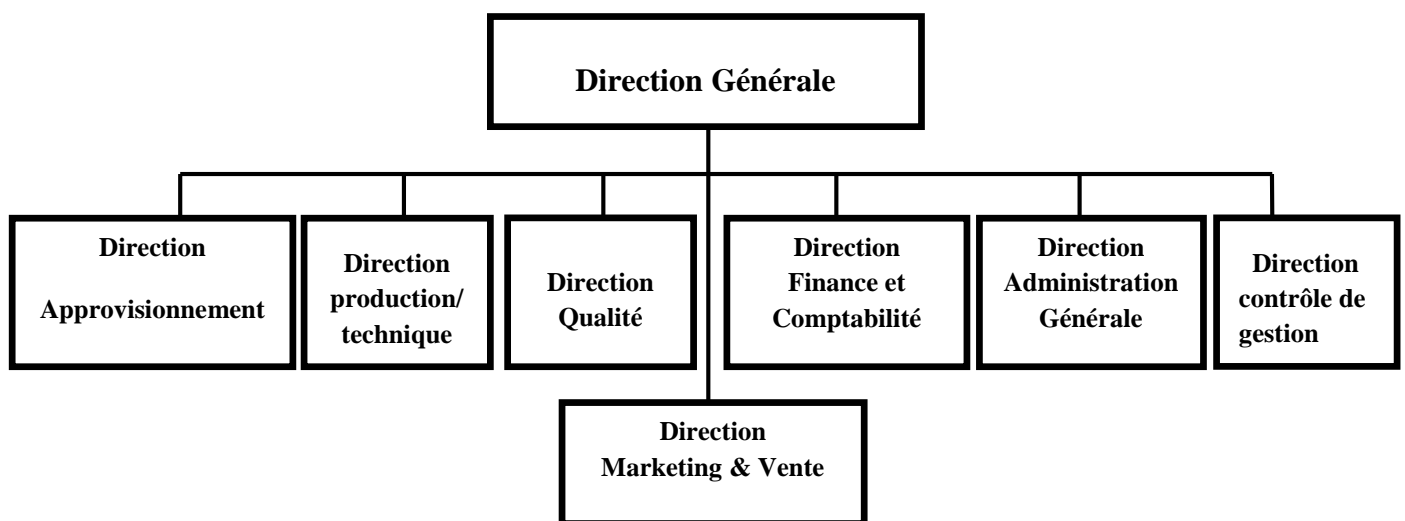
La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour elle. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'elle estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

1.5. L'organisation interne de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA

Tchín-Lait/ CANDIA est dotée d'une structure fonctionnelle composée de sept (07) directions principales. Ces directions sont attachées à la direction générale qui a comme mission primordiale la coordination des différentes activités de l'entreprise et la prise de décision. Cet organigramme est présenté dans la figure suivante.

Figure N°06 : l'organigramme général de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA

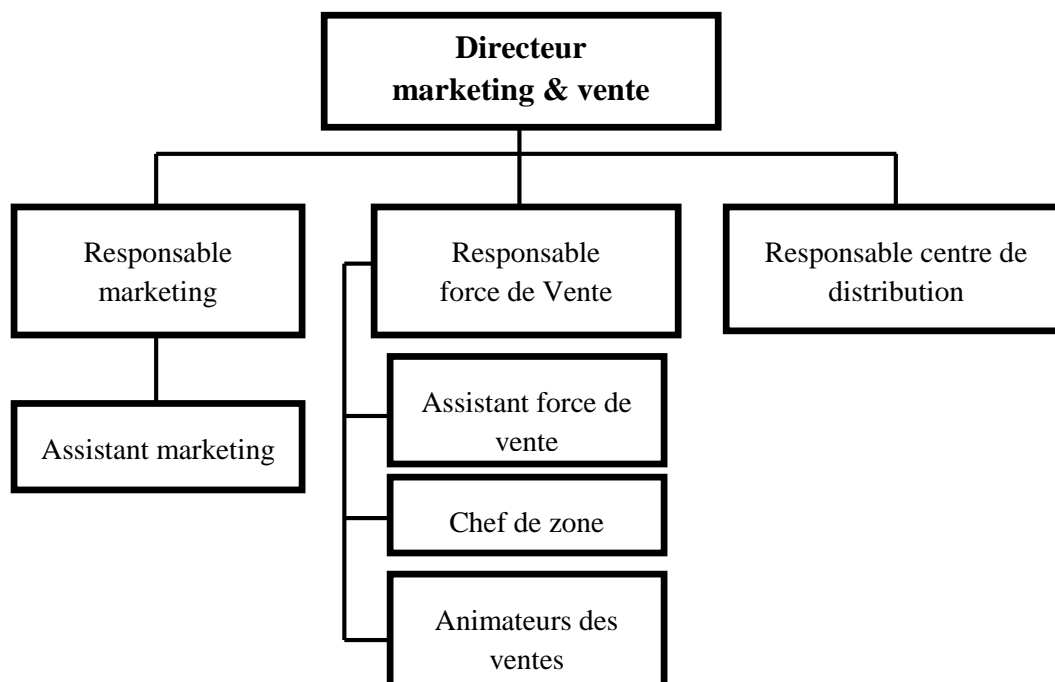


Source : document interne de l'entreprise

- **La direction approvisionnement** : elle s'occupe de l'achat des matières premières pour les besoins de fonctionnement et la gestion des stocks.
- **La direction production/technique** : elle est divisée en deux services :
 - Le service production : réception, reconstitution, traitement thermique du produit, et conditionnement des produits fini.
 - Le service technique : entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait. La gestion des stocks de pièces de rechange, ainsi, l'entretien des utilités.
- **La direction qualité** : elle est divisée en deux services :
 - Le service laboratoire : elle comprend deux laboratoires, elle se consacre au contrôle de la qualité du produit à toutes les étapes de la production.
 - Le service qualité : mise en place et suivi du système de management de la qualité.
- **La direction finance et comptabilité** : elle est consacrée à la comptabilité générale, comptabilité analytique, et service budget (finances).

- **La direction administration générale** : son rôle est la gestion administrative de l'entreprise et la gestion du personnel.
- **La direction contrôle de gestion** : cette fonction vise à contrôler, mesurer l'activité de l'entreprise, et analyser les résultats.
- **La direction marketing et vente** : cette direction est gérée par un responsable marketing et vente, elle est constituée de trois services :
 - Le service marketing : son rôle est de superviser l'application de la stratégie marketing de l'entreprise, proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente, superviser la communication externe et la réalisation d'étude de marché, suivre et gérer les réclamations consommateurs.
 - Le service force de vente : dans lequel nous avons effectué notre stage, ses missions est de contrôler et promouvoir les ventes de Tchou-Lait, optimiser la présentation de ses produits, veille concurrentielle.
 - Le service de distribution : chargé de ces tâches, traitement administrative des ventes, suivi des commandes clients, facturation et gestion des stocks de produits finis.

Figure N°07 : l'organigramme de la direction marketing & vente



Source : document interne de l'entreprise

1.6. L'effectif de l'entreprise

Tchin-Lait emploie 504 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise, 33 animateurs et le reste sont des agents d'exécution.

1.7. L'évolution du chiffre d'affaires

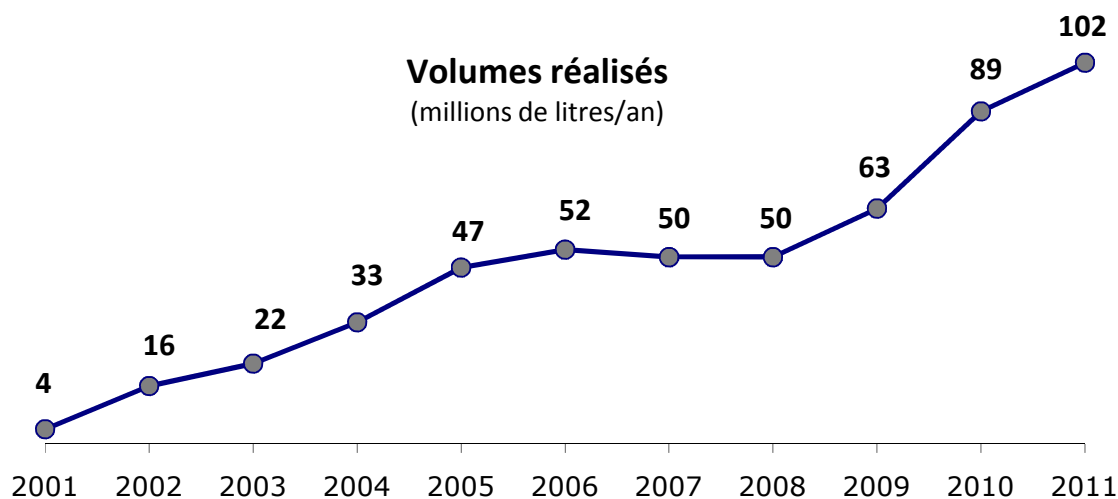
Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Les tableaux suivants représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

Tableau N°09 : l'évolution du volume de production (en million de litres/an)

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Volume en millions de litre/an)	4	16	22	33	47	52	50	50	63	89	102 prévu

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°08 : la représentation d'évolution du volume de production



Source : document interne de l'entreprise

Tableau N°10 : l'évolution du chiffre d'affaire (en millions de dinar)

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CA (Millions de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

Source : document interne de l'entreprise.

Le chiffre d'affaire réalisé en 2001 s'élève à près de 200 millions de DA (de mai à décembre 2001). Elle a produit près de 5.000.000 litres de lait UHT, 650.000 litres de L'ben et 400.000 de Raïb durant cette même période.

En 2002, le chiffre d'affaire global s'élevait à 770 millions DA, avec en plus, 13,4 millions de DA à l'exportation (Libye). Durant cette même période, Tchín-Lait a commercialisé 15,5 millions de litres de lait UHT, 2,4 millions de litres de L'ben, 2 millions de litres de Raïb et 48.000 litres de crème fraîche. CANDIA Fraicheur a été lancé au mois de décembre 2002 avec près de 46.000 litres vendus.

En 2003, Tchín-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 1,053 milliards de DA. 21 millions de litres de lait partiellement écrémé ont vendu durant cette période, 1 millions de litres de lait Silhouette (lancé en janvier 2003) et 200.000 litres de lait entier (lancé au mois de novembre 2003). Tchín-Lait a produit et vendu 1.5 millions de litres de L'ben, 1,6 millions de litres de Raïb, 2,7 millions de briques fraicheur (tous parfums confondus) et 9.000 litres de crème fraîche.

En 2004, Tchín-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 1,534 milliards de DA. 28 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendu durant cette période, 1,2 millions de litres de lait Silhouette, 2,5 millions de litres de lait entier, 1,7 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco » (lancé en juin 2004) et 827.000 litres de lait et jus « Orange-Ananas » et « pêche-Abricot » (lancés en octobre 2004). Tchín-Lait a produit et vendu 881.00 litres de L'ben, 1,5 millions de litres de Raïb, 1,27 millions de briques fraicheur 50cl et 168.000 briques de fraicheur 1L (lancé en mai 2004).

En juin 2005, Tchín-Lait a arrêté la fabrication et la commercialisation de ses traduit frais (L'ben, Raïb et fraicheur).

En 2005, Tchiv-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 1,968 milliards de DA. 38 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1.654 millions de litres de lait Silhouette, 3.942 millions de litres de lait entier, 1.27 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1.24 millions en format 1 litre et 22.600 litres en format 20 cl (lancé en Décembre 2005), 2.398 millions de litres de lait et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 2.334 millions en format 1 litre et 63.600 litres en format 20 cl (lancés en décembre 2005).

En 2006, Tchiv-lait a réalisé un chiffre d'affaires de 2,274 milliards de DA.

41.7 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1.975 millions de litres de lait Silhouette, 4.645 millions de litres de lait entier, 1.444 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 1 millions en format 1 litre et 444.000 litres en format 20 cl, 1.76 millions de litre de lait et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 939.000 litres en format 1 litre et 821.000 litres en format 20 cl.

Tchiv-Lait a lancé en janvier 2006 du lait aromatisé à la Fraise, elle en a vendu 210.000 litres durant cette année 2006.

En 2007, Tchiv-lait a réalisé un chiffre d'affaire de 2.754 milliards de DA.

41.89 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 2.062 millions de litres de lait Silhouette, 3.589 millions de litres de lait entier, 834 413 litres de lait VIVA (lancé en août 2007), 1.224 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 1 millions en format 1 litre et 224.000 litres en format 20 cl, 599 905 litres de lait et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruits des bois » dont 396 954 litres en format 1 litre et 202 950 litres en format 20cl. Tchiv-lait a vendu 80 170 litres de lait aromatisé à la Fraise.

En 2008, Tchiv-lait a réalisé un chiffre d'affaire de 3.123 milliards de DA.

Les produits vendus durant cette période :

- 38.6 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1litre) et 1.2 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, en format 50cl.
- 3.57 millions de litres de lait entier.
- 2.58 millions de litres de lait VIVA.
- 1.78 millions de litres de lait silhouette.

- 1.81 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 1.26 millions en format 1 litre et 543.248 litres, en format 20cl.
- 910.327 litres et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot », dont 575.055 litres en 1 litre et 335.272 litres en 20cl.
- 270.626 litres de Boisson Orange 20cl.
- Tchín-Lait a vendu 202.584 unités en poudre instantané (lancée en juin 2008).

En 2008, Tchín-Lait a arrêté la commercialisation du lait et jus « Fruits des Bois », en formats 1litre et 20cl. Elle a aussi, arrêté de commercialiser le lait aromatisé à la Fraise, Candy Fraise 20cl.

En 2009, Tchín-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 4 milliards de DA. Les produits vendus durant cette période :

- 45 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1 litre) et 2.3 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, en format 50cl.
- 5.3 millions de litres de lait entier.
- 3.5 millions de litres de lait VIVA.
- 2.4 millions de litres de lait Silhouette.
- 3.55 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 2.16 millions en format 1 litre et 1.4 millions de litres, en format 20cl.
- 1.15 millions de litres de lait et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot », dont 924.000 en 1 litre et 231.000 litres en 20cl.
- 1.5 millions de litres de Boisson Orange 20cl.
- Tchín-Lait a vendu 1.240 unités d'étuis poudre instantané.

En 2010, Tchín-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 6.307 milliards de dinar. Les produits vendus durant cette période :

- 50.113 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1 litre) et 1.458 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, en format 50cl.
- 3.314 millions de litres de lait entier.
- 4.516 millions de litres de lait VIVA.
- 2.567 millions de litres de lait Silhouette.

- 3.191 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 1.628 millions en format 1 litre et 1.563 millions de litres, en format 20cl.
- 1.964 millions de litres de lait et jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot », dont 100916 en 1 litre et 1.863 litres en 20cl.
- 1.818 millions de litres unité en poudre.

En 2011, Tchín-Lait a réalisé un chiffre d'affaire de 8.307 milliards de DA. Les produits vendus durant cette période :

- 67.402 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1 litre) et 1.458 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, en format 50cl.
- 6.117 millions de litres de lait entier.
- 12.355 millions de litres de lait VIVA.
- 4.068 millions de litres de lait Silhouette.
- 3.034 millions de litres de lait au chocolat « Candy-Choco », dont 3.034 millions en format 1 litre et 12.344 millions de litres, en format 20cl.
- 2.518 millions de litres de boisson en format 1 litre et 6.714 litres de boisson en 20cl.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil en générale, à savoir son historique, son domaine d'activité, l'évolution de son chiffre d'affaire, son effectif, et l'étude organique de l'entreprise et de service force de vente du lieu de notre stage. Pour arriver ensuite à expliquer le mix-marketing, l'organisation de la force de vente de Tchín-Lait et la présentation de notre étude.

Section 02 : Le mix-marketing de Tchín-Lait/ CANDIA et l'organisation de sa force de vente

Dans cette section nous allons présenter le mix-marketing de l'entreprise Tchín-Lait CANDIA en précisant la politique de produit, de prix, de communication, et la politique de distribution que l'entreprise adopte, nous allons aussi parlés des objectifs, du statut, la structure, et de la taille de la force de vente de Tchín-Lait/ CANDIA.

2.1. Le mix marketing chez l'entreprise Tchín-Lait

Nous avons, la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

2.1.1. La politique de produit : la gamme de produit TchIn-Lait/ CANDIA est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation :** conditionné en emballage "TETRA PAK" ou "COMBI - BLOC" 1litre.
- Lait stérilisé UHT, partiellement écrémé, à dominante Bleue Existe aussi en conditionnement 50cl ;
- Lait stérilisé UHT, entier, à dominante Rouge ;
- Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D ;
- Lait stérilisé UHT VIVA, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons**
- Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco » en emballage 1L et 20 cl ;
- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas, Pêche-Abricot), dénommé « Lait-Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre instantanée :** lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. contenance : étui de 500g.
- **Poudre infantile :** pour les nourrissons de la naissance à 6 mois (baby 1) et de 6 à 12 mois (baby 2).
- **Boissons aux fruits :** conditionné en emballage TETRA PAK 20cl avec paille et en emballage combibloc 1L.
- Boisson à l'orange ;
- Citronnade (boisson au citron) : disponible au format un 1L seulement.

2.1.2. La politique de prix : la fixation des prix se fait généralement sur la base de ces trois critères :

- La méthode du prix psychologique : l'entreprise réalise des études du comportement du consommateur pour déterminer le niveau de prix ;
- La méthode du coût de revient (prix de vente) qui est le prix comptable avec la qualité du produit tout en ajoutant une marge (la marge utilisée est une information non communiquée par l'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA) ;
- Le prix pratiqué est déterminé par rapport aux concurrents.

2.1.3. La politique de communication : nous avons constaté à travers notre stage que l'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA recourt à la communication pour créer une image dans l'esprit du consommateur Algérien, faire connaître ses produits, et diffuser une bonne image de sa marque.

De plus en plus convaincus de l'importance de la communication comme un moyen de pérenniser la vie de l'entreprise, les responsables marketing ont développés tout un ensemble d'outils de communication tels que :

- A. La communication média :** la télévision, la presse, la radio, l'affichage avec ses deux formes : l'affichage fixe (panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente...etc.) et l'affichage mobile (l'habillement des véhicules par des messages publicitaires).
- B. La communication hors média :** l'entreprise TchIn-Lait/CANDIA utilise les relations publiques pour garder la relation avec son environnement, la promotion des ventes qui est utilisée le plus souvent lors d'un lancement d'un nouveau produit, le sponsoring (les clubs sportifs pour enfants) dans le but de garder une image de marque pour ses produits.
- C. Les autres formes de communications :** l'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA participe aux foires et aux expositions, la publicité sur les lieux de vente sous plusieurs formes (remise aux consommateurs), afin de faire découvrir ses produits au grand public.

2.1.4. La politique de distribution

L'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA accorde à sa distribution une importance capitale en lui consacrant un centre propre à elle. Cette importance se traduit par les moyens humains et matériels mis à sa disposition.

A. Le réseau de distribution

Nous avons constaté que le réseau de distribution adopté par l'entreprise TchIn-Lait est passé par deux étapes depuis sa création jusqu'à nos jours.

En effet, avant 2007 l'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA avait une distribution peu adaptée à ses objectifs, elle livre directement son produit.

A partir de 2007, TchIn-Lait/ CANDIA à commencer à avoir une force de vente propre à elle, pour éviter plusieurs lacunes, à savoir : non-disponibilité de toute la gamme TchIn-Lait/ CANDIA chez les détaillants, modification des prix, non-remontée d'informations.

Les distributeurs doivent respecter les conditions assignées par l'entreprise, cette dernière va accorder une prime qui va s'ajouter à leurs marges chaque fin du mois. La figure ci-après représente le circuit actuel de sa distribution directe.

Figure N°09 : le circuit de distribution de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA



Source : document de l'entreprise

L'entreprise procède à l'aide de réseau à un contrôle de sa distribution, nous allons présenter l'élément ceci qui est l'audit de réseau de distribution.

B. L'audit du réseau de distribution

Grace à l'audit de réseau, le chef des ventes peut suivre les changements du marché, collecter les informations sur les clients, connaître la réaction des clients face à l'image de l'entreprise, et contrôler les ventes journalières.

L'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA a intégré une force de vente dans son organisation dès la fin de l'année 2007, son rôle consiste à assurer la disponibilité des produits de l'entreprise dans le bon moment au bon état.

2.2. Les typologies de la force de vente

La typologie de la force de vente Tchín-Lait/ CANDIA est déterminée selon l'activité de vendeur et selon le lien juridique.

2.2.1. Selon l'activité du vendeur

Nous distinguons une force de vente interne et une force de vente externe au niveau de l'entreprise Tchín-Lait :

A. La force de vente interne

La force de vente interne est composée d'un :

- **Responsable de la force de vente** : il est chargé de :
 - L'application de la politique commerciale de l'entreprise ;
 - Fixer l'objectif global de vente à réaliser et le suivi des réalisations ;
 - Contrôler l'évolution des commandes à travers les rapports périodiques ;

- Motiver et contrôler les membres de la force de vente.
- **Assistant force de vente** : il s'occupe de :
 - Traitement des supports logistiques tel que le journal des ventes ;
 - Traitement des supports administratifs (réservation d'hôtels, diffusion d'information pour les membres de la force de vente).

B. La force de vente externe : ce type est composée d'un :

- **Chef de région (zone)** : son rôle est de :
 - Négocier avec des clients importants de l'entreprise ;
 - Assurer le suivi et le contrôle des animateurs de vente ;
 - Transmettre les informations recueillies par les animateurs de vente au responsable force de vente.
- **Superviseur (animateur de vente)** : son travail consiste à :
 - S'assurer de la disponibilité du produit Tchín-Lait, et si la livraison des commandes arrivent dans les délais désignés ;
 - Recenser les points de vente ;
 - Former et contrôler les livreurs ;
 - Transmettre les informations recueillies sur le terrain au responsable régional des ventes ;
 - La mise en valeur des produits sur les points de vente (merchandising).

2.2.2. Selon le lien juridique

L'entreprise Tchín-Lait/CANDIA dispose de sa propre force de vente qui est composée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Ils ont déjà fait appel à une force de vente déléguée (délégué médical) pour la commercialisation du lait en poudre pour bébé, mais ce type de force de vente n'existe plus actuellement.

2.3. Les objectifs de la force de vente

Nous avons pu constater que les objectifs assignés aux membres de la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA sont d'ordre qualitatifs et quantitatifs.

2.3.1. Les objectifs qualitatifs : ils se résument comme suit :

- Etablir le meilleur climat et relations avec les clients ;
- Avoir une plus grande notoriété et surtout rendre la marque Tchín-Lait/ CANDIA connue sur tout le territoire national ;
- Assurer une distribution régulière ;

- Installer les produits dans tous les points de vente, les mettre en valeur à la vue des clients (merchandising).

2.3.2. Les objectifs quantitatifs : ces objectifs sont :

- Réaliser un plus grand chiffre d'affaires ;
- Augmenter la part de marché de l'entreprise.

2.4. La structure de la force de vente

L'entreprise Tchín-Lait retient un nombre de critères pour répartir sa force de vente comme suit : la structure par zone géographique, la structure mixte.

2.4.1. La structure par zone géographique

Chaque zone contient un nombre de dépositaires, le découpage s'est fait selon le volume d'activité ainsi que son chiffre d'affaire. Le tableau suivant présente la répartition des dépositaires par zone géographique.

Tableau N°11 : la répartition des dépositaires par zones géographiques en 2014

Est	Ouest
13	07
Centre	Sud
09	04

Source : document interne de l'entreprise

2.4.2. La structure mixte

L'entreprise Tchín-Lait a aussi structuré sa force de vente par combinaison entre la structure de secteur et de produit.

2.5. Le statut de la force de vente

Le statut des membres de la force de vente est un statut de salarié, ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail indéterminé.

2.6. La taille de la force de vente

Pour calculer la taille optimale de la force de vente Tchín-Lait/CANDIA n'utilise aucune méthode, sa taille est déterminée selon les objectifs engagés, sa capacité à gérer le personnel de l'équipe de vente, et le potentiel de vente de l'entreprise sur chaque région.

En 2007, l'entreprise a commencé avec une force de vente constituée d'un responsable force de vente et trois animateurs de la vente, en 2014 l'entreprise a atteint 33 animateurs de vente et cinq chefs de régions, le nombre d'animateurs est suffisant pour couvrir le territoire Algérien.

L'entreprise Tchín-Lait a mis en œuvre différents moyens d'action marketing (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) pour la commercialisation de ses produits, cependant ils ne suffisent pas pour atteindre son objectif final celui de satisfaire les clients et de réaliser un chiffre d'affaire important, pour cela elle s'appuie sur un bon processus de gestion de sa force de vente.

Nous allons, afin de répondre à notre problématique, essayer d'analyser en profondeur le management de la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait.

Section 03 : Le management de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín-Lait

L'entreprise Tchín-Lait donne une très grande importance à la gestion de sa force de vente, vu le rôle que joue cette dernière dans la pérennité et la rentabilité de l'entreprise. Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche et l'analyse des données collectées durant la période de notre stage.

3.1. La présentation de l'étude

Afin d'apporter une réponse à notre problématique qui est centrée sur la question principale « **comment mettre en place et gérer une force avec son efficacité ?** », nous avons procédé à une étude sur le terrain. L'objectif recherché est de savoir comment la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait est organisée et gérée.

Pour y répondre, nous avons à travers notre recherche essayer de faire une analyse critique de management de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín-Lait à travers une comparaison de ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et ce que la réalité nous a donné comme informations, et cela en s'appuyant aussi sur les réponses issues de l'entretien que nous avons effectué lors de notre stage.

Hormis l'analyse du management de la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès des animateurs dans le but de recueillir un grand nombre de données et d'évaluer le management de la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait.

Notre stage au sein de Tchín-Lait/CANDIA a duré **un mois**, du **15/03/2014** au **15/04/2014**, où nous avons effectué 16 visites, cependant nous tenons à signaler que nous avons rencontré certaines difficultés à savoir :

- La durée de stage est courte pour approfondir notre analyse ;
- Le retard considérable de la récupération des questionnaires, qui revient au fait par que les animateurs de vente de Tchiv-Lait sont répartis sur le territoire national.

Notre stage s'est déroulé en plusieurs étapes à savoir ; une première étape où nous nous sommes présentés au niveau de département marketing et vente, pour expliquer l'objet de notre recherche, en vue d'éclairer quelques points concernant notre thème et problématique ; une deuxième étape durant laquelle nous avons distribué des questionnaires aux animateurs et un guide d'entretien pour les responsables de la force de vente.

3.1.1. L'échantillon de l'étude

Notre enquête par questionnaire est réalisée auprès de la totalité des personnes qui constituent la force de vente au niveau de l'entreprise Tchiv-Lait à savoir 33 personnes, qui représentent 100% des animateurs, nous avons distribué 33 questionnaires, ensuite nous avons récupéré que 25 questionnaires, et notre étude par entretien est réalisé auprès de deux responsables.

3.1.2. Les outils de collecte de donnée

Dans notre étude nous avons utilisé deux outils de collecte de données suivants : un questionnaire et un guide d'entretien.

A. Le questionnaire

« Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »¹.

Notre questionnaire est composé de plusieurs formes de questions à savoir des questions fermées, lorsqu'on enferme la personne interrogée dans un choix parmi les seules réponses qui lui sont proposés par le rédacteur du questionnaire. Ces réponses sont prévues à l'avance et l'enquêteur coche des cases pour répondre, et des questions ouvertes, ce sont des questions pour lesquelles la personne interrogée est libre de répondre dans ses propres termes. Elles laissent au répondant la possibilité de s'exprimer comme il veut.

Un traitement purement quantitatif nous permet de faire une relation réciproque entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce que nous avons vécu durant notre cas pratique.

Notre questionnaire englobe (22) questions classées en six axes (annexe N° 02) :

- Le premier axe comporte (3) questions liées aux informations personnelles des animateurs tels que le genre, la situation familiale.

¹ KOTLER. P, DUBOIS.B, op.cit, P 140.

- Le deuxième axe comporte (2) questions liées à la relation des animateurs avec l'entreprise.
 - Le troisième axe comporte (2) questions liées au recrutement des animateurs de Tchín-Lait.
 - Le quatrième axe comporte (5) questions liées à la formation des animateurs de Tchín-Lait.
 - Le cinquième axe comporte (4) questions liées à la motivation et la rémunération des animateurs de Tchín-Lait
 - Le sixième axe comporte (6) questions liées à l'évaluation et le contrôle des animateurs.
- L'objectif de cet outil est de mesurer l'efficacité de management de la force de vente.

B. L'entretien

D'après GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de la collecte des données qui consiste à recueillir le point de vu personnel des participants sur un sujet donnée où moyen d'un échange verbal personnalisé entre ceux-ci et le chercheur »².

Ainsi, l'entretien est une transformation orale des idées, d'informations sur un sujet qui nécessite deux personnes où plus et s'effectuera face à face. On a plusieurs types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi directif, et non directif. Dans notre cas nous avons opté pour un entretien semi directif.

Nous avons préparé lors de notre recherche un guide d'entretien (annexe N°01) pour approfondir notre analyse. Ce guide d'entretien comporte 12 questions ouvertes pour deux responsables de la force de vente, nous tenons à préciser que, pour chacun des responsables nous avons effectué un entretien d'une durée moyenne de 15min pour le premier et 20min pour le deuxième responsable dans le but de mieux expliquer le processus de la gestion de la force de vente.

Nous avons pris en compte que c'est important de procéder à l'utilisation de cette outil durant notre recherche en vu de mieux approfondir notre analyse concernant le management de la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait/CANDIA.

Notre préoccupation est de faire ressortir les éléments de la bonne mise en place de la gestion de la force de vente et de détecter les anomalies qui y résident.

² GIROUX. S, TREMBLAY. G, « Méthodologie des sciences humaines », ERPI 3^{ème} Edition, P 71.

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche nous passons à l'étude critique du management de la force de vente de l'entreprise TchIn-Lait, et cela en s'appuyant sur les réponses issues d'entretien que nous avons effectué.

3.2. Le recrutement de la force de vente de l'entreprise TchIn-Lait

Le recrutement au niveau de l'entreprise se fait selon les étapes suivantes :

- **L'évaluation des besoins** : avant toute démarche de recrutement TchIn-Lait/ CANDIA commence par identifier les besoins précis afin de définir d'une manière détaillée les tâches que le nouveau recrue doit maîtriser.
- **L'annonce de recrutement** : l'entreprise TchIn-Lait/ CANDIA fait appel à plusieurs méthodes de recrutement telles que : par recommandation, par presse, bouche à oreille.
- **Le tri des demandes d'emploi** : les tris se font par rapport aux niveaux d'études et l'expérience.
- **L'entretien d'embauche** : l'entretien d'embauche se base sur la maîtrise de la langue française, et l'outil informatique, diplôme en commerce ou marketing.
- **L'intégration et la période d'essai** : une fois la décision d'embauche est prise, vient la nécessaire présentation du nouveau candidat à l'ensemble de l'entreprise et à ses nouveaux collègues de travail.

Après l'intégration, TchIn-Lait/ CANDIA fixe à ses candidats une période d'essai de deux mois afin d'évaluer ses compétences et son attitude à se soumettre aux exigences de l'entreprise, et réaliser des résultats satisfaisants. Après toutes ces étapes la personne recrutée devient membre de l'équipe de la force de vente de TchIn-Lait/ CANDIA.

Nous avons constaté par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, que le processus de recrutement des animateurs de TchIn-Lait est simple.

En effet, à travers les réponses de l'entretien que nous avons effectué, la démarche de recrutement suivie par l'entreprise TchIn-Lait s'appuie sur : la recommandation, la presse. Elle adopte une politique de recrutement très sélective, basée sur les critères suivants : être licencié en sciences commerciales, capacité de communication, capacité d'adaptation à toute sorte de situation, jeune âge, dynamique, calme, intelligent, et la maîtrise de l'outil informatique.

3.3. La formation de la force de vente de Tchín-Lait/ CANDIA

Selon les responsables, c'est l'entreprise qui s'occupe de la formation des membres de sa force de vente, et pour des cas exceptionnels, elle confie la formation à des organismes spécialisés. Cette formation a pour but l'acquisition des techniques nécessaires de la vente.

Le déroulement de celle-ci comprend deux volets, une formation théorique et une formation pratique.

3.3.1. La formation théorique : sa période est de deux à quatre jours, elle se base sur : la présentation de l'entreprise et de la gamme, les outils de travail (fiche de route annexe N°03), technique de vente, de communication et le merchandising. L'entreprise propose des livres de formation appelés book de vente.

3.3.2. La formation pratique : une fois que les connaissances théoriques sont acquises, le vendeur passe à la formation pratique, sur le terrain pour voir comment sont utilisés les outils de travail; mettre en pratique les techniques de vente et de communication apprises, savoir comment détecter les besoins et les attentes des clients, connaître la manière de collecter les informations concernant la concurrence.

Nous avons constaté, que les animateurs de Tchín-Lait ne suivent pas des formations régulières, ce qui engendre une non mise à niveau et à jour des compétences des animateurs.

À travers l'entretien, nous avons constaté, que les responsables ont déclaré que durant 4 jours la formation de Tchín-Lait se base sur la présentation de l'entreprise, de sa gamme de produits et de ses techniques de vente. Une fois le nouveau recrú est destiné pour un poste de superviseur, il est accompagné sur le terrain pendant un mois, afin de lui expliquer les techniques de communication, la manière de détecter les besoins et les attentes des clients, et comment collecter les informations concernant la concurrence.

3.4. La rémunération, la stimulation, et l'animation de la force de vente

Pour que Tchín-Lait/ CANDIA motive les membres de la force de vente, elle leurs accorde une rémunération fixe, et autres forme de motivation, telle que la stimulation et l'animation afin d'arriver à les garder.

3.4.1. Le plan de rémunération de la force de vente

Pour dynamiser les membres de la force de vente, Tchín-Lait/ CANDIA a mit en place un mode de rémunération pour la réalisation des différents objectifs commerciaux de l'entreprise, qui se base sur :

A. La rémunération fixe : tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe, qui varie selon la hiérarchie et le poste occupé

B. La Prime : le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime qui peut être mensuelle ; elle représente un pourcentage du salaire fixe, ou annuelle ; elle est titrée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année.

C. La commission : un système de commission rémunère le vendeur selon ses résultats (quantités vendues).

Nous avons constaté par rapport au cadre théorique, que le système de rémunération de Tchín-Lait est peu motivant pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Néanmoins, les responsables de la force de vente de Tchín-Lait considèrent la rémunération comme un facteur de motivation très important, pour dynamiser leurs forces de vente, et réaliser différents objectifs commerciaux de l'entreprise.

3.4.2. L'animation de la force de vente

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

- **Les réunions :** régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments privilégiés pour le responsable marketing et vente et les responsables de la force de vente à travers lesquelles il permet de partager des idées, et trouver des solutions concernant les différents obstacles rencontrés sur le terrain.
- **La communication :** cet outil est nécessaire quotidiennement, pour le suivi et la compréhension des missions, d'une part les animateurs de vente remontent l'information (bons de commande, fiches clients, rapports sur les concurrents), et d'autre part les chefs de zone diffusent l'information aux responsables de la force de vente.

3.4.3. La stimulation de la force de vente

Pour stimuler les membres de la force de vente, Tchín-Lait/ CANDIA utilise une seule forme qui consiste à offrir des outils d'aide à la vente pour les animateurs et les chefs de zone tels que :

- Téléphone portable ;
- Ordinateur portable ;
- Véhicule de service.

Nous avons constaté, que les techniques d'animation et de stimulation au sein de Tchín-Lait/ CANDIA sont pauvres, car elles se basent essentiellement sur le salaire fixe et variable, ils ne

récompensent pas l'efficacité des membres de la force de vente avec des cadeaux, des voyages, et avec la délégation.

D'après les réponses de l'entretien, nous avons constaté que l'entreprise Tchín-Lait stimule et anime leurs animateurs, en offrant des outils d'aide à la vente, elle veille sur l'amélioration continue des conditions de travail de ses vendeurs, elle motive ses vendeurs en les impliquant dans la culture de l'entreprise, afin de donner une meilleure image auprès des clients, l'utilisation de la communication interne, les réunions avec les vendeurs afin d'échanger les informations, et les idées. Le respect, la sécurité, la reconnaissance sont des éléments primordiaux de travail à Tchín-Lait.

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

Le contrôle des membres de la force de vente de Tchín-Lait/ CANDIA permet au responsable de suivre l'évolution du travail de cette dernière, détecter les insuffisances et apporter des solutions adéquates. En général la force de vente de l'entreprise Tchín-Lait/ CANDIA peut être contrôlée et évaluée en deux formes :

- A. Le contrôle qualitatif** : il porte sur les caractéristiques de communication et de négociation du vendeur avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son produit pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise...etc.).
- B. Le contrôle quantitatif** : il porte sur des résultats quantitatifs réalisés par le vendeur concernant (le nombre de livraison par rapport aux nombre de commandes, le nombre de nouveaux clients acquis par mois, le chiffre d'affaires réel comparé avec le chiffre d'affaire prévisionnel...etc. Ces résultats sont comparés au travail avec les autres vendeurs ou aux résultats de l'exercice précédent tenant compte de la conjoncture économique et des efforts de la concurrence.

Pour cela l'entreprise Tchín-Lait a mis les modalités suivantes pour faciliter le contrôle de sa force de vente :

- **L'accompagnement** : les responsables de la force de vente ou les chefs de région accompagnent leurs vendeurs sur le terrain pour évaluer leurs sens de la communication et de la négociation avec les clients.
- **L'analyse des documents des membres de la force de vente** : concerne les documents utilisés par les membres de la force de vente dans l'exécution de leurs travaux quotidiens.
- **L'entretien d'évaluation annuel** : chaque année le responsable marketing et vente et ses responsables de la force de vente effectuent un entretien avec les animateurs de vente et

les chefs de région, et cela dans le but d'évaluer et de contrôler le travail de ses vendeurs, et de fixer les objectifs de l'année qui suit.

Nous avons constaté par rapport au cadre théorique, que l'entreprise Tchín-Lait n'adopte pas un tableau de bord, qui est un document essentiel dans le management d'une force de vente.

À travers les réponses de l'entretien nous avons aussi constaté que l'évaluation de la force de vente se fait sur l'évolution du volume des ventes, l'efficacité de l'animateur face aux clients concernant son dynamisme, les techniques de vente qu'il utilise, et la disponibilité de la gamme Tchín-lait/ Candia.

Aussi, les responsables ont insistés sur le fait que le travail des animateurs de Tchín-Lait est très satisfaisant, car selon eux les objectifs commerciaux sont atteints, et leurs processus de gestion est efficace. L'évaluation de la performance de la force de vente se fait sur le chiffre d'affaire réalisé, la manière de communiquer et satisfaire les clients, et pour améliorer cette performance, il faut veiller à l'amélioration des conditions de l'équipe de vente de l'entreprise Tchín-Lait.

Après avoir présenté notre analyse critique vis-à-vis du management de la force de vente, nous allons présenter les résultats de l'enquête par questionnaire.

3.6. L'analyse et l'interprétation des résultats

L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire et par entretien.

A. L'analyse de l'entretien : nous allons essayer d'analyser les données collectés à travers le guide d'entretien.

➤ **Question N°01 : Détenez-vous un service spécial pour la fonction marketing ?**

La réponse des deux responsables de vente de Tchín-Lait à été oui, il est essentiel d'en avoir un service marketing au sein d'une entreprise concurrentiel.

➤ **Question N°02 : Quelle est sa place et son importance dans l'entreprise ?**

Cette fonction, pour les responsables a une place très importante. Son objectif est de créer de la valeur pour le client, de positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur son marché, en fonction des attentes et des besoins de ces clients. Fixer à moyen et long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché.

➤ **Question N°03 : Comment évaluez-vous l'efficacité de la fonction distribution ?**

D'après la réponse des responsables, l'efficacité de la fonction de distribution est évaluée par rapport à la disponibilité des produits sur les points de vente.

➤ **Question N°04 : Quels sont les objectifs que vous cherchez à atteindre par rapport à votre force de vente ?**

D'après les responsables, l'objectif de Tchín-Lait est de réaliser un chiffre d'affaires important, développer les relations avec les clients et, améliorer les techniques de vente assurer la bonne application de la politique commerciale de Tchín-Lait, couvrir la totalité des zones, réduire les coûts de distribution, améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise.

➤ **Question N°05 : Avez-vous une démarche de recrutement spécifique pour vos animateurs ? Laquelle ?**

La démarche de recrutement suivie par l'entreprise Tchín-Lait est : par recommandation, presse, candidature. Elle adopte une politique de recrutement très sélective, basée sur les critères suivants : être licencié en sciences commerciales, capacité de communication, capacité d'adoption à toute sorte de situation , jeune âge, dynamique, calme, intelligent, et la maîtrise de l'outil informatique.

➤ **Question N°06 : Stimulez et motivez-vous vos animateurs ? Comment ?**

D'après la réponse des responsables de la force de vente, Tchín-Lait stimule et anime leurs animateurs, en offrant des outils d'aide à la vente, elle veille sur l'amélioration continue des conditions de travail de ses vendeurs, elle motive ses vendeurs en les impliquant dans la culture de l'entreprise, afin de donner une meilleure image auprès des clients, l'utilisation de la communication interne, les réunions avec les vendeurs afin d'échanger les informations, et les idées. Le respect, la sécurité, la reconnaissance sont des éléments primordiaux de travail à Tchín-Lait.

➤ **Question N°07 : Considérez-vous la rémunération comme un facteur de motivation important ? Quel est le système avez-vous adopté ?**

Pour Tchín-Lait La rémunération est un facteur de motivation très important. C'est pour cela qu'ils ont choisi un mode de rémunération qui se base sur deux modalités différentes : la rémunération fixe et variable.

➤ **Question N°08 : Formez-vous vos animateurs ? Comment ?**

La formation de Tchín-Lait se base sur la présentation de l'entreprise, de sa gamme de produits et de ses techniques de vente durant 4 jours. Une fois la nouvelle recrue est destinée pour un poste de superviseur, la formation est assurée généralement par un ancien superviseur, on l'accompagnant sur le terrain pendant 1 mois, afin de lui expliquer les techniques de communication, la manière de détecter les besoins et les attentes des clients, et comment collecter les informations concernant la concurrence.

➤ **Question N°09 : Évaluez-vous régulièrement la compétence commerciale des animateurs ? Quel est l'intérêt de cette évaluation pour l'entreprise ?**

Les responsables de la force de vente, évaluent l'évolution du volume des ventes réalisés par les animateurs sur leurs zone, ainsi l'efficacité jugée à son dynamisme, de l'animateur face aux clients concernant son dynamisme, les techniques de vente qu'il utilise, et la disponibilité de la gamme Tchín-lait/ Candia. L'intérêt de cette évaluation est de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé.

➤ **Question N°10 : Jugez-vous votre force de vente efficace ?**

D'après la réponse des responsables, la force de vente de Tchín-Lait est efficace, car c'est elle qui assure le contact direct avec le consommateur, elle garde le produit de l'entreprise disponible, améliore son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

➤ **Question N°11 : Quelles sont les facteurs déterminants de cette efficacité ?**

La réalisation des objectifs de l'entreprise, le positionnement de Tchín-Lait sur le marché, l'esprit de compétition, la rigueur, l'estime de soi, l'efficacité personnelle, sont les facteurs qui ont été cité par les responsable.

➤ **Question N°12 : Comment évaluez-vous la performance de la force de vente ?**

Les responsables évaluent la performance par rapport aux résultats, car il représente évidemment la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Les critères de résultats sont : la mesure de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise, la performance liée à l'efficacité de la communication commerciale qui fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle, et la manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins.

B. L'analyse du questionnaire

Axe 01 : Les informations personnelles des enquêtés

L'objectif de cet axe est de savoir quelle catégorie l'entreprise préfère pour accomplir son travail.

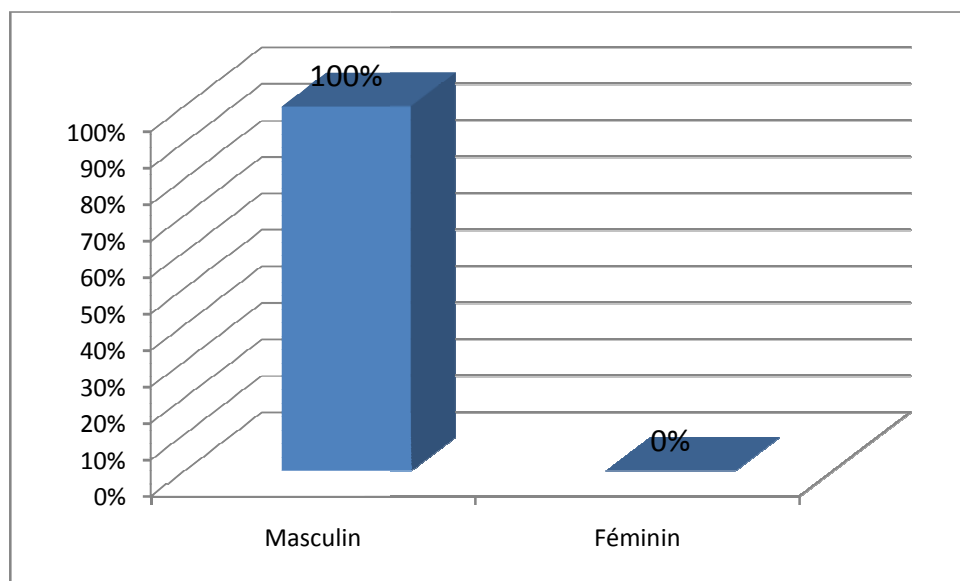
➤ La question N°01 : le genre

Tableau N°12 : le genre

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Masculin	25	100%
Féminin	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°10 : le genre



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Notre échantillon ne se constitue que d'hommes (100%). Cela s'explique par la nature du travail qui exige beaucoup de déplacements à travers les points de ventes sur le territoire national.

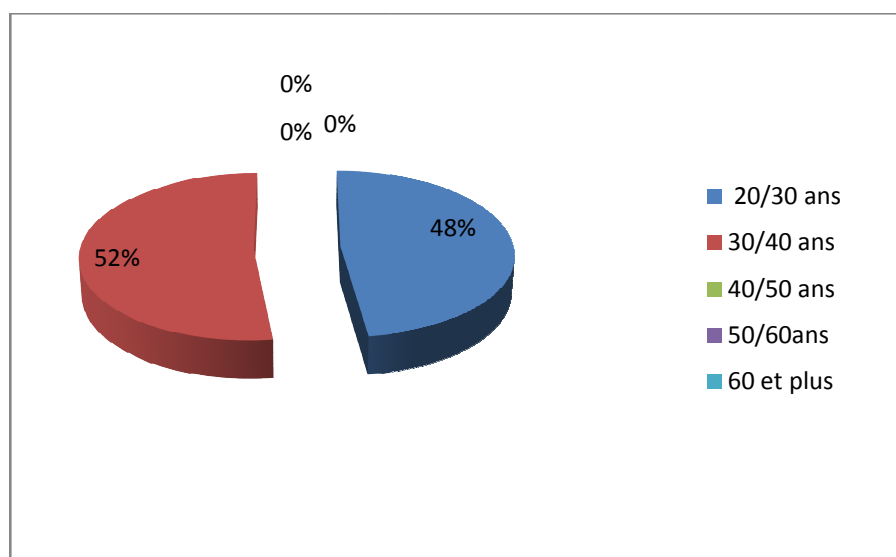
➤ **La question N°02** : la tranche d'âge

Tableau N°13 : la tranche d'âge

Désignation	Effectifs	Pourcentages
20/30 ans	12	48%
30/40 ans	13	52%
40/50 ans	0	0%
50/60ans	0	0%
60 et plus	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°11 : la tranche d'âge



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que la majorité des personnes qui travaillent à l'entreprise Tchiv-Lait comme animateur sont des jeunes, en effet ils ont l'âge entre 30à40 ans (52%), la tranche d'âge 20à30 ans représente en parallèle 48%.

Cela s'explique par l'effort que demande le travail d'une fonction de l'animateur, qui demande la résistance physique dans les déplacements et bien sûr le dynamisme d'esprit et le sens de communication.

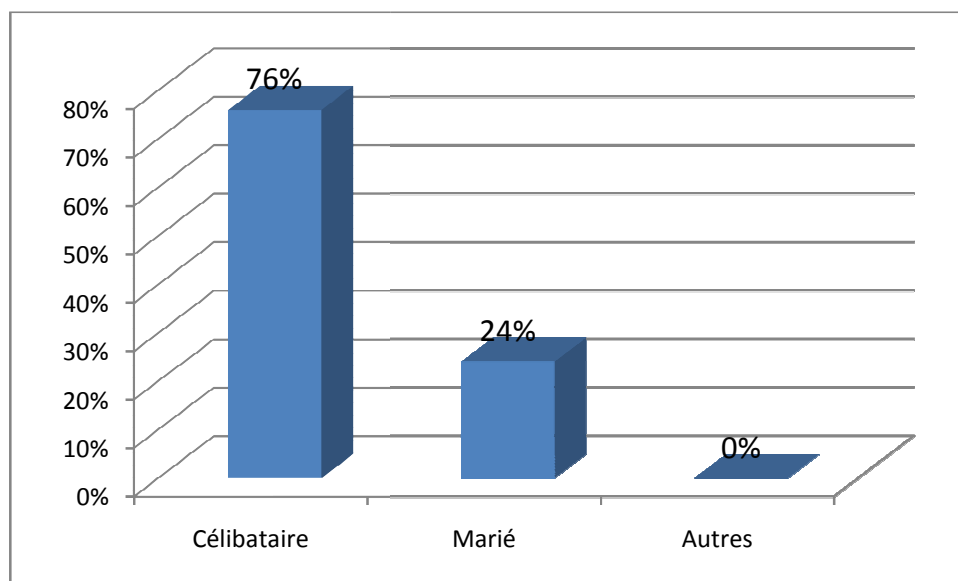
➤ **La question N°03 : la situation familiale**

Tableau N°14 : la situation familiale

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Célibataire	19	76%
Marié	6	24%
Autres	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nos mêmes

Figure N°12 : la situation familiale



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

A partir des résultats déduits, notre échantillon est largement dominé par les célibataires qui représentent 76% (soit 19 personnes), 24% sont mariés.

Nous notons, que cela peut être expliqué par le fait qu'il y a des conditions sociales.

Nous déduisons, d'après l'analyse des résultats que notre échantillon se constitue d'hommes majoritairement célibataires.

Axe 02 : La relation des animateurs avec l'entreprise.

L'objectif de cet axe est de savoir la qualité de la relation entre les animateurs et l'entreprise sur les objectifs à atteindre.

➤ **La question N°04** : la relation avec les responsables commerciaux

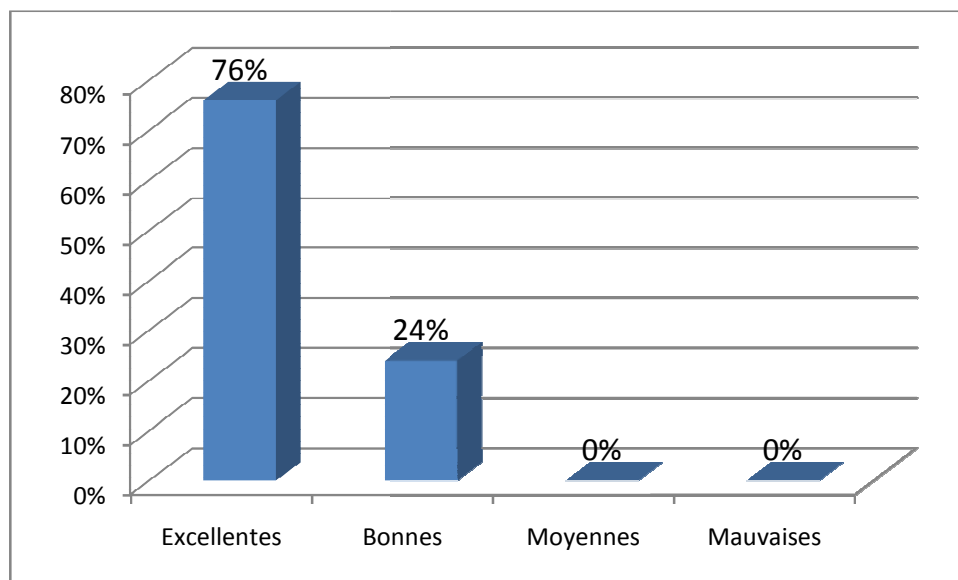
L'objectif de cet axe est de savoir la qualité de la relation des animateurs et l'entreprise, ainsi que l'objectif à atteindre pour la force de vente.

Tableau N°15 : la relation avec les responsables commerciaux

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Excellentes	19	76%
Bonnes	6	24%
Moyennes	0	0%
Mauvaises	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°13 : la relation avec les responsables commerciaux.



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

D'après les réponses nous avons remarqué que la majorité des animateurs ont une relation excellentes avec les responsables (76%), cependant 24% déclarent que la relation est bonne.

Après les résultats obtenus nous avons remarqué que la relation entre les animateurs et les responsables commerciaux est excellente, cela s'explique par le fait que l'entreprise crée un climat favorable pour le déroulement de travail, est cela est confirmé par la réponse des responsables de la force de vente (question N°06 de l'entretien).

➤ **La question N°05:** les informations fournis par l'entreprise

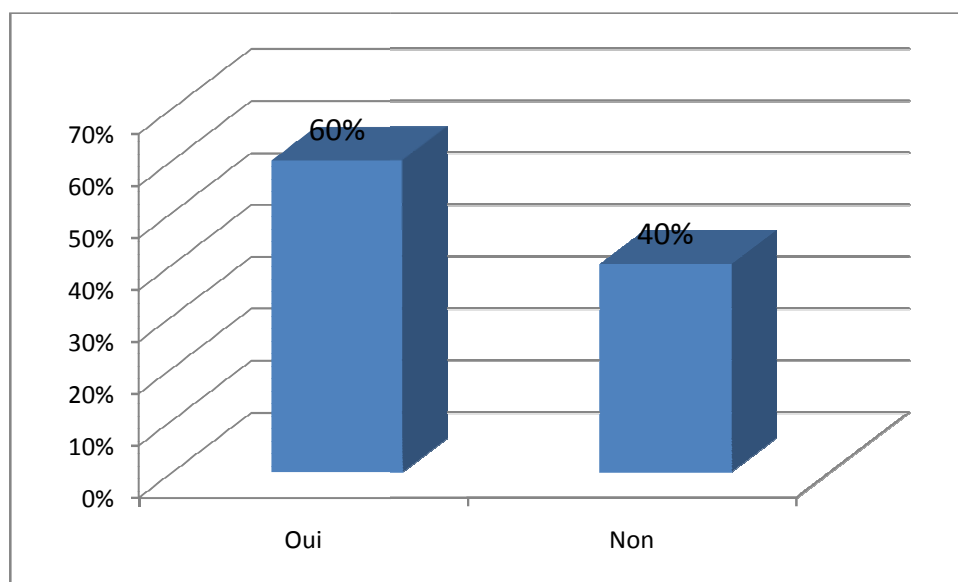
L'objectif de cette question est de savoir si l'entreprise informe les animateurs sur les objectifs à atteindre.

Tableau N°16 : les informations fournis par l'entreprise

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	15	60%
Non	10	40%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°14 : les informations fournis par l'entreprise



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que 60% de notre échantillon d'étude sont informés par l'entreprise des objectifs qu'ils doivent atteindre, les 40% confirment le contraire.

Nous déduisons d'après les résultats que la majorité des animateurs sont informés par l'entreprise sur les objectifs à atteindre, cela s'explique par le fait que les animateurs participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Axe 03 : Le recrutement

L'objectif de cet axe est de savoir les méthodes de recrutement suivies et le contenu de l'entretien de recrutement.

➤ **La question N°06 : les méthodes de recrutement**

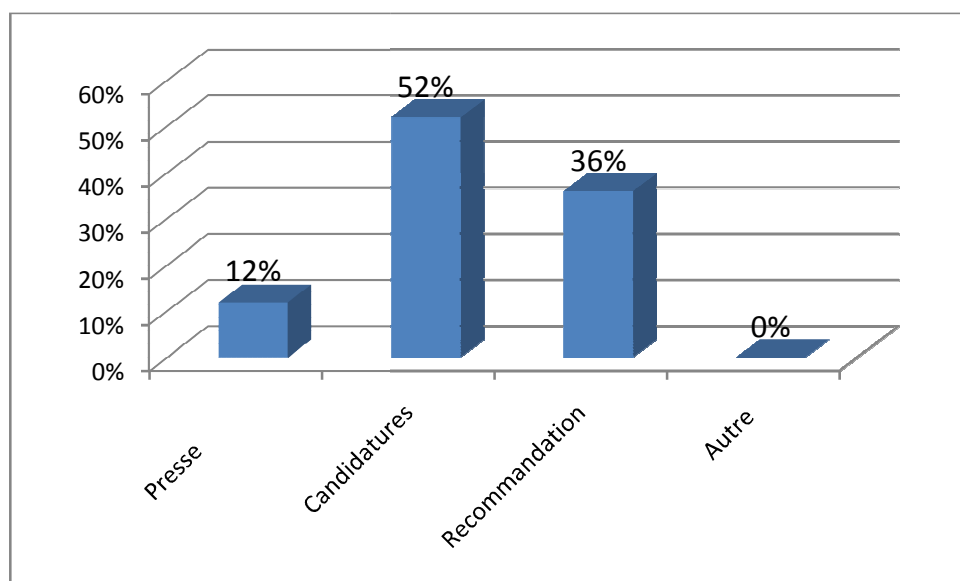
L'objectif de cette question est de juger la méthode de recrutement suivie par l'entreprise.

Tableau N°17: les méthodes de recrutement

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Presse	3	12%
Candidatures	13	52%
Recommandation	9	36%
Autre	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°15 : les méthodes de recrutement



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que la majorité des interrogés ont été recrutés par candidatures (52% soit 13 personnes), les autres indiquent qu'ils sont recrutés par recommandations (36% soit 9 personnes), enfin le reste sont recrutés par presse (12% soit 3 personnes).

En effet, ce résultat contraste avec les dires des responsables, que le recrutement par candidature valorise les collaborateurs de l'entreprise, crée une émulation au sein de l'équipe, intégration plus simple dans le nouveau poste

➤ **La question N°07:** le contenu de l'entretien de recrutement.

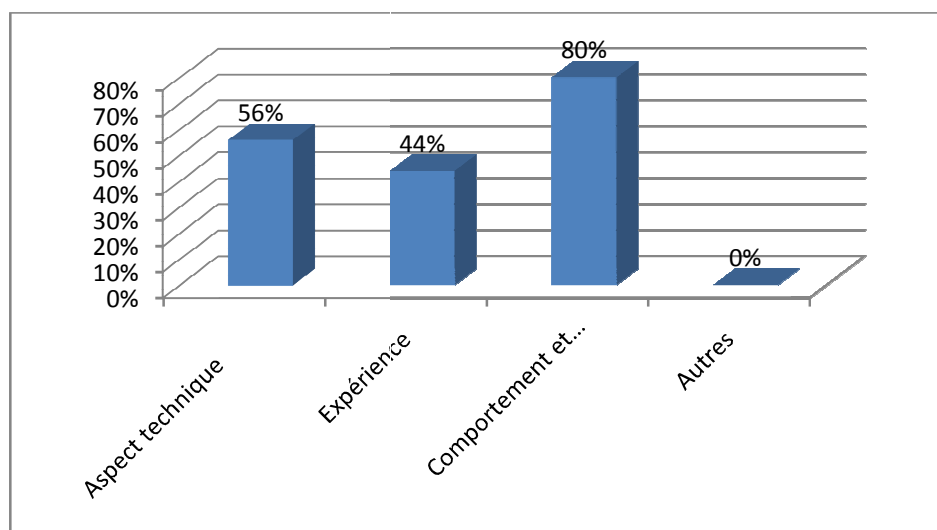
L'objectif de cette question est de savoir sur quel aspect l'entreprise s'appuie lors de recrutement.

Tableau N°18 : le contenu de l'entretien des recrues.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Aspect technique	14	56%
Expérience	11	44%
Comportement et personnalité	20	80%
Autres	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°16 : le contenu de l'entretien pour les nouvelles recrues



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que la plupart des personnes interrogés ils sont précisés que leur entretien de recrutement porte beaucoup plus sur comportement et personnalité (80%), suit par aspect technique (56%) et puis l'expérience (44%).

Ce résultat peut être expliqué par le fait, que le recrutement de Tchou Lait est basé sur la capacité de communication, capacité d'adoption à toute sorte de situation, jeune âge, dynamique, calme, intelligent (informations recueillies durant la période de stage).

Axe 04 : La formation

L'objectif de ses questions reliées à cet axe est de savoir si la personne interrogée bénéficie d'une formation durant leur présence dans l'entreprise, et de connaître différentes pratiques utilisées.

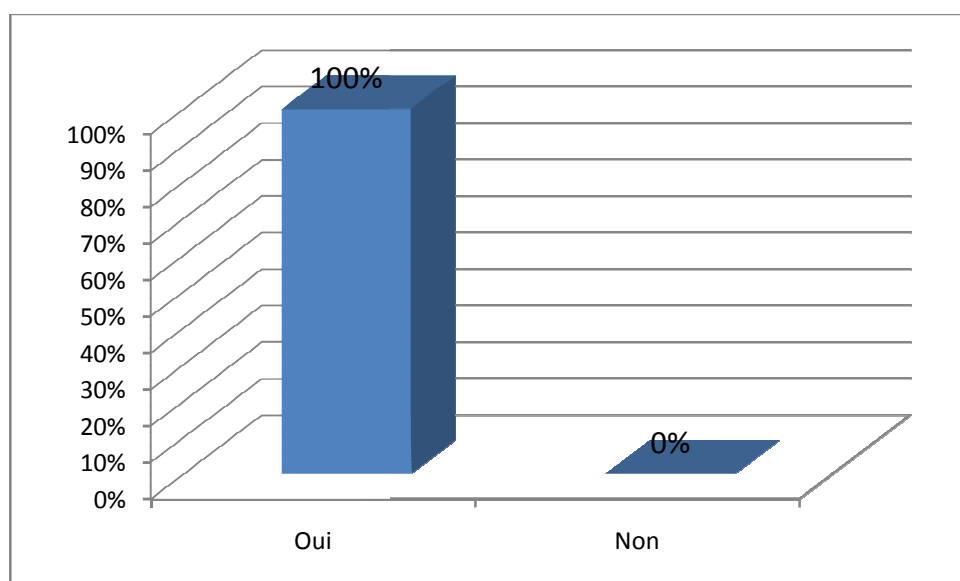
➤ **la question N°08** : l'existence d'une période d'essai pour les nouveaux recrues.

Tableau N°19 : l'existence d'une période d'essai pour les nouvelles recrues.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°17 : l'existence d'une période d'essai pour les nouvelles recrues



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que 100% des recrues sont passés par une période d'essai. Cela s'explique que l'entreprise donne une importance à la formation, de consacrer un temps pour l'évaluation des capacités de ses nouveaux représentants.

Structure des résultats pour la question N°08: l'existence d'une formation lors de recrutement.

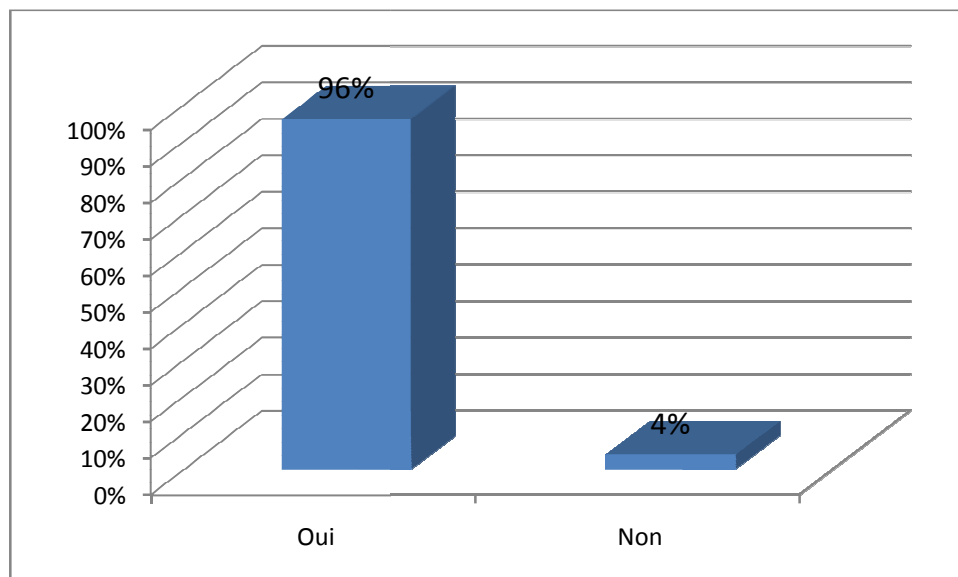
L'objectif de cette question est de savoir si l'entreprise a des plans de formation lors de recrutement de la force de vente.

Tableau N°20 : l'existence d'une formation lors de recrutement

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	24	96%
Non	1	4%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°18 : l'existence d'une formation lors de recrutement.



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que 96% des recrúts interrogés par l'entreprise Tchín-lait suivent des formations lors de recrutement.

Cela correspond à ce que nous avons constaté par rapport aux informations recueillies durant la période de stage, que l'entreprise s'intéresse à la formation de ses équipes de vente pour assurer l'efficacité de celle-ci.

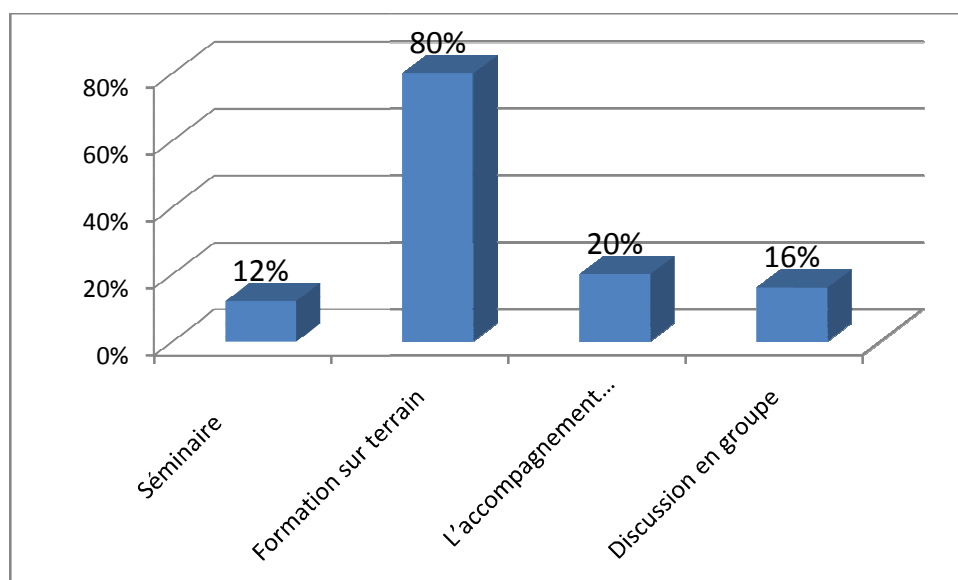
Structure des résultats pour la question N°08 : les méthodes de formation

L'objectif de cette question est de savoir la perception des animateurs par rapport à la méthode la plus efficace en formation.

Tableau N°21 : les méthodes de formation

Désignation	Effectifs	Pourcentages
le moyen de formation	Séminaire	3 12%
	Formation sur terrain	20 80%
	L'accompagnement individuel	5 20%
	Discussion en groupe	4 16%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°19 : les méthodes de formation

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté d'après les réponses que la majorité trouvent que la méthode la plus efficace est celle qui s'effectue sur le terrain (80%), 20% affirment que l'accompagnement individuel est intéressant, en suite les discussions en groupe (16%) et le dernier facteur les séminaires de 12%.

D'après les réponses la majorité trouvent que la formation sur le terrain est la méthode adéquate pour acquérir les différentes informations concernant les concurrents.

➤ **La question N°09** : la durée de la formation espérée.

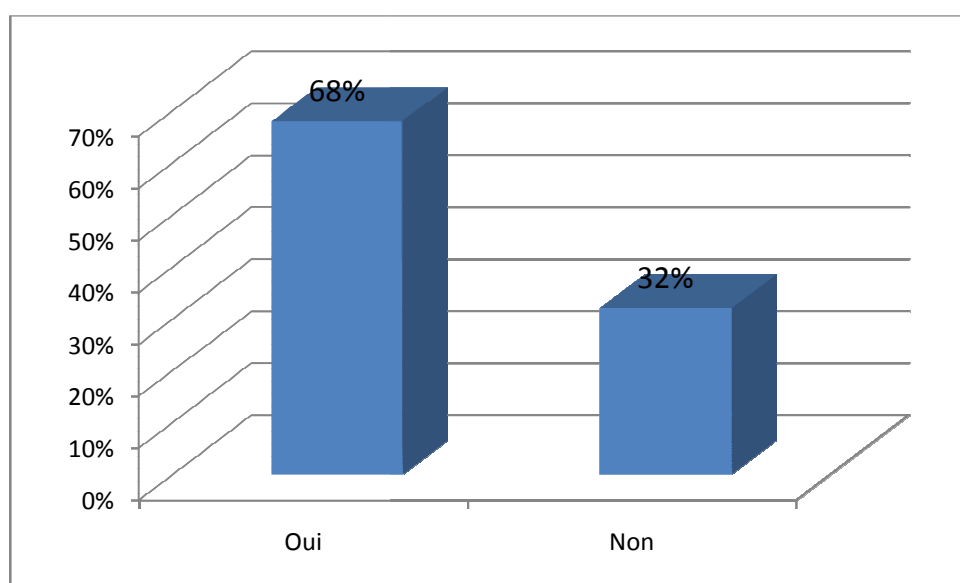
L'objectif de cette question est de savoir si la durée de la formation est suffisante.

Tableau N°22 : la durée de la formation espérée

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	17	68%
Non	8	32%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°20 : la durée de la formation espérée



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que la majorité (68%) des animateurs trouvent que la durée de la formation est suffisante, par contre 32% affirment le contraire.

Cela peut être expliqué, par le fait que la durée de formation n'est pas régulière pour tous les animateurs.

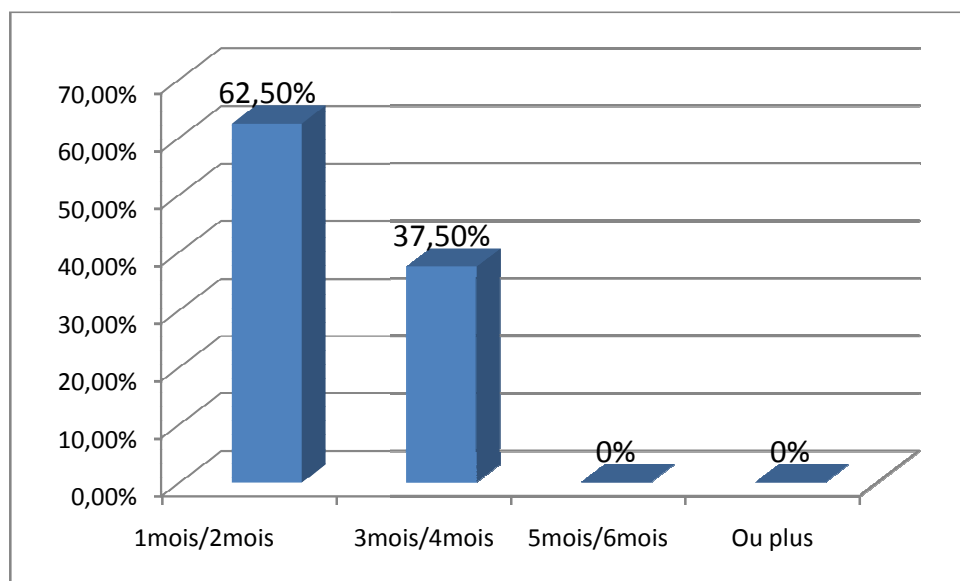
Structure des résultats pour la question N°09: la durée de formation souhaitée.

L'objectif de cette question est de savoir la durée de formation souhaitée par les animateurs.

Tableau N°23 : la durée de la formation souhaitée.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
1mois/2mois	5	62,5%
3mois/4mois	3	37,5%
5mois/6mois	0	0%
Ou plus	0	0%
Total	8	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°21 : la durée de la formation souhaitée.

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que les personnes interrogés trouvent que la durée de la formation est insuffisante proposer soit d'une durée de 1mois à 2mois (62,50%), ou une durée de 3mois à 4mois (37,50%).

Cela peut être expliqué, par le fait que les personnes interrogées ont besoins d'une durée renouvelable pour mieux maitre à niveau leurs compétences.

Axe 05 : La motivation et la rémunération

L'objectif de cet axe est de savoir si la rémunération est adéquate aux efforts et aux compétences fournis par les animateurs, et la satisfaction des méthodes d'évaluations suivies par l'entreprise.

- **la question N°10:** la motivation de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín-Lait/ Candia.

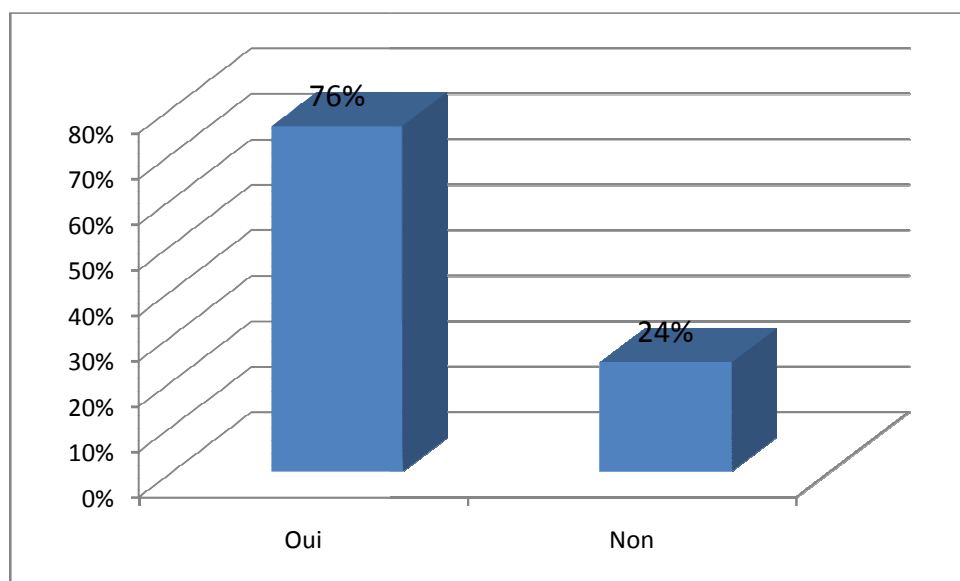
Cette question a pour but de savoir si les animateurs sont motivés.

Tableau N°24: la motivation de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín-Lait/Candia.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	19	76%
Non	6	24%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°22 : la motivation de la force de vente au sein de l'entreprise Tchín-Lait/Candia.



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que la majorité des personnes interrogées sont motivés (76%), cependant 24% affirment le contraire

Cela peut être expliqué par l'effet d'existence des systèmes de motivation au sien de l'entreprise, cette dernière motive ses animateurs d'utiliser des communications internes, des réunions afin de changer les informations.

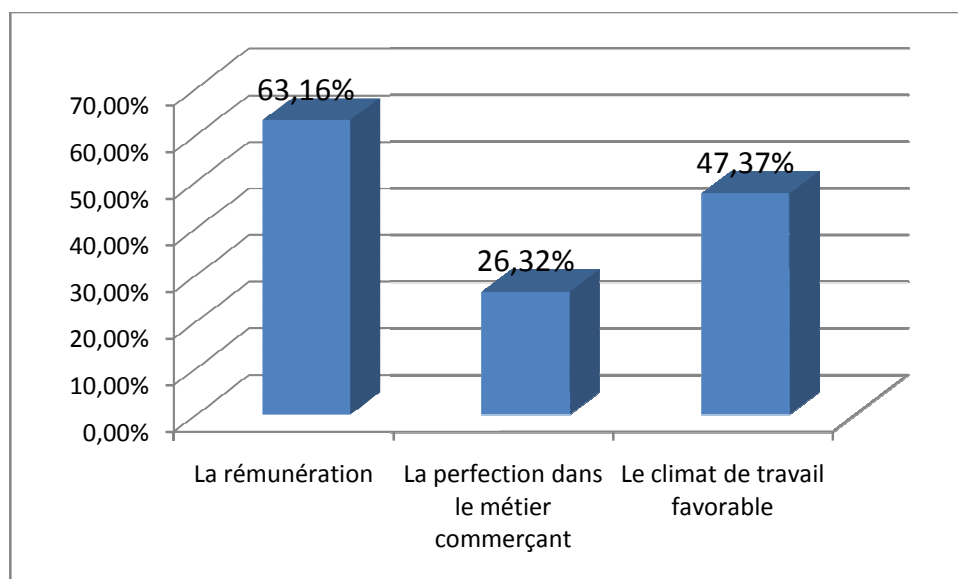
Structure des résultats pour la question N°10 : les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.

L'objectif de cette question est de savoir les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.

Tableau N°25: les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.

Désignation		Effectifs	Pourcentages
les facteurs	La rémunération	12	63,16%
	La perfection dans le métier commerçant	5	26,32%
	Le climat de travail favorable	9	47,37%
Total		19	100%

Source: réalisé par nous mêmes

Figure N°23 : les facteurs qui déterminent la motivation des animateurs.

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

D'après les résultats obtenus nous avons constaté que la majorité des personnes (63,16%) considèrent la rémunération est le premier facteur de motivation, ensuite le climat de travail (47.37%) et le dernier facteur la perfection dans le métier commerçant.

La rémunération constitue le premier facteur de motivation, car la politique de motivation de l'entreprise Tchín-Lait favorise un climat de travail adéquat.

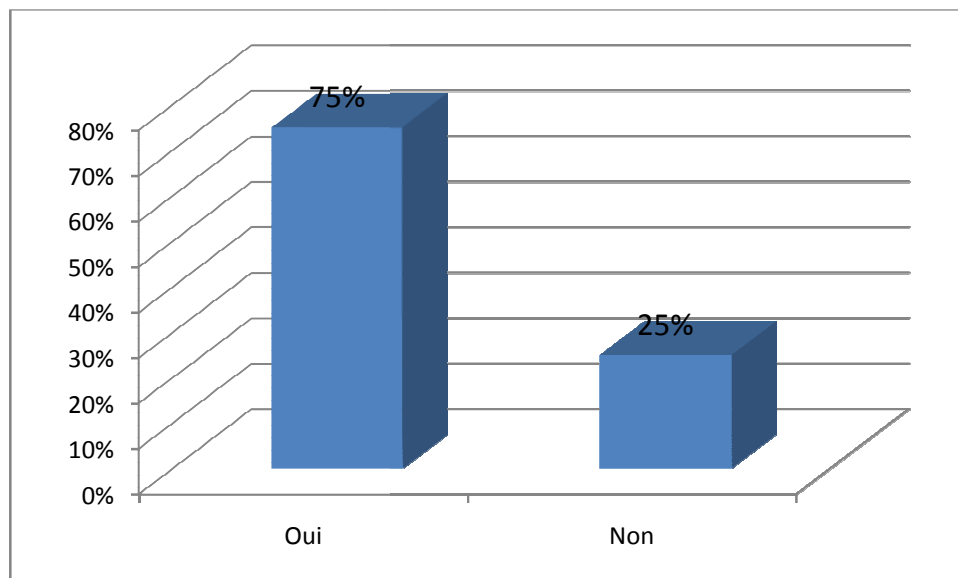
➤ **La question N°11 :** la perception des animateurs par rapport à la rémunération.

Cette question à pour but de savoir si la rémunération adéquate aux compétences et efforts des vendeurs.

Tableau N°26: la perception des animateurs par rapport à la rémunération.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	9	75%
Non	3	25%
Total	12	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°24 : la perception des animateurs par rapport à la rémunération.

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons constaté que la majorité des animateurs qui sont motivés par la rémunération sont satisfaits (75%) par contre les 25% sont pas satisfaits.

Pour Tchín-Lait La rémunération est un facteur de motivation très important, pour dynamiser la forces de vente, réaliser des objectifs commerciaux de l'entreprise, pour cela la majorité des interrogés sont satisfaits de la rémunération par rapport à leur efforts.

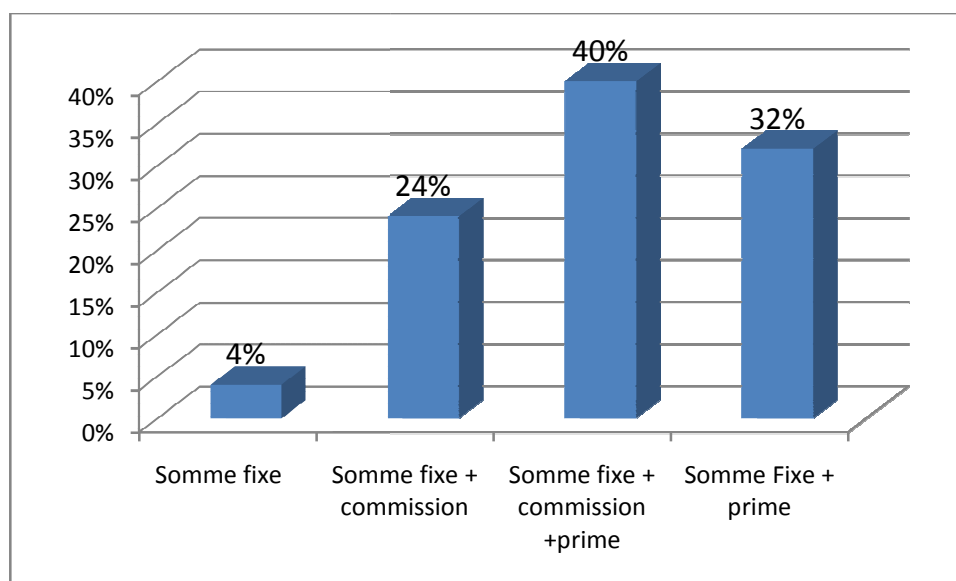
➤ **La question N°12:** les composants de plan de rémunération

L'objectif de cette question est de savoir la partie de salaire qui intéresse les vendeurs.

Tableau N°27 : les composants de plan de rémunération

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Somme fixe	1	4%
Somme fixe + commission	6	24%
Somme fixe + commission +prime	10	40%
Somme Fixe + prime	8	32%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°25 : les composants de plan de rémunération

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

D'après les résultats 40% des personnes interrogés sont intéressés par une rémunération représenté somme fixe+commission+prime suivie par 32% somme fixe +prime, ainsi 24% somme fixe+commission, enfin 4% somme fixe.

D'après les résultats obtenus, il s'avère que l'entreprise de Tchín-Lait n'offre pas seulement les sommes fixes aux personnels constituant la force de vente. En effet, les responsables de Tchín-Lait ont choisit un mode de rémunération pour leur force de vente qui se base sur deux modalités différentes : la rémunération fixe et variable pour (confirmé par les réponses des deux responsable interviewé).

Axe 06 : L'évaluation et le contrôle

L'objectif de cet axe est de savoir, la méthode, l'efficacité et l'existence d'un système d'évaluation et le contrôle régulier.

➤ **La question N°13:** l'existence d'un système d'évaluation

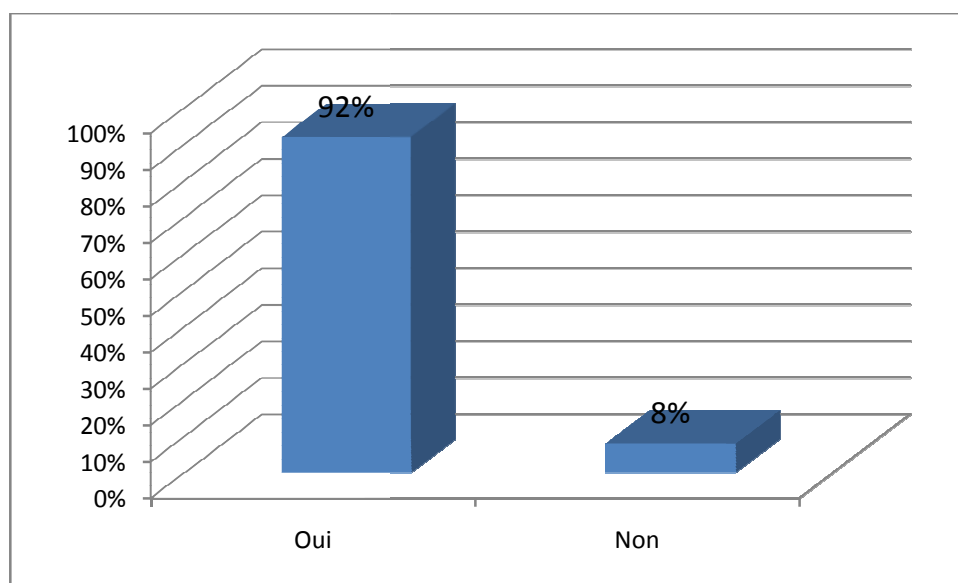
L'objectif de cette question est de confirmer l'existence d'un système d'évaluation.

Tableau N°28 : l'existence d'un système d'évaluation

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	23	92%
Non	2	8%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°26 : l'existence d'un système d'évaluation.



Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire :

À travers les résultats obtenus, nous avons remarqué que la majorité des animateurs sont en considération de l'existence d'un système d'évaluation et de contrôle (92%). Cela s'explique par le fait que cette évaluation présente un avantage pour l'entreprise.

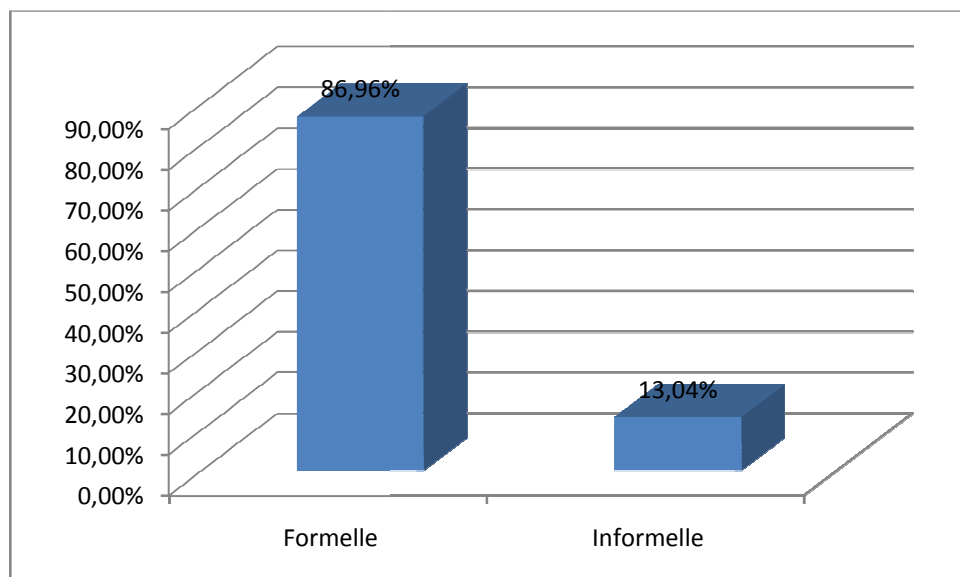
Structure des résultats pour la question N°13 : la méthode d'évaluation.

L'objectif de cette question est de savoir le mode d'évaluation par lequel la force de vente de Tchín-Lait /Candia est évaluée.

Tableau N°29 : la méthode d'évaluation

Désignation	Effectifs	Pourcentages	
est-elle	Formelle	20	86,96%
	Informelle	3	13,04%
Total	23	100%	

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°27 : la méthode d'évaluation.

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que la majorité des animateurs reconnaissent l'existence d'une évaluation qui se fait d'une manière formelle (86,96%), le reste (13,04%) juge que l'évaluation se fait d'une manière informelle. Cela par le fait que, l'évaluation améliore la communication, vérifie si les objectifs assignés à la force de vente sont atteints.

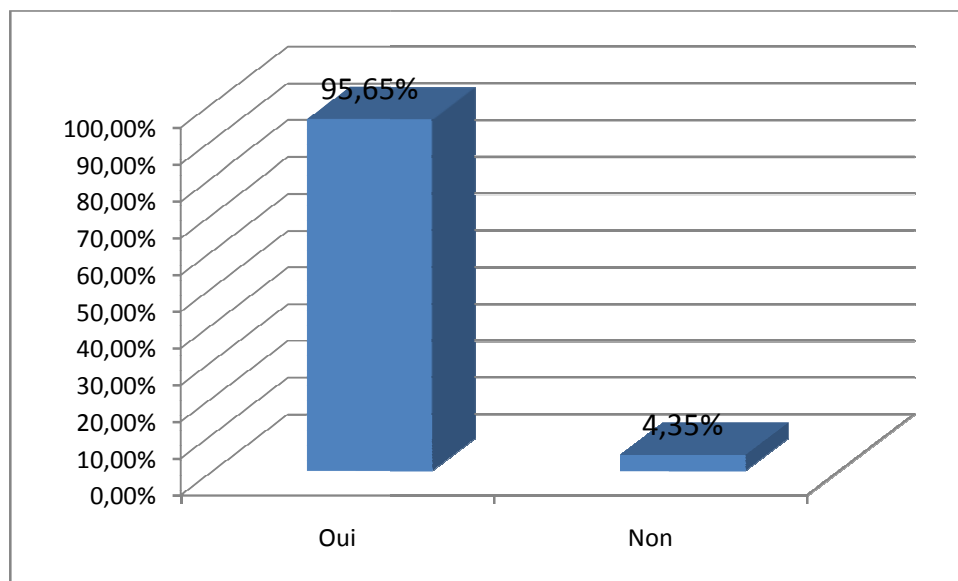
- **La question N°14 : le degré de satisfaction des méthodes d'évaluation suivies par Tchín-Lait.**

L'objectif de cette question est de savoir si les animateurs sont satisfaits du mode d'évaluation suivie par Tchín-Lait.

Tableau N°30 : le degré de satisfaction des méthodes d'évaluation suivies par Tchiv-Lait.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	22	95,65%
Non	1	4,35%
Total	23	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°28 : le degré de satisfaction des méthodes d'évaluation suivies par Tchiv-Lait

Source : réalisé par nos mêmes

Commentaire

D'après les réponses nous avons remarqué que la majorité des animateurs sont satisfaits des méthodes d'évaluation suivies par Tchiv-Lait (92%).

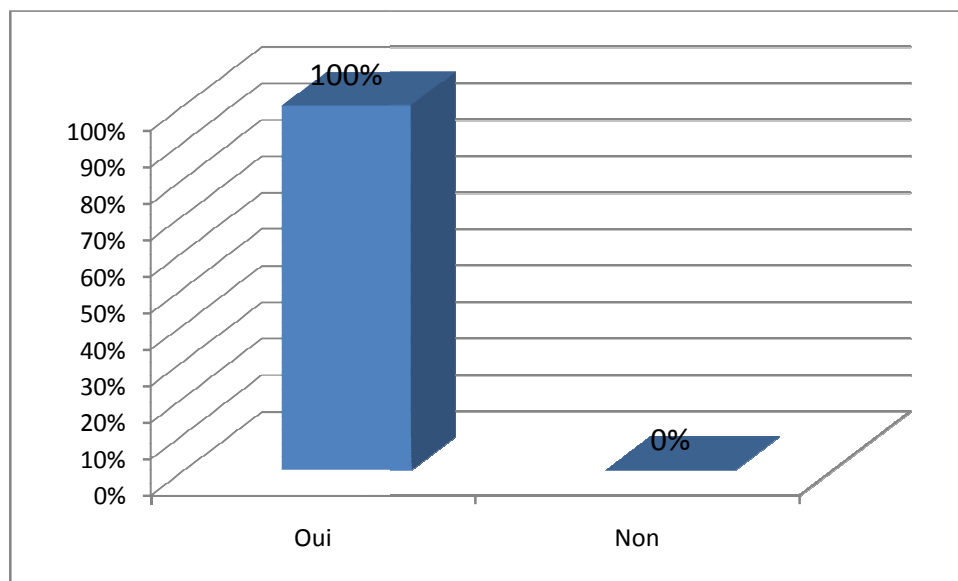
Cela peut être interprété par le fait que l'entreprise consacre des méthodes d'évaluation spécifique.

- **La question N°15 :** les comptes rendus réalisés pour les informations collectés sur le terrain. L'objectif est de savoir l'existence d'un suivi.

Tableau N°31 : les comptes rendus aux responsables pour les informations collectés sur le terrain.

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°29 : les comptes rendus au responsable pour les informations collectés sur le terrain

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué d'après les résultats que la totalité (100%) des animateurs confirment qu'ils rendent des comptes aux responsables.

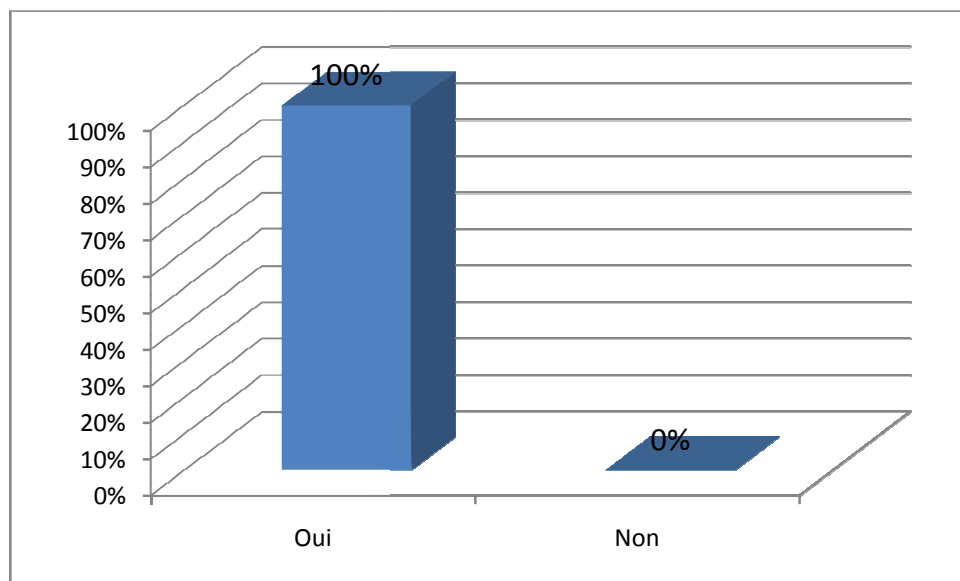
L'application d'un système de rendement des comptes aux responsables sur les informations collectés sur le terrain présente un avantage pour la force de vente en terme d'organisation et de planification de l'activité de l'équipe ce qui permet de faciliter le contrôle et l'évaluation des différentes tâches réalisés par eux.

➤ **La question N°16** : le contrôle régulier

Tableau N°32 : le contrôle régulier

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°30 : le contrôle régulier.

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que la totalité (100%) des animateurs confirment que le contrôle de travail est régulier.

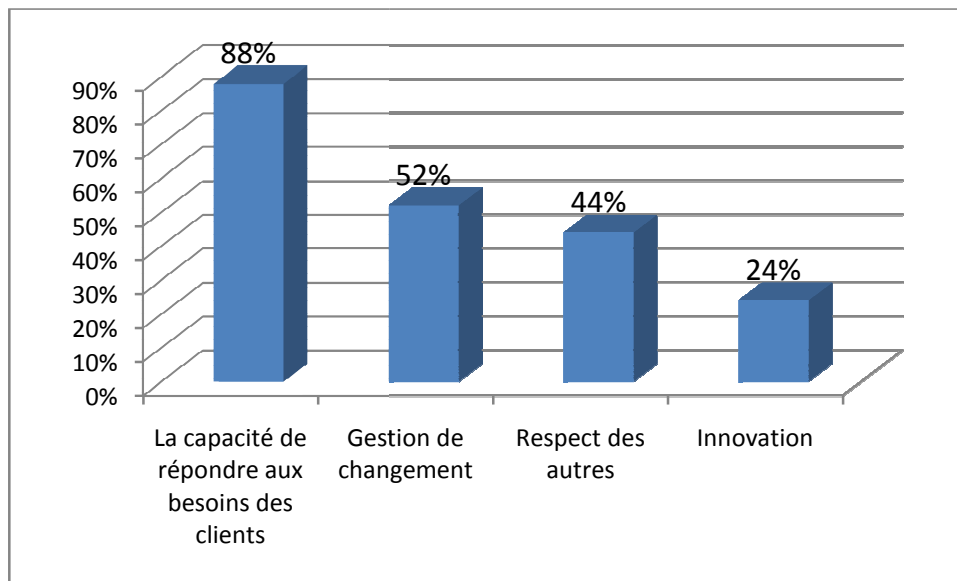
D'après les résultats, l'entreprise se base sur un contrôle régulier de travail des animateurs. Les responsables vérifient le comportement individuel des représentants, de la manière dont le travail est effectué.

Structure des résultats pour la question N°16 : la progression des animateurs

Tableau N°33 : la progression des animateurs

Désignation	Effectifs	Pourcentages
La capacité de répondre aux besoins des clients	22	88%
Gestion de changement	13	52%
Respect des autres	11	44%
Innovation	6	24%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous mêmes

Figure N°31 : la progression des animateurs

Source : réalisé par nous mêmes

Commentaire

Nous avons remarqué que le premier critère cité par les interrogés est le facteur capacité de répondre aux besoins des clients avec un taux (88%) suivi de la gestion de changement (52%) en suite le respect des autres (44%) et enfin l'innovation (24%). Cela par le fait que, l'objectif de contrôle est d'améliorer les relations avec les clients.

Synthèse :

- Nous déduisons d'après l'analyse des résultats issus des données collectées, que notre échantillon est représenté par des jeunes hommes majoritairement célibataires.
- Nous remarquons que la relation entre les animateurs et les responsables commerciaux est favorable, pour cela les animateurs contribuent à la réalisation des objectifs commerciale de l'entreprise.
- Nous avons aussi constaté que la procédure de recrutement se fait par candidature, mais il ya des exceptions pour ceux qui ont été recrutés différemment, par presse ou recommandation. Le critère de sélection des candidats se base sur le comportement et la personnalité.
- L'entreprise s'intéresse à la formation de ses équipes de vente pour évaluer et assurer l'efficacité de ses nouveaux représentants dans le but d'acquérir différentes informations concernant les concurrents, les clients.

- L'entreprise Tchín-Lait met des moyens de motivation à la disposition des animateurs, telles que la rémunération, le climat favorable de travail, pour améliorer l'efficacité des animateurs. Cependant, ces techniques restent pauvres pour maximiser leur contribution à l'atteinte des objectifs.
- L'entreprise Tchín-Lait contrôle ses animateurs dans le but de savoir dans quel but ces derniers réalisent leurs missions mais ce contrôle ne s'appuie pas sur un tableau de bord.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire qu'au terme de notre stage, nous avons constaté que malgré la complexité de la gestion de la force de vente et la surcharge de travail des vendeurs, ces derniers arrivent à réaliser un chiffre d'affaires important.

Cependant, des progrès sont souhaitables pour rendre plus efficace l'action de l'équipe commerciale, que se soit sur le plan rémunération ou animation pour motiver et impliquer l'ensemble de l'équipe et pour mener bien les missions engagées ainsi que l'objectif principal de l'entreprise qui est d'assurer sa pérennité.

Enfin, pour que l'entreprise Tchín-Lait assure une flexibilité face à l'évolution de l'environnement, elle doit être capable de détecter au plus vite les manques qui pourront affecter l'activité de ses vendeurs, ainsi être à jour concernant ses effectifs et les attentes de sa clientèle, et cela à travers une évaluation et contrôle efficace.

Conclusion générale

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

Aujourd'hui, les entreprises ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits, elles doivent avoir un bon management de son force de vente. Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain, les animateurs de vente doivent être bien formés, rémunérés, motivés, et évalués.

L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre comment gérer une force de vente pour améliorer son efficacité.

À travers les deux chapitres théoriques, nous avons abordés, les concepts clés concernant le management de la force de vente à savoir, la structure, la taille, le statut de la force de vente, son recrutement, formation, rémunération, animation, stimulation, évaluation et son contrôle.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise agroalimentaire Algérienne Tchén-Lait/CANDIA qui est une entreprise de grande envergure dotée d'un savoir-faire et de techniques nouvelles ainsi qu'une évolution constante de sa production et vente.

À l'aide des analyses effectuées pour les données collectées à travers le questionnaire et l'entretien, nous pouvons dire que le rôle de la force de vente dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation client, ainsi que la remontée d'information récoltées sur le terrain aux responsables hiérarchiques.

Après avoir effectué notre stage au sein de Tchén-Lait/CANDIA, nous avons constaté que la demande est très élevée pour les produits CANDIA, et que la concurrence est devenue actuellement intense dans le secteur des produits laitiers, ce qui a donné naissance à un intérêt pour la force de vente et son management.

En effet, au sein de l'entreprise Tchén-Lait/CANDIA, le management de la force de vente s'appuie sur un recrutement sélectif d'une équipe de vente dynamique, formée aux différentes techniques de vente et de communication, tout cela dans un cadre de gestion animé par un responsable de la force de vente et des chefs de région qui sont répartis sur le

territoire national . L'objectif de ces derniers n'est pas limité à l'organisation et la gestion de l'équipe de vente, mais ils veillent aussi à son amélioration progressive tout en programmant des réunions et des entretiens avec les vendeurs.

Notre travail a eu pour objectif principal d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ, en traitant le management de la force de vente de Tchou-Lait/CANDIA. Les résultats de notre étude nous permettent de conclure que :

- Les objectifs de vente de Tchou-Lait sont négociés entre elle et sa force de vente, et grâce à cette dernière le chiffre d'affaire de l'entreprise évolue considérablement, ce qui nous conduit à dire que les objectifs commerciaux de l'entreprise sont conditionnés par la mise en place d'une force de vente efficace, ce qui nous mène à confirmer la première hypothèse de notre étude.
- Par rapport aux résultats de notre recherche, nous pouvons dire que la force de vente de Tchou-Lait est efficace. Cette efficacité dépend de ce potentiel humain ; les animateurs de vente sont bien formés, motivés, rémunérés, et évalués périodiquement. Ainsi, nous pouvons dire que le management de la force de vente est organisé d'une manière efficace dans l'entreprise ce que nous mène à confirmer aussi la deuxième hypothèse.

Cependant, il n'en demeure pas moins que certaines faiblesses sont à dénoter, telles que :

- La non utilisation d'aucune méthode de calcul pour définir la taille de la force de vente, cette situation peut causer à l'entreprise un manque d'animateurs qui entraîne une surcharge de travail; ou un surplus qui entraîne des coûts supplémentaires.
- L'irrégularité de la formation;
- Manque de techniques d'animation et de stimulation au sein de Tchou Lait/ Candia,
- Manque de tableau de bord pour le contrôle.

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

- Il serait profitable pour l'entreprise Tchou-lait/ Candia d'adopter une méthode de calcul de la taille de sa force de vente, adéquate avec ses perspectives ;
- Accorder des formations plus régulières pour tous ses animateurs dans le but de mettre à jour leurs connaissances ;
- Récompenser l'efficacité des membres de la force de vente avec des cadeaux et organiser des concours de vente. Faire recours à la délégation pour créer un climat de confiance ;

- Adopter un tableau de bord, afin d'assurer un contrôle en temps réel ;

Il est favorable de signaler que nous avons rencontré des problèmes et contraintes lors de la réalisation de ce travail, dont les difficultés d'accès à toutes les informations pour approfondir notre recherche, la durée de stage insuffisante pour effectuer plusieurs entretiens, et approfondir plus l'analyse.

*Références
bibliographiques*

Bibliographie

Ouvrages :

- ANGERS. M, « Initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines », Edition Casbah, Alger, 1997.
- CHARON. G, HERMEL. L, « La Vente la nouvelles donne des forces de vente », ECONOMICA, Paris, 2002.
- CHEROUZ. Y, « Le marketing étude et stratégie », Edition Ellipses, Paris, 2003.
- DHENI. J-F, et les autres, « Management de l'équipe commercial », Edition Bréal, Paris, 2004.
- DEMEURE. C, « Marketing, aide- mémoire », DUNOD, 6^{ème} Edition, Paris, 2008.
- DEMEUR. C, « Marketing », Edition DALLAZ, Paris, 1996.
- DEMEUR. C, « Marketing », Edition SIREY, Paris, 2001.
- DELERM. S, PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, « Les bases du marketing », Vuibert, 4^{ème} Edition, Paris, 2004.
- FOURNIS. Y, « Le réseau de vente », BORDAS, 1^{ère} Edition, Paris, 1987.
- GIROUX. S et TREMBLAY. G, « Méthodologie des sciences humaines », ERPI 3^{ème} Edition.
- GUAY. R, LACHANCE. Y, « La gestion de l'équipe de vente », Gaëtan Morin éditeur, Paris, 1999.
- HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2000.
- HAMON. C, LEZIN. P et TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 3^{ème} Edition, Paris, 2002.
- JACQUES MACHURET. J, et les autres, « COMMERCIALISATOR », Inter Edition, Paris, 1994.
- KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12^{ème} Edition, Paris, 2006.
- KOTLER. P, et les autres, « Marketing Management », Pearson Education ,13^{ème} Edition, Paris, 2009.
- LENDREVIE. J, et les autres, « Mercator », Edition Dalloz, 7^{ème} Edition, Paris, 2003.
- LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « Mercator », DUNOD, 8^{ème} Edition, Paris, 2006.

- LENDREVIE. J, LEVY. J, LINDON. D, « Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing », DUNOD, 9^{ème} Edition, Paris, 2009.
- LETHIELLEUX. L, « L'essentiel de la gestion des Ressources Humaines », l'extenso 5^{ème} Edition, Paris, 2011.
- MATRICE. M-F, POULAIN. E, « Lexique du commerce international », Edition Bréal, Paris, 2002.
- MOULINIER. R, « Les 500 mots clés de la vente », Edition DUNOD, Paris, 1997.
- PERETTI. M, « Ressources Humaines », Vuibert 11^{ème} Edition, Paris, 2007.
- PIERRE HELFER. J, ORSONI. J, NICOLAS. J-L, « Marketing », Vuibert, 11^{ème} Edition, Paris, 2009.
- PERITTI. J.M, « Gestion des Ressources Humaines », Vuibert, 5^{ème} Edition, Paris, 2000.
- RAMOND. P, « Management opérationnel, direction et animation des équipes », MEXIMA, 2^{ème} Edition, Paris, 2002.
- ZEYL. A, DAYAN. A, « Force de vente : Direction, Organisation, Gestion », Edition d'Organisation, 3^{ème} Edition, Paris, 2003.

Annexes

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale.....I

Chapitre 01 : Le marketing et la force de vente.....05

Introduction.....06

Section 01 : Les concepts de base sur le marketing.....06

1.1. Définition de marketing.....06

1.2. La place de marketing dans l'entreprise.....06

1.3. La démarche marketing.....07

1.3.1. La démarche analytique.....07

1.3.2. La démarche stratégique.....07

1.3.3. La démarche opérationnelle.....08

1.4. Le marketing-mix.....08

1.4.1. La politique de produit.....08

1.4.2. La politique de prix.....10

1.4.3. La politique de la communication.....11

1.4.4. La politique de distribution.....13

1.5. Le marketing-mix et la force de vente.....17

Section 02: Les concepts clés sur la force de vente.....17

2.1. Définition de la vente.....17

2.2. Définition de la force de vente.....17

2.3. La composition de la force de vente.....18

2.3.1. Le vendeur.....18

2.3.2. Le chef des ventes.....18

2.3.3. Le directeur des ventes.....19

2.3.4. Le directeur commercial.....19

2.4. Les types de la force de vente.....19

2.4.1. Selon leurs rôles commerciaux.....19

2.4.2. Selon leurs statuts juridiques.....20

2.5. Le rôle de la force de vente.....21

2.5.1. La prospection.....22

2.5.2. La vente.....	22
2.5.3. Le service.....	22
2.5.4. La remontée de l'information.....	22
Section 03 : La mise en place de la force de vente.....	23
3.1. Les objectifs de la force de vente.....	23
3.2. La détermination de la structure de la force de vente.....	24
3.2.1. La structure par zone ou secteur géographique.....	24
3.2.2. La structure classique.....	25
3.2.3. La structure par importance de certains clients-clés.....	25
3.2.4. La structure multiple.....	26
3.3. Les statuts de la force de vente.....	26
3.3.1. Le voyageur-représentant-placier (V.R.P).....	26
3.3.2. L'agent commercial.....	27
3.3.3. Les vendeurs non statutaires (salarié de droit commun).....	27
3.4. La taille de la force de vente.....	28
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : Le management de la force de vente.....	33
Introduction.....	33
Section 01 : Le recrutement et la formation.....	33
1.1. Définition de recrutement.....	33
1.2. L'évaluation des besoins.....	34
1.2.1. La rotation du personnel (turn-over).....	34
1.2.2. Le besoin des compétences nouvelles.....	34
1.2.3. Le développement ou la création d'entreprise.....	34
1.3. L'analyse des besoins.....	35
1.3.1. La définition de fonction.....	35
1.3.2. Le profil de vendeur.....	35

1.3.3. La recherche des candidats.....	36
1.4. La sélection des candidats.....	36
1.4.1. Le tri des candidats.....	36
1.4.2. Les entretiens.....	37
1.4.3. Les tests éventuels.....	37
1.5. L'intégration des nouveaux vendeurs.....	38
1.5.1. La décision.....	38
1.5.2. La proposition.....	38
1.5.3. L'accueil.....	38
1.5.4. L'intégration.....	38
1.6. Définition de la formation.....	39
1.7. Les besoins en formation.....	39
1.7.1. L'analyse des résultats des vendeurs.....	40
1.7.2. Etre Attentive des vendeurs.....	41
1.7.3. La mise en ouvre de la formation.....	41
1.7.4. Le contenu de la formation de la force de vente.....	41
1.7.5. Les modalités de la formation.....	42
1.8. Les moyens à mettre en œuvre par la formation de la force de vente.....	43
1.9. Les coûts de la formation.....	45
1.10. L'évaluation de la formation.....	45
Section 02: La rémunération, la stimulation, et l'animation de la force de vente....	46
2.1. Définition de la rémunération.....	46
2.2. Les composants d'un système de rémunération.....	46
2.2.1. Les systèmes de rémunération directs.....	46
2.2.2. Les systèmes de rémunération indirects.....	49
2.3. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....	49

2.4. Les objectifs d'un système de rémunération.....	50
2.4.1. Les qualités d'un bon système de rémunération.....	50
2.4.2. L'adéquation des intérêts « entreprise – vendeur ».....	50
2.5. L'élaboration d'un système de rémunération.....	51
2.6. L'animation de la force de vente.....	51
2.6.1. Les objectifs de l'animation.....	52
2.6.2. Les types d'animation.....	52
2.7. La stimulation des vendeurs.....	53
2.7.1. Les objectifs de stimulation.....	54
2.7.2. Les techniques de stimulation.....	54
2.7.3. La récompense.....	55
2.7.4. La communication de la campagne de stimulation.....	55
Section 03 : L'évaluation de l'efficacité de la force de vente.....	56
3.1. Définition et typologie de contrôle de la force de vente.....	56
3.1.1. Le contrôle qualitatif.....	56
3.1.2. Le contrôle quantitatif.....	56
3.2. Les modalités d'un contrôle efficace.....	56
3.2.1. L'accompagnement.....	57
3.2.2. L'analyse des documents du vendeur.....	57
3.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord.....	57
3.3. Le diagnostic de la force de vente.....	58
3.3.1. Le tableau de bord de l'équipe de vente.....	58
3.3.2. La fixation des normes de performances.....	58
3.3.3. Le style d'évaluation.....	59
3.3.4. L'entretien d'évaluation.....	60
3.4. L'importance de l'évaluation.....	61
Conclusion.....	61
Chapitre 03 : L'évaluation de la force de vente au sein TchIn-Lait/ CANDIA.....	63
Introduction.....	64
Section 01: La présentation générale de l'entreprise TchIn-Lait /CANDIA.....	64
1.1. La présentation de l'entreprise.....	64
1.2. L'historique de l'entreprise.....	65

1.3. Le choix du lait UHT.....	65
1.4. Le contrat de franchise CANDIA/Tchin-Lait.....	66
1.4.1. L'engagement du franchiseur (CANDIA).....	66
1.4.2. L'engagement du franchisé (Tchin-Lait).....	67
1.5. L'organisation interne de l'entreprise Tchin-Lait/ CANDIA.....	68
1.6. L'effectif de l'entreprise.....	70
1.7. L'évolution du chiffre d'affaire.....	70

Section 02 : Le mix marketing de Tchin-Lait/ CANDIA et l'organisation de sa force de vente.....74

2.1. Le mix marketing chez l'entreprise Tchin-Lait/ CANDIA.....	74
2.1.1. La politique de produit.....	75
2.1.2. La politique de prix.....	75
2.1.3. La politique de communication.....	76
2.1.4. La politique de distribution.....	76
2.2. Les typologies de la force de vente.....	77
2.2.1. Selon l'activité du vendeur.....	77
2.2.2. Selon le lien juridique.....	78
2.3. Les objectifs de la force de vente.....	78
2.3.1. Les objectifs qualitatifs.....	78
2.3.2. Les objectifs quantitatifs.....	79
2.4. La structure de la force de vente.....	79
2.4.1. La structure par zone géographique.....	79
2.4.2. La structure mixte.....	79
2.5. Le statut de la force de vente.....	79
2.6. La taille de la force de vente.....	79

Section 03 : Le management de la force de vente au sein Tchin-Lait.....80

3.1. Présentation de l'étude.....	80
3.1.1. L'échantillon de l'étude.....	81
3.1.2. Les outils de collecte de donnée.....	81
3.2. Le recrutement de la force de vente de Tchin-Lait.....	83
3.3. La formation de la force de vente de Tchin-Lait/ CANDIA.....	84
3.3.1. La formation théorique.....	84

3.3.2. La formation pratique.....	84
3.4. La rémunération, la stimulation, et l'animation de la force de vente.....	84
3.4.1. Le plan de rémunération de la force de vente.....	84
3.4.2. L'animation de la force de vente.....	85
3.4.3. La stimulation de la force de vente.....	85
3.5. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	86
3.6. L'analyse et l'interprétation des résultats.....	87
Conclusion.....	112
Conclusion générale.....	114
Bibliographie.....	118
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

D'une manière générale, nous avons présenté notre travail qui porte sur le sujet « Le management de la force de vente » par trois principaux chapitres. Le premier chapitre traite le cadre théorique de la force de vente dont le quel on a cité quelques généralités sur le marketing et l'organisation de la force de vente. Le second traite lui aussi le cadre théorique mais sur la gestion de la force de vente. Et le dernier chapitre est dédié à l'étude du cas ; dont le quel nous avons vu les résultats de notre enquête qui nous permet de confirmer nos hypothèses de départ et de constater que la force de vente est devenue une nécessité pour les entreprises et le moyen par excellence pour résister à la concurrence et maintenir sur un marché compétitif.

Mots clés : la force de vente, animateur, management, efficacité, Tchén-Lait.

Summary

Selling men are a very important human resource for the future of the company. Their main task is to represent manufacturers, improve its brand image to the public and sell its products.

In general, we presented our work focuses on the topic "Management of the sales force" by three main chapters. The first chapter deals with the theoretical framework of the sales force including what was mentioned about general marketing and organization of the sales force. The second also discusses the theoretical framework but on the management of the sales force. And the last chapter is dedicated to the study of the case; including what we saw the results of our survey allows us to confirm assumptions and found that the sales force has become a necessity for businesses and the best means to withstand competition and maintain a market competitive.

Key words: sales force, leader, management, efficiency, Tchén-milk.