

Université Abderahmane Mira de Béjaia

Faculté des Sciences Economiques, sciences

Gestion et sciences commerciale

Département sciences de gestion

Memoire

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
gestion*

Option : Management des Organisations

Thème

*Le management de la force de vente
« Cas : Tchic-Lait/CANDIA »*

Réalisé par :

M^{elle} : AIACHE Souhila

M^{elle} : YAICI Melha

Encadré par :

M^r CHENINI M.

Année universitaire : 2012-2013

Remerciements

On remercie DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage, pour accomplir ce modeste travail.

On tient aussi à remercier notre promoteur Mr CHENINI.M pour ses orientations et ses précieux conseils.

On remercie également notre Co-promoteur Mr MEDDOUR.B d'avoir investie de son temps à notre aide à l'entreprise Tchîn-lait/Candia.

Et en dernier lieu on remercie le personnel de la banque de prêt S.E.G.C de l'université d'Abderrahmane Mira/ Bejaia.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail, spécialement à ma très chère
maman et à toute ma famille, mes amis qui mon soutenu durant mon
parcours.*

AIACHE.S

*Mes dédicaces son destinées, à ma très chers famille et à tous
mes amis.*

YAICI.M

Dans un environnement aussi complexe que changeant qui est celui des entreprises, l'adaptation aux nouvelles données de l'économie de marché est devenue un point de pression sur celles qui veulent perdurer; où la maîtrise des différents facteurs de compétitivité s'imposent, à savoir la qualité des produits et services, la diminution des différents coûts, maîtrise des niveaux des prix, le savoir et le savoir faire managérial et commercial.

Le contexte de l'économie algérienne ne diffère pas du mondial, il a été touché dans la majorité de ses secteurs par cette mondialisation. L'entreprise algérienne elle, se trouve alors confrontée à un environnement concurrentiel très rude et difficile à maîtriser, elle est donc appelée à chercher à assurer sa survie et sa croissance par n'importe quel moyen disponible sur son terrain et pour quoi pas pouvoir jouir d'un ou de plusieurs facteurs clé de succès qui peuvent exister au sein même de l'organisation, à condition que cette dernière sache en tirer partie à sa faveur, à titre d'exemple la fonction "vente" qui fera un point de différenciation à celles qui en maîtriseront la gestion.

En effet, il ne suffit plus de fabriquer un produit de qualité, il faut encore le vendre, c'est là qu'intervient une équipe compétente qui aura pour mission d'assurer l'écoulement de la production de l'entreprise, mais aussi la communication et la fidélisation de sa clientèle et cette dernière est connue sous le nom de "la force de vente".

Alors on peut dire que : « La force de vente mérite d'être considérée, et avec elle l'ensemble des commerciaux, comme une variable à part entière du marketing-mix au même titre que le produit, son prix, sa communication et sa distribution »¹ donc, la force de vente représente un élément moteur qui permet à l'entreprise d'une part, de réaliser les objectifs commerciaux en terme de pénétration, de rentabilité et de performance et d'autre part, d'assurer une communication marketing ainsi qu'une transmission d'information directement à la cible et de représenter une bonne image de l'entreprise.

À cet égard, l'important est de savoir disposer d'une force de vente capable d'assurer au mieux son rôle, et dans cette perspective sa gestion et son organisation jouent un rôle primordial, cela commence par l'attraction des meilleurs commerciaux par le suivi d'une bonne et pertinente politique de recrutement, ensuite l'enjeu est de savoir les conserver, grâce à un bon plan de rémunération et de formation qui représente de véritables outils de motivation.

Le développement du secteur agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Sur le plan intérieur, il emploie des millions de personnes; il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie.

Les ménages algériens y consacrent près de la moitié de leurs dépenses. La distribution des produits s'effectue principalement à travers des supérettes ou des épiceries. Les moteurs du secteur agroalimentaire sont les filières laitières et céréalières, les conserveries, l'huile, les eaux minérales et les raffinages du sucre.

¹ CHIROUZ.Y « le marketing étude et stratégie », 2eme Ed, paris 200.p699

Et à cet effet et on constatant l'importance de ce secteur, on a décidé de conforter notre travail de recherche en effectuant un stage pratique au sein de l'entreprise Tchou-Lait/Candia.

Ce choix n'est pas fortuit, en effet l'entreprise détient une force de vente qui couvre la quasi totalité du territoire national, et qui se charge d'informer et de servir les clients.

Il est important de souligner également que Tchou-lait/Candia est le principal opérateur et leader à 93% des parts du marché dans le secteur d'activité du lait UHT, son objectif ne s'arrête pas à la couverture du marché national, mais s'est lancée dans des stratégies d'externalisation et de projets de diversification.

C'est pour ces raisons là que nous avons opté d'orienter notre recherche vers le thème du : « **management de la force de vente** », et l'appuyer par un cas pratique effectué au sein de l'entreprise **Tchou-Lait/Candia** conforté par un guide d'entretien.

Et nous avons choisi de centrer cette recherche sur la question suivante : « **Comment une force de vente est managée dans une entreprise afin d'assurer sa performance?** ».

Pour bien structurer notre travail de recherche nous nous sommes interrogées sur les points suivants :

- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée dans une entreprise industrielle ?
- Quel est son rôle au sein de celle-ci?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer son efficacité ?

À partir de la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes que nous confirmerons ou infirmerons à l'issue de notre travail de recherche:

Hypothèse01 : une force de vente est organisée en fonction des objectifs commerciaux.

Hypothèse02 : La mise en place d'une bonne gestion d'une force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Et pour mener à bien notre travail, nous avons choisi de le structurer en deux grandes parties la première est théorique dans laquelle sont inclus deux chapitres :

- Le premier chapitre traitera principalement des concepts théoriques sur le marketing et des généralités sur la force de vente.
- Le deuxième portera sur la gestion de celle-ci.

Et une deuxième partie pratique qui portera essentiellement sur :

- L'organisation et la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise « Tchou-Lait/Candia ».

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 01 : généralités sur le marketing et la force de vente.....	03
Section 01 : concepts de base sur le marketing.....	04
Section 02 : généralités sur la force de vente.....	16
Section 03 : structure, types, statuts, et taille de la force de vente.....	24
Chapitre 02 : la gestion de la force de vente.....	34
Section 01 : recrutement de la force de vente.....	36
Section 02 : formation et rémunération de la force de vente.....	44
Section 03 : stimulation, animation, contrôle, et évaluation de la force de vente.....	54
Chapitre 03 : la gestion de la force de vente eu sein de l'entreprise tchin-lait/Candia...68	
Section 01 : présentation de l'entreprise tchin-lait.....	68
Section 02 : présentation de la structure de tchin lait.....	75
Section 03 : l'organisation et management de la force de vente de Tchin-lait/CANDIA....	83
Conclusion générale.....	102

Bibliographie

Table des matières

Annexes

L'importance qu'acquière une fonction force de vente au sein d'une organisation, est liée à la place qu'occupe cette dernière dans son fonctionnement général, et son indissociabilité de ses éléments les plus importants à savoir sa politique marketing qui est relié directement aux objectifs commerciaux et généraux de l'entreprise.

Ce premier chapitre englobe trois sections dont le contenu tourne autour de fondements théoriques concernant le marketing et la force de vente.

Nous abordons dans la première section des concepts de base sur le marketing, à savoir, son histoire, sa définition, sa démarche et enfin le marketing-mix.

La deuxième section, elle, portera sur des généralités sur la force de vente, définitions, les nouvelles approches de gestion des vendeurs, la composition de l'équipe de vente ainsi que leurs objectifs assignés.

En fin, une troisième section qui évoque les différentes structures de la force de vente, ses types et statuts, et en dernier lieu, sa taille.

Section1: concepts de bases sur le marketing

Avant de commencer à rentrer dans le vif de notre sujet à traiter qui est la force de vente, il est plus judicieux de commencer par les éléments essentiels du marketing qui ont rapport avec ce dernier.

On a choisi de commencer cette première section par l'évolution historique du marketing, puis on a opté à intégrer quelques définitions qu'on a trouvé intéressantes de ce dernier, et en dernier lieu on a décidé d'intégrer un élément très important reliant la force de vente au marketing qui est le mix marketing ou les 4p.

1. Histoire du marketing

Les racines historiques du marketing datent de bien avant son apparition aux Etats-Unis. Mais de là, il a connu trois grandes ères, ça a débuté aux Etats-Unis à partir des années 1950. Cette « ère du marketing » succéderait à une « ère de la vente » qui s'est prolongée de 1930 jusqu'à 1950, et celle-ci a été précédée par une « ère de la production » qui s'est étalée de 1870 à 1930.

1.1.l'optique production

Selon DJITLI « l'optique production est donc une orientation de gestion qui présuppose que le consommateur répondra positivement au produit que l'entreprise lui propose, il est donc superflu pour l'entreprise de concentrer de gros efforts marketing important pour obtenir un chiffre d'affaire et des bénéfices satisfaisant.»²

L'ère de la production qui s'est étalée de la fin du 19ième siècle jusqu'au premier quart du 20ième siècle au cours de la révolution industrielle, se caractériserait par une certaine introversion et un environnement immuable, où la demande était plus forte que l'offre, une attention exclusive portée par les managers aux aspects technologiques et industriels, et par une absence d'efforts soutenus sur le plan commercial, les produits se vendant d'eux-mêmes en raison d'un excès de demande solvable par rapport à une offre réduite.

1.2.l'optique vente

« Une orientation de gestion qui suppose que le consommateur achètera de lui-même suffisamment de produits de l'entreprise, à moins qu'il ne fasse l'objet d'un effort de vente et une action promotionnelle substantielles ».³

« Vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre ».⁴

La deuxième approche s'est tournée essentiellement vers la vente, elle s'est véritablement imposée à partir des années 1930. Celle-ci s'est essentiellement caractérisée par la nécessité de mettre en place des méthodes commerciales agressives permettant l'écoulement des biens produits.

² DJITLI.M.S, « comprendre le marketing », Ed Berti, Algérie, 1990, p.15

³ Idem. P.18

⁴ KOTLER.P, DUBOIS.B, "marketing management", Ed Person Education, Paris, 2000.p.18

L'optique vente s'est caractérisée par le renversement de la pensée classique qui se focaliserait uniquement sur l'offre à une logique de la demande en privilégiant la commercialisation des produits, en étudiant de près les circuits de distribution, mais également en stimulant la demande. On donne ainsi aux vendeurs et aux distributeurs des outils pour développer les ventes, on contrôle les circuits de distribution, on assure mieux le service après vente, on insiste sur les relations avec les clients. Et tout cela pour faire face aux conséquences du contexte économique défavorable (baisse de la demande) issu de la crise de 1929.⁵

1.3. l'optique marketing

La troisième approche, l'approche marketing, a émergé dans la première moitié du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis et s'est imposée à partir des années 1950 lorsque l'Amérique d'abord, puis l'Europe par la suite, découvrent la société de consommation et la croissance à deux chiffres. Cette croissance est plus intense et soutenue également par l'offre : les entreprises se multiplient, se développent, les clients ont à leur disposition une multitude de produits nouveaux. Alors que l'offre tend toujours potentiellement à dépasser la demande, suffit-il de faire des publicités et de motiver ses vendeurs pour bien placer ses produits ? Le concept marketing est une réponse à ce nouveau contexte.⁶

Le principe de ce concept est très simple : l'entreprise ne doit pas se contenter de chercher à écouler ses produits auprès des clients, elle doit aussi proposer aux clients des produits susceptibles de répondre à leurs attentes⁷ ; et cette idée était soutenue par Peter DRUCKER à travers l'expression suivante: « fabriquer ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous fabriquez »⁸

2. Définition du marketing

Qu'est-ce donc que le marketing ? Pour la plupart des gens, il ne s'agit que de vente et de publicité, souvent décrites, de façon péjorative, comme de la manipulation, ou du « boniment ». En réalité, la vente et la publicité ne constituent que la partie la plus visible du marketing dont l'objectif est beaucoup plus large et ambitieux : il s'agit de satisfaire les besoins de la clientèle.

D'un point de vue général, le marketing est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce dont elles ont besoin, et d'en retirer de la satisfaction. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, fondées sur la notion de valeur à long terme.

⁵ LENDREVIE –LEVY-LINDON, «Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing », Ed Dunod, Paris, 2009, p.5

⁶ Idem, P.37

⁷ WEBSTER.F.E, “the rediscovery of marketing concepts “, Ed Business Horizons, mai-juin 1988, p.29-39

⁸ DRUCKER.P, « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », Ed d'Organisation, Paris, 1975, p.8

Le marketing est défini dans la plus part des dictionnaires de gestion de la manière suivantes :

Marketing : terme anglo-saxon désignant l'activité de commercialisation au sein de l'entreprise, caractérisé par deux éléments : une ouverture vers l'extérieur (analyse du marché) et une démarche rigoureuse basée sur l'utilisation d'outils fiables pour la connaissance, l'action et le contrôle (étude de marché, panels, tableau de bord)⁹.

Mais il y a aussi plusieurs auteurs qui ont donné de très intéressantes définitions, dont on prend pour exemple celle d'Yves CHIROUZ :

« le marketing est à la fois un état d'esprit qui consiste à se placer systématiquement de point de vu de consommateur, de façon à répondre aux mieux à ses besoins, une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification puis à la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication et des techniques rigoureuses permettant à une entreprise de conquérir des marchés, des clientèles, voir de créer, de les conserver, de les développer et d'atteindre ses objectifs »¹⁰

Mais aussi celle d'André BOYER qui lui voit le marketing comme suit :

« Le marketing est l'ensemble de moyens qui permettent à l'entreprise de créer, de conserver et de développer ses marchés (la fonction principale d'une entreprise n'étant pas dès lors de produire avec l'obligation d'écouler sa production, mais de vendre pour continuer à produire). L'esprit du marketing consiste à se placer du côté de la clientèle pour analyser, voir stimuler les besoins des consommateurs ». ¹¹

« Le marketing est l'ensemble de toutes les activités qui concourt à diriger les produits et les services vers leurs marché, afin d'assurer la vente. Le marketing inclut notamment l'étude de marché, la production du produit, le stockage, la distribution, la promotion des ventes et la publicité ». ¹²

Pour LENDREVI et LINDON, le marketing est défini « comme l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable »¹³

Par ces définition on peut déduire que :

Plus que toute autre fonction de l'entreprise, le marketing est en rapport direct avec la clientèle ; il vise essentiellement à créer des relations rentables avec les clients et il poursuit un double objectif : séduire de nouveaux clients par la promesse d'une valeur supérieure, et

⁹N'GAHANE.P, De RONGE.Y et les autres, « dictionnaire de gestion », Ed Armand Colin, Paris, 1996, p.119

¹⁰CHIROUZ.Y, « le marketing », tome 02, Paris, 1997, p.13

¹¹BOYER.A, « l'essentiel de la gestion de A à Z », Ed d'Organisation, Paris, 2001, p.42

¹²DJITLI.M.S, op.cit, p.13

¹³LAENDREVIE.J, LINDON.D, "Mercator", 6^{ieme} Ed Dalloz, Paris, 2000, p.02

conserver la clientèle existante pour qu'elle augmente ses achats, en lui apportant la plus grande satisfaction possible à long terme.

3. La démarche marketing

La démarche marketing est un ensemble des objectifs politiques et des procédures qui pilotent l'activité marketing de l'entreprise en tenant compte des modifications survenues dans l'environnement concurrentiel.

Pour qu'une entreprise adopte cette démarche, il faut que certaines raisons l-y conduisent :

- le déclin des ventes.
- le ralentissement de la croissance.
- l'évolution du marché.
- l'agressivité de la concurrence.

Donc pour qu'une entreprise mette en œuvre cette démarche, il faut trois phases principales qui sont :

- le marketing d'étude : dans cette étape, l'entreprise doit connaître le marché, son environnement et la concurrence ;
- le marketing stratégique : dans cette seconde, l'entreprise définit les objectifs, les cibles et les moyens pour les atteindre ;
- le marketing opérationnel : dans cette dernière, l'entreprise met en œuvre les décisions qu'elle a prises.

3.1. La démarche analytique

C'est la première démarche du marketing, elle est orientée vers la compréhension des clients, qui consiste à étudier le marché, sa structuration, identifier les attitudes et le comportement du consommateur.

Cette démarche permet de connaître le comportement et les caractéristiques des acheteurs potentiels, il est nécessaire de mettre en évidence les groupes homogènes ou segment de clientèle, d'évaluer leur importance et leur évolution possible.

Les techniques de cette démarche sont : sondage, étude de motivation, panels, veille concurrentielle, analyse de portefeuille de marque de produits, d'activités.... etc.¹⁴

3.2. La démarche stratégique

Cette démarche est orientée vers l'adaptation continue par rapport au client.

Donc après l'étape d'analyse, les responsables de l'entreprise vont devoir réaliser des choix à propos de chacune des techniques marketings.

Faire le choix d'une stratégie de développement qui englobe la segmentation, le ciblage et le positionnement.

¹⁴.LENDREVIE.J, LENDON.D, « Mercator », Ed Dalloz, Paris, 1998, p.21

Le rôle du marketing stratégique consiste à orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, et ses objets et de préciser la mission de l'entreprise de définir les objectifs, élaborer une stratégie de développement.

Ces techniques sont : techniques de positionnement, de fixation de prix, de stratégie, de communication ...etc.¹⁵

3.3.La démarche opérationnelle

Est une tactique qui vise à réaliser les choix opérés dans les phases précédentes selon les préoccupations des clients.

Donc le responsable marketing doit développer un plan d'action pour chaque composante du produit

- Elaboration de produits ;
- Elaboration d'emballage ;
- Détermination des prix ;
- Choix des réseaux de distribution ;
- Création d'une communication ;
- Formation de la force de vente.

Les techniques de cette démarche sont : merchandising, promotion des ventes, management de la force de vente¹⁶

Donc on constate que la démarche marketing se résume comme suit :

- En premier lieu, la collecte d'un maximum d'information sur le problème commerciale à résoudre ;
- Dans un deuxième temps, elle planifie ses actions puis fixe ses objectifs budgétaires, choisie et coordonne les moyens pour les atteindre ;
- Enfin elle contrôle les résultats de ses actions en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés auparavant, qui lui permet de prendre des décisions correctives.

4. Marketing mix

« Le mix marketing se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs apurés du marché cible ». ¹⁷

« Le marketing est l'ensemble des éléments relatifs aux méthodes de distribution, à la vente, à la publicité et à la promotion d'un produit ». ¹⁸

Il s'agit en effet d'une coordination cohérente des actions marketing qui constituent les politiques de produits (Product), de prix (Price) de la mise en place (place) et la

¹⁵ J.LENDREVIE et D. LINDON, op.cit, p 21

¹⁶ Idem

¹⁷ KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 11^{ème} Edition, Publi-Union, Paris, 2000, p.49

¹⁸ DJITLI.M.S, op.cit, p.13

communication (promotion). Ces politiques de produit se regroupent sous l'appellation des 4p.

4.1. Produit

Le produit est certainement la composante la plus importante pour le consommateur, car elle représente ce qu'il désire acquérir.

4.1.1. Les cinq niveaux du produit

Les cinq niveaux que compte un produit se présentent comme suit :¹⁹

- A) **noyau du produit** : c'est la repense au problème fondamental du client (le pourquoi de l'achat) et la concrétisation d'un avantage essentiel.
- B) **produit générique** : noyau enrobé de toutes ses caractéristiques, noms de marques, donc c'est le produit tel qu'il est représenté.
- C) **Produit attendu** : ensemble d'attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit.
- D) **Produit global** : il est appelé aussi mita-produit, il représente la totalité de ce que le fabricant offre autour du produit afin de le différencier de la concurrence.
- E) **Produit potentiel** : c'est le produit plus les améliorations ou transformations envisageables.

4.1.2. Classification des produits

La classification des produits offre la possibilité au décideur marketing d'orienter ses actions. il existe plusieurs classifications possibles pour les produits.²⁰

- A) **Classification selon la durée de vie des produits** : les biens durables, les biens périssables et les services.
- B) **Classification selon le comportement d'achat** : produit d'achat courant ; produit d'achat réfléchi, produit de spécialité, produit non recherché.
- C) **Classification selon la place dans le processus de production (bien industriels)** : les fournitures et les services, les matières premières et composants, les bien d'équipements.
- D) **Classification par fréquence d'achat** : biens banal, biens anormaux.
- E) **Classification par degré de nouveauté** : (produits nouveaux, produit anciens), un bien est considéré nouveau quand il est nouveau pour le consommateur.

4.1.3. Gamme de produits

« On appelle gamme un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients, ou sont vendus dans les mêmes types de point de vente ou zones du prix ». ²¹

¹⁹ KOTLER.P, DUBOIS.B, op.cit, p412-413

²⁰ Idem

²¹ Idem, p.418

La gamme est divisée en ligne appelées aussi famille, ensembles cohérent de produit. Ces lignes sont enfin divisées en produits présentés en références ou assortiment d'un catalogue.

4.1.4. Dimensions de la gamme²²

Il ya trois dimensions qui caractérisent une gamme :

- **La largeur d'une gamme** : elle se mesure par le nombre de ses lignes de produits.
- **La profondeur d'une ligne** : elle dépend du nombre de produits qu'elle comporte.
- **La longueur d'une gamme** : c'est le nombre total de tous les produits différents que l'entreprise peut mettre sur le marché. la longueur d'une gamme est donc la somme des produits(ou modèles) de toutes les lignes.

4.1.5. Politique de la marque

Chaque produit dispose obligatoirement d'une maque qui le distingue des autre sur le marché, donc cette dernière peut être définit :

A) Définition

« La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou moral, de distinguer ses produits ou services de ceux des tires. C'est aussi un nom propre sous lequel un produit est commercialisé ou lequel une entreprise industrielle ou commerciale commercialise ses produits »²³.

B) rôle de la marque

La marque sert avant tout à identifier, à différencier le produit. Elle a pour but d'indiquer aux consommateurs l'origine de ce dernier. C'est un moyen d'expression et une signature donnant de nombreuses indications sur le produit.

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

4.2. le prix

La politique des prix d'une entreprise consiste à fixer les prix avec les quels elle devra vendre des produits à ses différents clients.son importance réside dans le faite que les consommateurs sont très sensibles à cette variable d'une part, et une prise de conscience des producteurs des effets du prix sur le volume des ventes et de la rentabilité d'autre part.

Le prix est donc, la seule variable du marketing mix qui n'engendre pas de coût et procure en fait des recettes.

La décision de fixation du prix devra donc reposer sur le trinôme : coût, demande, concurrence et s'adapter à celui-ci au long de la vie de produit.

²²LENDREVIE.J, LINDON.D, op.cit, p.240

²³CHIROUZ.Y, op.cit, p.154

« Le prix peut être défini comme étant le montant d'argent nécessaire pour obtenir une certaine combinaison de produit et service aptes à satisfaire un besoin exprimé par un groupe de consommateurs situés dans un cadre physique et psychique donné »²⁴

4.2.1. Objectifs de la fixation des prix

- ✓ Réalisation de profits et de rentabilité ;
- ✓ Fixation de volume de vente ;
- ✓ Objectifs d'alignement sur la concurrence : on fixe un prix proche de celui des concurrents pour éviter la guerre des prix ou entrer sur un marché concurrentiel ;
- ✓ Objectifs de part de marché : pour renforcer sa position concurrentielle.

4.2.2. Méthode de fixation de prix

Il existe plusieurs méthodes pour la fixation des prix :

✓ **La méthode fondée sur l'analyse des coûts**

Cette première méthode consiste à calculer les prix des produits à partir de leurs prix de revient en utilisant les méthodes de la comptabilité analytique ;

Cette méthode est la usuelle, elle consiste à ajouter une marge au prix de revient pour fixer le prix de vente. Cette marge doit couvrir les frais et générer le profit

Cette méthode suppose la connaissance exacte des différents coûts : fixes, variable et totaux.

✓ **Fixation du prix en tenant compte de la concurrence**

Elle réfère essentiellement aux produits des concurrents.

✓ **La fixation des prix à partir de la demande**

Dans ce cas, l'entreprise détermine le prix de ses produits en analysant l'attitude des clients à l'égard du prix.

4.3. la communication

L'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit, au choix d'un prix et d'un mode de distribution. Une entreprise qui veut aller au-delà d'un courant de vente spontané doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leurs caractéristiques et leurs avantages et donc bien communiquer.

On entend par communication « l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature que l'entreprise émet en direction de ses public-cible »²⁵

²⁴DEMEURE.C, « marketing/aide mémoire », Ed Dalloz, 2005, p.15

²⁵ LENDREVIE.J, LINDON.D, op.cit, p.411

4.3.1. Communication grands médias

➤ Publicité

«La publicité est l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service »²⁶

Donc le but de la publicité n'est pas seulement d'informer mais de faire désirer en donnant de l'intérêt à des produits et à des marques.

➤ Médias

On distingue cinq grand medias : presse, télévision, radio, affichage et cinéma, tous ces médias n'ont pas la même importance sur le plan publique.

- la presse ;
- la télévision ;
- la radio ;
- l'affichage ;
- le cinéma.

4.3.2. Communication hors médias

La publicité demeure l'outil principal de la communication commerciale mais, à ces cotés se sont développées d'autre sortes d'actions qui n'utilisent pas le canal des médias.

Bien menées, elles sont d'une redoutable efficacité dans la plupart des temps, ces actions jouent un rôle de complément de la publicité.

A) Relation publiques

«Les relations publiques, sont' au départ, l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans le milieu personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement avec le public, en vue de soutenir leurs activité et d'en favoriser le développement à l'arrivée, elles sont l'ensemble harmonieux des relations sociales nées de l'activité économique dans un climat de loyauté et de vérité »²⁷

Les relations publiques visent donc à créer, établir, maintenir ou améliorer, d'une part la confiance, la compréhension et la sympathie et d'autre part des relations entre les groupes.

B) Marketing directe

C'est un moyen opérationnel qui s'appui sur l'utilisation d'un fichier informatisé de support de communications spécifiques pour prospecter une cible ou lui vendre directement un produit.

²⁶DELERM.S, HLFER.J.P, ORSINI.J, « les bases du marketing », Ed Educapole, paris, 1995, p. 106

²⁷ DECAUDIN.J.M, « la communication marketing », 2^{ieme} Ed Economica, Paris, octobre 1999, p.06

C) Promotion des ventes

« La promotion des ventes est le mode d'action marketing utilisé par les entreprises ou les organisations, consistant à offrir et à communiquer à une cible un avantage certain ou incertain, immédiat ou différé ».²⁸

Son but est donc d'obtenir :

- une modification immédiate et directe de la demande finale (accélération, augmentation, régulation).
- Et/ou une modification immédiate des comportements des prescripteurs des consommateurs (cas d'un essai), des distributeurs ou des vendeurs qui se répercutent ensuite sur la demande finale.

On retrouve dans cette définition plusieurs traits essentiels de la promotion :

- Son caractère immédiat, concret ;
- L'offre d'un avantage spécifique aux acheteurs concernés d'une valeur supplémentaire ;
- Son caractère éphémère ;
- Son caractère exceptionnel, inhabituel ;
- Sa liaison à un produit, un service ou à un produit de vente ;
- Son origine (production, distribution) et ses cibles variées (consommateurs, distributeur).

D) force de vente

La force de vente peut être considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication. Pour cela l'entreprise doit mener une politique dans ce domaine cohérente et complémentaire avec celle de la publicité, promotion des ventes et des relations publiques. En tant que moyen de communication, la force de vente transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits ; en retour, elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché et sur la concurrence.

4.4. Distribution

La distribution est le dernier élément du mix marketing, elle peut se définir comme suit :

4.4.1. Définition de la distribution

« On entend par distribution l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur ».²⁹

²⁸ DUBOIS.P.L, JOLBERT.A, « le marketing fondement et pratique », Ed Economica, Paris, 1998, p.443

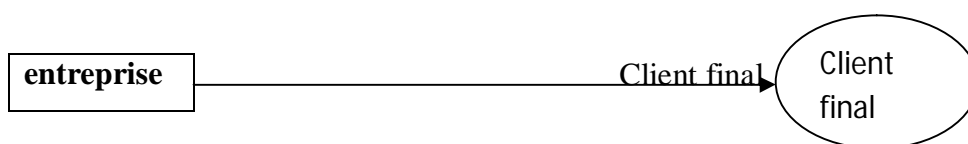
²⁹ Idem, p.523

4.4.2. Analyse des canaux de distribution

Les structures des canaux de distribution ont fait l'objet de nombreuses analyses selon le nombre de niveaux (long, court, ultra-court)³⁰.

- **Le canal ultra-court** : il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final.

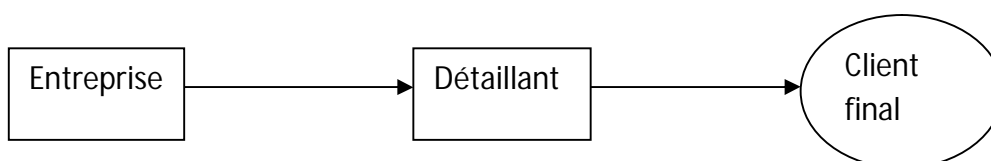
Schéma N° 01: circuit ultra-court



Source : MARTIN.S, VEDRINE.J.P: « marketing, les concepts clés » Ed d'organisation, Paris, 1999, p.119.

- **Le canal court** : il n'existe qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le client final.

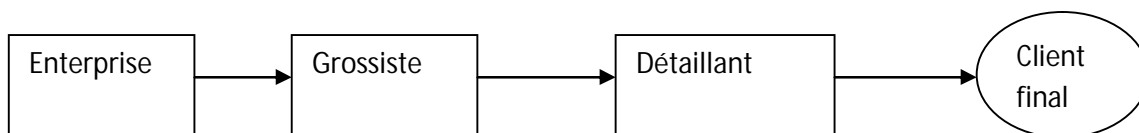
Schéma N° 02: circuit court



Source : idem, p.119.

- **Le canal long** : il y a plusieurs intermédiaires intégrés dans ce canal (grossistes, semi-grossiste, détaillants).

Schéma N°03 : circuit long



Source : idem, p.119.

4.4.3. Stratégies de distribution

Trois types de stratégies peuvent être adoptés par l'entreprise ; (intensive, exclusive, sélective).

³⁰ MARTIN.S, VEDRINE.J.P : « marketing, les concepts clés » Ed Organisation, paris, 1999, p.119.

- **La stratégie intensive** : cette stratégie nécessite pour l'entreprise l'implantation dans un grand nombre de points de vente et de placer ses produits dans le maximum d'endroits de façon à avoir la plus forte exposition possible sur la marque.
- **La stratégie exclusive** : ce type de distribution est autorisé qu'aux magasins qui vendent des produits de marque des fabricants, ainsi réservant à certains points de vente, le droit de distribuer leur marque dans un secteur donné. Pour adopter une telle stratégie, il faut avoir une image de marque très forte tout en autorisant un prix très élevé.
- **La stratégie sélective** : ce mode de distribution est utilisé par des entreprises déjà implantées, et le fabricant évite de disperser son effort entre de nombreux points de vente, ce qui lui permet d'obtenir une couverture satisfaisante du marché.

4.4.4. Fonctions de la distribution³¹

Il existe neuf fonctions principales de la distribution :

- Le recueil d'information, la recherche des débouchés commerciaux ;
- La promotion, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion de communications persuasives relatives à l'offre ;
- La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord en termes d'échange ;
- La prise de commande, transmise au fabricant à partir des intentions d'achats des clients ;
- Le financement ;
- La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution ;
- La distribution physique, transport, manutention, stockage ;
- Le transfert de propriété du vendeur vers l'acheteur ;
- La facturation, et la gestion des encaissements.

5. La place de la force de vente dans le marketing-mix

La force de vente occupe une place mal définie dans le marketing-mix, on peut lui assigner à la fois la distribution et la communication :

La distribution ; en effet les distributeurs sont des revendeurs et la force de vente assurent la liaison physique entre l'entreprise et le client.

La communication, car le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client où le chiffre d'affaire de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente. Toutefois, cette deuxième manière de voir est plus logique car la distribution concerne l'aspect physique des produits et les vendeurs peuvent exercer leurs fonctions sans être responsable des circuits d'écoulement. Ils font donc uniquement de la communication personnelle et sont des négociateurs.³²

³¹ KOTLER.P, DUBOIS.B, op.cit, p.498

³² <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente, 09/12/2012, 12 :55>

Section 02 : Généralités sur la force de vente

D'une manière générale, cette deuxième section porte sur les définitions que nous avons juger intéressantes sur la force de vente ainsi que les nouveaux courants de pensée qui traite le sujet, sa composition et ses objectifs.

1. Définition de la force de vente

Selon Yves CHIROUZ : « La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ».³³

Pour Marc BENOUN : « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients pénitentiels et /ou actuels ; afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après vente des produits ou service de l'entreprise ».³⁴

Autre auteur qui a définit la force de vente, C.DEMEURE comme suit : «La notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services ».³⁵

A partir des définitions citées, nous pouvons déduire que :

La force de vente d'une entreprise se forme de l'ensemble des personnes qui assurent le lien entre l'entreprise et ses clients et qui ont pour mission principale de vendre directement ou indirectement les produits.

2. Nouvelles approches du management de la force de vente

De part les courants classiques connus dans le domaine de gestion des ressources humaine dans les entreprises, de nouveaux courants ont fait leur apparition en opposition à ces derniers.

2.1. Le management de la diversité

De nombreux travaux de recherche en Sciences de Gestion ont été effectué en management de la diversité, celle-ci concerne tout les secteurs d'activité et l'ensemble des fonctions de l'entreprise notamment les ressources humaines des forces de vente.

2.1.1. Les types de diversité

La diversité humaine concerne de nombreuses dimensions : diversité des âges, des genres, des ethnies, des physiques, des catégories sociales, des religions... Cette diversité est source de conflits, de discriminations et de richesses.

- **La diversité des métiers**

Les ressources humaines des forces de vente sont d'autant plus concernées qu'il en existe une multitude de métiers commerciaux qui réalisent des activités diverses ; métiers que l'on peut décliner de la sorte : directeur commercial, chef des Ventes, vendeurs développeurs,

³³CHIROUZ.Y, « le marketing étude et stratégie », Ed Ellipses, 2003, p.699

³⁴BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-faire », 2^{ème} Ed Economica, Paris, 1991, p.381

³⁵DEMEUR.C, « marketing », 4^{ème}Ed, Paris, 2003, p.231

télévendeurs/ conseillers à la vente par téléphone, conseiller à vente dans un point de vente...etc.

- **La diversité des genres**

Les effectifs féminins de certains métiers de cadres commerciaux et technico commerciaux ont fortement progressé suite à une croissance plus rapide du nombre de femmes dans les métiers d'encadrement que celui des hommes.

- **La diversité des âges**

Celle-ci garantit une harmonie dans une équipe commerciale où les jeunes commerciaux peu expérimentés mais très volontaires côtoient et apprennent de leurs aînés ou des seniors très aguerris, des techniques afin d'être plus performants

- **La diversité culturelle**

La diversité culturelle au sein une force de vente oblige chaque commercial à s'intégrer dans l'équipe et en assurer la cohésion afin de la rendre plus performante.

La diversité dans une force de vente, c'est aussi le recrutement de profils différents permettant à chacun d'exprimer ses talents, et progressant selon la diversité des opportunités dans l'organisation. Sa valorisation se traduit par un avantage concurrentiel pour l'entreprise, en effet, les clients ont une image positive des organisations qui prônent la diversité.³⁶

2.2. Management des performances

La performance de la force de vente peut être définie comme une évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Cette contribution est un concept multidimensionnel qui se doit de refléter les différentes facettes de la fonction commerciale. Si pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur des critères de résultats, ils mettent de plus en plus l'accent sur les comportements des vendeurs à l'origine des résultats.

2.2.1. La performance en termes de résultats

Les résultats sont la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats (chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise.

Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (vente à tiroir, négociation à long terme...) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (call centers, marketing direct...) les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur. C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

³⁶ LEROUX et al, « La diversité des hommes au sein des force de vente », in Management Prospective n° 18, Ed. Management & Avenir, 2008/4, p.174.

2.2.2. La performance en termes de comportements

Cet axe met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente :

- la performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;
- la performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. Occupant sur le terrain une position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. De fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises ;
- la performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale. Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente;
- la performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus.

La performance de la force de vente dépend des efforts et des compétences commerciales des vendeurs (résultat ou chiffre d'affaire réalisé) mais aussi de leurs comportements (meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique)³⁷

2.3. Le management participatif³⁸

Lié à la direction des entreprises, le management participatif s'intéresse au mode de gouvernement et à la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadres et salariés. On peut la décomposer en plusieurs niveaux :

- la direction participative par objectifs (DPPO),
- les cercles de pilotage et de qualité,
- l'entreprise apprenante et formatrice.

³⁷ PRIMONT.P.A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in Finance Contrôle Stratégie N° 3, Volume 6, Université de Lille1, septembre 2003, p. 140-141.

³⁸ http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317, 31/05/2013 ,20:50

Il s'agit principalement de mettre en œuvre des processus de délégation et de consultation, comme des éléments de la décision, impliquant la responsabilité et l'autonomie des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. Les démarches de projet se sont largement inspirées de cette philosophie qui concilie à la fois délégation et démocratisation de l'action organisée.

3. La composition de La force de vente

L'équipe de vente se compose de quatre différents types de fonctions qui sont les suivants :³⁹

3.1.Le vendeur

« Le terme vendeur désigne des réalités professionnelles très diversifiées. Il existe donc de nombreuses dénominations pour désigner les métiers de la vente »⁴⁰

➤ Missions

Dans son secteur, le vendeur est chargé de missions dont il assure la diffusion des produits qu'il connaît parfaitement auprès d'une clientèle avec laquelle il crée une relation durable. Il valorise son potentiel commercial en véhiculant l'image de l'entreprise afin d'assurer la satisfaction et la fidélité de la clientèle, il doit être à l'écoute du marché et remonter toutes les informations vers la direction.

En remplissant ses missions, le vendeur est souvent aidé par un(e) secrétaire commercial(e) et un téléprospecteur qui constitue une cellule commerciale.

➤ Dénominations

Des dénominations très diverses définissent la fonction de la vente : agent commercial, responsable commercial, attaché commercial, chargé de la clientèle, responsable du secteur, chef de secteur, conseiller commercial, responsable des ventes, conseiller en clientèle.

Certaines fonctions plus spécifiques sont désignées par les termes : délégué commercial, ingénieur commercial, technico-commercial et promoteur des ventes (marchandiseur).

3.2.Chef des ventes

Pour le chef des ventes :

➤ Missions

Le chef des ventes dans sa région est chargé des missions suivantes :

Il forme, encadre, anime et contrôle une équipe de vendeurs. Il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs, il analyse l'activité de son équipe et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. En plus de ces activités, il assure des missions de vente auprès de certains clients (grand comptes, centrales régionales).

³⁹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2^{ème} Ed Dunod, 2000, Paris, P.64,65

⁴⁰ Idem

➤ **Dénomination**

Différentes dénominations sont données en fonction de l'entreprise, on parle de chef des ventes, de responsable des ventes ou de chef de district.

Si le nombre des vendeurs est important, le chef des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional : chef des ventes régional, directeur régional.

3.3. Directeur des ventes

Un directeur des ventes est en relation directes avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau des réseaux de vente et il fixe les objectifs des directions régionales. En plus de ces missions, il est responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise (comptes clés, comptes nationaux, grands comptes).

3.4. Directeur commercial

Le directeur commercial est directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale de l'entreprise, il analyse les résultats commerciaux de cette dernière et il met en place la politique de recrutement qui est en relation avec la direction des ressources humaines et le directeur des ventes.

4. Le rôle de la force de vente

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

Ces activités sont⁴¹ :

4.1. La communication

C'est un moyen de contact entre le vendeur et le client, dans le but d'informer ce dernier sur les produit, les services de l'entreprise et aussi sur l'entreprise elle-même, en se basant sur les moyens du marketing direct (documents, phoning, catalogues). Ainsi donc représenter l'entreprise et refléter son image auprès des clients : « la communication personnelle du vendeur avec le prospect est généralement plus puissante que la communication par masse media ». ⁴²

4.2. La prospection (l'avant vente)

C'est la découverte de nouveaux clients potentiels intéressants auprès desquels un effort de vente sera entrepris, la prospection peut être faite par un spécialiste de prospection (personne chargée d'apporter des renseignements récoltés aux représentants) ou bien par les représentants eux même.

⁴¹ KOTTLER.P, les autres, « marketing management », 12^{ième} Ed Pearson Education, Paris, 2006, p.08

⁴² LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator », 8^{ième} Ed, DUNOD, Paris, 2006, P.391

Dans un premier temps, le vendeur doit obtenir un maximum d'informations sur le client potentiel, à partir des sources interne et externes. En second lieu il identifie et analyse leurs besoins en biens et services. En fin, il présente son entreprise pour avoir l'opportunité d'être sollicité pour faire des propositions commerciales.

4.3.La vente

Il s'agit de l'offre de vente qui repose sur une argumentation technique et financière qui met en avant les avantages de produit à vendre, la proposition de la remise ainsi l'entrainement de la décision d'achat.

4.4.Le service

Se sont l'ensemble des tâches que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. Donne des conseils au client sur le produit, son l'utilisation, assistance technique ou financière, assure la livraison et les services après vente pour gagner la fidélité des clients.

4.5.La collecte l'information

Même si le rôle principal des vendeurs c'est bien la vente, reste qu'ils ont toujours une autre tache de la plus grande importance qui est le recueil d'un maximum d'informations sur le marché, les clients (degré de satisfaction, de mécontentement, comportement des revendeurs...etc.), sur la concurrence (leurs actions, leur politique utilisée...etc.) et sur les produits (qualités, nouveautés, produits en cours...etc.) ; ainsi ces informations transmises au dirigeants de l'entreprise, elles peuvent être utiliser comme un levier de performance dans le système de veille concurrentielle et stratégique.

5. Les objectifs de la force de vente

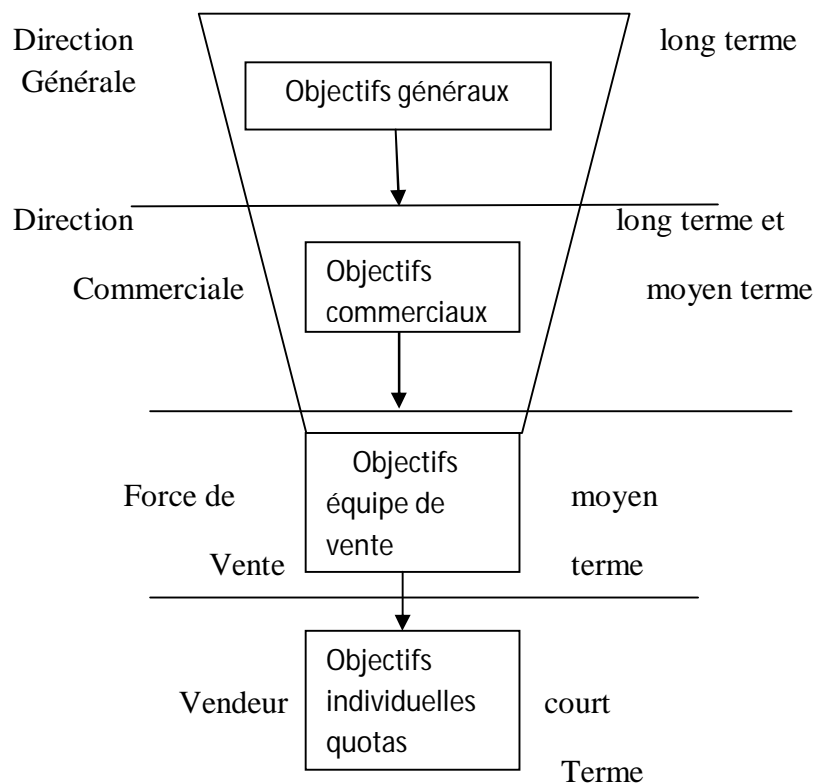
Les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise, le positionnement recherché sur chaque marché.

5.1.Hiérarchisation des objectifs

Les objectifs individuels attribués à chaque vendeur découlent d'un processus complet impliquant l'intervention de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

A partir des orientations générales définies par la direction de l'entreprise, les différents niveaux hiérarchiques décomposent ses objectifs jusqu'à cibler précisément l'activité du vendeur.⁴³

⁴³HOMON. C, LEZIN.P, TOLLEC.A, op.cit, p.3

Figure N°01: hiérarchisation des objectifs

Source : HAMON C, LEZIN P, TOULLEC A, Op.cit. p.4

5.1.1. Objectifs généraux

- ✓ Choix stratégique de la direction générale ;
- ✓ Grande orientations en terme de marché /produits.

5.1.2. Objectifs commerciaux

- ✓ Mise en place d'une politique commerciale (gamme de produits, niveau de prix, stratégie d'approche commerciale).

5.1.3. Objectifs de l'équipe de vente

- ✓ Priorité commerciales en actions à mener sur le terrain (promotion des ventes, prospection de clientèle, découpage des secteurs, répartition des efforts de vente par région,...).
- ✓ Objectifs collectifs attribués à l'équipe de vente.

5.1.4. Objectifs individuels quotas

- ✓ Le responsable répartit les objectifs de l'équipe entre ses vendeurs et assigne un objectif individuel à chaque commercial : ce qu'on appelle le quota.

5.2. Les Types d'objectifs

La principale tâche pour la force de vente est de vendre ou d'écouler les produits de l'entreprise. Ainsi il appartient au directeur commercial de jouer le rôle d'animateur dans le but de stimuler, d'orienter les efforts, d'évaluer et de contrôler le travail en fixant à la force de vente des objectifs à réaliser, ces objectifs peuvent être qualitatifs et /ou quantitatifs.

Tableau N°01 : objectifs quantitatifs et objectifs qualitatifs

	Caractéristiques	Domaine d'application
Objectifs quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> ils sont chiffrés et s'exprime en valeur, en volume, en pourcentage ou en point. Facile à mesurer, à fixer, à comprendre. 	• Vente
		• Marge
		• clients
		• prospection
		• organisation
Objectifs qualitatifs	<ul style="list-style-type: none"> Moins chiffrable, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation. 	• Image de marque de l'entreprise
		• Service clients
		• Réseau commercial
		• Suivi des contrats
		• Gestion des comptes clients
		• Organisation de l'activité

Source : HAMON C, LEZIN P, TOULLEC A, Op.cit.p .7

5.3. La Formes d'objectifs

Les objectifs de vente peuvent s'exprimer en :

- 5.3.1. Chiffre d'affaire** : il peut être défini en valeur, en volume, en pourcentage de progression par rapport à une période de référence ;
- 5.3.2. Quantité** : les objectifs sont exprimés selon les produits en nombre de pièces, kilos, mètres, volume ou surface ...etc.
- 5.3.3. Points** : on attribue à chaque produit vendu un certain nombre de point. Au terme de délais de réalisation, le commercial devra atteindre un total de X point. Par exemple : deux point par nouveau prospect, chaque nouveau client représente cinq points...etc ;
- 5.3.4. Marge** : l'objectif peut être exprimé en valeur ou en pourcentage de marge à atteindre. Il reflète la contribution réelle du commercial à la rentabilité globale de l'entreprise ;

5.3.5. Productivité : les objectifs peuvent être établis en nombre de visites à réaliser, en type de visite à réaliser (prospection, tournées, gestion du temps,...etc.

Saction3 : Structure, types, statuts et taille de la force de vente

Afin de mettre en place une politique commerciale cohérente et efficace, l'entreprise structure sa force de vente et choisit sa taille et les statuts de ses vendeurs conformément à son marché.

1. La structure de la force de vente

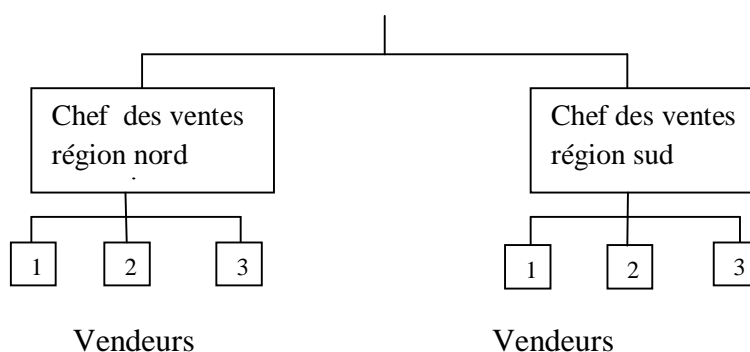
Sa force de vente peut être structurée : par région, par produit, par clients ou par activité.

1.1. structure géographique ou généraliste

Chaque vendeur se voit attribuer un secteur géographique : un territoire sur lequel il représente l'entreprise auprès de la clientèle. C'est l'organisation la plus fréquente de la force de vente. Chaque membre de l'équipe est responsable de toute l'activité commerciale sur son territoire. C'est à dire : un vendeur=un secteur

- ✓ **avantage :** les clients ont un interlocuteur unique
- ✓ **inconvénients :** si les produits ou la clientèle se diversifient au fil des années, il n'est pas simple pour un même vendeur de posséder l'ensemble des compétences requises. Il est alors nécessaire de faire évoluer la structure vers une organisation par produit ou par clients.⁴⁴

Figure N° 02 : structure par secteurs géographiques



Source : C. HAMON, P. LEZIN, A.TOULLEC, op.cit, p.67

1.2. structure par produits

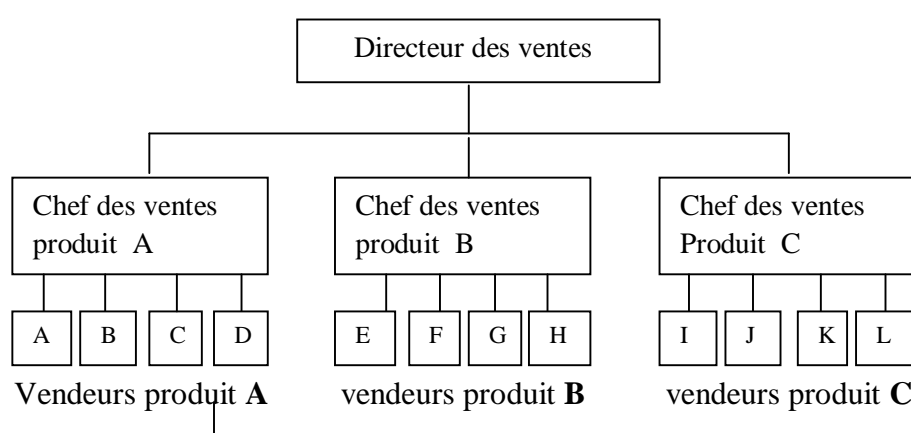
Certaines sociétés commercialisent de nombreux produits très diversifiés. Les commerciaux démarchent donc les clients dont les besoins sont parfois tout à fait différents et les méthodes d'approche de ces clients sont aussi très diversifiées.

⁴⁴LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Ed Dunod, Paris, 1999, P.2

Un seul commercial aura du mal à vendre une gamme étendue et diversifiée ; dans ce type d'organisation, les vendeurs sont spécialisés par famille de produits.⁴⁵

- ✓ **avantages** : compétences accrues, meilleures connaissances des produits et de la clientèle. Cela particulièrement lorsque les produits sont techniques, complexes et que la compétence du vendeur fait la différence.
- ✓ **inconvénients** : la spécialisation implique un effort de formation. De plus le vendeur se trouve en difficulté s'il est spécialisé sur des produits qui ne se vendent pas bien. Il ne peut compenser sur d'autres produits. Plusieurs vendeurs peuvent intervenir sur un même secteur, ce qui est potentiellement source de confusion et même de conflits.

Figure N °03 : structure par produits



Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit, p.68

1.3. Structure par type de clients

Au sein d'une entreprise, la clientèle peut être segmentée en plusieurs catégories (particuliers, professionnels, collectivités locales, etc.) chaque segment mobilise des compétences particulières. On va alors spécialiser les vendeurs par types de clients.

Les avantages et les inconvénients sont similaires à ceux de l'organisation par produits.

1.4. Structure mixte

Elle convient pour les entreprises qui vendent des gammes de produits diversifiées à de nombreux types de clients dans une vaste zone géographique.

L'entreprise structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisations.

- ✓ **avantages** : spécialisation par couple :⁴⁶
 - (secteur/client) c'est-à-dire, ils doivent vendre tous les produits de l'entreprise à tous les clients actuels ou potentiels d'une zone géographique.

⁴⁵ C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2ème Ed, Dunod, Paris, 2000, P. 67,68

⁴⁶ <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 09/12/2012, 12 :55

- (client/ produit) Dans ce cas, un vendeur s'intéresse uniquement à une clientèle bien déterminée, qui achète un produit ou une gamme de produits bien précis.
- (secteur/produit/client) c'est-à-dire chaque vendeur sera responsable d'une certaine zone dans laquelle est localisée une clientèle qui achète un type de produits donné.

✓ **inconvénients** : complication et difficulté de coordination.

1.5. Structure par mission

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

Les formules de spécialisations par produits, clientèles et missions sont généralement associées à un découpage géographique.⁴⁷

2. Les différents types de force de vente

La force de vente est en grande partie constituée d'hommes et de femmes exerçant les activités commerciales on trouve parmi eux, ceux effectuant les contacts avec la clientèle sur le terrain, et ceux qui assurent leurs encadrements.⁴⁸

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

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

2.1. En fonction de leurs statuts

On distingue :

2.1.1. force de vente propre

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Celle-ci oriente leur activité en fonction des objectifs. Ils sont salariés. Donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.⁴⁹

✓ **Avantages**

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

✓ **Inconvénients**

- Ce type de force de vente nécessite une animation, la formation, le suivi...etc.

⁴⁷ KOTLER.P, DUBOIS.B, "marketing management", 12^{ème} Ed Person Education, Paris, 2000, p.694

⁴⁸ DEMEUR.C, « marketing », 5^{ème} Ed Dalloz, Paris, 2005, p.228

⁴⁹ KOTLER.P, DUBOIS.B, "marketing management", 12^{ème} Ed Pearson Education, Paris, 2000, p.230, 231

- La prise en charge intégrale des frais de la force de vente même si le chiffre d'affaire est très faible.

2.1.2. force de vente déléguée

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leur missions, ils exercent leurs activité de façon partielle ou entièrement autonome.

✓ **Avantages**

- coût des ventes proportionnelles au chiffre d'affaire.
- vendeurs autonomes, indépendants, ils disposent d'un portefeuille de clients.
- rémunéré à la commission.

✓ **Inconvénients**

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

Deux sous types en découle de ce dernier :

A) force de vente déléguée permanente

Il s'agit des commerciaux multiscartes, agent commerciaux. Ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.

B) force de vente supplétive

En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.⁵⁰

2.2. En fonction de leurs activités

Les commerciaux se déplacent chez les clients ou les accueillent dans l'entreprise.

2.2.1. Force de vente sédentaire (interne)

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

2.2.2. Force de vente itinérante (externe)

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

⁵⁰ KOTLER.P,DUBOIS.B, op.cit, p.231

3. Les Statut de la force de vente

Il existe différents statuts juridiques pour désigner les vendeurs : les VRP (voyageur représentant placier), les agents commerciaux, les délégués commerciaux, les prospecteurs, les commissionnaires, les courtiers, cette diversité de statuts s'opère selon deux grandes catégories de vendeurs par rapport à l'entreprise.

3.1. Les intermédiaires propres (intégrés)

Ils sont des vendeurs qui travaillent que pour un employeur, on peut trouver, les VRP exclusifs, les représentant non statutaires (salarié classique qui ne procède pas le statut de VRP).

3.1.1. Les représentants non statutaires

Appelés aussi des agents salariés exclusifs. Ceux-ci sont des employés à part entière d'une seule entreprise, ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ils peuvent effectuer d'autres tâches en plus de la vente proprement dite, prospection, prise de commandes, tâches administratives. Par contre leurs rémunérations est composée généralement d'un fixe et d'une partie variable en fonction du chiffre d'affaire. Les principaux avantages de ce statut de vendeur c'est qu'on peut facilement le stimuler, le contrôler, organiser son travail, ainsi le rémunérer.

3.2. Les intermédiaires délégués (indépendants)

Ces vendeurs travaillent pour plusieurs entreprises, qui sont principalement : le VRP multicarte, agent commercial, les courtiers, les commissionnaires.

Dans ces deux catégories, on peut les départager en trois statuts juridiques avec deux critères qui permettent de les différencier :

- le travail du vendeur pour une ou plusieurs entreprises ;
- l'existence ou l'absence d'un lien de subordination juridique avec l'entreprise.

3.2.1. Les VRP

Pour nommer un vendeur un VRP (voyageur représentant placier) il doit être lié à l'entreprise par un contrat de travail qui précise clairement les produits ou services à vendre, la zone géographique de vente, les éléments de calculs de la rémunération. Ils travaillent pour le compte d'une ou plusieurs entreprises, et ils ne peuvent pas réaliser des opérations commerciales pour leurs propres comptes. Ils sont divisés en deux parties :

a) Les VRP exclusifs

Ils travaillent pour le compte d'un employeur (entreprise), ce qui dit, ils vendent que les produits de cette entreprise. Il existe donc un lien de subordination juridique entre le VRP et son employeur, ils font partie du personnel au même titre que les autres. Par contre leur rémunération se calcul par un fixe plus une commission sur le chiffre d'affaire réalisé.

b) Les VRP multicartes

Ce sont des vendeurs qui travaillent pour le compte de plusieurs entreprises non concurrentes entre elles. Leur travail consiste à vendre des produits ou services pour les clients qu'ils constituent eux même. Par contre leurs contributions se fixent par une commission selon le chiffre d'affaire réalisé.

✓ Les avantages du statut de VRP

Ce statut (VRP) est surtout avantageux pour le vendeur qui bénéficie d'avantages sociaux et fiscaux(le VRP) doit s'acquitter de ses impôts sur le revenu IRG, mais n'est assujetti ni à la TVA, ni à la taxe professionnelle. Il a le droit à de différentes indemnités en cas de réalisation de son contrat de travail par l'employeur pour que cette entreprise ne récupère pas gratuitement sa clientèle. on peut trouver l'indemnité de rupture abusive(le licenciement n'est pas dû à une faute grave du représentant, aussi une indemnité de la clientèle ; une indemnité sur la création ou le développement par le représentant d'une clientèle, ainsi une indemnité de retour sur échantillonnage ; qui représente le montant de commissions que doit percevoir le représentant sur les affaires qu'il a traité avant son départ et facturé après la rupture du contrat.

3.2.2. L'agent commercial

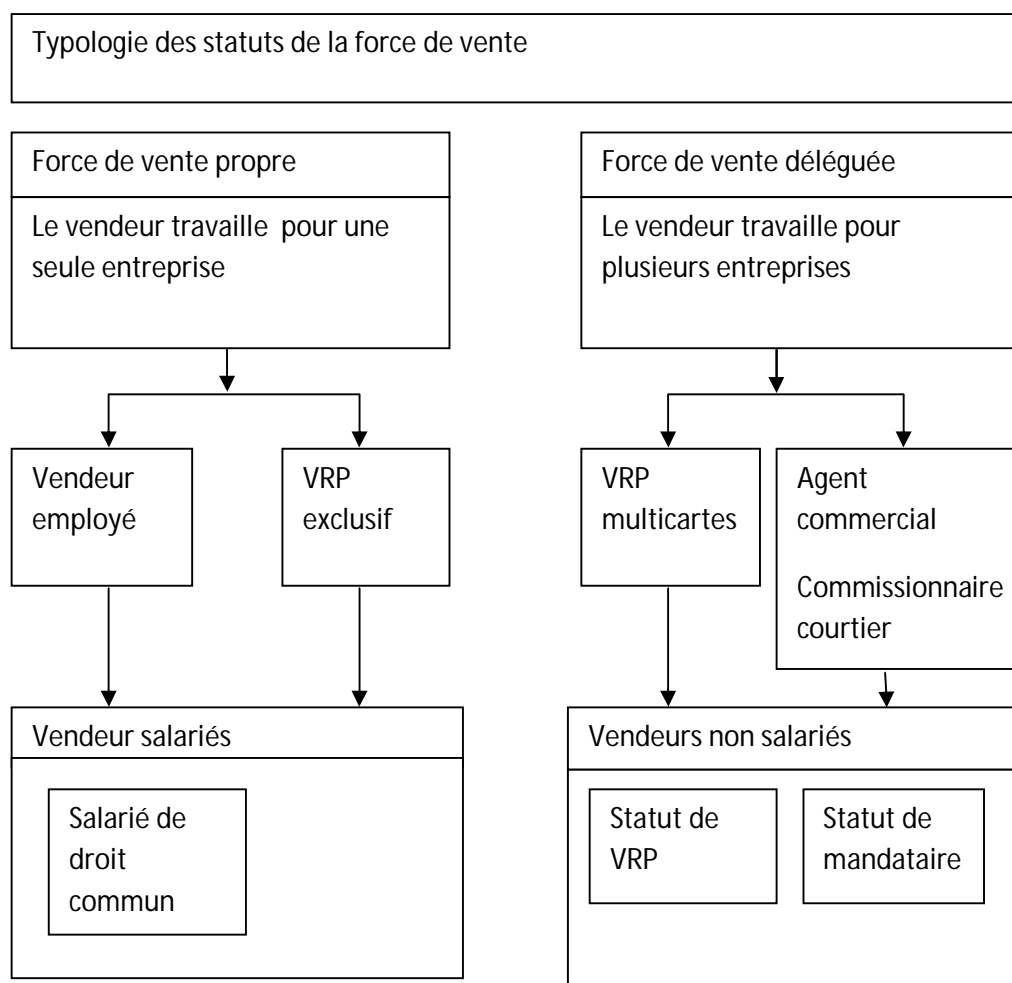
Il agit de manière indépendante pour le compte d'une ou plusieurs entreprise auxquelles il est lié par un contrat de mandat.ces négociations se limite seulement à la vente. Il n'y a pas de liens de subordination juridique entre l'agent commercial et son ou ses mandants (entreprise .sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire réalisé.

L'entreprise opte pour cette force de vente lorsqu'elle veut pénétrer un marché qu'elle ne connaît pas ou une clientèle géographiquement dispersée.

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

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

Leur prise en compte simultanées peut établir une typologie des statuts qui se résume ainsi :

Figure N°04: typologie des statuts de la force de vente

Source : AMERIN.P, et les autres, "marketing stratégies et pratique", Ed Natan, 2000, p.290

4. La taille de la force de vente

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

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

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

La plus part des entreprises recourt à l'une des méthodes suivantes :

4.1. La méthode basée sur la charge du travail

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

Cette méthode basée sur le calcul de la charge totale du travail de l'équipe de vente, comporte cinq étapes :⁵¹

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

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

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

Sachons que :

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

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

C : le nombre de clients par catégories.

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

I : les catégories des clients.

4.2. La méthode basée sur la productivité des vendeurs⁵²

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

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

⁵¹ KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12^{ième} Ed Person Education, Paris, 2000, p.612

⁵² <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>

4.3. Les méthodes de recherche opérationnelle⁵³

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà cités.

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

La fonction sera :

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

Il faut donc estimer x, le nombre de vendeurs.

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

La procédure de l'organisation et de la répartition de la force de vente vient avant son recrutement effectif parce que chaque région de vente nécessite des qualités et des potentialités qu'il faut d'abord recenser. Le prochain candidat au poste de vente doit donc répondre à toutes ces exigences.

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

⁵³ DUBOIS, JOLIBERT, « le marketing fondements et pratiques », 3eme Ed, 1998, P.510

Pour confronter les fondements théoriques du thème, et d'essayer de répondre à nos hypothèses de départ il nous a fallu concrétiser notre travail de recherche par un stage pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise Tchén-Lait/Candia.

A cet effet, nous avons choisi de le constituer comme suit :

La première section nous la consacrerons à la présentation générale de l'entreprise Tchén-Lait/Candia.

La seconde, détaillera la structure de l'entreprise.

En en fin, une dernière qui englobera les informations collectées et l'analyse des entretiens qu'on va effectués sur de l'organisation et le management de la force de vente de celle-ci.

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

Après avoir déterminé les objectifs, la typologie et la taille de la force de vente ; l'entreprise choisit son mode de gestion qui suit un nombre d'étapes qu'on a décortiqué dans les trois sections de ce présent chapitre :

La première section, nous l'avons consacré au processus de recrutement des vendeurs, qui est une étape déterminante dans le management du personnel de vente.

La seconde section, représente les deux étapes qui suivent celle du recrutement, et qui consiste en la formation et la rémunération des recrues.

Et en fin, une dernière section, qui portera sur leurs contrôle et leurs évaluations après une phase précédente qui est l'animation et la stimulation des l'équipe de vente.

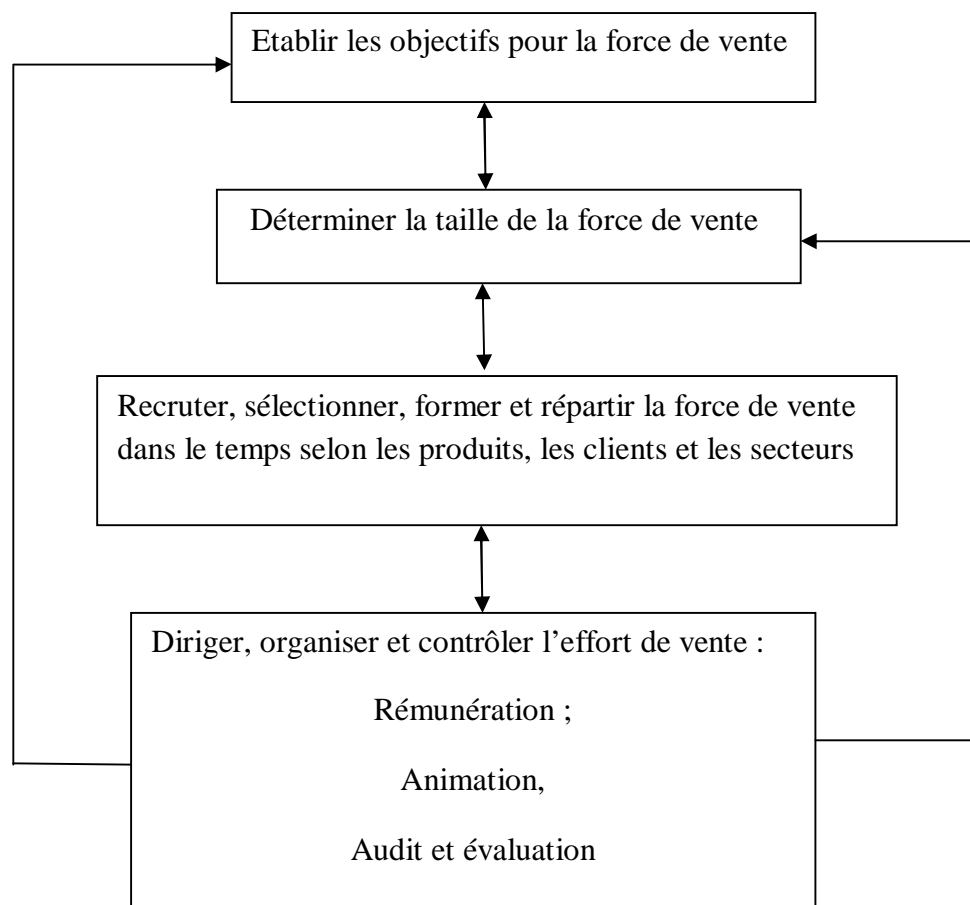
Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. D'où, la nécessité d'un pilotage efficace des potentialités de ses vendeurs.

Le management de la force de vente procède de la manière suivante:

- L'entreprise doit d'abord fixer les objectifs assignés aux vendeurs;
- Ensuite, déterminer sa taille optimale en fonction des moyens disponibles;
- Répartir la force de vente selon différentes modalités. Cela se fait après la phase de recrutement;
- Enfin, il s'agit d'animer, de rémunérer, d'évaluer et de contrôler les vendeurs.

Toutes ces étapes peuvent être visualisées par le schéma suivant

Schéma N°04: Les étapes du management de la force de vente



Source: DUBOIS .P.L et JOLIBERT.A, « Le marketing : fondements et pratique », 2^{ème} Ed Economica, Paris, 1992, p.631

Section 1 : le recrutement de la force de vente

Dans cette section on va parler d'un acte stratégique, et qui représente un élément essentiel dans la politique des ressources humaines dans l'entreprise à savoir le recrutement.

Recruter c'est entreprendre un ensemble d'actions par l'organisation pour attirer les candidats possédant les compétences nécessaires pour l'occupation de postes vacants dans l'immédiat ou dans l'avenir. Mais recruter de bons commerciaux représente pour l'entreprise un gage de productivité, de rentabilité et de développement. Puisque l'image de cette dernière et son chiffre d'affaire en dépend car les vendeurs sont en rapport direct avec les clients.

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu très important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et du manque à gagner résultat des mauvaises exploitations du territoires des ventes ».⁵⁴

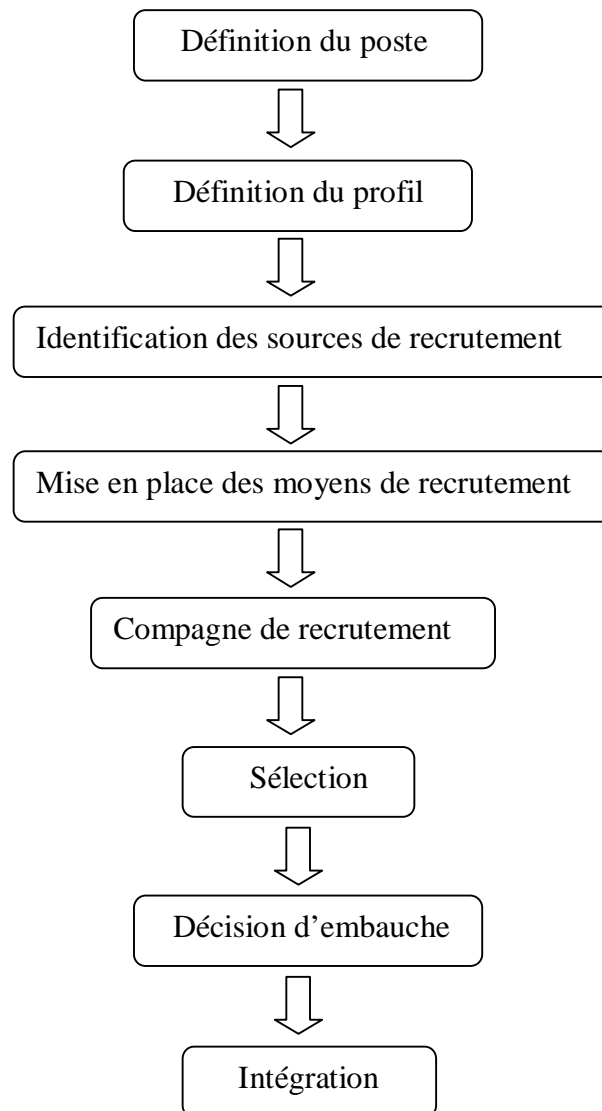
Le recrutement peut être aussi défini comme étant : « un ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles »⁵⁵

1. La démarche de recrutement

Le recrutement des vendeurs s'effectue comme l'embauche d'autres personnels de l'entreprise, selon un processus en quatre étapes. Après avoir défini le poste à pourvoir et le profil de son futur titulaire, l'entreprise recherche, puis sélectionne les candidats, et en fin procède à leur intégration. Les différentes phases du recrutement peuvent être résumées dans le schéma ci-après.

⁵⁴MAQUIN.A, « Vendre : stratégie, hommes, négociations », Ed Publi-Union, Paris, p.196

⁵⁵DOLAN.S.L et AL, « la gestion des ressources humaines », Ed Village Mondial, Paris, 2002, p.188

Figure N°05 : démarche de recrutement

Source : MARTORY.B, « gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2002, p.37.

1.1.L'évaluation des besoins

L'entreprise recrute ou renouvelle son personnel commercial pour de raisons diverses : ⁵⁶

1.1.1. La rotation du personnel

Les raisons essentiel de ce phénomène sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (changements de société, création de leurs entreprises, retraites...). Le phénomène est plus important pour les commerciaux que pour les autres fonctions, compte tenu de leur dynamisme et de leur esprit d'initiative ;
- Les départs provoqués (licenciements) ;
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

⁵⁶ HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, op.cit, p.244

Parmi ces raisons, le départ des commerciaux chez les entreprises concurrentes constitue le phénomène le plus pénalisant.

1.1.2. Le besoin de compétences nouvelles

Le contexte actuel de rude concurrence et d'ouverture de marché exige une évaluation de compétences nécessaire de vendeurs :

- Le contexte commercial est de plus en plus concurrentiel, les clients sont très sollicités et doivent être fidèles ;
- Le marché se conçoit désormais au niveau international, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères ;
- L'informatique tient une place de plus en plus importante dans l'activité commerciale ;
- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leur besoins, y compris pour des services complémentaires à la vente (financement, service après-vente, aide à la vente...) ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (télévendeurs, marchandiseurs, technico-commerciaux).

Cette évaluation du niveau de compétences requise incite les entreprises à recruter leurs commerciaux au niveau bac+2 minimum

1.1.3. Le développement ou la création d'entreprise

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

1.2. La préparation du recrutement

La préparation du recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise et la définition du poste et du profil du vendeur

1.2.1. Etude préalable

Avant de procéder au recrutement des vendeurs, il est primordial de mener une étude précise des besoins de l'entreprise, et cela en prenant en considération les problèmes rencontrés par les vendeurs déjà en place tout en essayant de les résoudre pour ne pas fausser les résultats réalisés par les nouveaux recrutés.

1.2.2. la politique de recrutement

L'entreprise doit utiliser une véritable stratégie afin de constituer son équipe de vente ainsi que d'essayer de la conserver, et cela est par l'établissement d'un bon climat du travail en son sein ainsi que d'offrir des possibilités d'évolution de carrières à ces vendeurs par des promotions, formation...etc. et par le reflet d'une bonne image de sa structure qui attirera et

mettra en confiance d'importants candidats dont son équipe aura besoin avec des participations à des salons, contacts avec des écoles...etc.

L'entreprise dispose alors du choix du recrutement interne ou externe :

- Les candidatures internes

L'entreprise trouve parmi ses employés les profils correspondant à ses besoins.

- Les candidatures externes

Ne trouvant pas en son sein les profils correspondant à ses recherches l'entreprise se permet alors de s'injecter du « sang neuf » en quantité et en qualité disponible sur le marché du travail.

Mais une bonne politique de recrutement doit faire appel aux deux méthodes sus-citées afin de permettre l'évolution de ses commerciaux et de bénéficier de nouvelles compétences qui peuvent exister.

1.2.3. L'analyse de besoin

Cette analyse exige une définition de fonction ou du post à pourvoir et permet la détermination des qualités nécessaires au candidat (profil de vendeur).

A. La définition de fonction

Au cours de cette étape, le responsable commercial étudie la mission confiée par exemple :

- Objectif général de la mission et objectifs spécifiques ;
- Situation dans l'organigramme de la force de vente ;
- Statut du vendeur recherché : VRP multicarte ;
- Expérience professionnelle ;
- Niveau de formation –langue pratiquées.⁵⁷

B. Le profil de vendeur

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

Il semblerait que seules trois caractéristiques puissent dans la majorité des cas être liées positivement à l'activité de vendeur :⁵⁸

L'adaptabilité : capacité à s'intégrer au cadre du travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise ;

L'empathie : capacité à se mettre à la place du client pour comprendre ses réactions ;

⁵⁷ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULELC, op.cit, p.247

⁵⁸ ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion », 3^{ème} Ed d'Organisation, Paris, 2003, P.232

L'efficacité : capacité d'obtenir les résultats escomptés.

Mais il y a aussi d'autres critères plus spécifiques qui sont liés au poste à pourvoir dont il faut pondérer l'importance selon les caractéristiques de ce dernier.

C. Les responsables du recrutement

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

D. Les sources de candidatures

Pour recruter l'entreprise dispose d'un très grand nombre de moyens que se soit classiques ou nouveaux :⁵⁹

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

Cela peut se faire de deux manières :

L'entreprise peut créer des pages emploi sur son site internet. Comme elle peut aussi diffuser des annonces sur des sites internet spécialisés dans les offres d'emploi

- **La cooptation**

Consiste à solliciter des commerciaux ou salariés pour parrainer des candidats. En contre partie, ceux-ci se voient attribuer une prime ou des cadeaux.

- **Les salons de recrutement**

Permet aux entreprises de rencontrer un maximum de candidats en un temps très court, ainsi que de soigner leur image par le contact direct que permet ce genre de manifestations.

- **Les bureaux de recrutement (ANEM)**

Permet un ciblage géographique des candidats ainsi meilleure organisation de recrutement.

⁵⁹HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, op.cit, p.249-253

- **Les candidatures spontanées**

Ce genre de postulants peut être considéré comme une preuve d'une bonne image de l'entreprise obtenue grâce à la politique de communication suivie par cette dernière.

Cette source présente l'avantage d'être obtenue sans coûts directs.

- **les relations avec les écoles**

Ce recrutement a pour source les établissements de formation, avec les relations qui peuvent être constituées avec un grand nombre d'étudiants (qui présentent des garanties sur le plan théorique, avec peu d'expérience professionnelle) sans grand investissement et cela par :

- l'accueil des étudiants en stage, en actions professionnelles appliquées ;
- parrainage, jumelage ;
- interventions diverses : conférences (présentation de l'entreprise, des carrières, sur le management, des méthodes de vente...), participation à la formation, au recrutement des étudiants, aux examens...etc.

- **les autres sources**

- **L'affichage**

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

- **Le minitel**

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

- **Le téléphone**

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

- **L'audiovisuel**

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

1.3.la sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils des candidats adaptés aux postes à pourvoir.

1.3.1. Le tri des candidatures reçues

Le tri se fait comme suit :

A. La lettre de candidature

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

B. le curriculum vitae

Le CV lui est dactylographié et fait ressortir les éléments que le candidat estime importants pour le poste (formation, expérience professionnelle...etc.).⁶⁰

1.3.2. les entretiens

Peuvent être individuels et/ou collectif.

A. Les entretiens collectifs

Les recruteurs analysent au cours de cet entretien la prestation, l'attitude, l'élocution des candidats et leur comportement au sein de groupe.

Ce dernier à pour avantage de présenter un important gain de temps.

B. Les entretiens individuels

Plus longs et plus approfondis que les entretiens collectifs, ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

Il peut s'agir de plusieurs entretiens exécutés par des chargés de recrutement, des supérieurs hiérarchiques...etc. mais cela à pour inconvénients leur coût élevé et la divergence des avis des recruteurs si ces derniers sont trop multiplier.

D'autres outils peuvent être utilisés dans la sélection des candidats que ceux cités ci dessus. Mais il est à signaler que certains d'entre eux n'ont pas de fondement véritablement scientifique.⁶¹

1.3.3. Les autres outils de sélection

La sélection peut contenir d'autre outils comme :

A. Les tests

Peuvent être d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité, professionnels...etc. par exemple, IPV (inventaire de la personnalité de vendeur).

⁶⁰ HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, Op.cit, p.253, 254

⁶¹Idem, p.254

B. La graphologie

C'est une technique d'analyse de l'écriture qui donne des indications générales sur la personnalité du candidat. Elle est souvent utilisée pour valider une impression en phase finale de recrutement.

C. Le questionnaire

C'est un moyen utilisé dans des entretiens, fournit des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.

D. Les jeux de rôle

Placent les candidats dans des situations réelles afin d'analyser leur attitudes.⁶²

1.4.L'intégration des nouveaux vendeurs

Après que les candidats soient sélectionnés l'entreprise prépare leur accueil et leur intégration.⁶³

1.4.1. L'accueil

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

A. La préparation d'accueil

L'entreprise doit veiller à fournir à son salarié tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, cartes de visite, véhicule, téléphone, documentation...etc.), pour exiger de se dernier de tenir ses propres engagements.

B. Les premiers jours

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

1.4.2. La période d'essai

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

A la fin de cette période, le vendeur et son supérieur hiérarchique font le bilan.

Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

⁶²HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, p.254, 255

⁶³Idem, p.255, 256

Section02 : Formation et rémunération de la force de vente

Cette section englobe deux axes qui suivent celui du recrutement, qui se matérialisent en le plan de formation et programme de rémunération de l'équipe de vente formée.

Après avoir été recruté, les vendeurs doivent passer à l'étape de formation pour acquérir plus de connaissance dans le domaine et développer leur compétence. Cette étape ne constitue pas seulement un outil essentiel du management des équipes de vente, mais peut être considéré comme un moyen de motivation au même titre que la rémunération.

1. Formation de la force de vente

La formation n'est pas seulement un moyen d'apprentissage mais aussi un outil de stimulation, il peut être défini :

1.1.Définition de la formation

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes, des techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne ». ⁶⁴

1.2.Les aspects de la formation

En concevant son programme de formation, l'entreprise prend en considération différents aspects : ⁶⁵

- un représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle. De nombreuses sociétés consacrent la première partie de leur programme de formation à la connaissance de l'histoire et de la vocation de l'entreprise ainsi que de ses performances et de son mode d'organisation ;
- un représentant doit connaître ses produits. Le vendeur stagiaire apprend comment les produits sont fabriqués et quelles fonctions ils remplissent dans divers utilisations ;
- un représentant doit connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents.il apprend à discerner les différents types de clients, leurs besoins, motivations, et habitudes d'achats. Il est informer des politiques des concurrents ;
- un représentant doit présenter ses produits de manière efficace. L'entreprise expose les principaux arguments de ventes de chaque produits et prévoit souvent des « jeux de rôle », dans lesquels les stagiaires jouent le rôle de vendeurs ou d'acheteurs ;
- un représentant doit enfin connaître l'étendu de ses propre responsabilités.il doit savoir comment la société entend répartir son temps entre la clientèle actuelle et la clientèle potentielle, comment gérer ses allocations de frais, rédiger les rapports et construire ses itinéraires.

⁶⁴RAMOND.P, « management opérationnel, direction et animation des équipes », 2^{ième} Ed Maxima, Paris, 2002, p.143

⁶⁵KOTLER.P, BUBOIS.B, op.cit, p.616

1.3. Les étapes de la formation

Le programme de formation comporte plusieurs étapes :

1.3.1. Identification des besoins

Cette phase est essentielle dans l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux commerciaux que dans la mesure où celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié. Pour cela, le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des commerciaux et prendre en compte leurs besoins.

A. Résultats des vendeurs

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

- Analyse des ventes (par clients, par type de produits, par vendeurs).
- Analyse des rapports de visite (affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retard).
- Analyse des ratios d'activité.
- Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités.⁶⁶

B. Attentes des vendeurs

Une consultation des vendeurs est importante pour avoir des informations plus précises sur leurs attentes, et c'est l'occasion de négocier avec eux le plan personnel de formation. Ainsi ces vendeurs peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités mais sans avoirs le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

C. Stratégie de l'entreprise

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire des besoins nouveaux de formation.⁶⁷

1.3.2. La mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre de la formation par responsable de la formation consiste au début à élaborer le programme de cette dernière.

1.4. Contenu de la formation

Le contenu de la formation varie selon celle envisagée. Il existe plusieurs types de formation.

- L'entreprise : afin de représenter dignement l'entreprise auprès de son marché, le représentant doit connaître l'historique de l'entreprise, sa taille et son activité ainsi que ses performances et son mode d'organisation.

⁶⁶HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.284.

⁶⁷ Idem, p.285

- Les produits : le représentant doit être tenu régulièrement informé sur les fonctions et les caractéristiques des différents produits, de l'évolution de la gamme offerte, les modifications techniques envisagées, les améliorations sur le plan de l'utilisation les nouveaux procédés ;
- La clientèle et la concurrence : le représentant doit connaître les différentes caractéristiques de clients en matière de besoins, motivations et habitudes d'achats. ainsi il doit connaître les principaux concurrents de l'entreprise et être informé sur leurs organisations, leurs techniques de ventes, leur évolution et leur situation financière.
- Les techniques de vente : la formation sur les techniques de vente permet d'améliorer la compétence du vendeur face à sa clientèle.

1.5. Les modalités de formation

Selon la taille de l'entreprise, les nombres des commerciaux à former, le contenu des programmes de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'ont fait appel à des organismes spécialisés.⁶⁸

1.5.1. Les moyens à mettre en œuvre

- La formation sur le terrain : « la meilleure formation étant le terrain »⁶⁹ cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant expérimenté dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente ;
- Les séminaires et les cours : ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur. Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées au domaine de la vente ;
- Les visites : plusieurs entreprises font visiter à leurs vendeurs diverses installations de l'entreprise. Ces visites ont pour but de compléter leurs formations au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit.

La mise en œuvre de cette formation nécessite l'utilisation de différents supports pédagogiques (vidéos, logiciels, livres et manuels de formation, les supports télématiques).⁷⁰

1.5.2. Le suivi de la formation

Le suivi de la formation est une pratique très large, il peut être définie comme « l'ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité ».⁷¹

1.5.3. Le coût de la formation

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

⁶⁸ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.288

⁶⁹ CHIROUZ.Y, op.cit p.666

⁷⁰ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.290

⁷¹ DENNERY.M, « organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », Ed ESF, Paris, 2000, p.90

a. Les coûts directs

C'est le coût de la formation elle-même, c'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...) et la documentation.

b. Les coûts indirects

Ils sont constitués par :

- Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaire (et sur tout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation.⁷²

1.5.4. L'élaboration du cahier des charges

Dès que les objectifs de la formation sont définis, il convient d'établir le cahier des charges qui permettra de comparer les propositions et de choisir celles qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise.⁷³

1.6.L'évaluation de formation

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

J.M.PERITTI distingue trois niveaux :⁷⁴

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

1.7.La mesure des résultats

Les critères d'évaluation changent selon la nature des résultats à mesurer.

1.7.1. Résultats quantitatifs

On analyse l'évolution des indicateurs du tableau de bord :

- L'évolution du chiffre d'affaires total, moyen par commande, par client, par visite, par catégorie de produits ;
- La marge dégagée ;
- Le taux de remise moyen accordé ;

⁷²HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit, p.292

⁷³ Idem, p.292

⁷⁴PERITTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 5^{ème}Ed, Ed Vuibert, Paris, 2000, p.436

- Le nombre moyen de visites par commande.

1.7.2. Résultats qualitatifs

Les critères d'évaluations pris en comptes sont :

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

❖ L'échelle de temps à retenir

Pour mesurer le résultat de la formation, il est important de se fixer une échelle de temps. Ainsi une formation très ciblée, sur un point précis et immédiatement transférable dans le quotidien, ayant pour objectif une amélioration rapide des performances peut être évalué à court terme. En revanche, une formation sur l'évolution des comportements, le changement des habitudes, des méthodes de travail nécessite une évaluation à moyen ou long terme.⁷⁵

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

- la contribution à l'efficacité collective ;
- préparation aux évolutions ;
- prévenir les inadaptations ;
- atteindre les objectifs.

2. Rémunération de la force de vente

L'entreprise s'attache au maximum à attirer des vendeurs de qualité et les garder ; et cela par le biais de la rémunération qui reste un facteur essentiel à leurs motivations.

Le système de rémunération est un moyen qui contribue fortement à la réalisation des objectifs commerciaux, pour ce faire il est nécessaire de le fonder sur la politique commerciale de l'entreprise et les attentes des vendeurs.

2.1. Définition de la rémunération

La rémunération peut être défini comme suite : « un processus d'échange et de transaction entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement ».⁷⁶

⁷⁵PERRETTI.J.M, op.cit, p.293, 294

⁷⁶Idem, p.431

Elle constitue l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise.⁷⁷

2.2. Objectif d'un système de rémunération

L'élaboration d'un système de rémunération par l'entreprise doit contribuer à la réalisation de la politique commerciale, mais également satisfaire les vendeurs.

Selon HAMON C, LEZIN P, TOULEC A, un bon système de rémunération doit regrouper un certain nombre de qualités :

- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Utile à la réalisation des objectifs ;
- Reconnaissant des efforts déployés par les vendeurs.⁷⁸

2.3. Les composantes d'un système de rémunération

La rémunération des vendeurs peut se composer d'éléments financiers et d'éléments non financiers.

2.3.1. Les éléments financiers

Trois modes de bases peuvent être incorporés dans la rémunération des vendeurs à savoir :

A. Le fixe

C'est un montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne peut être inférieur au SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti); il est déterminé sur la base de l'ancienneté au sein de l'entreprise, des diplômes obtenus, qualifications requises, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente.⁷⁹

⁷⁷DE BOISLADELLE.H.M, « gestion des ressources humaines dans la PME », 2^{ème} Ed Economica, paris, 1998, p.175

⁷⁸ HAMON C, LEZIN P, TOULEC.A, op.cit, p. 257

⁷⁹ <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 09/12/2012, 12 :55

- **Les avantages et inconvénients du salaire fixe**

Tableau N°02: Les avantages et inconvénients du salaire fixe

	Avantages	inconvénient
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.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision possible des coûts de vente ; - L'entreprise peut imposer aux vendeurs d'autres tâches que la vente (prospection, participation v des salons, réalisation d'enquêtes, formation, changement de territoires ; - Système simple à appliquer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut installer le vendeur dans « la routine ». - Emousser son initiative ; - Peut stimulant ; - Nécessite d'autres stimulations ; - Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quant les ventes diminuent.

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A, op.cit p.186

Donc, la rémunération par le fixe procure des avantages aussi bien pour le vendeur que pour l'entreprise, et peuvent se résumés comme suit : la simplicité, de la sécurité, de la régularité et de la rémunération. En effet, chacun peut ainsi agir avec des données réelles et non pas prévisionnelles. Cependant, les limites peuvent être soulignées brièvement en: manque d'incitation à faire plus pour le vendeur, besoin de procéder à des contrôles fréquents pour l'entrepris.

B. la commission

« La commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaire réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, à un apporteur d'affaire ou à une société détentrice de droit intellectuelle dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties ». ⁸⁰

Avec ce mode la rémunération du vendeur est proportionnelle à son effort de vente. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé taux de commission.

⁸⁰ http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission?var_recherche=commission, 09/12/2012, 13 :35

Il existe différentes commissions qui permettent d'orienter les efforts des commerciaux :⁸¹

- commission par produit ;
- commission par clientèle ;
- commission par secteur ;
- commission par période (activités saisonnières).

- **Les avantages et les inconvénients de la commission**

Tableau N°03 : Les avantages et inconvénients de la commission

	Avantages	inconvénients
Vendeurs	<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 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.
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulation des vendeurs ; - Le coût des ventes est en fonction du chiffre d'affaires ; - Avec un système de taux progressifs, les taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaires 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 délaissé la prospection ; - Difficile de lancer de nouveaux produits.

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULEC.A, op.cit p.194.

C. La prime

«La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires ».⁸²

⁸¹ www.oeconomia.net/.../economieentreprise/.../remunerationforcedevente, 09/12/2012, 14 :40

⁸² ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.261

Ce système de rémunération est limité dans le temps, généralement une fois par an. Il constitue le versement d'une somme qui récompense un effort précis du vendeur ; elle est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif.

Il existe différentes primes :⁸³

- prime de prospection (recherche de nouveaux clients) ;
- prime de lancement de nouveau produit (toujours plus difficile à vendre) ;
- prime de respect de budget (respect des prévisions) ;
- prime de respect des remises accordées aux clients ; prime de quotas (lorsque le vendeur atteint son objectif).

- **Les avantages et les inconvénients de la prime**

Tableau N°04 : Les avantages et inconvénients de la prime

	Avantages	inconvénients
Vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des efforts ; - Revenus supplémentaires ; - Fixation des bases de calculs en fonction de la conjoncture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de manipulation du système par la direction ; - Risque d'attribution de primes « à la tête du client » ; - Calculs parfois complexe.
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Oriente les vendeurs vers des objectifs précis ; - Le coût associé à la prime n'apparaît qu'à partir d'un certain niveau de vente ; - Système évolutif en fonction de la conjoncture ; - Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de prime par quotas peut engendrer des coûts difficiles à supporter ; - Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON C, LEZIN P, TOULEC A, op.cit p197.

2.3.2. Les éléments non financiers

Ce sont généralement des avantages annexes que l'entreprise offre à ses représentants commerciaux. Il s'agit de:⁸⁴

- l'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise;
- la participation au capital, aux bénéfices et aux fruits d'expansion;
- abonnements gratuits à des publications ;

⁸³ www.oeconomia.net/.../economieentreprise/.../remunerationforcedevente, 09/12/2012, 14 :40

⁸⁴ <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 09/12/2012, 12 :55

- libéralités et cadeaux ;
- subventions de fêtes: Moutons, vêtements...;
- stimulations psychologiques: affichage périodique des résultats des meilleurs vendeurs, félicitations verbales ou écrites...etc.

Après avoir établi le niveau de rémunération, l'entreprise doit déterminer le poids respectif des quatre éléments qui la composent :

- la partie fixe a pour but d'assurer au représentant une certaine stabilité de ses revenus ;
- la partie variable, qui peut prendre la forme d'une commission sur le chiffre d'affaire, d'une prime ou d'un intéressement aux bénéficiaires, vise à stimuler et récompenser un surcroît d'activité ;
- les remboursements de frais sont destinés à permettre au représentant d'entreprendre les efforts de ventes qu'il juge nécessaires ;
- avantages annexes tel que la voiture de fonction ou l'assurance vie, assure la sécurité matérielle et augmente l'attrait du poste.⁸⁵

Quel que soit le mode de rémunération adapté l'objectif est le même pour toutes les entreprises : encourager les vendeurs à donner le meilleur d'eux même pour assurer leurs notoriétés et pérennités.

2.4. L'élaboration d'un système de rémunération

Pour élaborer un système de rémunération, l'entreprise prend en considération certains facteurs :⁸⁶

L'efficacité d'un système de rémunération dépend de la qualité de sa conception. Pour ce faire, l'entreprise doit tenir compte de certains critères :

- objectifs de la stratégie commerciale (gain de parts de marché.....) ;
- la nature des biens et des services commercialisés (industriels, grande consommation...)
- les missions confiées aux vendeurs (prospection...)
- l'adéquation des intérêts « entreprise-commerciaux ».

Ces derniers permettent d'assurer la réalisation de ses objectifs qu'il soit :

- qualitatifs (accroissement du bénéfice et du chiffre d'affaires, afflux de commandes...)
- quantitatifs (améliorer l'image de marque l'entreprise, maintenir sa position concurrentielle et son avantage comparatif).

⁸⁵ KOTLER.P,DUBOIS.B, op.cit,p.616

⁸⁶ <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>, 09/12/2012, 12 :55

Section 03 : Animation, stimulation, contrôle et évaluation de la force de vente

Même si la qualité du recrutement est efficace, la rémunération motivante est adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale; Ceci relève du rôle de l'animation et des valeurs inculquées: l'esprit du groupe, de souder et réunir l'équipe, de stimuler les vendeurs afin d'améliorer les résultats qui y dépendent fortement.

Ainsi vient l'étape du contrôler et d'évaluation de force de vente, qui consiste en l'établissement d'un ensemble de procédures destinées à la surveillance, direction et l'évaluation des commerciaux.

1. L'animation des vendeurs

Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats.⁸⁷

1.1. La logique de l'animation

L'animation peut être considéré comme la goûte d'huile qui doit empêcher un système de se coincer, elle doit tenir compte de la grande variété des hommes et de leurs différences, de l'entreprise et de son action commerciale, du profil des postes occupés et du profil du vendeur. Toute fois on ne peut motiver que les gens motivables.

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

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

Les plus connues portent d'avenage sur le développement de l'individu en agissant sur sa capacité de s'informer, à se former ainsi qu'a développer un savoir-être et cela par l'information, la communication, la formation et le contact personnel.⁸⁸

1.2. Objectif de l'animation

Le manager, en animant son équipe, souhaite essentiellement

- **Motiver les vendeurs** : les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe ;
- **Crée un climat favorable entre les vendeurs** : pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées afin d'améliorer les résultats et les actions de tous.⁸⁹

1.3. Les types d'animation

⁸⁷ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, op.cit, p 261

⁸⁸ ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente : direction, organisation et gestion », 2^{ème} Ed d'Organisation, Paris, 1999, p.29, 30

⁸⁹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit p.297

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

1.3.1. Formation

La formation est l'art de renouveler, en permanence, une personne formée à un métier. Si elle ne recherche pas à progresser, à développer son savoir et savoir-faire régresse rapidement. Dans toutes les professions, les techniques évoluent, les consommateurs changent et le temps imparti à la formation devient nécessaire.⁹⁰

1.3.2. Communication

La communication au sein de l'équipe semble nécessaire à l'animation du groupe, sa pratique demande un climat favorable et un ensemble et un ensemble d'outils adaptés.

- **Le climat de travail**

Le climat de travail d'une force de vente a pour composante principales :⁹¹

- le moral du groupe : sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités de groupes (l'esprit de corps). Il influence directement le moral de chaque individu ;
- le moral du vendeur individuel : son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de la société en particulier.

Il est clair que si l'ambiance n'est pas bonne, aucun moyen ne peut être réellement efficace pour améliorer sensiblement et durablement les résultats. L'animateur doit faire en sorte que les relations interpersonnelles soient les meilleurs possibles.

- **Les réunions**

Le contact avec les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors des réunions de groupes.

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs superviseurs. Ces rencontres sont de trois types :

- **Régulières** : quotidienne ou hebdomadaire ;
- **Annuelles** : ils se réunissent pour présenter les résultats de l'année par exemple ;
- **Occasionnelles** : ils se réunissent dans des événements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit).

Ces réunions constituent un outil d'animation efficace si elles sont bien préparées, bien menées et si elles apportent des informations et solutions.

⁹⁰TROADEL.A « gérer et animer un réseau de point de vente », 2^{ème} Ed d'organisation, paris, 1999, p.180

⁹¹ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.394

- **La communication interne**

Dans une équipe de vente, la communication doit être à double sens. Les vendeurs remontent les informations du terrain (fiches clients, bons de commandes, rapports de visites, rapports d'activités...etc.), les managers diffusent aussi des informations vers les subordonnés en utilisant des moyens écrits (les circulaires ; les notes, les lettres personnelles et le journal de la force de vente) ou des moyens oraux (contact par téléphone, tournées en couplage, réunions de la force de vente et les congrès).

1.3.3. La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.⁹²

2. Stimulation des vendeurs

« Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle ».⁹³

C'est une méthode complexe au carrefour de marketing, de la communication et des ressources humaines.

2.1. Les déterminants de la stimulation

- la clarté de la nature des tâches à effectuées;
- la personnalité et les besoins de réalisation ;
- le système de rémunération ;
- la qualité du management.⁹⁴

2.2. Les techniques de stimulation

On peut citer :

A. Le concours

Les responsables commerciaux introduisent la notion de compétition à travers les concours qu'ils organisent au sein de leurs équipes de vente (entre les équipes ou individuellement) en fonction des objectifs ce dernier est le plus souvent calculé en nombre de produits vendus.

B. Le jeu

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

⁹² HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit p.296-299

⁹³ Idem, P.248

⁹⁴ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.337

C. Le challenge

Le challenge s'inscrit plus dans la stimulation 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.

A la différence du concours, cette méthode implique un travail de longue haleine.

D. Les récompenses

L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense, cette dernière se présente sous forme d'argent, de cadeaux, de voyage, des récompenses honorifiques (médailles, trophées, titres et diplômes), et les marques de reconnaissances (exemple : publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise).

La valeur, l'originalité et la part de rêve qu'elle véhicule font de la récompense le facteur essentiel de la réussite de la stimulation.

E. 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, cette dernière fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés différents supports de communication (plaquette ; vidéo...etc.).⁹⁵

3. Le contrôle de la force de vente

Les vendeurs aiment être autonomes, et souvent n'acceptent pas le contrôle exercé par l'employeur. Il révèle donc de la responsabilité du manager de persuader son équipe que le contrôle n'est pas une surveillance, mais il peut apporter un soutien et améliorer leurs efficacités.

3.1. Définition du contrôle

« Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur le suivi des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées. »⁹⁶

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ». ⁹⁷

Donc le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

- A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus ;
- A tirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

⁹⁵ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit p.299-303

⁹⁶ ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P, « management : l'essentiel des pratiques », Ed Pearson éducation, Paris, 2004, p.434

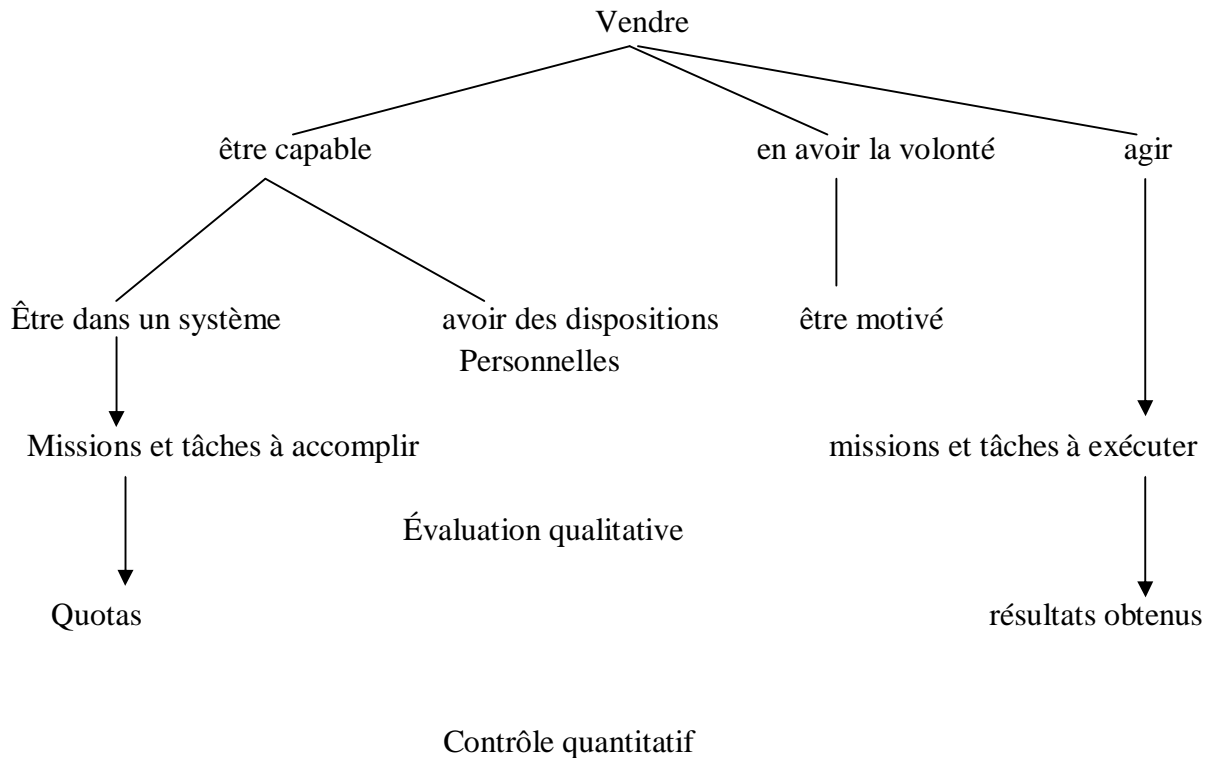
⁹⁷ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.62

3.2. La logique du contrôle⁹⁸

A côté de son aspect formateur dû à l'autocontrôle, le contrôle, au sens anglo-saxon du terme, est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé.

Pour évaluer l'aspect qualitatif, on cherchera à rapprocher l'exécution des tâches effectuées de celles qui étaient prévues lors de la préparation de l'action.

Schéma N°05 : la logique du contrôle



Source: ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.63

Pour l'aspect quantitatif, on comparera les résultats obtenus avec les quotas fixés. S'il ya un écart dans un sens positif, l'animateur saura non seulement le reconnaître et le récompenser, mais cherchera aussi, en l'analysant, à l'extrapoler si possible à toute la force de vente ; si l'écart est négatif, il en analysera les causes afin de trouver les parades appropriées.

3.3. Les aspects du contrôle de la force de vente

Le contrôle de la force de vente se présente sous forme de deux aspects :

3.3.1. Le suivi de l'activité

Le contrôle peut s'entendre comme un échange d'information entre le vendeur et sa hiérarchie. Le vendeur permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son marché, tant dis que que l'entreprise permet à ce dernier de profiter de l'expérience d'une équipe, d'un encadrement, de situer son action dans une perspective d'ensemble et de mieux en comprendre les mécanismes.

⁹⁸ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, p.63

En pratique, le recours à l'informatique présente une aide précieuse pour le recueil de l'information nécessaire au contrôle de la vente; mais une difficulté de mise en place réside dans la méfiance des vendeurs face à cet outil qui donne l'accès en continu à la totalité de l'information sur l'activité à l'encadrement.

3.3.2. la surveillance des coûts

La surveillance des coûts générés par l'activité de vente est primordiale pour assurer une bonne productivité. une procédure de contrôle s'attache donc à surveiller le montant des notes de frais de commerciaux, et plus généralement à tous les facteurs qui influencent le coût des visites.⁹⁹

3.4. La prise en compte de l'environnement du vendeur

Les modalités de contrôle de la force de vente sont différentes, et elle varie selon :

- L'organisation de l'activité : lorsque l'entreprise est décentralisée, le vendeur peut se trouver éloigné de son encadrement. Garder le contact est primordial pour exercer un contrôle efficace, il est essentiel que le vendeur transmettent régulièrement ses rapports de visites, les bons de commandes et tous les documents relatifs à son activité.
- Le type de force de vente : que le vendeur exerce son activité de façon sédentaire (dans le cadre de l'entreprise) ou itinérant (à l'extérieur de l'entreprise) les points à contrôler, les méthodes à utiliser sont différentes.
- L'expérience du vendeur : on ne contrôle pas de la même façon un vendeur débutant ou confirmé, un vendeur confirmé sera jugé sur ses résultats ; il dispose à priori du savoir-faire nécessaire pour exercer son activité de façon autonome. Et le nouveau dans l'entreprise sera évalué sur la façon de travailler, sur les quantités minimum à vendre, puis ses résultats et sur son degré d'intégration dans l'équipe et dans l'entreprise.
- L'autonomie du vendeur (délégation des responsabilités : liberté réduite ou élargie) ;
- Le système de rémunération appliqué : le système de rémunération adopté par l'entreprise est un facteur déterminant du niveau de contrôle à effectuer. un système de remboursement des frais implique un contrôle des notes de frais, des kilomètres parcourus, mais un système nécessite des contrôles rigoureux et le champ du contrôle est plus vaste (tâche administrative, enquêtes...).
- L'organisation du travail (fréquence des réunions détermine le degré d'influence de manager sur son équipe) ;
- Le vendeur lui-même (personnalité du vendeur).¹⁰⁰

⁹⁹ C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, op.cit, p.272

¹⁰⁰ Idem, p.272-274

3.5.Modalité du contrôle de la force de vente

Le contrôle de la force de vente se fait avec différentes modalités. Il faut noter que l'une n'exclut pas l'autre, car elles constituent une palette de modes d'intervention que le manager peut combiner et moduler.

3.5.1. Accompagnement

Les vendeurs débutants ont besoin d'être accompagnés périodiquement par un supérieur (un responsable, inspecteur, chef des ventes) lors de leurs premières tournées sur le terrain.

Cet accompagnement permet au responsable d'apprécier l'action du vendeur, sa façon de communiquer, son organisation et sa qualité de contact avec les clients.

3.5.2. Analyse des documents du vendeur

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

A. Bons de commande

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

La rapidité des vendeurs à transmettre les bons de commandes au responsable est pour éviter les retards dans l'exécution de commandes, les erreurs qui engendrent des surcoûts et des conflits avec les clients. Ainsi l'exploitation rapide des bons de commandes facilite la gestion des stocks, des approvisionnements, éventuellement de la fabrication.

B. Comptes rendus d'activité

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

C. Les notes de frais

Il est primordial que l'entreprise conserve le contrôle de l'activité des vendeurs en tournées, mais cela est difficilement envisageable en évaluant chaque note au dinar près. On procède plutôt à une gestion par sondage, par exception.

3.5.3. Contrôle à partir d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un document synthétique qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.¹⁰¹

¹⁰¹HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op.cit , p.275, 276

3.5.4. Le contrôle par enquête auprès des clients

Ces études sont réalisées auprès des clients et prospects en utilisant les techniques d'enquête (qualitative, quantitative, en face à face) pour estimer la satisfaction des clients après le passage du commerciale, les qualités commerciales et techniques de ce dernier permettent aussi de vérifier s'il respecte les principes moraux et ethniques de l'entreprise.

4. L'évaluation de la force de vente

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».¹⁰²

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes, de moyens et de pratiques ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences ».¹⁰³

Après toutes activités de contrôle, survient l'évaluation de la force de vente par l'examen des différents outils de ce dernier

4.1. Les différents types d'évaluations

L'évaluation comporte deux types qui se présente comme suit :

4.1.1. Evaluation quantitative

Ce type d'évaluation est celui qui présente le moins de difficulté car il peut être rendu mécanique (traitement informatique).

- **Les critères utilisés sont :**
 - Rentabilité des ventes ;
 - La fréquence des visites effectuées ;
 - Nombre et taille de commandes prises ;
 - Chiffre d'affaires moyen par visite.

4.1.2. Evaluation qualitative

C'est une évaluation qui peut être faite par le vendeur lui-même après chaque visite. Elle porte sur ses connaissances (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.¹⁰⁴

4.2. Les notions de comportement, de rendement et d'efficacité

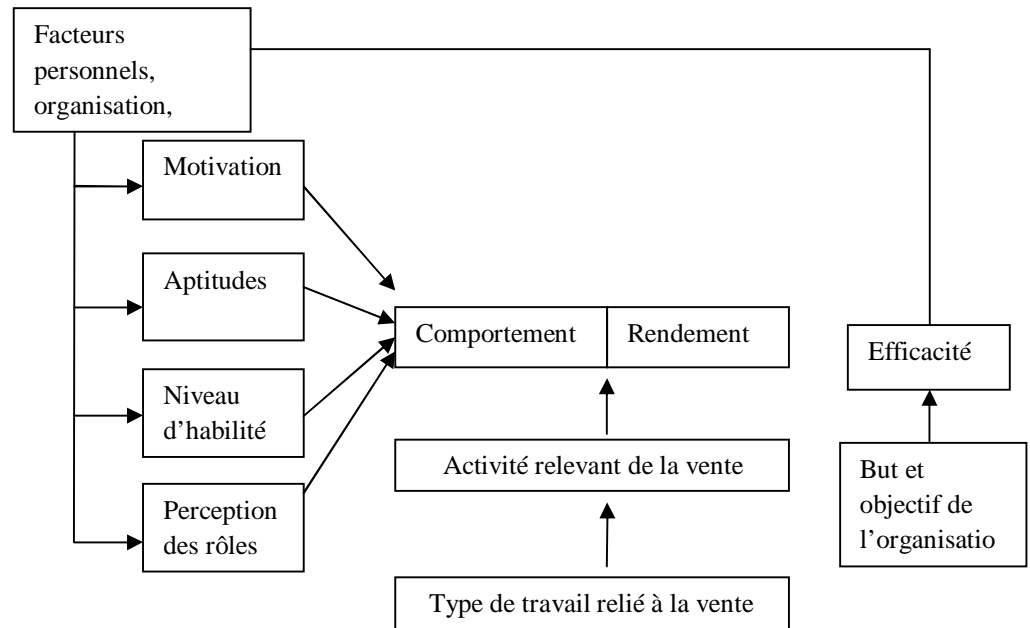
Il existe une relation entre le comportement d'un vendeur et son rendement et aussi son efficacité, la distinction entre eux est capitale dans l'analyse du comportement individuel.

Le schéma suivant nous permet de distinguer cette relation :

¹⁰² DEMEURE.C, « marketing », Ed Sirey, Paris, 1997, p. 262

¹⁰³ MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente », Ed DUNOD, Paris, 1997, p.119

¹⁰⁴ LENDREVIE.J, LINDON.D, op.cit p 463

Schéma N°06 : vente, comportement, rendement et efficacité

Source : GUAY.R, LACHANCE.Y, « la gestion de l'équipe de vente », 1999, p.437

D'après ce schéma les facteurs organisationnels et personnels ont une influence directe sur le degré de motivation du représentant (sa motivation à vendre), sur ses aptitudes naturelles, sur son niveau réel d'habileté et d'expérience, et enfin sur la capacité de compréhension des différents rôles qu'il a à jouer dans sa profession. De leur côté ces derniers facteurs influenceront le comportement du vendeur, plus ceux-ci seront significativement élevés plus le comportement du représentant engendra un rendement élevé.

Le comportement fait référence à toutes les tâches que le représentant doit effectuer pour mener à bien son travail (la prospection, les visites, la rédaction des rapports, etc.). la notion de rendement est ni plus ni moins la quantification du comportement. de point de vue de l'organisation le comportement d'un représentant est satisfaisant, on dira de ce dernier qu'il a un bon rendement. A partir de sa c'est à l'entreprise de définir le niveau de rendement souhaité et les comportements à adopter pour y parvenir, par ailleurs l'efficacité renvoie directement aux résultats rattachés au rendement, ces résultats individuels indiquent dans quelle mesure le vendeur a contribué à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

L'efficacité n'est pas directement reliée au comportement comme le rendement, il s'agit d'un résultat influencé non seulement par le rendement du vendeur, mais aussi par les circonstances qui échappent à sa volonté comme les décisions prises par la haute direction ou des manifestations de l'environnement.

4.3. Ratios d'évaluation des vendeurs

Pour faciliter la tâche d'évaluation des représentants par les responsables, Richard Guay repose sur quelques ratios¹⁰⁵

¹⁰⁵GUAY.R, LACHANCE.Y, op.cit. p.450

- **Ratios de dépenses**

$$\text{Ratio de dépenses de vente} = \frac{\text{dépenses}}{\text{vente}}$$

$$\text{Ratio de coût par visite} = \frac{\text{coûts totaux visites effectuées}}{\text{nombre total de visites}}$$

- **Ratios de développement et de service clientèle**

$$\text{Ratio de la pénétration de la clientèle} = \frac{\text{ventes achevées}}{\text{compt totaux disponibles}}$$

$$\text{Ratio de conversion de clients en nouveaux} = \frac{\text{nombre de nouveaux clients}}{\text{nombre total de clients}}$$

$$\text{Ratio de clients perdus} = \frac{\text{clients perdus}}{\text{nombre total de clients}}$$

- **Ratios d'activité de visites ou de productivité**

$$\text{Ratio de visites quotidiennes} = \frac{\text{nombre de visites}}{\text{nombre de jours travaillés}}$$

$$\text{Ratio de visites planifiées} = \frac{\text{nombre de visites planifiées}}{\text{nombre total de visites}}$$

$$\text{Ratio de succès (par visite)} = \frac{\text{nombre de commandes}}{\text{nombre total de visites}}$$

4.4. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :¹⁰⁶

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente sont atteints,
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Améliorer la communication ;
- Aider à la spécialisation des hommes.

En conclusion, manager une force de vente est synonyme de recrutement, rémunération, supervision, formation, motivation, animation et contrôle d'une équipe. Un bon recrutement et une bonne sélection permettront d'éviter un surcoût et un personnel inadéquat

¹⁰⁶ DEMEURE.C, op.cit, p273.

à l'entreprise. Les programmes de formation familiariseront les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente. La rémunération elle, participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs. Une animation et une motivation efficaces améliorent leur rendement et réduisent leurs frustrations survenues d'un travail exigeant.

En fin, une évaluation et un contrôle régulier de la force de vente permettra d'améliorer la performance de la fonction commerciale qui à son tour contribue à celle de l'entreprise.

Section 1 : présentation de Tchinq-lait/Candia

La marque Candia est présente 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 à fin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchinq-lait a retenu l'attention de Candia et l'a choisi et c'est ainsi qu'une franchise Candia est née en Algérie en 1999.

On abordera l'historique (§1), l'organisation et l'organigramme de l'entreprise (§2), ainsi que l'organisation et l'organigramme de la direction marketing et ventes (§3).

1. Localisation et statut juridique de l'entreprise

Implanté sur l'ancien site du limonadier Tchinq-lait, à l'entrée de la ville de Bejaia Tchinq-lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (ultra haute température sous le label Candia.

Tchinq Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL et dotée d'un capital social de 497.000.000 DZD, détenu majoritairement par M.Fawzi BERKATI, gérant de la société.

2. Historique de l'entreprise

Tchinq-Tchinq était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954.

Elle a, de ce fait, acquis une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

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

3. Le choix du lait UHT

Figure N°06 : Les qualités du lait UHT



Source : document de l'entreprise Tchinq-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 trois milliards de litres/an, soit 100 litres/ habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne du froid (résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, ils requièrent la continuité et la non rupture de la chaîne froide, 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 est lippus dans les régions du sud.

La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitant une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait est 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 différente chez le distributeur et le producteur.

4. Contrat de franchise Tchine-lait/Candia

N'étant pas laitier de tradition, Tchine-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait avec presque 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 Tchine-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 ; Tchine-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire de 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.

4.1. Engagements du franchiseur (Candia)

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchiseur 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 franchiseur, 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 :

4.1.1. Sur le plan technique

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Mettre à disposition de Tchou-lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrications et de contrôle qualité ...etc.).

4.1.2. Sur le plan commercial /marketing

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

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.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

4.2. Engagements du franchisé (Tchou-Lait)

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) 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 :

4.2.1. Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. 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, devront être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.

- Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réserve le droit de refuser tout fournisseur si celle-ci estime qu'il est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

5. Constituants de l'entreprise tchin-lait/Candia

On peut citer :

5.1. Infrastructures de l'entreprise

Tchin-Lait est une laiterie construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

5.2. Gamme de produits

La gamme de produits Tchén-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
 - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
 - Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), 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 20cl.

- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et 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.
 - Cocktail de fruits.
 - Citronnade (boisson au citron) : disponible au format 1L seulement.

5.3. Capacité de conditionnement

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- Format 1l : 740.000 litres/jour.
- Format 20cl : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

5.4. Effectifs de l'entreprise

Tchin-Lait emploie environ 500 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

5.5. Evolution du chiffre d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint le graphique tableau représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001.

Tableau N°05 : évolution de volume production en millions de litres/an

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Volume (en millions de litres/an)	4	16	22	47	33	47	52	50	63	89	120 Prévu

Source : Document de l'entreprise

- **Représentation d'évolution du volume de production**

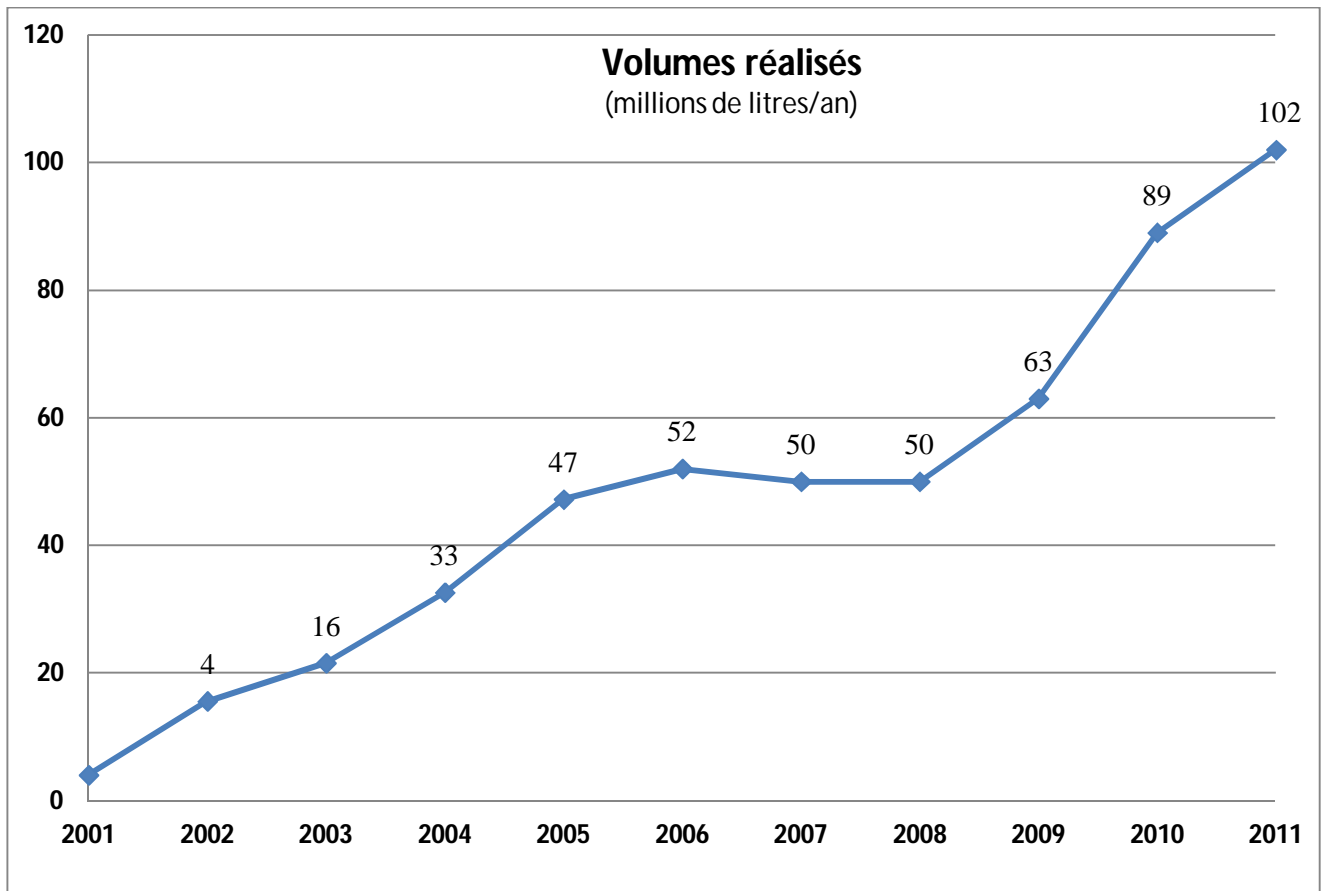


Tableau N°06 : l'évolution du chiffre d'affaire en millions de dinar

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 : documents interne de l'entreprise

Le chiffre d'affaires réalisé en 2001 s'élève à 200 millions de Dinars (de mai à décembre 2001 car durant cette période la région a connu des mouvements citoyens perturbant l'activité économique). Elle a produit près de 5 millions de litres de lait UHT, 650 000 litres de L'ben et 400 000 litre de Raïb durant cette même période.

Durant l'année 2002, le chiffre d'affaires était de 770 millions de Dinars dont 13,4 millions de Dinars à l'exportation (Lybie). L'entreprise a vendu 15,5 millions de litres de lait UHT, 2,4 millions de litres L'ben, 2 millions de litres de Raïb et 48 000 litres de crème

fraîche. A noter que l'entreprise a lancé Candia Fraîcheur en Décembre de la même année avec une vente de 46 000 litres.

En 2003, l'entreprise a atteint un chiffre d'affaires d'un milliard et 53 millions de Dinars. 21 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus, 1 millions de litres de lait Silhouette (lancé en janvier 2003) et 200 000 litres Entier (lancé en Novembre 2003), 1,5 million de litres L'ben, 1,6 millions litres de Raïb, 2,7 millions de briques Fraîcheur (tous parfums confondus) et 9 000 litres de crème fraîche.

En 2004, Candia Tchén Lait a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard et 534 millions de Dinars. Elle a produit et vendu 28 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,2 millions de litres de Silhouette, 2,5 millions de litres Entier, 1,7 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » lancé en Juin 2004, 827 000 litres de Lait & jus « Orange-Ananas » et « Pêche Abricot » lancé en octobre 2004, 881 000 litres L'ben, 1,5 millions de litres de Raïb, 1,27 millions de briques Fraîcheur 50cl et 168 000 briques fraîcheurs 1L (lancé en 2004).

En 2005, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard et 968 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 38 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,654 millions de litres de Silhouette, 3, 942 millions de litres Entier, 1,27 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,24 millions de litres en format 1L et 22 600 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2005), 2,398 de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 2,334 millions de litres en format 1L et 63 000 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2005). A noter que l'entreprise a arrêté la fabrication et la commercialisation des ses produits frais (L'ben, Raïb et Fraîcheur) à partir de Juin 2005.

En 2006, Tchén Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 2 milliards et 274 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 41,7 millions de litres de lait partiellement écrémé, 1,975 millions de litres de Silhouette, 4,654 millions de litres Entier, 1,444 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1 millions de litres en format 1L et 444 000 litres en format, 1,76 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 939 000 de litres en format 1L et 821 000 litres en format 20cl. Tchén Lait a lancé en début de cette année un lait aromatisé à la fraise dont les ventes sont estimées à 210 000 litres.

En 2007, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 2 milliards et 754 millions de Dinars. 41,7 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus, 2,062 millions de litres de Silhouette, 3, 589 millions de litres Entier, 1,224 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1 millions de litres en format 1L et 224 000 litres en format 20cl (lancé en Décembre 2007), 599 905 litres de Lait & jus « Orange-Ananas », « Pêche Abricot » et « Fruits des Bois » dont 396 954 litres en format 1L et 202 950 litres en format 20cl, 80 170 litres de lait aromatisé à la fraise et 834 413 litres de lait VIVA lancé en août 2007.

En 2008, le chiffre d'affaires de l'entreprise c'est élevé à 3 milliards et 123 millions de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 38,6 millions de litres de lait partiellement écrémé et 1,2 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 1,78 millions de litres de Silhouette, 3,57 millions de litres Entier, 2,58 millions de litres VIVA,

1,81 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,26 millions de litres en format 1L et 543 248 litres en format 20cl, 910 327 de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 575 055 litres en format 1L et 335 272 litres en format 20cl et 202 584 litres d'unités en poudre (lancé en juin 2008). L'entreprise a, par ailleurs, arrêté la commercialisation de du Lait & Jus « Fruits et Bois » aux formats 1L et 20cl ainsi que le lait aromatisé à la fraise.

En 2009, Tchou Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards de Dinars. Durant cette période, l'entreprise a vendu 45 millions de litres de lait partiellement écrémé et 2,3 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 2,4 millions de litres de Silhouette, 5,3 millions de litres Entier, 3,5 millions de litres VIVA, 3,55 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 2,16 millions de litres en format 1L et 1,4 millions de litres en format 20cl, 1,15 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 924 000 litres en format 1L et 231 000 litres en format 20cl et 1,240 millions de litres unités en poudre.

En 2010, le chiffre d'affaires de l'entreprise était de 6 milliards et 307 millions de Dinars. L'entreprise a vendu 50,113 millions de litres de lait partiellement écrémé et 1,458 millions d'unités de lait UHT partiellement écrémé en format 50cl, 2,567 millions de litres de Silhouette, 3,314 millions de litres Entier, 4,516 millions de litres VIVA, 3,191 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 1,628 millions de litres en format 1L et 1,563 millions de litres en format 20cl, 1,964 millions de Lait & jus « Orange-Ananas », et « Pêche Abricot » dont 100916 litres en format 1L et 1,863 litres en format 20cl et 1,818 millions de litres unités en poudre.

En 2011, le chiffre d'affaires de l'entreprise était de 8 milliards et 28 millions de Dinars. L'entreprise a vendu 67, 402 millions de litres de lait partiellement écrémé, 4, 068 millions de litres de Silhouette, 6, 117 millions de litres Entier, 12, 355 millions de litres VIVA, 3,034 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco » dont 3, 034 millions de litres en format 1L et 12, 344 millions de litres en format 20cl, et 2, 518 litres de boisson en format 1L et 6, 714 litres de boisson à l'orange en format 20.

Section 02 : présentation de la structure de l'entreprise Tchou-lait

Si la structure regroupe les différents organes et relation qui existe entre eux dans une entreprise, qu'elles soient de nature hiérarchique (verticale ou horizontale), ces deux niveaux doivent bien servir ensemble, à répartir les tâches à accomplir sur l'ensemble du personnel des directions suivant une certaine logique de communication propre à l'entreprise qui s'identifie aussi à Tchou-lait. Pour que les responsabilités soient assumées, et les pouvoirs bien répartis pour faire avancer l'activité.

Parler de structure, c'est principalement évoquer l'organigramme de l'entreprise, en suite nous pouvons aborder les directions, puis détailler leurs services, divisions et départements.

La présentation sera plus complète en abordant les missions et les objectifs qu'assigne l'entreprise à ses fonctions. C'est principalement se que nous allons présenter dans la suite de se point précis.

1. Organigramme de l'entreprise Tchou-lait

Vu sa jeunesse et sa petite taille, l'entreprise **Tchou-lait** à opter pour une structure fonctionnelle très simple, qui repose sur une seule ligne hiérarchique sur laquelle toutes les fonctions, opérationnelles et fonctionnelles sont positionner au même niveau, et dépendent aussi au même degré directement de la direction générale. Chaque fonction est à son tour subdivisée en plusieurs départements et services, qui doivent assurer le bon fonctionnement de l'activité, est permettre une meilleure transmission des informations. Tchou-lait présente donc un organigramme sous forme des plus classique et ce pour mieux répondre à ses objectifs. Que voici présenter dans cette figure N°07

En centralisant ses ressources, l'entreprise réalise ainsi une bonne répartition des responsabilités, où chacun des membres assume pleinement son rôle. Cela dit cette forme reste néanmoins rigide et donc lente à réagir vu la faible communication entre les différentes entités horizontales, la preuve d'une division commerciale qui ne fait pas parti de la direction marketing.

Donc, une centralisation qui paralyse la circulation de la décision et la dynamique du groupe.

2. Présentation des différentes directions de l'entreprise Tchou-lait

En fonction de ce que diffuse son organigramme, l'entreprise compte sept directions. Elle est chapotée par la direction générale, cinq des directions sont fonctionnelles et deux sont opérationnelles.

2.1. La direction générale

C'est la fonction prédominante de l'entreprise. Elle tranche des décisions qui s'applique à définir ses choix stratégiques qui servent à organiser l'entreprise en mettant en place des sous-systèmes ou des structures ou encore des méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs, elle rassemble, elle s'efforce de gérer elle-même les forces et les ressources nécessaires à la réalisations du projet de l'entreprise.

Elle comprend le directeur général, qui représente l'entreprise juridiquement, et qui est aidé par une assistante.

2.2. Les directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles de Tchou-lait sont au nombre de cinq, leurs activités sont principalement administratives, elles complètent les directions opérationnelles. Elles occupent des places d'égalité dépendances de la direction générale dans l'organigramme de l'entreprise. Nous allons à présent les détaillées ci-après

2.2.1. La fonction administration générale du personnel

Son rôle essentiel est la gestion des salariés, depuis leurs recrutements jusqu'à leurs départs. Elle élabore la politique sociale et assure la communication interne dans l'entreprise, la formation, la motivation du personnel et l'intégration des nouvelles recrues,...etc.

L'administration générale du personnel emploie près de 159 personnes, 12% d'entre eux sont des cadres et 36% des agents de maîtrise, et 25% des agents d'exécution. Elle est donc chargée de :

- Participer à la conception et à la formulation de la politique des ressources humaines de l'entreprise et superviser son application ;
- Evaluer les tâches et arrêter les normes de performances ;
- Mettre en œuvre des systèmes et procédures de sélection, de formation et de recrutement et de payement ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;

- Assurer l'activité juridique ;
- Participer à la mise en place de la politique d'approvisionnement de l'entreprise ;
- Participer à l'élaboration des budgets d'approvisionnement ;
- Assurer et exécuter les programmes d'achats, selon la qualité spécifiée et au meilleur coût.

2.2.2. La fonction marketing et vente

Elle a pour objectif l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies commerciales de l'entreprise par l'analyse systémique approfondie de la demande de ses produits.

La direction comprend trois services (marketing, force de vente, centre de distribution).

Elle est d'une importance capitale pour l'entreprise en ce qui concerne la communication et la promotion de ses produits.

2.2.3. La direction finance et comptabilité

Elle gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, administration fiscale, clients fournisseurs,.....etc.

Elle remplit trois fonctions principales.

A. Comptabilité générale

Elle établit le bilan, les comptes de résultats et la déclaration obligatoire telle que la TVA ou l'archivage des documents comptables. Elle procède également aux calculs et analyses des frais généraux et les charges liées aux produits.

B. Comptabilité analytique

Analyse les dépenses affectées aux produits afin de calculer le coût de revient. Elle permet à l'entreprise la bonne connaissance et la maîtrise de ses coûts.

C. Service budget (finance)

Assure la cohérence des résultats financiers et les objectifs de la performance de la stratégie de l'entreprise. Il permet le calcul des amortissements, mais surtout son rôle est de prévoir les besoins en trésorerie, et l'étude des possibilités d'investissement.

Il assure :

- L'élaboration, coordonner et participer à la mise en place des budgets annuels et pluriannuels (gestion budgétaire);
- L'établissement la priorité de financement des différentes structures ;
- L'assurance la réalisation du budget sous ses aspects financiers (plans de financement et comptes de résultats) ;
- L'analyse et évaluer les écarts (contrôle de gestion);
- L'assurance le traitement de l'ensemble des opérations de trésorerie.

2.2.4. La direction gestion de la qualité

Elle a pour fonction la mise en place et le suivi du système de management de la qualité, en assumant un certain nombre de tâches dont on cite :

- La construction des dossiers de la qualité des produits, en incluant des documents relatifs aux composants des produits.
- Etablir les certificats de qualification des fournisseurs et des dépositaires, les procès verbaux, ...etc.
- Assurer l'application des normes signée par l'établissement et qui joue sur son image notamment le respect de la norme ISO 9001 version 2000.

2.2.5. La division commerciale

A l'origine, cette division était une direction commerciale, qui comportait trois services, à savoir, les approvisionnements, la gestion des stocks et la force de vente. Mais en suite, elle a été transférée à sa place légitime, qui est le service marketing de l'entreprise. Mais encore une fois, celle-ci à changer de place, pour devenir autonome, et dite, division commerciale et situer sur la même ligne hiérarchique que les autres fonctions.

A. Service approvisionnement

Il s'occupe des achats de matières premières pour les besoins de fonctionnements, il est divisé en :

- Service achats locaux : le sucre, les équipements,etc.
- Service achats étrangers : la poudre de lait, les emballages, le cacao,etc.

B. Le service gestion des stocks

Celui-ci fait un suivi des stocks des matières premières et des fournitures qui entrent dans la fabrication des produits finis, son objectif est de prévoir les ruptures de stocks en amont pour éviter l'arrêt de la chaîne de production ainsi qu'en aval pour assurer la présence continue et permanente du produit chez le dépositaire et le grossiste.

2.3. Les directions opérationnelles

On entend par directions opérationnelles, les fonctions qui sont directement liées à la fabrication des produits puisqu'elles se chargent elles-mêmes de leurs créations, de ce fait, l'aspect opérationnel reste propre aux entreprises non pas seulement de fabrication, mais à toutes les fonctions de cette dernière qui vont vers le terrain, tel que les forces de ventes pour le service marketing, qui doit concrétiser la stratégie sur le terrain.

Tchin-lait comprend deux directions opérationnelles, la direction laboratoire car elle participe aux processus de fabrication et la direction production technique.

2.3.1. Direction laboratoire

Elle se charge du suivi des opérations effectuées pendant le processus de production, en assurant le contrôle de la qualité du produit fini, dans le but d'accomplir cette tâche, Tchou-lait dispose de deux services :

A. Le service physico-chimie

Il assure le contrôle des paramètres physico-chimiques du produit (taux de matière grasse, acidité, PH,.....etc.

B. Service microbiologie

Qui assure le contrôle du bon fonctionnement de la stérilisation et de pasteurisation du produit,....etc.

2.3.2. La direction production et technique

Son rôle est d'origine la production dans les ateliers et les usines de fabrication, elle a pour rôle de prévoir et d'organiser matériellement la production, avec une maîtrise poussée des coûts, des délais et de la réduction des déchets le plus possible. La fonction est chargée globalement de respecter et concrétiser la qualité. Elle compte ainsi deux services :

A. Le service production

C'est à ce niveau que la fabrication des produits s'effectue, et là où l'ensemble des produits sont conçus avec le respect de la qualité déjà justifié en ISO ce processus suit deux étapes principales

- **Le process** : il assure la réception, la reconstitution et le traitement thermique du produit.
- **Le packaging** : il s'occupe du conditionnement des produits finis, le sur emballage (fardelage et palettisation). Concernant le produit Candy- choco par exemple, et selon le conditionnement, l'entreprise peut produire jusqu'à 400.000 litres/jour en format d'1L, et près de 30.000 litres/jour (pour consommer 150.000 unités d'emballage 20CL.

B. Le service technique

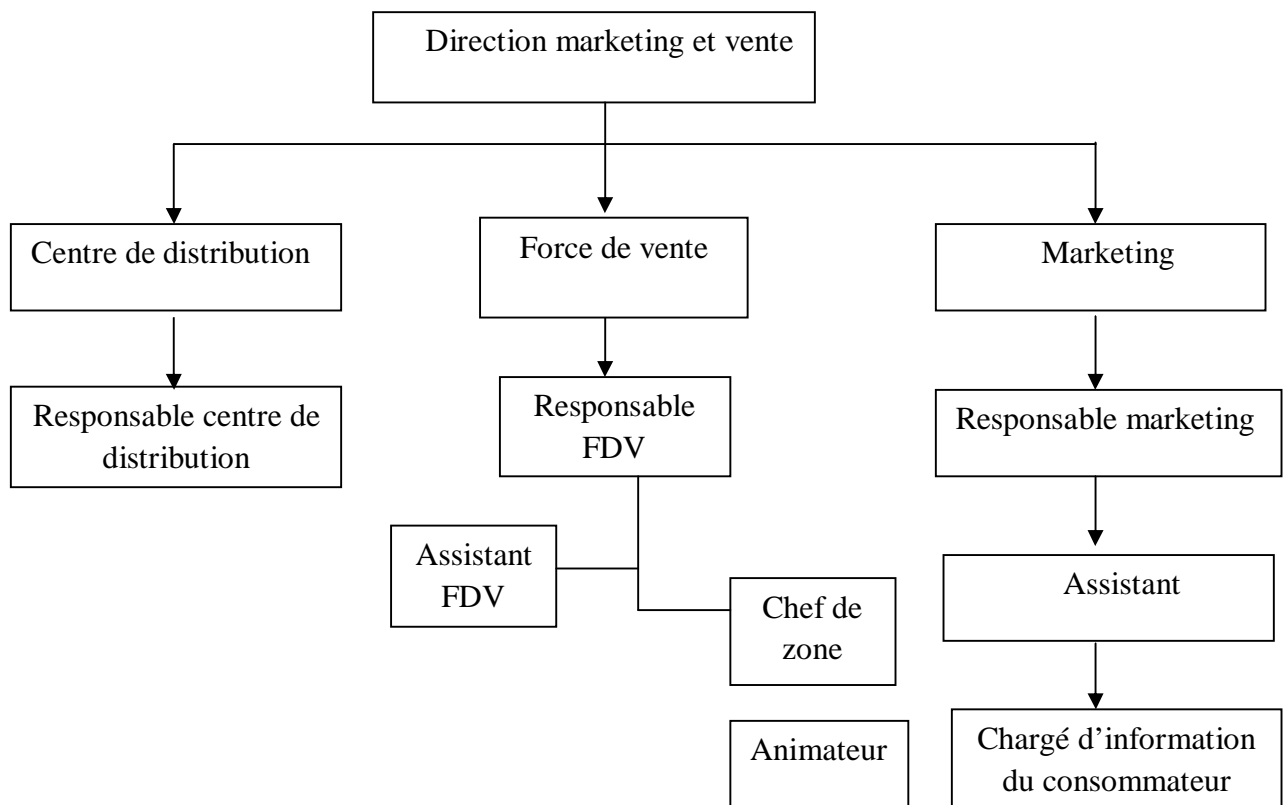
Il regroupe les unités relatives aux chaudières, et les stations de traitement des eaux, les compresseurs, les groupes électrogènes, les onduleurs, et les stations de froid. Ce service joue plusieurs rôles tel que :

- L'entretien réparation mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et des conditionnements du lait, de la chaîne de production pour éviter la rupture de la série.
- La gestion des stocks des pièces de rechange de tout type.

- L'entretien des utilités : chaudières, compresseurs, bac à eau glacée, chambre froide, station de traitement des eaux, pour garantir la fabrication, le stockage dans les conditions exigées.

3. Organigramme du service marketing et vente

Figure N°08: organigramme de direction marketing et vente



Source : document interne du service marketing et vente de l'entreprise Tchou-Lait/CANDIA.

3.1. Présentation de la direction Marketing et vente

Comme toute direction adoptée par l'entreprise, chacune est cruciale et justifie un grand intérêt dans la réussite et l'épanouissement de l'entreprise, la fonction marketing de CANDIA qui a été créée en fin 2000 est donc importante dans la mesure où l'entreprise lui confie un rôle aussi important que de promouvoir, puis suivre l'évolution des produits sur le marché. Pour y parvenir trois départements sont définis pour cette fonction, on cite notamment :

3.1.1. Service Marketing

C'est le service où nous avons effectué notre stage et il est constitué de trois personnes, un responsable marketing, un assistant et un chargé d'information des consommateurs.

Les services sont chargés d'accomplir le travail suivant :

- Supervision de l'application de la stratégie marketing de l'entreprise ;
- Supervision de l'application en actions visant à améliorer l'efficacité des ventes qui reste en en coordination avec la force de vente ;
- Supervision de la communication externe de l'entreprise : campagne média, relation presse, foires exposition ;
- Supervision de l'état de réalisation des études de marché et tests sur les consommateurs ;
- Suivi et la gestion des réclamations des consommateurs.

3.1.2. Service force de vente

On l'appelle également service merchandising, il comporte quatorze personnes, chargé de ces tâches :

- Supervision, de contrôle et de promotion des ventes Tchou-Lait auprès des dépositaires, grossistes, épiciers, superettes.
- Optimisation de la représentation des produits Tchou-Lait dans les points de ventes.
- Coordination et relayer les actions marketing promotionnelles auprès des intermédiaires des circuits de distributions de Tchou-lait.
- l'entretien d'une veille concurrentielle, sensé remonter toutes les informations relatives au marché, aux consommateurs et à la distribution, qui permettent à l'entreprise d'avoir des avantages.

Le département marketing de Tchou-lait regroupe un personnel particulièrement composé de trois types de profils, l'ingénieur d'étude, le directeur marketing et un assistant.

3.1.3. Service Centre de Distribution

Ce service comporte dix-huit personnes en activité et ils sont chargés, dans les meilleures conditions d'accomplir les missions que voici :

- Traitement administratif des ventes.
- Suivi des commandes clients.
- Facturation et gestion des stocks de produits finis.

Section 03 : l'organisation et le management de la force de vente de Tchou-lait/CANDIA

Dans cette section nous aborderons les missions, les types de structure, la taille, les différents réseaux de ventes et la place de la force de vente de l'entreprise Candia.

1. Organisation de la force de vente

La force de vente Tchou-lait s'organise comme suit :

1.1. Objectifs et mission de la force de vente

A partir des orientations de la direction de l'entreprise Tchou-lait, les différents niveaux hiérarchiques décortiquent les objectifs jusqu'à définir clairement et précisément l'activité et la missions de la force de vente.

1.1.1. Les objectifs de la force de vente

- Réaliser un plus grand chiffre d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes.
- Avoir une plus grande notoriété, et surtout rendre la marque Tchén-lait plus connue comme Candia.
- Exporter vers d'autres pays que la Libye.

1.1.2. Les missions de la force de vente

Les vendeurs ont plusieurs missions :

- Ils assurent la distribution des produits, les présenter et les vendre,
- Organiser les actions de promotion ;
- Véhiculer l'image de l'entreprise à l'extérieur ;
- Fournir les informations sur les clients, le secteur et déceler les nouveaux besoins (veille commerciale);
- Prospector et négociateur ;
- Être à l'écoute du marché, et de l'environnement concurrentiel ;
- Animer le secteur ;
- Assurer les visites ;
- Organiser les tournées ;
- Gérer les clients.

1.2. La structure de la force de vente

L'entreprise Tchén-lait structure sa force de vente en tenant compte d'un nombre de critères.

- **Structure par zone géographique**

Pour la présenter efficacement Tchén-lait a ouvert deux centres de distributions dans la région d'Alger qui desservent aussi bien la capitale et ses environs ainsi que les wilayas limitrophes

Tableau N°07 : répartition des animateurs par zones géographiques

Centre	Est
14	08
Ouest	Sud
10	04

Source : documents interne de l'entreprise

- **La structure mixte**

Ce type de structure existe au sein de l'entreprise, car nous constatons une combinaison entre une structure par secteur et une structure par produits.

1.3. La taille de la force de vente

Pour déterminer la taille optimale de sa force de vente, Tchine-Lait ne se base sur aucune approche théorique spécifique, mais celle-ci fait appel à des vendeurs progressivement selon ses besoins.

Avant 2007 l'entreprise Tchine-lait n'a pas une force de vente bien déterminée et ca afin d'éviter des risques donc elle livre directement son produit.

C'est après 2007 que l'entreprise Tchine-lait à commencer à avoir une force de vente propre à elle.

Les responsables de Tchine-Lait estime qu'aujourd'hui le nombre d'animateur est suffisant pour couvrir le territoire national, et capable de représenter l'ensemble de sa gamme de produits.

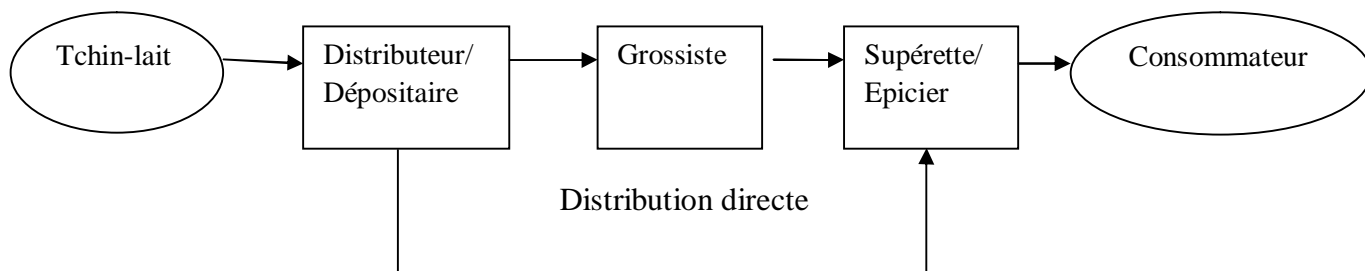
1.4. Les réseaux de vente

Le réseau de distribution de Tchine-Lait couvre la quasi-totalité du territoire (36 willayas).

➤ Les différents types de circuits

- Au niveau de la willaya de Bejaia Tchine-lait procède à une distribution directe de ses produits aux détaillants (circuit ultra court) et indirect (circuit long), l'entreprise dispose en plus de ses livreurs, d'un intermédiaire qui écoule tout les produits Candia, qui dispose de ses propres moyens et perçoit des commissions sur des quantités vendues.
- La distribution sur Alger et ses alentours s'achemine à l'aide d'un circuit long, la région possède plusieurs dépositaires, en raison de la croissance continue de la demande de la région qui desservent grossistes et détaillants

Schéma N°07 : le réseau de distribution de l'entreprise Tchine-lait



Source : document de l'entreprise

1.5. L'audit du réseau

Grâce à l'audit du réseau, le chef des ventes peut collecter de nombreuses informations d'une grande importance sur les clients de l'entreprise, pour cela l'entreprise Tchou-lait a mis en place un service client (grossiste, détaillants) qui analyse leurs attentes.

L'entreprise Tchou-lait distribue quotidiennement des listes pour ses vendeurs sur les ventes qu'ils doivent réaliser, ensuite en fin de journée, ils font le recueil d'informations pour contrôler les ventes journalières.

2. Le management de la force de vente

L'organisation de la force de vente est d'une importance particulière pour le responsable des ventes, car d'une part, elle a une incidence sur les coûts liés à la vente, transport...etc. et d'autre part, sur l'image de marque de l'entreprise et sa compétitivité sur le marché.

2.1. Le recrutement des vendeurs de Tchou-lait

Tchou-lait a mis en place une politique de recrutement simple, car la nature des produits de grande consommation ne nécessite pas une connaissance technique, contrairement aux produits industriels

2.1.1. Fiche de poste du vendeur

La fiche du poste du vendeur se présente comme suit :

▪ Responsabilités

Les informations recueillies auprès du chef de vente nous renseignent que la priorité pour les vendeurs est de livrer les clients, de procéder à l'encaissement et de veiller à la rentabilité.

▪ Mission du vendeur

- Réception et contrôle des quantités mises à sa disposition ;
- visites auprès des clients selon un programme de tournée ;
- recueillir des commandes ;
- établir de bonnes livraisons ;
- livrer les produits et encaisser ;
- recueil et suivi des doléances des clients.

▪ Conditions particulières

- Disponibilité et déplacement fréquent à l'intérieur de la wilaya et éventuellement en dehors.

2.1.2. Processus de recrutement

Le recrutement des vendeurs au sein de l'entreprise suit les étapes suivantes :

- Détection des besoins ;
- Annonce de recrutement ;
- Tri des demandes d'emploi ;
- Entretien d'embauche ;

- Recrutement ou envoi de lettre de refus.

Il se trouve des fois où l'entreprise Tchén-lait ne procède pas avec ces étapes, alors qu'elle confie des spécialistes dans le domaine pour leur soumettre des candidatures qui répondent aux exigences de l'entreprise.

2.2. La formation des vendeurs de Tchén-lait

L'entreprise Tchén-lait accorde une grande importance à la formation de son équipe de vente, car celle-ci assure le cheminement de ses produits.

Elle élabore un plan de formation spécifique aux nouveaux, et un autre, pour les plus expérimentés pour en développer les connaissances et les capacités de chacun.

2.3. La rémunération des vendeurs de Tchén-lait

Le système de rémunération qu'adapte l'entreprise pour son équipe de vente ne diffère pas autres salariés de l'entreprise ni de leur équivalent dans les entreprises concurrentes du même secteur qui se base sur deux parties : fixe (salaire de base) (et variable (prime).

2.4. le contrôle et l'animation de la force de vente de Tchén-lait

Le contrôle de l'activité des vendeurs incombe au responsable des ventes qui veille à la réalisation des objectifs de vente. Et ça en vérifiant chaque jour des fiches qu'il distribue aux vendeurs et voir les réalisations.

Dés lors, le meilleur vendeur de la semaine sera récompensé par des cadeaux, des cartes téléphoniques, ou des primes sur chaque paquet du lait UHT vendu.

Pour planifier efficacement son temps et arriver à réaliser tous ses objectifs « à temps », il est primordiale d'utiliser des techniques qui permettront aux vendeurs, ainsi qu'à toute l'équipe de vente de gérer leurs temps de travail d'une façon efficace.

Mais reste que le succès de l'entreprise ne repose pas uniquement sur la gestion du temps ou l'organisation de sa force de vente, mais à travers toutes les politiques de l'entreprise, spécifiquement la politique du mix marketing et la politique des ressources humaines.

3. Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain

Le choix de la méthode et de la technique utilisée s'effectue selon la nature du thème :

3.1. La démarche méthodologique

Elle désigne : « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique »¹⁰⁷.

3.2. La méthode utilisée

La méthode utilisée dans notre recherche est la méthode qualitative en vue de qualifier et d'expliquer la relation existante entre les différentes catégories et le phénomène lui-même.

¹⁰⁷ ANGERS.M, « initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines », Ed Casbah, Alger, 1997, p.367

3.3. La technique utilisée

Dans toutes les disciplines, les techniques représentent les procédés utilisés, opératoire, rigoureux, bien défini et pouvant être appliqué pour réaliser un travail de recherche.

C'est le moyen utilisé et nécessaire pour atteindre un but précis et valable pour chaque discipline.

Durant notre enquête on a utilisé une seule technique pour recueillir des informations. On a choisi l'entretien comme technique d'investigation.

L'entretien : « par l'entretien, le chercheur se présente comme un miroir pour l'acteur mais avec les effets variant très fortement en fonction du degré de directivité »¹⁰⁸.

C'est un face à face, des questions directes et précises ainsi pour faciliter le codage pour avoir un maximum de renseignements et obtenir des informations riches.

Notre guide d'entretien contient des questions destinées aux animateurs et d'autres à leurs responsables, ces dernières sont semi directives, et résument l'ensemble des plus importants éléments de notre thème de recherche.

3.4. La population d'étude

Dans le langage des sciences humaines, une population est « ensemble fini ou infini d'éléments définit à l'avance sur lequel porte les observations »¹⁰⁹.

3.5. Définition de l'échantillon

C'est un sous ensemble extrait d'une population donnée nommé population mère ou de base, pour notre recherche on a choisi d'interviewer un échantillon de 5 animateurs et 2 responsables sur le management de la force de vente.

Nous avons choisi un échantillon non probabiliste puisque la population est existante est demeure 36 actuellement, nous avons procédé par la technique d'échantillonnage accidentelle.

4.L'analyse des entretiens

Elle comporte deux parties l'une pour les animateurs et l'autre pour les responsables force de vente de l'entreprise Tchou-Lait/Candia.

4.1. L'analyse des entretiens des animateurs

➤ le genre

La totalité des animateurs qu'emploie l'entreprise est de sexe masculin, dont les cinq interrogés au cours de notre enquête, et cela revient à la nature des tâches de ces derniers, qui demande beaucoup de déplacements à travers les points de ventes sur le territoire national, ce qui a favorisé le penchant au recrutement des animateurs de sexe masculin, qui sont plus adaptés à la nature et aux conditions qu'exige ce travail.

¹⁰⁸ SALVADOR.J, « méthode de recherche en sciences humaines », Ed PUF, Paris, 1999, p.249.

¹⁰⁹ JANT.L, DEL BAYLE.R, « initiation méthode des sciences sociales », Ed l'harmadap, France, 2000, p.32.

➤ **La tranche d'âge**

Sur les cinq animateurs interviewés, trois appartiennent à la tranche des (30-40)ans et les deux restants à celle des (20-30)ans. Donc on peut dire que l'entreprise Tchén-Lait jouit d'une force de vente assez jeune et dynamique.

Cela s'explique par l'effort que demande l'exercice de la fonction du vendeur, qui demande la résistance physique dans les déplacements et bien sûr la vivacité d'esprit et le sens de communication, et cela à pousser l'entreprise à limiter son cadre de recrutement des animateurs aux jeunes et cela ne se limite pas aux cinq personnes interrogées, mais s'étend à la totalité de l'équipe de vente (informations recueillies durant la période de stage).

➤ **Comment étiez vous recruté ?**

A cette question trois animateurs ont signalés qu'ils ont été recruté par l'envoi d'un CV, mais les deux autre personnes, ont répondu différemment, puisque l'une d'entre elle à expliqué que c'est en répondant à une annonce de recrutement de l'entreprise Tchén-Lait /Candia que sont recrutement à eu lieu, et l'autre à dit qu'il à été recruté différemment mais n'a pas souhaité préciser la manière dont cela c'est déroulé.

En comparaison avec les informations collectées durant la période de stage, on retient que la procédure de recrutement que suit l'entreprise pour ces vendeurs dans la plus part des cas, ce fait par l'agence nationale d'emploi (ANEM), mais il ya des exceptions parmi ces recrues, qui ont été recrutés différemment (par annonce, par envois d'un CV...etc.).

➤ **Sur quoi portait l'entretien de votre recrutement ?**

Les entretenus ont tous répondu que l'entretien de recrutement portait sur le niveau d'étude, à savoir l'exigence d'avoir un diplôme en sciences commerciales ou ses équivalents dans le domaine (sciences économique, sciences de gestions...etc.); ainsi que sur l'expérience des postulants (carrière dans le domaine : années de travail et les sociétés où ils ont déjà travaillé).

A part ces deux points évoqués par les cinq animateurs interviewés, les informations dont nous avons bénéficiées durant notre présence dans l'entreprise, nous ont amenés à déterminer que l'entreprise cherche aussi en ces candidats d'autres points à savoir : la maîtrise de l'outil informatique, la maîtrise des langues (française surtout) mais aussi avoir le sens de communication et sa présentation.

➤ **Connaissez-vous le sens de « la force de vente » ?**

Cette question à été posé aux animateurs pour savoir Quesque cela leur leurs évoque t-il ? Et leur connaissance du domaine de leur travail ; leur réponse été affirmative pour la totalité, mais l'assimilation et l'interprétation de cette expression à été différente pour chacun.

Pour certains, la force de vente et beaucoup plus un système d'information, qui sert les dirigeants dans leur stratégie et leur prise de décision , de la plus haute importance, car ces derniers les informent sur les clients existants ou potentiels, leur exigence, leur goûts, leur attentes...etc., ainsi que sur la concurrence : les caractéristiques de leurs produits, leur degré

de pénétration du marché ainsi que les menaces qu'ils peuvent représenter pour l'entreprise dans ce domaine du lait UHT(concurrents existants sur le marché : **EL HODNA ,LACTEL, SIDI FERREDJ** et les nouveaux arrivants : **TIFRA LAIT**) plus les informations sur les innovations dans le domaine et inversement . Les animateurs informent aussi l'environnement externe de l'entreprise sur : ses produits, ses nouveautés (nouveaux produits, nouvelles promotions, éventuelle diversification de l'entreprise : production de yaourts).

Pour d'autres, la force de vente est un support véhiculant l'image de l'entreprise, sa notoriété ; En effet, de part son activité, l'animateur doit représenter l'entreprise elle-même à l'extérieur.

Et le reste des animateurs voit en la force de vente ; l'application parfaite des éléments du marketing-mix par :

- La distribution des produits : par la mise à disposition de ces derniers aux consommateurs en les transportant du lieu de production aux points de ventes.
- Promotion : par l'ensemble des informations et signaux de toutes natures transmises aux consommateurs ciblés.
- Prix : les animateurs ont le rôle d'amener à la connaissance des clients, les prix appliqués par l'entreprise et ainsi les convaincre de sa justesse et son adaptabilité.
- Produits : la force de vente touche cet élément par la présentation de ses caractéristiques aux clients, par sa promotion et son transport sur les lieux de vente.

➤ **Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre présence dans l'entreprise?**

Si oui, quelles sont les différentes pratiques utilisées ?

L'entreprise Tchén-Lait accorde une importance particulière à la formation, d'après les informations recueillies, et débute par la présentation générale de l'organisation (pour ces recrues les premiers jours de la période d'essais qui toute fois, dure de deux à trois mois et renouvelable en cas de besoins, cette présentation se fait par le biais d'un exposé sur l'histoire de l'entreprise ; une visite guidée à travers les différents services de l'entreprise ; puis cette formation sera appuyée par une formation en salle (confirmation par les quatre réponses animateurs interviewés) et cette dernière porte généralement sur la connaissance des produits, leurs spécificités, les gammes commercialisées, les prix pratiqués, ainsi, cela leur permet de mémoriser leurs différents noms et nature et une formation théorique sur les techniques de vente telle que la négociation, présentation des produits aux clients, la valorisation par rapport aux produits de la concurrence, la conviction des clients par une communication subtile et sur les méthodes de facturation (Confirmer aussi par les cinq animateurs interviewés).

Cette formation est accompagnée par une autre formation sur le terrain qui doit être effectuée par l'accompagnement des commerciaux beaucoup plus expérimentés afin de leur transmettre leur savoir faire sur les techniques de ventes utilisées et exigées par l'entreprise et ainsi leur permettre d'acquérir une certaine expérience sur les différentes situations qu'ils peuvent rencontrer et la manière de réagir à leurs égards une fois sur le terrain.

La formation concernant les intégrés consiste en des séminaires (confirmer par l'un des animateurs interviewé) ainsi que des formations à l'intérieur de l'entreprise assurées par les professionnels et par des sorties en extérieur.

➤ **Votre rémunération est-elle adéquate à vos efforts fournis et à vos compétences?**

Si oui, pourquoi ?

La totalité des interrogés, ont répondu qu'ils sont satisfait de la rémunération de leurs efforts par l'entreprise ; cela correspond aux dires des employés du service commercial, qui nous ont pris en charge durant notre stage pratique. En effet, le système de rémunération adopté par Tchou-Lait est équitable et similaire pour tous les animateurs concernant la partie fixe du salaire, et cela pour éviter les discriminations parmi ses rangs et d'assurer ainsi un bon climat de travail et une bonne entente entre les travailleurs. Cette partie fixe du salaire, est perçue

Pour assurer les activités qui ne génèrent pas immédiatement du chiffre d'affaire (rédaction des rapports hebdomadaires, visites des clients, campagne de lancement d'un nouveau produit ...etc.). Son montant dépend de la situation familiale de l'animateur (célibataire ou marié), mais également de son expérience.

Le montant de partie fixe nous a pas été communiqué, mais les responsables de la force de vente de l'entreprise, nous ont confirmé qu'il est conséquent et aligné à celui de la concurrence. Ce qui diffère, ou met la différence du point de vue de nos informateurs est la partie variable, qui est composée de primes annuelles et de commissions sur ventes. De même son montant nous a pas été divulgué, mais reste que son versement n'est effectif qu'à la réalisation des objectifs annuels exprimés en quantités de produits vendus.

L'entreprise a arrêté le versement des primes aux animateurs, durant l'année 2010, et cela est dû d'après les responsables, à l'envolée des ventes durant cette année en raison de la pénurie du lait pasteurisé dans le pays, donc l'augmentation des ventes au-delà des prévisions n'est pas dû aux efforts fournis par les animateurs mais à une crise conjoncturelle dans le secteur. Ainsi le rétablissement d'un système de rémunération à prime s'est regagné en 2011 dans la base de calcul des taux sera les quantités vendues.

L'entreprise prend en compte d'autres éléments dans le calcul de ses primes versées qui sont : la disponibilité des vendeurs, son sens des responsabilités, et leurs sérieux.

Même si ce système de rémunération est un peu rigide, la finalité qu'il vise à atteindre est d'assurer la productivité et l'efficacité de la force de vente d'après les responsables de l'entreprise.

➤ **Bénéficiez-vous d'autres formes de rémunération ?**

Si oui, précisez

D'après les informations collectées au sein de l'entreprise Tchou-Lait /Candia, la rémunération des animateurs est celle déjà citée dans la question précédente c'est-à-dire, un

système de rémunération composé d'un salaire fixe auquel sont ajoutées des primes (fixation de prime en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels).

Rémunération FDV= fixe (selon grille salariale de l'entreprise) +variable (selon objectifs fixés).

- Salaire fixe : tous les membres de la force de vente bénéficient d'un montant fixe qui varie selon la hiérarchie et le poste occupé.
- La prime :
 - mensuelle : représente un pourcentage du salaire fixe.
 - Annuelle : tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de TchIn- Lait.

L'entreprise se limite seulement cette forme de rémunération et n'inclue pas d'autres (voyage, voitures,.....etc.). Et cela a été confirmé par les cinq animateurs interrogés qui ont tous répondu par un à la question.

➤ **Les techniques de motivations de TchIn-Lait /Candia correspondent-elles à vos attentes ?**

Si non, pourquoi ?

Quatre sur cinq des répondants ont affirmé, que les techniques de motivation adoptées par TchIn-Lait correspondent à leurs attentes et cela s'explique par l'installation de la routine du travail, ainsi que leur satisfaction du système de rémunération que suit l'entreprise pour rémunérer et motiver ses animateurs, mais cela n'empêche pas que ses derniers, espèrent que des améliorations à venir puissent avoir lieu, par des changements, qu'ils soient sur le système de rémunération adopté ou sur l'adoption de techniques de motivation tel que : les cadeaux, les récompenses honorifiques et par les concours organisés.....etc. qui sont à l'heure actuelle absents et non pratiqués par TchIn-Lait ; et cela le dernier animateur l'a confirmé, par sa réponse par son insatisfaction des techniques de motivations qu'utilise Candia pour ses animateurs et qui suggère l'idée de voyages comme moyen de motivation, qui lui correspondront, ainsi qu'à ses collègues au sein de l'entreprise.

➤ **Etes-vous satisfait des méthodes d'évaluations suivies par l'entreprise?**

Si non, pourquoi ?

Les animateurs que nous avons interviewés, ont donné une réponse affirmative de leur satisfaction des méthodes d'évaluations suivies par l'entreprise, et cela par l'analyse et le contrôle des documents, qui sont remplis périodiquement par les concernés, parmi ces documents on cite : les bons de commandes, les bons de livraisons et les comptes rendus d'activités (relevé APL et rapports hebdomadaires). Ce qui permet aux responsables de connaître quotidiennement l'état des ventes (quantités vendues, valeurs des ventes, les produits livrés et ceux non encore livrés, ainsi que les clients concernés par la vente).

Un autre contrôle des animateurs est effectué, en fonction du taux de réalisation en se basant sur les factures établies :

- Le contrôle qualitatif : se fait par le taux d'évolution des ventes dans la zone et les relations avec le dépositaire de la région et se vendeurs.
- Le contrôle quantitatif : ce fait par le suivi des réalisations des ventes par région ; l'accompagnement, l'encadrement et la formation continue des animateurs de Tchinq-Lait/Candia se fait par le responsable de zone et/ou responsable force de vent0

Ainsi d'après le responsable, l'évaluation se basant sur les objectifs assignés, en analysant les résultats obtenus par rapport à ceux fixés par l'entreprise au départ, cette dernière va aussi servir à détecter les besoins en formation spécifique pour permettre d'améliorer le rendement des animateurs.

Tchinq-Lait utilise aussi comme moyen d'évaluation, des fiches de distributeurs qui sont mensuelles (annexes jointent) qui comportent les points suivant :

- Le respect du barème des prix de Tchinq-Lait ;
- Le respect du stock d'une ou plusieurs références ;
- Le respect des tournées de livraison ;
- Présence de produits concurrents ;
- non tenue des documents de ventes.

Même si Tchinq-Lait utilise autant de moyens pour évaluer ses vendeurs, mais nous constatons l'absence d'autres outils d'évaluation, comme les tableaux de bords pour le contrôle des vendeurs, qui est un véritable outil de contrôle en temps réel.

➤ **Quelles techniques de ventes utilisez-vous ?**

Les animateurs de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia, procède par toutes les étapes nécessaires pour conclure la vente de leurs produits, qui consistent en la négociation ; en suivant toutes les démarches que cette dernière nécessite à son tour a savoir : la préparation, qui exige la maîtrise parfaite de tous les dossiers nécessaires, l'exploration, qui à pour but l'échange d'informations afin de définir les problèmes posés , puis la confrontation, qui est une phase de tentative de persuasion de l'autre pour parvenir un accord, et en fin, la recherche de solution et la seconde étape est, l'entretien de vente, où les se négocie les prix et les quantités à vendre après la prise de contact et la présentation des produits et leurs caractéristiques, cette étape est décisive car elle permet de conclure ou non une affaire.

➤ **Quels sont les objectifs qui vous sont assigné ?**

L'entreprise Tchinq-Lait /Candia assigne à ses animateur des objectifs à atteindre, et qui sont alignés pour tous, et cela est confirmé par les réponses des cinq animateurs interrogés.

Ces objectifs sont divisés en deux catégories :

- Les objectifs quantitatifs : en terme du chiffre d'affaire annuel ; cette catégorie d'objectifs est fixé par le responsable régional des ventes sur la base des résultats de l'année précédente.

- Des objectifs qualitatifs : en terme de développement des relations avec les clients et actualisation des connaissances sur les techniques et outils de ventes.

Des objectifs généraux fixés par les gérants de l'entreprise sont aussi au point de mire des animateurs comme :

- Assurer la bonne application de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Couvrir la totalité des zones dont Candia déjà implanté ses dépositaires ;
- Essayer de réduire les coûts de distribution au maximum possible ;
- Soigner l'image de l'entreprise à l'extérieur et prouver et améliorer sa notoriété.
- Assurer le rôle d'informateur intermédiaire entre l'entreprise et son environnement externe.

4.2. Analyse des entretiens des responsables

Il se présente :

➤ Quel est le mode de management de Tchou-Lait/Candia ?

D'après les responsables de la force de vente de Tchou-Lait, le mode de gestion de cette dernière est participatif.

Les dirigeants de cette entreprise ont opté pour ce style de management, en fonction de la structure de ses fonctions, dans notre cas la fonction commerciale et les individus qui la composent.

Au delà de la culture de l'entreprise, de son éthique et de sa stratégie commerciale, c'est du manager que va dépendre le style de management adopté : ces qualités personnelles mais aussi sa maîtrise d'un ensemble de connaissances théoriques et d'outils propre à faciliter la relation de ses différentes missions, où la performance de l'entreprise commerciale dépendent de combinaison de ces facteurs.

➤ Avez- vous un service marketing ?

Si oui, quel est son rôle ?

Nous avons interrogé les deux responsables de vente de l'entreprise Tchou-Lait/Candia, sur l'existence d'un service marketing au sein de cette dernière, leur réponse a été affirmative et ils ont indiqué qu'il est essentiel d'en avoir, sur tout dans ce genre d'entreprise connu, qui doit entretenir son image et sa notoriété auprès du public et d'après eux, le rôle de ce service consiste en :

- La promotion des produits de l'entreprise ;
- L'assurance de la communication ;
- Tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur ;
- Le marketing procède à la fois un rôle d'action et d'analyse dans l'entreprise.

➤ **Quel est le rôle de la force de vente dans l'entreprise ?**

Pour les responsables de la force de vente de Candia, le rôle de leur force de vente consiste en l'application de la politique commerciale de l'entreprise, en assurant la vente des produits Candia, la collecte d'information (la veille concurrentielle) et la communication de qualité (image et notoriété de l'entreprise).

➤ **Quels sont les critères de sélection de vos animateurs ?**

Les responsables de la force de vente Tchou-Lait, nous ont cité les critères de sélection de leurs animateurs, tout en nous informant que la décision de recruter dans leur service leur appartient puisque c'est eux, qui constatent les besoins de l'entreprise en cet élément, puis ces deux responsables nous ont rajouté que l'entretien effectué pour ces derniers, c'est eux même, qui les organisent et qui choisissent les points ou les critères sur lesquels les candidats seront entretenus, et c'est eux même qui vont l'effectuer ; ainsi, les points ou les critères de sélection qu'ils utilisent se présentent comme suit :

- Le profil ;
- Les qualités personnelles ;
- L'expérience ;
- La présentabilité.

➤ **Quelle est la démarche suivie par votre organisme pour effectuer le recrutement ?**

La méthode suivie par l'entreprise pour recruter ces animateurs :

- L'annonce dans la presse écrite ou sur le net que Candia cherche à recruter des animateurs et ils donnent toutes les informations concernant ces postes là, c'est à dire :
- ils donnent une description brève du poste ;
- affichent les critères recherchés chez les candidats (profil, expérience, diplôme exigé...etc.).

Puis après l'annonce du besoin de recrutement, les responsables font subir aux éléments intéressés et présenter pour avoir le poste, tout le cheminement du processus du recrutement déjà expliqué et détaillé auparavant et par dessus tout, l'exigence d'avoir une carte bleue c'est à dire déjà inscrit à l'ANEM.

➤ **Avez-vous un plan de formation spécifique aux animateurs ?**

Si oui, sur quoi porte-il ?

La réponse des responsables confirme que l'entreprise Tchou-Lait/Candia, comprend un plan de formation spécifique à ses animateurs, et ajoutent que l'entreprise accorde une très grande importance à la formation de ses animateurs car cela, permettrait l'évolution des connaissances et des compétences déjà acquises, et cela finalement, présente un levier primordial pour le développement de toute entreprise.

Selon eux, l'élaboration d'un programme de formation pour tout employé de Candia et spécifiquement, les animateurs, exige l'analyse de leurs activités :

- Les données de l'activité des animateurs existent partiellement (quantitatives : chiffre d'affaires réalisé, quantités vendues, mais l'aspect qualitatif est inexistant).
- Evolution des ventes : études comparative des ventes permettent de définir les performances des vendeurs.
- La formation de toute la force de vente, y compris les animateurs au sein de Tchou-Lait est gérée par le responsable de la force de vente. et selon ce même responsable, Tchou-Lait propose à ses vendeurs deux types de formations :
 - Formation théorique : qui se fait en sept jours sur les points suivants :
 - La présentation de l'entreprise ;
 - La gamme de produit ;
 - Les outils de travail (utilisation des relevés APL, rapport hebdomadaires, fiches de nouveaux produits et fiches de route).
 - Les techniques de vente ;
 - Les techniques de communication
 - L'évaluation ;
 - Livre de formation théorique et pratique pour chaque animateur (appelé guide du superviseur).
 - Formation pratique : se fait en un mois ou deux, accompagné par un ancien superviseur ou le responsable lui-même, les animateurs sont sur le terrain et effectuent par des tournées chez les clients de l'entreprise pour :
 - Voir comment sont utilisés les outils de travail d'un superviseur (animateur).
 - Mettre en pratique les techniques de vente et de communication acquises.

➤ **Quel système de rémunération appliquez-vous à vos animateurs ?**

L'entreprise applique selon les responsables force de vente, un système de rémunération qui doit d'une part, contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des animateurs d'autre part.

Selon eux, un bon système de rémunération doit être :

- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Equitable par rapport au marché du travail et les qualifications des animateurs ;
- Stimulant ;
- Reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur,
- Utile à la réalisation des objectifs ;
- Doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des animateurs en matière de salaire ;
- Être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé ;
- Permettre de recruter et de conserver des animateurs de qualité.

Sa composition contient une partie fixe, qui est versée mensuellement par l'entreprise à ses animateurs, il est indépendant des résultats, et doit être supérieur au SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) et une partie variable (les prime) qui est une composant subtile rattaché à des objectifs temporaires, c'est un élément de motivation plus que le salaire fixe.

➤ **Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise ?**

Par l'introduction de cette question au cours de notre de notre enquête, on a découvert qu'au point de vue des responsables de la force de vente de l'entreprise Tchén-Lait/Candia, que la motivation ne consiste pas seulement en des récompenses matérielles(primes) qu'offre cette dernière à ses animateurs en guise de remerciement sur les emplois et d'encouragement à mieux faire, mais c'est aussi, un moyen de développer les compétences de ces animateurs, par l'offre de formation qu'elle soit, théorique ou pratique, sur le territoire algérien ou à l'étranger, et cela dans l'intérêt de l'entreprise et des animateurs.

La motivation peut aussi se faire par d'autres moyens, comme la délégation des tâches administratives ou d'organisation qui intéressent ses collaborateurs (mode de management participatif) et qui les valorise par le transfert des responsabilités et la création d'un climat de confiance et de bonne entente dans l'équipe de vente ;

Cela peut se faire aussi, au juste moyen de communication selon les responsables force de vente, car à leurs yeux, communiquer, donne l'impression à l'animateur qu'il est intégré dans l'entreprise et cela les motive à redoubler d'effort et cette dernière ôte les barrières qu'installe la hiérarchie dans les entreprise et cela favorise l'efficacité du travailleur (animateur) et sa productivité.

➤ **Quel est l'intérêt de cette motivation pour l'entreprise ?**

Touts ces moyens que l'entreprise utilise pour assurer la motivation des animateurs ne sont pas sans contre partie, selon les responsables interrogés mais, cela s'est fait dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise à savoir :

- Garder ses éléments surtout, les plus performants, et éviter le phénomène du turn-over ;
- Permettre l'évolution des performances des animateurs pour assurer plus de résultat ;
- Evaluer l'amélioration et l'évolution des animateurs et le développement de leurs capacités et aptitudes.

➤ **Evaluez-vous vos animateurs ?**

Si oui, comment et dans quel objectif ?

Quelles sont les pratiques utilisées à cette fin ?

Bien évidemment que les animateurs de Tchén-Lait sont évalués selon leur responsables, et cela se fait sur le terrain comme l'à formuler l'un deux interrogés : « ...une bonne évaluation se fait sur le terrain... » Et cela on utilisant des moyens de contrôle qui permettent de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé.

Selon le même responsable, il est indispensable que l'entreprise se dote d'outils de contrôle et de suivi de l'activité des animateurs pour apprécier dans quelle mesure ces derniers réalisent leurs missions.

Le contrôle se fait dans l'entreprise Tchén-Lait par des moyens déjà cités auparavant (analyse de ces documents) :

- Fiches de route ;
- Fiches d'évaluation mensuelle des distributeurs ;
- Rapports hebdomadaire,
- Relevés APL.

L'entreprise peut évaluer ces animateurs par le contrôle quantitatif qui consiste en :

- La comparaison des ventes en quotas ;
- Rentabilité des ventes (ratio : bénéfice/vente) ;
- Fréquence des visites effectuées ;
- Nombre et taille de commandes prises ;
- Chiffre d'affaires moyen par visite ;
- Frais d'exploitation du vendeur ;
- Nombre de nouveaux clients.

Ou bien par un contrôle dit qualitatif qui se porte sur les connaissances de l'animateur (produit, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe et sa capacité à communiquer avec les clients et les satisfaire ; et cela se réalise par l'accompagnement sur le terrain du responsable des ventes et de ses animateurs.

➤ **Avez-vous atteint les objectifs commerciaux ?**
Si oui, pourquoi ?

La réponse des deux responsables a été oui, pour cette question et ils affirment que le travail de leurs animateurs est très satisfaisant, car selon eux, la production arrive totalement à être écouler à temps, d'autres objectifs assignés à la force de vente ; à part l'écoulement de la production sont aussi atteints, comme par exemple :

- Cohérence du travail de l'équipe de vente ;
- L'amélioration continue de l'image de l'entreprise et sa notoriété à l'extérieur ;
- La satisfaction et la fidélisation de la clientèle ;
- Couverture de presque la totalité du territoire nationale (36willayas) ;
- Garder la place du leader sur le marché du lait UHT malgré la rude concurrence qui s'active sur le marché.

➤ **Jugez-vous votre équipe performante ?**
Développez.

Les responsables de la force de vente jugent leur équipe de vente performante, et ils ont justifiés cela de part la réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs, par l'ajustement

pertinent des responsables entre la stratégie des affaires et la politique organisationnelle des équipes de Tchou-Lait, qui est supposé accroître l'efficacité et la performance de cette dernière (équipe de vente) et celle de l'entreprise en générale, et puis le positionnement de l'entreprise sur le marché (la place du leader du marché du lait UHT) est dû selon eux, aux actions de la force de vente pour une grande partie et ça c'est la certification même de la performance de l'équipe de vente.

4.3. Synthèse de l'analyse et l'interprétation des résultats des entretiens

Après avoir analysé les informations recueillies, par le biais des l'entretiens avec les animateurs et leurs responsables on a décidé de comparer leurs réponses respectives, à propos du management des animateurs de l'entreprise Tchou-Lait/Candia : à commencer par le processus de recrutement, qui a été décrit de façon similaire par les deux parties à savoir : les moyens utilisés, le déroulement des entretiens....etc. ainsi que les pratiques de formations et de rémunérations, qui sont toutes deux adaptées à la politique de l'entreprise et aux besoins des animateurs, à l'exception de quelques éléments qui ont soulevé des insuffisances ; à ce niveau proposent des suggestions sur les plans qui sont : l'utilisation d'autres formes de rémunérations et la variation des moyen de formations.

Concernant les méthodes d'évaluations et de contrôle suivies par l'entreprise, on peut dire qu'elles étaient satisfaisantes et accommodantes aux yeux de tous les interviewés.

A part ses quelques points soulevés on est parvenu à déduire que le l'entreprise Tchou-Lait /Candia pratique un mode de management participatif sur lequel sont choisis les critères des animateurs à attirer et à travers lequel leur rôle est défini.

La bonne application de ce mode de management et de ses principes lui ont permis de jouir d'une force de vente jeune et dynamique, professionnelle et performante, sur laquelle s'appuie l'entreprise et se fidélisent la clientèle ; et un épanouissement du personnel de la force de vente qui se reflète sur l'image de l'entreprise en générale.

4.4. Les Critiques

D'après les entretiens effectués, des critiques et des s y présentent :

Même si l'analyse de la force de vente, et à travers elle l'entreprise nous démontre qu'elle est saine et ne comporte pas de carences :

- **Communication** : bonne communication des animateurs de l'entreprise tchin-lait/Candia à travers leur négociation avec la clientèle, particulièrement dans le cas de lancement d'un nouveau produit sur le marché ;
- **Maitrise de l'activité** : Très bonne assimilation des techniques de vente et professionnalisme des animateurs de l'entreprise ;
- **Organisation de la fonction** : La bonne gestion du temps et excellente organisation des tournées et une bonne stratégie de distribution qui couvre la quasi-totalité du territoire national ;

- **Politique marketing** : Tchou-Lait utilise une stratégie marketing adéquate à travers sa politique de tarification des prix au profit des clients, et l'adaptation des produits à la demande de la clientèle ;
- **Image de l'entreprise** : sa notoriété grâce au label « CANDIA » le reflète que les animateurs transmettent par leur prestation.

Une vision approfondie des caractéristiques et des spécificités de ces deux dernières nous fait ressortir quelques-unes

- **La taille de la force de vente** : application d'aucune méthode pour la détermination de la taille de la force de vente ;
- **Rémunération** : système de rémunération peu motivant et pauvre en matière de composantes (uniquement : fixe et variable) ;
- **Formation** : période de formation jugée très courte pour l'assimilation des notions et des pratiques de formation ;
- **Motivation et stimulation** : faible investissement en moyens de motivations spécifiquement pour la catégorie animateurs (voyages, argent, cadeaux, récompenses honorifiques).
- **Contrôle et évaluation** : absence d'autres méthodes de contrôle tel que : les tableaux de bord permettant de calculer les écarts entre les prévisions et les réalisations afin de remédier aux problèmes détectés de manière rapide et efficace.
- **Capacité de production** : production limitée de l'entreprise qui ne permet pas de refléter la réelle efficacité de la force de vente.

En conclusion, la structure, l'organisation et le management de l'entreprise Tchou-Lait/Candia sont adaptés à son secteur d'activité et à son environnement. Cependant, elle comporte des lacunes que nous avons citées ci-dessus, que ce soit au niveau de sa force de vente « sujet de notre étude » ou dans d'autres fonctions.

Demeurer dans un environnement aussi rude et concurrentiel, que celui sur lequel la nouvelle ère économique effectue une réelle emprise sur toutes les entreprises, est un défi à relever.

Et sur cet angle de vue, les politiques commerciales des organisations y jouent un rôle très important, que se soit pour le suivi des changements des comportements des consommateurs ainsi que leurs goûts, ou des mutations technologiques particulièrement celle de l'information et de la communication ; notamment pour faire face aux menaces concurrentielles et soutenir son positionnement sur le marché.

Sur ce, nous avons choisi de concentrer notre travail de recherche sur une composante essentielle de la fonction commerciale qui présente un point de différenciation « la force de vente », et cela revient à la décortiquer, en essayant d'étudier ses points les plus importants à savoir les moyens de sa détermination, son organisation et sa gestion au sein de l'entreprise.

Cela nous a incité à prendre pour sujet de recherche, la force de vente de l'entreprise Tchén-Lait/Candia, pour appuyer les fondements théoriques collectés au cours de la première partie de notre mémoire à celle observée sur le terrain, à l'aide d'un guide d'entretien pour les animateurs de cette entreprise comme une catégorie type pour ne pas étudier toute la force de vente de l'entreprise faute de temps ainsi que les moyens disponibles.

Et pour se référer à la réalité et comparer leurs dires, nous avons effectué un autre entretien avec les responsables de ces derniers, qui nous a permis ainsi que d'autres informations collectées dans les documents internes de l'entreprise et de la part de notre Co-promoteur du service force de vente où nous avons réalisé notre stage.

On est parvenu à quelques constatations au niveau de l'entreprise :

- L'entreprise dispose de sa propre force de vente ;
- L'entreprise possède un grand nombre de dépositaires implantés sur la quasi-totalité du territoire national ;
- Le droit et la participation à la prise de décision n'est conférés qu'aux cadres de l'entreprise ;
- Manque d'études concrètes et d'analyses statistiques sur le marché ;
- Surcharge de travail pour les responsables de ventes.

D'après cette comparaison et l'analyse des résultats soutirées des entretiens effectués et d'observations constatées. Nous sommes parvenues à la vérification de nos hypothèses émises au tout début de notre étude :

- La force de vente de Tchén-Lait/Candia est organisée en fonction des objectifs commerciaux, mais pas seulement, puisque cette dernière est intégrée même dans les plans stratégiques qui sont en lien direct avec l'image et la notoriété de l'entreprise.

Donc la première hypothèse est partiellement infirmée.

- Une bonne gestion d'une force de vente est un élément fondamental à sa performance mais sa reste à vérifier, puisque dans certains cas comme celui de l'entreprise Tchén-Lit/Candia, il ya

d'autres variables qui altèrent ce jugement, comme la capacité de production qui est limitée au sein de cette dernière qui influe positivement l'efficacité du travail des animateurs et de la force de vente en générale.

Donc la deuxième hypothèse est elle aussi affirmée potentiellement

A l'issue de notre modeste travail de recherche, on a pris conscience de l'importance que peut prendre un tel thème d'actualité.

Et sur ce nous espérons avoir tout de même avoir pu toucher globalement nos objectifs fixés au tout début. Et cela ouvrira le champ à d'autres recherches plus approfondies sur le sujet.

1. Liste des figures :

- **Figure N°01**: hiérarchisation des objectifs
- **Figure N°02**: structure par secteurs géographiques
- **Figure N°03**: structure par produits
- **Figure N°04**: typologie des statuts de la force de vente
- **Figure N°05**: la démarche de recrutement
- **Figure N°06**: la qualité du lait UHT
- **Figure N°07**: organigramme de l'entreprise Tchén-Lait /Candia
- **Figure N°08**: organigramme du service marketing et vente

2. Liste des schémas :

- Schéma N°01: circuit ultra-court
- Schéma N°02 : circuit court
- Schéma N°03: circuit long
- Schéma N°04 : les étapes du management de la force de vente
- Schéma N°05 : la logique du contrôle
- Schéma N°06 : vente, comportement, rendement et efficacité
- Schéma N°07 : le réseau de distribution de l'entreprise Tchou-Lait/Candia

3. Liste des tableaux :

- **Tableau N°01** : objectifs quantitatifs et objectifs qualitatifs
- **Tableau N°02** : Les avantages et inconvénients du salaire fixe
- **Tableau N°03** : Les avantages et inconvénients de la commission
- **Tableau N°04** : Les avantages et inconvénients de la prime
- **Tableau N°05** : évolution du volume de production en millions de dinars
- **Tableau N°06** : évolution du chiffre d'affaires en millions de dinars
- **Tableau N°07** : répartition des animateurs par zone géographique

Bibliographie

Ouvrages

- AMERIP.P, et les autres, « marketing stratégie et pratique », Edition Natan, 2000
- ANGERS.M, « initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines », Edition Casbah, Alger, 1997
- BENOUN.M, « marketing savoir et savoir-faire », 2^{ième} Edition Economica, Paris, 1991
- BOYER.A, « l'essentiel de la gestion de A à Z », Edition d'Organisation, Paris, 2001
- CHIROUZ.Y, « le marketing » tome 02, Paris, 1997
- CHIROUZ.Y, « le marketing études et stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003
- CHEROUZ.Y, « le marketing étude et stratégie », 2^{ième} Edition, 2007
- DE BOISLADELLE.H.M, « gestion des ressources humaines dans la PME », 2^{ième} Edition Economica, Paris, 1998
- DE CAUDIN.J.M, « la communication marketing », 2^{ième} Edition Economica, Paris, Octobre 1999
- DEL BAYLE.J.L, « initiation méthode des sciences sociales », Edition l'Harmadap, France, 2000
- DELERM.S, HEFER.J.P, ORSINI.J, « les bases du marketing », Edition Educapole, Paris, 1995
- DEMEURE.C, « marketing », Edition Sirey, Paris, 1997
- DEMEURE.C, « marketing », 4^{ième} Edition Dalloz, Paris, 2003
- DEMEURE.C, « marketing/aide mémoire », Edition Dalloz, 2005
- DEMEURE.C, « marketing », 5^{ième} Edition Dalloz, Paris, 2005
- DENNERY.M, « organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », Edition ESF, Paris, 2000
- DJITLI.M.S, « comprendre le marketing », Edition Berti, Algérie, 1990
- DOLAN.S.L, « la gestion des ressources humaines », Edition village mondial, Paris, 2000
- DRUCKER.P, « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », Edition d'Organisation, Paris, 1975
- DUBOIS.P-L, JOLIBERT.A, « le marketing fondement et pratiques », 3^{ieme} Edition Economica, Paris, 1998

- DUBOIS .P.L, JOLIBERBRT.A, « le marketing fondement et pratiques », Edition Economica, Paris, 2000
- GUAY.R, LACHANCE.Y, « la gestion de l'équipe de vente »,1999
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « gestion et management de la force de vente », 2^{ieme} édition Dunod, Paris, 2000
- KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 11^{ieme} Edition Publi-Union, Paris, 2000
- KOTLER.P et les autres, “marketing management”, 12^{ieme} Edition Person éducation, Paris, 2006
- LENDREVIE.J, LEVY.D, ”Mercator”, 6^{ieme} édition, Edition Dalloz, Paris, 2000
- LENDREVIE.J, LEVY.D, LINDON.D, ”Mercator: théories et nouvelles pratiques du marketing”, Edition Dunod , Paris, 2000
- LENDREVIE.J, LEVY.D, LINDON.D, “Mercator “, 8^{ieme} Edition Dunod, Paris, 2006
- LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999
- MARTAI. S, VEDRINE.J.P, « marketing les concepts clés »Edition d'Organisation, Paris ,1999
- MARTORY.B, « gestion des ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2002
- MAQUIN.A, « Vendre : stratégie, hommes, négociations », Edition Publi-Union, Paris
- MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition Dunod , Paris, 1997
- PERITTI.J.M, « gestion des ressources humaines, 5^{ieme} Edition Vuibert, Paris, 2000
- RAMOND.P, « management opérationnel, direction et animation des équipes », 2^{ieme} Edition Maxima, Paris, 2002
- ROBBINS.S, DECENZO.D, GABILLIET.P, « management l'essentiel des pratiques », Edition Pearson Education, Paris, 2004
- SALVADOR.J, « méthode de recherche en sciences humaines », Edition PUF, paris, 1999
- TROADEL.A « gérer et animer un réseau de point de vente ».2^{ieme} Edition d'Organisation, Paris 1999
- WEBSTER.F.E, “the rediscovery of marketing concepts “, Edition Business Horizons, mai-juin1988
- ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion, 3^{ieme} Edition d'Organisation, Paris, 2003

Dictionnaires

- N'GAHANE.P, De RONGE.Y et les autres, « dictionnaire de gestion », Edition Armand Colin, Paris, 1996, p.119

Revues

- LEROUX.E *et les autres*, « La diversité des hommes au sein des force de vente », in Management Prospective, Edition Management & Avenir, 2008/4 n° 18
- SPRIMONT.P-A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 3, Université de Lille 1, Septembre 2003

Sites internet

- <http://fr.scibd.com/DOC/41423620/cours-force-vente>
- www.oeconomia.net/./economientreprise/.../remunirationforcedevente
- http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commission?var_recherche
- http://www.aktif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317

Annexe N°01

Le guide d'entretien

Ce guide d'entretien a été élaboré pour collecter des informations sur le management de la force de vente de l'entreprise Tchiv-lait/Candia.

Ce dernier est constitué de deux parties, la première est destinée aux animateurs (catégorie des vendeurs), la deuxième, elle, est réservée aux responsables de la force de vente.

1. Questions de l'entretien des animateurs

- le genre
- La tranche d'âge
- Comment étiez-vous recruté ?
- Sur quoi portait l'entretien de votre recrutement ?
- Connaissez-vous le sens de « la force de vente » ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre présence dans l'entreprise?

Si oui, quelles sont les différentes pratiques utilisées ?

- Votre rémunération est-elle adéquate à vos efforts fournis et à vos compétences?

Si oui, pourquoi ?

- Bénéficiez-vous d'autres formes de rémunération ?

Si oui, précisez

- Les techniques de motivations de Tchiv-Lait /Candia correspondent-elles à vos attentes ?

Si non, pourquoi ?

- Êtes-vous satisfait des méthodes d'évaluations suivies par l'entreprise?

Si non, pourquoi ?

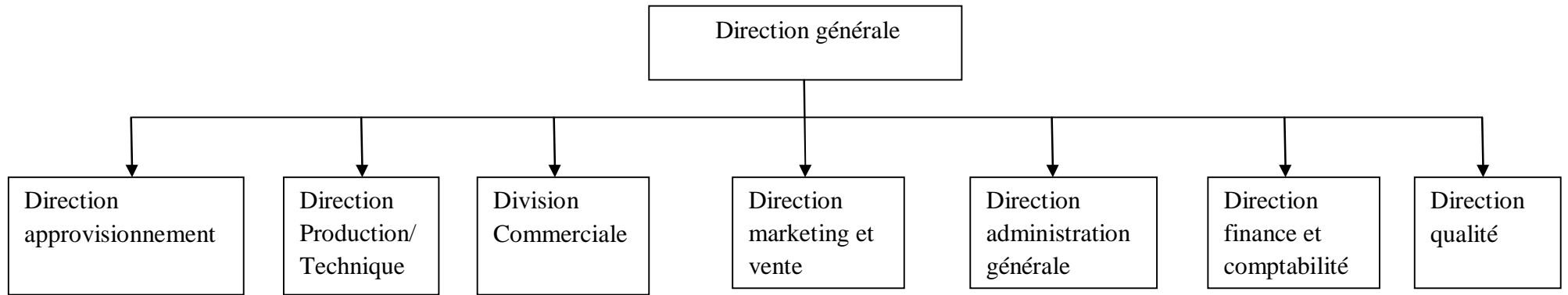
- Quelles techniques de ventes utilisez-vous ?

- Quels sont les objectifs qui vous sont assignés ?

2. Question de l'entretien des responsables de la force de vente

- Quel est le mode de management de Tchou-Lait/Candia ?
- Avez- vous un service marketing ?
Si oui, quel est son rôle ?
- Quel est le rôle de la force de vente dans l'entreprise ?
- Quels sont les critères de sélection de vos animateurs ?
- Quelle est la démarche suivie par votre organisme pour effectuer le recrutement ?
- Avez- vous un plan de formation spécifique aux animateurs ?
Si oui, sur quoi porte-il ?
- Quel système de rémunération appliquez-vous à vos animateurs ?
- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise ?
- Quel est l'intérêt de cette motivation pour l'entreprise ?
- Évaluez-vous vos animateurs ?
Si oui, comment et dans quel objectif ?
Quelles sont les pratiques utilisées à cette fin ?
- Avez-vous atteint les objectifs commerciaux ?
Si oui, pourquoi ?
- Jugez-vous votre équipe performante ?
Développez.

Figure°07 : organigramme de l'entreprise Tchín-Lait/Candia



Source : document interne de l'entreprise Tchín-Lait/Candia

Tables des matières

Introduction

Chapitre 01 : généralités sur le marketing et la force de vente..... 03

Section 01 : concepts de base sur le marketing.....04

1. Historique sur le marketing.....	04
1.1.L'optique production.....	04
1.2.L'optique vente.....	04
1.3.L'optique marketing.....	05
2. Définition du marketing.....	05
3. La démarche marketing.....	07
3.1.La démarche analytique.....	07
3.2.La démarche stratégique.....	07
3.3.La démarche opérationnelle.....	08
4. Le marketing-mix.....	08
4.1.Produit.....	09
4.1.1. Les cinq niveaux du produit.....	09
4.1.2. Classification des produits.....	09
4.1.3. Gamme du produit.....	09
4.1.4. Dimension de la gamme.....	10
4.1.5. Politique de la marque.....	10
4.2.Prix.....	10
4.2.1. Objectifs de la fixation des prix.....	11
4.2.2. Méthode de fixation des prix.....	11
4.3.Communication.....	11
4.3.1. Communication grands médias.....	12
4.3.2. Communication hors médias.....	12
4.4.Distribution.....	13
4.4.1. Définition de la distribution.....	13
4.4.2. Analyse des canaux de distribution.....	14
4.4.3. Stratégies de distribution.....	14
4.4.4. Fonctions de la distribution.....	15
5. La place de la force de vente dans le marketing-mix.....	15

Section 02 : Généralités sur la force de vente.....16

1. Définition de la force de vente.....	16
2. Nouvelles approches du management de la force de vente.....	16
2.1.Le management de la diversité.....	16
2.1.1 Les types de diversité.....	16

2.2.	Le management des performances.....	17
2.2.1.	Le management en termes de résultat.....	17
2.2.2.	Le management en termes de comportement.....	18
2.3.	Le management participatif.....	18
3.	La composition de la force de vente.....	19
3.1.	Le vendeur.....	19
3.2.	Chef des ventes.....	19
3.3.	Directeur des ventes.....	20
3.4.	Directeur commercial.....	20
4.	Le rôle de la force de vente.....	20
4.1.	La communication.....	20
4.2.	La prospection.....	20
4.3.	La vente.....	21
4.4.	Le service.....	21
4.5.	La collecte d'information.....	21
5.	Les objectifs de la force de vente.....	21
5.1.	La hiérarchie des objectifs.....	21
5.1.1.	objectifs généraux.....	22
5.1.2.	objectifs commerciaux.....	22
5.1.3.	objectifs équipe de vente.....	22
5.1.4.	objectifs individuels quotas.....	22
5.2.	les types d'objectifs.....	23
5.3.	la forme d'objectifs.....	23
5.3.1.	chiffre d'affaire.....	23
5.3.2.	quantité.....	23
5.3.3.	points.....	23
5.3.4.	marge.....	23
5.3.5.	productivité.....	24

Section 03 : structure, type, statut et taille de la force de vente.....24

1.	la structure de la force de vente.....	24
1.1.	La structure géographique.....	24
1.2.	La structure par produits.....	24
1.3.	La structure par clients.....	25
1.4.	La structure mixte.....	25
1.5.	La structure par mission.....	26
2.	Les différents types de la force de vente.....	26
2.1.	En fonction de leurs statuts.....	26
2.1.1.	La force de vente propre.....	26
2.1.2.	La force de vente déléguée.....	27
2.2.	En fonction de leur activité.....	27
2.2.1.	La force de vente interne.....	27
2.2.2.	La force de vente externe.....	27

3.	Les statuts de la force de vente	28
3.1.	Les intermédiaires propres.....	28
3.1.1.	Les représentants non statutaires.....	28
3.2.	Les intermédiaires délégués.....	28
3.2.1.	Les VRP.....	28
3.2.2.	L'agent commercial.....	29
3.2.3.	Le commissionnaire.....	29
3.2.4.	Le courtier.....	29
4.	la taille de la force de vente.....	30
4.1.	La méthode basée sur la charge de travail.....	31
4.2.	La méthode basée sur la productivité des vendeurs.....	31
4.3.	La méthode de recherche opérationnelle.....	32
Chapitre 02 : la gestion de la force de vente.....		34
Section 01 : le recrutement de la force de vente.....		36
1.	La démarche de recrutement.....	36
1.1.	L'évaluation des besoins.....	37
1.1.1.	La rotation du personnel.....	37
1.1.2.	Le besoins de compétences nouvelles.....	38
1.1.3.	Le développement ou la création d'entreprise.....	38
1.2.	Préparation du recrutement.....	38
1.2.1.	Etude préalable.....	38
1.2.2.	La politique de recrutement.....	38
1.2.3.	L'analyse des besoins.....	39
1.3.	La sélection des candidats.....	42
1.3.1.	Le tri des candidats reçus.....	42
1.3.2.	Les entretiens.....	42
1.3.3.	Les autres outils de sélection.....	42
1.4.	L'intégration des nouveaux vendeurs.....	43
1.4.1.	L'accueil.....	43
1.4.2.	La période d'essai.....	43
Section 02 : formation et rémunération de la force de vente.....		44
1.	Formation de la force de vente.....	44
1.1.	Définition de la formation.....	44
1.2.	Les aspects de la formation.....	44
1.3.	Les étapes de la formation.....	45
1.3.1.	Identification des besoins.....	45
1.3.2.	La mise en œuvre de la formation.....	45
1.4.	Le contenu de la formation.....	45

1.5. Les modalités de formation	46
1.5.1. Les moyens à mettre en œuvre.....	46
1.5.2. Le suivi de la formation.....	46
1.5.3. Le coût de la formation.....	46
1.5.4. Elaboration du cahier des charges.....	47
1.6. L'évaluation de la formation.....	47
1.7. La mesure des résultats.....	47
1.7.1. Résultats qualitatifs.....	47
1.7.2. Résultats quantitatifs.....	48
2. Rémunération de la force de vente.....	48
2.1. Définition de la rémunération.....	48
2.2. Objectif d'un système de rémunération.....	49
2.3. Les composantes d'un système de rémunération.....	49
2.3.1. Les éléments financiers.....	49
2.3.2. Les éléments non financiers.....	52
2.4. L'élaboration d'un système de rémunération.....	53
Section 03 : animation, stimulation, contrôle et évaluation de la force de	
vente.....	54
1. L'animation des vendeurs.....	54
1.1. La logique de l'animation.....	54
1.2. Objectif de l'animation.....	54
1.3. Les types d'animations.....	54
1.3.1. Formation.....	55
1.3.2. Communication.....	55
1.3.3. Délégation.....	56
2. Stimulation des vendeurs.....	56
2.1. Les déterminants de la stimulation.....	56
2.2. Les techniques de stimulation.....	56
3. Le contrôle de la force de vente.....	57
3.1. Définition du contrôle.....	57
3.2. La logique du contrôle	58
3.3. Les aspects du contrôle de la force de vente.....	58
3.3.1. Le suivi de l'activité.....	58
3.3.2. La surveillance des coûts.....	59
3.4. La prise en compte de l'environnement du vendeur.....	59
3.5. Modalité du contrôle de la force de vente.....	60
3.5.1. Accompagnement.....	60
3.5.2. Analyse des documents du vendeur.....	60
3.5.3. Contrôle à partir d'un tableau de bord.....	60
3.5.4. Contrôle par enquête auprès des clients.....	61
4. L'évaluation de la force de vente.....	61
4.1. Les différents types d'évaluation.....	61
4.1.1. Evaluation quantitative	61
4.1.2. Evaluation qualitative.....	61

4.2.	Notion de comportement, de rendement et d'efficacité.....	61
4.3.	Ratios d'évaluation des vendeurs.....	62
4.4.	L'importance de l'évaluation.....	63
Chapitre 03 :	la gestion de la force de vente au sein de TchIn-Lait/Candia.....	68
Section 01 :	présentation de TchIn-Lait/Candia.....	68
1.	Localisation et statut juridique de l'entreprise.....	68
2.	Historique de l'entreprise.....	68
3.	Le choix du lait UHT.....	68
4.	Contrat de franchise TchIn-Lait/Candia.....	69
4.1.	Engagement du franchiseur (Candia).....	69
4.1.1.	Sur le plan technique.....	70
4.1.2.	Sur le plan commercial/marketing.....	70
4.2.	Engagement du franchisé (TchIn-Lait).....	70
4.2.1.	Contrôle de la qualité.....	70
5.	Constituants de l'entreprise TchIn-Lait/Candia.....	71
5.1.	Infrastructures de l'entreprise	71
5.2.	Gamme de produits.....	71
5.3.	Capacité de conditionnement.....	72
5.4.	Effectifs de l'entreprise.....	72
5.5.	L'évolution du chiffre d'affaires.....	72
Section 02 :	présentation de la structure de l'entreprise TchIn-Lait.....	75
1.	Organigramme de l'entreprise TchIn-Lait.....	76
2.	Présentation des différentes directions de l'entreprise TchIn-Lait.....	78
2.1.	La direction générale	78
2.2.	La direction fonctionnelle.....	78
2.2.1.	La fonction administration générale du personnel.....	78
2.2.2.	La fonction marketing et vente.....	79
2.2.3.	La direction finance et comptabilité.....	79
2.2.4.	La direction gestion de la qualité.....	80
2.2.5.	La division commerciale	80
2.3.	Les directions opérationnelles.....	80
2.3.1.	Direction laboratoire.....	81
2.3.2.	Direction production et technique.....	81
3.	Organigramme du service marketing et vente.....	82
3.1.	Présentation de la direction marketing et vente.....	82
3.1.1.	service marketing.....	82
3.1.2.	service force de vente.....	83
3.1.3.	service centre de distribution.....	83
Section 03 :	l'organisation et le management de TchIn-Lait/Candia.....	83

1. organisation de la force de vente.....	83
1.1.Objectifs et missions de la force de vente.....	83
1.1.1. Objectifs de la force de vente.....	84
1.1.2. Les missions de la force de vente.....	84
1.2.Structure de la force de vente.....	84
1.3.La taille de la force de vente.....	85
1.4.Les réseaux de vente.....	85
1.5.L’audit du réseau de vente.....	86
2. Le management de la force de vente.....	86
2.1.Le recrutement des vendeurs de Tchiv-Lait.....	86
2.1.1. Fiche de poste du vendeur.....	86
2.1.2. Processus de recrutement.....	86
2.2.La formation des vendeurs de Tchiv-Lait.....	87
2.3.La rémunération des vendeurs de Tchiv-Lait.....	87
2.4.Le contrôle et l’animation de la force de vente de Tchiv-Lait.....	87
3. Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain.....	87
3.1.La démarche méthodologique.....	87
3.2.La méthode utilisée.....	87
3.3.La technique utilisée.....	88
3.4.La population d’étude	88
3.5.Définition de l’échantillon.....	88
4. L’analyse des entretiens.....	88
4.1.L’analyse des entretiens des animateurs.....	88
4.2.L’analyse des entretiens des responsables.....	94
4.3.Synthèse de l’analyse et l’interprétation des résultats des entretiens.....	99
4.4.Critiques.....	99
Conclusion.....	102
Bibliographie	
Annexes	

Résumé :

La force de vente, une fonction banalisée, et un métier sous estimé au sein de la société, aujourd'hui est devenu d'actualité car le développement de ses méthodes et techniques utilisées sont liées directement au développement des éléments très importants à présent, à savoir, le développement des technologies de l'information et des communications, la mondialisation et l'ouverture des frontières économiques.

A cet effet, nous avons choisi de contribuer à l'approfondissement des recherches déjà effectuées dans le domaine, en concentrant cette dernière sur un élément qui est sensé faire pencher la balance à l'égard de la performance de l'équipe de vente, qui fera d'elle un facteur de différenciation pour les entreprises à savoir, « son management ».

Donc, maîtriser l'organisation et la gestion de la force de vente garantira-t-il sa performance ? Et ainsi constituer un facteur clés de succès pour les entreprises.

Cela appelle à connaître les différentes étapes de ce processus de gestion et les maîtriser en parallèle : recrutement, formation, rémunération, stimulation, motivation, contrôle et évaluation.