

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

Thème

**La contribution de la gestion de la force de vente au développement du chiffre
d'affaires**

**Cas pratique :
*Danone Djurdjura Algérie***

Réalisé et présenté par :

Mr. SAADI Ferhat

M^{lle} SLIFI Katia

Sous la Direction :

Mme. TIAB Fahima

Membres du jury :

1.....

2.....

3.....

Promotion 2015-2016

Résumé

Le métier de la vente est devenu aujourd'hui une préoccupation essentielle pour les entreprises. À cet effet, il faut avoir une force de vente bien organisée et gérée, très compétente, très motivée et qui possède tous les moyens nécessaires pour avoir le meilleur rendement possible, et qui lui permet d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

Dans ce cadre, la force de vente représente un élément moteur qui permet à l'entreprise d'une part, de réaliser ses objectifs commerciaux en termes de pénétration de marché et sur le plan de sa rentabilité et de sa performance et d'autre part, véhiculer la bonne image de l'entreprise.

Notre étude de cas, qui porte sur l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, dans laquelle nous avons essayé d'évaluer la nouvelle gestion de la force de vente et sa contribution au développement du chiffre d'affaires à partir de certaines analyses d'indicateurs.

Mots clés :

Force de vente, gestion de la force de vente, organisation de la force de vente, gestion du temps, gestion des tournées, recrutement, formation, rémunération, animation, évaluation et contrôle, performance, chiffre d'affaires, DDA.

Abstract:

The selling business becomes today a key concern for companies. For this, it needs a sales force well organized and managed, highly skilled, highly motivated and has all the necessary resources for the best possible performance, and enabling it to achieve the goals set by top management.

In this context, the sales force is a driving force that allows the company first, to achieve its business objectives in terms of market penetration and in terms of profitability and performance, and secondly, convey the right image of the company.

Our case study, which covers the company Danone Djurdjura Algeria, in which we tried to evaluate the new management of the sales force and its contribution in the development of revenue from certain indicators analysis.

Keys words :

Sales force, management of the sales force, organization of the sales force, management of time, management of the rounds, recruitment, formation, remuneration, animation, evaluation and control, performance, turnover.

الملخص:

أصبحت وظيفة البيع اليوم انشغالا كبيرا الأعمال، لذلك فهي بحاجة إلى قوة بيعيه مسيرة ومنظمة بطريقة جيدة، كذا يجب أن تكون ذو كفاءة عالية، ومحفزة، و تمتلك كل الموارد الضرورية التي تساعد على تحقيق أفضل أداء ممكن، وبالتالي امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا.

هذا الإطار قوة البيع محرك لشركة من جهة ي تحقيق أهدافها التجارية و دخول السوق و تحقيق الربح من جهة أخرى

الميدانية حول شركة دانون جرجرة الجزا ئرية أين قمنا بتقييم تسير جديدة لقوة البيع و مساهمتها في تطوير

الكلمات المفتاحية

تسبير مراقبة الفعالية. قوة البيع تنظيم تنظيم الوقت تنظيم الدورات توظيف التدريب التعويض الترفيه تقييم و

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes deux adorables parents qui se sont sacrifiés pour mon bien et mon
bonheur

Et qui m'ont indiqué le bon chemin de ma vie et grâce à leurs conseils que
j'ai réussis dans mes études,
que dieu les gardes pour moi ;

À mes très chères sœurs : Lynda, Zahra, Sabrina

À mes chers grands parents : Ahmed et Houa.

À ma chère tante Hania et son fils Ibrahim

À ma cousine bien aimée Kahina et son marie Hamid avec leurs adorables
enfants : AMINE et TAOUS

À ma Tata bien-aimée Ouahiba et à ses chères filles : Leticia et Cecilia

À mon binôme qui m'a soutenu tout au long de ce travail : Ferhat

À tous mes amis (es) les plus chers

Sans exception, tous ceux que je ne saurais citer dans ces lignes qu'ils
trouvent ici l'expression de mes remerciements les meilleurs.

Katia.

DEDICACES

A mon père, Achour, celui qui a garni mes chemins avec force et lumière ...

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour infini et ma reconnaissance envers toi, très cher papa. Rien au monde ne pourrait compenser.

Tout ce que tu as sacrifié pour le bien être de ton préférée comme tu ne cesses de le dire, je ferai toujours de mon mieux pour rester ta fierté et ne jamais te décevoir. Puisse Dieu, le tout puissant, t'accorder santé et te protège de tout mal.

A ma mère, Chafiaa, celle qui m'a comblé d'un amour inconditionnel et infini ...

Ni les mots, ni les expressions ne pourraient exprimer mon amour éternel et ma reconnaissance envers toi, ma maman adorée. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Puisse Dieu, le très haut, te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour et de faire en sorte que je ne te déçois jamais.

A Kahina et Meriama, pour le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance.

A Brahim, pour avoir été à mes côtés durant toutes ces années, m'avoir soutenue au quotidien, pour tes qualités, ta spontanéité, et ton sens de l'humour.

A Sylia, pour ton aide, tes conseils qui m'ont guidée dans ce travail et pour la complicité, l'amour et l'entente qui nous unissent.

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

A ma binôme, Katia, pour les moments et agréable, pour ta persévérance, ton sérieux et ta patience. C'était un plaisir de travailler avec toi !

A mes amis (Lydia, Mouna, Chehrazed, Meriem, Amar, Toufik, Hakim, Sofiane), pour votre soutien et écoute. Pour être toujours là pour moi. Pour tous les fous rires et les discussions.

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

Ferhat.

REMERCIEMENTS

Nous remercions, en premier lieu, DIEU, le tout puissant, de nous avoir donné la force et le courage, de mener à bien ce travail aussi modeste qu'il soit.

Nous tenons à remercier notre encadrant, *Mme. Tiab Fahima* pour sa disponibilité, ses conseils et son sourire de tous les instants, aussi bien pour ses qualités scientifiques, pédagogiques et surtout humaines qui seront pour nous un exemple à suivre dans l'exercice de notre profession. Nous avons eu le grand plaisir de travailler sous sa direction, et avons trouvé auprès d'elle le conseiller et le guide.

Nous tenons également à adresser nos sincères remerciements aux membres du jury, nous leur sommes très reconnaissants du grand honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce mémoire et de leur amabilité de discuter avec nous certains points clés de notre étude, leurs remarques pertinentes contribueront sans doute au perfectionnement du présent travail.

Un très grand merci à tout le personnel de *DANONE* en particulier à Mr. Adouane Riad pour l'aide qui nous a été attribuée.

Nous adressons nos remerciements à tous nos enseignants et tous ceux qui ont contribué un jour à notre éducation et formation.

En dernier, nous souhaitons remercier vivement toutes les personnes qui ont généreusement répondu à notre questionnaire, et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Liste des abréviations

| abréviation | Signification |
|--------------------|-----------------------------------|
| CA | Chiffre d'Affaires |
| CDR | Chef de Région |
| CV | Curriculum vitae |
| DD | Distributeur Direct |
| DDA | Danone Djurdjura Algérie |
| DLC | Date Limite de Consommation |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| FDV | Force de vente |
| FIFO | First in first out |
| GF | Grand format |
| HHT | Hand held terminal |
| KG | Kilogramme |
| KPI | Key performance indicator |
| RTM DD | Road To Market Distributor direct |
| RTM | Road To Market |
| PF | Petit format |
| PDL | Part de linéaire |
| PLF | Produit laitier frais |
| S1 | SELF 1 |
| S2 | SELF 2 |
| SKU | Stock keeping unite |
| SUP | Supérette |
| TRADI 1 | Traditionnel 1 |
| TRADI 2 | Traditionnel2 |
| MSL | Master stock List |
| VRP | Voyageurs représentant Placiers |

LISTE DES TABLEAUX

| N° | Titre | Page |
|------|---|------|
| 1.1 | Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la force de vente | 02 |
| 1.2 | Les différentes formes de tournées | 18 |
| 3.1 | Les gammes de produits de l'entreprise DDA en 2016 | 39 |
| 3.2 | Liste des fournisseurs des matières premières de DDA | 43 |
| 3.3 | Le classement des PDV de DDA selon le cluster | 54 |
| 3.4 | Gestion des tournées des vendeurs de la zone Bejaia | 58 |
| 4.1 | La répartition de l'échantillon par zone | 70 |
| 4.2 | La répartition de l'échantillon selon l'âge | 70 |
| 4.3 | la répartition de l'échantillon par type de magasin | 71 |
| 4.4 | La réception des visites des vendeurs de DDA | 72 |
| 4.5 | Les arguments des vendeurs. | 73 |
| 4.6 | La durée de visite de la force de vente | 74 |
| 4.7 | Les qualités des vendeurs | 75 |
| 4.8 | La possession de la force de vente du fichier client | 76 |
| 4.9 | Le niveau d'acceptation des PDV du merchandising dans leurs clusters | 77 |
| 4.10 | Le degré de satisfaction des clients intermédiaires sur le merchandising des vendeurs | 78 |
| 4.11 | Le taux de réclamation | 79 |
| 4.12 | La fréquence et le type de magasin | 81 |
| 4.13 | La période de visite et la zone | 81 |
| 4.14 | niveau de connaissances des vendeurs et les arguments utilisés | 82 |
| 4.15 | L'expérience de la profession et la relation avec les vendeurs | 83 |
| 4.16 | La relation entre les PDV et les vendeurs et l'honnêteté | 83 |
| 4.17 | L'évolution du chiffre d'affaires de DDA | 85 |
| 4.18 | l'évolution du CA réalisé par la FDV zone Bejaia | 85 |
| 4.19 | Les indicateurs clés de performance | 88 |

LISTES DES FIGURES

| N° | Figure | Page |
|------------|--|-------------|
| 1.1 | Organigramme de la structure de la force de vente par zone géographique | 08 |
| 1.2 | Organigramme de la structure de la force de vente par produit | 09 |
| 1.3 | Organigramme de la structure de la force de vente par marché | 10 |
| 1.4 | force de vente itinérante | 11 |
| 1.5 | force de vente sédentaire | 12 |
| 3.1 | Situation géographique de l'usine de DDA | 38 |
| 3.2 | Les cinq forces qui déterminent l'attrait d'un marché | 45 |
| 3.3 | parcours de distribution DDA- Dépôt- Bejaia | 46 |
| 3.4 | La structure de SNC ADALIA Bejaia | 47 |
| 3.5 | La composition de l'équipe commerciale dans une zone | 52 |
| 3.6 | Organisation de la Force de vente ZONE BEJAIA | 56 |
| 3.7 | Le découpage des secteurs de DDA | 57 |
| 4.1 | Expérience dans la profession | 70 |
| 4.2 | les éléments offerts par les vendeurs. | 71 |
| 4.3 | La fréquence du passage de la force de vente | 72 |
| 4.4 | Le moment de visite de la force de vente DDA | 73 |
| 4.5 | Le degré de connaissance de la force de vente DDA | 74 |
| 4.6 | Le degré de transmission de l'information de la force de vente DDA | 75 |
| 4.7 | La nature de la relation de la force de vente avec leurs clients | 77 |
| 4.8 | Le degré de satisfaction des clients selon la commande demandée | 79 |
| 4.9 | Objectif mois de mai 2016 | 88 |

Sommaire

SOMMAIRE

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I : Présentation et fondements de la force de vente | 1 |
| Section 1 : Généralités sur la force de vente | 1 |
| Section 2 : la structure de la force de vente | 6 |
| Section 3 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur | 14 |
| Chapitre II : La gestion de la force de vente | 20 |
| Section 1 : Recrutement de la force de vente..... | 20 |
| Section 2 : Formation de la force de vent | 25 |
| Section 3 : La rémunération de la force de vente | 29 |
| Section 4 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente | 35 |
| Chapitre III : La gestion de la force de vente de Danone Djurdjura Algérie.. | 36 |
| Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie | 36 |
| Section 2 : L'environnement de Danone Djurdjura Algérie | 51 |
| Section 3: présentation de la force de vente au sein de DDA | 46 |
| Section 4 : Gestion de la force de vente de DDA | 60 |
| Chapitre IV : Méthodologie et interprétation des résultats..... | 66 |
| Section 1 : Description de la méthodologie de recherche | 66 |
| Section 2 : L'analyse des résultats du questionnaire | 70 |
| Section 3 : la contribution de la force de vente aux développements des ventes | 81 |
| Conclusion générale..... | 88 |

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction Générale

La commercialisation s'avère indispensable car la survie, la réussite et l'efficacité de l'entreprise résident dans sa capacité de vendre ses produits et ses services. Et la vente est une préoccupation essentielle pour les entreprises.

Dans ce cadre, la force de vente représente un élément moteur qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux, assurer la transmission d'information à la cible, et donner une bonne image de marque.

Pour cela, l'entreprise doit avoir un personnel qualifié et une bonne politique commerciale, mercatique, de management qui constitue un avantage, afin d'affronter un marché exigeant et d'essayer de répondre au mieux à la demande croissante des consommateurs.

Pour ce faire, il faut avoir une force de vente compétente et motivée, et qui possède tous les moyens nécessaires qui lui permettent d'atteindre les objectifs fixés par la direction.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le thème de notre mémoire, qui s'intitule :

« La contribution de la gestion de la force de vente au développement du chiffre d'affaires »

De plus, ce thème demeure d'actualité, et présente un intérêt capital pour le progrès et le dynamisme de l'entreprise qui relève du secteur agroalimentaire.

Ainsi, pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur l'entreprise Danone Djurdjura Algérie comme cas pratique. Notre orientation vers ce type d'entreprise s'explique par le fait que Danone détient une force de vente propre, et quelle se situe dans un environnement concurrentiel dont elle doit faire face.

En Algérie, l'industrie agroalimentaire est en développement, qui constitue un enjeu majeur au niveau économique, politique, social. Sur le plan intérieur, il emploie actuellement 140 000 salariés dans 17 000 entreprises industrielles, il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie¹.

En effet, l'évolution du marché des produits laitiers frais est devenue alors très porteur, et des marques concurrentes commençaient à émerger. Avant l'arrivée de Danone en 2001, Soummam et Djurdjura étaient les leaders sur le secteur des produits laitiers frais, mais après l'installation de Danone en Algérie le marché des yaourts a connue une reconstruction. Dont, DDA a contribué énormément à l'élargissement de la demande globale des produits laitiers frais.

¹ <http://www.invest-in-algeria.com/lagroalimentaire-en-algerie/> consulté le (28/04/02016 à 10 :05)

De ce fait, les laiteries se livrent à une bataille féroce pour conquérir le marché algérien des yaourts. L'Algérie est un grand amateur de produits laitiers frais dont la consommation atteint plus de 300 000 tonnes en moyenne par an. Une habitude alimentaire assez récente, mais qui fait le bonheur de ceux qui ont investi dans ce créneau².

C'est précisément pour toutes ces raisons que nous avons choisi ce thème de recherche, ainsi que le cas de l'entreprise étudiée, dans la mesure où il montre l'importance de la force de vente dans l'entreprise.

Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante :

« Comment la nouvelle gestion force de vente de Danone Djurdjura Algérie contribue-t-elle au développement du chiffre d'affaires ? »

À fin de répondre à notre problématique, certaines questions nécessitent d'être posées :

- Quel est le rôle attribué à la force de vente au sein de l'entreprise DDA ?
- Comment la force de vente est-elle gérée et organisée au sein de DDA ?
- La force de vente de DDA est-elle contrôlée ?
- La force de vente répond-elle aux besoins des clients intermédiaires (Point de vente) ?

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

- L'effort de l'équipe commerciale contribue au développement du Chiffre d'affaires.
- La bonne formation des vendeurs de Danone et leur connaissance des produits vendus permettent de créer une bonne relation entre les vendeurs et les intermédiaires.
- La bonne relation existante entre les vendeurs et les intermédiaires influence directement sur la performance de la force de vente et sur les quantités vendues.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique qui constitue une enquête sur le terrain à travers un questionnaire qui est destinée aux clients intermédiaires de l'entreprise dans le but de mesurer leur satisfaction et d'évaluer la relation entre ce dernier et les vendeurs de l'entreprise. Aussi un guide d'entretien destiné au responsable et aux superviseurs de Danone pour confirmer le développement des ventes.

Pour accomplir notre travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages traitent le marketing en général et la force de vente, de l'observation, documents internes, des

² <http://www.algerie-dz.com/article18603.html> Consulté le (28/04//2016 à 10 :33)

rencontres avec des responsables. En outre, notre travail s'organise autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre traite la présentation et fondement de la force de vente qui traitera des généralités et la structure de la FDV , le deuxième chapitre porte sur la gestion de la force a savoir les étapes de déroulement commençant par le recrutement , formation, rémunération et le contrôle , le troisième chapitre est consacré a la présentation générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie et sa gestion de la force de vente , et le dernier chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie d'enquête et l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre I

Présentation et fondements de la force de vente

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. En effet, de nombreuses entreprises sont confrontées à des problématiques plus complexes, ou elles confient des missions essentielles à leurs équipes commerciales. Pour cela, nous allons voir dans ce chapitre des généralités sur la force de vente, la structure de la force de vente et le choix d'un secteur et d'un vendeur.

Section 1 : Généralités sur la force de vente

Pour un écoulement facile des produits, l'entreprise se voit dans l'obligation de faire de relation personnelle avec ses clients qui sera réalisé par un groupe de personne, qu'on appelle la force de vente.

1. Définition de la force de vente :

Selon Yves CHIROUZE, « *la force de vente, ou encore équipe de vente d'une entreprise est l'ensemble des processus qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprises au moyen de contact direct avec les clients actuels ou potentiels* ». ¹

Selon LENDREVIE .J et LINDON .D, précisent que « *la force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes dont la principale mission consiste à vendre ou à faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact directe avec les clients, les distributeurs ou les prospecteurs de ces produits* ». ²

La définition la plus simple de la force de vente est « *ensemble de personnel qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, a pour fonction de vendre produits et services* » ³.

Ce groupe de personnes qui s'occupe de la vente des produits de l'entreprise qu'il soit sédentaire ou itinérant, qui est aussi considéré comme un moyen de communication, s'appelle la force de vente.

¹ CHIROUZE (Y) : « *Le marketing* », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.

² LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « *Mercator* », DALLOZ, 7^{ème} édition, P.463.

³ DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004, P .267.

2. Les objectifs de la force de vente :

Avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent comprendre la politique générale et donc la stratégie marketing de l'entreprise. Ainsi, un bon objectif commercial doit être précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un objectif qualitatif ou quantitatif.

Tableau N°1 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la force de vente

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

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

Source : HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A) : « *Gestion et management de la force de vente* », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2002, P.7.

Nous constatons que les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise est le positionnement recherché sur chaque marché.

3. Les missions de la force de vente :

3.1. La communication :

C'est l'apparence personnelle du commercial et la notoriété de l'entreprise, c'est lui qui contribue à l'influence de la perception qu'aura le client de l'entreprise et des produits proposés lors de la phase de prospection.

3.2. La prospection (l'Avant-vente):

Malgré l'existence d'une clientèle au sein de l'entreprise, mais il est nécessaire de gagner de nouveaux clients qui lui assurent sa survie et sa croissance. Avant d'être un client effectif, le client est d'abord potentiel : il est appelé *prospect*. En effet les missions de la prospection

sont : la détection et la sélection des clientèles-cibles; l'analyse des besoins du client ; la préparation de l'affaire.

3.3. La vente :

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

3.4. L'après-vente (le Suivi) :

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

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

3.5. La remontée d'informations :

Les vendeurs ont une tâche complémentaire qui est celle de transmettre à leurs responsables des informations intéressantes sur l'environnement de l'entreprise.⁴ Donc, la force de vente joue un rôle important dans le système d'information marketing (SIM), aussi, elle est considérée comme vecteur de communication.

4. Les principales caractéristiques de la force de vente :

Qu'elles soient intégrées ou externalisées, les forces de vente ont certaines caractéristiques communes. Quels que soit l'entreprise ou le secteur d'activité, il existe une certaine ressemblance d'activités.

⁴ LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit. P.463.

4.1. Une répétitivité des tâches :

On trouve dans chaque secteur des tâches qui sont exécutés par la force de vente. En effet, les commerciaux sont dans l'obligation de créer et de mettre à jour leurs fichiers, de réaliser des prospections téléphoniques, de démarcher les prospects et la clientèle et de négocier avec eux, assister à des réunions et remplir des comptes rendus d'activité.

4.2. Une formalisation et une standardisation :

L'exécution des tâches se fait selon des règles propres à chaque force de vente. Les commerciaux sont dans l'obligation de respecter les techniques de vente préétablis par l'entreprise.

4.3. Une spécialisation du travail :

Cette spécialisation est due notamment à un choix délibéré de la direction commerciale ou à un choix motivé par une compétence ou une expérience spécifique à chaque vendeur.

4.4. Un degré d'autonomie :

C'est vrai que la force de vente dispose un certain degré d'autonomie, mais elle n'est pas autant libre de faire une négociation ou organiser un travail sans l'autorisation des responsables.

4.5. Une planification et un contrôle :

Le responsable de la force de vente contrôle la réalisation des objectifs de sa force de vente, et dans le cas échéant prend les mesures d'adaptation nécessaires pour faire face et essayer de s'améliorer beaucoup plus⁵.

5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise :

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

⁵ LEROUX Eric : « *Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* », Magnard – Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, octobre 2014, P.6-7.

- Est un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel, celle de réaliser la vente d'un produit ou d'un service ;
- Fait partie de l'un des éléments du marketing mix qui est la communication, dont la force de vente Intervient dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influence certaines variables ;
- Participe activement au développement de l'entreprise et à sa chaine de valeur. Elle commercialise les produits ou services, lui permettant d'augmenter son avantage concurrentiel ;
- Elle contribue à la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication⁶.

Section 2 : la structure de la force de vente

Quel que soit l'organisation de la force de vente, Le vendeur est l'un des éléments essentiel entre le client et l'entreprise puisque c'est lui qui représente l'image de l'entreprise et il a besoin d'une structure performant pour apporter un service de qualité⁷.

1. La composition de la force de vente :

La force de vente au sein de l'entreprise est hiérarchisé dans la contribution d'objectifs , pour cela dans une équipe commerciale on trouve :

1.1. Le vendeur :

Chargé de mission très diversifiées, le contrôle ne se limite pas à l'entretien de vente : il connaît parfaitement son produit, sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable⁸.

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

⁶ LEROUX Eric: op.cit. P. 3-4.

⁷ HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : « *gestion et management de la force de vente* », édition DUNOD, 3^{ème} édition, paris, 2002 p. 63.

⁸HAMON©, LEZEN (P) et TOULAc (A) : op.cit. p.65.

1.2. Chef des ventes :

Encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il analyse les rapports d'activités de son équipe, il est responsable de la réalisation des objectifs de vente sur secteurs qui attribue aux vendeurs. Il anime et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente⁹.

Chef des ventes, ou responsable de ventes ou chef de district encadre, anime, stimule et une équipe de commerciaux pour maintenir leur performance, il est responsable de son secteur pour la réalisation des objectifs et d'assurer la transmission des informations à leur supérieur hiérarchique.

1.3. Directeur des ventes :

Dirige une équipe d'attachés commerciaux, de vendeurs, Il conçoit la politique commerciale du secteur dont il a la charge en accord avec la stratégie fixée par la direction commerciale. Il participe aux ventes, il doit également contrôler et analyser le développement des ventes sur son secteur, il recrute, anime et forme les membres de son équipe. Il est responsable des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les différentes unités (agences, réseaux commerciaux..)¹⁰.

Directeur des ventes, responsable d'une équipe de conseiller commercial, d'où il control et analyse l'évolution des ventes dans son secteur, il est en relation avec leur supérieur hiérarchique dont il a la charge de mettre en œuvre la stratégie fixée par la direction commerciale, aussi Il est responsable des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les différentes unités.

1.4. Directeur commercial :

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale, analyse les résultats commerciaux de l'entreprise. Propose des actions à mener sur le terrain.¹¹

⁹ LEZEN (P) et TOULLEC(A) : « *force de vente* », édition DUNOD, paris, 1999, p.1.

¹⁰<http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes>, Consulté le : (25/04/2015 à 11:58).

¹¹ HAMON(C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : op. cit. p. 65.

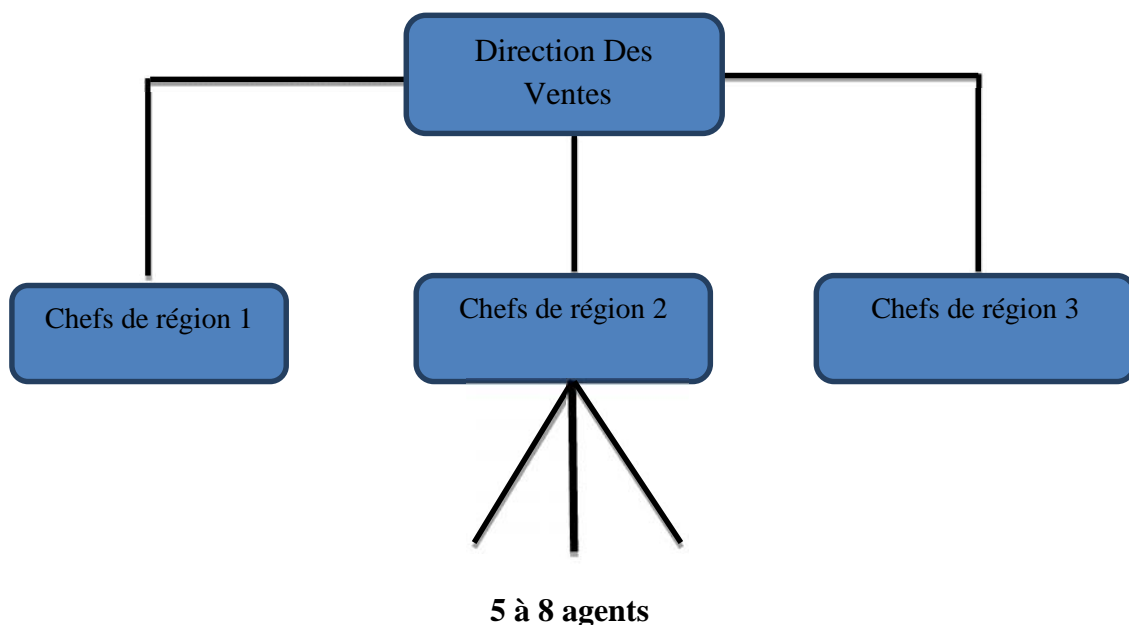
Directeur commercial: se trouve au sommet de la direction commerciale elle est en contact direct avec la direction général, elle est chargée d'élaborée la politique commerciale de l'entreprise, définir des actions à faire sur le terrain et les budgets.

2. L'organisation de la force de vente :

2.1. L'organisation par zone géographique :

Elle consiste à attribuer à un attaché commercial un secteur délimité où est chargé de promouvoir la totalité des produits de l'entreprise, à sa clientèle donnée, elle est basé sur le principe : un vendeur = un secteur¹².

Figure N °1 : Organigramme de la structure de la force de vente par zone géographique



Source : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011, p.225.

Cette structure par zone comporte divers avantages :

- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur ;
- Effectuer une comparaison directe avec les standards ;
- Il habite fréquemment dans la zone qui lui est affecté ;
- Frais de déplacement réduits ;

¹²ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011, p.225.

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

Les inconvénients :

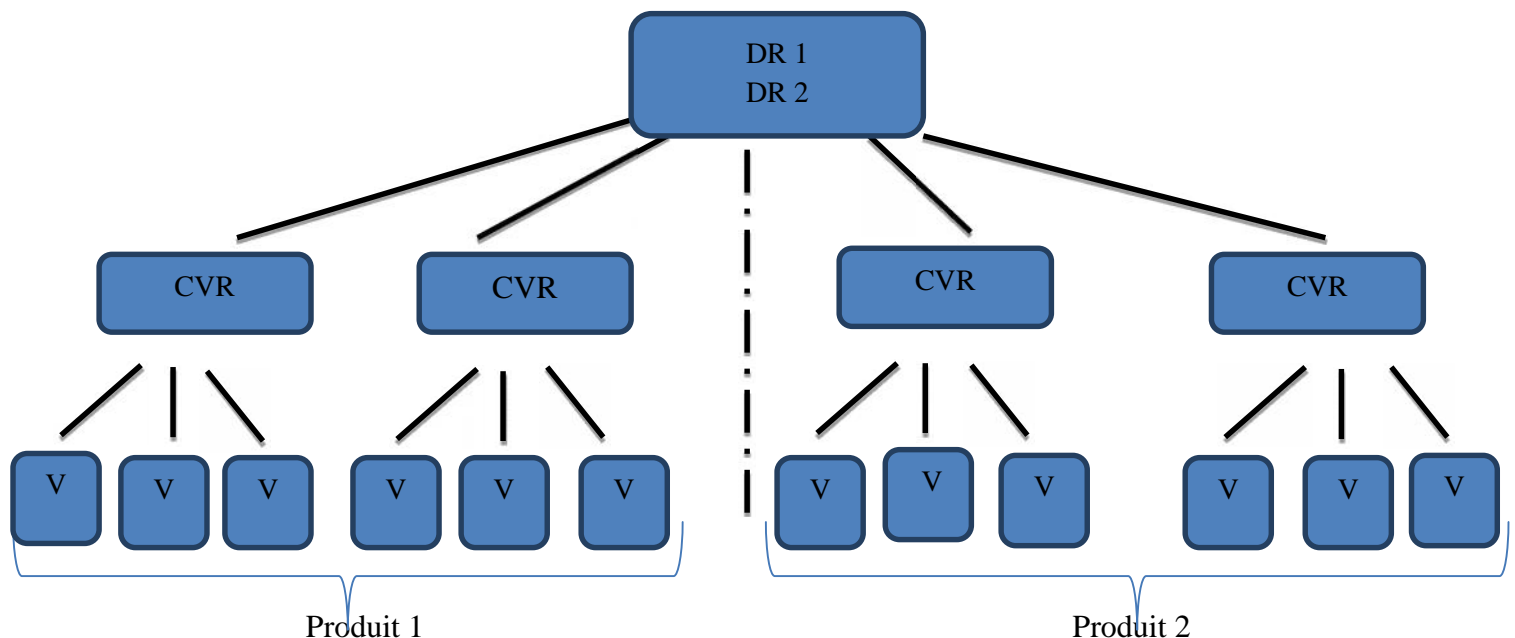
- La gamme de produits n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique ;
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ;
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
- Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients.

2.2. L'organisation par produit :

Cette structure est adaptée aux entreprises, qui offrent de nombreux services ou produits complexes ou hétérogènes ou diversifier, et qui exige des compétences techniques performants¹³.

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

Figure N °2 : Organigramme de la structure de la force de vente par produit



Source : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), op.cit,p.227.

¹³ KOTLER (P), DUBOIS(B) : « Marketing management », 10^{ème} édition, PUBLI-UNIO, paris, 2000, p. 631.

Cette structure par produit présente plusieurs avantages :

- Une excellente connaissance de produit par le vendeur ;
- Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.

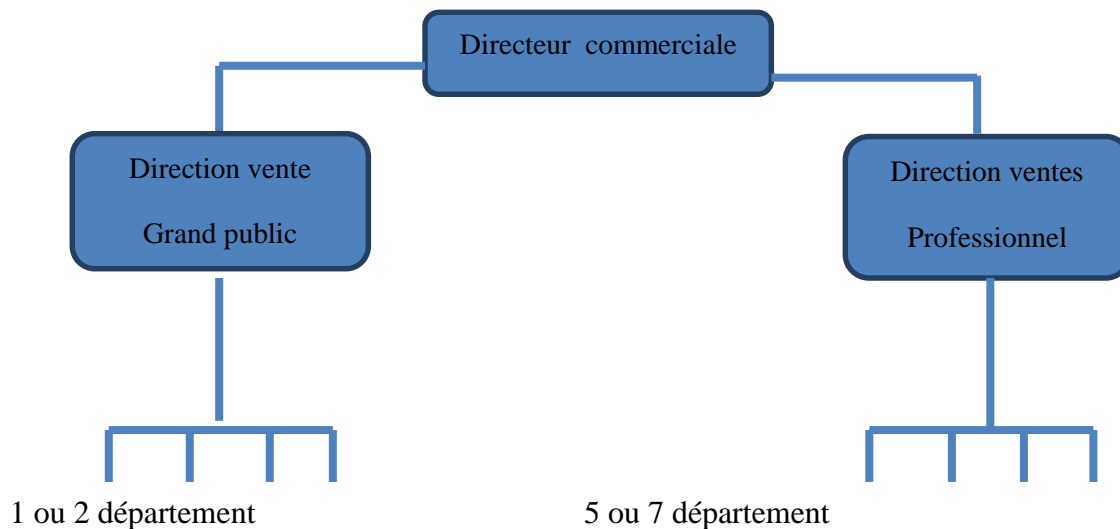
Les inconvénients :

- Coûteuse en termes de frais de transport ;
- Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise.

2.3. L'organisation par marché ou type de clientèle :

Cette structure se justifie lorsque l'entreprise fabrique des produits très voisins, mais pour des marchés très différents, ou l'entreprise segmente ses clients en fonction de leur importance (un client régulier, un client passe des petites commandes, grand compte) ou de leur profil, donc l'entreprise a intérêt à mettre des attachés commerciaux spécialisés par type de client pour mieux les satisfaire.

Figure N°3 : Organigramme de la structure de la force de vente par marché



Source : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), Op.cit.,p.228.

Cette structure présente plusieurs avantages :

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

Les inconvénients :

- La spécialisation implique des responsabilités lourdes ;
- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui entraîne des frais de déplacement élevés ;
- Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise.

2.4. L'organisation par l'importance de certaine clientèle :

Cette structure est adaptée à des entreprises qui ont des clients plus importants qui sont traités de manière spécifique, selon que l'on vend des produits et services destinée aux professionnels ou aux particuliers.

Et cette structure à un avantage de Confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau mais leur limite confié à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaire¹⁴.

2.5. La structure mixte :

Elle combine entre une ou plusieurs structures, lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure à sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

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

Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et de marchés

3. Les formes de la force de vente :**3.1. Force de vente externe (itinérante) :**

Attachés commerciaux qui se rendent visite à des clients et/ou prospects, c'est lui qui prend l'initiative du contact (négociation, prend des rendez-vous, renvois vers lieux de l'entreprise).

Figure N° 4 : Force de vente itinérante

Source : Réalisation par nos soins.

¹⁴ ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : op.cit.P. 228-229.

3.2. Force de vente interne (sédentaire) :

Elle se constitue des commerciaux qui travaillent à l'intérieure de l'entreprise, d'où le personnel commercial de l'entreprise doit faire des efforts commercial ou des politiques commercial pour attirer les clients vers leur point de vente.

Figure N° 5 : Force de vente sédentaire



Source : Elaboré par nos soins.

3.3. Force de vente propre :

Elle est constitués des responsables commerciaux attachés qui travaillent exclusivement pour l'entreprise qui ont les mêmes droits que leurs salariés, ils sont orienté selon les objectifs de l'entreprise et sont soumis à un suivi hiérarchie¹⁵.

3.4. Force de vente déléguée :

Les vendeurs peuvent travailler pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement¹⁶.

- **force de vente déléguée permanente** : Il s'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur missions, ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome¹⁷
- **force de vente supplétive** : elle complète la force de vente propre, pour développer un nouveau marché et pour s'adapter ou besoin ponctuel, ou faire face à une activité saisonnière ou un évènement particulier.

4. Les statuts de la force de vente :

Après le choix du type de force de vente, l'entreprise doit choisir le statut qui sera attribué à l'équipe de vente, cela peut être :

4.1. Les V.R.P (Voyageurs, Représentants, Placiers) :

L'activité de VRP consiste à prospecter une clientèle à l'extérieur de l'entreprise dans le but de prendre des ordres :

¹⁵<http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-de-ventes.html#Tup1ZdxiaG7If1A6.99>, consulté le (28/04/16 à 17 :41).

¹⁷HAMON(C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op.cit. P.230.

- visite d'une clientèle existante ou éventuelle ;
- Déplacements à l'extérieur de l'entreprise ;
- Obtention et transmission d'ordres.

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

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exerce de façon exclusive les constantes la profession V.R.P ;
- Ne doit pas faire une opération commerciale pour son propre compte ;
- Lié à son employé par des engagements déterminés :
 - les produits à commercialiser ;
 - les catégories des clients ;
 - les secteurs attribués.

Nous distinguons deux types de V.R.P :

- **V.R.P exclusif** : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- **V.R.P multicarte** : il travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

4.2. Agent commercial :

Est une personne physique ou morale, et un mandataire chargé de négocier, conclure les contrats de vente, d'achat de location pour le compte d'un industriel, producteur, de commerciaux ou d'autres agents commerciaux. Il exerce son activité à titre de profession indépendante, il peut employer des salariés, des vendeurs et il a l'obligation d'exécuter son mandat selon des instructions générales qui lui ont été données, et rendre compte de sa gestion.

Pour bénéficier de statuts le vendeur doit remplir les conditions suivant :

- Exerce sa profession de façon indépendante ;
- Organiser librement son activité ;
- Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires ;
- Payé par commissions.

4.3. Les vendeurs non statutaires :

Ils sont liés juridiquement à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont salariés, ils ont les mêmes avantages et inconvénients que les autres salariés.

5. Détermination de la taille de la force de vente :

La détermination de la taille optimale de la force de vente est un élément primordial de la politique commerciale de l'entreprise, celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi des plus coûteux.

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, les entreprises utilisent généralement une des méthodes suivantes¹⁸ :

5.1. L'analyse de la charge de travail :

Cette méthode passe par quatre étapes :

- on classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés) ;
- on détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visite par client/année) ;
- on calcule la charge de travail global (exprimée en nombre de visites) à effectuer dans une année ;
- on fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

5.2. L'analyse marginale

Selon cette méthode, l'entreprise recrute les vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Ceci implique de connaître avec précision l'évolution du coût et du bénéfice.

L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes.

¹⁸ CHIROUZE Yves, « *Le marketing, études et stratégies* », éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 90.

Section 3 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur

Face à la complexité croissante des produits, clients, marchés, les entreprises cherchent à élaborer un découpage pertinent du secteur et mettre en place des réseaux de distributions qui touchent le maximum de client au moindre coût.

1. Définition d'un secteur commercial :

Un secteur commercial est l'espace réservé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de niveau de vente, de type et nombre de clients à visiter, de produits à commercialiser.

- ❖ La région de vente représente le territoire de vente choisit par l'entreprise sur lequel plusieurs vendeurs se manifestent à la vente.
- ❖ Une région donc regroupe plusieurs secteurs.

2. Le découpage des secteurs :

2.1. Les caractéristiques d'un secteur :

Un secteur pour être opérationnel doit présenter certaines caractéristiques :

- Un seul vendeur qui sera responsable sur ce secteur ;
- Faire une égalité de rémunération entre les vendeurs afin d'éviter les conflits ;
- Le changement des vendeurs se fait rarement lors de leur visite aux clients ;
- La présence des vendeurs sur un secteur ne doit pas être nombreux et aussi pas trop petit, car sa engendrera des pertes de couts et de temps. ¹⁹

2.2. Les qualités d'un bon secteur :

A partir des particularités de la région, des produits, des clients, le responsable commercial doit être attentif à délimiter des secteurs équilibrés:

- assure l'égalité entre les vendeurs en terme de potentiel ;
- Le nombre de vendeurs doit être raisonnable, ce qui permet des visites régulières des clients et limite des frais de déplacement ;

¹⁹ LEZIN (P), TOULLEC (A) : op. cit. P.16.

- Le secteur doit assurer une certaine productivité et des revenus motivants ;
- L'attribution à un seul vendeur, permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur et éviter les conflits entre commerciaux²⁰.

2.3. Les critères de découpage d'un secteur :

Trois éléments principaux sont à prendre en compte pour constituer des secteurs de vente :

- Critère géographique** : le marché sera découpé selon des références comme villes, départements, régions, dont une segmentation plus fine sera nécessaire afin d'être au courant des problèmes passés entre les commerciaux concernant la prospection.
- Critère du potentiel marché** : le découpage se fait selon le potentiel d'un marché qui permet une concentration aux commerciaux sur ce dernier.
- Critère par produit** : le découpage se fait selon une force de vente spécialisée, pour apporter un savoir-faire et une écoute propre.²¹

3. Les différentes qualités d'un vendeur :

Les qualités exigées actuellement d'un vendeur ne sont plus les mêmes que celles exigées auparavant. Désormais le vendeur doit être un professionnel reconnu complet et compétent qui sait :

-Avoir l'esprit de Communication : le métier de vendeur demande de réelles aptitudes à la communication et à l'écoute de l'autre afin de créer des relations ;

-s'adapter : savoir comprendre l'autre, et accepter toutes les situations et aptitudes des clients ;

-être convaincant ;

-la connaissance profonde des produits (ainsi que les produits concurrents) et la manière de les vendre ;

-La maîtrise des nouvelles technologies (informatique, intranet, internet) ;

-être honnête, intègre, vis-à-vis des clients que de l'entreprise qui l'emploie ;

-être organisé ;

-prendre de l'ascendant (l'autorité);

-être en pleine possession de ses moyens physiques et intellectuels ;

²⁰ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op, cit. P.74.

²¹ <http://www.manager-go.com/vente/secteurs-de-vente.htm> (23:58)

-intégrer parfaitement l'entreprise dans ses démarches, c'est-à-dire adopter l'esprit de l'entreprise, avoir pleinement conscience de travailler pour améliorer la rentabilité.

En effet, le vendeur doit être un véritable homme d'affaires, un « *ingénieur d'affaires* », un manager de son secteur et de son temps, un « détecteur de personnalité », un homme de communication²².

4. L'organisation du travail dans un secteur :

4.1. La gestion du temps :

La gestion du temps est nécessaire pour assurer une bonne rentabilité de l'activité du vendeur, dont il a une multitude de tâches à effectuer, dont il doit dégager le maximum de temps pour le consacrer à des activités rentables. Dès lors, le vendeur doit gérer son temps sur la base de certains principes :

- Préparer et écrire sur le cahier de charge les tâches à accomplir ;
- L'établissement d'un plan d'action en notant les tâches à accomplir avec une gestion précise du temps ;
- Organiser son espace de travail ;
- Eviter les pertes de temps : en préparant plus efficacement ses visites, et en réagissant rapidement sur les imprévus²³.

4.2. Le travail du vendeur sur le terrain :

Un vendeur est considéré comme le responsable réel de son secteur. Il sera dans l'obligation de préparer ses prévisions sur les plans de tournés sous forme d'un rapport qui seront présentés à un contrôle à priori²⁴.

a. Les itinéraires de tournés :

La tournée est le chemin poursuivie par le vendeur qui est bien déterminé par l'entreprise pour assurer ses visites aux prospects et aux clients. Le vendeur doit faire un planning optimal pour ses déplacements, donc cet itinéraire tiendra compte :

²² DEMEURE Claude, op.cit. P.231.

²³ LEZIN (P), TOULLEC (A) : op. cit. P.55-57.

²⁴ ZELY (A) et DAYAN (A) : « *Force de vente (Direction-organisation-gestion)* », édition d'Organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2003, P.289.

- *La fréquence de visite aux clients* : qui dépend de la qualité des clients à visiter, du type de clients, du type de produit à commercialiser et de la nature des visites.
- *Les caractéristiques géographiques du secteur* : prendre en compte les contraintes géographiques et de circulation sur le territoire, les conditions climatiques.
- *Le lieu de résidence du vendeur* : réside-t-il sur son secteur ou non.

b. Formes de tournées :

Pour une bonne gestion de la force de vente, il est indispensable de voir laquelle correspond le mieux à l'intérêt de l'entreprise. Voici quelques types de circuit utilisés par le vendeur ²⁵ :

Tableau N°2 : Les différentes formes de tournées

| <i>Type de tournée</i> | <i>Principes</i> |
|-----------------------------------|---|
| <i>Les tournées en Marguerite</i> | <ul style="list-style-type: none"> *Le secteur est divisé en quatre sous-secteurs A, B, C et D ; *Le vendeur fait une visite chaque jour sur un sous-secteur; *permet de rencontrer tous ses clients en 4 semaines ; *De rentrer chez lui tous les soirs et de communiquer à sa société les commandes à la fin de chaque journée ; *Les distances parcouru sont importante et les couts de vente élevés. |
| <i>Les tournées en Spirale</i> | <ul style="list-style-type: none"> *Le vendeur visite pendant la semaine ses clients en s'éloignant de son lieu de résidence ; *Permet de visiter régulièrement tout le secteur ; *Les temps de déplacement sont longs et des frais importants. |

²⁵ LEZIN (P), TOULLEC (A) : op, cit. P.59-60.

| | |
|--------------------------------|--|
| <i>Les tournées en Zig Zag</i> | *Organiser autour d'un axe centrale de déplacement ; *Permet de ne pas perdre de temps dans les trajets entre les visites ; *Diminuer le temps de déplacement entre deux clients ; *les trajets sont long et les couts des visites est important. |
|--------------------------------|--|

Source : LEZIN (P), TOULLEC (A) : op, cit. P.59-60

L'organisation des tournées constitue un enjeu important de l'efficacité de la force de vente. Dont, la préparation minutieuse des visites améliore l'efficacité du commercial.

Conclusion :

A travers ce premier chapitre, on a montré que la force de vente se fait selon un type de structure, dont celle-ci a diverses missions à accomplir afin de réaliser les objectifs fixés. Ce qui fait que la force de vente occupe une place importante au sein de l'entreprise.

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

Chapitre II

Les étapes de réalisation de la force de vente

Après avoir déterminé les objectifs, la typologie, l'organisation, et la taille de la force de vente ; l'entreprise choisit un mode de gestion de cette dernière. Ainsi, nous développerons le cheminement des procédures qui contribuent à constituer une force de vente performante et efficace, notamment : le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation, le contrôle et l'évaluation, qui constituent la dernière étape dans la gestion.

Section 1 : Recrutement de la force de vente

« L'erreur de recrutement coûte toujours plus cher, en temps, en formation, en démotivation du candidat, en démobilisation de l'équipe¹. »

Il est important pour une entreprise d'avoir une force de vente efficace, pour cela l'entreprise doit réussir à attirer et acquérir les meilleurs commerciaux efficaces et trouvé comment les retenir d'où la rareté de trouver un compte qui répond aux critères de l'entreprise, puisque pour le recrutement d'un commercial représente des sommes important des fois jusqu'à un an de salaire, ce qui nécessite de mettre en œuvre une véritable démarche de recrutement.

Cette étape est importante car la sélection des meilleurs des vendeurs est essentielle pour l'avenir de l'entreprise, ce sont eux qui représentent l'image, un mauvais recrutement va avoir des répercussions sur le chiffre d'affaire et leur ventes².

Une définition est nécessaire pour comprendre ce qu'est le recrutement :

« Le recrutement est un ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant au besoin d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée³. »

1. Objectifs de recrutement :

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- Inciter les personnes compétentes à passer leur candidature pour un poste donné ;
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux ;
- Contribuer à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Améliorer le niveau de compétences au sein de l'unité.

¹JUËT (R) : « *La boîte à outil du manager* », édition Dunod, 2^{ème} édition, p. 240.

²HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op. cit, P. 241.

³MEIRO (O), « *dico du manger* », édition Dunod, 2009, p. 176.

2. Le déroulement de l'opération de recrutement :

2.1. L'évaluation des besoins :

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprise »⁴

Le besoin de recruter ou de renouveler des commerciaux peut être expliqué par :

- Départs en retraite ;
- Besoin de nouvelles compétences ;
- Des vendeurs qui quittent l'entreprise doivent être remplacés (turn-over) de la demande ;
- L'entreprise encours de création ou en développement ;
- L'introduction de nouvelles technologies.

2.1.1. La rotation de personnel (turn-over) :

C'est l'abandon et le recrutement ou le renouvellement de l'emploi dans l'entreprise, dont l'origine pourrait être :

- L'entreprise n'arrive pas à fidéliser ses salariés ;
- Les salariés qui abandonnent leurs postes face à une opportunité ;
- Les mauvaises conditions de travail, le climat social ;
- Le licenciement ;
- Le départ à la retraite.

« Parmi ces raisons, le départ des commerciaux vers les entreprise concurrent constitue le phénomène le plus pénalisant⁵ ».

2.1.2. Le besoin de nouvelles compétences :

Le client qui devient de plus en plus exigeant ; mieux informé et demande plus d'attention ce qui nécessite à lui offrir des produits sophistiqués exige une augmentation des compétences technique, commerciale, organisation sont nécessaires à l'attaché commercial :

- La concurrence qui devient accrue ;
- Le vendeur doit être à l'écoute de ces clients et trouver des solutions adaptées à leurs besoins ;

⁴ HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op.cit, P.242.

⁵Ibid.

- La présence de l'informatique dans divers activités et l'apparition de nouvelles techniques de communication.

2.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise :

Pour que l'entreprise augmente ses parts de marché et acquérir de nouveaux territoires et être présente sur le marché et lancer ses produit ou le volume de vente ou développer son chiffre d'affaire, l'entreprise doit réussir à acquérir ou dénicher un personnel compétent et qualifié pour faire face à ces besoins.

2.2. Le recrutement et la sélection des vendeurs :

Le recrutement au sein de l'entreprise se fait comme suit :

2.2.1. Étude préalable :

Avant de commencer ou se lancer dans la procédure de recrutement, il est souhaitable d'identifier et de décrire les besoins de l'entreprise, les compétences ou d'établir une grille de profil afin d'identifier les caractéristiques essentielles requises du candidat à l'embauche.

❖ En amont de la force de vente⁶⁶ :

- Produit top cher par rapport à la concurrence ;
- Communication et notoriété insuffisantes ;
- Mauvais positionnement des produits, gamme incomplète ;
- Manque d'outils adaptés...etc.

❖ Propres à la force de vente :

- Mauvais découpage des secteurs ;
- Programme de formation insuffisant ou inadapté ;
- Système de rémunération peu motivant.

2.2.2. La politique de recrutement :

L'entreprise définit une véritable stratégie de recrutement pour attirer les meilleurs vendeurs en le garantissant au même temps le développement de leur carrière

La recherche de candidat se fait à l'intérieur et à l'extérieur en fonction des compétences et de profils recherchés.

⁶⁶ HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), Op.cit. p.243.

2.2.3. L'analyse du besoin :

La tâche du responsable commercial est de définir la fonction du poste et le profil du vendeur.

- A. la définition de fonction :** c'est d'étudier la mission qui lui est confiée comme objectif général de la mission, la description des tâches.
- B. le profil de vendeur :** Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur :
 - L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste ;
 - L'empathie : Capacité de sentir les créations du client et de s'y ajuster ;
 - Efficacité : capacité d'obtenir les résultats escomptés.
- C. les responsables du recrutement :** pour recruter il faut de l'expérience et le professionnalisme, l'entreprise peut s'occuper elle-même du recrutement (par la direction commerciale ou direction des ressources humaines) ou faire appel à des cabinets spécialistes (par délégation ou les chasseurs de tête).

2.2.4. Les sources de candidatures :

Dans nos jours il existe plusieurs sources de recrutement avec des approches classiques au plus novatrices :

- Les petites annonces-presse ;
- Les petites annonces internet ;
- La coopération ;
- Les salons de recrutement ;
- Les bureaux de recrutement ;
- Les candidatures spontanées ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires et les intérimaires ;
- Les autres sources (affichage, minitel, le téléphone, l'audio-visuel).

2.3. La sélection des candidates :

Avant de retenir les meilleurs vendeurs, un interrogatoire ou un questionnaire doit être rempli par tous les candidats, aussi le tri pour à la fin de choisir les profils.

2.3.1. Le tri des candidatures reçues :

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures et des curriculum vitae.

Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience) conduit à une élimination importante des postulants.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus et la qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important parce que le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits et la lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recrutement à recevoir le candidat en entretien.

2.3.2. Les entretiens :

A ce stade elle sert à évaluer les motivations des candidats, et permettre aux candidats d'exprimer leurs expériences professionnelles ou futures, c'est au responsable de recrutement de définir au candidat le poste qui va occuper.

Les entretiens peuvent être individuels ou collectifs.

A. Les entretiens individuels : il est plus approfondi, son objectif est de connaître mieux les candidats leur motivation et de façon personnelle.

Il y a plusieurs outils de sélection et d'approches à utiliser dans l'entretien et leur finalité est de mieux améliorer la connaissance des candidats.

B. L'entretien collectif : son objectif est de présenter l'entreprise, ses ambitions, sa vision future, ses attentes, et de répondre aux suggestions

Au cœur de cet entretien le recruteur analyse l'attitude et le comportement de candidat au sein du groupe.

2.3.3. Les autres outils de la sélection :

A. Les tests : ils permettent d'évaluer les compétences des candidats et mesurent leur capacité intellectuelle, raisonnement et de décrire la qualité dominante de la personnalité du vendeur et comment leur réaction dans un groupe (test d'attitude, test d'aptitude)

A la fin du test le recruteur possède à la sélection des candidats qui ont répondu au critère privilégié et qui ont acquis un score plus supérieur.

B. La graphologie : c'est une technique qui consiste à analyser l'écriture d'un candidat qui permet d'extraire des informations d'ordre général sur la personnalité elle est fréquemment appliquée pour valider une évaluation en phase finale du recrutement.

C. Le questionnaire : il nous permet de fournir des informations supplémentaires à la vente du candidat (aptitude).

D. Les jeux de rôle : c'est la dernière étape où l'entreprise sélectionne ses nouveaux collaborateurs en les plaçant dans des situations réelles pour analyser leur attitude.

Section 2 : Formation de la force de vente

La formation est l'un des outils essentiels pour le vendeur quelle que soit sa qualité. Au moment de l'embauche, le vendeur doit recevoir des formations complémentaires pour qu'il soit efficace et améliore ses compétences en savoir-faire et faire savoir, ces résultats doivent être à jour⁷. Pour mieux illustrer cela avec une définition :

Selon SEKIOU défini la formation comme : *« un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quelles les salariés sont incités à améliorer leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leur capacité mentale, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures »*⁸

1. Le but de la formation :

L'objectif de la formation est de combler le manque d'informations et d'améliorer la rentabilité des vendeurs, augmenter ces compétences pour être plus productives et lui instaurer une certaine culture de l'entreprise.

2. L'identification des besoins :

A ce niveau un diagnostic est important pour détecter les failles ou le manque d'efficacité des vendeurs et les faiblesses, cette tâche est importante pour la réussite de la formation, le responsable doit prendre en charge les besoins exprimés par les vendeurs.

⁷LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit, P. 469.

⁸SEKIOU (L), « *gestion du personnel* », Edition d'organisation, paris, 1986, P. 93.

2.1. Les résultats des vendeurs :

C'est de faire une analyse entre le résultat obtenu et les objectifs fixé.

a) Analyse des ventes :

On analyse la performance des vendeurs sur quelle type de catégorie que sont performant à l'aide de certains paramètres qui lui permettent d'indiquer dans quelle direction les vendeurs vont (par type de client), d'un autre côté de voir le vendeur est ce qu'il assure la rentabilité ou sur quel produit il est performant(par type de produit), et de voir est ce que les vendeurs ont les mêmes difficultés que les autres ou sur un le même type de client, le produit est-il proposé à la bonne cible(par vendeur).

b) Analyse de rapports de visite et des ratios d'activité :

C'est évaluer, identifier les raisons d'échec comme la réclamation, retard...etc., par rapport à la marge. Cette analyse et les ratios d'activité nous donnent des informations essentielles pour déterminer l'approche de la formation en fonction du manque à gagner.

2.2. La stratégie de l'entreprise :

Lorsque l'entreprise veut lancer un nouveau produit, adopter une nouvelle technologie, des méthodes de prospection, l'entreprise elle est dans le besoin de nouvelles formations pour combler certaines faiblesses pour mieux atteindre les objectifs fixer et de répondre d'une manière efficace.

3. La mise en œuvre de la formation :

On peut distinguer plusieurs types de formation :

3.1. Le contenu de la formation :

A. Les formations commerciales de base :

Ñ **L'entreprise** : visite d'usine pour un nouveau vendeur pour lui mettre en avant la valeur clé de l'entreprise.

Ñ **Les produits** : des formations pour un nouveau recruté ou des difficultés sont rencontrées sur un produit avec certains clients.

Ñ **Les techniques de vente** : sont les différentes méthodes pratiquées dans l'entreprise qui sont présentées au vendeur soit les techniques avant l'entretien de

vente (la préparation de prise de rendez-vous...etc.), pendant l'entretien de vente (analyse des attitudes des clients...etc.) et après l'entretien de vente (suivi, la fidélisation...etc.).

B. Autres formations : elle sert à compléter les précédentes formations pour être plus efficace comme :

- La gestion du temps et l'organisation des tournées.
- Amélioration du niveau général (la langue,...).
- Les formations diplomates. (formation en force de vente).

3.2. Les moyens à mettre en œuvre :

Selon les capacités de l'entreprise, sa taille et le nombre de vendeurs.

A. Les supports :

- **Les vidéos :** des différents scénarios illustrent des techniques à utiliser auprès des clients.
- **Les logiciels :** sont utilisés pour l'autoformation (ex : CD-ROM).
- **Les livres et manuels d'information**
- **Les supports thématiques :** vidéo conférence, forum de discussion.

B. Le cadre de la formation:

 selon les objectifs et les moyens de l'entreprise.

- **Formation dans l'entreprise:** la formation elle est dirigée avec un animateur et c'est un travail de groupe avec des actions au niveau des connaissances, technique de vente, comportement.
- **Formation hors de l'entreprise:** on sort de l'ordinaire, la routine et le cadre habituel ou on peut organiser des activités pour mieux les motiver et la transmission de message est plus facile.

3.3. Le suivi de la formation :

Pour qu'une formation soit acquise il faut du temps et de la pratique, il est préférable de découper la formation en séquences pour les raisons suivantes :

- Les vendeurs ne sont pas absents sur le terrain pour une longue durée ce qui permet de manière à être toujours en contact avec leurs clients.

- Chaque cession ils peuvent pratiquer les connaissances nouvellement acquises ou faire des ajustements.

Pour que la formation soit crédible il faut que l'encadrement hiérarchique la reçoive pour que le vendeur reconnaisse la compétence des formateurs.

3.4. Le coût de la formation :

Il y'a deux types de coûts:

- **Les coûts directs :** c'est le coût de la formation elle-même, et les frais matériels utilisés (ordinateurs,...), frais d'hébergement, le déplacement.
- **Les coûts indirects :** la période où les vendeurs font leur formation est payée sans réaliser la moindre vente, ce qui donne un manque à gagné en termes de CA.

3.5. L'élaboration du cahier de charge :

Après avoir définis les objectifs de la formation, une comparaison des propositions se fait pour mieux satisfaire les besoins de l'entreprise qui se rédige dans le cahier de charge.

4. L'évaluation de la formation :

Ce n'est pas aisé d'évaluer une formation car la formation dispose de deux (02) aspects quantitatifs et qualitatif (subjectif), en plus quelques progrès sont immédiatement ressentis et d'autres à effet temporaire.

Une évaluation passe par trois (03) étapes :

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

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

B. La mesure des résultats : les critères changent selon la nature des résultats à mesurer.

- **Résultats quantitatifs :** on examine l'évolution de différents indicateurs du tableau de bord :
 - ✓ Chiffre d'affaires, la marge dégagée.
 - ✓ Le taux de remise moyen accordé.

- **Résultat qualitatifs** : sont des critères subjectifs image de l'entreprise, qualité de contact, et aussi le taux de satisfaction.
- **L'échelle de temps à retenir** : c'est important de fixer un de temps pour mesurer la formation.

Section 3 : La rémunération de la force de vente

Tant que la force de vente est une activité primordiale et importante dans une entreprise, sa motivation, sa capacité à travailler d'une manière efficace avec plus d'efforts lui permet d'atteindre ses objectifs, et cela est dû à l'existence d'un système de rémunération.

1. Les caractéristiques d'un système de rémunération :

Pour que le système de rémunération soit efficace est celui qui combine le plus étroitement possible les intérêts des vendeurs à ceux de l'entreprise⁹. Donc il doit être :

- Simple à comprendre par tous les vendeurs, afin qu'ils puissent estimer leur rémunération souhaitée lors de la réalisation de leur objectif ;
- Cohérent avec les qualifications du poste des vendeurs ;
- L'objectivité dans les bases de calcul pour tous les vendeurs ;
- Reconnaissance des efforts des vendeurs ;
- Motivation des vendeurs et les pousser à améliorer leurs résultats¹⁰.

2. Les composantes d'un système de rémunération :

Le système de rémunération des vendeurs combinent une partie fixe et une partie variable (commission+ prime), dont chacune a des avantages et inconvénients :

2.1. Le fixe :

La rémunération est indépendante des résultats réalisés, mais elle est en fonction de l'ancienneté, la responsabilité du poste, le statut... etc.¹¹

⁹LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 30.

¹¹ DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004, P.276.

❖ *Avantage :*

- Vendeurs sécurisés ;
- Simple à comprendre ;
- Coûts de vente prévisibles et stables pour l'entreprise ;
- Facile à mettre en œuvre.

❖ *Inconvénient :*

- Vendeurs peu motivé ;
- Manque de stimulation ;
- Coûts financier important.

2.2. La commission :

La rémunération est réalisée en fonction des ventes. Plus un vendeur vend une quantité importante plus il gagnera une part importante¹². Et cette réussite s'applique par un taux de commission qui diffère selon l'objectif.

❖ *Avantage :*

- Motivant pour le vendeur de gagner plus ;
- Système simple à mettre en œuvre si l'entreprise applique un seul taux de commission ;
- Stimulation des vendeurs à travailler plus ;
- Coûte à l'entreprise que lors des ventes.

❖ *Inconvénient :*

- Autonomie des vendeurs, ce qui les rend plus attachés à leur CA qu'aux objectifs de l'entreprise ;
- La difficulté de remontée d'information ;
- Risque d'insécurité et déséquilibre des vendeurs ;
- Coûts élevé pour l'entreprise en cas de hausse des prix ;
- Ne prend pas en considération l'ancienneté des vendeurs.

2.3. La prime :

La rémunération est effectuée en dans un temps déterminée, en fonction des tâches supplémentaires réalisés par un vendeur¹³. Elle complète souvent une rémunération fixe.

¹² CHARON (G), HERMEL (L) : « *La vente, la nouvelle donne des forces de vente* », Ed. Economica, Paris, 2002, P.113.

❖ *Avantage :*

- La reconnaissance des efforts accomplis par le vendeur ;
- Motivant pour les vendeurs ;
- La précision des objectifs aux vendeurs ;
- Système souple.

❖ *Inconvénient :*

- Cout important pour l'entreprise ;
- Une gestion et un calcul compliqué ;
- L'existence de pleins objectifs à la fois au détriment des objectifs les plus importants.

3. Motivation, animation et stimulation de la force de vente :

Motivation et stimulation apparaissent comme indispensables au fonctionnement d'une force de vente¹⁴, dont :

- La motivation est permanente, elle est une implication du vendeur au sein de l'entreprise.
- L'animation est de créer un climat favorable, encourager les échanges d'informations afin d'améliorer les résultats.
- La stimulation est à court terme, elle implique l'ensemble de l'équipe commerciale. elle a pour objectif de mobiliser les efforts de l'équipe commerciale sur un nouveau produit pour une période courte.

3.1. L'animation de la force de vente :

La force de vente est active, quand l'animation est permanente et ce qui contribue à donner des résultats meilleurs, car elle permet une bonne communication entre les équipes, encourage et pousse les vendeurs à améliorer leurs efforts et les rendent impliqués. En effet, les types d'animations sont comme suit :

¹³ LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P.35.

¹⁴ DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O): op.cit. P. 277.

a. La communication :

C'est la création d'un climat favorable entre les membres des groupes qui les poussent à avoir de bons résultats, et cela à travers un échange et une communication favorable entre ces derniers.

b. Les réunions :

C'est des moments de rencontre entre les vendeurs et les responsables pour une durée déterminée, elle permet d'éclaircir et d'expliquer les objectifs fixés et les objectifs réalisés, cela par une préparation au préalable des points à étudier et des questions à poser. Les réunions qui se font au sein de l'entreprise peuvent être : régulières, quotidiennes, annuelles, occasionnelles.

c. La communication interne :

Dans une force de vente, il doit y avoir une remontée d'information des vendeurs à leurs chefs et de même aux responsables, afin qu'ils soient informés de tous les nouveautés et les actions du terrain.

3.2. La stimulation de la force de vente :

La stimulation est liée aux notions de motivation et de rémunération. Elle fait partie du système de motivation¹⁵. Elle permet de rassembler les intérêts des vendeurs et celui de l'entreprise dans un climat favorable, dans le but de la réalisation d'un objectif performant. En effet, l'effort fourni par les vendeurs sera récompensés par l'entreprise, vue qui est le facteur de réussite de la stimulation qui peut être soit de : l'argent, un cadeau, un voyage, les médailles, diplômes...etc. Cette simulation peut prendre plusieurs formes :

a. Les concours :

Elle se fait entre les vendeurs soit en équipes ou individuelles en fonction des objectifs déterminés qui peut être par ventes réalisées, par chiffre d'affaires qui seront récompensés.

b. Le challenge :

Le fait qu'un vendeur dépasse un certain seuil de vente précis qui est défini par l'entreprise il sera récompensé par rapport aux autres.

¹⁵MACQUIN (Anne) : « *Vendre stratégie, hommes, négociation* », édition Publiunion, Paris, 1998, P.300.

c. Le jeu :

Cette forme de stimulation n'est pas étudiée selon le nombre de ventes réalisées, mais selon les connaissances et la rapidité de réactions des vendeurs dans le moment¹⁶.

Section 4 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente :

Vu l'importance de la fonction des vendeurs au sein de l'entreprise, il est donc indispensable de leurs faire une évaluation, qui se fait par l'analyse et le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs fixés, et cela par un suivi d'activité et une surveillance.

1. Le contrôle de la force de vente :

L'entreprise va mettre en place un contrôle pour suivre l'activité du vendeur, cela par la fixation des objectifs à atteindre au cours d'une période déterminée (ce qu'on appelle *quotas*).

L'activité du vendeur peut être contrôlée par ses principaux indicateurs et ratios¹⁷:

- Chiffre d'affaires ;
- Chiffre d'affaires moyen par client, par commande, par visite ;
- Marge brute ;
- Nombre de clients anciens, nouveaux, perdus ;
- Perte de clientèle = Nombre(ou CA) de client perdus / Nombre de clients nouveaux ;
- Nombre de commandes total, par client ;
- Nombre de visites total, par client ;
- Taux de prospection = Nombre de prospects / nombre de clients ;
- Efficacité des visites = Nombre de commandes / nombre de visites ;
- Nombre de moyen de visites par jour = Nombre de visite / Nombre de jours travaillés ;
- Cout moyen de la visite = Charges totales / nombre de visites ;
- Productivité des visites = Nombre d'affaires en position d'achat / nombre de visites ;
- Efficacité d'une prospection = Nombre de commandes / nombre d'adresses utilisables dans le fichier.

¹⁶LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 66-67.

¹⁷DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) :op.cit. P.275-276.

2. Les modalités du contrôle de la force de vente :

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

2.1. L'accompagnement

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

2.2. L'analyse des documents du vendeur :

Le vendeur doit établir et remplir des documents régulièrement qui peuvent être : les bons de commandes, rapport de visite, compte rendus d'activité, dans le but de faire un suivi rapide des évolutions par les représentants.

2.3. Le contrôle par un tableau de bord :

Est un document synthétique qui permet de rassembler l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres, et de déterminer les écarts entre la réalisation et le prévisionnel¹⁸.

3. Le système d'évaluation de la force de vente :

L'évaluation de la force de vente peut se reposer sur plusieurs approches, tant qu'elle consiste à comparer les performances actuelles et celles passées, vérifier si les objectifs sont atteints, aider les vendeurs à progresser la communication au sein du groupe et cela a la présence d'une fiche d'évaluation.

Selon Claude Demeure, il existe plusieurs systèmes d'évaluations, ou il dit que c'est le système le plus efficace afin d'éviter les conflits¹⁹ :

- **L'auto-évaluation** : consiste à remettre à chaque vendeur une fiche d'évaluation à remplir ;
- **L'auto-évaluation discutée** : le vendeur va remplir une fiche d'évaluation seul mais on discute avec le responsable hiérarchique dans le but de critiquer et le motiver ;
- **L'évaluation autoritaire discutée** : le responsable hiérarchique remplit la fiche d'évaluation du vendeur, mais ce dernier doit se justifier et commenter.

¹⁸ LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 76.

¹⁹ DEMEURE (C) : op.cit.P.275-276.

- **L'évaluation commune** : la fiche est remplie par le vendeur et le responsable lors d'un entretien ;
- **La Co-évaluation** : les deux parties remplissent la fiche d'évaluation séparément avant l'entretien et puis il y aura une confrontation des deux fiches.

Conclusion

D'après ce chapitre, la force de vente peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise et parfois elle peut constituer une source de gaspillage. C'est pour cela qu'elle doit être bien organisée et gérée afin de faire face à la compétitivité sur le marché et de pouvoir couvrir l'ensemble du territoire.

Chapitre III

La gestion de la force de vente de Danone
Djurdjura Algérie

Ce premier chapitre est une introduction à la recherche que nous avons menée, il représente la première étape de notre étude, car nous voulions avant d'entrer dans le vif du sujet, explorer notre entreprise d'accueil et étudier son environnement.

La première section est une présentation générale de l'entreprise DDA. La deuxième section quant à elle, est consacrée à l'étude de l'environnement de l'entreprise, notamment le micro et macro environnement. La troisième section présente la force de vente de DDA, et dans la dernière section on traitera la gestion de la force de vente de DDA.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie

Il est question dans un premier temps de présenter les informations générales relatives à notre entreprise d'accueil à savoir ; son historique, son secteur d'activité, et sa gamme de produits, et dans un second temps, de découvrir le côté organisationnel de l'entreprise c'est-à-dire, son organigramme et les activités de ses différentes

1. Historique et évolution :

Danone est une grande firme multinationale, un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais(PLF), des biscuits et du marché de l'eau minéral. Installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE.

1.1. Présentation de la laiterie DDA :

C'est en 1984, que le groupe BATOUCHE, a créé une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'IGHZER AMOKRANE avec une remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 1000 pots/h.

En 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000 pots/h a été achetée.

En 1988, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et du camembert.

En 1991, ce fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/h, deux ans après en 1995, l'entreprise DJURDJURA a acquis deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/h.

Puis en 1996, la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe BATOUCHE inaugurent sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu en portion 8et 16 portions, fromage à pâte pressée, camembert).

1.2. Partenariat « Danone Djurdjura Algérie SPA » :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « le Groupe Danone » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA ; leader du marché algériens des produits laitiers frais (PLF), en prenant une participation de 51% dans la société « Danone Djurdjura Algérie » (DDA).

L'année 2002 a été consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires pour lancer la marque DANONE en aout 2002.

En 2003, DDA a connu une croissance en chiffre d'affaires supérieur à 60%. Sa part de marché en valeur est passée selon des estimations de 28% à 35%, elle a contribué à faire accroître de 40% en volume le marché des produits laitiers frais.

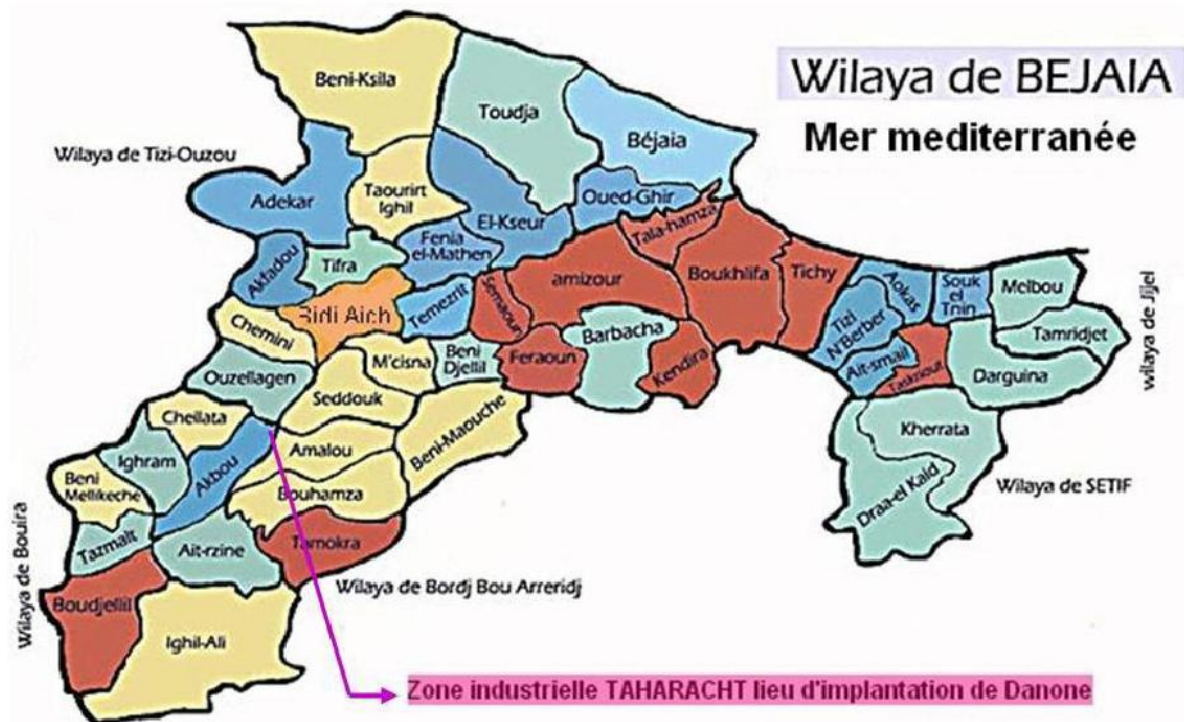
Avril 2006, le Groupe Danone a porté sa participation de 51% à 95% dans la société Danone Djurdjura Algérie, puis il devient actionnaire majoritaire 98% en 2008.¹

2. Situation géographique et forme juridique :

2.1. Situation géographique :

Le siège social avant le partenariat : le Groupe Danone, situé au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris, France. Après le partenariat, le siège social de la société « Danone Djurdjura Algérie SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou 06200 (W) Bejaia, Algérie.

¹D'après les documents internes à l'entreprise DDA.

Figure N°3.1 : Situation géographique de l'usine de DDA

Source : Documente interne à DDA.

Cette situation géographique offre à l'entreprise une panoplie d'avantages dont le fait qu'elle est implantée :

- Dans une zone industrielle « Taharacht », véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 50 unités de production agroalimentaire et en-cours d'expansion.
- À 2 km d'une grande agglomération (Akbou).
- À quelques dizaines de mètres de la voie forcée.
- À 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant diverses destinations.
- À 170 km à l'est de la capitale Alger.

2.2. Forme juridique :

- ❖ *Dénomination sociale* : avant le partenariat, c'est le Groupe Danone, la dénomination sociale de la société est Groupe Danone, qui est un groupe multinational qui se trouve un peu partout dans le monde entier et Danone Djurdjura Algérie est parmi ces filiales.

❖ *Laiterie Djurdjura* : sa dénomination sociale est Laiterie Djurdjura.

Après le partenariat la dénomination des deux sociétés est de : « Danone Djurdjura Algérie SPA ».

3. Secteur d'activité et infrastructures :

3.1. Les infrastructures de DDA :

DDA dispose de différentes machines industrielles ; avec un nombre important de travailleurs. (Voir Annexe N°03).

3.2. La gamme de produits de DDA :

L'entreprise DDA offre sur le marché des produits laitiers frais regroupés dans des gammes spécifiques.

Tableau N 3 .1 : Les gammes de produits de l'entreprise DDA en 2016.

| Produits | Gamme | Ligne de production |
|----------------------|---|------------------------------------|
| YAOUMI | Fraise, abricot, banane, cerise | |
| MINI PRIX | Fraise, abricot | OPTIMA |
| MIXY | Lait fraise | ERCA 11 |
| ACTIVIA | Miel, abricot, fraise, vanille, citron, nature, céréale | |
| CREMIX | Fraise, fruits des bois, citron, nature | BRASSIE 4 |
| DANINO | Fraise, nature | TREX (fromage frais, petit suisse) |
| DANETTE | Chocolat | DESSERT |
| DANAO GF | Orange, ananas, pêche, abricot, exotique | TETRA 1 |
| DANAO PF | Orange, ananas, pêche, abricot, exotique | TETRA 2 |
| DUN UP | Vanille, fraise, fruits des bois | SIDEL |
| ACTIVIA DRINK | Caramel | ERMI |

Source : Document interne de DDA.

D'après ce tableau, l'entreprise DDA a une gamme de produits riche en largeurs et en profondeur. D'où chaque produit a une ligne de production propre à lui.

4. Les objectifs et missions de DDA :

4.1. Les objectifs de DDA :

L'entreprise DDA se fixe des objectifs à long terme, qui sont hiérarchisés selon les différentes directions. Donc, le service commercial avec son équipe de vente contribue à leurs réalisations. Parmi ces objectifs on trouve :

- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur ;
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser ;
- Établir d'autres contrats d'exclusivités avec de nouveaux clients intermédiaires.

4.2. Les missions de DDA :

La mission principale de l'entreprise DDA est de satisfaire les besoins du marché en matière des produits laitiers frais (PLF). Pour cela elle s'est positionnée sur l'aspect de qualité et sécurité alimentaire du produit. Les activités principales de l'entreprise sont principalement la transformation des matières premières en produit laitier fini, prêt à être utilisé par le consommateur final.

Le système de management de sécurité alimentaire assure l'adéquation du produit avec les exigences réglementaires et les attentes du consommateur.

5. La structure organisationnelle de DDA :

5.1. Organigramme de l'entreprise DDA :

L'organigramme renseigne sur la répartition des tâches et des activités, sur les liaisons hiérarchiques fonctionnelles et de conseil existant. (**Voir Annexe N°04**)

5.2. Activités de différentes directions :

La direction générale soumet des missions aux différentes directions. Chaque direction a des activités spécifiques de l'autre et des objectifs à atteindre à court terme et à long terme.

(**Voir Annexe N° 05**).

Section 2 : L'environnement de Danone Djurdjura Algérie

DDA vit dans un contexte économique, politique et culturel très influent, est entourée de ses fournisseurs, ses intermédiaires, ses consommateurs et ses concurrents qui l'obligent à être performante.

1. Le macro-environnement :

Six variables composent la macro environnement de DDA :

1.1. L'environnement démographique :

La population algérienne est la principale composante de l'environnement de DDA, c'est pour cela qu'il est très important d'étudier ses caractéristiques telles que sa taille, son taux décroissance, sa répartition par âge, par sexe et par wilaya...etc. La bonne connaissance de cette population permettra à DDA de prendre les bonnes décisions.

En ce qui concerne la population algérienne, en janvier 2016, sa taille a atteint 40 ,4 millions d'habitants² avec un taux de croissance annuel de 1,21%. Elle est composée principalement de jeunes et on remarque que la population de sexe féminin arrive à égaler dans toutes les régions du pays la population du sexe masculin.

1.2. L'environnement économique :

L'intérêt d'un marché pour une entreprise dépend de sa santé économique. DDA doit connaître la situation économique de l'Algérie. Voici quelques indicateurs économiques de notre pays : Prévision de croissance du PIB : 3,9% en 2016³, emploi et chômage qui continue à prendre de l'ampleur en Algérie. Pour preuve, ils sont près de 16% de jeunes diplômés algériens qui se trouvent actuellement sans emploi.

1.3. L'environnement naturel :

Avec l'apparition de nouvelles technologies d'informations, les consommateurs sont devenus de plus en plus informés et avertis et qu'ils doivent faire attention à leur santé. Danone prend ça en considération dans la qualité de ses produits.

1.4. L'environnement technologique :

DDA qui évolue dans un environnement concurrentiel, s'adapter aux changements technologiques et se doter des appareils et machines les plus sophistiqués pour être compétitive. L'intranet est l'un des outils dont elle est dotée et qui présentent beaucoup

²<http://www.ons.dz/-Demographie-.html> (26/04/2016 à 18 :35).

³<http://www.lemoci.com/fiche-pays/algerie/> (26/04/2016 à 19 :05).

d'avantages notamment sur le plan communicationnel. DDA possède également des machines de production très performantes, sans parler de son processus de productions simplifié basé sur des méthodes de contrôle très rigoureuses. À côté de tout cela, DDA est l'une des entreprises multinationales établies en Algérie qui dépense beaucoup d'argent dans la R&D.⁴

1.5. L'environnement politico-légal :

Le système politique algérien ainsi que les réglementations fixées par l'État affectent l'activité de DDA. Pour protéger la production nationale, l'Algérie applique des taxes, et met des barrières aux entreprises multinationales qui veulent s'y installer ; c'est la politique du protectionnisme. Toute décision commerciale doit donc être en cohérence avec les règles dictées par l'État d'où la nécessité pour une entreprise d'avoir un service juridique capable d'aider les responsables d'entreprises à discerner ce qui est permis de ce qui ne l'est pas. Pour DDA un service juridique et un service réglementaire sont mis en place pour se charger des questions législatives, réglementaires et administratives.

1.6. L'environnement culturel :

DDA donne de l'importance à la culture et sous culture du pays. Comme le respect de la religion ou elle utilise la gélatine du bœuf dans la fabrication de ses yaourts.

2. Le micro -environnement :

Le microenvironnement de DDA se compose de l'ensemble de ses fournisseurs, de ses intermédiaires, de ses consommateurs et de ses concurrents.

2.1. Les fournisseurs :

DDA a deux types de fournisseurs ; les fournisseurs locaux et les fournisseurs étrangers. Voici quelques fournisseurs de matières premières de DDA :

⁴D'après le responsable chef de zone Mr. ADOUANE Riad.

Tableau N°3.2 : Liste des fournisseurs des matières premières de DDA.

| <i>Fournisseurs</i> | <i>Nom</i> | <i>Fournisseurs</i> |
|--|--|---|
| <i>Fournisseurs locaux</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cevital(Bejaia)</i> • <i>All Plast(Akbou)</i> • <i>Fly (Sidi-Aich)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sucre</i> • <i>Emballage, bouteilles(petit et grand modèle)</i> • <i>Ferments</i> |
| | <i>Fournisseurs étrangers</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hoogweet (France)</i> • <i>Interfood (Pologne)</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gavaudan(France)</i> • <i>Fermenich(suisse)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aromet</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chr. Hasen (France)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ferments</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Xu-yuan(taiwan)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Etiquettes</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>National Strash (USA)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Amidon</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Danisco (danemrark)</i> • <i>Paulohmann(Allemagne)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Calcium</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Amtcor (Espagne)</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aluminium</i> |

Source : Document interne à DDA.

2.2. Les intermédiaires :

DDA possède quatre dépôts dans quatre régions différentes : Annaba, Alger (Ain Beniane), Bejaia (Akbou), et Oran. Les produits finis sortis de l'usine sont acheminés immédiatement vers ces dépôts.

Chez DDA, la distribution indirecte se fait par le biais de trois types d'intermédiaires : Les distributeurs, les grossistes, et les détaillants.

2.3. Les distributeurs :

Ce sont des clients réguliers et exclusifs possédant des dépôts ou autres surfaces de stockage. On les appelle aussi des clients directs parce que la marchandise leur parvient directement depuis les dépôts de DDA, et ceci avec les propres moyens de l'entreprise. Un distributeur emploie plusieurs vendeurs qui eux vendent les produits aux détaillants avec leurs propres camions.

2.4. Les grossistes :

Ce sont des personnes qui possèdent également des dépôts. À la différence des distributeurs, les grossistes doivent se déplacer jusqu'aux dépôts s'approvisionner, c'est pour cela qu'on les appelle des clients indirects, de plus comme ils ne jouissent pas du caractère exclusif, ils peuvent concurrencer les distributeurs en vendant des yaourts appartenant à d'autres marques.

2.5. Les détaillants :

Ce sont les gens qui possèdent des petits commerces de détail, des supérettes.

2.6. Les consommateurs :

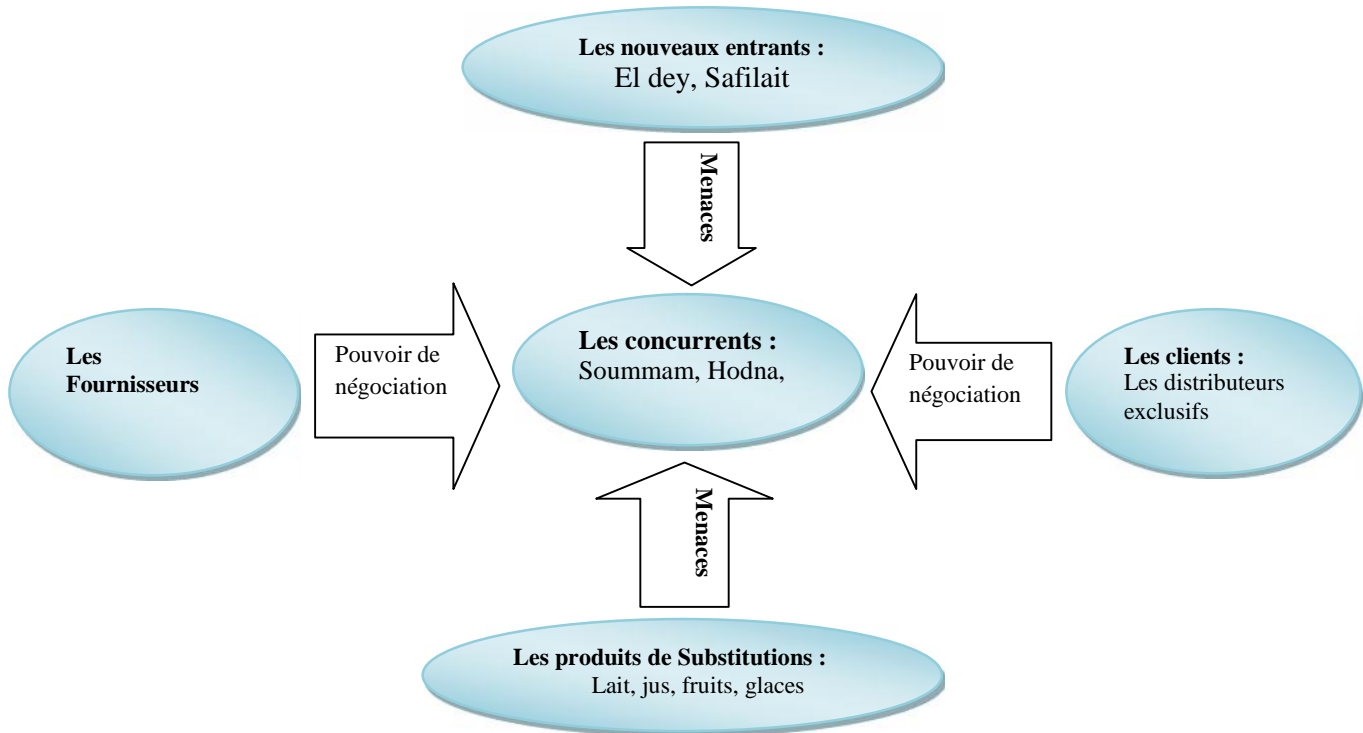
Ce sont tous les Algériens consommateurs de yaourts qu'ils soient acheteurs ou non. Ces consommateurs peuvent être des enfants, des adolescents, des adultes ou encore des vieux. Répondre aux besoins des consommateurs, telle est la vocation de DDA. Pour ce faire la direction marketing mène des études de marchés pour comprendre le comportement du consommateur afin de mieux le satisfaire.

2.7. Les concurrents :

Parmi les concurrents de DDA on peut citer les marques suivantes : Soummam, Yoplait, Hodna. Ramdy,...etc.

Selon Michael Porter, il existe cinq forces qui définissent l'attrait d'un marché, dont chacune correspond à une menace pour l'entreprise⁵.

⁵KOTLER(PH), Keller (K), et autres, « *Marketing management* » Pearson Education, 13^{ème} édition, France, P.382.

Figure° 3.2:Les cinq forces qui déterminent l'attrait d'un marché.

Source : Réalisation par nos soins.

D'après ce schéma les rivaux de l'entreprise de DDA :

- **Les nouveaux entrants :** l'une des entreprises qui s'est lancées récemment dans l'activité de fabrication des yaourts est El dey, Safilait, qui ne se trouve pas au niveau de Bejaia.
- **Les produits de substitution :** généralement le yaourt est substitué par le lait, jus, fruits, glaces...etc.
- **Les concurrents :** tels que Soummam, Hodna, Ramdy, au niveau de la zone Bejaia
- **Les clients et les fournisseurs :** ces derniers peuvent constituer un danger pour l'entreprise.

Section 3: présentation de la force de vente au sein de DDA

Dans cette section on va montrer comment la force de vente de DDA est gérée et organisée. Cela à travers l'étude qualitative qui a été faite auprès du responsable et les superviseurs de Danone à partir d'un guide d'entretien, qui nous a permis de l'évaluer et de déterminer son placement au sein de l'entreprise.

Afin d'approfondir notre étude, on a effectué notre enquête auprès du distributeur exclusif SNC ADALIA qui se situe sur la zone de Bejaia, qui nous permet d'être en contact direct avec la force de vente et pour mieux cerner notre problématique.

1. La politique de distribution de DDA :

Pour démontrer les manques à gagner dans la distribution de DDA, nous reprenons dans la figure suivante le parcours de distribution :

Figure N° 3.3: parcours de distribution DDA- Dépôt Bejaia



Source: Réalisée par nos soins d'après les données de DDA.

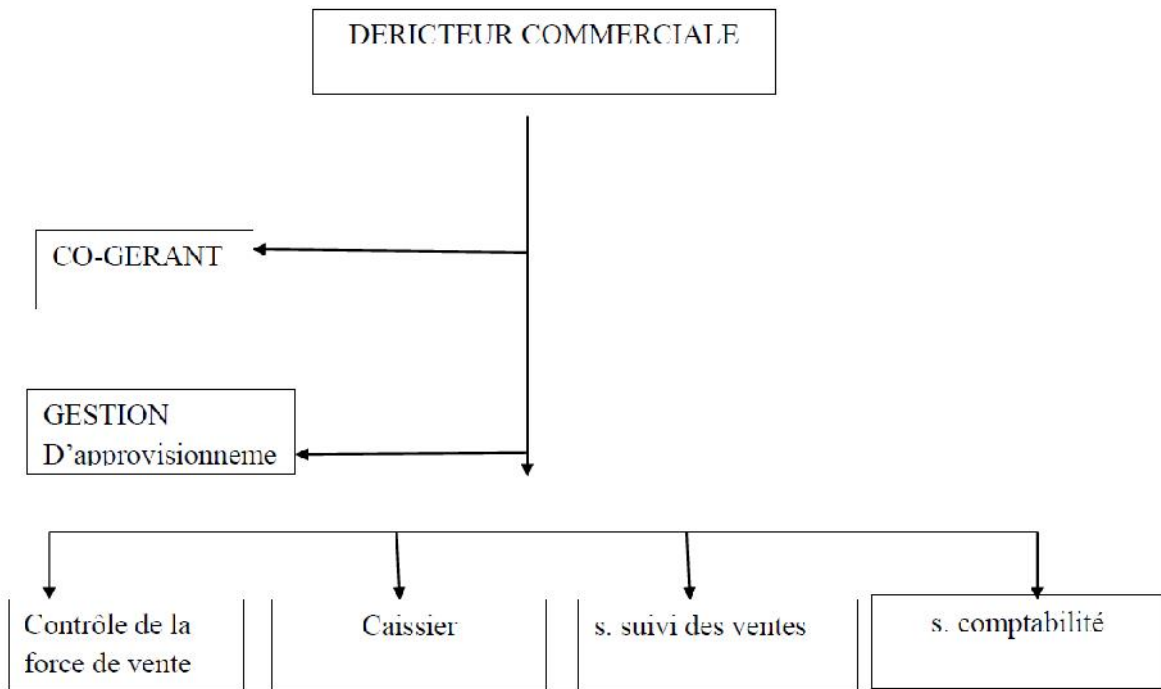
La distribution de Bejaia et alentours est assuré par le distributeur exclusif SNC ADALIA, qui est un partenaire à Danone. Il est considéré comme le plus grand distributeur qui travaille sur (Sétif, Jijel, Bejaia) par rapport aux 50 distributeurs existants au niveau national.

1.1. Présentation de SNC ADALIA :

SNC ADALIA est une filiale de la société mère SNC BENSEKA SETIF elle a été créée en 2013 dont la fonction principale est la distribution des produits alimentaires (yaourt & fromage.)

Cette entreprise est située dans la région d'IRYAHEN (la route vers l'aéroport) 2km de chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Le premier contrat de partenariat commercial a été signé avec DDA en juin 2013. Le présent contrat a pour objet la distribution des produits DDA par l'ambassadeur pour la région de Bejaia, le contrat de partenariat est renouvelable chaque année.

Figure N°3.4 : La structure de SNC ADALIA Bejaia

Source : Document interne à SNC ADALIA

Les tâches de ses postes se présentent comme suit :

- ❖ **Le directeur commercial** : il a comme fonction, la gestion des relations extérieure comme les relations avec DDA, la banque, service des impôts...etc. Et la coordination entre les différents services.
- ❖ **Le cogérant** : la gestion des relations intérieures d'approvisionnement et la logistique.
- ❖ **Gestion d'approvisionnement** : a comme tâche le contrôle des retours des marchandises par les vendeurs de l'entreprise et la gestion de stock.
- ❖ **Le service de comptabilité** : chargé de calcul de la rentabilité des camions, établir les bilans comptable et les déclarations fiscales.
- ❖ **Le caissier** : sa tâche est la facturation, établit les bons de commande et reçoit les versements.
- ❖ **Le magasinier** : chargé de la gestion des stocks et les chargements comme la DLC des produits laitiers est courte, ce qui fait que la méthode applique dans la gestion des stocks est la méthode (FIFO).

1.2. Les canaux de distribution de DDA :

DDA utilise plusieurs canaux de distribution pour l'acheminement de ses produits, nous distinguons deux (02) canaux de distribution :

❖ **Les cash and carry** : les cash and carry ou distribution indirecte est un canal de distribution qui s'organise autour des intermédiaires qui peuvent être exclusifs ou pas, ils proposent toutes la gamme de DDA a des prix fixés au préalable.

❖ **La distribution de proximité (RTM)** : c'est la route vers le marché, c'est la définition de la voie la plus appropriée sur le marché, c'est un élément crucial du processus de développement des affaires pour n'importe qu'elle entreprise.

On distingue deux (02) types de distribution de proximité :

- La distribution de proximité réalisée par des distributeurs (RTM DD).
- La distribution de proximité réalisée par Danone (RTM DDA).

1.3. La mise en place d'un projet RTM :

DDA a pensé à la réalisation du projet RTM afin d'optimiser ses coûts de distribution, mieux gérer sa clientèle et pour pouvoir couvrir le marché par rapport à ses concurrents.

Pour choisir le canal le plus adéquat à utiliser, DDA passe par les étapes suivantes⁶ :

1.3.1. Évaluation du marché :

Elle est considérée comme étant une étape préliminaire, elle se déroule en deux phases :

- **Le recensement** : est une enquête qui détermine le nombre de PDV dans une zone, nom, prénom, adresse, CA et le type de point de vente.
- **Le groupage des points de vente** : c'est une étape qui consiste à faire un groupage de magasins en veillant à ce que les clusters soient équilibrés et pertinents.

1.3.2. Évaluation du terrain :

Cette étape consiste à réaliser une observation des routes qui permettra par la suite d'évaluer le temps qui sera consacré à chaque tâche (chargement, vente, merchandising...), ainsi que l'identification des sources d'optimisations (coût, temps, effectifs...).

1.3.3. Enquête consommateurs :

C'est un sondage auprès des clients qui permet d'avoir des informations sur le niveau des relations développées avec DDA et la concurrence, le degré de satisfaction et leurs attentes.

⁶ D'après le responsable chef de zone de DDA.

1.4. Les standards d'exécutions de DDA :

Pour se différencier de la concurrence et rendre sa FDV plus efficace, DDA utilise des techniques et des standards. Parmi lesquels nous pouvons citer : le merchandising, MSL.

1.4.1. Le merchandising :

Le merchandising au sein de DDA occupe une place importante, vu la concurrence accrue sur le marché algérien des PLF, ce qui l'a amené à proposer de nouvelles techniques afin de mettre son image de marque et ses produits en valeur et de se différencier de ses concurrents.

En effet, DDA a recours aux vendeurs dans les Self 1(S1), Self 2 (S2), Tradi 1 (T1), Tradi 2 (T2), SUP, afin d'assurer une bonne organisation et une bonne présentation de ses produits dans les PDV tout en respectant un certain nombre de techniques et standards propre à DDA, des standards comme : le bloc, le plano gramme, le nombre de facing par SKU (Parfum)...etc.

1.4.1.1. Les règles standards de merchandising de DDA :

1. Au minimum un facing pour chaque référence (SKU) de la gamme recommandée pour être sûr que chaque produit soit vu parce que chaque arôme /produit à ses clients ;

2. Mettre les produits en bloc vert/bleu (Activia/ Yaoumi) afin de :

- Assurer plus de visibilité et utiliser la force de la marque DANONE et les produits à forte rotation et la notoriété de Yaoumi et Activia pour tirer toute la gamme, ce qui est d'écouler plus de produits ;
- Repérer facilement les ruptures de stock et faire la commande, ce qui permet un gain de temps considérable ;
- Faciliter le choix au consommateur (produits simples à trouver), cela donne des clients satisfaits et loyaux ;
- Donner une image ordonnée du rayon dans tous les PDV.

3. Produits en bloc vertical, marques avec le même ordre (code couleur) afin de faciliter le choix au consommateur ;

4. Préserver le bloc avec zéro rupture de stock afin de :

- Éviter les ruptures en mettant les quantités suffisantes à chaque visite afin de garder l'espace déjà existant et empêcher les autres produits d'entrer dans le bloc de DDA ;
- Gagner du temps(ne pas refaire à chaque fois) ;
- Maintenir la visibilité et la disponibilité des produits.

1.4.1.2. Les bénéfices du merchandising :

Pour DDA :

- Maintenir l'image de marque ;
- Gagner sur l'achat d'impulsion : utiliser les marques phares pour augmenter l'impact visuel et l'achat d'impulsion, du fait que 75% des décisions d'achat se font dans le PDV et que le consommateur est souvent en face de plusieurs produits ;
- Générer des ventes répétées (consommation extensible) ;
- Bloquer la concurrence ;
- Économiser sur les lourds frais de publicité.

Pour les Commerçants :

- Satisfaire et fidéliser la clientèle ;
- Gérer l'espace et rendre le magasin attirant ;
- Réduire les ruptures de stock ;
- Plus de ventes spontanées.

Pour les vendeurs :

- Améliorer la confiance du commerçant ;
- Atteindre les objectifs de vente plus facilement ;
- Maîtrise et domination absolue sur le terrain ;
- Une valeur ajoutée au service.

1.4.2. Master Stock List (MSL) ou la gamme recommandée ⁷:

C'est une liste de SKU (Stock Keeping Unit) à référencer dans le point de vente selon son cluster (frigo), c'est-à-dire ce qu'un point de vente doit avoir sur son linéaire selon son cluster. Chaque cluster dispose d'un assortiment différent, pour cela nous devons sélectionner le Top 10 de la gamme à placer dans chaque point de vente, puis définir le nombre maximum de SKU pour chaque cluster. (Il faut réserver au moins 1 facing par SKU).

1.4.2.1. L'utilité de la gamme recommandée :

- La vente de la gamme recommandée génère plus de chiffres d'affaires ;
- Les informations récoltées et les études effectuées démontrent et prouvent que les SKU's recommandées ont la plus forte rotation selon le cluster ;
- La gamme recommandée améliore l'efficacité de la vente ;
- Le MSL réduit considérablement les cas de rupture de stock dans le point de vente.

⁷ Ibid.

1.4.2.2. Objectifs de la MSL :

- Assurer la distribution des Top 10 SKU's dans tous les clusters ;
- Un assortiment des SKU's adapté à chaque cluster ;
- Minimiser les PPED (Perte de produits au niveau industriel) ;
- Maximiser les ventes et optimiser la part de linéaire (PDL).

2. déroulement de la force de vente de DDA :

La réalisation de cette partie s'est basée sur les réponses de l'équipe commerciale à travers le guide d'entretien qui leur a été posée.

2.1. Les objectifs de la force de vente de DDA :

Nous avons pu constater que les objectifs assignés aux membres de la force de vente de DDA sont d'ordres qualitatifs et quantitatifs:

Les objectifs quantitatifs :

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

Les objectifs qualitatifs :

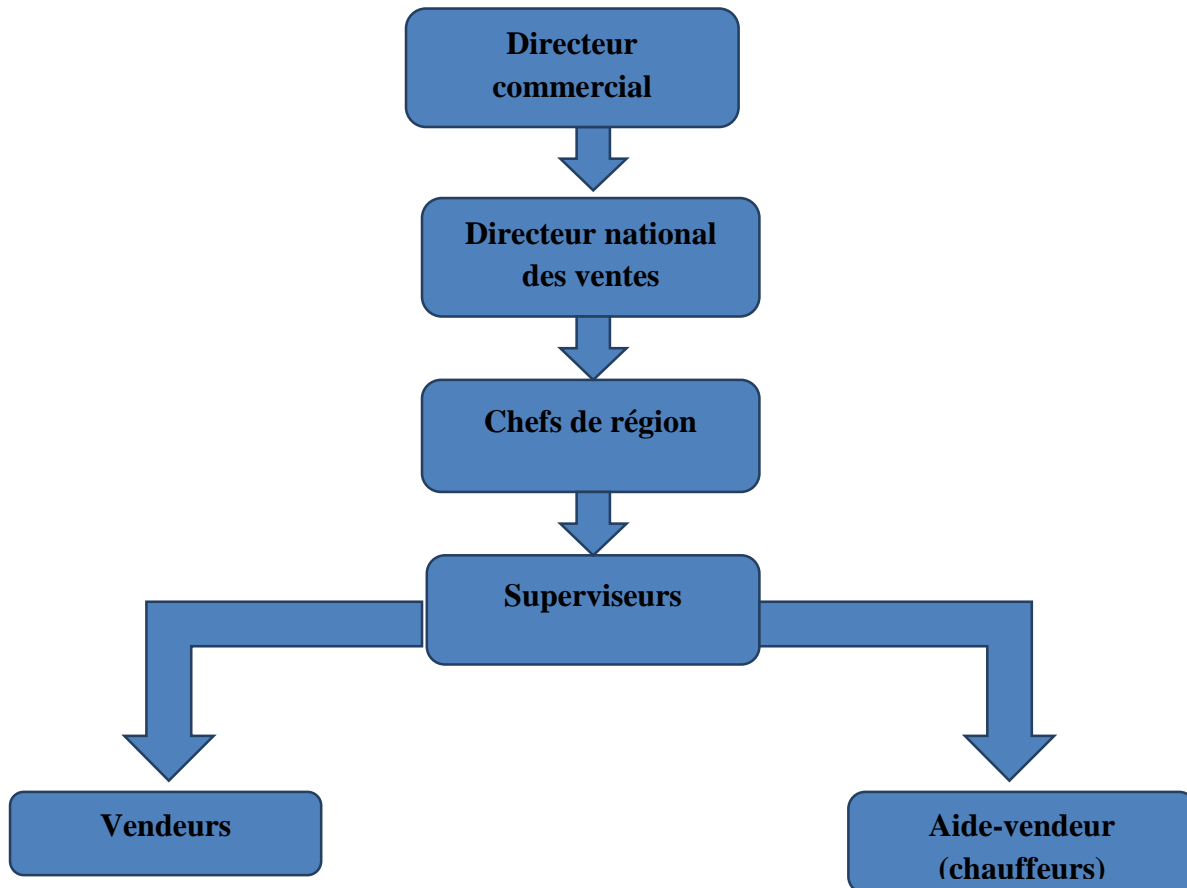
- La qualité : Danone se préoccupe du respect des normes de la qualité⁸ ;
- L'amélioration de son image de marque ;
- Optimiser la gestion du secteur ;
- Établir le meilleur climat et relation avec les clients ;
- Assurer une distribution régulière ;
- Installer les produits dans tous les points de vente, les mettre en valeur (merchandising).

⁸ D'après l'entretien avec le responsable Mr. *ADOUANE Riad* chef de région.

2.2. La composition de l'équipe commerciale :

La structure de la force de vente de DDA revient à définir les liens hiérarchiques les plus opérationnels⁹.

Figure N° 3.5 : La composition de l'équipe commerciale dans une zone.



Source : Réalisation par nos soins selon les données de l'entreprise.

D'après cette figure, nous avons pu voir que DDA donne une importance à sa force de vente, vu qu'elle est hiérarchisée et que chacun d'entre eux a des tâches à réaliser chaque jour. Selon le responsable et les vendeurs, on a déterminé les tâches de ces derniers, comme suit :

Tâches du chef de région :

- Fixations des objectifs à réaliser aux superviseurs par mois ;
- Déplacement sur chaque région afin de suivre leurs activités, dont il est responsable de trois (03) régions qui sont : Bejaia, Jijel, Sétif ;
- Suivi des ventes par les rapports transmis par le superviseur chaque jour ;

⁹ D'après le responsable chef de zone de DDA.

- Faire un briefing chaque semaine avec les superviseurs et les vendeurs ;
- Proposition de solutions en cas de problèmes.
- La réalisation d'une prospection.

Tâches du superviseur :

- Tant qu'il est considéré le premier responsable sur sa zone et qu'il occupe en moyenne 18 personnes sous sa coupe, donc il veille sur la réalisation des objectifs fixés par son responsable ;
- Le dispatches des objectifs par vendeurs ;
- La proximité avec les PDV ;
- La motivation des vendeurs sur le terrain ;
- Une veille sur le terrain ;
- Le suivi de l'équipe ;
- Le suivi des ventes par le bilan de vente ;
- La réalisation d'un briefing avec son responsable et son équipe de vente.

Tâches du vendeur :

- Proximité ;
- Respect des fréquences et des séquences ;
- Merchandising et exécution dans les PDV ;
- Réalisation de l'objectif fixé par le superviseur ;
- Suivi des créances et emballages ;
- Adapter la commande de chargement en fonction de la demande et le potentiel de la route

2.3. La structure de la force de vente :

Pour être bien organisée, DDA à opter pour structure par zone géographique. Chaque représentant a une zone géographique à gérer et à servir, dont chaque vendeur commercialise sur sa route toutes les gammes des produits de DDA auprès de tous les clients.

L'univers clients zone Bejaia est composé de 1170 PDV, découpé en 15 routes¹⁰.

¹⁰D'après l'entretien avec le responsable Mr. *ADOUANE Riad* chef de région.

Tableau N°3.3 : le classement des PDV de DDA selon le cluster

| KPI's ZONE BEJAIA | | | |
|-------------------|------|-------------------|-----------------|
| Poids / National | 11% | Poids par Cluster | Poids en Volume |
| Nombres de routes | 15 | | |
| Nombres de PDV'S | 1770 | 100% | 100% |
| SUP | 45 | 3% | 11% |
| S1 | 370 | 20% | 17% |
| S2 | 835 | 47% | 50% |
| T1 | 89 | 5% | 3% |
| T2 | 431 | 24% | 22% |

Source : document interne propre à DDA.

Nous constatons à travers ce tableau qui nous a été délivré, que pour déterminer le poids de chaque zone qui est Bejaia, le chef de région et les superviseurs le calcule selon le cluster qui est le type et la taille de frigo qui se trouve dans le PDV, ou ce dernier diffère de l'un de l'autre.

En effet, on trouve que ces PDV sont découpés selon le volume de chaque cluster qui est classé comme suit : Self 2 (S2), traditionnel 2 (Tradi 2), Self 1 (S1), traditionnel (Tradi 1), Superette (Sup).

La clientèle de zone Bejaia est composée de S2 et Tradi 2 qui seuls représente 71% du nombre total du PDV, cela est dû au fait que l'Algérie ne dispose pas encore d'un grand nombre de grandes surfaces, puis on trouve (S1) avec un poids de 20%, qui montre que le PDV se tranche beaucoup plus pour ce type de clusters, et on trouve 45 supérettes dont le cluster a un poids de 11%, qui en voit que le nombre de supérettes commence à grandir par rapport aux années passées et enfin vient Tradi 1 avec (5%) seulement.

2.4. Type de la FDV de DDA :

DDA se focalise sur un seul type de FDV qui est une force de vente propre, mais qui est dirigée par les responsables de DDA qui s'occupe de fixer les objectifs et de les gérées, du fait que tous ses vendeurs travaillent exclusivement pour le compte de SNC ADALIA.

Elle est soumis à un suivi hiérarchique afin d'assurer que ces derniers communiquent l'image positive de l'entreprise DDA, et la met en valeur par rapport aux concurrents, le développement de l'esprit d'équipe, mais qui nécessite une formation, encadrement et une prise en charge intégrale des frais de FDV.

2.5. Le statut de la FDV de DDA :

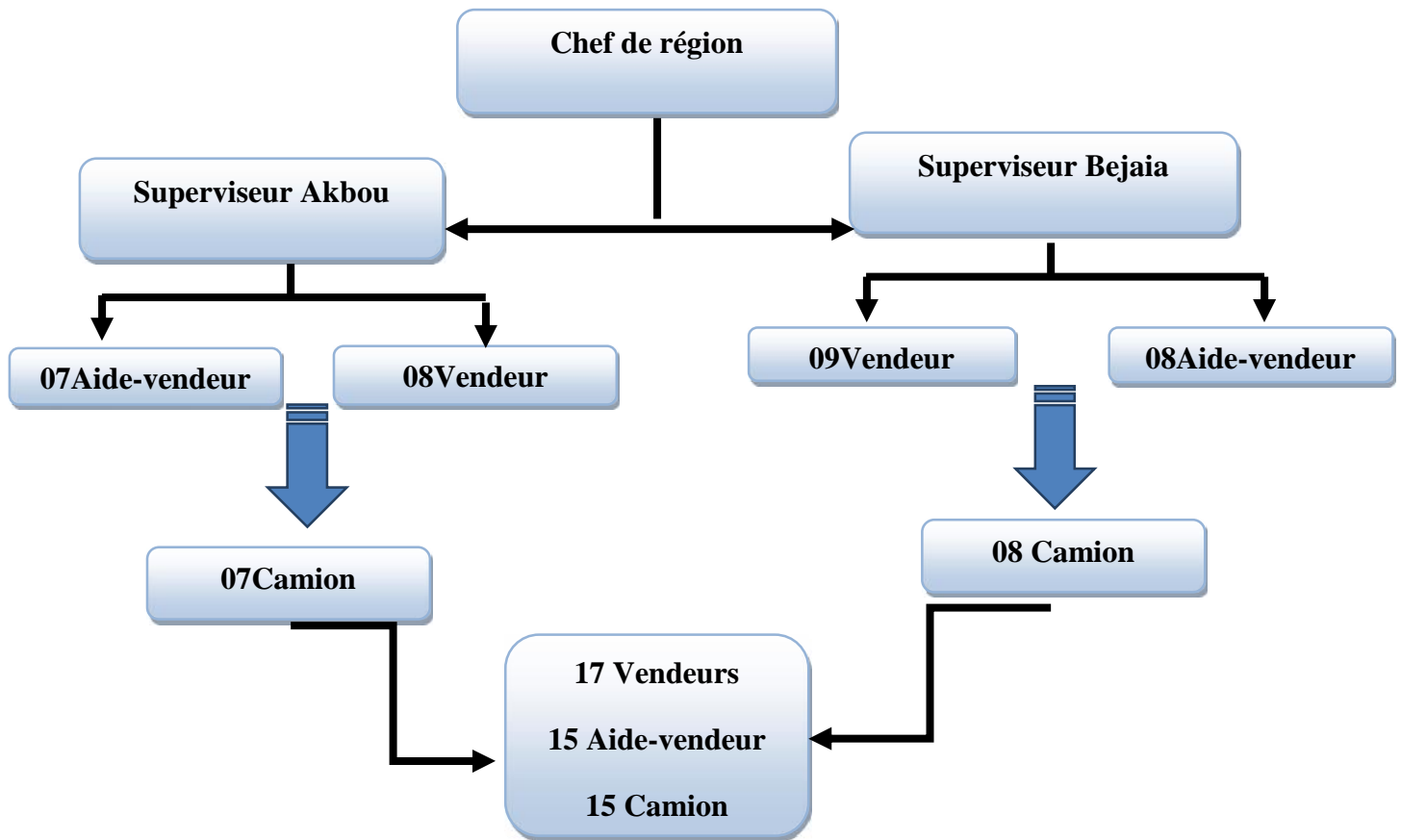
D'après le type de la FDV adaptée par l'entreprise DDA qui est une FDV propre, mais elle a opté pour un type de statut qui est des vendeurs non statutaires, ces derniers sont considérés des salariés de droit commun que les autres salariés de l'entreprise, mais qui ont un contrat de travail envers DDA à une durée déterminée.

Ce choix permet à DDA le contrôle facile de l'activité des vendeurs, et de même qui seront en sécurité lors de la réalisation de leurs tâches.

3. L'organisation des secteurs de DDA :

3.1. La détermination de la taille de la FDV :

La détermination de la taille optimale de la FDV ne se fait pas au hasard, mais selon une étude du secteur, mais DDA ne se base sur aucune des méthodes de détermination le nombre des vendeurs.

Figure N3.6°: Organisation de la Force de vente ZONE BEJAIA

Source : Document interne à DDA.

D'après les responsables de DDA, la taille de la FDV de DDA (zone Bejaia) est composée de 17 vendeurs et 15 aides-vendeurs (chauffeurs) salariés avec le moyen de 15 camions du distributeur exclusif SNC ADALIA, qui assure la distribution de toute la gamme de produits de DDA dans la région de Bejaia.

Deux (02) superviseurs qui sont rémunérées par DDA qui assurent le suivi, l'exécution de la distribution et le respect des standards de la commercialisation édictée par DDA. Donc, on trouve :

- Un superviseur de Bejaia, qui détient (09) vendeurs (07) aides-vendeurs avec la présence de (08) camions.
- Un superviseur d'Akbou, qui détient (08) vendeurs (07) aides vendeurs, avec la présence de (07) camions.

D'après cela, l'entreprise DDA a une taille de FDV importante selon l'ensemble du découpage, par région au niveau national.

3.2. Le découpage des secteurs de DDA :

Comme on peut le voir sur la Figure n° 3.7 ci-dessous, DDA fait une distribution au niveau national, dont elle opère sur les 06 régions. Chaque région regroupe plusieurs zones préalablement découpées (plusieurs wilaya), selon des critères géographiques définis, tout en tenant compte du potentiel de PDV de chaque zone (wilaya), celle-ci est composée de routes (secteurs), d'où les vendeurs de la zone Bejaia travaillent sur 4 routes, qui sont composées d'eux même en tournée pendant une journée auprès des PDV destinés.

Figure N° 3.7: Le découpage des secteurs de DDA



Source : Réalisation par nos soins selon les données de DDA

3.3. La gestion du temps :

Vu l'importance du temps, DDA a défini des normes à respecter par les vendeurs afin d'optimiser au maximum sa force de vente, en consacrant plus de temps à la vente, en déterminant le temps que doit passer un vendeur dans un point de vente selon ses clusters.

D'après notre enquête, on trouve que, sur chaque route au minimum 100 PDV à visiter par jour pour qu'il soit rentable. Mais chaque vendeur et par camion passe généralement par jours sur un panel de 30 à 34 PDV.

Dans chaque point de vente, un vendeur prend en moyenne 2 à 5 minutes dans le cas d'une visite sans vente, mais dans le cas contraire, selon la quantité vendue sa prend entre 10 à 15 minute, le temps de préparer la commande, la sortir du camion, faire du merchandising.

Pour préparer plus efficacement ses visites, le vendeur passe sa commande la veille pour qu'elle soit prête le matin.

Chaque jour, il remplit une fiche de vente (**voir annexe N°07**), selon sa route, en effet on trouve le numéro de sa tournée, le classement des clients, qui est étudié sur des critères qui permettent au vendeur d'optimiser la gestion de son temps de visite.

3.4. L'organisation des tournées :

Chaque équipe doit suivre un plan de tournée préalablement organisée avec soins par le superviseur. Ce plan de tournées est mis à la disposition des délégués avant le début de chaque cycle, pour leur permettre de se mettre d'accord sur l'organisation des circuits de visites à effectuer et éviter les contraintes de dernière minute.

Tableau N3.4° : Gestion des tournées des vendeurs de la zone Bejaia.

| <i>Vendeur</i> | <i>Tournée</i> | <i>Samedi</i> | <i>Dimanche</i> | <i>Lundi</i> | <i>Mardi</i> | <i>Mercredi</i> | <i>Jeudi</i> |
|----------------|--------------------------|--|--|--|---|---|--|
| V1 | Bejaia ville | Sidalilabhar -Cité Tobal-Quatre chemin – Triksetif | Cité Zedma - Cité Tobal - Naceria-Changai | Edimc - Cité Seghir - Cité tobal | Sidalilabhar cité Tobal-Quatre chemin – Triksetif | Cité zedma-Cité tobal-Naceria-Changai-Triksetif | Edimco -Cité seghir-Cité tobal |
| V2 | Bejaia | Iheddadenoufela-IghilOuzoug-La zone-Takliaat-les 600 | Melala Ihedaden Ouada-Remla-Tizi | Citédouanier lès 1000-les 300 | Iheddadenoufela-Ighilouazoug-la zone-Takliaat-les 600 | Melala-Ihedadenuada-Remla-Tizi | Citédouanier-les 1000-les 300 |
| V3 | Bejaia coté Ouest | Stade-Tazebouj - Laazibou Memar-Boukhia ma | Stade-Talamerkha-Talaouriene-Taghzouyte | Stade-TalaourienAmtik - Smina | Stade-Tazebouj-Laazibou Memar-Boukhia ma | Stade-Talamerkha-Talaouriene-Taghzouyte | Stade – TalaourineAmtik - Smina |
| V4 | Bejaia SUP | Taassast-Lassifa-Mangin-Cité kara-Cité Rabia | Daouadj-Sidi Ahmed-TalaOuriene -dar Nacer-13martyr | Sidi Ahmed-Rue du Viellard-Place Guidon-Sidi Ouali | Taassast-Lassifa-Mangin-Cité kara-Cité rabia | Daouadj-Sidi Ahmed-Talaouriene-Dar nacer-13martyr | Sidi Ahmed-Rue du viellard-Place guidon-Sidi ouali |
| V5 | Elkseur | Adekar-Assiflhama | Elkseur | Elkseur | Ilmathen-Takhlicht -Adekar | Elkseur | Elkseur |
| V6 | Aokas | Tala hamza | Aokas | Tichy | Tala hamza | Aokas | Tichy |

| | | | | | | | |
|-----------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------|--|
| | | | | | | | |
| V7 | Kherat a | kherata- Djermou na-75 log | SET-lota | Melbo- Tizilou- Derguina -Bordj mira | kherata- Djermoun a-75 log | SET-lota | Melbou - Tiziloue - Derguin a-Bordj mira |
| V8 | Amizou r | Amizour - Boukhalf a | Amizour - Merdjou aman | Toudja- Oued ghir | Amizour- Boukhalf a | amizour- Merdjoua man | Toudja- Oued ghir |

Source : Document délivré par l'entreprise DDA.

D'après le tableau illustré en dessus, un vendeur de SNC ADALIA travaille six (06) jours par semaine (6/7) sur son secteur. Ce dernier fait 3 tournées dans la semaine sur sa route.

Les tournées, ou le nombre de rotations des visites des PDV se font deux (02) fois par semaine. Mais sur certains PDV, on trouve le produit est fini dans ce cas on le gère selon le besoin.

On trouve que des vendeurs font des fois (06) six fois par semaine de visite pour un PDV, parce qu'il ya une rotation rapide des produits.

Ce qui nous donne qu'un PDV est jamais en manque de produit parce que DDA veille à ce que ces produits soit présents à tout moment dans linéaire des clusters de ses PDV afin d'augmenter son volume de ventes.

3.5. L'organisation des clients :

Pour organiser sa clientèle, DDA tient un fichier clients qui regroupe quelques informations générales concernant les PDV, qui sont classées selon des critères comme : nom, prénom, adresse, le nombre d'importance, l'heure d'ouverture et de fermeture du PDV.

Ce fichier client démontre le rapport du vendeur avec le client, les objectifs relevés au long de la visite, et les engagements pour la prochaine visite, d'où ce fichier sera transmis au superviseur et au responsable de région pour voir d'une façon générale, le type de PDV et leurs degrés de satisfaction.

En effet, la prospection au sein de DDA est réalisée par les chefs de zones en accomplissant régulièrement des sorties de terrain afin de localiser les nouveaux PDV et par conséquent des clients potentiels, ensuite ils vont effectuer des visites dans les PDV afin de négocier avec eux un contrat, puis les classer dans le fichier client selon leurs clusters. Il se peut que le chef de zone soit aussi informé par un vendeur ou un merchandising d'une ouverture d'un PDV dans la zone où il opère.

Section 4 : Gestion de la force de vente de DDA

L'entreprise DDA donne une très grande importance à la gestion de la force de vente, vu le rôle que joue cette dernière dans la pérennité et la rentabilité de l'entreprise.

1. Recrutement au sein DDA :

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

1.1. Expression du besoin :

Généralement, le besoin de la force de vente de DDA et plus précisément chez SNC ADALIA en matière de recrutement se manifeste en raison :

- Après le choix et l'étude d'une zone, les responsables commencent par un recensement de la zone, voire le nombre d'habitant, nombre de PDV afin de déterminer le nombre de vendeurs et camions que cette zone a besoin ;
- La rotation du personnel (turn-over) de la FDV de DDA qui peut être causée par : le départ volontaire de certains employés attirés par les meilleures opportunités ou pour des raisons personnelles ; la mutation de l'équipe commerciale d'une région à l'autre si le besoin oblige ; la promotion des vendeurs au rang de superviseur.
- Dans le cas de lancement d'un nouveau produit qui nécessite plus d'effectifs pour le faire connaître aux consommateurs.

1.2. L'élaboration du recrutement :

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

- Diplômés, mais ce qui n'est pas le cas pour les vendeurs de DDA (ce n'est pas des gens avec un Niveau d'étude supérieure) ;
- Disponible et opérationnel ;
- Dynamique et ambitieux,

- Esprit d'équipe, sociable et intègre, avoir confiance en soi ;
- Avoir la clarté d'expression et une bonne mémoire.

Ainsi, les superviseurs de DDA désirent s'entourer des vendeurs compétents, lui permettra de préserver l'image de DDA auprès des clients.

1.2.1. Les candidatures de la force de vente :

La force de vente de DDA fait recours à deux types de candidatures (internes et externes). Le recrutement de la force de vente de DDA se fait directement par l'entreprise elle – même. La direction de ressources humaines (DRH) travaille en étroite collaboration avec les responsables de SNC ADALIA.

Dans sa recherche de nouveaux vendeurs, DDA passe par les candidatures externes. Or, si l'équipe de vente a besoin d'un nouveau superviseur, elle tournera vers les candidatures internes.

Un vendeur, après avoir exercé sa fonction avec succès pendant un certain temps au sein de DDA, peut se présenter pour le poste de superviseur. De ce fait, le postulant connaît déjà très bien l'entreprise, ses produits, ses clients, et n'a aucun mal à s'intégrer.

1.2.2. Les sources de candidatures :

DDA utilise les petites annonces dans la presse et des annonces sur certains sites professionnels, afin d'attirer le plus grand nombre nécessaire de candidatures.

Les annonces publiées par DDA sont anonymes afin de confidentialité le recrutement. Elles ne comportent que les informations importantes sur le profil du poste, les qualifications attendues du postulant et le plan d'action du candidat.

1.2.3. La sélection des candidats :

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

Au terme de ce premier tri, les candidats sont classés selon (03) trois niveaux :

Niveau 1 : Candidatures ne répondant pas en aucune manière aux critères du poste seront éliminées, et ceux qui ont été retenus seront convoqués pour un premier entretien.

Niveau 2 : À l'issue de ce premier entretien par questionnaire pour faciliter le déroulement de l'entretien, une minorité qui aurait su convaincre le superviseur par leur présentation et leur attitude à correspondre au profit du poste proposé, seront retenues pour un deuxième entretien.

Niveau 3 : Le superviseur évalue le potentiel des candidats en s'appuyant sur un questionnaire et une grille d'évaluation objective. Il se base sur l'analyse du questionnaire et sur son expérience, pour choisir le candidat le plus apte à accomplir les fonctions du poste de Vendeur. Les autres candidats seront archivés dans la banque de candidatures, dépassant un délai de deux (02) années pour être contactés en cas de besoin.

2. La Formation au sein de DDA :

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

Malgré leurs expériences acquises, DDA se base à ce qu'ils bénéficient d'une formation qui consolidera leurs acquis et comblera leur manque d'informations dans certains domaines.

2.1. Le contenu de la formation :

2.1.1. La formation des vendeurs :

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

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

Cette formation dure environs 15 jours et plus et se passe dans la plus tard du temps sur le terrain où le vendeur est accompagné de l'un de ses collègues et du superviseur.

Le but de ces sorties sur le terrain est de mettre le vendeur en contact avec ses futurs clients, de lui faire connaître les différents circuits qu'il aura à couvrir et de voir le fonctionnement général de sa future mission (le temps consacré à chaque visite, les rapports qu'il aura à remplir après sa rencontre avec chaque client...).

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

En général, au sein de DDA des formations professionnel et réel se font à l'ensemble de l'équipe de vente. Mais par manque de temps, on trouve (05) cinq formations qui se font pendant l'année, qui veut dire que chaque (02) deux mois ya une formation programmée.

2.1.2 La formation des chefs de zone :

Les chefs de zone suivent des formations continues, sur la sécurité routière et se basant sur des formations management :

- Les techniques de vente ;
- La gestion du temps ;
- La gestion de son équipe de vente ;
- Faire un feed-back constructif ;
- Les méthodes de motivation et de stimulation de son équipe ;
- Trouver des solutions par un programme de méthode de résolution des problèmes.

2.2. Les programmes de formations :

La formation de l'équipe de vente de DDA est pas la même pour tous, mais elle différé selon le statut de chacun.

Le programme de formation apportée aux chefs de région est assuré par des formateurs extérieurs qui sont des spécialistes dans le domaine qui se fait au niveau de la direction générale d'Alger ou bien dans des salles de conférences dans les hôtels ou bien par leur responsable hiérarchique.

La formation au sein de DDA ça se cascade, chef de région forme les superviseurs de zone et eux-mêmes forment leurs vendeurs pendant 2 h ou plus pour chaque module et les suivent sur le terrain.

Les programmes de formations au sein de DDA sont presque les mêmes, ils se répètent, mais avec plus de fonctionnalités, parce que DDA procède à ce qu'elle soit des formations de rappelle et perfection, aussi elle se préoccupe des coûts dépensés se qui rond que le nombre d'heures de formations réalisées baisse.

2.3. Le suivi de la formation :

À la fin de la formation, les nouveaux vendeurs sont suivis sur le terrain par les superviseurs dans le but de voir si vraiment ils ont appris et acquis un savoir lors des formations réalisées. Pour les premières visites, le vendeur est accompagné par son superviseur afin de lui assurer l'encadrement nécessaire. Son évaluation concerne son comportement face aux clients (PDV).

Après une durée approximative de six mois, les nouveaux vendeurs auront acquis le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, nécessaire pour mener à bien leur travail.

3. La rémunération :

Dans le souci de motiver au maximum sa force de vente, DDA a opté pour un système de rémunération qui est composé d'un salaire fixe et de commissions.

Les vendeurs perçoivent une rémunération composée d'une partie fixe (Y) et d'une partie variable (Z). Quelques soient les résultats réalisés, les vendeurs toucheront la partie fixe du

salaire, quant à la partie variable elle dépendra du degré de l'atteinte de ces résultats (chaque vendeur est rémunéré par sa zone) et constitue principalement un pourcentage de l'objectif atteint. **Exemple** : si le commercial atteint son objectif à 70% alors son salaire (S) sera égal¹¹ :

$$S = 70 * Z/100 + Y.$$

La rémunération des vendeurs se fait par le distributeur SNC ADALIA, dont la plus part du temps ces vendeurs réclament sur leur salaire vu qu'il est insuffisant comparée aux efforts fournis. Tant dit que les superviseurs et le chef de zone sont rémunérés par DDA.

D'après ce système de rémunération, il arrive ase qu'un vendeur gagne plus que ses responsables, et que les superviseurs gagnent plus que le chef de zone, cela est dû au degré de réalisation des objectifs fixés par la direction commerciale pour chacun d'entre eux selon la zone et le secteur. Ce qui fait aussi que ce système de rémunération est facile à calculer et que chaque vendeur peut percevoir son salaire.

4. Animation et stimulation de la FDV :

Les résultats de DDA reposent en grande partie sur l'effort produit par les membres de ses équipes de vente. Chaque membre est impliqué à cent pour cent dans la réalisation des objectifs de DDA.

Afin de soutenir les vendeurs dans leurs activités, DDA anime et stimule sa force de vente en créant un climat favorable, encourager les échanges d'informations et d'idées, souder l'équipe, et motiver les vendeurs.

Le système de rémunération appliqué est le meilleur moyen de motiver les vendeurs, mais il reste insuffisant, vu l'évolution des besoins, pour cela on trouve chez DDA d'autres moyens de motivation tels que :

- **Des formations** : c'est de donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, elle permet de développer les capacités et les aptitudes des vendeurs, ainsi que leur potentiel pour qu'ils se sentent utiles dans leurs vies professionnelles.
- **Les réunions** : c'est pendant les réunions que les vendeurs se regroupent avec leurs superviseurs afin de discuter sur les résultats obtenus et les problèmes rencontrés. Ces réunions quotidiennes sont très importantes pour le bon déroulement des tournées.
- **La communication** : DDA favorise la communication entre tous les membres de la force de vente (chef de zone, superviseur, et autres responsable) en mettant à leur disposition intranet et aussi à travers des rassemblements, briefings, réunions.

¹¹ Réalisation par nos propres soins.

- **Crée un climat favorable** : les vendeurs travaillent en collaboration avec les superviseurs, ou ils se sentent soutenus et encadrés.
- **Fixation d'objectifs par un mix produit** : ce sont des objectifs de ventes assignés aux vendeurs en quantité par marque de la part du chef de zone afin de développer les ventes (**voir Annexe N°08**).
- **La reconnaissance** : DDA utilise des plans d'animation comme la création d'un meilleur vendeur cela consiste à mettre en concurrence les vendeurs pendant une certaine durée, et une attribution de cadeaux pour le gagnant. (**Voir Annexe N°09**).

5. Le contrôle de la FDV :

L'objectif principal de DDA est de maximiser ses ventes et de mieux satisfaire sa clientèle, pour cela elle dispose d'un certain nombre d'indicateurs qui s'appellent KPI's (indicateur clé de performance) est l'outil qu'elle utilise afin d'évaluer et de contrôler sa force de vente (**voir Annexe N°10**). Parmi lesquels nous pouvons citer :

- **Le suivi du volume des ventes** : il est présenté sous forme d'un tableau qui indique le volume des ventes par jour, le nombre de factures, le drop size (le nombre moyen de kilos vendu par point de vente) et le nombre de blocs selon le MSL.
- **Le tableau de réalisation globale du mois** : c'est un outil qui se base sur trois (03) critères : Le volume des ventes réalisées ; le nombre de factures effectué ; le nombre de blocs.
- **Le tableau croisé dynamique** : c'est le suivi par hand (marque) (exemple : Activia) et par SKU (exemple : miel), il permet d'analyser en détail l'évolution des ventes journalières d'un vendeur.

Conclusion

L'étude de l'environnement de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous a menés à réaliser à quel point il est important pour une entreprise de prendre en considération son entourage et ne pas le négliger, car ce dernier, s'il n'est pas maîtrisé, il peut influencer de manière considérable son activité.

L'environnement concurrentiel est le plus rude, c'est pour cette raison que DDA donne de l'importance à la force de vente afin d'être sur le marché et de conquière des parts de marché.

Chapitre IV

Méthodologie et interprétations des résultats

Afin de bien cerner notre travail, les deux premiers chapitres nous ont permis de mieux comprendre le champ conceptuel de la force de vente.

Avant de passer à notre étude de cas, et de mieux approfondir sur notre thème, on a opté pour une enquête quantitative (questionnaire).

A cet effet, on a subdivisé le chapitre en (04) quatre sections, on commençant par la présentation du cadre méthodologique de la recherche, l'objectif et le déroulement de l'enquête. Par la suite, on va interpréter et analyser les différents résultats de l'enquête.

Section 1 : Description de la méthodologie de recherche

Pour que notre sujet de recherche soit abordé d'une manière explicative. On a fait recours à une enquête par questionnaire qui est dû aux manques d'informations concernant la vérification des hypothèses suggérées au préalable.

1. Objectif de l'enquête :

L'enquête est une démarche de collecte et de traitement de l'information pour mieux connaître la catégorie étudiée. Faire une enquête consiste : ¹

- À observer tous les individus de la population. C'est ce que l'on appelle « enquête exhaustive » (ou recensement) : elle donne des résultats exacts, mais tout en exigeant en parallèle des budgets importants.
- Ou à interroger une partie de la population et des employés : on utilise ce que l'on appelle « enquête par sondage » qui consiste à sélectionner un échantillon représentatif de la population à laquelle on s'intéresse. Pour cela, on s'appuie sur un questionnaire établi en fonction des objectifs visés.

L'objectif de notre enquête consiste dans un premier lieu à déterminer comment l'équipe commerciale contribue-t-elle au développement du chiffre d'affaires, ainsi de savoir si le niveau de formation des vendeurs permet de créer une bonne relation avec les clients intermédiaires, et en ce dernier de savoir comment la bonne relation entre eux influence-t-elle sur les quantités vendues.

¹ CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : « *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », TALEB impression, 1ère édition, 2013, p. 25.

2. La construction de l'échantillon :

Le choix de l'échantillon constitue une étape importante de toute enquête, car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

L'enquête est généralement menée auprès d'un sous-ensemble de population appelé échantillon.

La population ciblée par notre enquête est constituée de l'ensemble des clients intermédiaire (PDV) vendant des produits laitiers frais, à savoir les supérettes, alimentation générale, magasin traditionnel. Ce choix se justifie par le fait que les clients de l'entreprise DDA sont les mieux placés pour nous informer sur le niveau et capacité des vendeurs à stimuler leurs ventes.

Dans le cas de notre étude, on a adopté la méthode empirique par convenance. Ce qui fait que la taille de l'échantillon choisi est de l'ordre de 80 clients répartis selon un découpage par secteur de la wilaya de Bejaia. Mais ce choix d'échantillon se justifie qu'on n'a pas pu avoir la liste exhaustive de tous les PDV de DDA. De cette raison, s'ajoute aussi le manque de moyens de déplacement, de temps et de budget, ce qui fait que l'ensemble de la population et d'échantillon n'est pas représentatif.

3. La rédaction du questionnaire :

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, c'est un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information. C'est pourquoi il convient d'accorder beaucoup de soins à sa préparation².

La rédaction du questionnaire doit être précédée d'une formulation claire et précise du problème et des objectifs de l'étude.

Pour cela, la construction de ce questionnaire est fondée, d'une part, sur des connaissances acquises au cours de notre parcours universitaire, et d'autre part, selon le cadre conceptuel de notre sujet de recherche et selon les différentes observations et l'analyse des documents obtenus au moment de notre stage au sein de DDA et de SNC ADALIA.

Notre questionnaire est destiné aux clients intermédiaires de DDA, c'est-à-dire les points de vente qui vendent des produits laitiers frais. Ce dernier est basé sur 26 questions qui sont subdivisées en (07) sept parties répondants aux objectifs de notre recherche, et chaque question est assignée à un objectif précis.

² Jean-Jacques LAMBIN, « *La recherche marketing* », éd. McGraw Hill, Paris, 1990, p. 94.

❖ Pour ce qui est de notre questionnaire, nous avons opté pour les questions fermées, les questions avec échelle d'attitudes. Nous avons utilisé ces types de question afin de répondre d'une manière plus ou moins précise à la problématique posée. Toutefois, nous avons formulé deux questions ouvertes, et ce, dans le but de laisser une certaine liberté aux répondants de s'exprimer et de donner leurs propres opinions. En effet, elles sont comme suit :

- ✓ **Les questions fermées à réponse unique** : elle oblige le répondant à choisir parmi les modalités qui lui sont proposées une seule réponse.
- ✓ **Les questions d'échelle d'Osgood** : elle permet de mesurer l'attitude à partir d'une échelle bipolaire opposant des affirmations contradictoires.
- ✓ **Les questions ouvertes** : elle permet au répondant de répondre librement avec ses propres mots.

4. L'administration du questionnaire :

Concernant le choix de l'administration du questionnaire, nous avons opté pour le questionnaire écrit (papier) et auto-administré. Dans ce type d'enquête, l'enquête répond elle-même au questionnaire. Cette technique est la moins onéreuse et offre de meilleurs résultats.

Notre enquête s'est déroulée au niveau des différents PDV (supérette, alimentation générale, supermarché, magasin traditionnel) répartis sur l'ensemble de la wilaya de Bejaia et plus précisément sur ses secteurs à voir : Bejaia ville, El Kseur, Sidi- Aich, Akbou, pendant une durée de quatre (04) jours. Par manque de temps on n'a pas pu recourir sur d'autres secteurs que DDA occupe.

Section 2 : L'analyse des résultats du questionnaire

Dans cette section, le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de deux méthodes qui sont le tri à plat et le tri croisé. Ce dernier consiste à vérifier l'existence d'une relation entre la réponse à une question de comportement d'attitude, et la réponse à une question correspond à la fiche signalétique, et le tri à plat consiste à dépouiller les résultats d'une étude en pourcentage pour chaque une des questions :

Pour analyser et présenter le résultat obtenu, nous avons utilisé le logiciel d'enquête et d'analyse des données le Sphinx.

1. Analyse par la méthode de tri à plat :

1.1.La zone :

Q n°24 : Dans quelle zone situez-vous ?

L'objectif de cette question est de déterminer le taux de couverture.

Tableau N° 4.1 : La répartition de l'échantillon par zone

| zone | Nb. Cit. | Fréq. |
|---------------------|-----------|---------------|
| Akbou | 22 | 27,50% |
| Sidi Aich | 30 | 37,50% |
| El Kseur | 13 | 16,25% |
| Bejaia Ville | 15 | 18,75% |
| TOTAL OBS | 80 | 100% |

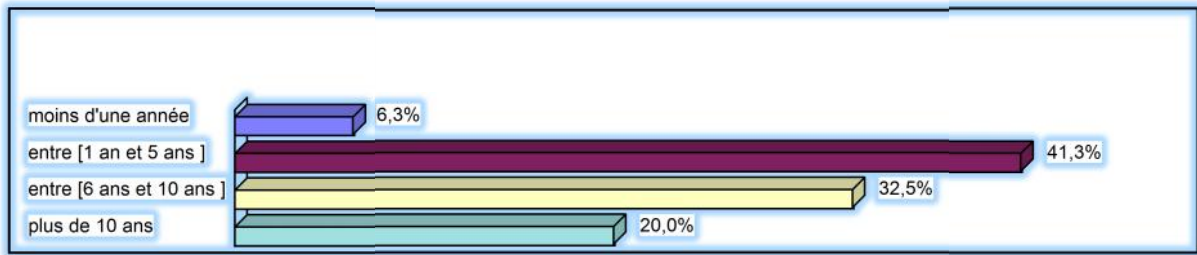
Source : dépouillement de la question n°24.

D'après notre échantillon, on a trouvé que la FDV a une très bonne couverture grâce à l'organisation par zone géographique.

1.2.L'expérience du client intermédiaire (PDV) :

Q n°24 : Quelle est votre expérience dans la profession ?

L'objectif de cette question est de déterminer la relation des clients intermédiaires (PDV) et la force de vente de DDA.

Figure N°4.2 : Expérience dans la profession.

Source : dépouillement de la question n°24.

À travers cette figure nous avons remarqué 32 % ont de 6 à 10 ans de l'expérience, 41 % entre 1 à 5 ans, et 20 % plus de 10 ans

Cette analyse nous permet d'avoir de bons résultats à travers leurs expériences et la durée de relation avec la force de vente, pour mieux voir une vision sur les vendeurs.

1.3.Type de magasin :

Q n°25 : Quel type de magasin occupez-vous ?

L'objectif de cette question est de savoir le nombre et le type de point de vente visités.

Tableau N°4.3:la répartition de l'échantillon par type de magasin.

| type de magasin | Nb. cit. | Fréq. |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Supermarché | 4 | 5,0% |
| superette | 27 | 33,8% |
| alimentation générale | 49 | 61,3% |
| autres | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : dépouillement de la question n°25.

Après la lecture de ce tableau, nous voyons que un nombre important d'alimentation générale avec un taux de 61,3 %, en deuxième lieu les supérettes avec un taux de 33,8 %, enfin les super marcher avec un taux de 5 %.

Nous constatons que ces dernières années les supérettes sont en croissance vu leurs importances en cluster (sup) et le poids des alimentations général selon les clusters (S1, S2) est rentable, d'où le rôle de la force de vente de bien cerner ces deux dernières.

1.4. La visite des vendeurs :

Q n°1 : Recevez-vous la visite des vendeurs de Danone?

L'objectif est de savoir le taux de couverture de la force de vente de DDA.

Tableau N°4.4: La réception des visites des vendeurs de DDA.

| nombre de client | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| oui | 80 | 100% |
| non | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : dépouillement de la question n°1.

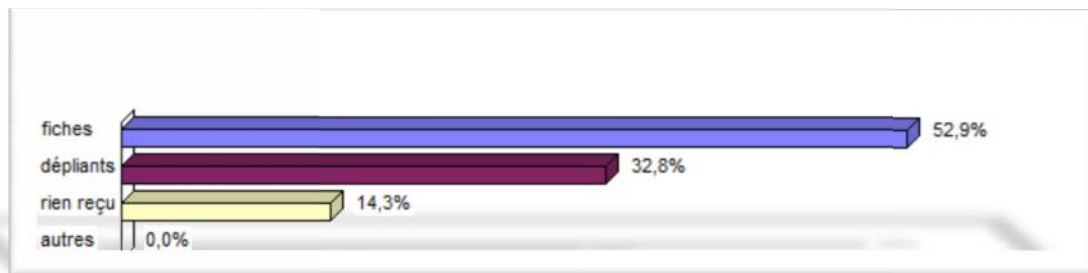
À partir de ce tableau de notre échantillon, les questionner affirme que Danone possède une force de vente itinérante qui couvre toute la wilaya de Bejaia.

1.5. Les éléments offerts par les vendeurs :

Q n° 2 : Lors de la visite des vendeurs de Danone qu'avez- vous reçu de leur part ?

L'objectif de cette question est de déterminer quels sont les moyens utilisé pour communiquer.

Figure N°4.2 : les éléments offerts par les vendeurs.



Source : dépouillement de la question n°2.

D'après cette figure, nous avons remarqué que la FDV de DDA utilise les fiches à 78,8 % et les dépliants à 48,8 % pour mieux convaincre les PDV d'acheter leurs produits.

Nous constatons que la force de vente donne l'importance à ces éléments pour mieux communiquer les produits de Danone pour mieux les attirés, les conquérir, et les fidéliser.

1.6. Les arguments utilisés :

Q n°3 : Quels sont les arguments utilisés par les vendeurs de Danone ?

L'objectif de cette question est de découvrir les arguments utilisés par les vendeurs de DDA, afin d'influencer la décision d'achat des clients intermédiaires vis-à-vis les produits de DDA.

Tableau N°4.5 : Les arguments des vendeurs.

| arguments utilisés | Nb. cit. | Fréq. |
|----------------------------|-----------|-------|
| prix | 39 | 48,8% |
| disponibilité des produits | 42 | 52,5% |
| qualités des produits | 57 | 71,3% |
| autres | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 80 | |

Source : dépouillement de la question n°3.

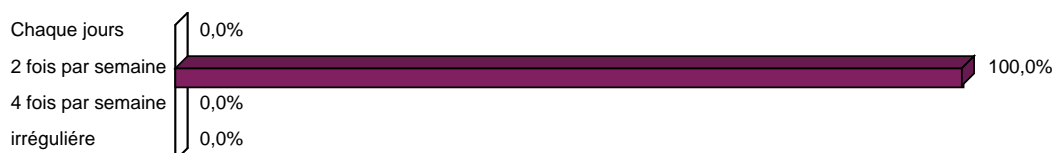
À travers la lecture de ce tableau, nous constatons que les questionnés ont mentionnés que la force de vente utilise à chaque fois le prix, disponibilité et surtout la qualité des produits a des pourcentages de 48,8 %, 52,5 % et 71,3 %.

Nous pouvons déduire à travers cette analyse que la force de vende de DDA utilise comme argument principal la qualité parce que Danone donne beaucoup d'importance au respect des normes de la qualité de ses produits.

1.7. La fréquence des tournées :

Q n°4 : La fréquence des visites des vendeurs de Danone est-elle ?

L'objectif de cette question est de découvrir les fréquences des visites de la force de vente de DDA.

Figure N°4.3 : La fréquence du passage de la force de vente.

Source : dépouillement de la question n°4.

Nous constatons à travers cette figure que l'ensemble de notre échantillon a répandue 2 fois par semaine.

À cet effet, nous avons remarqué que la force de vente visite deux fois par semaine les points de vente, cela se fait selon une organisation par zone et pour mieux la maîtriser, une gestion des tournées a été établie par des responsables afin d'éliminer la contrainte de la DLC et c'est ce qui convient mieux pour les points de vente.

1.9. La durée des visites :

Q5 : Trouvez-vous la durée des visites des vendeurs de Danone est ?

L'objectif de cette question est de savoir combien de tournées font la force de DDA.

Tableau N°4.6 : La durée de visite de la force de vente.

| la durée de visite | Nb. cit. | Fréq. |
|--------------------|-----------|-------------|
| insuffisante | 9 | 11,3% |
| moyenne | 70 | 87,5% |
| exagérée | 1 | 1,3% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : dépouillement de la question n°5.

En regardant ce tableau, nous constatons que 87,5 % des interrogés considèrent que la durée de visites de la force de vente est moyenne. De même, 11,3 % jugent que la durée des visites est insuffisante. Enfin, 1,3 % seulement estiment que la durée est exagérée.

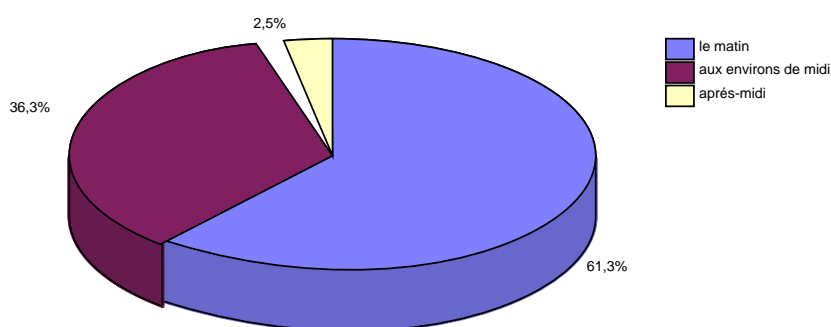
A partir ces résultats, nous pouvons déduire que la plus part sont satisfait de la durée des visites de la force de vente, toutefois certains interrogés la considère insuffisant cela s'explique par le manque d'expérience de certain vendeurs.

1.10. Le moment de visite de la force de vente :

Q n°6 : À quel moment de la journée recevez-vous les vendeurs de Danone ?

L'objectif de cette question est de savoir les moments dans lesquels les intermédiaires (point de vente) reçoivent la force de vente DDA.

Figure N°4.4:Le moment de visite de la force de vente DDA



Source : dépouillement de la question n°6

En analysant cette figure ci-dessus, nous remarquons que 61,3 % des réponses obtenues reçoivent la visite de la force de vente le matin. Plus de 36 % la reçoivent aux environs de midi et 2,5 % du reste des réponses stipule que les visites se font l'après-midi.

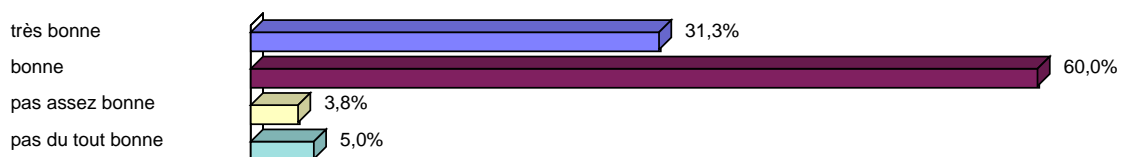
Nous constatons selon les clients questionnés les visites ce font le matin jusqu' aux environs de midi par la force de vente à travers de la wilaya de Bejaia, et cela s'explique que les clients (intermédiaires) considèrent que ces horaires comme le moment idéal.

1.11. Le degré de connaissance des produits :

Q n°7 : À votre avis quel est le niveau de connaissances des vendeurs de Danone sur ses produits ?

L'objectif de cette question est de découvrir la perception des clients (point de vente) vis-à-vis la connaissance de la force de vente DDA.

Figure N°4.5: Le degré de connaissance de la force de vente DDA.



Source : dépouillement de la question n°7.

Avec cette figure nous voyons que 61 % des questionnés sont satisfait de la force de vente et la trouvent bonne, tant dit que les 31 % les qualifiés très bonne, mais certaine minorité de 3 % à 5 % les considères pas assez bonne.

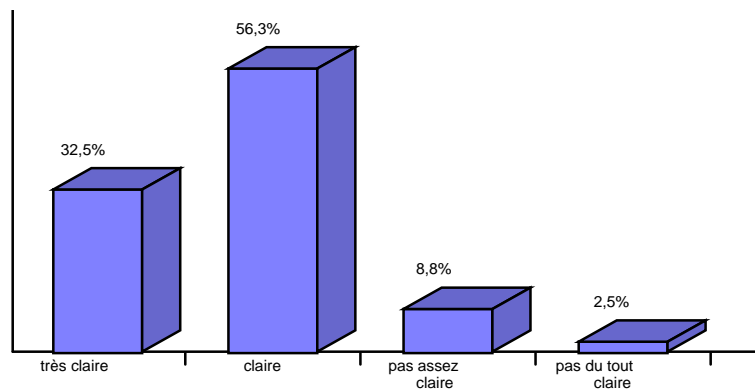
Ces résultats nous mènent à dire que la plus part des vendeurs arrive bien à faire leur tâche est ça à travers les diverses formations sur le terrain et au sein de l'entreprise, tant dit que certain vendeurs n'arrive pas assimilé leurs formations et avoir une bonne mémoire pour retenir les informations concertants les produits et ce qui répercute sur leurs quotidiennes.

1.12. Le degré de transmission de l'information :

Q n°8 : Pensez-vous que les vendeurs de Danone transmis les informations d'une manière ?

L'objectif de cette question est de découvrir la qualification de transmettre l'information de la force de vente DDA.

Figure N°4.6: Le degré de transmission de l'information de la FDV de DDA.



Source : dépouillement de la question n°8.

D'après cette figure nous constatant que de 32 % à 56,3 % de réponse obtenu sont satisfait de la force de vente et transmet bien les informations, par contre de 2 % à 8,8 % jugent que les informations transmises par la force de vente pas assez claire. Pas du tout claire.

Les résultats de la présente question se complètent avec ceux de la question précédente. Ainsi, nous pouvant dire que la plupart des questionnés trouvent la force de vente bonne et connaissent bien leurs produits et transmis bien les informations.

1.13. Les qualités des vendeurs:

Q9 : donnez une note de 1 à 5 sur les qualités des vendeurs concernant?

Tableau N°4.7 : Les qualités des vendeurs :

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|---------------------------|----------|----------|-----------|------------|------------|------------|
| L'esprit de communication | 0 | 0 | 11 | 34 | 35 | 80 |
| l'honnêteté | 0 | 0 | 12 | 38 | 30 | 80 |
| l'organisation | 1 | 1 | 10 | 35 | 33 | 80 |
| la gentillesse | 0 | 0 | 9 | 34 | 37 | 80 |
| l'empathie | 1 | 0 | 8 | 28 | 43 | 80 |
| Ensemble | 2 | 1 | 50 | 169 | 178 | 400 |

Source : dépouillement de la question n°9, 10, 11, 12, 13.

D'après la lecture de ce tableau, nous constatons que 42 % à 43 % des répondants ont jugés que les vendeurs de la force de vente ont un très bon esprit de communication, 11 % en jugés qu'ils sont normal.

Selon notre échantillon et la lecture de ce tableau, les interrogés affirment que 37 % à 47 % sont honnêtes, et 15 % n'ont pas de problème d'honnêteté avec les vendeurs.

Nous constatons que la force de vente de DDA n'a pas de problème d'honnêteté et ce dernier est l'une des qualités d'un bon vendeur. Et c'est important d'avoir cette attitude pour mieux nouer des relations avec ces clients (PDV).

Selon cette figure nous distinguons que 41 % sont très organisés, et 43,8 % sont organisés, tant dit qu'il y a une minorité de 1,3 % qui affirme qu'ils ne sont pas organisés.

Ceci permet de déduire que la force de vente DDA est organisée grâce à une gestion du temps et à la planification des tournées afin de mieux s'adapter aux besoins de leurs clients(PDV).

Nous constatons à travers ce tableau que 53 % et 35 % des vendeurs ont de l'empathie, et 10 % qui obtiennent une note de 3 selon le barème de notre questionnaire. Cette analyse nous permet de dire que la force de vente de DDA ont les qualités d'un bon vendeur, est sont compréhensible.

1.14. La possession de la force de vente du fichier client :

Q n°14 : Les vendeurs de Danone ont-ils un fichier vous concernant ?

L'objectif de cette question est de vérifier c'est la force de vente DDA ont un fichier client leur permettant d'avoir une bonne organisation et une bonne gestion des visites.

Tableau N°4.8 : La possession de la force de vente du fichier client.

| fiche client | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| oui | 17 | 21,3% |
| non | 63 | 78,8% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : dépouillement de la question n°14.

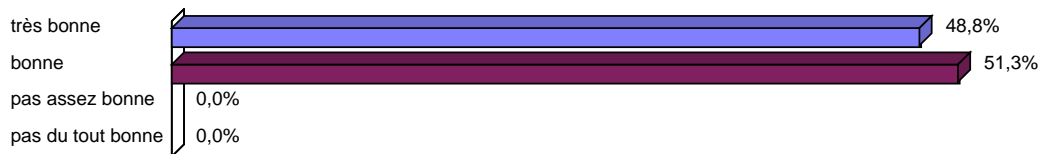
À partir de ces résultats, nous constatons que la plut part des interrogés 78,8 % ont mentionnés que la force de vente ont pas un fichier client les concernant, et que 21 % nous affirme le contraire.

Ceci nous permet de déduire que force de vente ne sont peut-être pas assez organisés et ce, malgré que ces vendeurs sont tenus d'avoir un fichier clients concernant, et malgré le contrôle régulier des superviseurs.

1.15. La nature de la relation de la force de vente avec leurs clients :

Q n°15 : Quelle est la nature de votre relation avec les vendeurs de Danone ?

L'objectif de cette question est de découvrir la nature de la relation de la force de vente avec leur client.

Figure N°4.7 : La nature de la relation de la force de vente avec leurs clients

Source : dépouillement de la question n°15.

D'après cette figure, nous permet de dire que 48,8 % des clients ont une très bonne relation avec la force de vente et la qualifier de très bonne. 51,2 % juge que leurs relations avec la force de vente sont bonnes. Par contre, aucun n'a mentionné pas assez bonne et pas du tout bonne.

À cet effet la force de vente a de très bonne relation avec les intérimaires (PDV), cela dû a la sélection des vendeurs en se basant sur les qualités d'un vendeur, et à travers leurs expériences sur le terrain.

1.16. Le niveau d'acceptation des PDV du merchandising dans leurs clusters :

Q n°16 : Acceptez-vous que les vendeurs de Danone placent leurs produits dans votre réfrigérateur ?

Cette question nous permettra de découvrir si les vendeurs de Danone s'exécutent en matière de merchandising au sein des PDV.

Tableau N° 4.9 : Le niveau d'acceptation des PDV du merchandising dans leurs clusters

| merchandising | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| oui | 22 | 27,5% |
| non | 58 | 72,5% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : Dépouillement de la question n° 16.

À la lecture de ce tableau, nous constatons sur l'ensemble des PDV visités que seulement 27.5 % acceptent que les vendeurs de Danone placent leurs produits dans leurs clusters, tant dit que la majorité avec un taux de 72.5 % n'accepte pas.

D'après les réponses des questionnés, on constate que la politique de Danone en terme de merchandising n'est pas appliquée. Vu que le refus de certains clients intermédiaires (PDV) est dû à ce que les clusters (Frigo) sont petits et que c'est eux qui connaissent l'emplacement des différents produits existant dans le rayon à travers l'expérience, aussi les vendeurs de

Danone ne donnent pas une contrepartie pour la réservation du linéaire, et que les PDV n'ont pas de réfrigérateurs spécialement réservés pour Danone pour qu'ils aient la liberté de faire du merchandising. Mais selon les autres PDV nous constatons que les vendeurs sont les mieux placés pour réalisés se travaille dans le but de faire une bonne présentation du rayon.

1.17. Le degré de satisfaction des clients intermédiaires sur le merchandising des vendeurs :

Q n°17 : Si oui, êtes-vous content de leur présentation ?

Cette question nous permettra de constater la maîtrise des vendeurs en matière de merchandising.

Tableau N° 4.10 : Le degré de satisfaction des clients intermédiaires sur le merchandising des vendeurs

| satisfaction du merchandising | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Non réponse | 58 | 72,5% |
| Pas du tout satisfait | 0 | 0,0% |
| Plutôt pas satisfait | 8 | 10,0% |
| Plutôt satisfait | 14 | 17,5% |
| Tout à fait satisfait | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Moyenne = 2,64 Ecart-type = 0,49

Source : Dépouillement de la question n° 17.

Nous constatons que 17,5 % des clients intermédiaires sont plutôt satisfaits du travail fourni par les vendeurs de Danone, et que 10 % ne sont pas satisfaits.

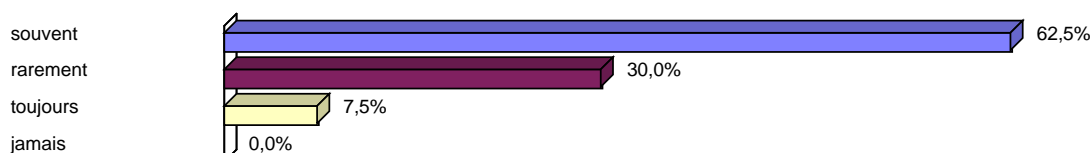
Ce qui fait que les vendeurs de Danone arrivent à émettre les produits dans les rayons d'une façon organisée et attractive selon le blog bleu/vert qui permet d'attirer les consommateurs et cela s'explique par l'initiative des vendeurs à travers les formations fournies. Malgré que la totalité n'ont pas donné la chance a ses vendeurs d'appliquer leurs savoir-faire, mais ces derniers manquent d'exécution en terme de merchandising et d'autre blocage comme donner par DDA des clusters aux PDV afin que de faciliter la réalisation du merchandising aux vendeurs.

1.18. Le degré de satisfaction des clients selon les commandes :

Q n°18 : La commande demandée aux vendeurs de Danone est-elle satisfaisante ?

Le but de cette question est de déterminer si les vendeurs arrivent à communiquer à l'entreprise sur les produits les plus demandés, aussi de voir si les vendeurs essaient de satisfaire les PDV selon leurs besoins.

Figure N° 4.9: Le degré de satisfaction des clients selon la commande demandée



Source : Dépouillement de la question N° 18.

En lisant cette figure, nous constatons que plus de 62 % des réponses obtenus que la demande demandée aux vendeurs de Danone est souvent réalisée, et que 30 % est rarement satisfaisante et seulement 7 % de la totalité ne sont toujours pas satisfait.

À travers ses constatations, nous pouvons déduire que les vendeurs vendent toutes la gamme a ses PDV, mais dés fois ça arrive à ce que certains produits sont en manquant, qui est dû aux problèmes de la chaine de production au sein de DDA ou un manque en terme d'arôme de certains produits, comme DANA O et Activia bouteille qui sont presque en manquant.

Mais les vendeurs essaient par tous les moyens de livrer toute la gamme aux PDV qui ont un poids important selon leurs clusters (sup et Self 2).

1.19. Le taux de réclamations des PDV :

Q n°19 : Avez-vous déjà rencontré des problèmes avec les vendeurs de Danone ?

Cette question est posée dans le but de voir si les vendeurs sont d'un caractère à s'intégrer avec les clients intermédiaires.

Tableau N°4.11: Le taux de réclamation

| réclamation | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| oui | 4 | 5,0% |
| non | 76 | 95,0% |
| TOTAL OBS. | 80 | 100% |

Source : Dépouillement de la question N° 19.

En lisant ce tableau, nous déduisons que seulement 5 % des PDV ont eu des problèmes avec les vendeurs de DDA, mais la majorité avec un taux de 95 % n'ont pas eu de problèmes avec ces derniers.

Ce qui fait que les vendeurs de DDA sont des gens respectueux qui exercent leurs travaux d'une manière formelle, ponctuelle et logique, ce choix est fait pendant la phase de recrutement, dont-ils ont pu détecter les qualités et attitudes de ces derniers.

Ce qui a contribué à ce que les PDV ont de bonnes relations avec ses vendeurs.

1.20. Les problèmes rencontrés avec les vendeurs de DDA :

Q n°20 : Si oui, lesquels ?

Nous avons posé cette question ouverte dans le but de connaître les problèmes rencontrés avec la force de vente de DDA.

Comme on a vu que seulement 5 % de l'échantillon qui ont des problèmes, cela est dû :

- Erreur de calcul dans les caisses ;
- manque de produits dans les caisses ;
- ne communiquent pas la DLC lorsque le produit ne lui reste pas beaucoup à vivre ;
- Erreur dans la facture.

1.21. Les recommandations aux vendeurs :

Q n°21 : Quelles sont les propositions que vous pouvez fournir aux vendeurs de Danone afin de les améliorer ?

Nous avons posé cette question ouverte dans le but de connaître les propositions des clients intermédiaires sur la force de vente de DDA, et ce, en leur donnant le libre choix de s'exprimer d'une façon ouverte.

Vu que la plupart des questionnés n'ont pas répondu à cette question, donc on pas pu déduire plein de recommandations. Mais ça n'empêche pas que certains d'entre eux nous ont proposé certaines comme :

- Les vendeurs de DDA doivent améliorer leurs techniques de vente adoptées ;
- Ils doivent avoir un fichier client ;
- Porter des tenus comportant le logos de Danone ;
- Avoir un code client ;
- Chercher derrière la cause de mévente auprès des PDV.

Conclusion :

L'analyse du tri à plat nous a permis d'étudier les réponses une par une et donner ainsi des éclaircissements et des explications concernant chaque élément du questionnaire, ainsi répondre à l'une des hypothèses posées.

Section 3 : la contribution de la force de vente aux développements des ventes

Pour pouvoir évaluer la contribution de la force de vente dans le développement des ventes, nous allons analyser certains indicateurs qui nous permettront de savoir si la bonne gestion de DDA a une influence sur le volume des ventes. C'est ce qu'on va détailler dans cette section.

1. Évaluation du chiffre d'affaires de l'entreprise DDA :

Les objectifs fixés par la direction générale sont à long terme et leurs réalisations se font par la mobilisation des différents services de l'entreprise.

Le service commercial est considéré comme l'un des services qui contribuent majoritairement à la réalisation de ses objectifs avec l'effort de son équipe de vente.

Ce qui fait que DDA a conclu un contrat d'exclusivité avec le distributeur SNC ADALIA qui lui permet de réaliser ses objectifs d'une manière rentable. Mais avec le manque d'information on n'a pas pu avoir les données de l'ancien distributeur pour pouvoir faire une comparaison avec ces derniers.

Voici un tableau récapitulatif de l'évolution du chiffre d'affaires annuel de DDA.

Tableau N° 4. 17 : L'évolution du chiffre d'affaires de DDA

| Année | Chiffre d'affaires |
|-------|--------------------|
| 2012 | 16275000000 |
| 2013 | 16895000000 |
| 2014 | 18135000000 |
| 2015 | 17670000000 |

Source : Document interne à DDA.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le chiffre d'affaires entre 2012 et 2014 est en évolution. Cette augmentation est due à ce que DDA travail avec les distributeurs exclusifs. Ces derniers ont une force de vente bien organisée et gérée par les superviseurs et les chefs de zone de DDA qui fixent les différents objectifs bien définis par la hiérarchie à atteindre chaque mois.

Et pour arriver à réaliser ces objectifs, DDA met à leurs dispositions des moyens, des formations sur les techniques de vente, gestion du temps dans le but de mieux les préparer sur le terrain. Mais en 2015, nous avons remarqué une baisse sur le chiffre d'affaires, cela s'explique par le laisser-aller des opérateurs concernant les pannes répétitives de certaines machines. Ces dernières provoquent une rupture des stocks qui engage des valeurs et des pertes importantes sur le CA annuel de l'entreprise³.

2. L'évolution du chiffre d'affaires réalisées par la force de vente zone Bejaia :

Tableau N°4.18 : l'évolution du CA réalisé par la FDV zone Bejaia.

| | Unité : DA | | | |
|---------------------|------------|----------|----------|----------|
| | janvier | Février | mars | Avril |
| entrée 2013 | 36315000 | 24840000 | 40635000 | 41850000 |
| entrée 2014 | 17955000 | 23085000 | 28755000 | 36315000 |
| entrée 2015 | 44955000 | 44685000 | 49140000 | 51435000 |
| entrée 2016 | 54000000 | 50355000 | 58185000 | 58320000 |
| entrée 2014 VS 2013 | -50% | -7% | -29% | -13% |
| entrée 2015 VS 2014 | 149% | 94% | 71% | 42% |
| entrée 2015 VS 2016 | 20% | 13% | 18% | 13% |
| Sorite 2013 | 29140000 | 19995000 | 32705000 | 33635000 |
| Sortie 2014 | 20615000 | 26505000 | 33015000 | 41695000 |
| Sortie2015 | 48980000 | 49755000 | 55800000 | 58125000 |
| Sortie 2016 | 57350000 | 54250000 | 6215500 | 63240000 |
| Sortie 2014 VS 2013 | -29% | 33% | 1% | 24% |
| Sortie 2015 VS 2014 | 138% | 88% | 69% | 39% |

³ D'après l'entretien avec le responsable Mr. ADOUANE Riad de chef de zone.

| | | | | |
|---------------------|-----|----|-----|----|
| Sortie 2016 VS 2015 | 17% | 9% | 11% | 9% |
|---------------------|-----|----|-----|----|

Source : Document interne à DDA.

Le tableau ci-dessus, résume les différentes entrées et sorties en valeur de la force de vente zone Bejaia, dont une évolution d'une année à un autre est remarquable. Cela s'explique par les raisons suivantes :

➤ **2014 VS 2013 :**

Nous remarquons pendant cette période une baisse sur les entrées 2014 par rapport à 2013, cela est dû aux difficultés de l'ancien distributeur qui n'arrive pas à régulariser ses factures envers DDA, ce dernier a une influence sur le volume des entrées, mais si nous les comparons avec les sorties, nous trouvons que l'ancienne force de vente n'arrive pas à vendre la totalité des entrées à cause du manque de formation et d'expérience sur terrain de certains vendeurs et de professionnalisme, aussi le turne over a une influence sur les relations avec les intermédiaires.

Manque de hiérarchie et mauvaise gestion des tournées a causé des problèmes avec les intermédiaires(PDV), et le refus de ces derniers de travaillés avec eux a causé la faillite de ce distributeur qui n'arrive pas à ça quitté de ces charges.

➤ **2015 VS 2014**

À travers l'analyse de ce tableau, nous déduisons une nette évolution sur les entrées et les sorties, ce phénomène s'explique par l'arrivée du nouveau distributeur exclusif qui a réussi à s'installer, gagné en couverture et la confiance des intermédiaires, à travers leurs expériences en matière de gestion et d'organisation de la force de vente. Ce dernier se caractérise par les bonnes qualités du vendeur, et l'image positive qui circule par la nouvelle équipe de la FDV.

La force de vente fait de la prospection et elle utilise les formations acquises comme les techniques de vente faite par DDA pour améliorer les ventes et à atteindre les objectifs fixés par le superviseur et le chef de région.

Aussi l'une des tâches de cette force de vente et de participer à la remonter de l'information pour être plus près dès les clients et mieux des satisfaites.

L'intervention du superviseur sur le terrain pour assurer les bonnes qualités du vendeur. Et évaluent les vendeurs selon des critères bien définis et selon les objectifs.

L'animation et la stimulation jouent un rôle dans la force de vente pour améliorer le volume des ventes.

➤ 2016 VS 2015

À partir de l'analyse précédente, et le rapport de l'année 2016 VS 2015 nous constatons que la force de vente est en constante évolution, et le chiffre d'affaires est toujours en augmentations ce qui nous permet de déduire que la force de vente joue un rôle sur le développement du chiffre d'affaires.

3. La fixation des objectifs par vendeur :

Les objectifs sont fixés par les actionnaires de DDA, dont ils les cascotent aux différents niveaux hiérarchiques, et que chaque responsable a une méthode autonome de répartir ses objectifs pour qu'elles soient atteintes.

Voici un cas réalisé par nous même, dans le but d'expliquer comment la force de vente contribue-t-elle au développement du chiffre d'affaires.

À ce stade, on va se focaliser sur les réalisations du CA d'un vendeur qui se résume par les étapes suivantes :

Des différents objectifs sont fixés chaque mois à atteindre par la force de vente comme le cas du mois de Mai 2016 de la zone Bejaia:

Figure N°4.9 : objectif mois de mai 2016.



Source : document interne à l'entreprise SNC ADALIA.

L'objectif du mois est de vendre 255 Tonnes par l'ensemble de la force de vente. Pour trouver les quantités à vendre par chaque vendeur on se base sur l'équation suivante :

$$\text{Quantité/vendeur/jour} = \frac{\text{objectifs fixé par mois}}{\text{le nombre de vendeurs} \times \text{le nombre jours de travail de la FDV}}$$

-Les réalisations par jours : $255 / 8 * 26 = 1,23$ Tonnes/vendeur/Jour.

-Par Kilogramme (Kg) : $1,23 * 1000 = 1230$ kg/vendeur/jour.

-Par nombre de caisses :

(Une caisse = 8.8 kg) ⁴

$1230 / 8.8 = 140$ caisses/vendeur/jour.

Nous constatons que les vendeurs ont des quotas à réaliser chaque jour pour arriver à atteindre l'un des objectifs du mois, les vendeurs de DDA utilisent leurs expériences, les techniques de vente et prospection, pour les réaliser. Voici une figure qui justifié que les vendeurs arrivent à atteindre leurs objectifs. (Voir annexe N°08).

4. évaluation de la force de vente par les indicateurs de performance :

Tableau N°4.19 : Les indicateurs clés de performance.

| | | | | | |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Taux de Couverture 2013 | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| Taux de Couverture 2014 | 60% | 60% | 60% | 75% | 64% |
| Taux de Couverture 15 | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| Taux de Couverture 16 | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% |
| Taux de Couv 2014 Vs 2013 | -33% | 33% | 33% | -17% | -29% |
| Taux de Couv 2015 VS 2014 | 50% | 50% | 50% | 20% | 41% |
| Taux de Couv 2015 VS 2013 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Taux de Couv 2016 VS 2015 | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| Taux de Succès 2013 | 58% | 58% | 58% | 63% | 59% |
| Taux de Succès 2014 | 63% | 63% | 68% | 68% | 66% |
| Taux de Succès 2015 | 77% | 77% | 78% | 81% | 78% |
| Taux de Succès 2016 | 81% | 81% | 80% | 81% | 81% |
| Taux de Succès 2014 Vs 2013 | 9% | 9% | 17% | 8% | 11% |
| Taux de Succès 2015 Vs 2014 | 22% | 22% | 15% | 19% | 19% |
| Taux de Succès 2015 Vs 2013 | 33% | 33% | 34% | 29% | 32% |
| Taux de Succès 2016 Vs 2015 | 5% | 5% | 3% | 0% | 23% |

⁴Document interne à DDA délivré par le responsable.

| | | | | | |
|-------------------------|------|------|------|------|-----|
| Nombre Camions 2013 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Nombre Camions 2014 | 8 | 8 | 8 | 14 | 10 |
| Nombre Camions 2015 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Nombre Camions 2016 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| DROPE SIZE 2013 | 2,3 | 1,6 | 2,6 | 2,7 | 2,3 |
| DROPE SIZE 2014 | 1,66 | 2,13 | 2,65 | 3,35 | 2,4 |
| DROPE SIZE 2015 | 3,2 | 3,0 | 3,5 | 3,7 | 3,3 |
| DROPE SIZE 2016 | 4,2 | 4,0 | 4,7 | 4,7 | 4,4 |
| DROPE SIZE 2014 Vs 2013 | -29% | 33% | 1% | 24% | 6% |
| DROPE SIZE 2015 Vs 2014 | 92% | 41% | 31% | 10% | 36% |
| DROPE SIZE 2015 Vs 2013 | 36% | 87% | 33% | 36% | 44% |
| DROPE SIZE 2016 Vs 2015 | 32% | 33% | 35% | 28% | 80% |

Source : Document interne a DDA.

Après la lecture de ce tableau, nous remarquons qu'il y a une diminution de -17% à -33% en 2014 par rapport à 2013 dans le taux de couverture, cela dû au fait qu'il y a un manque de camions et la mauvaise gestion des tournées, ce dernier a un effet négatif sur la maîtrise de la zone géographique, ce qui répercute sur le taux de succès des vendeurs. En effet le manque d'expérience des vendeurs, d'organisation, le sérieux ont des conséquences sur le drop size. Dans le premier mois, le résultat est négatif cela est dû à la solvabilité de l'ancien distributeur et le manque de structure ce qui ne l'ai pas aidée à résister.

À l'arrivée du nouveau distributeur nous remarquons le rapport de l'année 2015 vs 2014 qu'il y a une augmentation du niveau de couverture à 50% cela peut s'expliquer par une augmentation du nombre de camions de 8 à 14 camions d'où l'importance d'avoir les moyens matériels pour couvrir cette zone, cette augmentation a un effet positif sur les taux de succès grâce à l'expérience passée du distributeur et sa structure organisée. Avec une force de vente bien équipée basée sur les bonnes qualités du vendeur et le niveau de formation effectuer par Danone et leurs expériences passées sur le terrain, nous déduisons que la formation, la structure, l'organisation sont des éléments importants dans la gestion de la force de vente.

À travers l'analyse de ce tableau, nous constatons qu'en 2016 le taux de couverture est arrivé à un taux élevé de 98% à celle de 2015 de 90% cela s'explique par le nombre important de camions, et pour permettre à la force de vente de faire bien ça tâche telle que la prospection, faire des tournées et gagné en nombre de points de vente, ce climat répercute sur

le taux de succès d'où la force de vente arrive à vendre plus, nous pouvons expliquer tout ça par la bonne relation existante avec les clients intermédiaires (PDV), la bonne organisation, le bon choix de l'équipe de vente et la satisfaction des PDV, grâce aux vendeurs qui sont bien formés sur les techniques de vente et de communication, bien motivés par leur responsable et l'utilisation de leurs expériences acquises sur le terrain pour mieux détecter et comprendre les différentes attitudes des clients intermédiaires, aussi avec les visites régulières chez le PDV ont pu augmenter leur drop size et le volume des ventes. Ce qui ramène à dire que le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise se réalise grâce à la mobilisation et la compétence de la force de vente qui s'exerce sur le terrain, qui est en contact direct avec les clients (PDV).

Conclusion

D'après les résultats obtenus à travers l'analyse du questionnaire et l'entretien avec le responsable de chef de zone, et les superviseurs, les hypothèses sont confirmées.

Nous pouvons déduire que la force de vente est l'un des éléments essentiels à prendre en considération vu qu'elle est l'un des aspects qui permettent le développement des ventes.

Conclusion Générale

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

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

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

Pour cela, nous avons procédé à une étude empirique auprès des clients intermédiaires (PDV) au niveau de la zone Bejaia, afin de mettre en rapport les résultats réels avec l'hypothèse suggérée. En effet, l'hypothèse n° 2 et n° 3 sont confirmées et cela en répondant aux questions n° 07 et n° 15 et aussi aux autres questions et que les vendeurs de DDA ont une influence sur le développement du volume des ventes à travers la bonne relation qui noue avec les PDV et qui les rends fidèles.

Aussi, nous nous sommes basés sur des entretiens (guides d'entretien) conduits auprès du chef de région et superviseurs et nous avons aussi eu recours aux différents documents internes de l'entreprise. Ce qui nous a aidés à confirmer notre première hypothèse, et que les efforts fournis par la force de vente dans la réalisation de leurs objectifs, la bonne organisation en termes de tournées et de temps, le bon choix des vendeurs a permis à DDA d'avoir une couverture importante, ce qui lui a déduit à avoir des retours positifs sur l'efficacité de leurs travaux. Ce qui montre que DDA a une force de vente performante qui lui permet de voir un développement de ses chiffres d'affaires.

Mais à travers notre étude on a constaté quelques manquent au sein de DDA, malgré la bonne gestion de la force de vente et que l'importance qu'elle lui procure. Nous les déduisant comme des recommandations :

- Faire participer les vendeurs dans la fixation des objectifs pour qu'ils se sentent valorisés et motivés, ce qui contribuera favorablement à la performance de l'entreprise.
- Calculer la taille de la force de vente à partir des méthodes statistiques pour obtenir le nombre optimal de l'équipe de la FDV.
- Mettre en place une politique de formation, en s'appuyant sur les évaluations opérées et les besoins recensés, qui permettra d'établir un programme un programme de formation répondant aux impératifs de la FDV.
- Donner des réfrigérateurs aux différents PDV qui ont un poids de clusters important, pour laisser la chance aux vendeurs d'émettre leurs produits par leurs propres, mais et faire un bon merchandising.
- Mettre une fiche client pour chaque client intermédiaire, pour pouvoir détecter les meilleurs et trouver d'une manière rapide une solution aux problèmes.
- Généralisation du projet RTM sur l'ensemble du territoire national, afin d'optimiser les coûts.
- Augmenter la capacité de production pour diminuer les ruptures de stock.

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

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

Bibliographie

Ouvrage :

- CHABANI (S) et OUACHERINE (H), « *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », TALEB impression, 1ere édition, 2013.
- CHARON (G), HERMEL (L) : « *La vente, la nouvelle donne des forces de vente* », Ed. Economica, Paris, 2002.
- CHIROUZE (Y) : « *Le marketing* », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989.
- CHIROUZE (Y), « *Le marketing, études et stratégies* », éd. Ellipses, Paris, 2003.
- DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2^{ème} édition, Alger, 2004.
- HAMON©, LEZEN (P) et TOULAL (A) : « *gestion et management de la force de vente* », édition DUNOD, 3^{ème} édition, paris, 2002.
- JUËT (R) : « *La boîte à outil du manager* », édition Dunod, 2^{ème} édition.
- KOTLER (P), DUBOIS(B) : « *Marketing management* », 10^{ème} édition, PUBLI-UNIO, paris, 2000.
- LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « *Mercator* », DALLOZ, 7^{ème} édition, 2013.
- LEROUX Eric : « *Mangement des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* », Magnard – Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, octobre 2014.
- LEZEN (P) et TOULAL (A) : « *force de vente* », édition DUNOD, paris, 1999.
- MACQUIN (Anne) : « *Vendre stratégie, hommes, négociation* », édition Publiunion, Paris, 1998.
- MEIRO (O), « *dico du manger* », édition Dunod, 2009.
- SEKIOU .L, « *gestion du personnel* », Edition d'organisation, paris, 1986.
- ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011.
- LAMBIN Jean-Jacques, « *La recherche marketing* », éd. McGraw Hill, Paris, 1990.

Sites internet :

- <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes> Consulté le : (25/04/2015 à 11:58).
- <http://www.ons.dz/-Demographie-.html> Consulté le : (26/04/2016 à 18 :35).
- <http://www.lemoci.com/fiche-pays/algerie/> Consulté le : (26/04/2016 à 19 :05).
- <http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-de-ventes.html#Tup1ZdxiaG7If1A6.99>, consulté le (28/04/16 à 17 :41).
- <http://www.manager-go.com/vente/secteurs-de-vente.htm> (23:58)

Annexes

Liste des Annexes :

| N ° | Annexes |
|------------|---|
| 01 | Questionnaire |
| 02 | Guide d'entretien |
| 03 | Les infrastructures de DDA |
| 04 | L'organigramme de DDA |
| 05 | Activités des différentes directions |
| 06 | L'équipe de la FDV zone Bejaia |
| 07 | Fiche de vente réalisée par les vendeurs chaque jour |
| 08 | Réalisations vendeurs mai 2016 |
| 09 | Meilleur vendeur du mois |
| 10 | Indicateurs clés de performance |

Annexe n°1 : Questionnaire :

Annexe n°2 : Guide d'entretien sur la force de vente de DDA :

- La distribution est – elle assurée par DDA ?
- Quels sont les différents circuits de distribution de DDA ?
- Quels sont les différents clients de DDA ?
- Quels sont les objectifs fixés à la force de vente ?
- Qui sont les acteurs de la force de vente de DDA ?
- Quels sont les tâches attribuées à chacun des acteurs ?
- Comment structurez-vous votre force de vente ?
- Quels le types de votre force de vente ?
- Quels est le statut de la force de vente ?
- Quels est la taille de votre force de vente ? et comment est –elle déterminée ?
- Quels sont les critères utilisés pour procéder au découpage des secteurs de DDA ?
- Comment la force de vente gère-t-elle son temps ?
- Comment sont organisées les tournées ?
- Comment le recrutement des vendeurs se fait-il au sein de votre entreprise ?
- Quel est le système de rémunération appliqué ?
- Quels sont les principales techniques de motivation que vous utilisez ?
- La formation de la force de vente occupe- t –elle une place importante dans l'entreprise ?
- Comment est organisée la formation ?
- Qui se charge de la réalisation de la formation ?
- Y'a –t- il une remonté d'information et l'écoute des vendeurs ?
- Comment sont contrôlés les vendeurs ?
- Quels sont les indicateurs de mesure que vous prenez en considération ?
- Voyez-vous une augmentation sur le volume des ventes ?
- Si c'est oui, quel est la cause de cette augmentation ? est –elle vraiment due à la force de vente ?
- Y'a-t-il une satisfaction de vos clients auprès de votre force de vente ?

Source : Réalisé par nos soins.

Annexe n° 3: Les infrastructures de DDA:

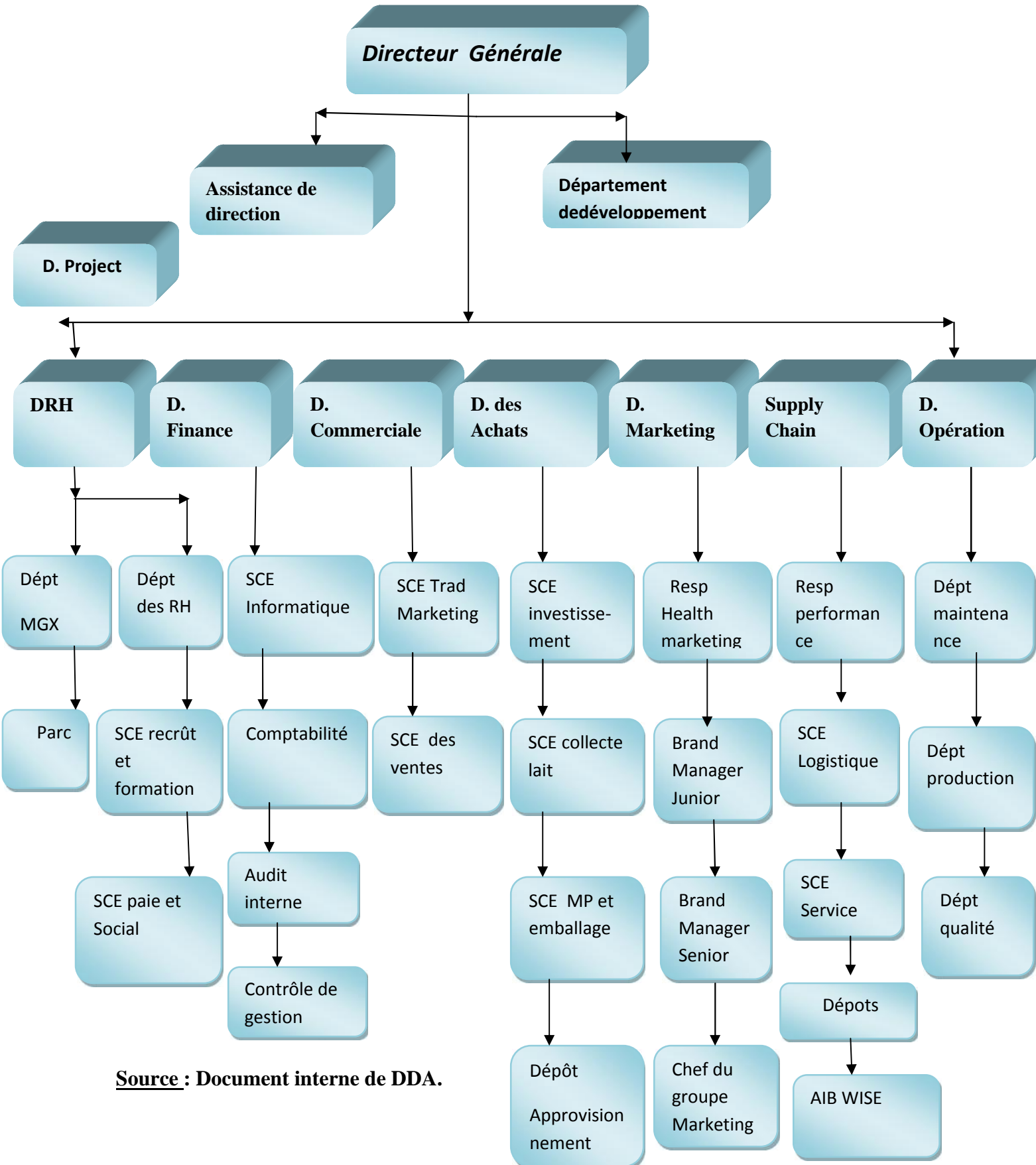
Danone Djurdjura Algérie est une entreprise industrielle spécialisée dans le secteur des produits laitiers frais (PLF). Sa superficie est estimée à 340 000 m² et contient plus de 900 travailleurs dont 600 travaillent à Akbou. Son capital social est de 2 700 000 000 DA.

Son usine dispose des machines suivantes :

- 04 machines de production du yaourt ferme (étuvé ou traditionnel) dont 02 d'une capacité de 20 000 pots/heure chacune. Et les autres sont d'une capacité de 43 000 pots/heure pour l'une et de 36 000 pots/heure pour l'autre.
- 02 machines de production de crème dessert (Danette), d'une capacité de 12000pots/heure chacune.
- 01 machine de production du yaourt brassé (Fruix) d'une capacité de 38 000 pots/heure.
- 02 machines de fromage frais (Danino) d'une capacité de 14 tonnes par jour.
- 01 machine de production du yaourt brassé liquide (Dan' up) d'une capacité de 25 tonnes/jours soit 8 500 bouteilles/heure.
- 01 machine de production de jus lacté (Danao) d'une capacité de 12 tonnes/jour.

Source : Document interne à DDA.

Annexe n° 4 : L'organigramme de l'entreprise DDA



Annexe n°5: Activités des différentes directions

1. La direction générale :

Son siège se trouve à Alger, le directeur général veille à la gestion optimale de ses ressources et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration.

2. Direction des ressources humaines : Elle est chargée de :

- L'établissement de la paye.
- Le suivi des indicateurs de performance du personnel (taux d'absentéisme, nombre d'accidents de travail, efficacité au travail, nombre d'heures de travailetc.).
- La gestion administrative du personnel.
- Le recrutement de nouveaux salariés.
- La formation et développement des compétences.
- La rémunération des managers.
- La communication interne (pointage, heures supplémentaires, absences....etc.).
- La responsabilité sociale et sociétale (aides, parrainages).

3. Direction SSD (supplier sourcing development):

Cette direction se compose d'un service collecte lait et d'un service achat.

❖ Service Collecte lait :

- Il se charge de l'affectation des professionnels de l'élevage vers les lieux de collecte ou ces derniers accompagnent les éleveurs au quotidien dans le développement de leur exploitation.
- Il assure les bonnes conditions de collecte du lait cru.
- Il offre des aides aux éleveurs pour encourager le développement de la production laitière de qualité.

❖ Service Achat :

Le service achat s'occupe des lancements des commandes de matières premières, d'investissement et de services auprès des fournisseurs. Parmi les matières premières achetées on cite :

- Le lait cru
- La poudre de lait : deux types de poudres de lait sont utilisées dont la teneur en matières grasses est de 26% au minimum pour l'une et de 0.5% au maximum pour l'autre. Elles sont stockées dans des sacs de 25 Kg.

- Le sucre : deux types de sucre sont utilisés : saccharose et lactose.
- Les arômes : Les arômes qui sont souvent utilisés sont : fraise, framboise, banane, cerise, pêche, abricot, fruits des bois.
- Les ferments lactiques : les ferments sont des microorganismes ayant la capacité de fermenter les glucides en produisant de l'acide lactique. Ils sont conservés dans des congélateurs à -45°C.
- Matière grasse : stockée à une température ne dépassant pas 20°C.
- Les agents texturants : ce terme regroupe les épaississants, les émulsifiants et les gélifiants.
- L'eau : il provient de trois forages dont deux à quelques mètres de l'usine et l'autre à 6 km (à Ighzer Amokrane). Avant son utilisation, l'eau passe par plusieurs étapes de traitement.

4. Direction industrielle :

La direction industrielle de DDA est chargée d'assurer tout ce qui est production, maintenance, performance, sécurité au travail.

❖ La production :

DDA produit deux types de yaourt : le yaourt ferme (étuvé ou traditionnel) dont la fermentation se fait dans les pots après le conditionnement, et le yaourt brassé dont la fermentation se fait dans des tanks avant le conditionnement.

❖ La maintenance :

Il s'agit de l'entretien des équipements (entretien curatif et préventif) en vue d'assurer une disponibilité opérationnelle maximale des moyens de production. Il est question également de l'installation des nouveaux équipements.

❖ La performance :

Pour maintenir son niveau de performance. DDA utilise les méthodes suivantes :

DaMa Way (Danone manufacturing way): permet le suivi des flux produit et personnels ; *Cute (capacity utilization time effeincy)* : il permet de mesurer la performance dans toutes les unités de l'usine ; *Perte* : permet de comptabiliser les différentes pertes (lait, emballage, ingrédients...etc.),

❖ Hygiène et sécurité :

Le projet « WISE » actuellement déployé à Danone Djurdjura s'inscrit dans démarche globale de protection de tous les employés au travers de comportements et de bonnes pratiques, formalisées par des règles communes. Des passages piétons à l'intérieur de l'usine, des règles de sécurité propre à la conduite des chariots, respect des tenues de travail (combinaisons,

bouchons d'oreilles, lunettes de protection, gans, chaussures de sécurité) sont autant de règles à respecter pour atteindre une ambition ; celle du « 0 accident ».

5. Direction commerciale :

La direction commerciale de DDA est sise à Alger, elle se compose de deux grands pôles :

Le pole développement commercial.

Le pole opérationnel.

❖ Le pole développement commercial :

L'équipe du développement commercial dans son ensemble a pour mission de développer le business par des actions de promotion destinées aux clients directs et indirects (grossiste) dans le but de booster les ventes. Ainsi, elle assure la coordination entre le commercial, le marketing et la Supply Chain. On retrouve dans le pole développement commercial :

Trade marketing manager ;

L'assistante Trade Marketing ;

L'analyste des ventes ;

Le RTM (route to market) Manager ;

sales and Distribution développement Manager ;

❖ Le pole opérationnel :

Si l'équipe du développement commerciale est le maître des animations sur les points de vente, l'équipe du pole opérationnel est le maître du terrain. L'équipe opérationnelle est composée de :

Le Key Account Manager ; Les chefs de régions ;

Le manager de la distribution directe ; Le chef de zone ;

Le chef de zone indirecte ; Le chef de zone directe ;

Les vendeurs ; Le marchandiseur ; Le développeur des comptes ;

6. Direction Supply Chain :

Elle se divise en quatre services :

❖ Service prévision :

IL prévoit les ventes en suivant les événements futurs (Promotion, publicité).

❖ Service planification :

Il se charge de l'achat à l'importation et le dédouanement de la gestion des stocks des matières premières et de la gestion des produits finis en suivant les prévisions.

❖ Service transport/déploiement :

Il a pour mission d'alimenter les dépôts selon leurs besoins et de gérer les camions, les palettes et les transferts.

❖ **Service client** : il est chargé de :

- La gestion des commandes.
- La livraison pour les clients directs.
- La fidélisation des clients par des remises et ristourne.
- Le suivi des réclamations et remboursement.

7. Direction financière :

Elle est divisée en trois services :

❖ **Service comptabilité** :

Il s'occupe de la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et surveille sa trésorerie.

❖ **Service contrôle de gestion** :

Il établit des prévisions de charges, de constater la réalisation de ces prévisions et d'expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et du budget).

❖ **Service audit interne** :

Il donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle.

8. Direction Assurance Qualité :

Elle est chargée de :

- Contrôler la qualité du lait et des ingrédients.
- Contrôler la qualité de l'emballage.
- Contrôler la qualité des produits finis.
- Gérer les réclamations des consommateurs.

9. Direction marketing :

La direction marketing est sise à Alger, elle a pour rôle de :

- Déceler les besoins des consommateurs.
- Identifier les freins du consommateur.
- Gérer la gamme de produits.
- Comprendre les besoins nutritionnels et sanitaires du consommateur.
- Veiller à ce que le positionnement de DDA soit favorable par rapport aux concurrents.

1 0. Direction Recherche et Développement :

La direction R&D travaille en étroite collaboration avec la direction marketing, en effet le premier doit satisfaire les exigences de la deuxième qui à son tour doit satisfaire les exigences et les attentes des consommateurs. Le rôle principal de la R&D est de maintenir l'innovation, tout en contribuant à l'augmentation de la productivité et la part de marché de l'entreprise.

Pour réaliser les projets définis par la direction marketing, l'équipe R&D se base sur la méthode GOOSE qui se divise en cinq étapes :

1: « SELECT » ; à l'issue du brainstorming, on procède à la filtration des idées, on ne garde que les idées les plus innovantes.

2: « DEFINE » : l'idée retenue va devenir par la suite un concept (à quoi ressemblera le nouveau produit, quelles seront ses caractéristiques).

3: « DEVELOP » : finaliser le concept, entreprendre la création du produit.

4: « IMPLEMENT » : dans cette étape, on procède aux essais industriels et à la validation du produit.

5: « LAUNCH » : C'est la dernière étape du processus, c'est là où on décide de lancer le produit sur le marché.

Source : Document interne à DDA.

Annexe n°6: L'équipe de la FDV zone Bejaia



Source : Document interne à DDA.

Annexe n° 7 : Fiche de vente réalisé par les vendeurs chaque jour

Client : G. Floy / 16
 Vendeur : AMIZOUK
 COZ: _____
 N° INTRINSE CARTON: _____
 Date: _____ SAMDI

| NO | NOM DU CLIENT | Client | CA TTC | CADRE BLEU NON AVALER | BRASSÉ | YAGUME | ISIRYTE | GARING | ACTIVIA | ACTIVIA N | ACTIVIA | MINI PRICE | HELY LAIT | DANUP | DANAO IL | DANAO | DAMINO K |
|----|-----------------|--------|--------|-----------------------------|--------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|------------|-----------|-------|----------|-------|----------|
| 1 | WELHUM AZOUZ | SI | / | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | WELHUM HOUSSINE | SI | 7640 | | 30 | 80 | 40 | 30 | / | / | / | 48 | / | / | / | / | / |
| 3 | WELHUM LAMR | SI | 8081 | | 60 | 120 | 20 | 72 | 80 | 10 | 24 | / | 48 | / | 04 | 10 | / |
| 5 | WELHUM | SI | 886 | | / | / | / | 40 | / | / | / | / | / | / | / | / | / |
| 6 | AT AMARA HANOU | SI | / | | FERMER | | | | | | | | | | | | |
| 7 | WELHUM MUSTEHA | SI | 8850 | | / | 80 | / | 36 | 80 | / | 80 | 40 | / | / | / | 20 | 10 |
| 8 | WELHUM WELHUM | SI | / | | FERMER | | | | | | | | | | | | |
| 9 | WELHUM WELHUM | SI | 1040 | | / | 80 | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / |
| 10 | WELHUM WELHUM | SI | / | | FERMER | | | | | | | | | | | | |
| 11 | WELHUM WELHUM | SI | 5860 | | / | 80 | 48 | 48 | 40 | / | 40 | / | 48 | / | 04 | / | / |
| 12 | WELHUM WELHUM | SI | 4874 | | 40 | 40 | 20 | 24 | 40 | / | 24 | / | / | / | 04 | 10 | 10 |
| 13 | WELHUM WELHUM | SI | 4870 | | / | 160 | / | 40 | / | / | / | / | / | / | 10 | 10 | / |
| 14 | WELHUM WELHUM | SI | / | | FERMER | | | | | | | | | | | | |
| 15 | WELHUM WELHUM | SI | 3920 | | 40 | 80 | / | 80 | / | / | 60 | / | / | / | / | / | / |
| 16 | WELHUM WELHUM | SI | 10520 | | / | 80 | / | / | / | / | / | / | / | / | 04 | / | / |
| 17 | WELHUM WELHUM | SI | 3921 | | 40 | 40 | 20 | 36 | 40 | / | 40 | / | / | / | 04 | / | 06 |
| 18 | WELHUM WELHUM | SI | 8540 | | 80 | 240 | 30 | 48 | 30 | / | 24 | 30 | 48 | / | 04 | / | 10 |

Source : Document interne à DDA.

Annexe n° 8: Réalisations vendeurs mai 2016

| REALISATIONS VENDEURS MAI 2016 SEMAINE 1 | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------|---------------|--------------------------|------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| N° | NOM & PRENOM | % REAL TOTAL | % REAL ACTIVA | % REAL ACTIVA AUX FRUITS | % REAL MINI PRIX | REAL YAOUNI | % REAL MIXT | REAL DANAQ PF | REAL DANAQ GF |
| 1 | BERKI SAMIR | 92% | 64% | 79% | 83% | 111% | 42% | 64% | 91% |
| 2 | GHAZI HAKIM | 130% | 100% | 98% | 54% | 85% | 67% | 85% | 98% |
| 3 | KHALOU MOULOUD | 103% | 101% | 123% | 111% | 114% | 94% | 44% | 98% |
| 4 | HOUCHEI MOURAD | 98% | 94% | 110% | 83% | 109% | 76% | 68% | 128% |
| 5 | OUISSI ZAHIR | 104% | 98% | 108% | 79% | 83% | 80% | 72% | 125% |
| 6 | YAHIAOUI SOFIANE | 99% | 118% | 130% | 67% | 112% | 74% | 84% | 74% |
| 7 | KOUACHE FAROUK | 90% | 106% | 119% | 60% | 103% | 72% | 64% | 84% |
| 8 | OUENADI FAROUK | 95% | 88% | 83% | 98% | 124% | 60% | 56% | 91% |

Source : Document interne à DDA.

Annexe n°9: Meilleur vendeur du mois



Source : Document interne à DDA.

Annexe n°10 : Indicateurs clés de performance

| | | BEJAIA | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|------|------|------|------------|--------------|
| | | JAN | FEV | MAR | AVR | YTD NOV | |
| VOLUME | Sales In | SALES IN 2013 | 269 | 184 | 301 | 310 | 1 064 |
| | | SALES IN 2014 | 133 | 171 | 213 | 269 | 787 |
| | | Sales In 2015 | 333 | 331 | 364 | 381 | 1 409 |
| | | Sales In 2016 | 400 | 373 | 431 | 432 | 1 636 |
| | | Sales in 2014 Vs 2013 | -50% | -7% | -29% | -13% | -26% |
| | | Sales IN 2015VS2014 | 149% | 94% | 71% | 42% | 79% |
| | Sales Out | Sales IN 2015VS2013 | 24% | 80% | 21% | 23% | 32% |
| | | Sales IN 2016VS2015 | 20% | 13% | 18% | 13% | 16% |
| | | SALES OUT 2013 | 188 | 129 | 211 | 217 | 745 |
| | | SALES OUT 2014 | 133 | 171 | 213 | 269 | 786 |
| | | Sales Out 2015 | 316 | 321 | 360 | 375 | 1 372 |
| | | Sales Out 2016 | 370 | 350 | 401 | 408 | 1 529 |
| | | Sales Out 2014 Vs 2013 | -29% | 33% | 1% | 24% | 6% |
| | | Sales OUT 2015VS 2014 | 138% | 88% | 69% | 39% | 6% |
| Sales OUT 2015VS 2013 | 68% | 149% | 71% | 73% | 84% | | |
| Sales OUT 2016VS 2015 | 17% | 9% | 11% | 9% | 11% | | |
| Taux de Couverture | Taux de Couverture 2013 | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | |
| | Taux de Couverture 2014 | 60% | 60% | 60% | 75% | 64% | |
| | Taux de Couverture 15 | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | |
| | Taux de Couverture 16 | 98% | 98% | 98% | 98% | 98% | |
| | Tx de Couv 2014 Vs 2013 | -33% | -33% | -33% | -17% | -29% | |
| | Tx de Couv 2015 VS 2014 | 50% | 50% | 50% | 20% | 41% | |
| | Tx de Couv 2015 VS 2013 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Taux de Succès | Tx de Couv 2016 VS 2015 | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | |
| | Taux de Succès 2013 | 58% | 58% | 58% | 63% | 59% | |
| | Taux de Succès 2014 | 63% | 63% | 68% | 68% | 66% | |
| | Taux de Succès 2015 | 77% | 77% | 78% | 81% | 78% | |
| | Taux de Succès 2016 | 81% | 81% | 80% | 81% | 81% | |
| | Tx de Succes 2014 Vs 2013 | 9% | 9% | 17% | 8% | 11% | |
| | Tx de Succes 2015 Vs 2014 | 22% | 22% | 15% | 19% | 19% | |
| Nbre de Facture par VAN | Tx de Succes 2015 Vs 2013 | 33% | 33% | 34% | 29% | 32% | |
| | Tx de Succes 2016 Vs 2015 | 5% | 5% | 3% | 0% | 23% | |
| | Nbr de Facture / Jr / Vend 2013 | 20 | 20 | 20 | 22 | 21 | |
| | Nbr de Facture / Jr / Vend 2014 | 22 | 22 | 24 | 24 | 23 | |
| | Nbr de Facture / Jr / Vend 2015 | 24 | 25 | 24 | 25 | 25 | |
| | Nbr de Facture / Jr / Vend 2016 | 24 | 25 | 25 | 25 | 25 | |
| | Nbr de Facture 2014 Vs 2013 | 10% | 10% | 20% | 9% | 12% | |
| Nbr de Facture 2015 Vs 2014 | 9% | 14% | 0% | 4% | 7% | | |
| Nbr de Facture 2015 Vs 2013 | 20% | 25% | 20% | 14% | 20% | | |
| Nbr de Facture 2016 Vs 2015 | 0% | 0% | 4% | 0% | 8% | | |

Source : Document interne à DDA.

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Listes des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I Présentation et fondements de la force de vente

Section 1 : Généralités sur la force de vente ----- 1

1. Définition de la force de vente ----- 1

2. Les objectifs de la force de vente ----- 2

3. Les missions de la force de vente ----- 3

3.1. La communication ----- 3

3.2. La prospection ----- 3

3.3. La vente ----- 3

3.4. L'après-vente ----- 3

3.5. La remontée d'informations ----- 4

4. Les principales caractéristiques de la force de vente ----- 4

4.1. Une répétitivité des tâches ----- 4

4.2. Une formalisation et une standardisation ----- 4

4.3. Une spécialisation du travail ----- 4

4.4. Un degré d'autonomie ----- 4

4.5. Une planification et un contrôle ----- 5

5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise ----- 5

Section 2 : la structure de la force de vente ----- 6

1. La composition de la force de vente ----- 6

1.1. Le vendeur ----- 6

1.2. Chef des ventes ----- 6

1.3. Directeur des ventes ----- 6

1.4. Directeur commercial ----- 7

2. L'organisation de la force de vente ----- 7

2.1. L'organisation par zone géographique ----- 7

| | |
|--|-----------|
| 2.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise ----- | 22 |
| 2.2. Le recrutement et la sélection des vendeurs ----- | 22 |
| 2.2.1. Étude préalable ----- | 22 |
| 2.2.2. La politique de recrutement ----- | 22 |
| 2.2.3. L'analyse du besoin ----- | 23 |
| 2.2.4. Les sources de candidatures ----- | 23 |
| 2.3. La sélection des candidates ----- | 23 |
| 2.3.1. Le tri des candidatures reçues ----- | 23 |
| 2.3.2. Les entretiens ----- | 24 |
| 2.3.3. Les autres outils de la sélection ----- | 24 |
| Section 2 : Formation de la force de vente ----- | 25 |
| 1. Le but de la formation ----- | 25 |
| 2. L'identification des besoins ----- | 25 |
| 2.1. Les résultats des vendeurs ----- | 25 |
| 2.2. La stratégie de l'entreprise ----- | 26 |
| 3. La mise en œuvre de la formation ----- | 26 |
| 3.1. Le contenu de la formation ----- | 26 |
| 3.2. Les moyens à mettre en œuvre ----- | 27 |
| 3.3. Le suivi de la formation ----- | 27 |
| 3.4. Le coût de la formation ----- | 28 |
| 3.5. L'élaboration du cahier de charge ----- | 28 |
| 4. L'évaluation de la formation ----- | 28 |
| Section 3 : La rémunération de la force de vente ----- | 29 |
| 1. Les caractéristiques d'un système de rémunération ----- | 29 |
| 2. Les composantes d'un système de rémunération ----- | 29 |
| 2.1. Le fixe ----- | 29 |
| 2.2. La commission ----- | 30 |
| 2.3. La prime ----- | 30 |
| 3. Motivation, animation et stimulation de la force de vente ----- | 31 |
| 3.1. L'animation de la force de vente ----- | 31 |
| 3.2. La stimulation de la force de vente ----- | 32 |

| | |
|---|--|
| Section 4 : le contrôle et l'évaluation de la force de vente | 33 |
| 1. Le contrôle de la force de vente | 33 |
| 2. Les modalités du contrôle de la force de vente | 34 |
| 2.1. L'accompagnement | 34 |
| 2.2. L'analyse des documents du vendeur | 34 |
| 2.3. Le contrôle par un tableau de bord | 34 |
| 3. Le système d'évaluation de la force de vente | 34 |
| Chapitre III | La gestion de la force de vente de Danone Djurdjura Algérie |
| Section 1 : Présentation générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie | 36 |
| 1. Historique et évolution | 36 |
| 1.2. Partenariat « Danone Djurdjura Algérie SPA » | 36 |
| 2. Situation géographique et forme juridique | 37 |
| 2.1. Situation géographique | 37 |
| 2.2. Forme juridique | 38 |
| 3. Secteur d'activité et infrastructures | 37 |
| 3.1. Les infrastructures de DDA | 39 |
| 3.2. La gamme de produits de DDA | 39 |
| 4. Les objectifs et missions de DDA | 40 |
| 4.1. Les objectifs de DDA | 40 |
| 4.2. Les missions de DDA | 40 |
| 5. La structure Organisationnelle de DDA | 40 |
| 5.1. Organigramme de l'entreprise DDA | 40 |
| 5.2. Activités de différentes directions | 40 |
| Section 2 : L'environnement de Danone Djurdjura Algérie | 51 |
| 1. Le macro-environnement | 41 |
| 1.1. L'environnement démographique | 41 |
| 1.2. L'environnement économique | 41 |
| 1.3. L'environnement naturel | 41 |
| 1.4. L'environnement technologique | 41 |
| 1.5. L'environnement Politico-légal | 42 |
| 1.6. L'environnement culturel | 42 |
| 2. Le micro -environnement | 42 |
| 2.1. Les fournisseurs | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Les intermédiaires ----- | 43 |
| 2.3. Les distributeurs ----- | 44 |
| 2.4. Les grossistes ----- | 44 |
| 2.5. Les détaillants ----- | 44 |
| 2.6. Les consommateurs ----- | 44 |
| 2.7. Les concurrents ----- | 44 |
| Section 3: présentation de la force de vente au sein de DDA ----- | 46 |
| 1. La politique de distribution de DDA ----- | 46 |
| 1.1. Présentation de SNC ADALIA : ----- | 46 |
| 1.2. Les canaux de distribution de DDA ----- | 48 |
| 1.3. La mise en place d'un projet RTM ----- | 48 |
| 1.3.1. Evaluation du marché ----- | 48 |
| 1.3.2. Evaluation du terrain ----- | 48 |
| 1.3.3. Enquête consommateurs ----- | 48 |
| 1.4. Les standards d'exécutions de DDA ----- | 49 |
| 1.4.1. Le merchandising ----- | 49 |
| 1.4.1.1. Les règles standards de merchandising de DDA----- | 49 |
| 1.4.1.2. Les bénéfices du merchandising----- | 50 |
| 1.4.2. Master Stock List----- | 50 |
| 1.4.2.1. L'utilité de la gamme recommandée----- | 50 |
| 1.4.2.2. Objectifs de la MSL----- | 51 |
| 2. déroulement de la force de vente de DDA----- | 51 |
| 2.1. Les objectifs de la force de vente de DDA ----- | 51 |
| 2.2. La composition de l'équipe commerciale ----- | 52 |
| 2.3. La structure de la force de vente ----- | 53 |
| 2.4. Type de la FDV de DDA ----- | 55 |
| 2.5. Le statut de la FDV de DDA ----- | 55 |
| 3. L'organisation des secteurs de DDA ----- | 55 |
| 3.1. La détermination de la taille de la FDV ----- | 55 |
| 3.2. Le découpage des secteurs de DDA ----- | 57 |
| 3.3. La gestion du temps ----- | 57 |
| 3.4. L'organisation des tournées ----- | 58 |
| 3.5. L'organisation des clients ----- | 59 |

| | |
|--|---|
| Section 4 : Gestion de la force de vente de DDA | 60 |
| 1. Recrutement au sein DDA | 60 |
| 1.1. Expression du besoin | 60 |
| 1.2. L'élaboration du recrutement | 60 |
| 1.2.1. Les candidatures de la force de vente | 61 |
| 1.2.2. Les sources de candidatures | 61 |
| 1.2.3. La sélection des candidats | 61 |
| 2. La Formation au sein de DDA | 62 |
| 2.1. Le contenu de la formation | 62 |
| 2.1.1. La formation des vendeurs | 62 |
| 2.1.2. La formation des chefs de zone | 62 |
| 2.2. Les programmes de formations | 63 |
| 2.3. Le suivi de la formation | 63 |
| 3. La rémunération | 63 |
| 4. Animation et stimulation de la FDV | 64 |
| 5. Le contrôle de la FDV | 65 |
| Chapitre IV | Méthodologie et interprétation des résultats |
| Section 1 : Description de la méthodologie de recherche | 67 |
| 1. Objectif de l'enquête | 67 |
| 2. La construction de l'échantillon | 68 |
| 3. La rédaction du questionnaire | 68 |
| 4. L'administration du questionnaire | 69 |
| Section 2 : L'analyse des résultats du questionnaire | 70 |
| 1. Analyse par la méthode de tri à plat | 70 |
| 1.1. La zone | 70 |
| 1.2. L'âge | 70 |
| 1.3. L'expérience du client intermédiaire | 71 |
| 1.4. Type de magasin | 71 |
| 1.5. La visite des vendeurs | 72 |
| 1.6. Les éléments offerts par les vendeurs | 72 |
| 1.7. Les arguments utilisés | 73 |

| | |
|---|-----------|
| 1.8. La fréquence des tournées ----- | 73 |
| 1.9. La durée des visites ----- | 74 |
| 1.10. Le moment de visite de force de vente ----- | 75 |
| 1.11. Le degré de connaissance des produits ----- | 75 |
| 1.12. Le degré de transmission de l'information ----- | 75 |
| 1.13. Les qualités des vendeurs ----- | 76 |
| 1.14. La possession de la force de vente du fichier clients ----- | 77 |
| 1.15. La nature de la relation de la force de vente avec leurs clients ----- | 77 |
| 1.16. Le niveau d'acceptation des PDV du merchandising dans leurs clusters----- | 78 |
| 1.17. Le degré de satisfaction des clients intermédiaires sur le merchandising des vendeurs ----- | 79 |
| 1.18. Le degré de satisfaction des clients selon la commande demandée ----- | 79 |
| 1.19. Le taux de réclamations des PDV ----- | 80 |
| 1.20. Les problèmes rencontrés avec les vendeurs de DDA ----- | 80 |
| 1.21. Les recommandations aux vendeurs ----- | 80 |
| Section 3 : la contribution de la force de vente aux développements des ventes ----- | 81 |
| 1. Evaluation du chiffre d'affaire de l'entreprise DDA ----- | 82 |
| 2. L'évolution du chiffre d'affaires réalisées par la force de vente zone Bejaia ----- | 83 |
| 3. La fixation des objectifs par vendeur ----- | 85 |
| 4. évaluation de la force de vente par les indicateurs de performance ----- | 87 |
| Conclusion général ----- | 88 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |