

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



# *Mémoire de fin de cycle*

En vue d'obtention du Diplôme de Master en Science Commerciales

Option : Marketing Management

Thème :

*Management de la force de vente dans une  
entreprise industrielle*

*Cas : ENIEM Tizi-Ouzou*

Réalisé par Encadré par

- HADDOUCHE Malha
- CHEKLAT Feriel

Dr.ABIDI Mohammed

Présenté devant le jury composé de

Président : Mr HACHIR Mohammed MCB

Examineur : Mme LOUGGAR Rosa MAA

Encadreur : Dr ABIDI Mohammed MCB

Année Universitaire : 2020/ 2021

# *Remerciements*

Nos sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a données afin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous ont permis d'arriver à ce stade d'études.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire à commencer par :

Notre promoteur Monsieur ABIDI Mohammed pour son encadrement et ses exigences de faire un vrai travail de recherche scientifique.

Notre encadreur au niveau de l'entreprise ENIEM, Madame S. BELKACEMI, pour les informations qu'il nous a communiqué, et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de notre stage.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir.

# *Dédicace*

Je dédie ce travail à :

A ma chère mère, mon modèle de sacrifice, d'amour et de générosité, la lumière de mon chemin, l'étoile de ma vie et à qui je souhaite aussi une très longue vie plein de santé et de joie.

A mon cher père, qui m'a offert tout le soutien dont j'ai besoin, celui qui m'a tout donné depuis ma naissance et à qui je souhaite une très longue vie plein de bonheur et de santé.

A mes chers frères

A mes chers amis (e).

A toute la famille Haddouche.

**Malha.**

# Dédicace

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de ma chère grand-mère Ait Mohamed Baya et à mon cousin

Merzak

A ma chère mère, mon modèle de sacrifice, d'amour et de générosité, la lumière de mon chemin, l'étoile de ma vie et à qui je souhaite aussi une très longue vie plein de santé et de joie.

A mon cher père, qui m'a offert tout le soutien dont j'ai besoin, celui qui m'a tout donné depuis ma naissance et à qui je souhaite une très longue vie plein de bonheur et de santé.

Sans oublier mes oncle Arezki Said Mourad et mes tantes

A mes chers frères

A mes chers amis (e).

A toute ma famille CHEKLAT

**Feriel.**

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
<b>ANEP</b>	L'agence nationale d'édition et de publicité
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>ENIEM</b>	Entreprise nationale de l'industrie électroménagère
<b>EIMS</b>	Entreprise industrielle de matériel sanitaire
<b>FILAMP</b>	Filiale de l'ENIEM LAMPES
<b>AFAQ</b>	Association française pour l'amélioration et le management de la qualité
<b>QIM</b>	Qualité management institue
<b>SAV</b>	Service après-vente
<b>TURN OVER</b>	Rotation de personnel
<b>DA</b>	Dinar algérienne
<b>BMO</b>	Bureau main d'œuvre
<b>PLV</b>	Publicité sur le lieu de vente
<b>EX</b>	Exemple
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>N°</b>	Numéro
<b>SONELEC</b>	Société nationale de fabrication et montage de matériel électrique et électronique
<b>%</b>	Pourcentage
<b>VRP</b>	Voyageur représentant placier
<b>ANEM</b>	Agence nationale de l'emploi
<b>SMS</b>	Short message service
<b>CV</b>	Curriculum vitae
<b>SMIG</b>	salair minimum interprofessionnel garanti
<b>SPA</b>	Société par action
<b>CAM</b>	Complexe d'Appareils Ménagers
<b>CAS</b>	Centre d'Activité Stratégique
<b>DAS</b>	Domaine d'activité stratégique
<b>CETIC</b>	Centre des techniques de l'information et de communication
<b>TV</b>	Télévision
<b>EPA</b>	entreprise publique algérienne
<b>EDIMEL</b>	Entreprise publiques de distribution
<b>CACL</b>	chambre algérienne de commerce et d'industrie
<b>ESG</b>	Ecole supérieur de gestion
<b>INPED</b>	L'institut national de la productivité et du développement

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : organisation de la force de vente</b>	
Section 01 : Généralités sur la force de vente.....	04
Section 02 : Structure de la force de vente .....	13
Section 03 : Différentes type et statuts de la force de vente .....	18
Section 04 : Taille de la force de vente .....	23
<b>Chapitre 2 : le management de la force de vente</b>	
Section 01 : Recrutement de la force de vente .....	26
Section 02 : Formation de la force de vente .....	36
Section 03 : Rémunération ; animation et stimulation de la force de vente .....	45
Section04 : Contrôle et évaluation de la force de vente .....	58
<b>Chapitre 03 : la force de vente au sein de L ENIEM</b>	
Section 01 : Présentation de L ENIEM.....	65
Section 02 : L'organisation de la force de vente de L ENIEM .....	78
Section 03 : Analyse de la gestion de la force de vente de L'ENIEM .....	95
Section 04 : Les forces et les faiblesses de force de vente d'ENIEM.....	103
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>

À la lumière des changements et des transformations actuelles, chaque entreprise cherche à atteindre l'objectif ultime, qui est d'avoir la plus grande part du marché. Cela ne peut être réalisé que dans le cas où l'entreprise gagne un plus grand nombre de clients importants. La réalité économique actuelle indique que toutes les branches de l'activité économique dépendent principalement du service marketing, dans lequel l'acteur de vente, le commercial ou le négociateur joue un rôle important. Estimé et relativisé comme l'épine dorsale, il représente le fondement essentiel pour atteindre cet objectif recherché par l'organisation grâce à la force de vente.

La vente a toujours existé, actuellement elle est devenue une activité capitale, c'est une force primordiale pour toute entreprise qui veut s'imposer sur son marché, pour vendre mieux et plus, elle s'inscrit le plus souvent dans le cadre d'un plan d'action commercial qui inclut les autres activités indispensables à la réussite du développement de l'entreprise afin de réaliser le meilleur profit et répondre au mieux aux attentes des clients.

Cette dernière est réalisée par une équipe de personnes appelée la force de vente.

La force de ventes est considérée comme un coordinateur entre l'entreprise et ses clients, elle joue un rôle primordiale et important dans la réussite de commerciale de l'entreprise c'est pour cela qu'elle doit être mise dans de bonnes conditions afin d'assurer efficacement sa tâche et contribuer à l'atteinte des objectifs fixés.

A cet effet, la force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients.

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

Pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra, donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

La politique menée dans le domaine de la force de vente devra être complémentaire et cohérente avec la politique de communication vue que la force de vente est considérée comme un vecteur de la communication. En effet, elle permet la transmission d'information sur

l'entreprise et ses produits aux clients, mais elle permet également de collecter des informations pour l'entreprise concernant le marché ou elle évolue ainsi que ses concurrents. A cet effet, l'entreprise devra gérer efficacement toutes les phases de la mise en place de sa force de vente.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise nationale d'électroménager ENIEM

Le choix de l'entreprise ENIEM comme terrain d'investigation n'est pas le produit du hasard. Elle évolue dans un marché caractérisé par une forte concurrence et face à une clientèle très exigeante qui dispose de multiples de choix, d'outils d'information et d'analyse de l'offre.

ENIEM tient une place primordiale vu son engagement en matière de production, d'investissement ainsi que son adaptation aux mutations que connaît notre économie. Son souci de conformité et de qualité lui a valu une place importante dans le marché de l'électroménager en Algérie

Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : « **Management de la force de vente dans une entreprise industrielle** ».

Notre travail de recherche a pour objectif de trouver des éléments de réponse à la problématique suivante :

***« Comment une entreprise doit elle construire une force de vente performante ? »***

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

- Qu'entend-on dire par la force de vente ?
- Quel est le mécanisme du management de la force de vente ?
- Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise ?
- Comment la force de vente est organiser et gérer dans l'entreprise ? électroménagère ENIEM ?

À partir de la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes :

**H 01** : La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux ;

**H 02** : Une bonne performance de la force de vente dépend du style du leadership du directeur commercial.

Pour cerner notre problématique et ainsi tenter d'apporter des réponses à ces questions nous avons pris comme cas étude **ENIEM**. Pour cela nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- La recherche documentaire : une recherche bibliographique précieuse pour la partie théorique : ouvrages, mémoires, revues.
- L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, qui ont été fournis par le directeur commercial.

Tenant compte de ces éléments, nous avons préféré de structurer notre mémoire en trois (03) chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la Force de Vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, sa structuration et ses multiples fonctions, ainsi que ses différents types et statuts.

Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la Force de Vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Le troisième chapitre portera sur le cas pratique et illustratif de ce travail. Il comportera la présentation de l'entreprise ENIEM, en ce qui concerne son historique et l'organisation et l'analyse de la force de vente au sein de l'entreprise, en matière de gestion et d'organisation, tout en présentant ses forces et faiblesses.

En ce qui concerne notre démarche méthodologique, et la nature de notre thème de recherche, nous nous sommes inspirés d'outils de recherches suivants :

- Des ouvrages traitant du management de la force de vente.
- Des rapports d'activités de L'ENIEM
- De l'analyse documentaire et le traitement des informations recueillies.
- Le recours à l'entretien avec le personnel de l'entreprise, ainsi que l'observation.

Néanmoins, il nous a été plus ou moins difficile d'obtenir des informations détaillées.

**Introduction**

La vente est une activité commerciale permettant de mettre la production de l'entreprise sur le marché<sup>1</sup>. Actuellement, elle est devenue une activité primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, cette dernière est pratiquée par une équipe appelée force de vente.

Ce premier chapitre, nous l'avons élaboré de façon à éclaircir un certain nombre de fondements théoriques concernant la force de vente, que nous avons répartis en quatre sections. Nous étudierons dans la première section, les notions et concepts sur la force de vente, en deuxième section, nous aborderons la structure de la force de vente, puis en troisième section, nous aborderons les différents types et statuts de la force de vente, et la dernière section portera sur la taille de la force de vente.

**Section 1 : généralités sur la force de vente**

A l'origine, la force de vente n'avait pas une place bien spécifique au sein des entreprises, ce n'est qu'avec le changement des politiques commerciales que ces dernières ont constaté son importance en lui donnant une place stratégique

Pour ces raisons il nous a paru important de définir les concepts de base de la force de vente, sa place dans le mix marketing et d'énumérer ses missions et objectifs dans cette section

**1.1 définition de la force de vente**

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »<sup>2</sup>

Pour Marc BENOUN, la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et /ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise ».<sup>3</sup>

On en déduit donc que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des « envoyés

---

<sup>1</sup> : LENDEVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D)-Mercator-7ème édition-Paris :2003-660P

<sup>2</sup> : LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D)-Mercator-5ème Edition-Paris : Edition Dalloz-1997-392P.

<sup>3</sup> : BENOUN.M-Marketing : savoirs et savoir-faire -2ème Edition Paris : Economica-1991-P.381.

spéciaux » chargés de démontrer aux clients et aux concurrents les force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

## **1.2 Objectifs de la force de vente**

Toute entreprise fonctionne avec des objectifs préalablement définis. Ils sont traduits en objectifs marketing et par souci de cohérence, ces derniers seront traduits par la suite en objectifs de la force de vente « vendeur ». Avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs doivent bien comprendre la politique générale de leur entreprise et sa stratégie marketing, donc ils doivent tenir compte de la nature des marchés visé par celle-ci et du positionnement quelle vise sur chaque marché cible Les objectifs fixés suivent une logique de déclinaison des orientations générales, définies par la direction :

### **1.2.1 Les objectifs quantitatifs**

Ils sont chiffrables ; s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage faciles à mesurer, fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'application suivants :

- Augmentation du volume des ventes ;
- La prospection : consiste à trouver de nouveaux client dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins ;
- Augmentation des bénéfices réaliser et couverture totale des dépense (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Augmentation de la part de marché de l'entreprise.

### **1.2.2 Les objectifs qualitatifs**

C'est des objectifs moins chiffrables ; D ou la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel, ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener et qui ont pour but de :

#### **1.2.2.1 Améliorer l'activité commerciale**

- Sensibiliser et informer la clientèle, avoir des informations plus précises sur cette dernière et savoir mieux interpréter et contrer les actions de la concurrence ;
- Assurer et améliorer le service après-vente, conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- La fidélisation et la valorisation du portefeuille client.

**1.2.2.2 Enrichissement personnel**

- Augmenter les connaissances générales, et utiliser de la meilleure manière l'expérience acquise ;
- Connaitre les produits de l'entreprise et leurs caractéristique techniques ;
- Actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

**1.3 Les missions de la force de vente**

L'activité de vente s'est vue progressivement au fil du temps, en conséquence aux exigences continuelles de la clientèle poussant ainsi l'entreprise à investir de plus en plus dans le domaine commercial ; assignant alors aux vendeurs plusieurs tâches importantes en rapport avec la stratégie générale de l'entreprise et sa politique marketing. <sup>4</sup>

Les missions du vendeur sont donc variées.il faudra souligner leur élargissement avec les nouveaux métiers de la vente liée à la mercatique associée et au merchandising.

**1.3.1 la communication**

C'est un moyen de contacts entre le vendeur et le client, dans le but d'informer ce dernier sur les produits, les services de l'entreprise et aussi sur l'entreprise elle-même, en se basant sur les moyens du marketing directe (documents, phoning, catalogues). Ainsi donc représenter l'entreprise et refléter son image auprès des clients : « la communication par masse media »<sup>5</sup>

**1.3.2 la prospection (l'avant-vente)**

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

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

**1.3.3 la vente**

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

---

<sup>4</sup> : KOTTLER.P, « marketing management » 12ème Ed. Pearson Education, paris,2006, P.08

<sup>5</sup> : LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator » 8ème Ed, DUNOD, Paris,2006, P.391

**1.3.4 pendant la vente**

- **Prospecter** : actions de prospection de nouveaux clients via le publipostage, et le téléphone ;
- **Vendre** : actions de vente (télévente, vente en face à face) ;
- **Administrer** : action d'administration des ventes (courtier, devis ou offres, commandes).

**1.3.5 le suivi et l'après-vente**

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixé, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le suivi

Il Ya deux type de suivi :

- **Le suivi client** : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer ;
- **Le suivi de la vente** : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement ;

Le service après-vente est également important, il permet la fidélisation des produits et la notoriété de l'entité.

**1.3.6 L'après-vente**

- Suivre : facturation, garantie, transports, livraisons réception des commandes, règlements et service après-vente ;
- Assister : assistance, formation, fidélisation ;
- Contrôler : contrôle des couts, des objectifs, des performances ;
- Informer : remontées d'information (rapports périodiques, compte rendus, réunions).

**1.3.7 La collecte de l'information**

Même si le rôle principale des vendeurs c'est bien la vente , reste qu'ils ont toujours une autre tâche de la plus grande importance qui est le recueil d'un maximum d'informations sur le marché , les clients ( degré de satisfaction , de mécontentement, comportement des revendeur ... ) , sur la concurrence ( leur actions, leur politique utiliser ... ) et sur les produit ( qualités, nouveauté , produit en cours ... ) ; ainsi ces information transmises au dirigeants de l'entrepris, elle peuvent être utiliser comme un levier de performance dans le système de veille concurrentielle et stratégique .

**1.4 Nouvelles approche du management de la force de vente**

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

**1.4.1 Le management de la diversité**

De nombreux travaux de recherche en science de gestion ont été effectués en management de la diversité celle-ci concerne tous les secteurs d'activité et l'ensemble des fonctions de l'entreprise notamment les ressources humaines des forces de vente.

**1.4.1.1 Les types de diversité**

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

- **La diversité des métiers :**

Les ressources humaines des forces de vente sont d'autant plus concernées qu'il en existe une multitude de métiers commerciaux qui réalisent des activités diverses ; métier que l'on peut décliner de la sorte : directeur commerciale, chef des ventes, vendeur développeur ; télévendeur conseillers à la vente par téléphone, conseiller a vente dans un point de vente ...etc.

- **La diversité des genres :**

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

- **La diversité des âges :**

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

- **La diversité culturelle :**

La diversité culturelle au sein d'une force de vente oblige chaque commercial à s'intégrer dans l'équipe et en assurer la cohésion afin de la rendre plus performante. La diversité dans une force de vente, c'est aussi le recrutement de profils différents permettant à chacun d'exprimer ses talents, et progressant selon la diversité des opportunités dans l'organisation. Sa valorisation

se traduit par un avantage concurrentiel pour l'entreprise en effet les clients ont une image positive des organisations qui prônent la diversité.<sup>6</sup>

### **1.4.2 Management des performances**

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

#### **1.4.2.1 La performance en termes de résultats**

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

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

#### **1.4.2.2 La performance en termes de comportements**

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

- La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle
- La performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'information
- La performance liée au respect des budgets de dépense est critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale
- La performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus

---

<sup>6</sup> : LEROUX et al, « la diversité des hommes au sein des forces de vente », in Management Prospective n°18, Ed. Management & Avenir, 2008/4, P.174.

La performance de la force de vente dépend des efforts et des compétences commerciales des vendeurs (résultat ou chiffre d'affaire réaliser) mais aussi de leur comportement (meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique)<sup>7</sup>

### **1.4.3 Le management participatif**<sup>8</sup>

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

- La direction participative par objectifs ;
- Les cercles de pilotage et de qualité ;
- L'entreprise apprenant et formatrice.

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

### **1.5 La force de vente et le mix marketing**

Le marketing mix est, par définition l'ensemble des actions prévues ou réalisées dans le domaine de la politique de produit, du prix, de communication, et de distribution. L'intervention de la force de vente dans la mise en œuvre du marketing mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing.

La force de vente participe activement à la mise en œuvre et l'opérationnalisation de la politique marketing. Elle participe en amont à la réalisation du diagnostic interne et externe de l'entreprise, à la segmentation du marché, au positionnement de la marque, de ses produits et services.

Une fois le diagnostic réalisé, le positionnement déterminé, la force de vente s'inscrit en aval comme une composante du marketing opérationnel. Si pour la plupart la force de vente exerce une influence particulière sur la distribution tout en constituant un vecteur de communication efficace, la réalité des entreprises nous permet de constater son importance pour l'élaboration du produit et la fixation de son prix. Combinant une participation, en interne à la réflexion stratégique et en externe par son action sur le terrain et sa capacité à générer et

---

<sup>7</sup> : SPRIMONT.P.A. « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in finance contrôle stratégie n°3, volume 6, Université de Lille, septembre 2003.P.140-141.

<sup>8</sup> : [http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art\\_lefevre\\_314\\_317](http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317) ,12/06/2021, 21:41 h

produire de l'information. La force de vente se révèle un outil efficace de l'action marketing notamment dans la communication et la distribution.

### **1.5.1 Le produit**

La faite que le vendeur soit en contact permanent avec les consommateurs, il est en mesure de détecter leur besoin, leur désir et leur attente pour l'achat d'un produit ou service. Ainsi par la remontée d'informations, il joue un rôle très important dans le processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition du client.

### **1.5.2 Le prix**

C'est la seule variable qui n'engendre pas de couts à l'entreprise. Sa fixation relève des prérogatives de la direction générale en concertation avec la direction commerciale. Notons que cette dernière exerce une influence déterminante dans le cadre de ce processus dans la mesure où elle influence la fixation des objectifs de l'entreprise en termes de profits, d'image, de notoriété, tout en surveillant les prix pratiqués par la concurrence.

### **1.5.3 La distribution**

La force de vente est une composante de la politique de distribution adoptée par l'entreprise pour l'acheminement des produits du lieu de production jusqu'au consommateur final. Elle est, ainsi, un élément essentiel de la chaine de distribution en assurant le rôle de liaison physique entre l'entreprise et l'acheteur.

### **1.5.4 La communication**

La force de vente est un vecteur de communication dans le sens où le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation de communication, et de diffusion information sur ses produits via des messages publicitaires, le marketing directe, l'évènementiel, etc. Sa connaissance parfaite du terrain lui permet de remonter l'information à l'entreprise qui va l'exploiter pour d'éventuelles actions commerciales.

La force de vente est aussi le cœur de succès des actions promotionnelles. Ce sont les vendeurs qui traduisent, sur le terrain, les actions planifiées et les transformations en succès commercial.

## **1.6 La place de la force de vente dans la fonction commerciale**

La vente ou l'aboutissement des programmes de vente n'est qu'une partie des plans de marketing, d'action commerciale, et pour situer la place de la force de vente dans la fonction commerciale nous commençons tout d'abord par la définition de la fonction commerciale

### **1.6.1 Définition de la fonction commerciale**

La fonction commerciale est considéré comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante, on trouve la fonction commerciale dans toutes les autres

activités en dépendant, car elle permet le contacte directe entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

« la fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses bien ou service .elle intégré dans l'acte de vente proprement dit , la distribution ,les activités d'analyse des marché , d'étude des comportement des consommateurs , prévision des ventes, de communication et de promotion , avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing , la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonction opérationnelle de l'entreprise ».

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs ;
- Préparation et la mise en œuvre d'opération spécifique ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

### **1.6.2 La place de la force de vente dans la fonction commerciale**

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (que ce soit pour la transformation ou la revente sans transformation) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande.

Afin d'accomplir les tâches qui lui son assigné et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> : <http://www.memoironline.com//>

**Section 2 : La structure de la force de vente**

La structure et la taille de la force de vente diffèrent d'une entreprise à une autre. Celle-ci dépend des produits, de la clientèle, du marché, de la stratégie adoptée et des objectifs assignés.

**2.1 Les différentes fonctions de l'équipe de vente**

La force de vente se compose des éléments suivants :

**2.1.1 Le vendeur**

Il assure la commercialisation des produits de l'entreprise, organise les actions de promotion ; Véhiculer l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leur besoin ; il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial<sup>10</sup>.

**2.1.2 Le chef des ventes**

Il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ; il aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, il anime et motive son équipe de vente ; développe les outils d'aides à la vente et suit l'évolution du chiffre d'affaire ; il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente.<sup>11</sup>

**2.1.3 Le directeur des ventes**

Il a le rôle de mise en place des canaux de distribution et des méthodes de vente qui vont assurer la rentabilité et maximiser le profit des ventes de l'entreprise.<sup>12</sup>

**2.1.4 Le directeur commercial**

Il définit la stratégie commerciale de l'entreprise, il analyse et suit l'évolution des objectifs, il propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente.<sup>13</sup>

**2.2 La structure de la force de vente**

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

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> : LEZEN(P) et TOULLEC(A)-Force de vente –Paris : ED DOUND ,1999-P.1.

<sup>11</sup> : DO MARCOLINO (Pierre-Michel) - les meilleures pratiques du commercial-Paris : Edition d'organisation ,2009- P.299-300

<sup>12</sup> : DE PREVILLE(YVES)-Guide pratique de la gestion des forces de vente –Paris : Edition Maxima.2003-P.20.

<sup>13</sup> : HAMON(C). LEZIN(P) et TOULLEC(A)-Gestion et management de la force de vente-2<sup>ème</sup> Edition-Paris : Edition DUNOD-2000-P.65.

<sup>14</sup> : ZEYL.A, DAYEN.A, « la force de vente », Edition organisation, Paris,2003, P211,212.

**2.2.1 La structure géographique**

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

C'est à dire : **Un vendeur = un secteur**

- **Les Avantages**

- Chaque vendeur est responsable sur son secteur ;<sup>15</sup>
- Les clients ont un interlocuteur unique ;
- Frais de déplacement réduit ;
- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur.

- **Les inconvénients**

- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ;<sup>16</sup>
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
- La gamme de produit n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique ;
- Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de client.

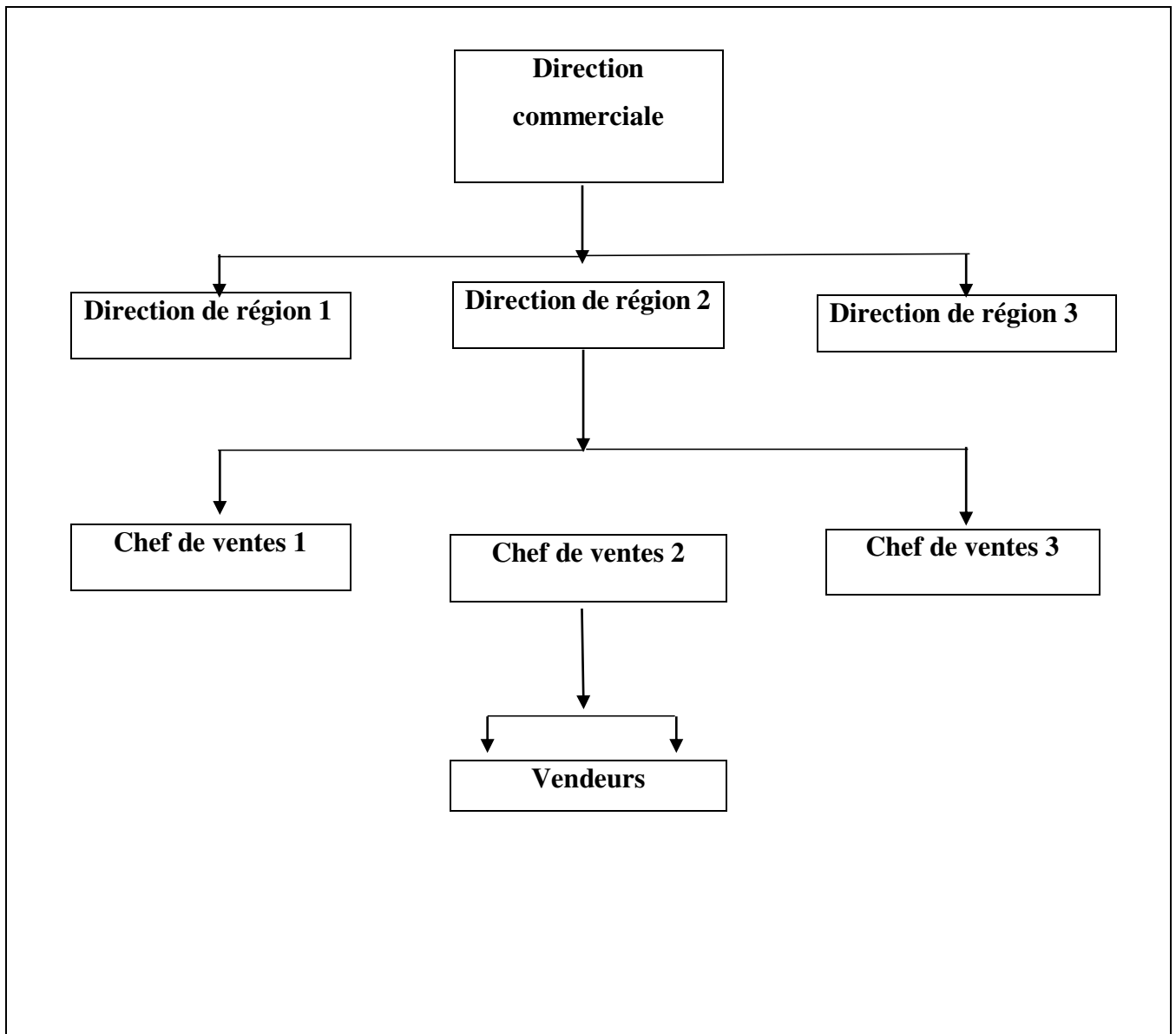
L'organisation de la force de vente par zone géographique peut être représentée comme suit :

---

<sup>15</sup> : DEMEUR(C) : Aide –mémoire marketing, Edition Dunod, 6 éme editon2008, Paris, P.267.

<sup>16</sup> : DEMEUR (Claude), idem, P.267.

Figure N° 01 : la structure géographique



Source : Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie –Paule-toute la fonction commerciale – Paris : Ed Dunod - 2006 – P 11

### 2.2.2 La structure par produit

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

Un seul commercial aura du mal à vendre une gamme étendue et diversifiée, dans ce type d'organisation, les vendeurs sont spécialisés par famille de produits.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2000, P.67,78



- **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 face à un même client entraînent des coûts supplémentaires ;<sup>19</sup>
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise.

### 2.2.4 L'organisation par l'importance de certains clients

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 destinés aux professionnels ou aux particuliers. Cette structure a un avantage de confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau mais leur limite confiée à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaire.<sup>20</sup>

### 2.2.5 La structure mixte

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

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

- **Les avantages :**

Spécialisation par couple<sup>21</sup> :

- (Secteur /client) c'est à dire, ils doivent vendre tous les produits de l'entreprise à tous les clients actuels ou potentiels d'une zone géographique ;
- (Client /produit) dans ce cas, un vendeur s'intéresse uniquement à une clientèle bien déterminée, qui achète un produit ou une gamme de produit bien précis ;
- (Secteur/produit/client) c'est à dire chaque vendeur sera responsable d'une certaine zone dans laquelle est localisée une clientèle qui achète un type de produit donné.

- **Les inconvénients :**

- Complication et difficulté de coordination

<sup>19</sup> : VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N)-la distribution-2ème édition. Paris : Edition de BEOCK-2005-P.366.

<sup>20</sup> : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « management de la force de vente » édition Pearson, Paris, 2011. P.228-229.

<sup>21</sup> : <http://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente,15/06/2021,21:50>

### Section 3 : les différents types et statuts de la force de vente

#### 3.1 Les typologies de la force de vente

Afin d'assurer une distribution efficace et rentable, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente à mettre en place. La force de vente est en grande partie constituée d'individu exerçant les activités. Les différents types de force de vente peuvent être classifiés selon deux critères :

##### 3.1.1 La force de vente selon le type d'activité du vendeur

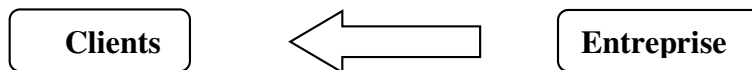
La classification de la force de vente et en fonction des missions attribuées pour chaque commerçant, à savoir force de vente interne et force de vente externe.

###### 3.1.1.1 Force de vente interne (sédentaire)

Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire, c'est à dire que c'est les clients qui se déplacent vers les points de ventes. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes.<sup>22</sup>

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

**Figure N°03 :** force de vente interne



Source : fait par nous même

###### 3.1.1.2 Force de vente externe

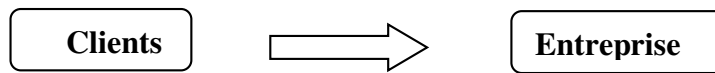
C'est les vendeurs qui se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, négociation), ces deux modes d'organisation peuvent cohabiter dans la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.<sup>23</sup>

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

<sup>22</sup> DE PREVILLE - Guide pratique de la gestion des forces de vente.- Paris : Edition Maxima, 2003. P 26

<sup>23</sup> Idem P 26

Figure N°04 : force de vente externe



Source : fait par nous même

### 3.1.2 La force de vente selon le lien juridique

Elle se distingue par rapport au lien juridique qui s'établit entre les vendeurs et l'entreprise, il existe deux catégories :

#### 3.1.2.1 Force de vente propre

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise donc ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liées avec elle par un bien de subordination juridique.<sup>24</sup>

La force de vente propre contient des avantages ainsi que des inconvénients.

##### a. Les avantages

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

##### b. Inconvénients

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

#### 3.1.2.2 Force de vente déléguée

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés, ils exécutent leurs activités en permanence ou temporairement ces différents modes d'organisations peuvent exister au sein d'une même force de vente, une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaines régions, si la densité de la clientèle le justifier, et une force de vente déléguée sur d'autre.<sup>25</sup>

##### a. Avantages

- Coût des ventes proportionnelles au chiffre d'affaire ;
- Vendeurs autonomes, indépendants, ils disposent d'un portefeuille de clients ;
- Rémunéré à la commission.

<sup>24</sup> PREVILLE - Guide pratique de la gestion des forces de vente- Paris : Edition Maxima, 2003. P 26

<sup>25</sup> Idem P 26

**b. Inconvénients**

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

**Deux sous types en découle de ce dernier : <sup>26</sup>**

- Force de vente déléguée permanente Il s'agit des commerciaux multiscartes, agent commerciaux. Ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.
- Force de vente supplétive : En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

**3.2 Les Statut de la force de vente**

L'entreprise dispose de plusieurs choix de statuts juridiques pour désigner les vendeurs :

**3.2.1 Les intermédiaires propres (intégrés)**

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

**3.2.1.1 Les représentants non statutaires**

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

**3.2.2 Les intermédiaires délégués (indépendants)**

Ces vendeurs travaillent pour plusieurs entreprises, qui sont principalement : le VRP, agent commercial, les courtiers et les commissionnaires. Dans ces deux catégories, on peut les départager en trois statuts juridiques avec deux critères qui permettent de les différencier :

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

**3.2.2.1 Les VRP**

Pour nommer un vendeur un VRP (voyageur représentant placier) il doit être lié à l'entreprise par un contrat de travail qui précise clairement les produits ou services à vendre, la zone géographique de vente, les éléments de calculs de la rémunération. Ils travaillent pour le

---

<sup>26</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ème Ed Person Education, Paris, 2000, P 231

compte d'une ou plusieurs entreprises, et ils ne peuvent pas réaliser des opérations commerciales pour leurs propres comptes. Ils sont divisés en deux parties :

**a. Les VRP exclusifs :**

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

**b. Les VRP multicartes :**

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

### **3.2.2.2 L'agent commercial**

Il agit de manière indépendante pour le compte d'une ou plusieurs entreprises auxquelles il est lié par un contrat de mandat. Ces négociations se limitent seulement à la vente. Il n'y a pas de liens de subordination juridique entre l'agent commercial et son ou ses mandants (entreprise). Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaire réalisé. L'entreprise opte pour cette force de vente lorsqu'elle veut pénétrer un marché qu'elle ne connaît pas ou une clientèle géographiquement dispersée.

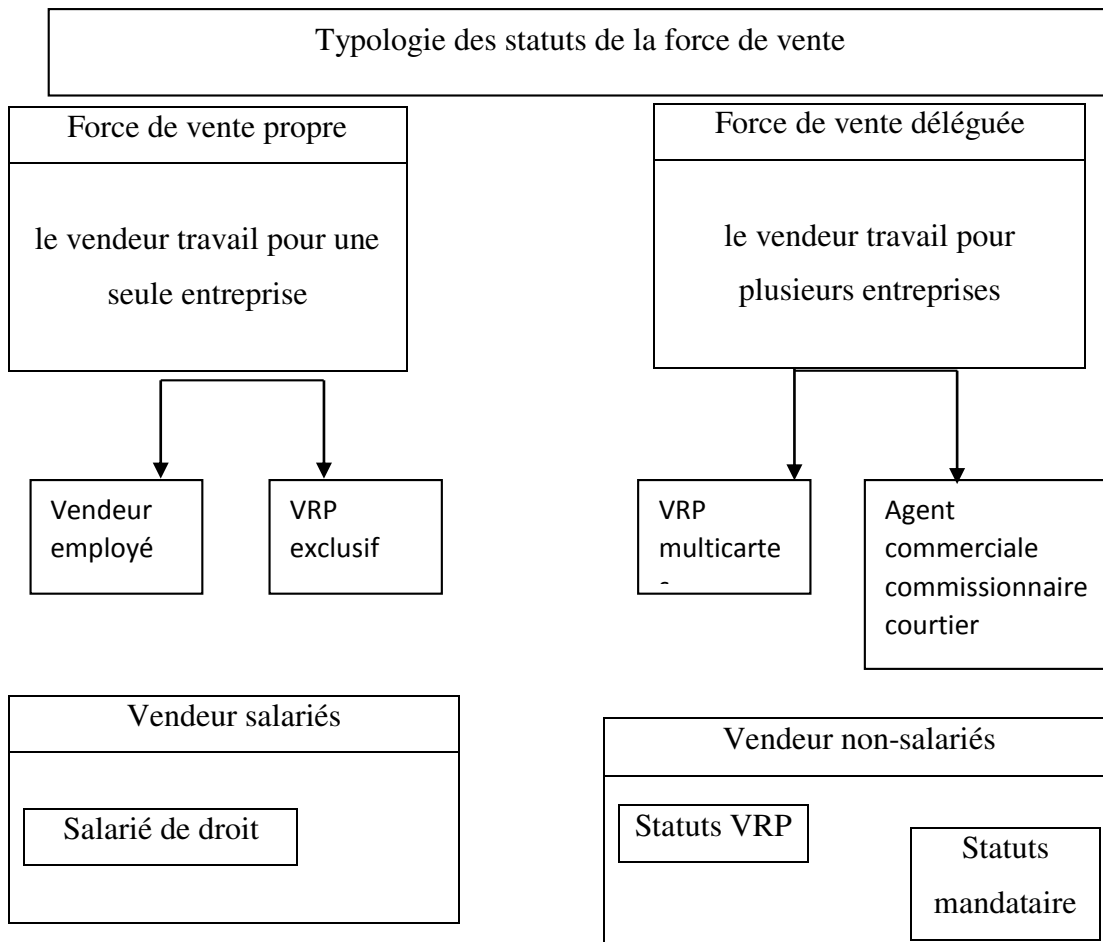
### **3.2.2.3 Le commissionnaire**

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

### **3.2.2.4 Le courtier**

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

Figure N°05 : typologie des statuts de la force de vente



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

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

Déterminer le nombre de vendeurs nécessaire, à savoir ceux qui lui permettront d'obtenir une bonne couverture de la zone d'activité de l'entreprise et de rentabiliser son activité commerciale, est primordial pour optimiser l'effort de la force de vente et la rendre efficace.

L'optimisation et l'efficacité de la fonction de vente nécessite et dépend de la détermination du nombre des vendeurs. Et cela par la détermination de la taille optimale de la force de vente d'une entreprise.

La détermination de la taille de la force de vente n'est pas si facile tenant compte des critères à prendre en considération.

#### 4.1 La méthode basée sur la charge du travail

A partir de cette méthode la taille de la force de vente est déterminée par le découpage des secteurs pour faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge du travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.<sup>27</sup>

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

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

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

Sachons que :

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i \cdot C_i}{R_i}$$

<sup>27</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ème Ed Person Education, Paris, 2000, P.612

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

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

**C** : le nombre de clients par catégories.

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

**I** : les catégories des clients.

#### 4.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs <sup>28</sup>

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

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

#### 4.3 Les méthodes de recherche

Elles sont nécessaires pour faire face aux insuffisances des méthodes déjà cités. Certains auteurs, comme H. LUCAS, ont proposé de formuler le problème de la détermination de la force de vente sous une forme de recherche opérationnelle, tout en essayant de maximiser le profit obtenu par l'entreprise. Pour l'auteur le profit ( $z$ ) est une fonction de la marge par unité vendue ( $m$ ), du nombre des vendeurs ( $x$ ), du nombre de clients potentiels ( $p$ ), du potentiel actuel de la force de vente ( $w$ ), et du coût du vendeur ( $c$ ) (commission non considérées car prises en compte dans  $m$ ).<sup>29</sup>

La fonction sera : **Maximiser  $Z = m \times (p/x) \cdot w/x - C \times x$**

IL faut donc estimer  $x$ , le nombre de vendeurs.

L'évaluation de la force de vente, permet à l'entreprise de vérifier si les objectifs assignés à la force de vente sont atteints, expliquer les écarts observés ; mieux connaître les membres de la force de vente ; améliorer la communication ; aider à la spécialisation des vendeurs.

<sup>28</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ème Ed Person Education, Paris, 2000, P.612

<sup>29</sup> DUBOIS, JOLIBERT, « le marketing fondements et pratiques », 3ème Ed, 1998, P.510

**Conclusion :**

A travers ce chapitre nous avons pu rendre compte que la construction d'une force de vente efficace exige à l'entreprise qu'elle se réfère au différent types de force de vente existants, et qu'elle tienne compte de la structuration de ses portefeuilles clients. Le cadre structurel dans lequel la force de vente sera constitué doit permettre à comprendre précieusement comment l'entreprise a l'intention de vendre, tant dans sa vision stratégique que dans sa vision opérationnelle. Ce cadre prend forme dès que sont décidés la nature juridique de la force de vente et des vendeurs. L'entreprise en particulier a le choix entre plusieurs statuts pour ces vendeurs, ses statuts sont différents les uns des autres et répondent chacun à des conditions particulières de marché, ainsi qu'aux besoins de l'entreprise.

Il apparaît ainsi évident que la force de vente constitue de véritables enjeux notamment en termes de performance commerciale. Il est important pour l'entreprise de savoir créer un système commercial souple, le diriger, le structurer, l'organiser, l'animer, le former et le contrôler.

**Introduction**

Manager une force de vente, c'est un art : les réflexes, les règles, la représentation, le savoir-faire sont plus important que les outils.

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

Après avoir déterminé les objectifs, la typologie et la taille de la force de vente, l'entreprise choisit son mode de gestion qui suit un nombre d'étapes que nous allons présenter dans ce chapitre suivant :

Nous l'avons réparti en (04) sections. On étudiera dans la première section le processus de recrutement et de sélection des vendeurs, en deuxième section, on abordera la formation des vendeurs, puis en troisième section, on verra les différents éléments composant d'un plan de rémunération et les techniques d'animation et stimulation des vendeurs adaptés à la gestion de la FDV et en dernière section, on abordera lune des taches les plus importantes de la gestion de la force de vente, soit les modalités de contrôle , l'évaluation de la FDV et des vendeurs .

**Section 1 : Processus de recrutement des vendeurs**

Pour disposer d'une force de vente efficace, l'entreprise doit attirer les meilleurs commerciaux et ensuite savoir les retenir, lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut représenter des sommes très importants, on comprend la nécessité de mettre, en place une véritable démarche de recrutement.

C'est une étape importante dans la démarche de management de la force de vente, car la sélection des meilleurs vendeurs est essentielle pour son avenir. Toute la compétitivité et la survie de l'entreprise dépend de ses représentants. Le recrutement des vendeurs est une opération risquée et coûteuse pour l'entreprise d'où la nécessité d'effectuer un bon recrutement.

**1.1 Définition**

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

candidature. La sélection, quant à elle, est un processus permettant de choisir parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaitées ».<sup>1</sup>

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et de manque à gagner est le résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente».<sup>2</sup>

« Le recrutement ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée ».<sup>3</sup>

### **1.2 Les objectifs de recrutement**

La procédure de recrutement des commerciaux diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes. Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible ;<sup>4</sup>
- Assurer en permanence la performance de l'équipe commerciale ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de bénéficier de leurs aptitudes ;
- Assurer l'adéquation homme/poste, autrement dit, mettre l'homme qu'il faut dans la place qu'il faut.

Afin d'effectuer un recrutement efficace, et pour réussir cette opération l'entreprise doit prendre en considération les étapes suivantes :

### **1.3 Le déroulement des opérations de recrutement**

Le recrutement des vendeurs s'effectue comme l'embauche d'autres personnels de l'entreprise, pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes allant de l'évaluation des besoins à l'intégration des nouveaux vendeurs.

---

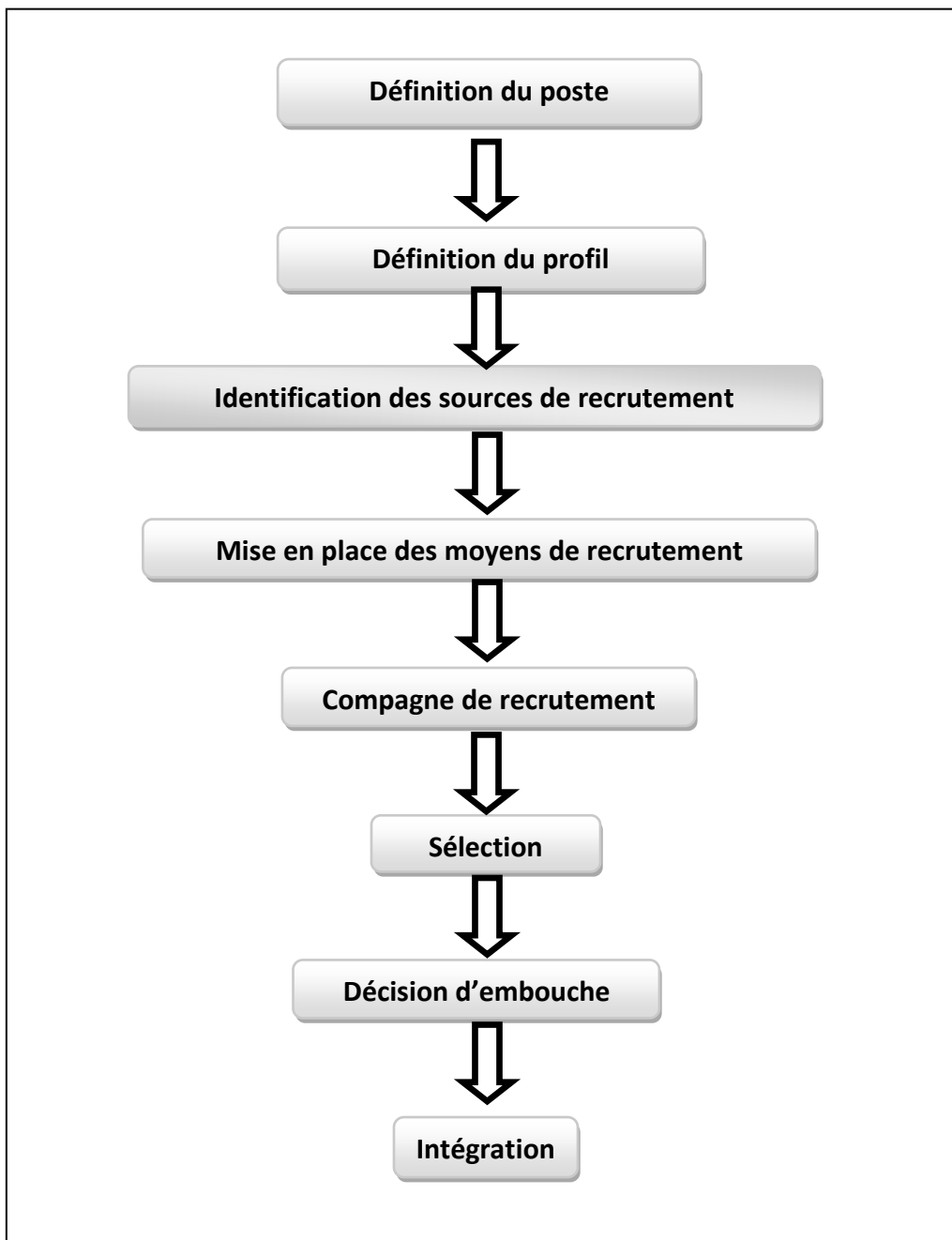
<sup>1</sup>GUAY Richard, LACHANCE Yves- La gestion de l'équipe de vente-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999- P230.

<sup>2</sup>MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999, Page 196.

<sup>3</sup>MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009, Page 186.

<sup>4</sup>[http://ecole-medav.com/cous-force-vente//\\_25/06/2021,19h52](http://ecole-medav.com/cous-force-vente//_25/06/2021,19h52)

Figure N° 06 : Démarche de recrutement



Source : MARTORY.B. « Gestion des ressources humaine ». Ed Dunod.Paris.2002. P.37.

### 1.3.1 L'évaluation des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétence ou encore du développement des entreprise »<sup>5</sup>

L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :

<sup>5</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2002, page242.

- Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du « turn-over ») ;
- Demande de nouvelles compétences ;
- Développement des entreprises existantes ou encore création d'entreprise.

### **1.3.1.1 La rotation du personnel (turn-over)**

Les raisons essentielles de ce phénomène sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (changement de société, création de leur entreprises, retraite...) ; Le phénomène est plus important pour les commerciaux que pour les autres fonctions, compte tenu de leur dynamisme et de leur esprit d'initiative ;
- Les départs provoqués (licenciements) ;
- Les promotions et mutation au sein de l'entreprise ;
- Le besoin de compétence nouvelles le marché se conçoit désormais au niveau international, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères ;
- L'informatique tient une place de plus en plus importante dans l'activité commerciale.

### **1.3.1.2 Les besoins de compétences nouvelles**

Les entreprises ont de plus en plus besoins de compétences nouvelle car :

- Le vendeur doit proposer à ses clients les solutions adaptées à leurs besoins complémentaires (Financement, service après-vente, aide à la vente) ;
- L'informatique et les nouvelles techniques de communications sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale ;
- Le marché est inspiré par la politique européenne, ce qui motive les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- Compte tenu de la concurrence accrue, l'entreprise doit fidéliser sa clientèle.

### **1.3.1.3 Le développement ou la création de l'entreprise**

Une entreprise doit recruter pour constituer une équipe commerciale, elle a aussi besoin de recruter des commerciaux qualifiés pour augmenter son chiffre d'affaire et conquérir de nouvelles parts de marché.

**1.4 La préparation du recrutement**

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

**1.4.1 Etude préalable**

Avant de procéder au recrutement des vendeurs. Il est primordial de mener une étude précise des besoins de l'entreprise. Et cela en prenant en considération les problèmes rencontrés par les vendeurs déjà en place tout en essayant de les résoudre pour ne pas fausser les résultats réalisés par les nouveaux recrutés.<sup>6</sup>

**1.4.2 La politique de recrutement**

La politique de recrutement est conçue par l'entreprise afin d'attirer les meilleurs commerciaux et les conserver en leur garantissant des possibilités d'évolution de carrière.

La recherche des candidats s'effectue à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise en fonction des compétences disponibles.

**1.4.3 L'analyse des besoins**

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

**A. Définition de fonction :**

**W. DIMITRI** définit le poste comme « l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité ». <sup>7</sup> Cette analyse du poste doit porter sur :

- Objectif général de la mission et objectif spécifique ;
- Situation dans l'organigramme de la force de vente ;
- Statut du vendeur recherché : VRP multicarte ;
- Expérience professionnelle ;
- Niveau de formation-langue pratiquées.<sup>8</sup>

Les fiches de description de postes comportent généralement les (03) rubriques suivantes :

- **Fonction** (rôle ou mission) : il s'agit d'une brève description du poste ;
- **Principales responsabilités** (attributions) : c'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent ;
- **Liaisons** (positionnement dans la structure) : il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup>MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1997. P.62.

<sup>7</sup>DIMITRI W, « Les ressources Humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P.419.

<sup>8</sup> LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999. P.78.

**B. Le profil de vendeur :**

Le profil est la traduction en termes de compétences (savoir-faire) et de comportement (savoir- être) et des caractéristiques du poste à pouvoir. Donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.<sup>10</sup>

Il semblerait que seules trois caractéristiques puissent dans la majorité des cas être liées positivement à l'activité de vendeur <sup>11</sup> :

- **L'adaptabilité** : capacité à s'intégrer au cadre de travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise ;
- **L'empathie** : capacité à se mettre à la place du client pour comprendre ses réactions ;
- **L'efficacité** : capacité d'obtenir les résultats escomptés.
- Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent les qualités suivantes :
- **Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme ;
- **Qualités intellectuelles** : ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire ;
- **Caractère d'organisation** : ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit de décision ;
- **Caractère favorisant l'action** : ambition, dynamisme, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi ;
- **La communication** : écoute, capacité d'argumentation, attitude emphatique ;
- **Qualités physiques** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

**C. Le responsable de recrutement :**

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

Il existe aussi des professionnels du recrutement appelés « chasseurs de tête » ils sont chargés d'approcher directement les candidats.

Pour recruter l'entreprise dispose d'un très grand nombre de moyens que soit classiques ou nouveaux :<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition Dalloz, paris,1993, P.88.

<sup>10</sup>LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, paris,1999 P.78.

<sup>11</sup>ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion »,3eme Ed d'organisation, paris,2003, P.232.

- **Les petites annonces-presse :** elles doivent être suffisantes, informative et doivent ; préciser :
  - Les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, mission, secteur géographique, lieu de résidence) ;
  - Les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation) ;
  - Le mode et le niveau de rémunération ;
  - Les informations complémentaires (évaluation possible dans l'entreprise, formation) ;
  - Le plan d'action du candidat pour répondre (lettre de motivation, curriculum vitae, adresse) ;
  - L'audience du support (presse spécialisée, nationale) ;
  - La qualité technique (qualité du papier, possibilité de couleur) ;
  - Le coût.

- **Les petites annonces internet :**

L'entreprise peut présenter des pages d'emploi sur ses sites internet, comme elle peut diffuser des annonces sur les sites internet spécialisés dans les offres d'emploi.

- **La cooptation :**

Elle consiste à solliciter les commerciaux aux salariés pour parrainer des candidats. En contrepartie, ceux-ci se voient attribuer une prime ou des cadeaux.

- **Les salons de recrutement :**

Les salons de recrutement permettent aux entreprises d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats en un temps très court d'une part, et d'autre part ils véhiculent une bonne image de l'entreprise.

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

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

- **Les stagiaires :**

Le recrutement des stagiaires représente un gain de temps pour l'entreprise puisqu'il existe déjà une connaissance réciproque facilitant l'intégration en cas d'embauche, de plus le coût de recrutement est faible.

- **Le téléphone- SMS :**

Numéro de téléphone dédié ou envoi de texto, très adapté pour des cibles de jeunes.

---

<sup>12</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2002, P.249-253.

- **L'affichage** : compagnes d'affichage urbain, utilisées par des grandes entreprises, bien adaptées pour des opérations d'envergure.
- **L'audiovisuel** : cible large, couverture géographique grâce aux chaînes de radio et de télévision.

### **1.5 La sélection des candidats**

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, après le tri des candidats.

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

#### **1.5.1 Les tris des candidats**

Les candidatures englobent généralement une lettre de candidature et un curriculum vitae (CV).

**a. La lettre de candidature** : « Elle représente le candidat, les raisons de son choix, ses motivations pour le poste à pourvoir, cette lettre est souvent manuscrite, la présentation, le style et l'orthographe donnent une première image du candidat ». <sup>13</sup>

**b. Le curriculum vitae (CV)** : « Son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché ». <sup>14</sup>

Il s'agit de comprendre la logique du candidat et de ressortir les éléments que le candidat estime importants pour le poste : formation, expérience professionnelle.

Ce qui permettra de valider en théorie l'adéquation entre le profil du candidat et le profil du poste.

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à constituer trois catégories :

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

#### **1.5.2 Les entretiens**

Cette phase permet de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat. Les entretiens peuvent être collectifs ou individuels.

##### **a. Les entretiens collectifs :**

Un entretien collectif a pour but de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et c'est l'occasion de parler de façon plus approfondie de l'entreprise de ses objectifs,

---

<sup>13</sup>C.HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « Gestion Commerciale et Management de la force de vente », Ed Dunod, 1993, P.253.

<sup>14</sup> C.HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op Cit, P.254.

des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter et il s'agit souvent de répondre aux questions des candidats.

Cet entretien représente un gain de temps et un gain financier important.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leur comportement au sein du groupe.

**b. Les entretiens individuels :**

Ils ont pour objectifs de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

Dans cette perspective l'entretien doit porter à la fois sur :

- Les résultats précédemment obtenus par les postulants ;
- Leur aptitude à vendre ;
- Les motivations qui les poussent à postuler.

**1.5.3 Les autres outils de la sélection**

Les entreprises disposent d'autres moyens de recrutement qui sont :

**a. Les tests :** Un test est une « épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un sujet, ou d'exploiter sa personnalité ». <sup>15</sup>

Ils permettent d'évaluer les compétences, les attitudes des candidats (test d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité) il s'agit de mettre les candidats en mesure de faire correctement la preuve de leur savoir.

**b. La graphologie :** c'est une technique d'analyse de l'écriture reflétant la personnalité des candidats.

**C. La stimulation :** qui consiste à placer le postulant en situation de vente et à observer et évaluer ses performances. Cette méthode est confiée à des spécialistes en recrutement et/ou des commerciaux chevronnés.

**d. Les questionnaires :** Ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.

**e. Les jeux de rôle :** Les candidats sont placés dans des situation réelles afin d'analyser leurs attitudes.

A l'issue de ces étapes, l'entreprise doit se préoccuper de préparer leur accueil et leur intégration.

---

<sup>15</sup>ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion »,3ème Ed d'organisation, paris,2003 page 192

**1.6 L'intégration des nouveaux vendeurs**

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, ensuite ils passeront par une période d'essais.<sup>16</sup>

**1.6.1 L'accueil**

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embouche : bureau, carte de visite, documentation sur les produits et sur les clients, elle doit aussi donner l'occasion aux nouveaux vendeurs de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques, de plus le vendeur bénéficie éventuellement d'un séminaire d'intégration.

**1.6.2 La période d'essais**

Au cours de cette période le vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation aux produits, aux techniques de vente... etc., il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle.

A la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan. Si l'embauche est confirmée, ils fixent ensemble les objectifs d'activité et le plan de formation.

Une interrogation mal conduite, peut durablement affecter la motivation et la performance du vendeur, voir lui inspirer la tentation de quitter l'entreprise au plus vite.

---

<sup>16</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC. A, « Gestion Commerciale et Management de la force de vente », paris 2004 , page160

**Section 2 : La formation de force de vente**

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

**2.1 Définition**

La formation « est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle ».<sup>17</sup>

La formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelle et future ».<sup>18</sup>

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée ».<sup>19</sup>

Pour l'entreprise, la formation représente un investissement. Elle ne s'attend donc pas à un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable plus que les besoins ont été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs fixés. Même la participation à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace.

**2.2 Les objectifs de la formation**

La formation a généralement trois buts principaux :

- Donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise qu'ils représentent (historique, objectifs, organisation, activités, taille, etc.), sur les produits à vendre (caractéristiques, installation, points forts et faiblesse...), sur la politique commerciale de l'entreprise (prix, remises, ristournes, garanties, délais de livraison, service après-vente, etc.), sur les acheteurs potentiels (localisation, profil, besoins, motivations...), sur la concurrence (caractéristiques du produit concurrent, politique commerciale, etc.).

---

<sup>17</sup> CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Clain, Paris 1997, P 59.

<sup>18</sup> FABI, BLONDI, SeKiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier. « Gestion des ressources humaines ». 2eme édition-canada-2001, P.335.

<sup>19</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion commerciale et management de la force de vente ». Edition DUNOD, Paris, 1993, P.38.

- Leurs apprendre à s'organiser, à établir leurs circuits de visite, à maîtriser leurs temps, à rédiger les rapports d'activité.
- Leurs enseigner les techniques de vente et les comportements à avoir devant l'acheteur<sup>20</sup> tout au long du processus de la vente qui peut être résumé en quatre verbes : contacter, connaître, convaincre, conclure<sup>21</sup>

## **2.3 Les types de formation**

### **2.3.1 Formation initiale**

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débiter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ces vendeurs doivent comprendre que celle-ci a son propre style de management, sa culture, ses propre mode d'organisation, sa stratégie. Ainsi, le changement d'entreprise (pour les vendeurs qui ont déjà une certaine expérience) implique nécessairement le changement de mode de vente. La formation initiale se déroule souvent sous forme de stage, de deux ou trois jours au moins, visant à donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise, ses gammes de produits, ses clients, ses concurrents, ses différents services, organisationnels et leur fonctionnement. La formation initiale peut être décentralisée ou centralisée. La première se fait sur le terrain de vente ou ' sur le tas ' en présence d'anciens vendeurs expérimentés, la seconde s'exerce au siège de l'entreprise sous forme de programmes animés par des formateurs et des professionnels.

### **2.3.2 Formation continue**

Ce type de formation est destiné à toute l'équipe de vente y compris les vendeurs anciens. Elle vise à les informer sur tout changement éventuel : lancement de nouveaux produit et donc nécessité de nouvelles méthodes de vente, apparition de nouveaux créneaux ou segments pour l'entreprise, formule du service après-vente, changement d'orientations stratégiques.

La formation continue au profit des vendeurs peut se faire par les moyens suivants : stages dans d'autres entreprise, réunions de groupe, lecture...

## **2.4 Les étapes de la formation**

Le programme de formation comporte plusieurs étapes

### **2.4.1 Identification des besoins**

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

---

<sup>20</sup>D.DELAYNAY et G. WALLAERT « vente et analyse transactionnelle », Garnier Entreprise, 1983.P210

<sup>21</sup>B. MISSENERD, « savoir négocier en affaires », Editions d'organisation, 1974.P175

doit s'attacher à analyser les résultats des commerciaux. Il doit également prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs.

#### **2.4.1.1 Résultats des vendeurs**

L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivant : Analyse des ventes (par clients, par type de produits, par vendeurs), analyse des rapports de visite (affaires ratées, réclamation, retour, commande annulées, retard), analyse des ratios d'activité, analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités.<sup>22</sup>

##### **a. Analyse des ventes :**

- **Par type de clients :** sur quelle catégorie de clients, le vendeur possède le plus fort taux de succès lors de ses visites. L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration ; respect des délais et des conditions offertes, condition de livraison (la disponibilité des produits en stocks, condition de règlement, de remises).
- **Par type de produit :** le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume, dans le second cas le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation de stock de ses clients.
- **Par vendeur :** les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre. Si non : le problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée. Si oui : la clientèle visitée est-elle la bonne cible les produits proposés sont-ils adaptés à cette clientèle. Le problème est davantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

##### **b. Analyse des rapports de visites :**

L'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retour, commande annulées, retards, etc. Selon leur origine, on évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter le chiffre et la marge ainsi déterminée est à rapprocher du coût de la formation envisagée. Le budget que l'entreprise consacre à une formation est fonction du manque à gagner estimer.

---

<sup>22</sup> CHIROUZ. Le marketing. Tome 2 -Paris : édition COTARD-1997. P.95.

**c. Analyse des ratios d'activité :**

Les ratios d'activité fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial ensuite, selon les phases de l'entretien de vente et pour le suivi. L'analyse des ratios du vendeur oriente sur les points qui pourraient être améliorés.

**d. Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités :**

Voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur<sup>23</sup>.

**2.4.1.2 Les attentes des vendeurs**

La simple analyse des résultats donne un début d'indication sur les besoins en information. Cependant, la consultation des vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes. En effet, ils peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs sans savoir le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

L'évaluation d'un vendeur se fait traditionnellement au cours d'un entretien d'appréciation annuel. Ce contact est l'occasion de négocier le plan personnel de formation.

Le fait que le vendeur soit impliqué dans la démarche et la meilleure garantie de sa réussite.

**2.4.1.3 La stratégie de l'entreprise**

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire des besoins nouveaux de formation. L'évaluation individuelle et collective de l'activité de la force de vente par rapport aux objectifs indiqués dans quels domaines convient d'apporter des améliorations, et quelles sont les faiblesses qu'une formation adaptée pourra éventuellement combler. Lorsque la nécessité d'une formation est clairement perçue, il faut en déterminer le contenu.

**2.5 Le contenu de la formation**

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

---

<sup>23</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale » Paris 2002, page 284

**2.5.1 Les formations commerciales de base :** parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous pouvons citer :

- **L'entreprise :** visite d'usine, historique font partis du programme d'intégration d'un nouveau vendeur et constituent le vecteur privilégié de la diffusion de la culture de l'entreprise ;
- **Les produits :** une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Parfois, elle s'adresse à tous lors de l'apparition des produits nouveaux ;
- **La clientèle et la concurrence :** le représentant doit connaître les différentes caractéristiques de client en matière de besoins, motivations et habitudes d'achats Ainsi il doit connaître les principaux concurrents de l'entreprise et être informé sur leurs organisation, leurs techniques de ventes, leurs évolutions et leurs situation financière ;
- **Les techniques de vente :** sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (préparation de prise de rendez-vous, communication, organisation et gestion du temps...etc.), et pendant l'entretien de vente (formation à la négociation , à l'analyse des attitudes du client...etc.)<sup>24</sup>

### **2.5.2 Autres formations**

D'autres domaines peuvent être abordés et complètent utilement les précédents, comme :

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées :** ces informations ont pour objectif d'améliorer l'organisation des vendeurs sans leurs tâches quotidiennes et de les habitués à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé au vendeur dans son travail ;
- **L'amélioration du niveau général :** consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale sont de bon moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme ;
- **Les formations diplômantes :** si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômante.

---

<sup>24</sup>HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 222.

**2.6 Les modalités de formation**

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

**2.6.1 Formation assuré par l'entreprise, ou par un organisme de formation**

**Tableau N°01 :** les avantages et les limites de formation assuré par l'entreprise

	<b>Entreprise</b>	<b>Organisme spécialisé</b>
<b>Caractéristique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.</li> </ul>
<b>Avantage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne connaissances des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs ;</li> <li>- Coût plus faible ;</li> <li>- Adaptation plus facile du contenu et de la forme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Large choix de stages adaptés aux besoins ;</li> <li>- Spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis ;</li> <li>- Meilleure qualification des intervenants.</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants ;</li> <li>- Manque de disponibilité de l'encadrement de l'équipe commerciale ;</li> <li>- Liens hiérarchiques entre formateurs et participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pas toujours adaptés aux besoins spécifiques ;</li> <li>- Coût élevé de la participation ;</li> <li>- Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.</li> </ul>

**Source :** C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC. « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P.288.

L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'autoformation. Un formateur/tuteur est chargé de suivi et du conseil du commercial.

Lorsque les vendeurs sont très nombreux ou répartis géographiquement, l'entreprise ne peut les regrouper régulièrement pour leur présenter les nouveaux produits. Elle utilise

dans ce cas des supports d'auto-formation afin de faire passer l'information importantes à ses équipes cependant, l'auto-formation ne peut pas être l'unique solution de formation de ses équipes de vente, mais elle est souvent utilisée ponctuellement, particulièrement pour des formations aux produits. Les utilisateurs peuvent conserver les supports et ainsi avoir accès à l'information en permanence.

**2.6.2 Formation inter ou intra-entreprises**

**Tableau N°02 :** les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise

	<b>Inter-entreprises</b>	<b>Intra-entreprises</b>
<b>Caractéristiques</b>	- Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation.	- La formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.
<b>Avantages</b>	- Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un coût très élevé ; - Coût plus faibles ; - Echange enrichissant avec les vendeurs d'entreprises (expérience du groupe).	- Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l'entreprise ; - Possibilité de réaliser un suivi personnel ; - Création d'une dynamique dans le groupe des commerciaux.
<b>Limites</b>	- Risque de divulgation de la stratégie commerciale à des entreprises concurrentes ; - Pas de contrôle de la formation par l'entreprise ; - Risque de non adaptation aux problèmes de l'entreprise.	- Coût élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux ; - Manque d'échange avec les commerciaux d'autres entreprises.

**Source :** HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente » ; Edition DUNOD, Paris 2000. P.289.

Les formules de stage inter et intra-entreprise ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : dans le premier cas il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans le deuxième cas c'est plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

**2.6.3 L'e-formation**

L'e-formation est une formation au cours de laquelle le stagiaire est dans son entreprise, devant son ordinateur, il est intégré une classe virtuelle pour suivre une formation en ligne.

**Tableau N°03 :** les avantages et les limites de l'e-formation

<b>Caractéristiques</b>	- Les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports variés (CD-ROM, classeur de formation, site internet, réseaux internet...).
<b>Avantages</b>	- Rapidité de mise en place ; - Actualisation permanente des informations reçus ; - Gain de temps ; - Réduction des coûts.
<b>Limites</b>	- Lourdeur de l'organisation (investissement en matériel informatique, création d'outil) ; - Doit concerner de nombreux vendeurs pour rentabiliser les investissements ; - Contrôle nécessaire sur la pratique effective d'autoformation.

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000. P.289.

### **2.7 Les coûts de formation**

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

#### **2.7.1 Les coûts directs**

C'est le coût de la formation elle-même. C'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement.

On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...) et la documentation<sup>25</sup>.

#### **2.7.2 Les coûts indirects**

Ils sont constitués par : le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente. Le manque à gagner. Soit le chiffre d'affaire (et sur tout la marge) qui ne sera pas réalisé pendant la formation.<sup>26</sup>

### **2.8 L'évaluation de formation**

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

<sup>25</sup>CHIROUZ. Le marketing tome2.-Paris : édition COTARD-1997, P 100

<sup>26</sup>HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris 2004, page 228.

**J.M.PERITTI** distingue trois niveaux :<sup>27</sup>

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

### **2.8.1 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.

### **2.8.2 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 :

- L'évolution du chiffre d'affaire (CA) total ;
- La marge dégagée ;
- Le taux de remise moyen accordé ;
- Le nombre moyen de visites par commande.

#### ➤ **Résultats qualitatifs :**

Les critères d'évaluations prise en compte sont :

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

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

- La contribution à l'efficacité collective ;
- Préparation aux évolutions ;
- Prévenir les inadaptations ;
- Atteindre les objectifs.

---

<sup>27</sup>PERITTI.J, M, « gestion des ressource humaine »,5eme Ed Vuibert, Paris,2000, P.436

**Section 3 : la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente**

Cette section englobe trois axes qui suivent celui du programme de rémunération, l'animation et la stimulation.

Suite à un recrutement efficace et une formation attrayante, il est primordial pour l'entreprise d'avoir un système de rémunération adapté aux objectifs de l'entreprise et aux attentes des vendeurs, qui est à la base un facteur essentiel de motivation des vendeurs, la politique du management de la force de vente doit maintenir et améliorer la productivité commerciale à travers l'animation et la création d'un esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats.

**3.1 La rémunération de la force de vente**

La rémunération est un élément très important dans la gestion de la force de vente, elle permet de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation de ses objectifs.

La rémunération des vendeurs est l'aspect le plus délicat de la gestion de la force de vente de l'entreprise, dans le cas où un vendeur est trop rémunéré il sera considéré comme une charge pour l'entreprise, dans le cas contraire si cette dernière ne les rémunère pas assez, le vendeur ne sera moins motivé pour avoir un meilleur rendement. Donc c'est un vrai challenge pour l'entreprise, car elle doit trouver le juste équilibre entre trop et pas assez rémunérer ses vendeurs.

**3.1.1 Définition de la rémunération de la force de vente**

La rémunération est constituer l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise. Elle doit être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé, doit permettre de recruter et de conserver les commerciaux de qualité.

Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise qui tient également compte des usages du secteur d'activité et des attentes des vendeurs.

La rémunération « comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariées et gain résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement ».<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001, page 157

La rémunération « est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarié/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprises) ». <sup>29</sup>

Un bon système de rémunération de la force de vente doit permettre l'adéquation des intérêts des deux parties : « entreprise - vendeurs »

- Pour l'entreprise : la rémunération doit contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et cela en stimulant les vendeurs, car un vendeur motivé est un vendeur productif.
- Pour le vendeur : le vendeur attend de sa rémunération :
  - La récompense de ses efforts ;
  - La reconnaissance de ses supérieurs ;
  - L'égalité par rapport aux autres collègues, vendeurs ou non de la société et de la concurrence.

### **3.1.2 Les objectifs de la rémunération de la force de ventes**

Un bon système de rémunération doit être :

- Attractif pour les bons vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- Utile à la réalisation des objectifs ;
- Réalisable en termes de coûts pour l'entreprise ;
- Equitable compte-tenu de la qualification des salariés ;
- Reconnaissance des efforts déployés par le vendeur.

### **3.1.3 Les composants d'un système de rémunération**

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence de différents systèmes qui peuvent être incorporés dans la rémunération des vendeurs à savoir financiers et non financiers. <sup>30</sup>

#### **3.1.3.1 Les éléments financiers**

##### **A. La rémunération fixe**

C'est un montant fixé d'avance, versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne peut être inférieur au SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) ; il est déterminé sur la base de l'ancienneté au sein de l'entreprise,

---

<sup>29</sup> MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils. -Paris : Ed économique, 1998, page 378

<sup>30</sup> R. GUAY, Y. LACHANCE, gestion de l'équipe de vente, Gaétan Morin, Canada, page 97.

des diplômes obtenus, qualifications requises, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente.

**a. Les avantages et les inconvénients de la rémunération fixe :<sup>31</sup>**

➤ **Pour l'entreprise :**

• **Les Avantages :**

- La loyauté et l'obéissance du personnel.
- Les changements de secteurs, de types de clientèle, de type, de type de produit, d'objectifs sont facilités.
- La liberté dans la définition et la modification des tâches des vendeurs.
- Ce système rend possible la réalisation d'autres tâches que la vente : Service après-vente, information, prospection, etc.
- Il simplifie la gestion et la budgétisation de la paye.
- Il est aisé à expliquer à l'équipe de vente.
- Il facilite le recrutement (surtout dans le cas d'un nouveau produit)

• **Les Inconvénients :**

- Système peu stimulant : l'aiguillon de l'intérêt ne joue pas :
- Il favorise les vendeurs les moins productifs.
- Les charges de personnel sont incompressibles en cas de récession du Chiffre d'affaire.
- Le départ des bons vendeurs.
- En cas d'augmentation de la demande, il n'incite pas à réaliser des Efforts exceptionnels.

➤ **Pour le vendeur :**

• **Les Avantages :**

- La sécurité et la régularité des revenus.
- Simplicité de calcul.
- Rémunération non directement liées aux résultats ni aux efforts.

• **Les Inconvénients :**

- Ne récompense pas les efforts, ne favorise pas l'initiative.
- Ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs.
- Niveau de salaire limité.

---

<sup>31</sup> J.P. Stein Brink– « pour vos vendeurs, un cocktail de rémunérations », Harvard, 1978- 1979.P34.

**B. La commission**

« La commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaire réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, à un apporteur d'affaire ou à une société détentrice de droit intellectuelle dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties»<sup>32</sup>

La rémunération du vendeur est proportionnelle à son effort de vente. Elle dépend donc de son chiffre d'affaires. C'est un système stimulant et motivant car les bons vendeurs sont mieux récompensés que les « mauvais » mais il ne manque pas d'insuffisances : instabilité du revenu, pénalisation des vendeurs qui défendent la notoriété de leur entreprise sans pouvoir autant augmenter leurs ventes, préférence du court terme au détriment du long terme.

**a. Les taux de commissions :** les taux sont appliqués en fonction :

- De la concurrence ;
- De la marge de l'entreprise ;
- Du niveau des autres composantes de la rémunération ;
- Du niveau de rémunération souhaité pour les vendeurs de l'entreprise

**b. Les avantages et les inconvénients de la commission :****➤ Pour l'entreprise :****• Les Avantages :**

- Grande stimulation.
- Facile à comprendre et à calculer en cas de taux de commission unique
- Les couts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires.
- Possibilité de fixer des taux de commission plus élevés pour les produits « à pousser ».

**• Les Inconvénients :**

- Complexe s'il existe de nombreux taux de commission.
- La loyauté des vendeurs est faible.
- Les vendeurs négligent les autres tâches que la vente (administration).
- Certains vendeurs peuvent être tentés d'écramer leur secteur et /ou de Forcer
- La main des clients.

---

<sup>32</sup> LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999 P.147

- Le court terme est privilégié par rapport au long terme.
- Recrutement plus difficile en raison de l'incertitude des revenus.
- Changement de secteurs difficile en raison des droits des vendeurs sur La
- Clientèle.
- Forte rotation du personnel si les affaires sont calmes.

➤ **Pour le vendeur :**

• **Les Avantages :**

- Les meilleurs sont récompensés par les gains importants.

• **Les Inconvénients :**

- L'insécurité des revenus.
- La grande dépendance vis-à-vis de la conjoncture économique

**C. Les Primes**

C'est une somme d'argent versée au vendeur, la prime est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis. la prime n'existe jamais seule, elle est souvent associée à une rémunération fixe.

❖ **Les différentes catégories de primes :**

- Les primes d'intéressement (primes d'objectifs de vente, de franchissement des seuils de volume de marge, sur les délais de paiement) ;
- Les primes de classement (primes du meilleur vendeur de mois, du Vendeur ayant le plus progressé) ;
- Les primes liées à des ventes spécifiques (vente des produits difficile à écouler) ;
- Les primes d'encouragement (primes de fin d'année, pour les vendeurs méritants) ;
- Primes pour des tâches remplies (primes sur le nombre de commande, le nombre d'interventions service après-vente, de visites effectuées, de kilomètres parcourus, de nouveaux clients, de consultations, en merchandising).

**a. Les avantages et les inconvénients :****➤ Pour l'entreprise :****• Les Avantages :**

- Les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation de tâches variées.
- Le coût de la force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale.

**• Les Inconvénients :**

- Complexité du système qui peut se traduire par une augmentation des coûts liés à l'administration des salaires.
- Certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs.
- Difficile de lancer de nouveaux produits.

**➤ Pour le vendeur :****• Les Avantages**

- Un salaire de base assez bas et une commission importante sont utilisés, si on vise la croissance (augmentation de quantité à vendre) par contre, un salaire élevé et une commission faible favorisera le service à la clientèle et le travail d'équipe.

**• Les Inconvénients**

- Il est difficile et coûteux à gérer quand les quotas sont nombreux variés. Les vendeurs ont eux-mêmes, du mal à organiser leur travail.
- Rémunération liées aux phénomènes conjoncturels, saisonniers.

**D. Système de rémunération mixte**

Le fixe plus commission Il s'agit de chercher un compromis entre la structure à salaire et à commission afin de retirer leurs avantages, tout en limitant leurs inconvénients. Un des avantages de cette structure est sa souplesse suivant l'objectif qu'il veut atteindre, et compte tenu des objectifs de l'entreprise et les conditions de marché. Le gestionnaire peut doser différemment le salaire et la commission or en offrant un salaire de base plutôt bas et une commission importante, on vise la croissance. Par contre, un salaire de base élevé et une commission faible favoriseront le service à la clientèle et le travail d'équipe.

**a. Les avantages et les inconvénients du système de rémunération mixte****➤ Pour l'entreprise :****• Les Avantages :**

- Il tache de réunir les avantages des systèmes précédents et d'éliminer leurs inconvénients.

**• Les Inconvénients :**

- Ce système est plus compliqué, donc plus coûteux à gérer.
- La difficulté pour choisir le rapport fixe/commissions

**➤ Pour le vendeur****• Les Avantages :**

- La sécurité d'un revenu minimum est combinée avec la possibilité d'améliorer sa rémunération en faisant des efforts.

**• Les Inconvénients :**

- Si le système est trop complexe, le vendeur peut avoir du mal à le comprendre et les stimulants ne peuvent en conséquence pas avoir l'effet escompté.

**3.1.3.2 Les éléments non financiers**

Ce sont généralement des avantages annexes que l'entreprise offre à ses représentants commerciaux.

Il s'agit de :<sup>33</sup>

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

Après avoir établi le niveau de rémunération, l'entreprise doit déterminer le poids respectif des quatre éléments qui la composent : <sup>34</sup>

- La partie fixe a pour but d'assurer au représentant une certaine stabilité de ses revenus ;

---

<sup>33</sup> [Http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente](http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente).

<sup>34</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ème Ed Person Education, Paris, 2000 page 616

- La partie variable, qui peut prendre la forme d'une commission sur le chiffre d'affaire, d'une prime ou d'un intéressement aux bénéfices, vise à stimuler et récompenser un surcroît d'activité ;
- Les remboursements de frais sont destinés à permettre au représentant d'entreprendre les efforts de ventes qu'il juge nécessaires ;
- Avenages annexes tel que la voiture de fonction ou l'assurance vie ;
- Assure la sécurité matérielle et augmente l'attrait du poste.

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

### **3.1.3.3 Les autres formes de rémunération**

Les autres formes de rémunération sont

- **L'intéressement** : Les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise.
- **Les rémunérations indirectes** : L'entreprise accorde des avantages à ses salariés (véhicule, restaurant, organisation de voyages...), elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération.
- **Les remboursements de frais** : Ils représentent le remboursement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité.

Les remboursements peuvent être au réel (le vendeur justifie ses frais par les factures d'essence, d'hôtel), comme il peut être forfaitaire.

Enfin, l'intérêt de systèmes de rémunération est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise

### **3.1.4 L'élaboration d'un système de rémunération performant**

Pour élaborer un système de rémunération, l'entreprise prend en considération certains facteurs : <sup>35</sup>

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

- Objectifs de la stratégie commerciale (gain de parts de marché...);
- La nature des biens et des services commercialisés (industriels, grande consommation...);

---

<sup>35</sup> <http://fr.scribd.com/doc/41423620/Cours-Force-Vente>.

- Les missions confiées aux vendeurs (prospection...);
- L'adéquation des intérêts « entreprise-commerciaux ».

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

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

## **3.2 L'animation de la force de vente**

### **3.2.1 Définition**

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

Les résultats d'une entreprise dépendent, en grande partie, de la qualité de l'animation de la force de vente, en conséquence de la valeur du chef des ventes.

Elle est en réalité beaucoup plus complexe, elle doit tenir compte de la grande variété des hommes et leurs différences, de l'entreprise et son action commerciale, du profil des postes occupés et du profil du vendeur.

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable des ventes.

### **3.2.2 Objectifs et rôle de l'animateur**

En animant son équipe de vente, le responsable des ventes souhaite essentiellement :

- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise ;
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes, au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente.

Cet homme et à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, avec toutes les qualités que ces trois rôles impliquent :

- En tant que chef, il faut qu'il soit un connaisseur, un expérimenté, il doit assumer ses responsabilités.
- En tant qu'animateur, doit être un guide, influence son équipe, crée un esprit d'équipe, Coordonne entre ses membres et les motive.

- En tant qu'arbitre, il faut qu'il soit juste avec les membres de son équipe, règle les problèmes et les conflits avec diplomatie, leurs redonner confiance.

Donc animer est le grand rôle du chef de la force de vente :

- Animer c'est faire sentir une présence permanente même à distance
- L'animateur domine les situations sans dominer les hommes

Le responsable de l'équipe de vente doit :

- Interpréter et expliquer la politique du travail aux vendeurs ;
- Intégrer et adapter le vendeur à sa fonction ;
- Encourager l'initiative des vendeurs ;
- Critiquer avec tact (diplomatie) ;
- Félicite ;
- Ne pas mettre sa propre expérience.

### **3.2.3 Les types d'animation**

#### **3.2.3.1 Formation**

L'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise. De plus, les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales et stimulantes.<sup>36</sup>

L'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche à former, il est le mieux placé pour détecter ses besoins personnels et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et du vendeur.

Elle permet aussi de développer les capacités et aptitudes des vendeurs, ainsi que leurs potentiels dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

#### **3.2.3.2 Communication**

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

---

<sup>36</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 248

- **Le climat de travail**

Le climat de travail d'une force de vente a pour composante principale :<sup>37</sup>

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

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

- **Les réunions**

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

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

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

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

- **La communication interne**

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

### **3.2.3.3 La délégation**

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente : direction, organisation et gestion », 2ème Ed d'Organisation, Paris, 1999, P.29, 394

**3.3 La stimulation de la force de vente**

« Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle ». <sup>39</sup>

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mises au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

**3.3.1 Les déterminants de la stimulation**

- La clarté de la nature des tâches à effectuer ;
- La personnalité et les besoins de réalisation ;
- Le système de rémunération ;
- La qualité du management. <sup>40</sup>

**3.3.2 Les techniques de stimulation****3.3.2.1 Les concours**

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyages, ou d'argent etc.

**3.3.2.2 Les jeux**

Les jeux ne nécessitent pas un effort de vente important mais se basent plus sur la rapidité de création, les connaissances, voir le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une campagne de stimulation.

**3.3.2.3 Les récompenses**

L'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense, cette dernière se présente sous forme d'argent, de cadeaux, de voyage, des récompenses honorifiques (médailles, trophées, titres et diplômes), et les marques de

---

<sup>38</sup> C.HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2000, P. 337

<sup>39</sup> MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition Dunod, Paris, 1997 p 210

<sup>40</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion », 3<sup>ème</sup> Ed d'Organisation, Paris, 2003, P.337

reconnaisances (exemple : publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise).<sup>41</sup>

#### **3.3.2.4 La communication**

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics concernés, cette dernière fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés différents supports de communication (plaquette ; vidéo...etc.).<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente », Edition Dunod, Paris, 1997 P 211

<sup>42</sup> C.HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente » ,2ème Ed, Dunod, paris, 2000, P. 299- 303

**Section 4 : Contrôle et évaluation de la force de vente****4.1 Le contrôle de la force de vente****4.1.1 Définition, objectif et rôle du contrôle de la force de vente :**

Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur le suivi des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées.<sup>43</sup>

Le contrôle signifie comparer une situation existante à une situation souhaitée (objectifs, à une norme, caractéristique d'une profession à une moyenne d'un groupe, une solution idéale).

Ce contrôle portera donc tout naturellement sur les objectifs :

- Objectifs de performance financière [chiffre d'affaire (C.A), marge, part de marché en valeur] ou économique (quantités vendues, part de marché) ;
- Objectifs d'activités : réalisations qualitatives et quantitatives des activités prévues (couverture de la clientèle, nombres de visites, nombres de devis) ;
- Objectifs du respect du budget : frais kilométriques, frais de route, frais de vie, échantillonnage.<sup>44</sup>

Le contrôle de la force de vente consiste essentiellement :

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

**4.1.2 Les types de contrôle de la force de vente**

Un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables et réalisables. Cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Il existe deux types de contrôles : qualitatifs et quantitatifs.

**4.1.2.1 Le contrôle quantitatif**

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis. Ce type d'évaluation est celui qui présente le moins de difficulté car il peut être réduit à une mécanique (traitement informatique).

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

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).

---

<sup>43</sup> LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999. P.160.

<sup>44</sup> A. ZEYL, A. DAYAN, P. BEASSIER, « Management de la force de vente » Edition Pearson, Paris, 2011, P. 440.

- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaires moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Nombre de nouveaux clients.
- Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par
- Rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

#### **4.1.2.2 Le contrôle qualitatif**

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

Ce type de contrôle portera sur :

- L'amélioration des techniques de vente ;
- L'amélioration des techniques d'information ;
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple ;
- Le moral du vendeur ou de l'équipe ;
- Les relations clientèles ou l'image créée.

#### **4.1.3 Les modalités du contrôle de la force de vente**

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

##### **4.1.3.1 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.

##### **4.1.3.2 L'analyse des documents du vendeur**

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

###### **• Bons de commande :**

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

**• Comptes rendus d'activité :**

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

**• Les notes de frais :**

Pour conserver le contrôle d'activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars près.

Toutes les informations recueillies dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

**4.1.3.3 Le contrôle par un tableau de bord**

C'est un document synthétique qui permet de rassembler l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres, et de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> C.HAMON, P. A. LEZIN. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> Ed, dunod, paris, 2000, P. 275,276

Tableau N°04 : le tableau de bord

Nom de vendeur :												Région :												Période :											
Objectifs	Janvier		Février		Mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs																								
	P	R	P	R	P	R	P	R	FA	DE																									
	R	E	R	E	R	E	R	E	VO	FA																									
	E	E	E	E	E	E	E	E	RAB	VO																									
	V	L	V	L	V	L	V	L	LE	RAB																									
	U		U		U		U			LE																									
<b>Chiffre d'affaire par produit :</b>																																			
<b>Produit A</b>	64	68	60	58	63	68	187	194	+7	-	103.74%																								
<b>Produit B</b>	26	24	22	20	25	23	76	67	-	-6	91.78%																								

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

Page 278.

Ce tableau concerne le premier trimestre de l'année N. Le vendeur a réalisé 103.74 % de son objectif de chiffre d'affaires. On remarque ici qu'il est plutôt en avance pour le produit A et plutôt en retard pour le produit B. Son activité compte tenu de ce constat le vendeur doit accentuer son action sur le produit B

## 4.2 L'évaluation de la force de vente

### 4.2.1 Définition

L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> DEMEURE.C, « Marketing », 2ème Edition SIREY, Paris 2001, page 262.

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétence.<sup>47</sup>

L'évaluation est donc le faite de critiquer les actions des vendeurs, et non pas les vendeurs eux même, et de les valoriser à travers leurs action, tout en en prenant compte des objectifs déjà définie par le responsable de la force de vente.

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

#### **4.2.2 L'importance de l'évaluation de la force de vente**

L'évaluation de la force de vente sert à :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints ;
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe.

#### **4.2.3 Les styles d'évaluation**

**R. MOULINIER** distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

- L'évaluation mensuelle : Portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- L'évaluation annuelle : Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.<sup>48</sup>

##### **4.2.3.1 Le rôle de la force de vente dans l'amélioration de la performance d'une entreprise**

La force de vente joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance commerciale des entreprises.

- Elle vise la satisfaction des individus pour le plus grand profit de l'entreprise, à partir de l'étude des agents et des facteurs du marché, de leurs comportements et de leurs motivations profondes ;

---

<sup>47</sup> MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.

<sup>48</sup> Idem.

- Elle s'agit de celui qui considère que l'entreprise n'est pas le centre du monde, et qu'elle n'existe et ne prospère que grâce à sa clientèle, qui doit donc faire l'objet de toute attention, de façon à la satisfaire non pas une fois, mais de manière permanente, pour la fidéliser ;
- L'organisation commerciale de l'entreprise implique donc obligatoirement au quotidien, la mise en place et l'animation de sa force de vente, et à plus long terme, la place de la fonction commerciale en son sein. Cette force de vente constituée d'une ou de plusieurs personnes suit l'importance de l'entreprise et la nature des produits vendus ;
- C'est l'ensemble des acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs. Ils sont aussi tenus de visiter et de contacter les clients actuels et/ou potentiels et ce d'une manière individuelle ou collective ;
- Un réseau de vente bien organisé jouera un rôle important dans le maintien et l'amélioration compétitivité de chaque entreprise et dans le renforcement de leur présence sur le marché. Ces entreprises doivent donc adopter un management particulier au niveau du recrutement, de la formation du contrôle de l'activité et de la motivation de leur force de vente :
  - Chiffres d'affaires importants ;
  - La monopolisation sur le marché ;
  - Les services de l'après-vente ;
  - Un meilleur profit et répondre aux attentes des clients ;
  - Positionné le leader dans le dispositif de déploiement de la force de vente.

**Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de management de la force de vente, et cela en quatre sections.

Gérer une force de vente signifie : Recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe.

Manager une force de vente est synonyme de recrutement, rémunération, formation, animation stimulation, contrôle et évaluation d'une équipe de vente. La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Pour mettre en place la force de vente il faut définir les objectifs qu'ils ont fixés par rapport aux nombreuses fonctions pouvant être assumées par la collecte d'informations, la prospection et la communication...

Toute entreprise soucieuse qui cherche à augmenter ses parts de marché et à accroître son chiffre d'affaire doit mettre en place des outils de gestion et des divers moyens pour gérer et avoir une force de vente efficace.

**Introduction**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est l'une des entreprises algériennes les plus importantes et plus viables. De ce fait elle déteint plus de 60% du marché national.

Pour maintenir cette position de leader au niveau national et conquérir des marchés à l'exportation, elle est appelée à maîtriser toute les techniques liées à la commercialisation de ses produits et développer la fonction marketing.

Dans le premier lieu nous présenterons l'organisation, la structure et les objectifs de la force de vente de L'ENIEM.

Dans un second lieu nous aborderons l'étude et l'analyse du fonctionnement et de la gestion de la force de vente de L'ENIEM, en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'animation et de stimulation ainsi que le contrôle et évaluation.

Et dans un troisième lieu, nous présenterons les résultats obtenus de cette analyse, nous présentant ces forces et ces faiblesses.

**Section 1 : Présentation de L'ENIEM****1.1 Historique de l'organisme**

ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) est une entreprise publique économique qui a été créé en le 02 janvier 1983 à partir de fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise mère SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique, créé en 1974).

Au plan juridique, L'ENIEM a été transformé en octobre 1989 en société par action (SPA) détenues à 100% par L'Etat avec un capital social de 2 957 500 000 DA, révisé en date de 04/07/2007 pour être 10 279 800 000 DA.

En juin 1998, L'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002 (organisation internationale de normalisation model pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associés) auprès d'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (canada). Elle détient maintenant les certifications ISO 9001/2008 QUALITE et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.

En 2007, L'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaire espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a

décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnées par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évaluée à 17.5 milliards de dinars dont 14.5 milliards de découvertes auprès des banques en ce qui concerne L'ENIEM.

Au fil des années et après avoir surmonté de nombreuses crises ininterrompues, L'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits. Une tâche « herculéenne ». Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, L'ENIEM dispose aujourd'hui d'à peu près 2000 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente malgré la prédominance et l'hégémonie dans le pays de marques étrangères.

### **1.2 La situation géographique**

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle d'Oued-Aissi :

- Son siège social (direction générale) est situé au boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou ;
- Le CAM (complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued-Aissi segmenté en CAS (Centre d'Activité Stratégique) ;
- L'unité commerciale se localise à Oued-Aissi ;
- Unité lampe de Mohamma, actuellement filialisée en FILAMP, et l'unité EIMS Miliana de production sanitaires (lavabos, baignoires, éviers).

### **1.3 Les missions principales de l'ENIEM**

Les missions principales de L'ENIEM sont la conception, fabrication, l'assemblage, la commercialisation et l'assurance du service après-vente des produits électroménagers.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation favorisait les valeurs sociales (la stabilité sociale, le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, ...).

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute l'entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- ✓ Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- ✓ La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit qui sont fortement concurrencés.

#### **1.4 Les objectifs de l'ENIEM**

##### **a. Production :**

Satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien, diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production, modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-traitance, transformer les relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

##### **b. Commercialisation :**

Couverture du territoire nationale, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après-vente, formation dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété de marques, pérennité de l'image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management.

Accroître la satisfaction des clients, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

##### **c. Marketing :**

Adaptation du marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

#### **1.5 Le champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM**

A sa création, son champ d'activité consistait en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager tels que :

- ✓ Les appareils de réfrigération (réfrigérateur, congélateur) ;
- ✓ Les équipements de climatisation ;
- ✓ Les appareils de lavage et de cuisson
- ✓ Thermoformage ;
- ✓ Injection plastique ;
- ✓ Fabrication de pièces métalliques ;
- ✓ assemblage<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

Elle assure également la commercialisation de ses produits et les services après-vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêté la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité EMIS.

La restructuration et l'évolution organisationnelle de l'entreprise ENIEM au niveau du complexe d'appareils ménagers en domaine d'activité stratégique (DAS) était justifiée par le centre des techniques de l'information et de communication (CETIC) comme suit :

- Les produits de l'ENIEM homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national et sont différents sur le plan technologique ; qui s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit une concurrence accrue.
- La segmentation en trois DAS s'est fait à partir des métiers technologiques et les facteurs clés de succès propres à chaque métier dont l'entreprise maîtrise, lui confèrent des gains de productivité. Les produits qui font appel aux mêmes métiers sont regroupés dans le même DAS.
- Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, moussage, contrôle qualité des produits, maintenance des équipements et des moyens de production, production et distribution des utilités, production et distribution d'eau chaud et surchauffée ainsi que d'air comprimé, distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon), contrôle et analyse, chimie, métallurgie, essais produits, fabrication mécanique, traitement thermique, fonction de soutien technique<sup>2</sup>.

Pour faire face à ses problèmes d'ordre organisationnels et financiers, dans le souci de rationaliser les dépenses et l'optimisation des facteurs de production, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui permet d'orienter les ressources disponibles et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise, permettant le renforcement des activités maintenues dans le portefeuille. Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-

---

<sup>2</sup> ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

ensembles d'activité d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables qui partagent des ressources et des savoir-faire :

- ✓ Le froid ;
- ✓ La cuisson ;
- ✓ La climatisation.

Aujourd'hui, L'ENIEM a concentrée ses efforts sur le renforcement de sa stratégie de recentrage en se focalisant sur les domaines d'activité maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts :

- ✓ L'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de revient moins élevés ;
- ✓ L'utilisation optimale des capacités de production ;
- ✓ De profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ;
- ✓ Les économies d'échelle de fabrication et les économies monétaires d'approvisionnement qui peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ;
- ✓ La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention)

### **1.6 Les Unités de L'ENIEM**

L'ENIEM dispose de trois unités de production : unité Froid, unité Cuisson et unité Climatisation, d'une unité prestation technique et d'une unité commerciale. Ces unités disposent d'une autonomie de gestion (achats, gestion des effectifs) mais elles demeurent rattachées fonctionnellement aux directions et hiérarchiquement à la direction générale par le billet de leurs directeurs.

Les unités de production sont chargées de la transformation des matières premières, assemblage et montage des composants et la mise à disposition de l'unité commerciale des produits finis (appareils électroménagers).

L'unité prestation technique est chargée de fournir des prestations aux autres unités comme :

- La production des pièces de rechange mécanique ;
- La gestion informatique des unités de production et de l'unité commerciale ;
- La gestion des énergies et fluides ;
- L'entretien des équipements, engins et bâtiments ;

L'unité commerciale est une unité chargée de la vente des produits fabriqués par les trois unités de production, de stockage des produits finis, de service après-vente et de marketing.

Chaque unité est dirigée par un directeur qui est un cadre supérieur, sauf pour l'unité commerciale là où c'est un cadre dirigeant de la direction générale et qui cumule les deux fonctions de directeur d'unité et de directeur de la communication et marketing à la direction générale.

L'unité est divisée en départements, le département est sous la responsabilité d'un chef de département qui est lui aussi un cadre supérieur

Le département est subdivisé en services et chaque service est sous la responsabilité d'un chef de service, la plupart des chefs de services sont des cadres.

### **1.6.1 Unité froid**

Unité froid est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs Tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs et de conservateurs.

### **1.6.2 Unité cuisson**

L'unité cuisson est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 feux en tôle émaillée.

### **1.6.3 Unité climatisation**

L'unité climatisation est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseur et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

### **1.6.4 Unités commerciale**

Créée pour les besoins de l'entreprise, elle est composée de dépôts régionaux, qui sont des grossistes, des points de vente qui sont des détaillants et des points de service après-vente. Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

### **1.6.5 Unité prestations techniques**

L'unité prestation technique assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs.

Outre ses activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externes (publics et privés) des prestations en matières de conception et réalisation d'outils, de moules et différents composants mécaniques ainsi que les pièces de rechange.

**1.7 Les produits d'ENIEM**

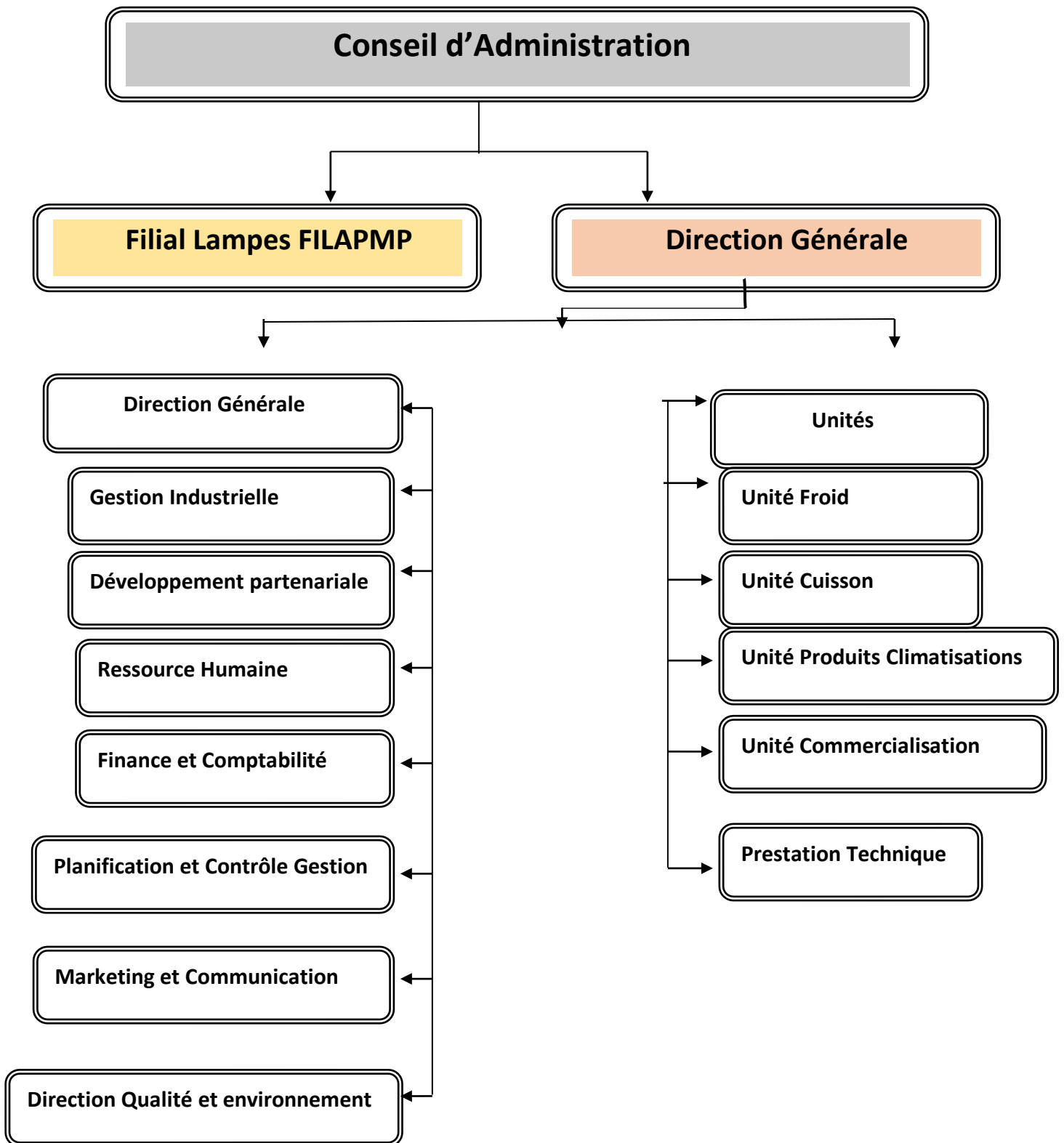
<b>Les unités</b>	<b>Les produits</b>	<b>Les modèles</b>
<b>Froid</b>	<b>Réfrigérateur petit modèle</b>	<b>Une porte 160L Une porte 240L</b>
	<b>Réfrigérateur grand modèle</b>	<b>Une porte 350L Deux portes 330L Deux portes 520L Combiné 290L Deux portes No Frost 375L Armoire vitrée 675L</b>
	<b>Congélateur</b>	<b>Vertical 220L Horizontal Bahut</b>
	<b>Conservateur</b>	<b>Porte coulissante vitrée Bahut 350L Bahut 468L</b>
<b>Cuisson</b>	<b>Cuisinière</b>	<b>Cuisinière 04 Feux Simple Cuisinière 04 Feux Luxe Cuisinière 04 Feux INOX Cuisinière 05 Feux</b>
<b>Climatisation</b>	<b>Climatiseur</b>	<b>Fenêtre de 9000 à 18000 BTH/H Split système 7000 à 24000 BTH/H</b>
	<b>Chauffe-eau/ bain</b>	<b>MAL Linge 7Kg</b>
	<b>Machine à laver</b>	<b>Gaz Naturel ou Butane 5L Gaz Naturel ou Butane 10L</b>

Source : document ENIEM

**1.8 L'organisation de l'ENIEM**

L'entreprise ENIEM est organisée en fonction des directions et des unités de production, chacune de ces directions et unités réalisent une tâche spécifique, le schéma ci-dessous présente l'organigramme de l'ENIEM.

Figure N° 07 : Organigramme d'ENIEM



Source : Document ENIEM

**a. La direction générale :**

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise et cela en tenant compte de la résolution de son conseil d'administration. Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise

La DG veille à effectuer les tâches suivantes :

- Elaborer la politique générale de l'entreprise
- Contrôler les budgets et le plan de développement
- Exercer son autorité hiérarchique

**b. La direction des ressources humaines :**

Se charge de mettre en place les moyens humains nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble des structures de l'entreprise.

**c. La direction de développement et partenariat :**

Se charge de développement des produits ainsi que l'étude de faisabilité des projets (Diversification des gammes de produits)

**d. La direction finance et comptabilité :**

Est en charge du contrôle des comptes sociaux et des finances de toute l'entreprise.

**e. La direction planification et contrôle de gestion :**

Est chargé de l'élaboration du budget et veille au bon fonctionnement de l'entreprise, des prévisions de production et de vente ainsi que leur contrôle.

**f. La direction gestion industrielle :**

A pour mission d'élaborer les programmes de production des différentes unités (froid, cuisson, climatisation).

**g. La direction marketing et communication :**

Se charge de définir et de gérer l'image de l'entreprise.

**h. La direction qualité et environnement :**

Se charge de l'élaboration de procédure de gestion de la qualité et de l'environnement.

**i. La filiale FILAPMP :**

Cette filiale, dont le capital est de **854 000 000,00 DA** détenu par l'ENIEM, est à l'origine d'une unité de production ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son

siège est situé é la zone industrielle de MOHAMMEDIA, wilaya de MASCARA. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairages.

### **1.9 Présentation de l'unité commerciale**

#### **1.9.1 Définition de l'unité commerciale**

L'unité commerciale de l'ENIEM, elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente, elle est composée de dix départements comme l'indique son organigramme si dessous, on trouve le département marketing et exportation, le département administration générale et ressources humaines, le département finance et comptabilité, le département vente, ainsi que le département gestion des stocks et le département service après-vente.

#### **1.9.2 Missions, activités et objectifs de l'unité commerciale**

##### **a. Ses missions :**

Sa mission est la commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production, la prise en charge de la garantie et le SAV des produits vendus.

##### **b. Ses activités :**

- Marketing (études démarché et plan marketing) ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents distributeurs) ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution à partir de dépôt de vente.

##### **c. Ses objectifs :**

- Déterminer les besoins démarchés à moyen et à long terme ;
- Augmenter la satisfaction client ;
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution ;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM ;
- Réaliser des spots publicitaires par différents supports ;
- Augmenter les ventes et améliorer Le chiffre d'affaire.

#### **1.9.3 Présentation des services de l'unité commerciale**

##### **➤ Le Département administration de la gestion des ressources humaines :**

La mission principale de ce département est de l'organisation et la mise en disposition de capitale humaine et matériel à l'unité en termes de qualité et quantité à savoir l'effectif, les compétences, les expériences, les promotions, le recrutement,

et aussi la formation du personnel de l'entreprise, et la gestion provisionnelle des effectifs.

➤ **Département finance et comptabilité :**

Ce département est chargé de règlement des opérations financières, déclaration fiscale de l'entreprise, le tenu à jour des comptes sociaux de l'entreprise, gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise...etc.

➤ **Département marketing et exportation :**

Le département marketing et exportation sa mission et de :

- Fixation des objectifs commerciaux annuels ;
- La communication par l'utilisation des différents moyens médias et hors média, pour faire face à la concurrence ;
- Mise en œuvre et application des plans marketing ;
- Valorisation de lien entre le producteur et le consommateur en se basent sur des études de marché pour connaitre les besoins des clients.

▪ **Département ventes**

- La commercialisation des produits ENIEM sur le marché ;
- Contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et en détail ;
- L'amélioration des prestations de l'entreprise et se suit le recouvrement des créances ;
- Préparer et négocié les conventions d'agrément de distribution.

▪ **Département service après-vente :**

La mission principale de ce département est la réparation des produits ENIEM à travers ses propres ateliers de réparations et son réseau d'agents agréés réparateurs. La pièce et la main d'œuvre est gratuite durant la durée de la garantie. En dehors de cette période, la réparation devienne payante. Comme elle assure la disponibilité de la pièce de rechange. Il analyse l'efficacité de réseau après-vente dont à tirer les résultats et informer les structures concernées.

▪ **Département gestion des stocks :**

- Préparer la réception, le stockage et la livraison des produits finis dans le respect des règles de sécurité et de qualité ;
- Organisé les stockages en fonction de politique arrêtées par l'entreprise et de prévoir toute conjecture et perturbation ;

- Veiller aux respects des normes de stockage des produits, et l'application des orientations de l'entreprise en matière de distribution.

- **Département contrôle de gestion :**

Chargé de prévoir des quantités à produire et à vendre. Ces quantités sont variables car elles peuvent être inférieures ou supérieures aux prévisions faites selon des résultats des années précédentes.

- **Département assistant juridique :**

Administrer les intérêts de l'entreprise particulièrement le recouvrement des créances, assurance, gestion des contrats (achats/ventes) ...etc.

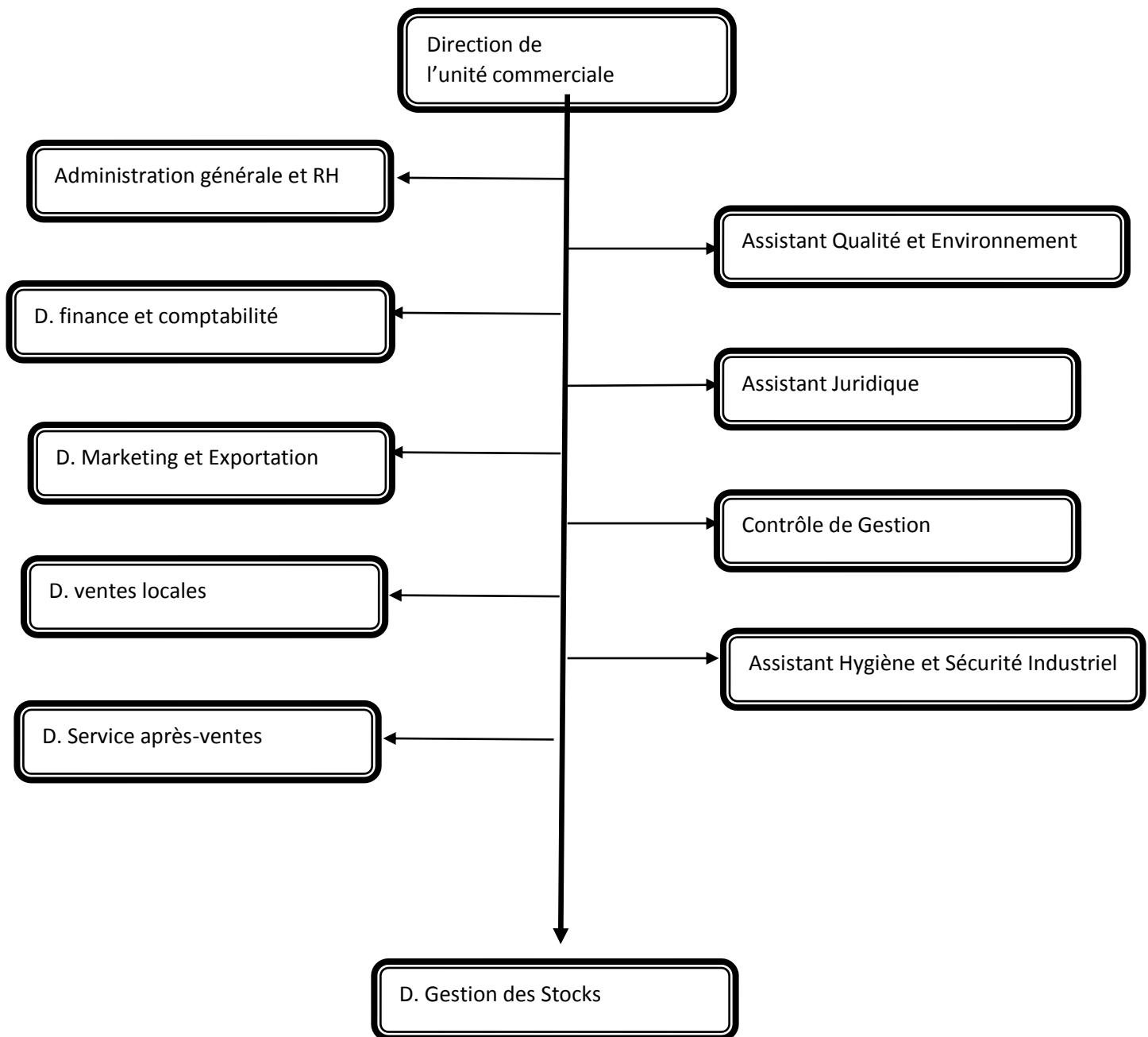
- **Département assistant qualité et environnement :**

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité (SMK : système de management de la qualité) et SME (système de management de l'environnement).

- **Département assistant hygiène et sécurité industriel :**

Sa mission est de mettre en œuvre les consignes et les normes de protection de l'environnement, les actions de prévention des risques et le plan qualité. Il procède aux vérifications et contrôles prévus par la réglementation et il intervient en tant que conseil auprès des autres services.

Figure N° 08 : Organigramme de l'unité commerciale d'ENIEM



Source : document ENIEM

**Section 2 : l'organisation de la force de vente de L'ENIEM**

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et service d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients.

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

**2.1 Les différentes formes de la force de vente de L'ENIEM**

La force de vente regroupe l'ensemble du personnel qui est à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, a pour fonction de vendre ses produits ou ses services.

Les vendeurs assurent la distribution des produits de l'entreprise qu'ils représentent auprès de la clientèle dont ils sont responsables, sur un secteur déterminé, ils sont chargés de visiter les clients afin de présenter et de vendre les produits de l'entreprise, d'organiser des actions de promotion et plus généralement de véhiculer l'image de la société à l'extérieur.

**2.1.1 La force de vente interne (sédentaire) :**

La force de vente interne de L'ENIEM, se compose de salariés permanent. Elle est répartie en deux niveaux :

**A. Au niveau de l'unité commerciale « point de vente Oued-Aissi »**

L'équipe de vente au niveau du point de vente Oued-Aissi est chargée de la réception, négociation et de la vente pour différents types de client (grand compte et particulier, organisme privé et institution publique...).

Elle est chargée de l'étude et de la préparation des contrats de vente.

La force de vente au niveau du point de vente Oued-Aissi est structuré comme suit :

- Chef de département vente
- Chefs de service
- Deux (2) facturiers postés
- Hôtesse

Le département vente est constitué de 03 services :

➤ **Administration des ventes :**

- Il est chargé de l'accueil et l'orientation des clients (agents distributeurs) ;
- La réception des bons de commande ;
- Suivi des paiements ;
- Facturation de la commande.

➤ **Service marché public :**

- Il est chargé de répondre aux différents avis d'appels d'offre ainsi que le suivi de leur réalisation ;
- Répondre aux demandes d'offres relatives aux ventes des appareils électroménagers ;
- Etablissement de contrat de vente dans le cadre des œuvres sociale et le suivi des paiements des échéances.

• **Service recouvrement des créances :**

- Recouvrement des créances et le suivi des adjudications.

**B. Au niveau des dépôts et antenne de vente**

L'ENIEM adopte pour sa force de vente, une structure géographique par points de vente, chaque point de vente vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie. Néanmoins, les points de ventes peuvent vendre pour tous les clients sur le territoire national.

Ce type de structure est adopté pour assurer une certaine disponibilité des produits sur un plan régional.

Chacun des cinq points de ventes que dispose ENIEM est rattachés au département vente mais a sa propre organisation, et qui n'est pas là même pour tous les points de vente, qui est structuré comme suit :

- Chef d'antenne
- Facturier
- Hôtesse (uniquement Tizi-Ouzou)

Après que nous avons présenté l'organisation de la force de vente interne à L'ENIEM, nous constatons les points faibles suivants :

- Le rôle de la force de vente qui se limite qu'a l'administration (réception de bon de commande, facturation, suivi des paiements)

- Manque de précision et définition de différentes tâches des composants de la force de vente ;
- Manque de motivation (mode de calcul de la prime de rendement collective non satisfaisant qui dépend de la disponibilité des produits) ;
- Manque de retour d'information de la part de la force de vente concernant les clients et leurs comportements ;
- Le non-respect du programme de production qui engendre une perturbation dans la réalisation des objectifs commerciaux ;
- Manque de maîtrise et de connaissance techniques des produits (technico-commerciaux) ;
- Programme de formation non orienté pour l'amélioration des compétences dans le domaine de vente et communication ;
- Nombre insuffisant de points de vente avec un aménagement approprié à l'image de marque de l'entreprise ;
- Organisation non homogène pour l'ensemble des points de vente ;
- Manque de communication entre les composants de la force de vente (surtout au niveau des points de vente régionaux) ;
- Non disponibilités de tous les produits au niveau des points de vente ;
- L'alimentation tardive des points de vente par les produits ;
- Manque de publicité sur les lieux de vente (PLV) ;
- Manque de communication média (diffusion spot radio, TV, insertion presse et panneaux d'affichage) ;
- Absence du suivi relation client (grand compte) et dépendance d'un nombre limité de grossistes ;
- Centralisation de la négociation et de décision notamment dans la vente dans le cadre des marchés publics ;
- Dépendances des instructions du gouvernement concernant les marchés publics (orientation des marchés).

### **2.1.2 La force de vente externe (itinérante)**

L'entreprise ne possède pas une force de vente externe c'est-à-dire une équipe permanente et qualifiée qui se déplacent pour accomplir leurs missions de vente d'une manière régulière.

Les tâches de la force de vente externe sont effectuées par des salariés de l'entreprise généralement appartenant aux départements marketing et vente qui sont désignés pour faire des missions de prospection occasionnelles (généralement lors de la mévente).

Cette démarche pratiquée par l'entreprise influence négativement sur l'efficacité d'optimiser la réalisation des objectifs commerciaux.

Après que nous avons présenté l'organisation de la force de vente externe à L'ENIEM, nous constatons les points faibles suivants :

- Prospections occasionnelles non planifiées ;
- Réquisition des composants de la force de vente interne pour accomplir les tâches d'une force de vente externe ;
- Manque de pilotage efficace des potentialités de ces équipes ;
- Manque de moyens humains, financiers et matériels ;
- Manque de suivi, d'évaluation et de contrôle du travail effectué ;
- Manque de motivation (planification des missions, rencontre des problèmes, même salaire que la force de vente interne).

### **2.1.3 Suggestions et recommandations**

Après avoir présenté l'organisation de la force de vente au sein de l'entreprise ENIEM et après que nous avons déduit ses points faibles nous suggérons ce qui suit :

#### **A. Au niveau de la force de vente interne :**

- Précision des tâches de chaque composant de l'équipe commerciale (actualisation des fiches de poste) ;
- Impliquer les composants de la force de vente interne lors de la fixation des objectifs ;
- Revoir le mode de rémunération qui doit être utile à la réalisation des objectifs et reconnaissant pour les efforts fournis par les vendeurs afin de les motiver ;
- Orienter le programme de production suivant les besoins du programme commercial ;
- Organiser des formations spécifiques pour mieux connaître les produits ;
- Assurer des formations pour actualiser les connaissances des techniques de vente et de négociation ;

- Les dépôts régionaux nécessitent un développement commercial
  - Réaménagement des espaces de vente
  - Approvisionnement permanent des produits
  - Amélioration la circulation de l'information

**B. Au niveau de la force de vente externe :**

Vu que l'entreprise ne dispose pas d'une équipe commerciale chargée des déplacements pour la vente et la stimulation de la demande, sans oublier son importance dans le développement de l'activité de l'entreprise et la réalisation des objectifs fixés donc l'entreprise doit :

- Créer une structure composée d'une équipe de vendeurs ou commerciaux afin d'accomplir les tâches d'une force de vente itinérante.

Pour accomplir les différentes tâches assignées préalablement à cette force de vente et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.

**2.2 La structure de la force de vente de L'ENIEM**

Les nouveaux composant de la force de vente seront placés au sein de l'entreprise, alors nous devons choisir une meilleure structure organisationnelle afin d'optimiser l'efficacité et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Nous distinguons trois principales formes d'organisation généralement retenues pour représenter la force de vente dans l'organigramme générale de l'entreprise.

- Structure géographique
- Structure par produit
- Structure par type de clients

**2.2.1 La structure géographique (par région)**

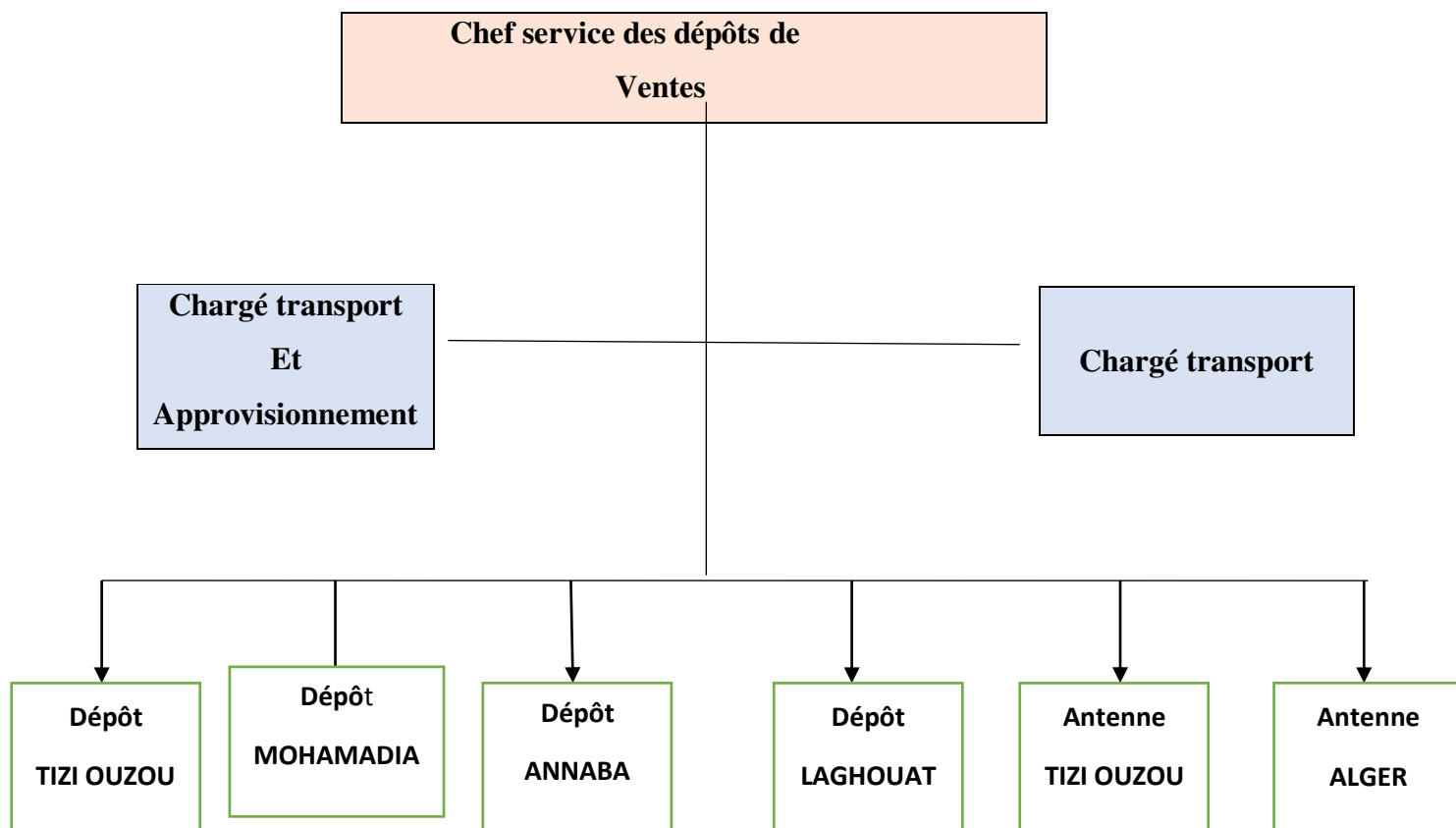
L'entreprise doit confier à chacun de ses éléments une zone définie et limitée en premier lieu ça doit se faire par région (est, ouest, nord, sud) mais après il est nécessaire d'approfondir la segmentation (par wilaya). A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir et de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise.

Ce système permet à l'entreprise de :

- Définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur ;

- Réduire les risques de conflits entre représentants ;
- Mais il présente des inconvénients :
- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients,
- Difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes.

Figure N°09 : structure géographique de la force de vente de L'ENIEM



Source : Département vente local

De plus des différents dépôts de vente, la force de vente externe de l'ENIEM, comprend plus de 129 agents agréés, dont 15 sont des agents agréés qui font la vente en gros/détail, et 114 agents agréés réparateurs qui assurent la réparation et l'installation des produits de l'ENIEM (service après-vente).

### 2.2.2 La structure par produit (gamme de produit)

Cette structuration de la force de vente par produit peut être appliquée par cette entreprise par ce que les produits sont techniquement complexes, hétérogènes et nombreux, mais les inconvénients qu'elle engendre influence négativement sur la réalisation d'un bon chiffre d'affaires.

**a. les avantages de la structure :**

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients ;
- une connaissance approfondie des produits par les représentants ;
- Meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients.

**b. les inconvénients de la structure :**

- le coût élevé des frais de déplacement ;
- Risque de confusion : plusieurs vendeurs pour le même client ;
- Limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise.

**2.2.3 La structure par marché ou type de clientèle**

L'entreprise peut appliquer cette structure car ses clients présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement d'achat).

Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

L'inconvénient majeur de cette forme de structure apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, ce qui entraîne une augmentation des frais de déplacement et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

**2.3 Objectif de la force de vente de L'ENIEM**

L'objectif principal de l'entreprise ENIEM est de contribuer à atteindre le chiffre d'affaire annuel prévu par la Direction générale, et d'augmenter le volume de production tout en améliorant la qualité des produits, et de s'adapter aux variations de la demande que ça soit à l'intérieure ou à l'extérieure du pays afin de contribuer au développement de la croissance économique nationale et des exportations hors hydrocarbures.

Les fonctions et les tâches de la force de vente externe doivent englober ces points cités ci-dessous :

**• La prospection :**

- Recherche de nouveaux clients potentiels (élargir le réseau de distribution) ;
- Analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être apportés, exploités pour mener un meilleur suivi de la prospection.

➤ **La vente :**

- Approcher le client ciblé ;
- Présentation commerciale des produits et services de l'entreprise ;
- Répondre aux objections et les réclamations du client et le rassurer ;
- Calculer la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

➤ **Le suivi et l'après-vente :**

- Le suivi de la clientèle ;
- Le suivi des ventes et traitement des commandes jusqu'au règlement ;
- Orienter et répondre aux besoins des clients concernant les prestations du service après-vente ;
- Analyser la réclamation clients ;
- Analyser la satisfaction clients.

#### **2.4 Le rôle de la force de vente de l'ENIEM**

Comme tous les autres vendeurs, les vendeurs de l'ENIEM assurent plusieurs tâches en plus de la tâche principale qui est la vente ; on trouve :

- La prospection commerciale qui consiste à remettre des efforts commerciaux de L'ENIEM à toutes les catégories des clientèles (**ex** : vente par facilité de paiement) Pour augmenter le volume des ventes des produits et d'établir des liens commerciaux avec les clients potentiels susceptible de devenir des clients réels.

La mission de prospection est confié à certain prospecteur de l'ENIEM qu'il réalise en intervalle de temps, avec un compte rendu qui trace les résultats de la mission en fin de chaque prospection ce compte rendu sera remis au département marketing qui étudiera de sa part et jugera l'importance des résultats de la mission.

- La communication sur le lieu de vente se fait par les vendeurs vis-à-vis des clients lorsqu'entreprise envisage de lancer un nouveau produit, de fait que les vendeurs seront les mieux placés, détecter la réaction des clientèles vis-à-vis de ce produit même de la confrontation directe permet de mieux convaincre les clients de la bonne qualité du produit.

#### **2.5 L'application du Mix Marketing dans l'ENIEM**

L'élaboration d'une stratégie marketing au sein de l'entreprise ENIEM, demande à mobiliser l'état d'esprit des activités des employés. L'appel à des études

des marchés sont fait occasionnellement, et la prise de décision se fait en interne entre les membres du département marketing.

L'efficacité de la stratégie de communication commerciale dépend des choix et actions du mix marketing, pour l'ENIEM prends traditionnellement les décisions en fonction du marketing mix qui sont prises dans 4 grands domaines qui sont la politique produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

### **2.5.1 La politique de produit**

La stratégie d'ENIEM consiste sur une couverture globale, puisque l'entreprise choisit de couvrir tous les segments de marché avec toutes les productions existantes. Cette stratégie d'occupation totale du territoire national nécessite de gros moyens pour assurer la crédibilité de la marque auprès des différentes cibles et le même niveau de qualité sur tous les produits.

Le produit est l'un des premiers éléments que le client perçoit de l'entreprise, il convient donc pour l'entreprise de fabriquer celui qui répond le mieux aux attentes des clients tout en prendre en compte des contraintes financières, technologiques et humaines inséparables à l'activité de l'entreprise. La qualité, la durée de vie des produits, la fiabilité des produits qui tiennent leurs promesses pour qualifier l'entreprise.

Les produits de l'ENIEM sont connus par leurs durabilités qui sont en moyenne de 10 ans et savourent d'une image de qualité appréciable surtout avec la certification ISO 9001, donc leurs offres sont basées essentiellement sur le service après-vente qui est constitué par un équipage qualifier au niveau du territoire national.

L'objectif de l'ENIEM c'est de maintenir son image de marque sur tous les aspects, pour cela elle est spécialisée dans les gammes de produits électroménagers qui sont les réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs, congélateurs.

L'approvisionnement des matières premières et les différents composants de la fabrication est établi par la Direction Planification

Contrôle et Gestion (DPCG), afin de programmé et déterminé les quantités à produire et les moyens financiers et humains à consacré dans la production.

Le perfectionnement continu des produits ENIEM est régulièrement entrepris, et pour cela cette dernière fabrique des chauffages avec des nouvelles techniques de sécurité, qui se sert dans le cas où l'oxyde de carbone s'en échappe, le

gaz ça sera coupé automatiquement. Et elle fabrique pour la première fois au niveau national avec la collaboration de l'ENIE de Bel Abbés, des réfrigérateurs à énergie solaire, ce modèle qui se diffère des autres produits de la gamme d'après les responsables de l'entreprise est destiné aux frontières sud du pays, puisque les besoins ont déjà été exprimés. Et aussi d'un autre côté les cuisinières de label désormais teintées avec de l'émail en poudre qui est considéré la première en Afrique, alors qu'avant, les appareils étaient couverts avec un émail qui dégage, selon les responsables, des produits chimiques très nocifs à l'environnement. En utilisant l'émail en poudre l'entreprise sort avec un 0% des déchets toxiques et des gains en énergie et en temps.

L'entreprise dispose de différentes gammes de produit :

- Gamme des réfrigérateurs
- Gamme des conservateurs
- Gamme des congélateurs
- Gamme des cuisinières
- Gamme des machines à lavé
- Gamme des climatiseurs
- Gamme des chauffe-eau

### **2.5.2 La politique de prix**

Pour satisfaire et prendre en considération les attentes de sa clientèle l'entreprise

ENIEM adopte une politique prix qui se base sur une logique de fabrication à moindre coût avec un niveau de qualité raisonnable. Et pour la méthode de fixation de prix de ses produits l'entreprise ENIEM applique des techniques comptables c'est-à-dire prix de revient plus une marge bénéficiaire et aussi par rapport aux prix du produits des concurrents. Bien que la fixation des marges bénéficiaires tient compte de la rotation du produit au niveau des vents, ainsi que la méthode du prix d'acceptabilité n'est pas utilisée comme référence.

L'entreprise ENIEM utilise trois niveaux de prix qui sont :

- Le prix de détail qui est appliqué est lors de la vente directe au consommateur final ;
- Le prix de demi gros appliqué aux détaillants et aux grossistes ;

- Le prix de gros qui est appliqué aux ventes dans le cadre des marchés publics et aux agents agréés.

En plus de ça, l'ENIEM accorde des avantages intéressants dans le cadre des ventes réalisées par le biais des œuvres sociales (paiement par tranche 20% d'apport initiale avant la livraison du produit et après la livraison ils paient les 80% par échéance de 10 à 12 mois tout dépend du chiffre d'affaires réalisés)

### **2.5.3 La politique distribution**

Etre producteur et fournisseur au même temps ça demande beaucoup des moyens pour couvrir le territoire national, et fournir des efforts pour que ses produits soient disponibles sur les marchés ciblés, pour atteindre cet objectif, l'ENIEM pratique un circuit de distribution court et long, qui est peut-être composé des grossistes, agents de distributions et détaillants, afin d'assurer la disponibilité de ses différents sur le marché.

L'ENIEM possède un réseau de distribution qui se compose d'agents distributeurs publics et privés agréés par l'entreprise, qui lui permet de minimiser les frais de stockage des produits finis et d'assurer la couverture totale du marché national.

#### **2.5.3.1 Les réseaux de distribution**

##### **A. Les types de circuit de distribution**

L'ENIEM a opté pour des circuits de distribution variés. L'entreprise accorde une vente directe au consommateur au niveau de son usine implantée à OUED-AISSI. Les dépôts régionaux (Est, Ouest, Centre, et Sud), les distributeurs agréés, et les antennes de vente sont chargées eux aussi de vendre aux consommateurs les produits de L'ENIEM.

Elle confie aux détaillants agréés ses produits pour les revendre aux consommateurs. L'ENIEM a diversifié ses circuits de distribution, c'est pour cela qu'elle a choisi les trois circuits suivants :

- **Le circuit ultra court ou direct d'ENIEM :**

Le circuit ultra court est un canal direct sans intermédiaire ce type de circuit courant dans le domaine industriel est beaucoup plus rare pour les biens de consommation, car les clients potentiels sont trop nombreux.

Figure N° 10 : Canal ultra-court ou directe

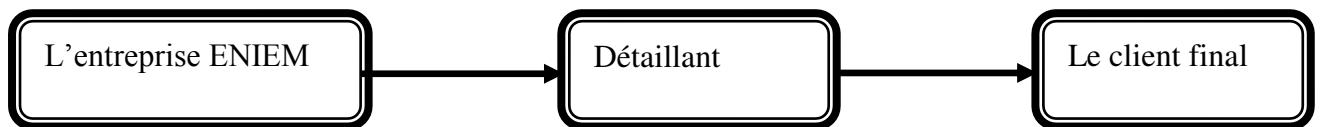


Source : fait par nous même

- **Le circuit court :**

Le circuit court comporte généralement un intermédiaire qui peut être un grossiste ou un détaillant. Pour les produits de consommation courante, cet intermédiaire est plus souvent le détaillant. Pour les produits industriels, on parlera de grossiste.

Figure N° 11 : circuit court de d'ENIEM



Source : fait par nous même

- **Le circuit long :**

Le circuit long comporte au moins deux intermédiaires, un grossiste ou un détaillant. Le grossiste assure les fonctions de sélection, de fonctionnement et de conseils, alors que le détaillant assure la fonction de vente directe aux consommateurs.

Figure N° 12 : circuit long d'ENIEM



Source : fait par nous même

**B. Moyens fournis par l'ENIEM pour l'amélioration de la fonction de distribution**

Pour améliorer et mieux maîtriser la fonction de distribution, l'entreprise ENIEM a fourni les moyens et les efforts nécessaires suivants :

On distingue deux types de moyens (humains et matériels) :

- **Les moyens humains :**

L'ENIEM a mis à la disposition de sa clientèle 190 agents qui assurent la vente de gros/détail et 107 agents qui prennent en charge la réparation des produits (service après-vente) pour satisfaire sa clientèle et améliorer la qualité des produits et services fournis.

En mars 2015, l'unité commerciale de l'ENIEM a employé 185 salariés dont 08 cadres supérieurs,

43 agents de maîtrise et 91 exécutants.

- **Les moyens matériels :**

Pour assurer l'approvisionnement des différents dépôts en produits finis, l'ENIEM a fait appel à la sous-traitance en matière de transport à défaut de ses propres moyens de transport de pour qu'ils entraînent des coûts importants et des retards de livraison. Elle a signé des conventions avec les transporteurs privés pour livrer ses produits.

Le prix de transport est inclus dans le prix final du produit. Il représente 2% du prix global. Concernant la manutention, l'ENIEM dispose de moyens nécessaires pour déplacer les produits (Clark, palettes). Pour protéger ses produits, elle utilise un emballage qui est composé d'un carton dur et du polystyrène pour atténuer le choc au moment de la manutention et du transport.

### **C. Les différentes formes de ventes au sein de l'ENIEM**

Elles sont classées en cinq catégories :

- a. vente aux distributeurs :**

Un distributeur est un agent ayant signé la convention de vente sur la base d'un cahier de charges établi par l'ENIEM en leur accordant un prix préférentiel.

- b. vente aux consommateurs :**

La vente directe aux consommateurs s'effectue soit au niveau de l'unité commerciale, soit au niveau des antennes de vente situées ailleurs.

- c. vente aux commerçants détaillants :**

C'est lorsque les commerçants bénéficient d'une petite remise sur le prix de détail.

- d. vente par faciliter :**

Cette forme de vente est accordée essentiellement aux œuvres sociales des entreprises et des administrations (collectif des travailleurs). Une convention est signée entre les deux parties qui définissent le délai de paiement. Il existe toutefois des ventes avec facturation à terme accordées aux entreprises, aux administrations ou institutions de l'Etat sur la base de bons de commande.

**e. vente avec facture pro-forma :**

La facture pro-forma est établie sur la demande d'un client. La facture pro-forma définit les conditions de commercialisation (registre de commerce, numéro d'identification fiscale, carte d'immatriculation etc.). Cette facture reste un guide d'achat pour le client. Toutes ces formes de vente peuvent répondre aux différentes méthodes classiques de vente à savoir : la vente directe aux consommateurs, la vente indirecte (téléphone, Internet, appel d'offre) et par l'intermédiaire des distributeurs.

**2.5.4 La politique de communication**

La communication est un élément très important auprès des responsables de l'ENIEM, car elle leur permet d'acquérir les informations sur l'environnement extérieur d'une part, et faire connaître ses produits aux consommateurs, améliorer l'image de marque grâce à la mise en œuvre de la campagne publicitaire d'autre part.

**2.5.4.1 Les techniques de communication de l'entreprise ENIEM**

Les techniques de communication de l'entreprise ENIEM sont les suivantes :

**A. La communication média à l'ENIEM**

Pour améliorer les connaissances du consommateur sur les produits de l'entreprise et son image, l'ENIEM utilise plusieurs supports publicitaires qui sont les suivants :

- **L'agence nationale d'édition et de publicité (ANEP) :**

L'ANEP a été créée en 1967, elle est l'une des plus grandes agences publicitaires en Algérie et intervient dans plusieurs domaines.

L'entreprise ENIEM diffuse ses spots publicitaires et installe ses panneaux d'affichage en faisant appel à l'ANEP. La conception des spots et placards publicitaires peuvent être confiés à l'ANEP ou à d'autres agences privées.

- **Agences privées :**

L'ENIEM, pour la conception de ses maquettes et placards publicitaires, fait aussi appel à des agences privées qui lui facilitent son travail.

- **La publicité dans la presse écrite :**

L'entreprise ENIEM accorde une place importante à la publicité dans la presse écrite. Grâce au service marketing, l'ENIEM fait paraître ses publicités dans les journaux conventionnés avec l'ANEP et les quotidiens, tels qu'EL-Moudjahid, El-Youm, El-Khabar, etc. Elle insère aussi ses maquettes dans des revues spécialisées comme la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).

- **La publicité à travers la télévision (TV) :**

La TV est un média lourd qui touche un très grand nombre de personnes dans un délai très court. Le choix des diffusions publicitaires à l'ENIEM n'est pas régulier. Elles sont assurées d'une façon saisonnière de telle sorte à provoquer la décision d'achat du produit faisant l'objet de la publicité. Exemples : les diffusions publicitaires sur la télévision pour les produits de climatisation et du froid se font en été. Les spots publicitaires de l'ENIEM sont choisis en fonction des heures de grande écoute. Exemples : Avant et après le journal de 20 heures, en début de soirées, et lors des rencontres de football.

- **La publicité à travers la radio :**

L'ENIEM a donné une très grande importance à la publicité par radio. Elle diffuse ses spots radiophoniques sur les chaînes nationales 1, 2, 3 et EL-Bahdja. La publicité représente un moyen de communication qui touche beaucoup de consommateurs, ces derniers sont aussi informés sur les nouveaux produits de l'entreprise. La publicité sert aussi à des actions de rappel, quand le produit est déjà connu.

- **La publicité par panneaux d'affichage :**

L'ENIEM accorde aussi une importance à la publicité par panneaux d'affichage.

Pour cela, Elle a installé plusieurs panneaux, les uns déposés au niveau des points de ventes et les autres sont installés dans les grands axes routiers.

## **B. La communication hors médias à l'ENIEM**

En plus de la publicité, l'ENIEM utilise un autre moyen de communication qui est la communication hors média telle que la pratique du marketing direct, la promotion des ventes et les relations publiques etc.

- **Le marketing direct :**

Afin d'encourager les relations entre l'entreprise et ses clients, l'ENIEM utilise les pratiques du marketing direct à savoir :

- **Le numéro vert :**

L'ENIEM a mis à la disposition de ses clients un numéro vert, pour un contact plus facile et plus rapide, le numéro est : **026-41-32-14**

Ce numéro est constitué principalement pour réunir les objectifs des consommateurs à ceux de l'entreprise, les informer des points de vente, recevoir les réclamations et suggestions.

- **La prospection :**

L'usage de cette forme de communication, apparait par le déplacement de personnel de l'entreprise ENIEM, vers seulement des entreprises publiques, pour proposer des offres commerciales dans le cadre des achats par facilité, et des équipements de bureau.

- **Salons, foires et exposition :**

L'ENIEM accorde une très grande importance à des manifestations de ce type car elle permet à la fois de prospector, de rencontrer ses clients, de s'informer sur la concurrence, augmenter les ventes, faire connaitre ses produits.

On distingue deux sortes de foires :

- **Foires et salons nationales :**

- Salon de sidi bel abbés ;
- Salon d'Oran ;
- Salon de climatisation sivecc mars 2019 ;
- Foire d'assihar Tamanrasset Mars 2019 ;

- **Foires et expositions internationales :**

- Foire international Mali janvier 2018 ;
- Expositions spécifique à Niamey (Niger) novembre 2019 ;
- Expositions spécifique Niger Mai 2018 ;
- Foire internationale de Nouakchott Octobre 2018 ;
- 52ème foire internationale d'Alger Juin 2019 ;

- **Les promotions des ventes :**

Cette technique est utilisable pendant les foires et expositions, pour objectifs d'augmenter des ventes et l'obtention d'une présence publicitaire sur les points de vente. Comme la foire internationale d'Alger.

L'ENIEM utilise cette forme selon des occasions, et en cas d'un stock, comme elle le pratique durant les foires et exposition, dans la raison d'accroitre le volume des ventes.

Parmi les techniques pratiquées par l'entreprise sont la réduction des prix, et l'organisation des tombolas.

- **La réduction des prix :**

La réduction des prix a pour objectif de faire écouler ses produits dans le cas de mévente, lorsqu'elle dispose d'un stock important, ou bien c'est juste pour augmenter le volume des ventes.

- **Tombola :**

L'ENIEM organise des tombolas semestrielles, pour chaque produit acheté par le consommateur joint d'un « questionnaire consommateur », le candidat est soumis de le remplir et de l'envoyer à l'entreprise, cette dernière pratique pour

5 tirages au sort de 5 prix de récompense.

- **Les relations publiques :**

Les relations publiques regroupent l'ensemble des actions qui font participer le grand Public à savoir :

- **Les cadeaux de fin d'année**

Chaque fin d'année l'ENIEM offre à son public externe (clients, grossistes, directeurs d'autres entreprises, ...) des cadeaux tel que : des stylos, des agendas, des calendriers, et des cartables portant le logo de L'ENIEM

- **La documentation de l'entreprise :**

Parmi les techniques des relations publiques pratiquées par l'ENIEM, on trouve la documentation de l'entreprise sous forme de fiches techniques qui sont classées par types de produits :

- ✓ Fiche technique des produits de climatisation sur le fond vert qui signifie la fraîcheur ;
- ✓ Fiche technique des produits avec le fond bleu qui indique le froid ;
- ✓ Et fiche technique des produits de cuisson sur le fond rouge qui indique la chaleur.

En plus des fiches techniques des produits, on trouve aussi le dépliant et les prospectus.

**Section 3 : Analyse de la gestion de la force de vente de L'ENIEM**

Avant de mettre en place une équipe de vente à l'externe il est important de lui expliquer et préciser ses tâches et ses fonctions. Ainsi que de prendre le temps d'expliquer à la force de vente interne que ce renfort n'est pas dû à un travail insuffisant de leur part, mais pour répondre aux besoins d'améliorer la situation de l'entreprise.

Ces explications nous évitent d'instaurer le doute et perturber la fonction de la force de vente interne de l'entreprise. Bien au contraire cette démarche nous permet de créer une coopération entre les deux forces de vente interne et externe, et faire de cette combinaison une stratégie gagnante.

Nous allons voir dans ce point l'étude sur les éléments constitutifs de la gestion de la force de vente au sein de l'ENIEM, tels que le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation et enfin le contrôle et évolution.

**3.1 Le recrutement de la force de vente de l'ENIEM**

Le recrutement est une action essentielle dans une entreprise commerciale. C'est un ensemble de faits mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant à la volonté du dirigeant.

L'ENIEM, mène une politique de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. Si elle est dans le besoin, elle recrute.

La première phase à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin, dans la définition exacte du poste à pourvoir et dans le respect de l'organigramme de l'entreprise

Il se fait suivant le plan prévisionnel, arrêté en fin d'année, en fonction des besoins exprimés par la direction commerciale et ses dépôts, ou suite à un poste vacant.

Pour réaliser le recrutement, l'entreprise doit avoir connaissance du profil recherché (formation, compétence, expérience professionnel, qualité personnelles,) et étudier les candidatures possibles ou bien consulter les annonces.

Le recrutement d'un nouveau vendeur passe par différentes étapes qui vont de la recherche de la candidature à son accueil dans l'entreprise :

- Expression du besoin ;
- Enregistrement des candidatures ;

- Présélection des candidats ;
- Entretien de sélection et d'évaluation finale ;
- Avis de la direction générale ;
- Décision d'embauche

Dans ces conditions, cette procédure de recrutement n'est pas très adaptée à la sélection du « bon » candidat, car elle ne met pas en valeur les qualités recherchées.

Cette sélection doit se faire selon plusieurs critères :

- Être motivé.
- Aptitude au travail en équipe.
- Disposer d'une communication adaptée.
- Avoir la capacité de conviction.
- Avoir la capacité de s'adapter à chaque situation.
- Être organiser.
- Avoir une bonne présentation.

Pour disposer d'une force de vente efficace l'entreprise doit attirer les meilleurs commerciaux, ensuite savoir les retenir (**comment... ?**) :

Dans le cas de l'ENIEM, le recrutement de nouveaux commerciaux est une réponse à un besoin de compétences nouvelles (une force de vente inexistante) ou des besoins saisonniers (les saisons où elle rencontre une mévente)

L'entreprise a le choix entre deux modes de recrutement ou de suivre les deux au même temps tout en mettant en place une procédure spécialement destinée au recrutement des composants de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

1. Diffuser des demandes de candidature en interne pour intégrer la force de vente ;
2. Diffuser dans les médias, des offres d'emploi en externe (les candidatures spontanées) pour avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants.

### **3.2. La formation de la force de vente de l'ENIEM**

La formation consent de faire évoluer les connaissances et compétences afin de se présenter comme un levier capital à la croissance de l'entreprise.

L'ENIEM procède à une évaluation des besoins en formation à partir des besoins ou objectifs définis par la direction commerciale et des besoins exprimés par les vendeurs visant à améliorer leurs compétences individuelles.

La formation de la force de vente au sein de l'ENIEM est gérée par la direction des ressources humaines, elle doit être périodique pour actualiser et améliorer ses connaissances et compétences. Elle doit se faire à deux (2) niveaux :

**A. Niveau interne :** assuré par un responsable ou des éléments qualifiés pour le déroulement du programme de formation en interne, ce qui permet une réduction des coûts et une connaissance parfaite des besoins.

**Exemple 1 :** élément du service informatique —> des notions de base sur les différents logiciels.

**Exemple 2 :** des techniciens du SAV —> une formation sur la gamme de produits.

**B. Niveau externe :** des formations assurées par des consultants ou des organismes externes spécialisés, ainsi que des séminaires et des formations alternées à longue durée comme :

- INPED
- ESG (Ecole supérieur de gestion)
- PROSPECO CONSEIL
- VIP GROUPE
- WORLD TRAD CENTER

La formation peut être une satisfaction d'un besoin exprimé soit par :

➤ **L'unité commerciale :** des formations prévues pour l'ensemble de l'équipe de vente ou quelques éléments précis, selon le besoin par rapport aux activités et aux compétences de chaque vendeur.

➤ **La force de vente :** le besoin en formation est exprimé par chaque service, qui sera transmis au département ressources humaines, avec la collaboration de la direction commerciale étudient l'utilité et les possibilités de formation en matière de coût et durée, et après cela, un éventuel programme de formation sera établi.

L'ENIEM propose à ses vendeurs un programme de formation porte généralement sur trois (03) types :

**a. formation technique :** l'entreprise ENIEM exige des connaissances d'ordre technique uniquement pour les techniciens du service après-vente.

**b. formation commerciale :** c'est des formations commerciales non approfondie, elle se limite aux procédures de vente, le plan de formation proposée par l'ENIEM

Portent sur :

- Etude de marché et veille commerciale ;
- Elaboration d'un plan de communication ;
- Contrôle de gestion ;
- Anglais commercial ;
- Bureautique.

**c. formation en langue anglaise :** généralement c'est des formations concernant l'anglais technique, organisées par les unités de production.

Dans ce cas-là, l'ENIEM propose d'enrichir et de bien orienter le plan de formation proposé à la force de vente que ce soit en interne ou en externe :

➤ **La connaissance du marché de l'entreprise**

- Connaitre les concurrents de l'entreprise, leur gamme de produit ainsi que leurs avantages ;
- Les clients de l'entreprise ;
- Les prix, modalités de paiement, facturation, devis, bon de commande établis par l'entreprise ;
- les délais de livraison ;
- les différents avantages offerts par l'entreprise (Ristourne).

➤ **La connaissance du produit**

- connaître la gamme dans sa largeur et dans sa profondeur ;
- les caractéristiques des produits ;
- les forces et les faiblesses de la gamme de produit.

➤ **La formation aux techniques**

- Organiser des formations pour l'amélioration des connaissances techniques de vente et de négociation ;
- Apprentissage de la gestion du temps ;
- Stage perfectionnement divers.

### **3.3 La rémunération de la force de vente de l'ENIEM**

La productivité et l'efficacité de la force de vente sont étroitement liées au système de rémunération des vendeurs.

Le système de rémunération adopté par l'ENIEM pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel ajoutées des primes.

Les primes sont fixées en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels.

Le système de rémunération a pour objectifs de contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, de la récompenser et reconnaissance de ses efforts fournis par l'équipe de vente, et réaliser une égalité par apport collègue vendeurs ou non.

#### **3.3.1 Salaire fixe**

L'ENIEM utilise un système de salaire fixe, mais il diffère d'un vendeur à l'autre selon la fonction qu'il occupe, l'ancienneté et le rendement associé.

#### **3.3.2 La prime**

Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime annuelle par quotas attribuer aux commerciaux selon le taux de rentabilité, leurs contributions à la réalisation du chiffre d'affaire, a ceux qui gèrent le plus grand nombre de contacts et de visites et qui élargissent le secteur de prospection.

Elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année, elle est calculée de la manière suivante :

**Chiffre d'affaire réalisé /chiffre d'affaire prévu > 100%**

- Si le montant est supérieur à 1, il sera divisé sur le nombre des travailleurs ;
- Si le montant est inférieur à 1, aucune prime annuelle ne sera allouée.

### **3.4 Animation et motivation**

#### **3.4.1 Animation**

Le manager de l'ENIEM accorde une importance aux réunions, aux rapports, formation et notes d'informations comme technique d'animation et de stimulation de la force de vente de sa force de vente.

L'objectif du système d'animation et de motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner une meilleure image pour l'entreprise, développer un climat de

confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de la force de vente.

Le manager procède à l'animation de son équipe de vente en lui apportant :

- Des aides techniques pour convaincre des clients et soutenir les prospecteurs dans leurs missions ;
- Les aides de perfectionnement ;
- Des fiches de références de la gamme de produits, comme les brochures, les fiches techniques, les catalogues..., pour aider les vendeurs à conclure des ventes.

### **3.4.2 Motivation**

Pour motiver sa force de vente le manager, utilise de différentes techniques à savoir :

#### **3.4.2.1 Les promotions dans les postes**

Des promotions sont évaluées chaque trois ou quatre an selon les prestations et les objectifs à atteindre, voire même l'appréciation des superficies hiérarchique et des collègues de travail.

#### **3.4.2.2 Les avantages sociaux**

ENIEM offre à sa force de vente plusieurs avantages sociaux tels que :

- Véhicule de service qui peut être utilisé même pour des raisons professionnelles durant toute l'année.
- Les primes de mariage, les primes de téléphone,
- Les indemnités, les repas chaque jour œuvré pour les non résident
- Assurance internationale, capital d'incapacité, capital décès, retraite anticipé en cas de maladie ou dégradation de la santé physique ou morale du vendeur.

#### **3.4.2.3 La Reconnaissance**

La reconnaissance au sein de l'entreprise ENIEM se fait par apport aux efforts fournis par la force de vente les plus performants en fonction des appréciations, argumentées et justifiées, présentées par les superviseurs qui prennent en considération, la disponibilité, le sérieux, les efforts fournis, et les compétences acquises, car ils sont considérés comme étant des facteurs de réussites de la prestation de service.

### **3.5 Le contrôle de la force de vente**

Le directeur commercial contrôle sa force de vente par l'analyse des documents qu'ils remplissent périodiquement, en évaluant leurs activités, ces documents sont : les bons de commandes, les bon de livraison et les comptes rendus d'activité, ce qui permet de connaître du jour le jour l'état des ventes, c'est-à-dire les quantités vendues, la valeur des ventes, les produits livrés et non encore livrés, ainsi que clients concernés par la vente, et par l'accompagnement des vendeurs sur les lieux de ventes.

Le directeur commercial effectue deux types de contrôle quantitatif et qualitatif, Ce contrôle est sur la réalisation des objectifs prévus suivant :

- La réalisation des objectifs de performance financière et économique ;
- La réalisation des objectifs d'activités, qualitatives et quantitatives ;
- La réalisation des objectifs du respect du budget.

#### **3.5.1 Les méthodes de contrôle pratique**

L'ENIEM pratique deux méthodes de contrôle suivant :

➤ **L'accompagnement sur le terrain :**

Le chef des ventes de l'entreprise ENIEM effectue périodiquement des visites en compagnie du vendeur lors de sa tournée apprécier son savoir-faire sur le terrain, la qualité du contact avec les clients et le niveau et les méthodes d'organisation.

➤ **L'analyse des documents du vendeur**

- **Les bons de commandes :** c'est un outil indispensable pour adapter la politique commerciale de l'ENIEM a son marché.
- **Les comptes rendus de l'activité :** le manager, afin de poursuivre de plus près l'efficacité de son équipe de vente, il conçoit différent document tel que, les fiche des clients, les rapports de visites et les rapports hebdomadaires.
- **Les notes de frais :** à savoir les notes d'hôtel, de restauration, d'essence et de parking.

#### **3.5.2 Type de contrôle**

ENIEM les utilise deux types de contrôle suivant :

**a. Le contrôle quantitatif :**

- Comparaison des ventes aux quotas ;
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente) ;

- Fréquence des visites effectuées ;
- Nombre et taille des commandes prises ;
- Chiffre d'affaires moyen par visite ;
- Frais d'exploitation du vendeur ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

**b. Le contrôle qualitatif :**

- L'amélioration des techniques de vente ;
- L'amélioration des techniques d'information ;
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple ;
- Le moral du vendeur ou de l'équipe ;
- Les relations clientèles ou l'image créée.

A la fin de chaque mois, les responsables de la direction commerciale analysent et évaluent les résultats obtenus et l'écart entre les prévisions et les réalisations de chaque point de vente.

Ces évaluations se basent sur des objectifs assignés en analysant les résultats obtenus par rapport à ceux fixés au départ.

Ces évaluations peuvent aussi servir à détecter les besoins de formation spécifiques pour améliorer les rendements des vendeurs.

Le contrôle de la force de vente peut favoriser la promotion interne et avoir une meilleure connaissance du profil de l'équipe de vente.

**Section 4 : Les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM**

Suite à la présentation et l'étude globale de la force de vente de L'ENIEM, et à l'aide des informations que j'ai pu recueillir et traiter, ses forces et faiblesses sont illustrées ci-après

**Tableau N° 05 :** Les forces et faiblesses de la force de vente de L'ENIEM

DESIGNATION	FORCES	FAIBLESSES
<b>Structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberté et autonomie d'action de la force de vente.</li> <li>- Forte responsabilité.</li> <li>- Entente parfaite entre les divers vendeurs.</li> <li>- Charges de travail équilibré entre les équipes de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de conflits entre les vendeurs.</li> <li>- Les clients diffèrent d'un vendeur à l'autre (problème des doublons).</li> <li>- Trop de turn-over.</li> <li>- Confiance aveugle du dirigeant.</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation des objectifs par le gérant.</li> <li>- Répartition des objectifs par vendeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque vendeur est seul gérant de son chiffre (risque de conflits dans l'équipe).</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure rigoureuse.</li> <li>- Analyse précise du poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées.</li> <li>- Même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés.</li> </ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation technique.</li> <li>- Formation selon les besoins individuels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation commerciale peu approfondie.</li> <li>- Absence d'une formation sur les nouvelles techniques de vente et de négociation.</li> <li>- Coûts trop important</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire fixe + primes (sécurisant pour le vendeur).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de commissions</li> <li>- Système de rémunération peu motivant, la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.</li> </ul>
<b>Animation et stimulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation régulière de réunions.</li> <li>- Rapports et notes comme moyen de communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une politique claire d'animation.</li> <li>- Techniques de stimulation totalement absentes</li> </ul>
<b>Contrôle et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des vendeurs par l'analyse des documents de vente.</li> <li>- Évaluation des écarts mensuellement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de tableaux de bord.</li> </ul>

Source : réalisation personnel

Après étude et analyse de la force de vente de l'ENIEM, en ce qui concerne son organisation, son fonctionnement et sa gestion, nous avons constaté que :

- La procédure de recrutement rigoureuse mais classique ;
- Le recrutement ne met pas en valeur les qualités recherchées pour la sélection du « bon » candidat ;
- La formation commerciale est peu approfondie ;
- Le système de rémunération est sécurisant mais peu motivant ;
- Absence d'une politique claire d'animation ;
- Les techniques de stimulation sont totalement absentes ;
- Absence de tableaux de bord pour le contrôle des vendeurs.

### **Suggestions et recommandations**

Après que nous avons effectué l'analyse de la force de vente de l'ENIEM, en ce qui concerne son organisation et sa gestion, et après que nous y avons déduit ses forces et ses faiblesses, nous suggérons et recommandons les points suivants :

#### **4.1 Structure et taille**

- Donner à chaque vendeur, une région géographique déterminée et des moyens par rapport à sa taille, aux charges de travail et au nombre et à l'importance de ses clients.

#### **4.2 Agents agréés**

- Les facteurs clés de succès attendus par les distributeurs sont :
- Un soutien logistique (délais et optimisation des stocks)
- Des prix bas leur permettant de consolider leurs marges
- Des arguments de vente et un soutien à la mise en avant de produits rémunérateurs

#### **4.3 OBJECTIFS**

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, parce que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront importants ;
- Responsabiliser et associer les vendeurs en leur donnant une marge de manœuvre.

**4.4 Recrutement**

- Diffuser les offres d'emploi dans les médias pour avoir plus de demandeurs d'emploi, afin de dénicher « l'oiseau rare » ;
- Mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et des femmes de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

**4.5 FORMATION**

- Assurer une formation périodique pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales (négociation, techniques de vente, communication) et aux réalités du marché en évolution et de plus en plus incertain.

**4.6 RÉMUNÉRATION**

- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + commissions visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs.

**4.7 ANIMATION ET STIMULATION**

- Organiser des réunions régulières avec les vendeurs pour le feed-back, pour expliquer les situations clients afin de réagir dans des délais respectables ;
- Maintenir le climat de confiance et gérer l'esprit d'équipe, afin d'encourager les échanges d'informations et d'idées, et d'améliorer les actions et les résultats de tous ;
- Récompenser les performances avec des cadeaux.

**4.8 Contrôle**

- Mettre en place un tableau de bord pour un contrôle en temps réel, qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables.

**4.2 Diagnostics de la force de vente de L'ENIEM****4.2.1 L'analyse externe****a. les opportunités :**

- ENIEM est leader sur le marché national ;
- l'efficacité de la force de vente de L'ENIEM constitue un avantage concurrentiel pour une croissance soutenue (favorable) ;
- la diversité des produits ;

- l'accès de nouveaux circuits d'information et de vente pour lui permet d'élargir son champ d'activité géographique et sa capacité de communication.

**b. les menaces :**

- Présence d'une concurrence qui offre des procédures a des prix compétitifs ;
- La dévaluation de la monnaie algérienne ;
- Risque de perdre ses clients lors des offres promotionnelles plus avantageuses par les concurrents de L'ENIEM ;
- Atteinte à la qualité ;
- L'équipe de vente de L'ENIEM est confrontée à des départs inattendus de ses vendeurs vers ses concurrents, ce qui induit une perte de ses investissements en formation sans oublier le risque de divulgation de ses secrets.

**4.2.2 L'analyse interne****a. les points forts :**

- L'expérience dont bénéficie l'entreprise dans la fabrication et la commercialisation du produit électroménager sur le marché lui a permis de construire une bonne image de marque et une notoriété publique ;
- L'ENIEM couvre tout le territoire national (centre, est, sud, ouest) ;
- Le réseau de distribution offre une bonne couverture du territoire par les dépôts, les antennes, les agents agréés et les services après-vente ;
- Les remontées d'information des unités régionale vers la direction commerciale sont globalement satisfaisantes et font l'objet d'un rapport mensuel ;
- L'ENIEM organise des séminaires sur sa gamme de produits ;
- Le fichier- client mis à la disposition des vendeurs permet une bonne préparation des visites à effectuer.

**b. les points faibles :**

- Un manque de motivation et de stimulation de la force de vente (rémunération insuffisante) ;
- La distribution de L'ENIEM se limite à 04 dépôts et deux antenne ; de ce fait les clients agréés (revendeurs) souffrent des déplacements pour avoir les produits désirés ;
- Les critères de sélection des distributeurs par L'ENIEM sont très importants et exigeants ;

- Le reflet de l'information des agents au SAV est peu fiable et ne permet pas, de ce fait, de suivre la qualité des produits ;
- La concurrence devient intensive.

**4.2.3 Analyse des résultats**

A partir des données issues de l'environnement de l'entreprise et l'analyse de la situation de l'entreprise qui s'appuient sur un diagnostic interne qui précise les forces et faiblesse et sur un diagnostic externe qui correspond aux opportunités et menaces, on peut résumer et analyser les résultats dans le tableau suivant :

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Analyse Externe</b>	-Marché porteur ; -L'entreprise cherche à mettre au point un réseau étendu de distribution ; -la diversité des produits ; -Accès à de nouveaux circuits, l'information et de vente lui permet d'élargir son champ l'activité, et sa capacité de communication.	-Présence d'une concurrence déloyale ; -Dévaluation de la monnaie algérienne ; -Risque de perdre des clients lors des offres promotionnelles ; -Atteinte à la qualité.
<b>Analyse Interne</b>	<b>Forces</b> -Grande notoriété et bonne réputation ; -Position de leadership sur le marché national ; -Confiance en la marque ENIEM ; -Un réseau de distribution qui offre une bonne couverture du territoire ; -Savoir-faire technique et un service après-vente qualifié.	<b>Faiblesses</b> -un manque de motivation et de stimulation des vendeurs ; -limitation de la distribution de L'ENIEM en 04 dépôts ; -les critères de sélections des distributeurs par L'ENIEM sont exigeants ; -le reflet de l'information au service après-vente est peu fiable.

Sources : département marketing

**Conclusion**

Après avoir présenté la force de vente de l'entreprise l'électro-industrie ENIEM, nous avons pu constater que cette dernière est gérée et contrôlée par un responsable force de vente accompagné par son supérieur, le directeur marketing et vente. Ces derniers veillent à ce que les membres de leur force de vente atteignent une certaine performance dans l'application de leur travail.

La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux, vu que la pérennité de l'entreprise est remise en cause par rapport à notre dépendance d'un nombre limité de clients, grossistes assurant la réalisation du chiffre d'affaire quotidien de l'entreprise.

A travers ce plan d'action, l'entreprise pourra se positionner et s'imposer sur le marché de l'électroménager.

Cependant sa réussite est conditionnée par l'instauration d'une stratégie de production en cohérence avec la stratégie commerciale et la nécessité de procéder ce plan d'action commerciale par une analyse **SWOT** afin de déterminer les forces et faiblesse de l'entreprise ainsi que ses opportunités et les menaces qui l'entoure.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Le succès de l'entreprise passe par les succès de la force de vente, et le succès des ventes dépendent de l'efficacité de la direction de l'organisation mise en place et de la gestion quotidienne. Autrement dit, la force de vente elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer ses hommes de vente.

Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits mais aussi bien par l'image qui lui procure son équipe de distribution et de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences

En effet, pour bien gérer la force de vente, une entreprise doit adopter à une bonne politique, elle doit d'abord, avoir un bon management de leurs forces de vente, pour cette dernière soit à la hauteur, elle doit procéder à un bon recrutement de ses vendeurs, assurer une bonne formation, élaborer un bon système de rémunération, les stimuler, les contrôler et en fin évaluer leurs activités selon les objectifs qui sont fixés par l'entreprise.

En résumé, une force de vente de haut niveau obéit à trois règles :

- Recruter des individus capables ;
- Savoir les gérer ;
- Savoir les garder.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de dire que notre objectif a été atteint. En effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'information 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 et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante

Mais la performance des équipes de vente de L'ENIEM est partiellement atteinte et cela revient au manque de formation, aux moyens de motivation, et autres outils de stimulation

A travers une organisation et une gestion efficace de leur distribution, l'ENIEM est su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur alimentant un marché aval en pleine expansion.

Notre recherche nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée.

Cependant, les principales défaillances constatées sont :

- Un climat de travail peu motivant, (l'inexistence d'animateurs d'équipe de vente) ;
- Faible effectif de la force de vente dans certaines unités ;
- Système de rémunération peu motivant.

## **Conclusion générale**

---

En effet, l'objectif primordial de l'ENIEM est de satisfaire au maximum sa clientèle, par la disponibilité permanente de ses produits, facteur qui va lui faciliter la conquête du marché national de l'électroménager.

Après tout, nous sommes conscientes de l'insuffisance de notre travail, faute de manque de temps mais en dépit de ça, nous avons essayé au maximum d'enrichir nos connaissances théoriques et être capables de les mettre en pratique pour qu'elles soient un support et un guide pour ses consultants, néanmoins nous espérons approfondir nos capacités dans ce domaine.

# Bibliographie

## ❖ Ouvrages

- AMERIN.P, et les autre, ”marketing stratégies et pratique”, Ed Natan, 2000.
- ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition Dalloz, paris,1993.
- B. MISSEWARD, « savoir négocier en affaires », Editions d’organisation, 1974.
- BENOUN.M-Marketing : savoirs et savoir-faire -2eme Edition Paris : Economica-1991.
- CHIROUZ. Le marketing. Tome 2 -Paris : édition COTARD-1997.
- CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Clain, Paris 1997.
- D.DELAYNAY et G. WALLAERT « vente et analyse transactionnelle », Garnier Entreprise, 1983.
- DE PREVILLE(YVES)-Guide pratique de la gestion des forces de vente –Paris : Edition Maxima.2003.
- DEMEUR(C) : Aide –mémoire marketing, Edition Dunod, 6 eme editon2008, Paris.
- DEMEURE.C, « Marketing »,2émeédition SIREY, Paris 2001.
- DIMITRI W, « Les ressources Humaine », Edition d’organisation, Paris 2000.
- DO MARCOLINO(Pierre-Michel) - les meilleures pratique du commercial-Paris : Edition d’organisation ,2009.
- DUBOIS, JOLIBERT, « le marketing fondements et pratiques », 3eme Ed, 1998.
- FABI, BLONDI, SeKiou, Bayad, Pertti, AlisChevalier. « Gestion des ressources humaines ». 2eme édition-canada-2001.
- GUAY Richard, LACHANCE Yves- La gestion de l’équipe de vente-Montréal, Ed Gaëtan Morin, 1999.
- HAMON(C). LEZIN(P) et TOULLEC(A)-Gestion et management de la force de vente-2eme Edition-Paris : Edition dunod-2000.
- J.P. Stein Brink– « pour vos vendeurs, un cocktail de rémunérations », Harvard, 1978-1979.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, « marketing management », 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000.
- KOTTLER.P, « marketing management » 12eme Ed. Pearson Education, paris,2006.
- LENDEVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D)-Mercator-7eme édition-Paris :2003.
- LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator » 8eme Ed, DUNOD, Paris,2006.

- LEROUX et al, « la diversité des hommes au sein des forces de vente », in Management Prospective N 18, Ed. Management & Avenir,2008.
- LEZEN(P) et TOULEC(A)-Force de vente –Paris : ED DOUND ,1999.
- MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999.
- MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : *vocabulaire, concepts et outils*. -Paris : Ed économique, 1998.
- MARTORY.B. « gestion des ressources humaine ». Ed Dunod.Paris.2002.
- MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009.
- MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition DUNOD, paris, 1997.
- PERITTI.J, M, « gestion des ressource humaine »,5eme Ed Vuibert, Paris,2000.
- PREVILLE - Guide pratique de la gestion des forces de vente- Paris : Edition Maxima, 2003.
- R. GUAY, Y. LACHANCE, gestion de l'équipe de vente, Gaétan Morin, Canada.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines »,2éme édition, Bruxelles 2001.
- SPRIMONT.P.A. « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », in finance contrôle stratégie N 3, volume 6, Université de Lille, septembre 2003.
- VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N)-la distribution-2eme édition. Paris : Edition de BEOCK-2005.
- ZEYL(A), DAYAN(A)et BRASSIER(P) : « management de la force de vente » édition Pearson, Paris,2011.
- ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion »,3eme Ed d'organisation, paris,2003.
- ZEYL.A, DAYEN.A, « la force de vente », Edition organisation, Paris,2003.
- VIOT(Catherine)-l'essentiel sur le marketing-Paris : Edition Berti-2005.

#### ❖ Mémoires

- SADAoui Mounia, rapport de fin de stage, le management de la force de vente au niveau de l'entreprise électro-industrie d'azazga à HIMI, mars 2019

#### ❖ SITE WEB

- <http://ecole-medav.com/cours-force-vente/>.
- <http://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente>.
- [http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art\\_lefevre\\_314\\_317](http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_lefevre_314_317)
- <http://www.memoironline.com/>

## Liste des figures

<b>Figure N° 01</b> : la structure géographique .....	15
<b>Figure N° 02</b> : structure par produit .....	16
<b>Figure N° 03</b> : force de vente interne .....	18
<b>Figure N° 04</b> : force de vente externe .....	19
<b>Figure N° 05</b> : typologie des statuts de la force de vente .....	22
<b>Figure N° 06</b> : démarche de recrutement .....	28
<b>Figure N° 07</b> : Organigramme d'ENIEM .....	72
<b>Figure N° 08</b> : Organigramme de l'unité commerciale d'ENIEM .....	77
<b>Figure N° 09</b> : structure géographique de la force de vente de L'ENIEM .....	83
<b>Figure N° 10</b> : Canal ultra-court ou directe.....	89
<b>Figure N° 11</b> : circuit court de d'ENIEM.....	89
<b>Figure N° 12</b> : circuit long d'ENIEM .....	89

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : les avantages et les limites de formation assuré par l'entreprise.....	41
<b>Tableau N°02</b> : les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise .....	42
<b>Tableau N°03</b> : les avantages et les limites de l'e-formation .....	43
<b>Tableau N°04</b> : le tableau de bord.....	61
<b>Tableau N°05</b> : Les forces et faiblesses de la force de vente de L'ENIEM .....	103

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale ..... 01**

## **Chapitre (01) : organisation de la force de vente**

**Introduction ..... 04**

**Section (01) : généralité sur la force de vent ..... 04**

1.1 Définition de la force de vente ..... 04

1.2 Objectifs de la force de vente ..... 05

1.2.1 Les objectifs quantitatifs ..... 05

1.2.2 Les objectifs qualitatifs ..... 05

1.2.2.1. Améliorer l'activité commerciale..... 05

1.2.2.2 Enregistrement personnel ..... 06

1.3 Les missions de la force de vente ..... 06

1.3.1 La communication..... 06

1.3.2 La prospection (l'avant-vente) ..... 06

1.3.3 La vente ..... 06

1.3.4 Pendant la vente ..... 06

1.3.5 Le suivi et l'après-vente ..... 07

1.3.6 L'après-vente..... 07

1.3.7 La collecte de l'information ..... 07

1.4 Nouvelles approche du management de la force de vente ..... 08

1.4.1 Le management de la diversité ..... 08

1.4.1.1 Les types de la diversité ..... 08

1.4.2 Management des performances ..... 09

1.4.2.1 la performance en termes de résultats ..... 09

1.4.2.2 la performance en termes de comportements ..... 09

1.4.3 Le management participatif ..... 10

1.5 La force de vente et le mix marketing ..... 10

1.5.1 Le produit ..... 11

1.5.2 Le prix ..... 11

1.5.3 La distribution ..... 11

1.5.4 La communication ..... 11

1.6 La place de la force de vente dans la fonction commerciale ..... 11

1.6.1 Définition de la fonction commerciale..... 11

1.6.2 La place de la force de vente dans la fonction commerciale..... 12

**Section 02 : la structure de la force de vente ..... 13**

2.1 Les différentes fonctions de l'équipe de vente ..... 13

2.1.1 Le vendeur .....	13
2.1.2 Le chef de ventes .....	13
2.1.3 Le directeur des ventes .....	13
2.1.4 Le directeur commercial .....	13
2.2 La structure de la force de vente .....	13
2.2.1 La structure géographique .....	14
2.2.2 La structure par produit .....	15
2.2.3 La structure par marché / client .....	16
2.2.4 L'organisation par l'importance de certaine clientèle.....	17
2.2.5 La structure mixte .....	17
<b>Section 3 : les différents types et statuts de la force de vente .....</b>	<b>18</b>
3.1 Les typologies de la force de vente .....	18
3.1.1 La force de vente selon le type d'activité du vendeur .....	18
3.1.1.1 Force de vente interne .....	18
3.1.1.2 Force de vente externe.....	18
3.1.2 La force de vente selon le lien juridique .....	19
3.1.2.1 La Force de vente propre.....	19
3.1.2.2 La force de vente déléguée .....	19
3.2 Les Statut de la force de vente.....	20
3.2.1 Les intermédiaires propres (intégrés) : .....	20
3.2.1.1 Les représentants non statutaires .....	20
3.2.2 Les intermédiaires délégués (indépendants) : .....	20
3.2.2.1 Les VRP.....	20
3.2.2.2 l'agent commercial.....	21
3.2.2.3 Le commissionnaire .....	21
3.2.2.4 Le courtier .....	21
<b>Section No04 : la taille de la force de vente .....</b>	<b>23</b>
4.1 La méthode basée sur la charge du travail.....	23
4.2 La méthode basée sur la productivité des vendeurs.....	24
4.3 Les méthodes de recherche .....	24
<b>Conclusion.....</b>	<b>25</b>

## Chapitre 02 : le management de la force de vente

<b>Introduction</b> .....	<b>26</b>
<b>Section 01 : Processus de recrutement des vendeurs</b> .....	<b>26</b>
1.2 Définition .....	26
1.2 Les objectifs de recrutement .....	27
1.3 Le déroulement des opérations de recrutement .....	27
1.3.1 L'évaluation des besoins .....	28
1.3.1.1 La rotation du personnel (turn-over) .....	29
1.3.1.2 Les besoins de compétences nouvelles .....	29
1-3-1-3 Le développement ou la création de l'entreprise .....	29
1.4 La préparation du recrutement .....	30
1.4.1 Etude préalable .....	30
1.4.2 La politique de recrutement .....	30
1.4.3 L'analyse des besoins .....	30
1.5 La sélection des candidats .....	33
1.5.1 Les tris des candidats .....	33
1.5.2 Les entretiens .....	33
1.5.3 Les autres outils de la sélection .....	34
1.6 L'intégration des nouveaux vendeurs.....	35
1.6.1 L'accueil .....	35
1.6.2 La période d'essais .....	35
<b>Section 02 : la formation de force de vente</b> .....	<b>36</b>
2.1 Définition .....	36
2.2 Les objectifs de la formation .....	36
2.3 Les types de formation .....	37
2.3.1 Formation initiale .....	37
2.3.2 Formation continue .....	37
2.4 Les étapes de la formation .....	37
2.4.1 Identification des besoins .....	37
2.4.1.1 Résultats des vendeurs .....	38
2.4.1.2 Les attentes des vendeurs .....	39
2.4.1.3 La stratégie de l'entreprise .....	39
2.5 Le contenu de la formation .....	39
2.5.1 Les formations commerciales de base .....	40
2.5.2 Autres formations .....	40
2.6 Les modalités de formation .....	41
2.6.1 Formation assuré par l'entreprise, ou par un organisme de formation .....	41
2.6.2 Formation inter ou intra-entreprises .....	42
2.6.3 L'e-formation .....	42
2.7 Les coûts de formation .....	43
2.7.1 Les coûts directs .....	43
2.7.2 Les coûts indirects .....	43
2.8 L'évaluation de formation .....	43
2.8.1 Méthodologie .....	44

2.8.2 La mesure des résultats .....	44
<b>Section 03 : la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente .....</b>	<b>45</b>
3.1 La rémunération de la force de vente .....	45
3.1.1 Définition de la rémunération de la force de vente .....	45
3.1.2 Les objectifs de la rémunération de la force de ventes .....	46
3.1.3 Les composants d'un système de rémunération .....	46
3.1.3.1 Les éléments financiers .....	46
3.1.3.2 Les éléments non financiers .....	51
3.1.3.3 Les autres formes de rémunération .....	52
3.1.4 L'élaboration d'un système de rémunération performant .....	52
3.2 L'animation de la force de vente .....	53
3.2.1 Définition .....	53
3.2.2 Objectifs et rôle de l'animateur .....	53
3.2.3 Les types d'animation .....	54
3.2.3.1 Formation .....	54
3.2.3.2 Communication .....	54
3.2.3.3 La délégation .....	55
3.3 La stimulation de la force de vente .....	56
3.3.1 Les déterminants de la stimulation .....	56
3.3.2 Les techniques de stimulation .....	56
3.3.2.1 Les concours .....	56
3.3.2.2 Les jeux .....	56
3.3.2.3 Les récompenses .....	56
3.3.2.4 La communication .....	57
<b>Section 04 : Contrôle et évaluation de la force de vente .....</b>	<b>58</b>
4.1 Le contrôle de la force de vente .....	58
4.1.1 Définition, objectif et rôle du contrôle de la force de vente .....	58
4.1.2 Les types de contrôle de la force de vente .....	58
4.1.2.1 Le contrôle quantitatif .....	58
4.1.2.2 Le contrôle qualitatif .....	59
4.1.3 Les modalités du contrôle de la force de vente .....	59
4.1.3.1 l'accompagnement .....	59
4.1.3.2 l'analyse des documents du vendeur .....	59
4.1.3.3 Le contrôle par un tableau de bord .....	60
4.2 L'évaluation de la force de vente .....	61
4.2.1 Définition .....	61
4.2.2 L'importance de l'évaluation de la force de vente .....	62
4.2.3 Les styles d'évaluation .....	62
4.2.3.1 Le rôle de la force de vente dans l'amélioration de la performance d'une entreprise ....	62
<b>Conclusion .....</b>	<b>64</b>

## Chapitre 03 : la force de vente au sein de L ENIEM

<b>Introduction</b> .....	<b>65</b>
<b>Section 01 : Présentation de L'ENIEM</b> .....	<b>65</b>
1.1 Historique de l'organisme .....	65
1.2 La situation géographique .....	66
1.3 Les missions principales de l'ENIEM .....	66
1.4 Les objectifs de l'ENIEM .....	67
1.5 Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM .....	67
1.6 Les Unités de L'ENIEM .....	69
1.6.1 Unité froid .....	70
1.6.2 Unité cuisson .....	70
1.6.3 Unité climatisation .....	70
1.6.4 Unités commerciale .....	70
1.6.5 Unité prestations techniques .....	70
1.7 Les produits d'ENIEM .....	71
1.8 L'organisation de l'ENIEM .....	71
1.9 Présentation de l'unité commerciale .....	74
1.9.1 Définition de l'unité commerciale .....	74
1.9.2 Missions, activités et objectifs de l'unité commerciale .....	74
1.9.3 Présentation des services de l'unité commerciale .....	74
<b>Section 02 : l'organisation de la force de vente de L'ENIEM</b> .....	<b>78</b>
2.1 Les différentes formes de la force de vente de L'ENIEM .....	78
2.1.1 force de vente interne (sédentaire) .....	78
2.1.2 force de vente externe (itinérante).....	80
2.1.3 Suggestions et recommandations .....	81
2.2 La structure de la force de vente de L'ENIEM .....	82
2.2.1 La structure géographique (par région).....	82
2.2.2 La structure par produit (gamme de produit) .....	83
2.2.3 La structure par marché ou type de clientèle.....	84
2.3 Les objectifs de la force de vente de L'ENIEM.....	84
2.4 Le rôle de la force de vente de L'ENIEM.....	85
2.5 L'application de marketing mix a L'ENIEM .....	85
2.5.1 La politique de produit .....	86
2.5.2 La politique de prix .....	87
2.5.3 La politique distribution .....	88
2.5.3.1 Les réseaux de distribution .....	88
2.5.4 La politique de communication .....	91
2.5.4.1 Les techniques de communication de l'entreprise de l'ENIEM .....	91
<b>Section 03 : Analyse du management de la force de vente de L'ENIEM</b> .....	<b>95</b>
3.1. Le recrutement de la force de vente de L'ENIEM .....	95
3.2. La formation de la force de vente de L'ENIEM .....	96
3.3. La rémunération de la force de vente de L'ENIEM .....	99
3.3.1 Salaire fixe.....	99
3.3.2 La prime .....	99

3.4. L'animation et la stimulation de la force de vente de L'ENIEM.....	99
3.4.1 Animation .....	99
3.4.2 Motivation .....	100
3.4.2.1 Les promotions dans les postes .....	100
3.4.2.2 Les avantages sociaux .....	100
3.4.2.3 La reconnaissance .....	100
3.5. Le contrôle de la force de vente de L'ENIEM .....	101
3.5.1 Les méthodes de contrôle pratiqué .....	101
3.5.2 Type de contrôle .....	101
<b>Section 4 : Les forces et les faiblesses de la force de vente de L'ENIEM .....</b>	<b>103</b>
4.1. Structure et la taille.....	104
4.2. Agents agréés .....	104
4.3. Objectifs .....	104
4.4. Recrutement .....	105
4.5. Formation .....	105
4.6. Rémunération .....	105
4.7. Animation et stimulation .....	105
4.8. Contrôle.....	105
4.2. Diagnostics de la force de vente de L'ENIEM .....	105
4.2.1. L'analyse externe .....	105
4.2.2. L'analyse interne .....	106
4.2.3. L'analyse des résultats .....	107
<b>Conclusion.....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	