

Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et sciences
Commerciales.

Département des Sciences Commerciales

Mémoire

De Fin Formation

*En vue de l'obtention de diplôme de master académique en Sciences
de commerciales*

Option Marketing des services

Thème

**La gestion de la force de vente :
Cas du crédits populaire d'Algérie, Agence 111
Bouira**

Réalisé par :

- M^r BELHADI Mohamed ;
- M^r KHALDI Omar .:

Dirigé par :

- M^{lle} LOUGAR Roza

Devant le jury composé de :

- Président : Mr OUALIKAN Salim
- Examineur : ABIDI Mohamed
- Rapporteur :M^{lle} LOUGAR Roza

Promotion 2018/2019

REMERCIEMENTS

Loin d'être une simple formalité académique, nous avons l'obligation intellectuelle de s'acquitter d'un devoir du cœur en exprimant notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, de manière directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce travail.

D'abord, nous voudrions remercier ALLAH par qui tout est possible, qui nous a donné la santé, le courage pour surmonter les difficultés rencontrées et la volonté de finaliser ce modeste travail, ainsi nos familles qui n'ont jamais cessé de nous conseiller et de nous donner le courage de continuer notre chemin de réussite.

Notre profonde expression de reconnaissance et de remerciements les plus sincères est destinée à notre promotrice M^{lle} LOUGUAR. Roza, pour nous avoir guidé tout au long de ce travail, nous sommes très reconnaissant pour sa disponibilité, son aide précieux, ses encouragements qui nous ont constamment accompagné et soutenu durant ce travail.

Nous présentons nos remerciements également aux membres de jury pour avoir acceptée d'examiner ce modeste travail de recherche.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous les personnels de Crédit Populaire D'Algérie agence 11BOUIRA en particulier notre encadreur Mr FACI Samir pour ses orientations durant notre stage pratique.

En fin, nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à notre formation en MARKETING DES SERVICES, les membres du département de science de gestion, et l'équipe de la bibliothèque pour leurs aides dans la recherche bibliographique.

DEDICACE

*Nous dédions ce modeste travail
à tous ceux qui nous sont chers.*



Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	A-E
CHAPITRE 01 : Généralités sur le marketing et la force de vente	11
Section01 : Concepts de base sur le marketing.....	13
Section 02 : Généralité sur la force de vente	24
Section 03 : Structure, types, statut, et la taille de le force de vente.....	31
CHAPITRE 02 : La gestion de le fore de vente.....	42
Section 01 : Le Recrutement, la Formation et Animation de la force de vente.....	44
Section02 : la rémunération, la motivation et la stimulation de la force de vente.....	54
Section03 : Contrôle, Evaluation, et Objectifs de la force de vente.....	62
CHAPITRE 03 : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie.....	74
Section01 : Généralité sur le marketing bancaire, présentation de l'organisme d'accueil de CPA.....	76
Section02 : Organigramme et structure de l'agence CPA.....	86
Section03 : Le management, l'organisation de la force de vente au sein de CPA, analyse et interprétation des résultats.....	96
CONCLUSION GENERALE	116
BIBLIOGRAPHIE	120
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ABREVIATION	125
ANNEXES	129
TABLE DES MATIERES.....	138

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise vit actuellement dans un environnement économique et social instable et concurrentiel en face de grands défis économique, organisationnels, technologique, socioculturel et stratégique, les mutations que connaît le monde contemporain dans tous les domaines ne laissent les entreprises neutres et sans réactions face aux changements dans le système productif et les pratiques de marketing.

Les organisations ont bien compris que l'individu est devenu de plus en plus exigeant sur le plan quantitatif et qualitatif, il est nécessaire de réfléchir, aux moyens et outils efficaces avec lesquels il serait possible de les satisfaire, le rôle primordial qui joue et continuer de jouer le facteur humain, il est la seule source de satisfaire les exigences et attentes de ces individus, et aussi la source de progrès et d'innovation pour l'entreprise surtout dans un environnement de plus en plus concurrentiel ouvert sur le monde entier dans le sillage de la mondialisation de l'économie d'une part, et la crise multisectorielle que connaît notre pays, a rendu incontournables les réformes économiques en générale, et la réforme du secteur financier en particulier, afin de jouer le rôle d'accompagnateur par les autres secteurs économiques.

L'introduction du marketing est plus qu'indispensable pour affronter un environnement pareil, le marketing permettra à la banque de répondre au mieux aux besoins et attentes du marché tout en assurant la rentabilité, la banque doit maîtriser les problèmes d'organisation acquérir le sens du produit et service, élaborer une étude de marché, choisir ses stratégies, et sur tout savoir gérer et organiser l'équipe de vente en passant de recrutement, la formation, l'animation, la motivation, la rémunération, la stimulation, l'évaluation et le contrôle.

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.

A ce titre, la politique menée dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, et les relations publiques. Cette dernière est l'un des piliers sur lequel repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une banque. Actuellement, toutes les banques sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leur politique commerciale dépend de la nature et de l'efficacité de leur équipe de vente. En effet, une bonne stratégie marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents, la force de vente

Introduction générale

devient un ingrédient essentiel du marketing moderne, permet et opère en transmettant à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits ou services, elle collecte des informations pour l'entreprise sur le marché, sur la concurrence etc.

Pour cela, notre étude a pour objectif d'étudier et analyser la gestion de la force de vente et leurs impacts sur les résultats d'une banque.

Intérêt de recherche

Pour mieux appréhender la réalité du marketing dans la banque Algérienne, nous avons choisi le CPA. Ce sujet porte un intérêt majeur puisqu'il s'inscrit dans le domaine du marketing qui est un champ indispensable pour l'économie d'un pays. L'intérêt personnel de ce sujet est d'attirer l'attention des décideurs sur l'importance de la gestion de la force de vente sur la performance de la banque.

Motifs de choix du sujet de recherche Le choix du thème

Nous avons choisi le thème gestion de la force de vente, parce qu'il est en adéquation avec notre spécialité, est un sujet d'actualité notamment avec le développement de l'environnement marketing où beaucoup d'entreprises cherchent à comprendre et analyser ce besoin et afin de montrer l'intérêt de la mise en place de la gestion de la force de vente dans le crédit populaire d'Algérie.

Motifs objectifs

Le choix du sujet traité dans cette recherche a été motivé par :

- ✓ Manque de travaux universitaires sur le sujet ;
- ✓ Donner une idée claire et précise sur la gestion de la force de vente dans le secteur bancaire et montrer sa grande importance pour la survie de la banque.

Motifs subjectifs

-Le domaine de notre spécialité : Marketing des services, nous avons jugé utile de ne pas sortir du cadre de notre spécialité et ce en choisissant un thème combinant un grand volet de la spécialité.

Introduction générale

-Un intérêt personnel pour le domaine de la gestion de la force de vente qui est un sujet passionnant pour nous.

La problématique de recherche

Notre problématique est centrée sur la question suivante :

« **Comment une force de vente est gérée et organisée dans une banque afin d'assurer sa performance? ».**

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

Par ailleurs deux hypothèses ont été formulées dans le but d'affiner cette étude, il est question de :

Hypothese01 : Une force de vente est organisée en fonction des objectifs commerciaux.

Hypothese02 : La mise en place d'une bonne gestion d'une force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Méthodologie de l'étude

Afin de réaliser notre étude et de bien cerner notre sujet de recherche, nous nous sommes appuyés sur une documentation diversifiée regroupant des ouvrages, des articles, des mémoires, des documents internes de la banque CPA et des informations présentes sur internet.

Pour le déroulement de notre étude nous avons effectué une étude de type qualitative à travers l'entretien directif avec l'équipe commerciale et M le directeur de l'agence crédit populaire d'Algérie, 111 bouira.

De ce fait, notre travail de recherche sera composé de trois chapitres :

Introduction générale

- Le premier chapitre portera sur le marketing des services et la force de vente.
- Le deuxième chapitre portera sur la gestion de la force de vente.
- Le troisième chapitre sera le cas pratique de notre étude qui portera sur la gestion de la force de vente au sein de crédit populaire d'Algérie, agence 111 bouira..

Chapitre I :
Généralité sur le
marketing et la force
de vente

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Introduction

La vente est devenue actuellement une activité très importante, c'est même la force motrice de toute entreprise. Ainsi, une bonne stratégie marketing doit avoir comme vocation.

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

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

Nous abordons dans la première section des concepts de base sur le marketing et le marketing des services, et dans la deuxième section on abordera des généralités sur la force de vente, et la troisième section est consacré pour la structure, types, statut et la taille de la force de vente.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Section 01 : Concepts de base sur le marketing

1. Histoire de marketing.

Le but du marketing est de comprendre le contexte économique dans lequel l'entreprise va évoluer.

Après la guerre, la production est très inférieure à la demande. Ce contexte correspond à une économie de production, dans laquelle tout ce qu'est produit se vend.

Dans ce contexte, le pouvoir appartient à la production, les entreprises présentes dominent le marché et la fonction commerciale est pratiquement inexistante. Tout ce qui est sort des usines est vendu.

Ensuite, l'offre a attrapé progressivement la demande et l'on est passée à une économie de distribution.

Dans ce contexte, le pouvoir appartient au commercial. La principale difficulté consiste à écouler les produits. Il faut donc créer et organiser un réseau de distribution.

On se doit d'agir sur le marché, en attirant le client chez soit (publicité) ou en lui amenant le produit (promotion des ventes).

On arrive ensuite à ce que l'offre dépasse la demande et on passe à une économie de marché.

Le pouvoir appartient au marketing. On assiste à une internationalisation du marché.

Lorsque l'offre est très supérieure à la demande, on se trouve dans une économie d'environnement.

Le pouvoir appartient alors à la communication et à la stratégie. Ce type de marché est caractérisé par une énorme concurrence.

Il est indispensable de savoir communiquer pour rester toujours au courant de la situation.¹

¹ Mc BELAID "MARKETING CONCEPTS CLES", p.14.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

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

2. Définition du marketing

Dans leur majorité, tous les recueils définissent le marketing (synonymes : marchéage, mercatique.) comme étant une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action²

« Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation ou promouvoir, dans les publics auxquelles elles s'intéressent, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs. Le marketing crée de la valeur pour ses clients »³

« Le marketing est une démarche visant à satisfaire les désires besoins de consommateur, dans la logique de la stratégie de l'entreprise, au travers d'un échange de biens ou de services. Un produit ne se vendra que s'il répond à un besoin du marché »⁴

2.1. Notion de service

Que est ce qu'un service?

Étymologiquement le mot « service » vient de latin « servus », qui signifie esclave, mais il ne sous-entend pas une relation dominante dominée, mais tout simplement être à l'écoute de client en conservant une relation fondée sur le respect mutuel.

Selon le dictionnaire LAROUSSE, le service est l'action que l'on fait pour être utile et pour faire plaisir à quelqu'un.

Quant aux spécialistes en la matière ils le définissent comme suit :

« Un service est une prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut associer ou non à un produit

² DIPLOME D'ETUDE SUPERIEURES DE BANQUE (DES Banque-2^{ème} année), « *marketing bancaire & techniques de ventes* » P.6.

³ Mc BELAID, opcit.P10.

⁴ CLAIR, J., PIHIER, S., « *LE MARKETING* ».DUNOD .PARIS.P.30.

physique »⁵

Pour KOTLER et DUBOIS « Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non un produit physique. »⁶

2.2 Le marketing des services

L'émergence de la littérature sur les entreprises de services s'est faite autour d'une réaction à l'inadaptation des outils développés en marketing des biens de consommation, aux cas des entreprises de services.

Devant le développement spectaculaire des services, il était temps, pour les gestionnaires de se poser le problème de savoir si les modes de réflexions et de décisions élaborés dans le contexte des produits sont adaptés à celui des services.

Ceci ne veut certainement pas dire qu'il existe deux marketings, l'un pour les produits, l'autre pour les services

. Les concepts et les techniques sont pareils ; ce qui diffère, ce sont essentiellement les critères de segmentation ainsi que le contenu et la mise en œuvre des variables du mix marketing.

Mais avant tout et surtout, c'est le rôle central et majeur que joue le client dans les services, puisque, pour un service donné, il est à la fois producteur et consommateur ; son comportement et son traitement en sont donc drastiquement affectés⁷

2.3 Les spécificités des services

Les spécificités liées aux services et qui influencent l'élaboration des actions marketing qui leur sont destinées sont au nombre de quatre :

⁵ KELLER., KOTLER., MANCEAU et al ., « *marketing management* », 15^{ème} Edition.P.440.

⁶ MAHOU Chahinez, MOKHTARI Djamel Eddine,MEKHEZEM Nacer, « *L'impact de la qualité d'un service sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle Cas pratique Aigle Azur Algérie* », à Bejaia, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.2015/2016.P.5.

⁷ Eiglier Pierre, Langeard Eric, « *Servuction, le marketing des services* », 7^{ème} tirage, Ediscience International, Paris, 1999. Pp: 2.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

➤ **L'intangibilité** : les services sont immatériels, et de ce fait on ne peut : les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre contrairement à un bien matériel, ce qui rend l'élaboration du mix marketing plus complexe du fait que :

- La communication est rendue plus difficile.
- La justification du prix est rendue plus complexe.
- Le service est plus difficilement protégeable, il ne peut faire l'objet d'un brevet.

Il est à noter tout fois, le développement de nouvelles opportunités de distribution des services liées principalement au développement technologique.

➤ **L'indivisibilité** : inséparabilité de la production étude la consommation du service et de ce fait il en découle :

- Une impossibilité de stocker un service.
- Une impossibilité dans beaucoup de cas de dissocier spatialement le service et la production, la présence du client est alors nécessaire.

➤ **L'hétérogénéité** : la qualité et la nature d'un service peuvent varier sensiblement en fonction :

- Du producteur de service.
- Client.
- Du moment.

➤ **La périssabilité** : un service ne peut pas se stocker parce que la production et la consommation sont inséparables.⁸

⁸ KELLER., KOTLER., MANCEAU et al .opcitP443.

2.4 La servuction

Tout service peut être vu comme un système composé d'opération de service, ou chaque élément entre dans un processus. La servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés.

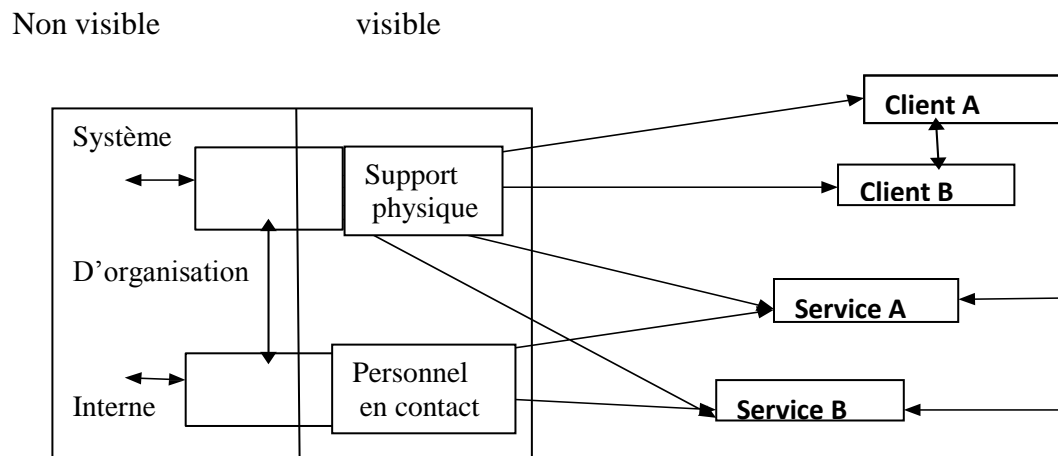
La servuction est un néologisme inventé par Eiglier et Langeard, résultant d'une contraction des mots « service » et « production ».

La servuction c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physique et humains nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont le niveau de qualité a été préalablement déterminé(d'après Langeard et Eiglier).

Le modèle de servuction ainsi défini est représenté par le schéma suivant

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Figure N°1 : Le modèle de servuction



Source : Monique Zollinger, *Marketing et stratégie de la banque*, Paris Dunod, 2004, repris d'Eiglier et Langeard

Ce schéma met en évidence l'interaction entre trois dimensions à savoir :

- √ Le support physique
- √ Le personnel en contact
- √ Le participation des clients

Du modèle de la servuction, il ressort quatre composantes de la politique du service⁹

- L'offre de service proprement dit : (procès)
- La gestion du support physique :(physical évidence)
- La gestion du personnel en contact :(personnel)
- La gestion de la participation du client :(people)

⁹ Annie MUNOS, Denis LAPERT, Jochen WIRTZ, « *marketing des services* », 6^{ème} édition, p44,45.

3. La démarche marketing

La démarche marketing est un ensemble des objectifs politiques et des procédures qui pilotent l'activité marketing de l'entreprise en tenant compte des modifications survenues dans l'environnement concurrentiel¹⁰.

Pour qu'une entreprise adopte cette démarche, il faut que certaines raisons l'y conduisent : Le déclin des ventes.

Le ralentissement de la croissance.

L'évolution du marché.

L'agressivité de la concurrence.

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

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

3.1. La démarche analytique

C'est la première démarche du marketing, elle est orienter vers la compréhension des clients, qui consiste à étudier le marché, sa structuration, identifier les attitudes ou segment de clientèle, d'évaluer leur évaluation possible.

¹⁰ Jean Claude Boisdevésy « *Le marketing relationnel*, » éd. D'organisation, paris, 1996, p72.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Les techniques de cette démarche sont : sondage, étude de motivation, panels, veille concurrentielle, analyse de portefeuille de marque de produit.....etc.¹¹

3.2. La démarche stratégique

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

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

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

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

Ces techniques sont : techniques de positionnement, de fixation de prix, de stratégie, de communication.....etc.¹²

3.3. La démarche opérationnelle

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

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

- Elaboration de produit ;
- Elaboration d'emballage ;
- Détermination des prix ;
- Formation de la force de vente.

¹¹ A.MACUIN, « vendre, stratégies, hommes, négociations », édition publi-union, paris 1998.P.45.

¹² J.LENDREVIE et LINDON, Mercator « théories et nouvelles pratiques du marketing », Ed Dunod, Paris, 2009, p21.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Les techniques de cette démarche sont : merchandising, promotion des ventes, management de la force de vente¹³

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

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

4. Le marketing mix des services

Dans les stratégies classiques de positionnement d'un produit, le marketing utilise généralement quatre éléments de base : le produit, le prix, la place(ou distribution) et la promotion(ou communication).

De façon générale, on fait souvent référence aux « 4p » du marketing mix. Afin de présenter la nature distinctive des performances des services, nous modifierons cette terminologie et étendrons le mix par l'ajout de trois éléments associés à la réalisation du service : l'environnement physique, le processus et les acteurs.

Ces sept éléments du marketing des services représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services. Attachons-nous à les décrire brièvement.¹⁴

4.1 Le service

Les responsables doivent à la fois identifier et sélectionner les caractéristiques du service de base (produit ou service) et le package de service supplémentaires associés, en référence aux bénéfices attendus par les clients et au positionnement du produit/service de la

¹³ BARTH, Isabelle, « *Le management commercial* », 2^{ème} édition, DUNOD PARIS, 2017 .P.

¹⁴ Annie MUNOS, Denis LAPERT, Jochen WIRTZ .op cit,p86.

concurrence.

4.2 Le temps Le lieu

La livraison des éléments du service aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthode et de moyens employés. La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux selon la nature du service offert. L'entreprise peut livrer le service directement, ou utiliser un intermédiaire (comme un représentant) qui reçoit une prime ou un pourcentage du prix de vente.

4.3 La promotion et la formation

La communication peut être effectuée par des personnes (comme des représentants ou des commerciaux) ou encore à l'aide des médias comme la télévision, la radio, les journaux, les magazines, les affiches, les brochures et les sites internet. Les activités de promotion peuvent influencer le choix de la marque, quant aux offres commerciales, elles peuvent être utilisées pour inciter les clients à acheter.

4.4 Le prix et les autres coûts de services

Cet élément regroupe la gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert. Les responsables des services ne décident pas seulement du prix de vente, des marges commerciales et des conditions financières, ils recherchent aussi la minimisation des coûts associés lors de l'acte d'achat et de l'utilisation du service.

4.5 L'environnement physique

L'apparence des immeubles, du paysage, des véhicules, des ameublements, des équipements, du personnel, des documentations et autres imprimés et tout autre élément visible donnent aux clients des indications sur le niveau de la qualité du service rendu. A défaut de pouvoir se renseigner sur la qualité et le niveau de performance sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. D'où la nécessité de porter le plus grand intérêt aux supports physiques à disposition ou non des clients.

4.6 Le processus

Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés, d'interfaces ergonomes, spécialisés et souvent standardisés pour une très grande part. Mal définis, lents, bureaucratie et inefficaces dans leur mise en place, ils ennuiement les clients et rendent difficile la réalisation de leur travail, ce qui entraîne inéluctablement une baisse de productivité de l'entreprise et un accroissement des échecs de mise à disposition effective du service.

4.7 Les acteurs

Beaucoup de services se délivrent grâce au recours et à la compétence d'un personnel en contact, la nature, l'intensité, le déroulement, le rythme, la voix, la gestuelle et l'attitude du personnel en contact influence fortement la perception des clients et conditionnent la qualité de service rendu, quelle qu'en soit l'issue. La démocratisation d'internet et la maîtrise croissante des clients en matière de technologie.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Section 2 : Généralité sur la force de vente

1. Définition de la vente

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

« La vente est une activité commerciale permettant de mettre les produits de l'entreprise sur le marché ».¹⁵

2. La vente en équipe ¹⁶

Peu importe la situation d'achat, les premières questions que le représentant doit se poser sont les suivantes : « A qui doit-je vendre et comment puis-je adapter ma stratégie de vente ? » En effet, dans un domaine comme celui de la vente industrielle, la réponse à cette question n'est pas aussi simple qu'il y paraît. L'acheteur, soit le gestionnaire responsable des achats, n'est pas l'unique décideur dans le processus d'achat. A ce titre, plusieurs participants au processus d'achat peuvent intervenir et influencer sur le déroulement de la vente. Ils ont des intérêts différents et parfois divergents, ils n'ont pas non plus les mêmes connaissances ni la même expérience.

Le représentant ne doit pas transmettre la même information à chacun des membres du groupe concerné par l'achat. Sa stratégie de communication différera selon le type d'achat et selon la personnalité du décideur. Pour un représentant seul, la tâche est quelquefois insurmontable. La vente en équipe constitue alors la solution adoptée par plusieurs organisations. Elle permet à une équipe de représentants de répondre adéquatement au groupe décisionnel d'achat, en dépit des difficultés liées à la multiplicité de personnes et à la complexité de la tâche.

2.1 La composition de la vente en équipe :

La vente en équipe représente un groupe d'individus formé de membres de l'équipe de vente, mais aussi de représentants des autres fonctions de l'organisation comme le marketing

¹⁵ LENDREVIE, J, et al, « *Mercator* », Edition Dalloz, 7ème Edition, Paris, 2003, P 660.

¹⁶ RICHARD GUY, MATHIEU Anne, YVES LACHANCE, « *gestion de l'équipe de vente, analyse, planification, et stratégie* » CHENELIER 2008. P.98.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

(lancement de produits), la production (qualité de produits et délais de livraison), la recherche développement (évolution de produits), les finances (montage et conditions financières). Dans certains cas, l'équipe de vente est composée de représentant du gouvernement, de banques, de consortiums et d'alliances, de partenaires, de fournisseurs et d'investisseurs, ainsi que de tout autre membre ou entreprise dont la présence permet à l'équipe d'offrir un meilleur service et une meilleure valeur ajoutée au client et de décrocher le contrat.

La vente en équipe est une forme d'organisation très flexible s'adaptant aux situations, aux clients, selon l'importance de la relation d'affaires en cours, elle est particulièrement utilisée lorsqu'il s'agit de gros contrats, car elle est très coûteuse. Elle s'applique à la vente de systèmes complexes comme les systèmes de transport (métro, trains, etc.), mais aussi à des services de gestion informatique, à des franchises nationales et internationales, etc. Ainsi, les forces de vente en équipe se font et se défont, présentant des compositions différentes selon la situation. Elles ne sont pas des structures formelles et permanentes, mais plutôt des structures de gestion sous forme matricielle.

Chacun des membres du processus décisionnel d'achat a ses propres intérêts, ses préoccupations, son expertise et aussi son langage. L'ingénieur en informatique n'a pas les mêmes intérêts ni les mêmes préoccupations que le contrôleur financier, mais ces deux spécialistes attendent du vendeur des réponses selon leur niveau de compétence, ce qu'un représentant seul peut difficilement fournir. D'où la nécessité d'organiser la vente en équipe, selon laquelle les membres de l'équipe de vente correspondent aux membres du processus décisionnel d'achat, sur le plan des compétences comme sur le plan des compétences comme sur le plan hiérarchique.

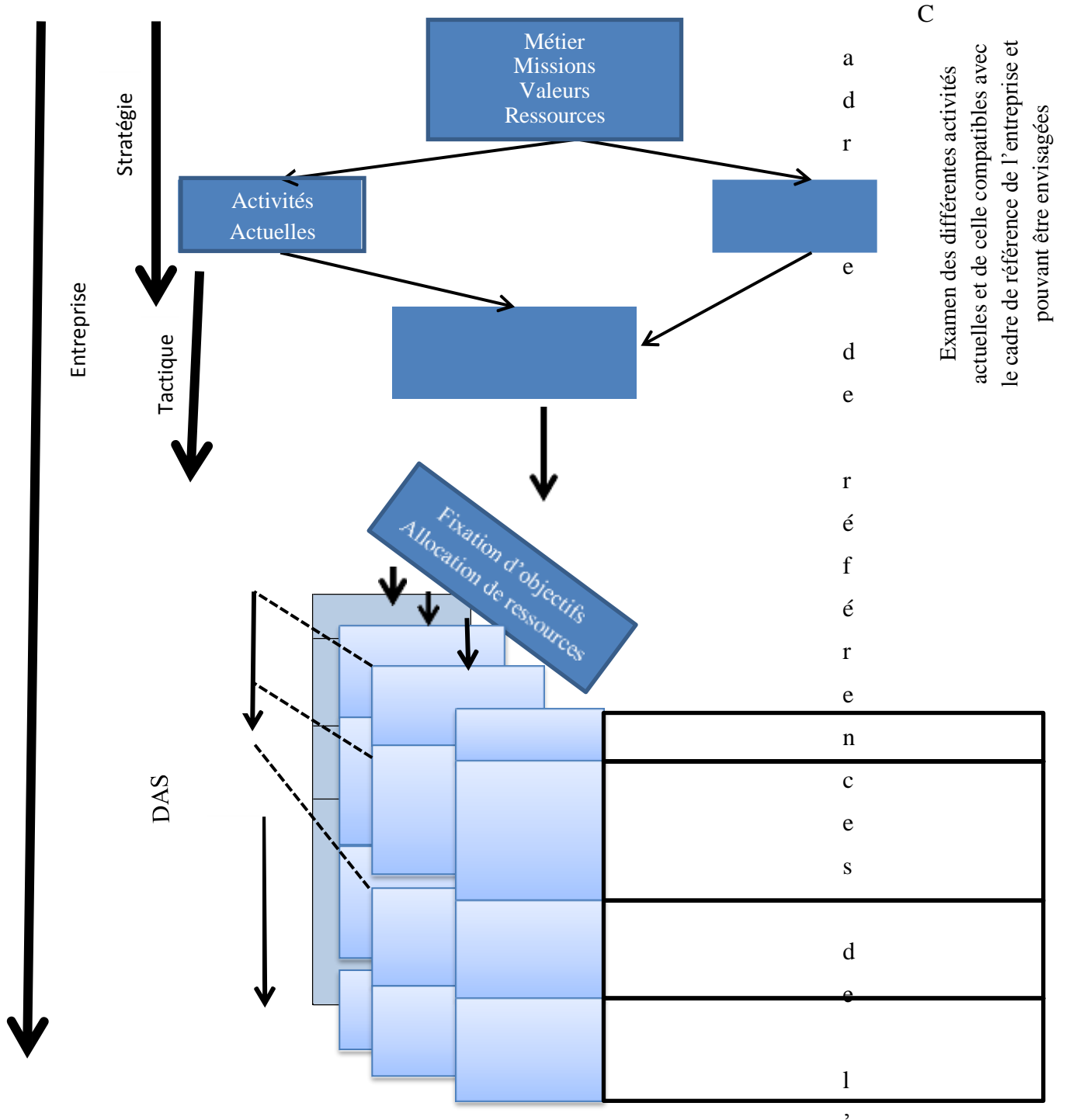
Certaines entreprises vont plus loin que la vente en équipe : elles forment une entité permanente que l'on nomme **groupe de vente** (selling center). Celui-ci correspond au groupe décisionnel d'achat (buying center). Ce groupe agit à titre de consultant auprès des membres concernés par le processus de vente en équipe.

3. La place de la vente dans la stratégie de l'entreprise

Aucun groupe, aussi puissant soit-il, ne peut aborder tous les clients avec tous les produits à la fois.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Figure N°02 : de la stratégie de l'entreprise à la stratégie marketing de l'activité



Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

La stratégie pour une activité est une tactique au niveau de l'entreprise. Cette cascade s'applique aux missions et aux objectifs, les objectifs de niveau supérieur devenant des missions à remplir par le niveau inférieur, lequel les traduira en objectifs qui deviendront à leur tour des missions pour le niveau sous-jacent, etc.

Dans le même ordre d'idées, le marketing n'est qu'une partie de l'action globale de l'entreprise et il suit hiérarchie de niveaux : marketing stratégique et marketing tactique ou opérationnel. La force elle-même s'inscrit dans ce schéma de déclinaison. Cette cascade s'applique naturellement au plans d'action commerciale et va jusqu'au plan de vente du vendeur à son client, qui prévoit finalement l'utilisation d'une stratégie de vente et dont l'entretien de vente sera à tactique (voir figure N°2)

La case « métiers, mission, valeurs » concerne particulièrement le management de la force de vente. Une recherche récente qu'implique les vendeurs dans l'entreprise suppose qu'ils adhèrent aux valeurs de cette entreprise et qu'ils en soient fiers : ainsi, la promotion d'un climat éthique fort au sein de l'entreprise contribue à donner aux salariées, et notamment aux vendeurs, un projet commun porteur de valeurs éthiques. L'adhésion à un tel projet, dans lequel les vendeurs peuvent se connaître, pourra diminuer d'autant leur intention de quitter l'entreprise.¹⁷

4. Définition de la force de vente

La force de vente peut être considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication.

Pour cela l'entreprise doit mener une politique dans ce domaine cohérente et complémentaire avec celles de la publicité, promotion des ventes, les relations publiques. En tant que moyen de communication, la force de vente transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise, ses produits ou services. En retour elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché et sur la concurrence.

« Force de vente on entend, un ensemble de personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ce produit.

¹⁷ BRASSIER, Pascal, DAYAN, Armand, ZEYL, « *Alfred, Management de la force de vente* », PEARSON, PARIS 2011. P.61.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

La gestion de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises ». ¹⁸

Selon Yves CHIROUZ : « La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels » ¹⁹.

5. La composition de la force de vente²⁰

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

5.1. Le vendeur

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

- **Missions**

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

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

- **Dénominations**

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

¹⁸ Carine PETIT Sophie GALILE, « *LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE* », DUNOD, PARIS, 2005. P.3.

¹⁹ CHEROUZ.Y, « *le marketing étude et stratégie* », Ed Ellipses, 2003, p.699

²⁰ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « *gestion et management de la force de vente* », 2ième Ed Dunod, 2000, Paris, P.64,65

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

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

5.2 Chef des ventes

Pour le chef des ventes :

- **Missions**

Le chef des ventes dans sa région est chargé des missions suivantes : Il forme, encadre, anime et contrôle une équipe de vendeurs.

Il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs, il analyse l'activité de son équipe et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché.

En plus de ces activités, il assure des missions de vente auprès de certains clients (grand comptes, centrales régionales).

Dénomination

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

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

5.3 Directeur des ventes

Un directeur des ventes est en relation directes avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau des réseaux de vente et il fixe les objectifs des directions régionales.

En plus de ces missions, il est responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise (comptes clés, comptes nationaux, grands comptes).

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

5.4 Directeur commercial

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

6. Rôle de la force de vente²¹

Le rôle de la force de vente est d'assurer un lien entre l'entreprise et la clientèle, transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques du client, fournir à l'entreprise les informations en provenance du marché.

Les divers fonctions c'est-à-dire, l'attrait de nouveaux clients ;

- La communication c'est-à-dire informer la clientèle sur les produits, sur l'entreprise et les services à la clientèle ;
- La vente dont les phrases principales sont l'approche du client, la présentation commerciale, les réponses aux objections et la conclusion ;
- Le service qui peut être un conseil, une assistance technique, une assistance financière ou la livraison ;
- La collecte d'informations qui recouvre notamment les études de marché, le recueil d'informations utiles et la rédaction des rapports sur les visites et les résultats.

²¹ IKOTTLER.P, les autres, « *marketing management* », 12ième Ed Pearson Education, Paris, 2006, p.08

Section 3. Structure, types, statu et taille de la force de vente

1. Structure de la force de vente

L'Entreprise attribut à chaque vendeur un secteur déterminé sur lequel il va présenter la totalité des produits de l'entreprise au client²²

- **Les avantages**

- Frais de route limité ;
- Chaque vendeur est responsable sur son secteur ;
- Une bonne connaissance du secteur, et des habitudes des clients.

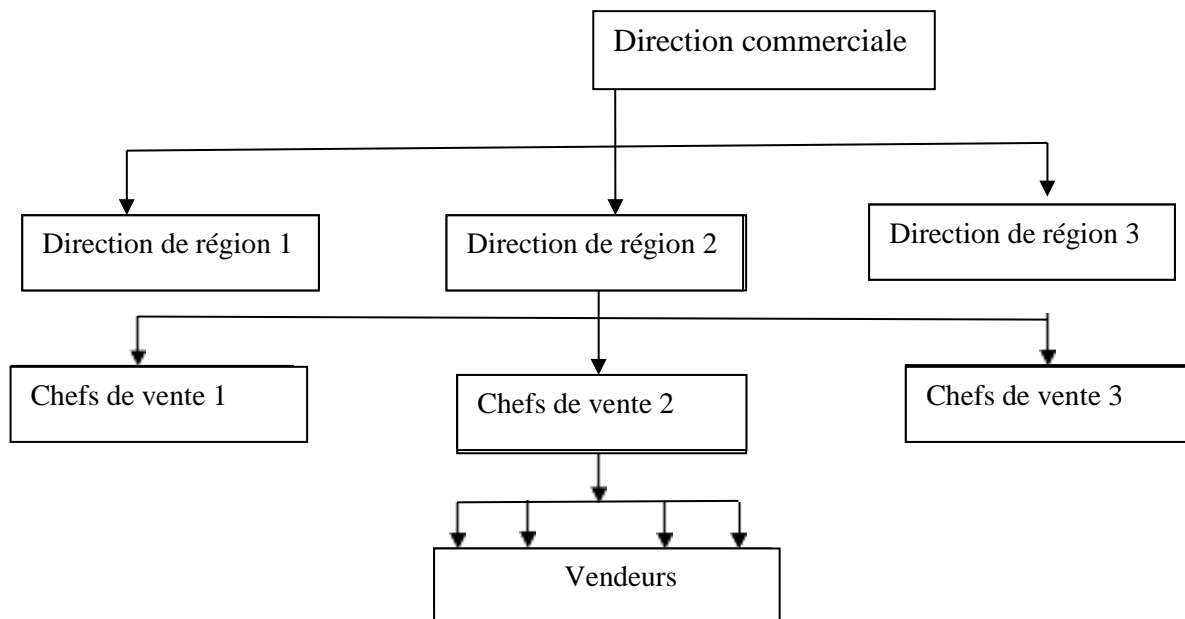
- **Les inconvénients**

- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents ;
- Lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, ou lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe.

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

²² DEMEUR (Claude), Aide-mémoire « *Marketing* », édition Dunod, 6ème édition, 2008, Paris, page 267.

Figure N°03: La structure géographique



Source : Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule. « *Toute la fonction commerciale* ». Paris : Ed Dunod.-2006.- p11.

1.1 La structure par produit :

Cette organisation est adaptée aux entreprises qui commercialisent des produits techniques, complexes, qui ont caractéristiques différentes

- **Avantage**

√ Les vendeurs connaissent mieux les caractéristiques des produits.

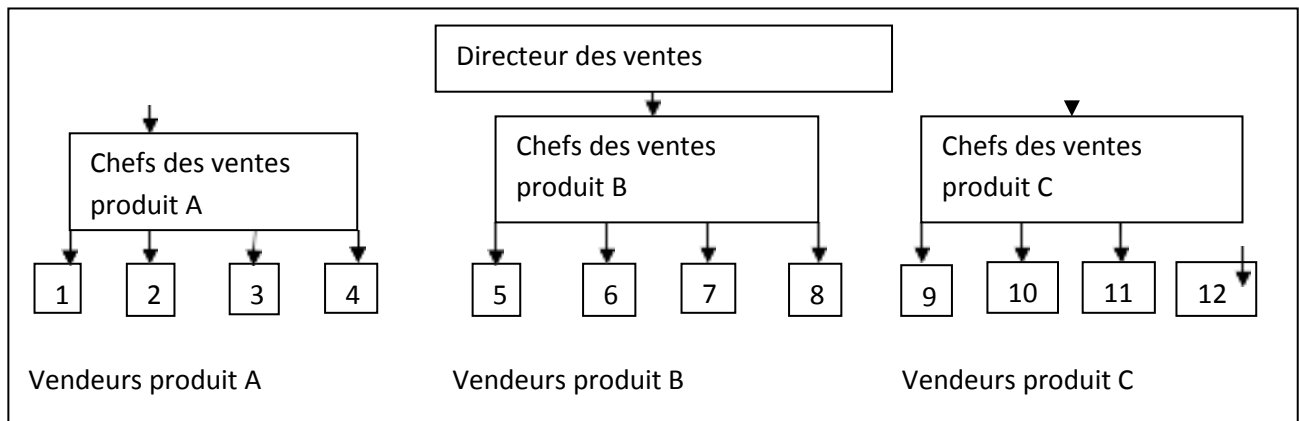
- **Inconvénients**

√ Des frais de déplacement ;

√ Le client est en contact avec plusieurs représentants de l'entreprise²³. L'organisation de la force de vente par produit peut être représentée comme suit

²³ VIOT (Catherine), « *L'essentiel sur le Marketing* », Paris édition Betri 2005, page 232.

Figure N°04 : La structure par produit



Source : Hamon.(C), Lézin.(P), Toullec.(A) , « *Management de l'équipe commercial* ».-

2em édition. Paris : Ed DONUD.-2004.- 176P.

1.2. La structure par marché / client :

L'entreprise choisit ce type de structure lorsqu'elle des produits très voisins (homogènes) mais pour des marchés très différents (marché des particuliers et marché industriel) ou lorsque différentes catégories de clientèle sont très diverses dans leur profils et leur comportement d'achat, l'expression de leur besoins²⁴.

- **Les avantages**

- √ Le vendeur acquiert une compétence sur le marché ou il travaille ;
- √ Détecte mieux les informations ;
- √ Reconnaît mieux les besoins des clients et répond d'une façon efficace ;
- √ Mieux orienter sa stratégie de vente.

- **L'inconvénient**

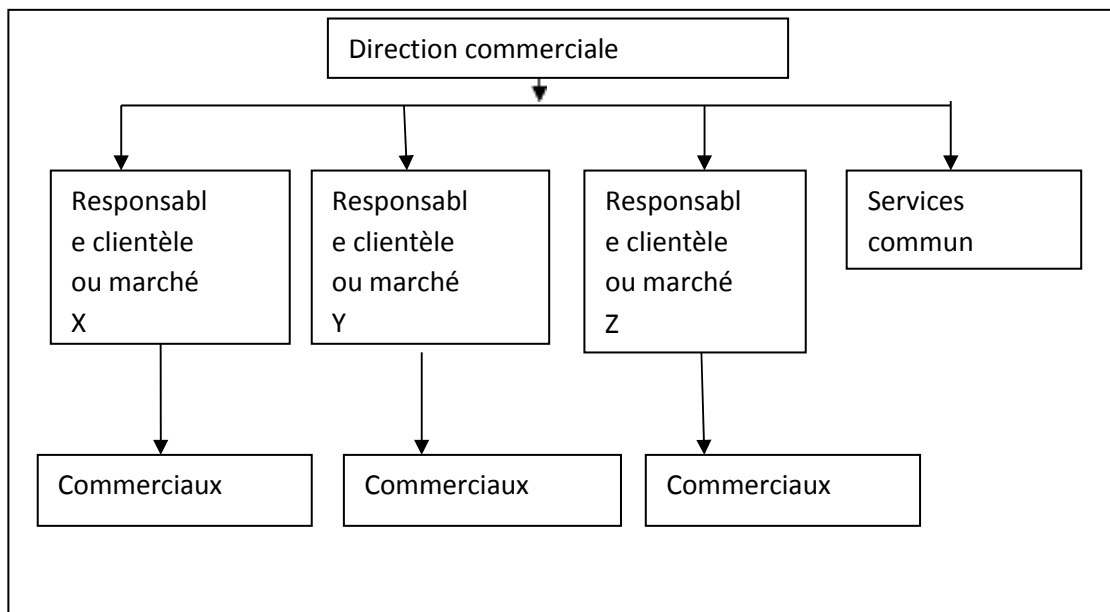
- √ Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires.

²⁴ VANDERCAMMEN(M) et JOSPIN-PERN(N). « La distribution », 2ème édition. Paris 2005, page 366.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

L'organisation de la force de vente par marché / client peut être représentée comme suit :

Figure N°05: La structure par marché / client



Source : Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule.- Toute la fonction commerciale.- Paris : Ed Dunod, 2006.- p 13.

1.3. La structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures. Lorsque l'entreprise a une large gamme de produits, et plusieurs types de clients, elle opte pour une organisation mixte. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur / produit, secteur / client, ou même par triade secteur / produit / client.

2. Types de force de vente :

Il existe deux types de force de vente :

2.1. Force de vente propre ou déléguée

- **Force de vente propre :** ce sont les commerciaux qui travaillent exclusivement pour l'entreprise.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

L'entreprise oriente. Organise leurs activités. Et leurs fixes des objectifs.

- **Force de vente déléguée** : ce sont les commerciaux qui travaillent pour plusieurs sociétés. L'entreprise leurs donne des instructions, mais ils organisent leurs activités de façon totalement ou partiellement autonome.

2.2. Force de vente itinérante ou sédentaire

- **Force de vente itinérante ou externe** : le vendeur se rend chez les clients et/ou prospects. C'est lui qui prend l'initiative du contact.
- **Force de vente sédentaire ou interne** : les commerciaux travaillent au sein de l'entreprise. La politique commerciale de l'entreprise doit donc attirer les clients vers l'entreprise.

3. Statut de la force de vente ²⁵

L'entreprise a le choix entre plusieurs statuts de vendeur. Ce dernier peut tout d'abord être salarié « classique », au sens du droit général du travail, en s'insérant dans le cadre fixé par les conventions collectives, accords de branche ou d'établissement qui peuvent préexister dans chaque secteur d'activité. Il peut aussi avoir le statut de vendeur-représentant-placier également salarié. On peut également opter pour des indépendants, notamment par des agents commerciaux.

Enfin, on trouve de plus en plus de commerciaux employés par d'autres entreprises, qui suppléent l'effort de vente de celle qui n'est plus leur employeur, mais leur client : il s'agit des employés des forces de vente supplétives, qu'utilisent les organisations dans diverses situations.

Ces statuts aussi variés répondent chacun à des conditions spécifiques de marché, de réactivité, de spécialisation ou encore d'investissement.

3.1 Le voyageur-représentant-placier (VRP)

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

²⁵ Michel Audiard, « Définir les rôles et les statuts de la F.D.V. » www.pearson.fr consulté le 25/07/2019

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

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

Nous distinguons deux types de V.R.P :

- **Le VRP exclusif** : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- **Le VRP multicarte** : c'est celui qui travaille pour le compte de plusieurs entreprises. Les différents rôles d'un VRP consistent à, visiter la clientèle, prendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle. Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

Travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ; Exercer de façon exclusive et constater la profession de V.R.P ; Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte ;

Etre lié à son employeur par des engagements déterminés : les produits à commercialiser ; les catégories de clients, le secteur attribué.

3.2L'agent commercial

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

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

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

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

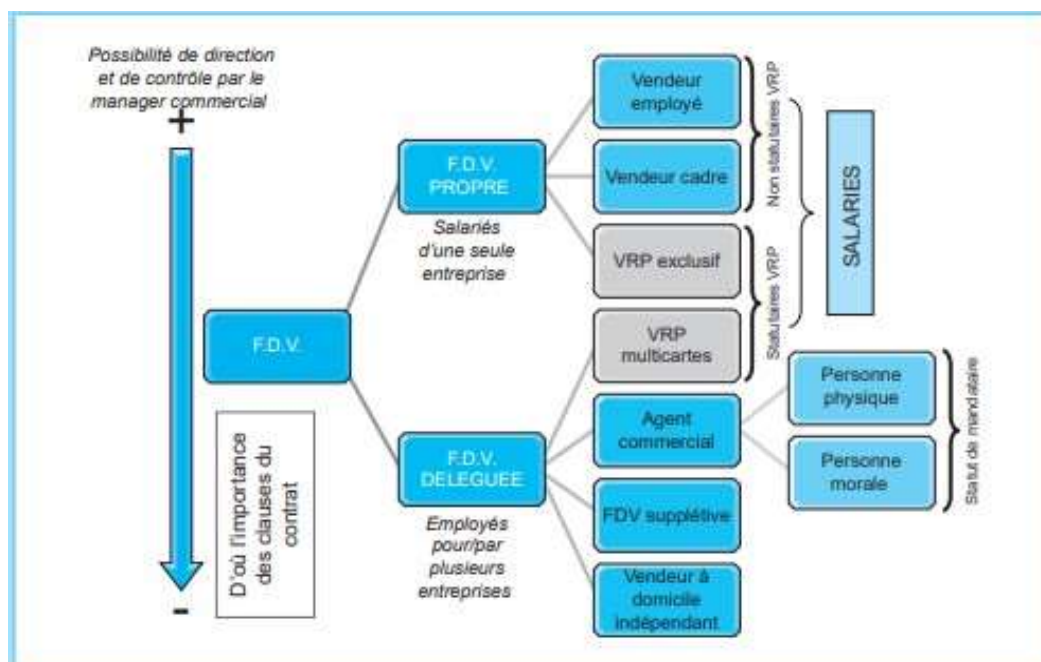
3.3 Les vendeurs non statutaires (VNS salarié de droit commun)

Liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés. A ce titre, ils bénéficient de la sécurité sociale et les conflits individuels du travail sont réglés devant le conseil des responsables. Le tableau suivant peut résumer d'une manière générale les avantages et inconvénients de chaque statut pour l'entreprise.

3.4 La force de vente supplétive

Il est enfin possible de faire appel, pour une durée plus ou moins longue, à une force de vente totalement extérieure à l'entreprise. C'est généralement sous l'appellation de force de vente supplétive que l'on rencontre ce type de cas. Il peut s'agir d'un apport quantitatif momentané de main-d'œuvre commerciale, lié par exemple à un lancement de produit, un élargissement de territoire ou une demande soudainement accrue de la demande. Cela peut aussi permettre de gérer une expansion délicate des activités auprès d'une clientèle mal connue ou dans des conditions de délais qui ne souffrent pas d'attendre de longs mois que la force de vente classique devienne pleinement opérationnelle. On fait alors appel à des équipes de commerciaux expérimentés et immédiatement au fait des objectifs à atteindre à court terme.

Figure N° 06: Les formes et les statuts de la F.D.V



Source : Michel Audiard, « Définir les rôles et les statuts de la F.D.V. » www.pearson.fr consulté le 25/07/2019

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

Tableau N°01: les avantages et les inconvénients de différents statuts pour l'entreprise

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

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

4. La taille de la force ²⁶

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

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

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

A. la méthode basée sur la charge de travail

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

La rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause : potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation et formation), ainsi que leurs motivations (commissions faibles). Cette situation entraîne un risque de rotation importante.

Trop peu de vendeurs :

L'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

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

²⁶ DAYAN, Armand. ZEYL, Alfred, « *FORCE DE VENTE direction-organisation-gestion* », 2^{ème} EDITION PARIS, 2000, P.162.

Chapitre I: Généralité sur le marketing et la force de vente

comme suit: Nombre de vendeurs =

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients/prospect Nombre potentiel de visites par vendeur et par an

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

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

Tableau N°02 : la taille de la force de vente d'un secteur

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

Source : DAYAN, Armand. ZEYL, Alfred, « *FORCE DE VENTE direction-organisation-gestion* » 2ème EDITION PARIS, 2000

Conclusion

Il paraît évident qu'aucune entreprise ne peut durablement exister d'une façon sereine sur un marché en pleine mutation, si elle n'a pas défini de manière précise les stratégies lui permettant de s'imposer sur le marché ciblé.

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

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

Chapitre II :
La gestion de la force de
vente

Introduction

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) sont des préalables indispensables à la vente, mais ils ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte des moyens d'action à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens on trouve la force de vente. Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés.

Après avoir défini le marketing et la force de vente en générale , et après la détermination de la structure, le statut, les types et la taille de la force de vente le manager doit disposer de toute une variété de compétences pour faire face quotidiennement aux multiples sollicitations dont il est l'objet de la part de sa hiérarchie, de ses collaborateurs et de ses pairs pour accomplir toutes les tâches qui lui sont dévolues. Ces compétences se manifestent à travers ses capacités à communiquer, recruter, former, animer, rémunérer, stimuler, motiver, contrôler et évaluer l'équipe commerciale.

En premier lieu, nous abordons les différents aspects concernant le recrutement, la formation et l'animation des vendeurs.

Dans un deuxième volet, nous présentons les composants d'un système de rémunération, par la suite nous mettrons la lumière sur la motivation et la stimulation de la force de vente.

Et en fin, une dernière section, qui portera sur leurs contrôle leurs évaluation et leurs objectifs.

Section1 : Le Recrutement, la Formation et Animation de la force de vente

1. Le recrutement de la force de vente :

« Le recrutement est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste de travail ». ¹

Le recrutement d'un commercial, qu'il soit VRP ou salarié ordinaire, obéit à la même logique que tout recrutement. L'entreprise définit un poste, dessine le profil idéal et cherche à s'en rapprocher le plus possible.

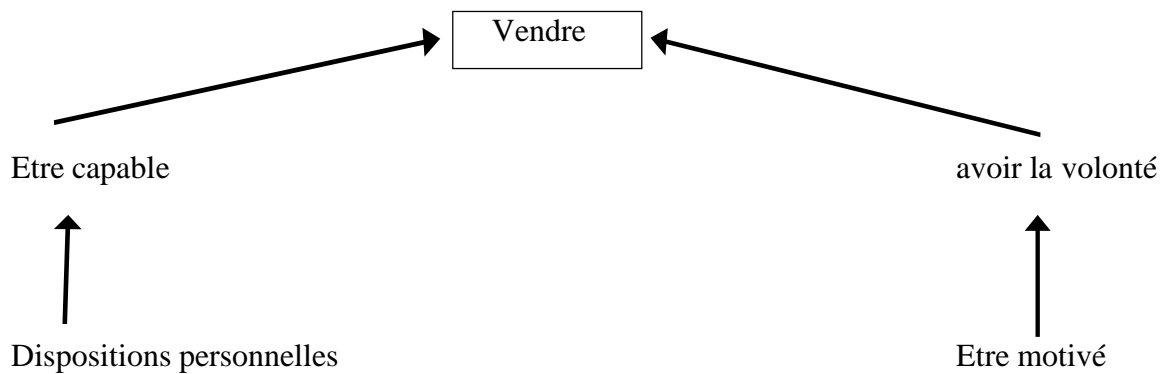
En fonction de la culture d'entreprise, de sa stratégie et du type de clientèle à prospecter, elle cherchera à intégrer tel ou tel style de vendeur en restant attentive au fait que certains feront carrière dans d'autres services ou se verront confier des postes d'encadrement.

Les dispositions physiques, intellectuelles, psychologiques seront prises en compte dans les opérations de recrutement. Les particularités de l'entreprise et des marchés conduiront le recruteur à privilégier telle ou telle aptitude. ²

¹ ALIS, Chevalier., BAYAD, Peretti., BLONDI, Fabi., et al. « *Gestion des ressources humaines* ». 2eme édition. 2007 .p.100 .

² CHARON, Guy., HERMEL, Laurent « *.la nouvelle donne des forces de vente* ». Paris : Economica , 2002,p.107.

Figure N°07 : les aptitudes que fait le vendeur



Moyens physiques	Moyens intellectuels	Motivations	Besoins matériels
Présentation	Culture générale	Goût de la	Appât du gain
Dynamique	Formation de bas	compétition	
Résistance	Capacité de se	Courtoisie	Besoins pécuniaires
Age	former	Sociabilité	importants
	Disponibilité	Affectivité	

Source : CHARON, Guy., HERMEL, Laurent « .la nouvelle donne des forces de vente ». Paris : Economica, 200

1.1 Les sources des candidas

1.1.1 les sources internes

- Les « employés de la vente » sédentaires : ils connaissent déjà les produits, certains types de clientèle et une partie des difficultés rencontrés.
- Les employés des autres services techniques ou administratifs: ils peuvent aspirer à une vie « plus libre », à une promotion plus rapide, à des contacts, et vouloir plus de responsabilité dans la société.
- Les vendeurs eux-mêmes : la cooptation-recommandation par les vendeurs de vendeurs d'autres sociétés présentant un profil et un intérêt pour la société

1.1.2 Les sources externes

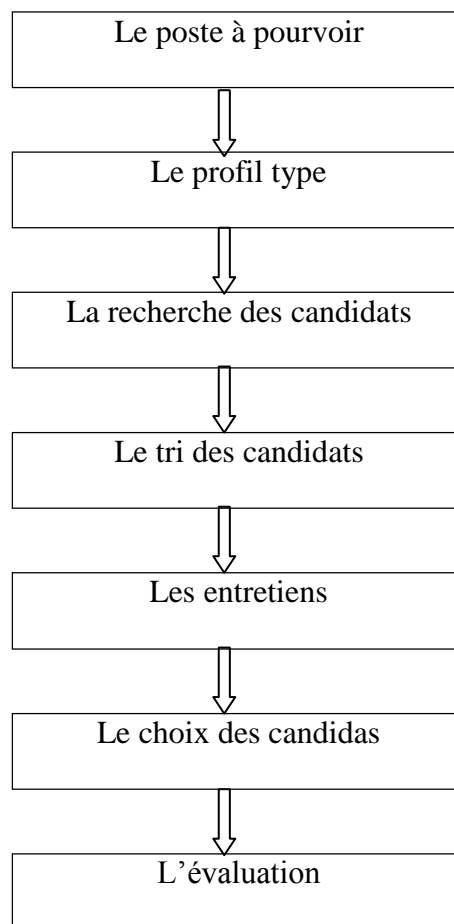
- Les vendeurs de la concurrence : même si les relations posent parfois plus des problèmes qu'elles n'en résolvent, ce procédé simple donne parfois de bons résultats

- On peut demander à chaque responsable d'avoir un portefeuille de candidats vendeurs rencontrés à divers occasions.
- L'affichage à la porte et dans les locaux de l'entreprise
- Les offres d'emploi publiées par l'entreprise ³

1.2 La logique de recrutement

Que le recrutement soit sous-traité à un cabinet spécialisé en interne par la direction commerciale ou la direction des relations humaines, il faut qu'il s'inscrive dans une démarche logique ; il ne s'agit pas de recruter a priori un individu, aussi séduisant soit-il, mais de remplir une fonction bien déterminée en respectant une méthodologie éprouvée :

Figure n°08 : la logique de recrutement



Source : CHARON, Guy., HERMEL, Laurent « *la nouvelle donne des forces de vente*. Paris : Economica , 2002 , p.108

³ BRASSIER, Pascal., DAYAN, Armand., ZEYL, Alfred. « *Management de la force de vente* ». Edition PARIS : 2011, P.283.284.

1.3. Les étapes de la sélection

Que les candidatures proviennent de contacts personnels ou fassent suite à la publication d'une annonce, il est souhaitable que l'entreprise ait la possibilité de choisir. Plus l'annonce est vendeuse, plus il faudra trier parmi de nombreux candidats

1.3.1 La présélection

Si la petite annonce a été bien rédigée, le tri est relativement simple

1.3.1.1. L'analyse de curriculum vitae

La présélection ne demande pas de contact direct et permet de réduire le nombre de candidats à rencontrer en ne retenant que ceux qui semblent posséder le profil

1.3.2 La sélection

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

1.3.2.1. Les questionnaires : ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente de candidat

1.3.2.2 Les tests : ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes des candidats (test d'aptitudes, d'intelligences, de personnalité...)

1.3.2.3 L'entretien séquentiel à deux : Il s'agit de plusieurs entretiens individuels du candidat avec une suite de personnes

1.3.2.4 L'entretien collectif : Le vendeur, reçu par plusieurs personnes à la fois, est face à un groupe.

1.3.2.5 Les études de cas : Chaque candidat reçoit un dossier sur la position commerciale d'une entreprise qui vit une situation très semblable à celle dans laquelle se trouvera le vendeur. On réunit les candidats et on leur demande de proposer une solution commune.⁴

1.4 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'essai.

⁴ 4Ibid.,p.291.

1.4.1 L'accueil

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, documentation sur les produits et sur les clients). Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques.

1.4.2 La période d'essai :

Au cours de cette période, le nouveau vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation. Il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle

A la fin de cette période, en cas d'embauche, le supérieur hiérarchique fixe les objectifs d'activité et le plan de formation ⁵

1.4.3 Les stratégies d'entreprise et les profils des vendeurs ⁶

Une recherche prospective auprès de grandes entreprises, a permis de cerner les évolutions des forces de vente et leurs répercussions sur la fonction des vendeurs. Quatre types d'organisation découlant de choix stratégiques on peut être différenciés.

-Organisation A : évolution et communication

La culture générale et la créativité viendront renforcer les capacités d'empathie

-organisation B : information et relation

Le commercial largement informatisé est assuré par des ingénieurs très surs

-organisation C : stratégie et autonomie

La force de vente participe à la décision stratégique

-Organisation D : entrepreneuriat

⁵ SACHILI, Noura. AHMED ALI, Nesserine. « *Le management de la force de vente* », cas SPA laiterie Draa Ben Khedda Tezi-Ouzou, Mémoire de master en Sciences De Gestion , *Management Stratégique des Entreprises*, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tezi-Ouzou, FSEGC , 2015-2016,p.43.

⁶ Ibid. ., p. 109.

Le vendeur devra avoir une vaste culture économique et financière et la capacité de négocier au plus haut niveau

Une bonne culture générale, l'esprit de curiosité et le souci de progresser doivent se combiner aux qualités de base de vendeur : projection et empathie qui permettent d'esquisser, indépendamment de tout potentiel intellectuel, une typologie des styles des vendeurs ⁷

2. La formation de la force de vente

« La formation est un ensemble d'action, de moyen, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés 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 leur environnement et pour accomplir de façon adéquat leurs tâches actuelles et futures ». ⁸

2 .1. L'évaluation des besoins de formation : L'évaluation des besoins de formation se réalise par le biais d'un audit. Avant même d'accorder une formation à son équipe commerciale ou l'un de ses membres, le responsable commercial doit analyser les résultats des commerciaux, prendre en considération les besoins qu'ils expriment et les objectifs de l'entreprise. Cette phase est cruciale car une formation n'est bénéfique à un commercial ou à une force de vente que si le besoin a été clairement repéré et analysé. ⁹

Cette évaluation contient les points suivants :

- politique commerciale de l'entreprise
- L'analyse des résultats de la force de vente
- L'Audit des besoins
- L'Audit des besoins ¹⁰

⁷ Ibid., p.109.

⁸ Ibid.,p.101.

⁹ LEROUX, Erik. « Management des forces de vente : De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance ». Edition Magnard-Vuibert, 2014, P.24.

¹⁰ Ibid.,98.

2.1.1. La politique commerciale de l'entreprise : l'évaluation individuelle et collective de l'activité de la force de vente et de chacun de ses membres doit être réalisé en adéquation avec la politique commerciale de l'entreprise. En effet, selon les choix stratégiques de l'entreprise, les besoins en formation diffèrent.

Cinq clés peuvent permettre à un commercial d'optimiser l'impact d'une formation :

- Mesurer l'enjeu de la formation en amont ;
- Impliquer le N+1, voire le DRH ;
- Participer activement à la formation ;
- Etablir des liens avec les autres commerciaux ;
- Penser aux moyens de mise en pratique dans la période d'après formation

2.1.2. L'analyse des résultats de la force de vente : le responsable commercial élabore des tableaux de bord pour analyser l'activité de l'équipe de vente. Selon la structure de l'entreprise, l'analyse est également réalisée au niveau régional ou de l'unité par un manager de proximité, qui repère les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés pour chaque commercial. Sont étudiés régulièrement les rapports de visite, les ventes par catégorie de clients, par gammes de produit ou par produit, le niveau des remises, les temps de déplacement. Après des calculs de ratio d'activité, il entame une comparaison entre les membres de l'équipe et par rapport à la moyenne du secteur d'activité.

2.1.3. L'Audit des besoins: L'évaluation d'un commercial se réalise lors d'un entretien d'appréciation annuel par son manager de proximité ou un représentant de la direction des ressources humaines. Pendant l'entretien, un bilan annuel est effectué sur l'activité du commercial et il expose ses besoins en formation. Lors de l'entretien, chaque commercial s'exprime au sujet de ses résultats et de ses conditions de travail, il fournit des informations plus précises sur ses attentes en vue de progresser.

2.1.4. Le bilan de compétences : Le bilan de compétences permet à chaque commercial de réaliser un bilan sur sa carrière professionnelle et de faire le point par rapport à ses objectifs d'évolution professionnelle. Pour réaliser son projet professionnel, un commercial doit posséder des compétences ; si tel n'est pas le cas, sa hiérarchie peut lui octroyer une formation pour en acquérir. Un bilan de compétences est donc une démarche

personnelle

Permettant d’obtenir une promotion au sein de l’entreprise ou du groupe, ou s’offrir des opportunités à la concurrence, ou de se reconverter.

2.2. La mise en place de la formation

Les programmes de formation sont conçus par le responsable commercial seul ou aidé par le responsable de formation avec le diagnostic.

On distingue différentes formations selon le niveau de poste du commercial

2.2.1 Les formations commerciales basiques

Ces formations sont dispensées formation initiale ou en entreprise, selon le contenu

Tableau n° 03 : les formations de base destinées aux commerciaux

Produits	Organisation du commercial	Entreprise
-formation aux nouveaux produits -formations dédiée aux nouveaux vendeurs -formation au merchandising selon le cas -formation en langue étrangères	-gestion du temps -organisation des tournés -support de visite -utilisation des TIC et de logiciels SFA et CRM	-présentation de l’entreprise : historique, culture de l’entreprise, organisation générale dont l’organigramme commercial, le marché et la concurrence, la clientèle. ¹¹

Source : LEROUX, Erik. « *Management des forces de vente : De l’animation d’équipe à l’évaluation de la performance* » » Edition Magnard-Vuibert, 2014, P.99.

2.2.2. Les formations spécifiques au terrain

Ces formations sont spécifiques à chaque entreprise.

Tableau n°04 : les formations spécifiques destinées aux commerciaux

Technique de vente	Développement personnel	Gestion de la relation client
-Préparation aux prises de RDV. -Maitrise de la négociation en langue étrangère. -sensibilisation a la maitrise de la marge.	-PNL et analyse transactionnelle -communication interpersonnelle -gestion de stress	-Développement de la GRC -suivie des négociations -fidélisation des clients -formation en marketing relationnel

Source : LEROUX, Erik. » *Management des forces de vente : De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* ». Edition Magnard-Vuibert, 2014, P.99.

Certaines entreprises jugent également nécessaire de former leurs commerciaux à la gestion des émotions¹¹.

2.2.3. Le-Learning

Cette nouvelle forme d'apprentissage peut être une solution très efficace pour le développement des employés. Aux USA, la majorité des grandes entreprises utilisent cette méthode. On fait la distinction entre programme e-Learning enseignés par un instructeur (instructor-led training) et qui utilisent une méthode similaire à celle utilisée par les universités dans leurs programmes de formation sans instructeur et qui permettent aux entreprises de créer des sites web par thème ou par structure et ouverts aux employés de l'entreprise.

L'avantage de ce moyen de formation est bien sûr de permettre à l'entreprise de réduire ses dépenses de formation mais aussi permettre aux employés un accès facile et flexible à l'apprentissage puisque les employés peuvent suivre des cours à partir de leurs postes de travail et selon leur propre emploi du temps.¹²

¹¹ LEROUX, Erik. « *Management des forces de vente : De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* ». Edition Magnard-Vuibert, 2014, P.99.

¹² BENROUANE, Sid ahmed. « *Le Management des ressources humaines :Etudes des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines* ».2eme édition.2012.p.166.

3. Animation de la force de vente

L'animation de la force de vente correspond à toutes les méthodes utilisées pour motiver les vendeurs à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise

3.1 Fixation des objectifs

Les objectifs généraux peuvent être quantitatifs ou qualitatifs :

a- Les objectifs quantitatifs

Concernent un accroissement du chiffre d'affaires, du volume des ventes, de la contribution nette, de la distribution numériques ... ;

b- Les objectifs qualitatifs concernent la notoriété et l'image de l'entreprise, la qualité du conseil aux clients et du SAV, la mise en base de données d'informations clients ...

Les **quotas de vente** sont des objectifs précis à atteindre par vendeur. L'attente de ces quotas permet généralement à un bon vendeur d'obtenir un bonus, mensuel ou annuel. Ils font donc partie de à la fois des outils de motivation, des moyens de contrôle et de la rémunération des vendeurs.

Deux méthodes sont couramment utilisés pour fixés les quotas :

-La méthode de répartition consiste répartir le volume des ventes entre les vendeurs selon un pourcentage déterminé à partir des résultats antérieurs ;

-La méthode des points consiste à attribuer à chaque produit de la gamme un certain nombre de points et à déterminer un quota de points à atteindre pour chaque vendeur, quel que soit le produit vendu

En outre, certains vendeurs se voient attribuer des **normes de visites** précises, et ce pour plusieurs raisons :

- Compte tenu du coût d'un vendeur, s'il décide de voir trop souvent un client qui rapport peu, la rentabilité de l'opération risque d'être négative pour l'entreprise ;

-Inversement, des clients importants sont souvent trop peu visités alors qu'ils pourraient générer des ventes supplémentaires.

Les normes de visites varient entre deux et six visites par an, en fonction du type de produit vendu, du type de client visité, des caractéristiques du vendeur et des actions de la concurrence.¹³

Section 2 : la rémunération, la motivation et la stimulation de la force de vente

1. La rémunération de la force de vente

La rémunération des commerciaux est un élément essentiel du management de l'équipe commerciale. Elle permet de recruter, de motiver et de conserver les meilleurs vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité vers la réalisation des objectifs précis.

1.1 Les objectifs d'un système de rémunération

Le système de rémunération élaboré par l'entreprise doit contribuer à la réalisation de sa politique commerciale, mais également satisfaire les vendeurs.

1.1.1 Les qualités d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération performant doit ASSURER : il doit donc être :

- Attractif pour les bons vendeurs ;
- Simple à calculer, à comprendre et mettre en place ;
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats
- Reconnaissant des efforts déployés par les vendeurs

1.1.1.1 L'adéquation des intérêts de l'entreprise et du commercial

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

- la récompense de ses efforts ;
- la reconnaissance de ses supérieurs ;
- l'égalité par rapports aux autres collègues vendeurs ou non de la société et de la concurrence.

¹³ SOULEZ, Sébastien. « *L'essentiel du marketing.Mercués* » 2016,p.114.115

- pour l'entreprise, la rémunération des vendeurs représente un coût. Pour rester compatible avec les objectifs de rentabilité, celui-ci ne doit pas excéder la marge générée par l'activité des vendeurs.¹⁴

1.1.2 Les composants d'un système de rémunération

Trois « ingrédients » de base peuvent être incorporés dans la rémunération des commerciaux.

A-Un fixe : montant déterminé à l'avance, indépendant des résultats, versé mensuellement

Tableau n° 05 : les avantages et les inconvénients du système fixe

	Avantages	Inconvénients
V E N D E U R	-Rémunération non directement liée aux résultats. -Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. -Sécurité au niveau de la rémunération. -Simplicité du calcul.	-Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. -Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs. -Niveau de salaire forcément limité.
E N T R E P R I S E	-Prévision possible des coûts de vente. -Système simple à appliquer.	-Le vendeur risque de tomber dans la routine. -Peut stimuler -Coûts de rémunération élevés en pourcentage du chiffre d'affaires quand les ventes diminuent

Source HAMON., Carole., LEZIN., Pascal., TOLLEC, Alain. « *Management de l'équipe commerciale* ». DUNOD, Paris, 2004, p.188.

¹⁴ HAMON., Carole., LEZIN., Pascal., TOLLEC, Alain. « *Management de l'équipe commerciale* ». DUNOD, Paris, 2004, p.185, 186.

B-Des commissions : en fonction des ventes réalisées ;

- **Le 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.
- **Les avantages et les inconvénients de la commission** :
- Le système de commission possède des avantages et des inconvénients. Ils sont résumés dans le tableau suivant :¹⁵

Tableau n°06 : les avantages et les inconvénients de la commission

	Avantages	Inconvénients
V E N D E U R	-Sentiment de justice entre les vendeurs. -Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.	-rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. -peut motiver lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficile à vendre.
E N R P R I S E	-Stimulation des vendeurs. -Le goût des ventes est en fonction du chiffre d'affaires. -Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaires très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise	-Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs. -Raisonnement à court terme ; les vendeurs peuvent déléguer la prospection. -Les vendeurs peuvent faire des ventes forcées. -Difficile de lancer de nouveaux produits.

Source :HAMON., Carole., LEZIN.,Pascal.,TOLLEC, Alain. « *Management de l'équipe commerciale* ». DUNOD, Paris,2004,p.194.

¹⁵ Ibid. p.190.

C-Des primes : prenant en compte les efforts déployés par les vendeurs pour atteindre leurs objectifs, Elles peuvent être ;

Quantitatifs : ils sont déterminés par :

- Le chiffre d'affaires global ;
- Le chiffre d'affaires par type de produits à vendre ;
- La marge à réaliser ;
- La part de marché ;
- la clientèle (nouveaux clients) ;
- Le nombre de visites clients et /ou prospects.

Qualitatifs : il s'agit de

- La fidélisation (pour certains) ;
- La conquête de nouveaux marchés ;
- L'organisation (temps de déplacement, d'organisation de tournées)

Notons que la prime n'existe jamais seule, elle est souvent associée à une rémunération fixe.

- **Le calcul des primes :**

Le calcul des primes diffère selon que les primes sont fixes ou par quotas.

Les primes fixes : le montant est fixé à l'avance, pour la réalisation d'un objectif ou d'une tâche.

Ce système est simple mais il comprend deux inconvénients ;

- Risque de découragement du vendeur s'il est proche de l'objectif sans l'atteindre.
- Une fois la prime acquise, le vendeur n'est pas motivé à dépasser l'objectif fixé, pour pallier à ces insuffisances, l'entreprise peut faire recours aux primes par quotas.

Les primes par quotas : Elles sont versées aux vendeurs en fonction du taux de réalisation de leurs objectifs.¹⁶

¹⁶ Ibid.,p.194,196 .

Tableau n°07 : le taux de la réalisation de l'objectif et le pourcentage de la prime attribué

Taux de réalisation de l'objectif « f »	Pourcentage de prime attribuée
T<80%	0%
80%_< T<95%	50%
95%_<T<100%	80%
100%_<T<110%	100%
T<110%	120%

Source : HAMON., Carole., LEZIN.,Pascal.,TOLLEC, Alain. Management de l'équipe commerciale. DUNOD, Paris, 2004, p.196.

Tableau n°08 : les avantages et les inconvénients de la prime

	Avantages	Inconvénients
V E N D E U R	-Reconnaissance des efforts. -Revenus supplémentaires.	-Possibilité de manipulation du système par la direction. -Calcul parfois complexe.
E N T R E P R I S E	-Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. -Le goût associé à la prime n'apparaît qu'un certain niveau de vente. -système évolutif en fonction de la conjecture. -Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés.	-Système engendrant des coûts difficiles à supporter. -Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON., Carole., LEZIN.,Pascal.,TOLLEC, Alain. Management de l'équipe commerciale. DUNOD, Paris, 2004,p.197.

2. La motivation de la force de vente

La plupart des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés, surtout lorsqu'ils travaillent sur le terrain et font face à des défis quotidiens. Or, la motivation et le travail des vendeurs peuvent donner lieu à un cycle vertueux :

Plus un représentant est motivé, plus il investit dans son travail et meilleurs sont ses performances ; il est alors mieux récompensé, donc satisfait et motivé pour continuer ses efforts.

Une recherche a analysé l'impact de différents stimulants et montré que les facteurs de motivation des vendeurs sont, dans l'ordre, la rémunération, la promotion, la progression personnelle et le sens de pouvoir accompli. D'autres facteurs (respect, sécurité, reconnaissance) jouent un rôle secondaire, même si leur classement varie selon les individus. Le climat éthique de l'entreprise joue également un rôle :

Ainsi, l'éthique perçue de plan de rémunération et des pratiques de vente, ainsi que la présence de procédures éthiques dans l'entreprise influent l'implication des vendeurs et les dissuadent de la quitter.

De nombreuses sociétés imposent à leurs vendeurs des quotas qui fixent ce qui doit être vendu au cours de l'année. Souvent, le système de rémunération est lié aux quotas :

Un vendeur qui dépasse les objectifs qui lui sont assignés perçoit une prime ou une commission supplémentaire. L'entreprise établit d'abord une prévision de vente globale qui sert de base pour planifier la production, les effectifs et le budget. Puis, elle fixe des quotas pour chaque zone dont la somme est en générale supérieure à la prévision, de façon à inciter les vendeurs à donner le meilleur d'eux même. Même si les quotas ne sont pas atteints, les prévisions de vente peuvent donc quand même être réalisées.

Chaque responsable d'une équipe se voit attribuer un quota, qu'il répartit entre ses vendeurs, certains prônent des quotas élevés pour stimuler l'effort, d'autres des quotas réalistes pour favoriser la confiance en soi. En générale, on considère que le quota d'un représentant devrait être au moins égal à ses ventes de l'année passée, auxquelles on ajoute une part de l'écart entre les ventes passées de l'équipe et les objectifs de l'année. Cette part est d'autant plus élevée que le représentant réagit positivement à la pression.

Une question clé est la répartition des quotas entre les produits. Si un vendeur commercialise de nombreux produits, **doit-il tout vendre ou concentrer ses efforts sur quelques produits prioritaires ?**

Cette question est cruciale lors de lancement de nouveaux produits, qui exigent en générale un effort commercial particulier.

L'utilisation des quotas présente toutefois plusieurs inconvénients :

- i. Si l'entreprise sous-estime le potentiel de vente et permet aux représentants d'atteindre facilement leurs objectifs, elle leur verse des primes injustifiées.
- ii. Si, à l'inverse, le potentiel de vente est surestimé, les vendeurs éprouvent beaucoup de difficulté à atteindre leurs quotas et sont découragés.
- iii. Un autre effet pervers consiste à focaliser l'attention des vendeurs sur les résultats à court terme, au détriment du service aux clients et de leurs satisfactions sur le long terme.

Les entreprises ont également recours à d'autres moyens pour stimuler l'effort de leurs vendeurs. Lorsqu'elles désirent les inciter à fournir un effort particulier, elles organisent souvent des concours de vente individuels ou par équipes, même si ce type d'outils semble plus efficace auprès des représentants en début de carrière que des représentants chevronnés¹⁷.

3. La stimulation de la force de vente

La stimulation figure aussi à l'arsenal des outils de motivation. Elle est faite de toutes les actions ponctuelles qui ont pour but d'insuffler un supplément d'énergie aux vendeurs et des dispositifs ayant pour vocation d'encourager les performances exceptionnelles, comme l'attribution systématique de récompenses non monétaires à ceux qui dépassent un certain taux de réalisation des objectifs.

« De simple outil de promotion de ventes, la stimulation est devenue une méthode complexe au carrefour du marketing, de la communication et des ressources humaines »

Stimuler consiste donc à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

❖ Les techniques de stimulation :

Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement

¹⁷ KELLER., Kevin, KOTLER., Philip., MANCEAU, Delphine, "Marketing management", 14eme edition, PARIS, 2012,p.638.

par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

a- Les concours :

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître de 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 : voyage, cadeau, ou d'argent.

b- Les récompenses honorifiques :

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun et elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Les médailles et titres sont remis aux équipes lors de convention qui réunissent tous les salariés.

c- Les jeux :

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard. Il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant et il est souvent un élément d'une compagnie de stimulation¹⁸.

¹⁸ BOUMRAH, Abdelkrim. BOUMRAH, Idir. CHEMLAL, Amar, « Le management de la force de vente au sein de l'entreprise : cas de Racinauto de Tezi-ouzou ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'une licence en Science de Gestion : Université Mouloud MAAMERI de Tezi- Ouzou, FSEGC, 2011 ,p .44,45 .

Section 3 : Contrôle, Evaluation, et Objectifs de la force de vente

1. Contrôle de la force de vente

Le contrôle est une compétence de management. Il fait pourtant les frais de sa mauvaise réputation au sein des entreprises et reste un sujet sensible : il est en effet associé à un manque de confiance, une attitude inquisitrice, à un examen pointilleux, à une mise en cause personnelle, à « épier », « espionner », « punir », « reprocher »,

Cette activité est pourtant essentielle et construit la crédibilité du manager. Contrôler ne se limite pas à la constatation d'un échec ou d'un succès ; quand il est bien fait, il est source de motivation pour ces collaborateurs.

1.1 Les avantages de contrôle

- Contrôler, c'est assurer un suivi : vérifier et rectifier c'est sur tout apporter aide et conseil dans la mise en œuvre des actions correctives.
- Contrôler c'est reconnaître le travail et la personne : s'intéresser à son travail, sa façon de réaliser, ses difficultés, ses idées d'amélioration.
- Contrôler, c'est mieux connaître ses collaborateurs : adapter son management, et construire une véritable relation de confiance.
- Contrôler c'est permettre aux collaborateurs d'être au clair sur les attentes de l'entreprise, d'avoir un retour sur leurs actions et de construire des points de repère.

1.2 Les erreurs à éviter

- Eviter un contrôle trop pointilleux pour un collaborateur en qui on a confiance et qui est compétent.
- Réaliser un contrôle très superficiel pour un collaborateur qui n'a pas un niveau de compétence suffisamment élevé.
- Réaliser un contrôle sans avoir prévenu le collaborateur.

1.2.1 Les entretiens de suivi et de contrôle

- a) **le débriefing-feedback** : permet de contrôler systématiquement l'exécution d'un plan d'action, le retour d'expérience en individuel ou en équipe et de capitaliser le savoir-faire.

b) **l'entretien d'évaluation** : en face-à-face individuel, sur une fréquence mensuelle en moyenne, cet entretien a pour objet de faire par des observations, de dresser les points positifs acquis et axes d'améliorations possibles du collaborateur.

c) **l'entretien annuel d'évolution** : entretien individuel effectuant le bilan de l'année écoulée, revisitant les accords de la lettre de mission pour l'année à venir, le contrat d'objectifs et le plan de perfectionnement envisagé avec le collaborateur.

1.2.2 Les indicateurs de mesures/performance : chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses priorités mais également de ses clients, de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement l'indicateur de performance n'est pas toujours un résultat chiffré, mais peut prendre la forme d'un jugement qualitatif, d'un signe binaire (oui/non) ou d'un graphique.

1.2.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur

❖ **Pertinent et fiable** : l'indicateur doit être en rapport avec les priorités de l'entreprise mais aussi de celle des clients. Il doit reposer sur des éléments concrets.

Exemple : la mesure du taux de satisfaction client peut passer par le contrôle de la qualité d'accueil. L'entreprise met en place un outil de mesure approprié : sondage, baromètre, de satisfaction, visite mystère.

❖ **Simple et opérationnel** : l'indicateur doit être simple à mettre en place, facile à comprendre et à interpréter.

Exemple : le suivi de l'évolution du CA nécessite de mettre en place un historique des ventes A partir de Là, il sera facile de calculer un taux de croissance susceptible d'être compris par les collaborateurs.

1.2.4 Quelques exemples d'indicateurs

- **Les indicateurs financiers** : plus utiles aux actionnaires qu'au manager commercial, ils permettent le pilotage stratégique de l'entreprise.

Exemple : analyse de l'exploitation, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat exceptionnel, résultat de l'exercice, capacité d'autofinancement, ratios de rentabilité (taux de rentabilité financière, taux de rentabilité économique).

- **Les indicateur sociaux** : ils sont essentiels au management le calcul de certains d'eux est une obligation légale ; les tableaux de bord mensuels permettent des réactions rapides.

Exemples : effectif, rémunération heures sup., salaire moyen, absentéisme, turnover, formation (nombre de stages, frais de formation), sécurité (taux de gravité d'accident de travail), etc.

- **Les indicateurs commerciaux** : ils sont centrés sur la performance commerciale, la gestion de l'organisation, d'un espace de vente et le suivi de la rentabilité.

Exemples : taux croissance du chiffre d'affaire, taux de marge, taux de marque, taux d'attrition (prêt de client) taux d'appétence (prospects chauds), durée moyenne de visites client, taux de réussi .taux de remise accorde, % des ventes réalisées clientèle actuelle, % des ventes réalisées nouveaux clients, degré de satisfaction des clients, ratios de contrôle d'un site internet, ratio de contrôle en accueil téléphonique, etc.¹⁹

Mini-test ou en êtes-vous dans la maîtrise de votre management

Notez de 1 à 10,10 étant la meilleure note de votre niveau contrôlé sur les points suivants

1 des entretiens sont réalisé régulièrement	.../10
2.ce qui est important est mesuré	.../10
3.la nom-qualité produite est évaluée et suivie	.../10
4.la satisfaction des clients est évaluée	.../10
5.le pilotage de l'entreprise est réalisé	.../10

source HOUVER,Nthalie.*Le petit management*. DUNOD, Paris, 2016, p.18.

¹⁹ HOUVER,Nthalie, « *Le petit management* », DUNOD, Paris, 2016, p.17,18.

2. L'évaluation de la force de vente

« L'évaluation des emplois est une activité de GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois.²⁰

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

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

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

2.1 Les différents types d'évaluations

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

2.1.1 Évaluation quantitative

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

- **Les critères utilisés sont :**
 - rentabilité des ventes ;
 - la fréquence des visites effectuées ;
 - nombre de tailles de commandes prises ;
 - chiffre d'affaires moyen par visites.

²⁰ ALIS, Chevalier., BAYAD, Peretti., BLONDI, Fabi., et al. « *Gestion des ressources humaines* ». 2ème édition. 2007 .p.110 .

2.1.2 Evaluation qualitative

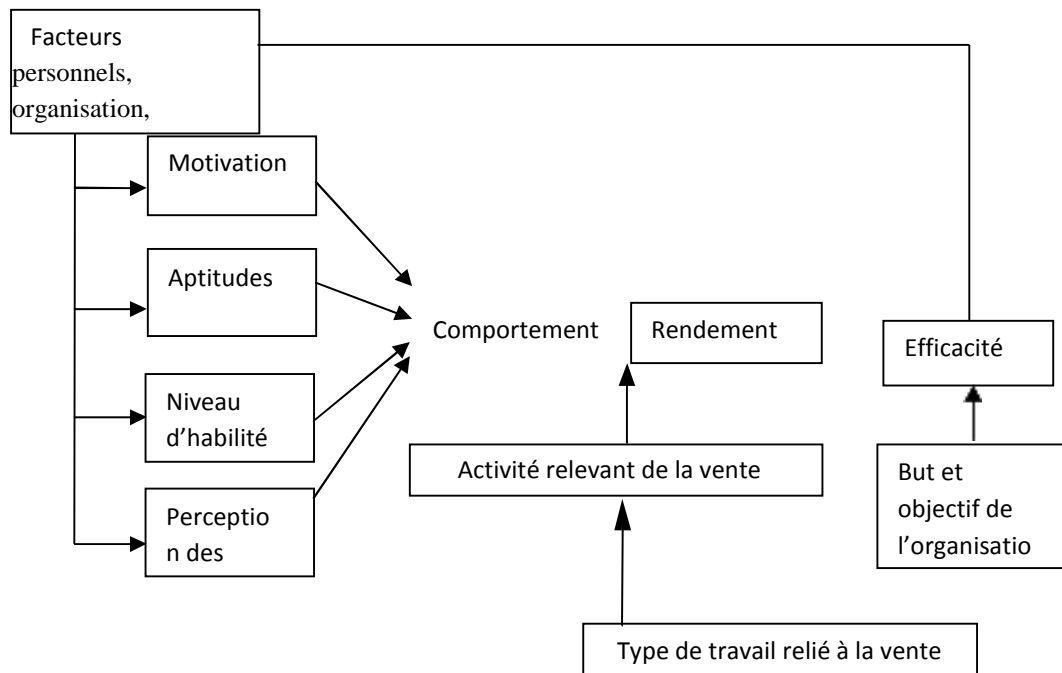
C'est une évaluation qui peut être faite par le vendeur lui-même après chaque visite. Elle porte sur ces connaissances (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients

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

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

Le schéma suivant nous permet de distinguer cette relation :

Figure n°9 : vente, comportement, rendement, et efficacité



Source : AIACHE, Souhila., YAICI, Melha. *Le management de la force de vente* : cas Tchinalait/CANDIA de la wilaya de bejaia , Université Abderahmane MIRA de Bejaia, FSEGC ,

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

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

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

2.1.4 Ratios d'évaluation des vendeurs

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

- Ratios de dépenses

- Ratio de dépenses de vente = $\frac{\text{dépense}}{\text{ventes}}$
- Ratio de coût par visite = $\frac{\text{coûts totaux}}{\text{visées effectuées}}$

- Ratios de développement et de service clientèle :

- Ratio de la pénétration de la clientèle = ventes achevées / compte totaux disponibles
- Ratio de conversion de clients en nouveaux = nombres de nouveaux clients/nombres total des clients
- Ratio de clients perdus = client perdu/ nombres total des clients

- Ratios d'activité de visites ou de productivité

- Ratio de visites quotidienne = nombres de visites / nombres de jours travaillées
- Ratio de visites planifiées = nombres de visites planifiées/ nombres total de visites
- Ratio de succès (par visites)= nombres de commandes/nombre total de visites

2.2 L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :

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

En conclusion, manager une force de vente est synonyme de recrutement, rémunération, supervision, formation, motivation, animation et contrôle d'une équipe. Un bon recrutement et une bonne sélection permettront d'éviter un surcout et un personnel inadéquat à l'entreprise. Les programmes de formation familiariseront les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente. La rémunération elle, participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs. Une animation et une motivation efficaces améliorent leur rendement et réduisent leurs frustrations survenues d'un travail exigeant. En fin, une évaluation et un contrôle régulier de la force de

vente permettra d'améliorer la performance de la fonction commerciale qui à son tour contribue à celle de l'entreprise.²¹

3. Les objectifs de la force de vente

Le manager doit clairement définir ses objectifs au commercial afin qu'il puisse travailler avec un cadre d'action prédéfini l'aidant à orienter ses actions sur le terrain.

Résultant de procédures parfois complexes impliquant l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, les objectifs sont fixés en premier lieu de manière collective pour l'équipe de vente, puis ils sont répartis entre les différents commerciaux qui doivent bien sûr au moins les atteindre²²

3.1 La classification des objectifs

La direction générale de l'entreprise définit une stratégie générale traduite en objectifs par les différents niveaux de hiérarchie qui la composent, puis elle précise au dernier niveau ceux du commercial. Plusieurs sortes d'objectifs sont à distinguer et présenter ci-après.

➤ Les objectifs stratégiques

Les objectifs généraux émanent des décisions des décisions stratégiques de la direction générale de l'entreprise, ils sont traduits en termes de chiffre d'affaires, de gain de parts de marché et de ventes réalisés dans le long terme.

➤ Les objectifs de la direction commerciale

Les objectifs commerciaux correspondent à la traduction par la direction commerciale des objectifs généraux déterminés par la direction générale. Concrètement ils sont déclinés en création de nouvelles gammes de produit, stratégie commerciale en matière de choix de réseau par exemple, ou de nouveau marché.

²¹ AIACHE, Souhila., YAICI, Melha. *Le management de la force de vente : cas Tchén- lait/CANDIA de la wilaya de bejaia* , Université Abderahmane MIRA de Bejaia, FSEGC , 2012/2013, p.62,63,64.
<http://www.uamb.dz/IMG/pdf/AIACHE> (consulté le 08/07/2019)

²² ERICK. Leroux, « *Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* », 2eme édition, 2014 ,p.131.

➤ Les objectifs de la force de vente

Il correspond aux objectifs collectifs généralement déterminés en actions à mener sur un territoire (national ou régional) : calendrier des objectifs à atteindre dans l'année, les campagnes de prospection, les efforts de vente à réaliser et éventuellement un redécoupage de secteurs.

➤ Les objectifs individuels

Le responsable commercial répartit les objectifs entre les commerciaux et fixe à chaque commercial un objectif individuel annuel et mensuel.

En général, les objectifs sont négociés entre eux en fonction de l'ancienneté et du secteur.

3.2 La détermination des objectifs ²³

La direction commerciale détermine dans sa globalité les missions de la force de vente qui doivent être traduites en termes d'objectifs que devront atteindre les commerciaux de manière collective et individuelle.

3.2.1 Les caractéristiques d'un objectif satisfaisant

Sur le plan commercial, un objectif doit être à la fois clair, accessible, motivant, équitable et calibré en fonction de chaque vendeur.

-Un objectif clair permet de guider le commercial dans ses fonctions.

-Un objectif accessible permet de ne pas démotiver les commerciaux car un objectif difficile à atteindre peut les inciter à ne fournir aucun effort.

-Un objectif motivant incite le commercial à se surpasser ; il peut être assorti d'une prime ou d'autres récompenses

3.2.2 Les différentes catégories d'objectifs

Le responsable commerciale dispose d'une batterie d'objectifs lui permettant de cerner l'ensemble des activités des commerciaux, prenant en compte des éléments tels que la vente, la fidélisation de la clientèle, la prospection, l'organisation de l'activité

²³ Ibid., .p.132.

(rapport d'activité, élaboration des plans de tournée).

Il existe deux catégories d'objectifs, quantitatifs et qualitatifs, qui permettent de contrôler l'activité du commercial :

-Les objectifs quantitatifs s'expriment en chiffres traduisant des valeurs, des quantités, des pourcentages des domaines comme les ventes, la clientèle, les parts de marché, la prospection

-Les objectifs qualitatifs s'expriment davantage de manière textuelle et résultent d'une appréciation et d'une observation. Les domaines régulièrement concernés sont le comportement des vendeurs, le réseau commercial, la notoriété de l'entreprise, la marque, le suivi des clients et le SAV.

Le responsable commercial exprime les objectifs de vente pouvant donc s'exprimer en chiffres d'affaires, en quantités, en pourcentage et en marge.

- **Le chiffre d'affaire**

Le manager fixe à chaque commercial un objectif à atteindre en chiffre d'affaire en globalité ou par produit, ou encore par client.

- **Les quantités**

Les objectifs de vente sont exprimés également en quantités : le manager fixe à chaque commercial des quantités à vendre en nombre, par exemple, d'articles, de mètres, de produits, d'unités de kilogrammes.

- **La marge**

Le responsable commercial définit l'objectif en valeur ou en pourcentage de marge à atteindre soit de manière globale, soit par produit.

- **Les points**

le responsable commercial fixe à chaque commercial un nombre de points à obtenir pour la réalisation de tâches précises. Par exemple : objectif hebdomadaire : 150 points ; objectif mensuel : 100 points, 50 points pour chaque nouveau clients, 20 points par nouveau prospect, etc.

3.2.3 La mise en place des objectifs

La mise en place des objectifs se fait généralement par deux étapes. Dans un premier temps, le responsable commercial fixe des objectifs aux commerciaux en s'appuyant sur des informations dont dispose la direction générale et celles collectées par la direction commerciale et sur les prévisions de vente établis par lui et l'administration des ventes. Dans un second temps, les objectifs sont transmis aux commerciaux qui doivent aussi établir leurs propres prévisions. Cette demande responsabilise le commercial puisqu'il est dans l'obligation dans le détail de sa clientèle.

Après les avoir examinés de manière détaillée, soit il accepte les objectifs soit il les refuse et entame une négociation dans la mesure du possible avec son responsable hiérarchique afin de fixer de nouveaux objectifs²⁴.

²⁴ Ibid., p.133,134.

Conclusion :

Manager une force de vente est synonyme de recrutement, rémunération, formation, animation, motivation, stimulation, contrôle d'une équipe. Un bon recrutement est une bonne sélection permettront d'éviter un surcout et un personnel inadéquat à l'entreprise. Les programmes de formation familiariseront les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits /services, ses marchés et ses techniques de vente. La rémunération participe à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs. Une animation, stimulation et une motivation efficaces améliorent leurs rendements et réduisent leurs frustrations survenus d'un travail exigeant

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

***Chapitre III: La gestion de
la force de vente au niveau
de Crédit Populaire
d'Algérie***

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Introduction

Pour accomplir notre travail de recherche, nous faisons recours à un cas pratique pour bien répondre à la problématique de notre thème de recherche. Le crédit populaire d'Algérie (CPA) L'Agence 111 de Bouira nous a accueillis pour réaliser cette recherche.

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

Nous nous interrogeons dans la première section sur des généralités de la banque et du marketing bancaire, un bref aperçu historique sur le crédit populaire d'Algérie.

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons procéder à la présentation de la structure de crédit populaire d'Algérie (CPA).

En fin, dans la dernière section nous abordons l'organisation de la force de vente de crédit populaire d'Algérie (CPA), nous analysons les entretiens effectués au sein de la banque CPA.

Section 1 : Généralité sur le marketing bancaire, présentation de l'organisme d'accueil de CPA

1. La banque en générale

La banque est le moteur de financement indirect de toute économie. Dans son fonctionnement d'intermédiaire financier. Elle joue un rôle dans la promotion et le développement de toute activité économique.

1.1. Définition de la banque

« La banque est une institution financière assurant par création monétaire, une grande partie de financement de l'économie grâce à des prêts variés, adaptés aux besoins des emprunteurs. Les banques assurent également la circulation de la monnaie scripturale »¹

« Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque ; ils peuvent effectuer certaines opérations connexes à leurs activités ; ils peuvent fournir des services d'investissement »²

1.2. La structure des banques en Algérie et leurs classifications :

Actuellement, la structure du secteur bancaire Algérien est composée de trois (03) catégories de banques :

- ❖ Les banques commerciales publiques ;
- ❖ Les banques publiques à statut légal spécial ;
- ❖ Les banques à statut mixte ou privé.

1.2.1. Les banques commerciales publiques (banques primaires) :

Elles sont créées sur la base de la « spécialisation » des activités. La mission principale de ces banques consiste à recevoir du public, des dépôts de toute forme, de toute durée ainsi qu'à consentir toutes opérations de crédit sous limitation de durée et de forme.

Il existe actuellement cinq (05) banques primaires, qui sont :

¹ M.BIALES , « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Fouche », PARIS 1999, P50

² LUC Bernet Rolland. « Principes des techniques bancaires » 25^{ème} édition, DUNOD, 2008, P04

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- ❖ La banque nationale d'Algérie (BNA), créée le : 13-06-1966 ;
- ❖ Le crédit populaire d'Algérie (CPA), créée le : 14-06-1967 ;
- ❖ La banque extérieure d'Algérie (BEA), créée le : 01-10-1967 ;
- ❖ La banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), créée le : 16-03-1982 ;
- ❖ La banque de développement local (BDL), créée le : 30-04-1985.

1.2 .2 Les banques publiques à statut légal spécial

Elles sont représenté par :

- ❖ la banque centrale d'Algérie (ou banque d'Algérie), créée le 13-12-1962 ;
- ❖ la banque Algérienne de développement (BAD), créée en Mai 1972 ;
- ❖ La caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), créée le 10-08-1964.

1.2.3 Les banques à statu mixte ou privé :

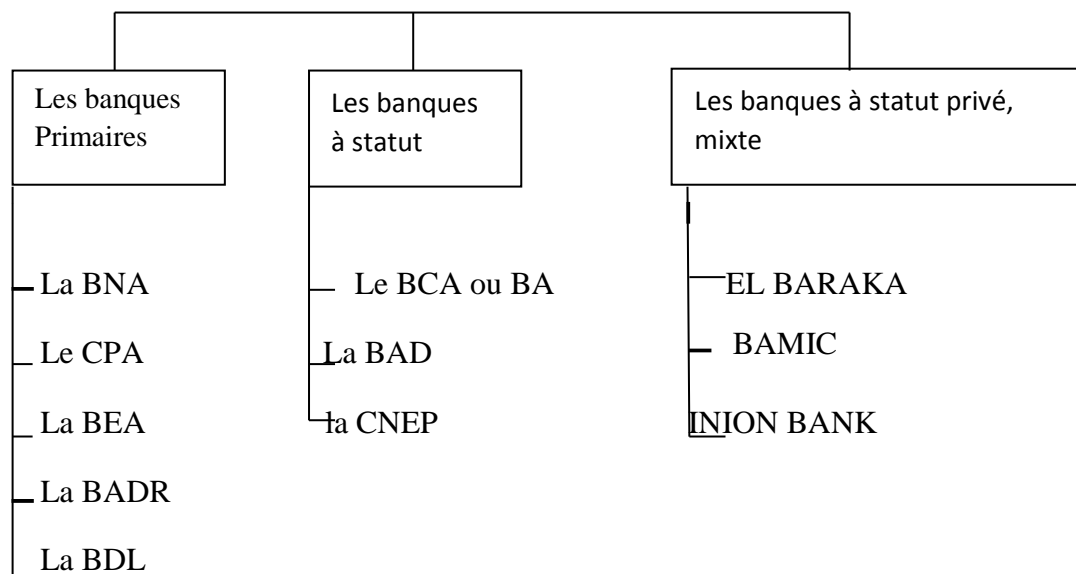
Elles comprennent :

- ❖ La banque commerciale mixte « EL BARAKA », créée le 06-12-1990 ;
- ❖ La banque mixte off BAMIC (banque mixte de l'investissement et du commerce), créée le 19-06-1988 ;
- ❖ La banque d'affaire privée, union banque créée le : 07-05-1995³.

On peut résumer cette structure bancaire avec la figure qui suit :

³ ABOUADOU Lamia, BOUAROUR Karima. « *Le marketing bancaire cas : Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de tezi ouzou* »: Université Mouloud MAAMERI de Tezi Ouzou FSEGC , 2009, P,4,5.

Figure N° 10: La structure du système bancaire Algérien :



SOURCE : ABOUADOU Lamia, BOUAROUR Karima. *Le marketing bancaire cas : Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de Tezi ouzo* : Université Mouloud MAAMERI de Tezi Ouzou FSEGC, 2009, P, 4,5.

2. Le marketing bancaire

Michel BADOC définit le marketing bancaire comme « un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle »⁴

Le marketing bancaire est défini de façon générale comme l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une entreprise aux besoins des consommateurs.

Le marketing bancaire concerne les actions de l'entreprise par les banques pour satisfaire les besoins des clients.

Ainsi : on définit le marketing bancaire comme étant « l'application de la démarche et des techniques marketings à l'activité bancaire »⁵

⁴ Michel BADO, « *Marketing Management pour les sociétés financières* ». Edition d'organisation, PARIS, 1997, P28

⁵ Michel BADO, « *réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Revue banque Edition, 2014, P28

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

2.1 Les caractéristiques du marketing bancaire :

- Un service bancaire est intangible : IL ne permet pas au client de saisir facilement l'offre d'un service contrairement à celui d'un produit qu'il pourra même parfois essayer.
- Un service bancaire est indivisible : car il est consommé et distribué en même temps que sa fabrication.
- Un service bancaire est variable : Cette variabilité des services est expliquée par le volume de bouche à oreille constaté à leur propos. Ainsi, chaque exécution de service est différente et va dépendre des acteurs de la servuction impliqués.
- Un service est périssable : Dans le sens où il ne peut être stocké. Un service doit être consommé dès qu'il est produit.

3. Présentation de l'organisme d'accueil de CPA

Le CPA a été créé par l'ordonnance n°66-366 du 29 Décembre 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars. Ses statuts ont été définis par l'ordonnance n°67-68 du 11 mai 1967.

Le CPA est une banque universelle qui a hérité des activités gérées par des banques populaires qui existaient à l'époque coloniale. Il a donc bénéficié du patrimoine de ces banques qui ont été dissoutes le 31 Décembre 1966. Il s'agit des banques suivantes :

Banque populaire commercial et industriel d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba, banque régionale du crédit populaire d'Alger.

Les structures du CPA ont été par la suite renforcées par la reprise d'autres banques étrangères, à savoir : la société marseillaise de crédit, la banque mixte Algérie-Miser et la compagnie française de crédit et de banque (en 1977).

En 1985, le CPA a donné naissance à la banque du développement local (BDL) par le décret n°85-84 du 30 Avril 1985 sous la forme de société et ceux après cession de 40 agences et le transfert de 550 employés et de 89 000 comptes clientèles.

Actuellement, le capital social de la banque, propriété exclusive de l'Etat est de 29,3 milliards de DA. Il est divisé en 2930 actions d'une valeur nominale de 10 millions de DA. Le

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

réseau d'exploitation de la banque se compose de 129 agences réparties à travers le territoire national et encadré par 15 groupes d'exploitations, son effectif total est de 4683 agents dont 75% sont affectés au réseau d'exploitation.

3.1. Les missions et opérations du CPA :

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'Hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et de médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, les PME/PMI et l'artisanat. Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations courantes de la banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes ses formes.

À la faveur de la mise en œuvre du processus de réforme économiques en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique (EPE), sous la forme juridique de société par action (SPA) dont le capital est la propriété exclusive de l'Etat.

La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine.

Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques.

Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 19/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996, et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances.

Après avoir répondu aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 19/10 du 14 avril 1990), le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément de conseil de la monnaie et de crédit, devenant ainsi la deuxième banque agréée en Algérie³

3.2. Le rôle du CPA :

Le CPA joue le rôle d'intermédiaire entre ceux qui ont un excédent de disponibilité (déposants) et ceux qui n'ont pas assez (les emprunteurs et les investisseurs).

La banque exerce une double fonction de collecteur de dépôt et de distributeur de crédits pour satisfaire les besoins de ses clients, c'est principalement avec les dépôts à terme de ses clients c'est-à-dire avec les divers capitaux que lui confient ses clients particuliers et

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

entreprises que la banque exerce son activité habituelle, c'est les fonds déposés à terme que la banque emploie pour en faire des crédits tout en accordant des intérêts sur dépôt et en prélevant des agios sur emprunts .on peut distinguer :

3.2.1 Financement et développement de l'économie nationale

Sur plan du développement économique, le CPA déploie des efforts importants, en particulier, sur l'accroissement de la collecte des ressources, la relance du crédit. Il joue le rôle d'intermédiation financière. Ainsi, il contribue au financement des grands projets du secteur public et du secteur privé, de projets inscrits dans les dispositifs spécifiques initiés par les pouvoirs publics en direction des jeunes et des chômeurs.

3.2.2. La modernisation

La poursuite des programmes d'informatisation et de modernisation des infrastructures relatifs au parachèvement du système d'information de la Banque et inscrits dans son Plan Stratégique.

Ces programmes ont été axés essentiellement sur des projets de renforcement des infrastructures techniques s'inscrivant notamment dans le cadre de la modernisation du système de paiement de masse, des outils d'intervention que dans l'organisation de la fonction contrôle, l'amélioration concrète du service à la clientèle : la télé compensation électronique des paiements (petits montants).

3.2.3. Le contrôle

Le CPA suit et contrôle les activités et les activités à l'occasion de la clôture, la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées avec les plans et programmes qui les concernent ; il procède périodiquement à une analyse de leur gestion financière en liaison avec les autorités de tutelle.

Il a mis en œuvre un programme de formation en direction des structures d'exploitation portant sur la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

3.3 L'activité de la banque :

La concurrence est désormais une donnée incontournable du système bancaire Algérien, marginalisée durant la période où l'économie faisait l'objet d'une gestion administrative centralisée, notamment du fait de la répartition des branches d'activités entre les établissements bancaires, elle a connu la faveur du lancement des réformes économiques une réhabilitation consacrée sur la loi de l'autonomie des entreprises.

Depuis l'engagement de l'Algérie dans la transition vers l'économie de marché, elle a franchi de nombreuses étapes dont la moindre n'est pas l'adoption du programme d'ajustement structurel avalisé par les institutions multilatérales celui-ci porte bien sur une attention particulière aux finances et au secteur bancaire.

Le retour à l'orthodoxie introduit sur la loi de la monnaie et le crédit a été considérablement renforcé par les instructions et les réglementations de la banque d'Algérie.

Aussi après l'introduction progressive des règles prudentielles, l'institut d'émission a procédé à la libération des taux bancaires, ces mesures illustrent à elles seules, la profondeur des changements initiés en vue d'adapter les banques aux nouveaux mécanismes économiques, la question de la qualité des portefeuilles des banques se pose aujourd'hui tout du point de vue de leur rendement que de la perspective de l'intégration de leur composantes aux règles du marché pour le CPA. L'objectif de diversification du portefeuille est conçu à partir de cette approche de localisation des tendances les plus significatives de l'économie Algérienne.

Le CPA dont le portefeuille est centré sur le secteur du B.T.P.H, la santé et du médicament, du tourisme et des médias dont certains sont affectés par la crise, poursuit l'assainissement de son portefeuille par la collaboration avec le trésor public pour le rachat des créances détenues sur le secteur public que par des actions internes qui s'appuient sur une politique de provisionnement soutenue par l'encadrement le plus strict des risques et le développement des procédures de contrôle interne. Aussi, la recherche permanente de la réduction du coût des ressources et du rendement optimal des emplois. La matrice des coûts de gestion et d'amélioration du niveau de productivité constituent des axes essentiels du travail de la banque.

3.4 Les stratégies de la banque CPA

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le CPA vient de préserver et de renforcer sa place dans le marché financier, qui par voie de conséquence lui assure un gage de pérennité.

Le CPA poursuit sa stratégie de développement sur différents plans :

3.4.1. Au plan économique

Le CPA a marqué sa volonté de participer activement au développement économique du pays.

Il contribue de façon décisive aux projets d'investissement créateurs d'emplois et de richesses, aux programmes de financement et de relance des entreprises publiques et privées.

3.4.2. Au plan commercial

L'intention tend à préserver sa place dans le marché par :

- une stratégie de développement des investissements dans l'infrastructure nécessaire à son activité et de l'élargissement de la gamme de ses produits.
- L'élargissement du portefeuille de la Banque à de nouveaux secteurs d'activité tels que l'énergie, la pétrochimie,...
- L'élargissement des financements consentis par la Banque par la mise en œuvre de plus en plus forte des crédits syndiqués en faveur des grands projets.

3.4.3. Au plan Organisationnel

Face aux profondes mutations que connaît le paysage économique, la Banque œuvre à travers une démarche rénovée de son mode d'organisation et de gouvernance, à s'adapter aux nouvelles exigences nées de l'évolution du cadre réglementaire régissant l'activité bancaire :

-Projets s'inscrivent dans le cadre de la politique mise en œuvre en matière de gestion et de maîtrise du risque

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- Lancement des études préliminaires visant la migration vers un système centralisé dit « Global Banking », intégrant toutes les fonctions d'une Banque de détail moderne.
- une politique de recrutement de qualité, une intensification des actions de formation pour améliorer le niveau de qualification et de performance du personnel
- respect scrupuleux des normes de management bancaire international.

3.4.4. Positionnement

Fidèle à sa vocation, le CPA poursuit sa démarche visant à entretenir son image institutionnelle et à asseoir son rôle de banque de proximité, à l'écoute de ses clients par sa contribution effective au développement durable.

3.4.5. Au plan sociétal

Banque citoyenne, son engagement à travers des opérations de mécénat, la participation aux activités culturelles, rencontres scientifiques, présence dans différentes manifestations, notamment les activités médicales, conformément à sa vocation de sponsor institutionnel.

3.4.6. Au plan relationnel

Dans le but de progression vers un marketing stratégique reposant sur la relation client, le CPA s'est efforcé de donner une grande visibilité à sa communication opérationnelle ; son action marketing s'est fondée sur un paradigme classique largement préconisé dans le secteur bancaire : proximité, relationnel et projection stratégique :

- des études de besoins et de goût, pour aller vers une amélioration de la relation entre le réseau et les clients afin d'optimiser les réponses aux attentes, tant en matière de produits et services;
- amélioration des services par la stratégie d'accompagnement de la clientèle ;
- proposition de cartes à la clientèle privilégiée (CIB Gold) ;

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- actions de communication directe et de proximité en vue de se rapprocher davantage des opérateurs économiques de manière générale et de sa clientèle en particulier par des visites de travail, rencontres...
- développement du multi canal pour faciliter l'interaction avec les clients.

3.4.7. Au plan communication

La banque renforce ses capacités d'analyse et d'évaluation, en consolidation de la fonction communication directe avec les opérateurs et toutes les autres catégories de clients :

3.5. Objectifs du CPA

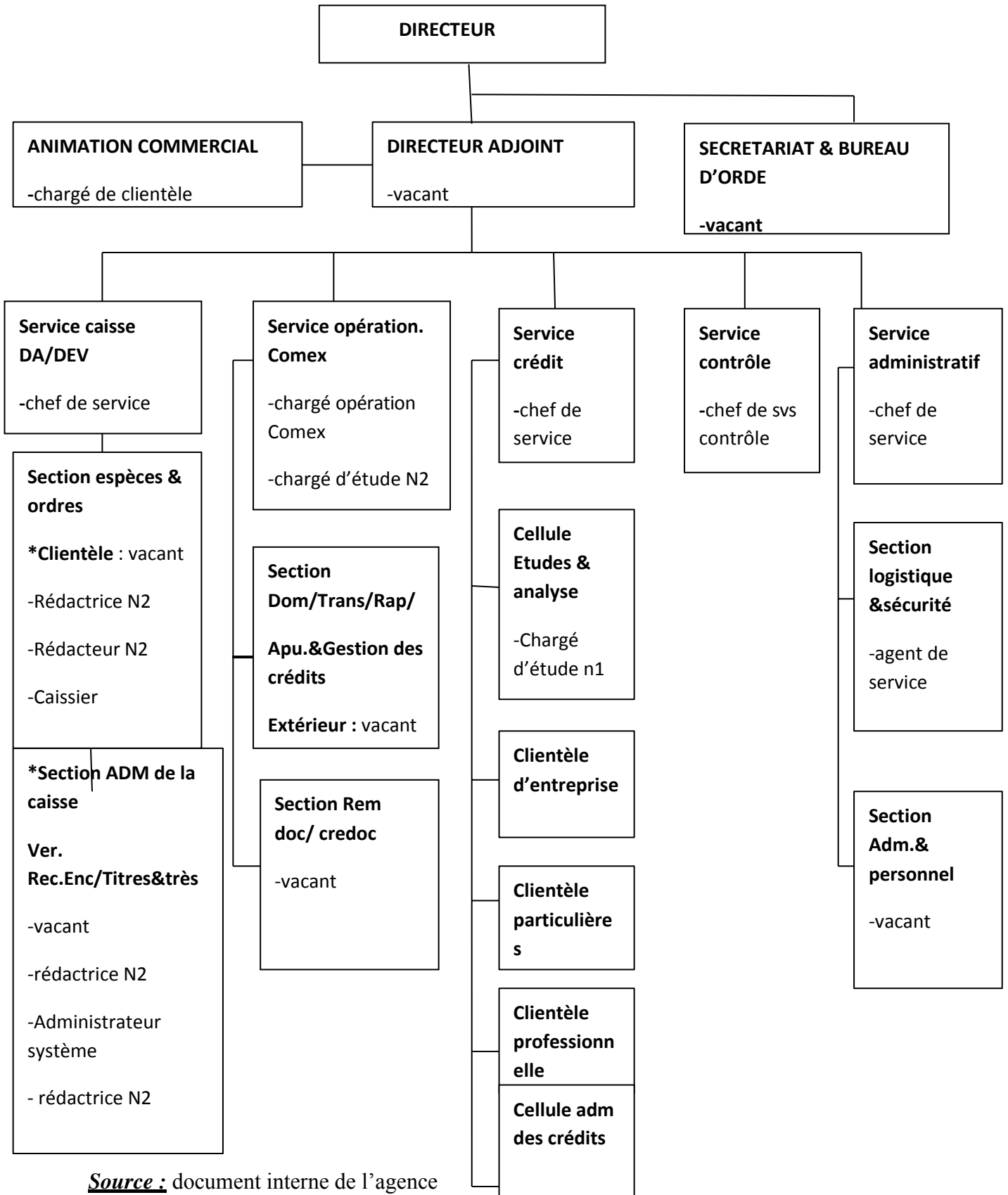
Le CPA a pour mission de promouvoir les différents secteurs d'activité, en assurant quatre (4) types de fonctions principales :

- La collecte des fonds sous diverses formes.
- Le financement de l'économie.
- L'intermédiation entre les clients et les fournisseurs étrangers.
- Financement des projets gouvernementaux.⁶

⁶ Document interne de CPA, agence 111 BOUIRA

Section 2. Organigramme et structure de l'agence CPA.

1. L'organigramme de CPA Agence : BOUIRA 111



Source : document interne de l'agence

2. Les structures de la banque :

- **Président directeur générale**
 - Cabinet du président
 - Cellule de management
 - Inspection générale
 - Direction De l'audit
 - Direction de la conformité
 - Direction générale adjointe chargée de l'exploitation
 - Direction du réseau
 - Direction du marketing et de la communication
 - Direction de la trésorerie
 - Direction de la gestion des valeurs mobilières
 - Direction de la monétique
 - Direction des moyens de paiement.
 - Direction générale adjointe chargée des engagements
 - Direction du crédit aux industries et services
 - Direction du crédit aux bâtiments, travaux publics et hydraulique
 - Direction des crédits spécifiques et aux particuliers
 - Direction de financement des grandes entreprises
 - Direction des filiales et participations
 - Direction des études et du suivi des engagements
 - Direction du recouvrement
 - Direction générale adjointe chargées de l'administration et des moyens
 - Direction des ressources humaines
 - Direction de la formation
 - Direction de l'administration générale
 - Direction de la comptabilité
 - Direction du développement des projets

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- Direction de la prévision et du contrôle de gestion
- Direction des affaires juridiques et du contentieux
- Direction générale adjointe chargée de la modernisation des systèmes d'informations.
- Division des affaires internationales
 - Direction des financements extérieurs
 - Direction des opérations extérieures

Le CPA, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière.

A ce titre, il traite toutes les opérations bancaires et financières, notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans des filiales et des sociétés nationales et internationales.

Dans un contexte économique marqué par la concurrence, le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion, fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque.

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyée par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation.

Toutes ces structures centrales sont sous l'égide du directeur , qui est assisté par un cabinet de conseillers.

Le type de structure adopté par le CPA, comme nous pouvons le voir à travers l'organigramme, est fonctionnel.

Effectivement, nous distinguons des fonctions séparées, chaque directeur adjoint est spécialisé dans un domaine.

C'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. En adoptant ce type de structure, le CPA vise trois (3) objectifs, à s'avoir :

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- Cerner les principales fonctions de la banque ;
- Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités ;
- Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement progressif des nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

3. Les ressources du CPA

3.1. Comptes à vue Salariés :

Les clients bénéficient d'un carnet de chèque et d'une carte de retrait CIB.

- Comptes commercial : destiné aux commerçants personnes physiques ou morales.
- Professions libérales : destinés aux professions libérales.} 2.1.2.
Compte à terme Livret épargne : destiné aux personnes physiques L.E
Logement. L.E Banque (LEB)
- Dépôts à terme : pour les personnes morales.
- Bons de caisse : peut être sous forme anonyme ou nominatif et représente un titre de dépôt pour personne physique ou morale.

3.2. Comptes de devise

- A vue : Personne physique ou morale, ce type de comptes destiné à recevoir des sommes en devise.
- A terme : comptes destinés pour l'épargne

4. Emplois

Le CPA délivre trois types de crédits :

4.1 Crédit d'exploitation

Destinés à financer les besoins de fonctionnement des entreprises, tel que :

4.1.1. Crédit sur comptes

Ce sont des crédits qui se traduisent par une avance en compte courant et pour la banque ne cherche pas de cause précise au besoin exprimé, on distingue :

- Facilité de caisse : La facilité de caisse est censée donner à la trésorerie courante de l'entreprise, une élasticité de fonctionnement afin de pallier des décalages de très courtes durées entre les flux des recettes et ceux des dépenses.
Elle sert généralement au paiement des salaires, de la TVA.
- Découvert bancaire : Le découvert permet à une entreprise de faire face temporairement à un besoin en fonds de roulement (BFR) dépassant la possibilité de son fonds de roulement (FR).

4.1.2. Crédit de campagne

Les entreprises dont l'activité est saisonnière se trouvent dans l'un des cas suivants :

Soient elles supportent de très importants décaissements à l'entrée du cycle puis réalisent des ventes échelonnées dans le temps (fabriquant de sucre, activité agricole,...).

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Soient elles décaissent très progressivement puis vendent d'un coup sur le marché leurs produits en fermant le cycle (fabricants de jouets, d'affaires scolaires,...).

4.1.3. Avances bancaires

Cette forme de crédit permet le financement des postes bien précis de l'actif circulant, on distingue ;

- Avance sur facture : Un crédit de mobilisation de créances administratives détenues par une entreprise sur des administrations ou des collectivités locales dans le cadre des marchés de fournitures ou de prestations de services non nantissables.
- Avance sur situation : La banque avance aux clients une partie du montant d'une situation de travaux réalisés en faveur de l'Etat.
- Escompte commercial : Sauvent défini comme étant « un achat au comptant d'une créance à terme », l'escompte est avant tout une opération de crédit servant au financement du poste « client » d'une entreprise (mobilisation de créances).
- Avance sur marchandise : une entreprise peut demander une avance à sa banque sur des marchandises qu'elle détient en stock.

Ces marchandises serviront de garantie pour l'avance et seront affectées en gage soit dans les locaux de l'entreprise ou ce qui est plus sûr dans les locaux appartenant à un tiers (magasin général)

4.1.4. Crédit par signature

Cette forme de crédit même si elle n'entraîne pas une immobilisation de fonds, doit faire l'objet d'une étude aussi minutieuse que n'importe quel autre concours bancaire puisque cet engagement peut entraîner des décaissements importants, ils sont accordés sous forme :

- D'avals : l'aval est l'engagement par lequel un banquier (avalise) se porte garant du paiement par le débiteur d'un effet de commerce à sa date d'échéance.
- Les cautions : est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- L'acceptation : c'est l'engagement d'une à honorer le paiement d'un effet de commerce.

4.2. Crédits d'investissement

Destinés au financement du haut de factif du bilan.

Ce sont des crédits d'investissement qui entraînent pour la banque des décaissements de fonds, on distingue :

4.2.1. Les crédits à moyen terme

D'une durée de deux à sept ans, ils permettent le financement d'investissements légers tels que le crédit à moyen terme : ANSEJ, CNAC, ou à terme ordinaire.

4.2.2. Les crédits à long terme

Ici, la durée variant de sept à quinze ans, ils permettent de financer des immobilisations lourdes, notamment les constructions, on distingue :

- Prolib : professions libérales.
- Promed : Professions médicales.

4.3. Crédits aux particuliers

Destinés au financement des différents besoins des ménages.

Cette forme de crédit a été créée pour répondre aux besoins d'une tranche de la clientèle longtemps ignorée par la majorité des banques.

Nous distinguons :

- Le crédit immobilier ; Le crédit véhicule ;
- Les crédits à la consommation.

5. Produits spécifiques (services)

5.1. E-banking

Une offre de service qui propose de mettre en ligne le client avec le CPA. Le service Banque à distance est destiné aux particuliers, professionnels et entreprises. Le CPA est la deuxième banque publique qui se lance dans le "e-banking" en Algérie.

Ce service permettant à ses clients, personnes physiques et morales, de gérer leurs avoirs à distance, 7/7 jours et 24/24 heures, faire des virements, demande de chèquiers, les paiements de factures, consulter l'historique de leurs opérations sur un mois et de leurs soldes par le biais d'Internet, téléphone, SMS ou le fax.

5.2. EDI (Echange de Données informatisées)

Échange électronique des données par des connexions.

Système permettant d'échanger une information entre les différentes entités, basé sur des normes qui structurent les messages envoyés d'ordinateur à ordinateur, il traite les ordres de virement des clients

5.3. Carte interbancaire « CIB »

Le CPA a mis à la disposition de ses clients un système de paiement électronique disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, permettant de régler des achats et services sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), installés au niveau des commerçants acceptants, d'effectuer des retraits sur tous les distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétiques interbancaire CIB, on distingue : CIB Classic, CIB Gold

5.4. Carte internationale

La carte Visa est un moyen de retrait et de paiement électronique permettant d'effectuer des transactions en devises sur des Distributeurs automatiques de billets et Terminaux de paiement électronique (DAB et TPE) ainsi qu'Internet dans tous les pays du monde.

- Carte CPA/VISA Gold
- Carte visa Classic
- MasterCard

5.5. Centre d'appel

En 2007, Un centre d'appels (call center) a été mis par le CPA à la disposition de la clientèle qui veut s'informer sur les produits et les services de la banque.

6. Les différents produits émis pour la première fois par le CPA

Le crédit populaire d'Algérie présente à sa clientèle plusieurs produits, mais nous présenterons seulement trois de ces produits, puisqu'ils sont émis pour la première fois par le CPA.

6.1 La carte CPA/visa international :

Cette carte est destinée aux clients titulaires d'un compte devise ou tout mandataire désigné.

A achats de biens et services auprès des commerçants affiliés au réseau visa international.

Sur le territoire national, elle permet au titulaire de règlement de biens et services auprès des magasins sous douanes affiliés au réseau visa international, établis à l'intérieur du pays.

Cette carte est valable jusqu'au 31/12/ de l'année en cours, elle est renouvelable a simple demande de son titulaire et son coût est de 200 euros, le titulaire de cette carte et

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

pendant toute la durée de validité, trois mois après sa date d'expiration, obligé de maintenir un solde minimum de 10000 DA dans son compte en dinars et 100 euros dans son compte en devises.

6.2 La carte de retrait CPA/CASH

Cette carte permet de à son titulaire d'effectuer des opérations de retraits à une concurrence d'un plafond autorisé hebdomadairement par la banque.

Elle est destinée aux clients CPA titulaire de compte en dinars aux cadres et fonctionnaires du secteur public et privé, aux cors de la profession libéral et commerçants.

Elle permet d'effectuer des retraits en espèce auprès de l'ensemble des guichets automatiques du CPA, ainsi auprès de toutes les guichets de tous autres établissements adhérents au système inter bancaire, coute 300 DA son échéance est fixée au 31/12 de l'année en cours, elle est renouvelable sur simple demande de client.

Le titulaire de cette carte est tenu de maintenir dans son compte, la durée de validité de la carte un solde minimum de 3000 DA, cette carte est conçue pour avantages, le client lui facilitant les retraits en espèce, lui faire éviter les attentes aux guichets, elle lui permet aussi lors de déplacement de disposer de son argent à tout moment et enfin elle lui permet de retraits de 7/7 jours et 24/24 heures.

6.3 Le crédit immobilier

C'est une formule de financement de logements adaptés aux particuliers qui ont un contrat de vente ou de réservation sur plan d'un logement et de revenu régulier, ce crédit peut donc représenter 80% du prix de logement et attendre jusqu'à 3000000 Dale montant qui sera octroyé en fonction des fonctions des capacités de remboursement est de 15 ans⁷.

⁷ Document interne de CPA, agence 111 BOUIRA

Section 03 : Le management, l'organisation de la force de vente au sein de CPA, analyse et interprétation des résultats.

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

1. Le recrutement des vendeurs de CPA

Pour répondre aux besoins « un chargé d'études » l'organisme CPA exprime le besoin de recruter un agent qui possède les conditions pour occuper le poste vacant ce qu'il faut impérativement pouvoir.

Pour répondre au poste vacant l'agence CPA exprima son besoin de recrutement à l'ANEM (agence nationale de l'emploi)

1.1 L'offre de l'emploi de CPA à l'ANEM :

Le crédit populaire d'Algérie doit faire une annonce dans moins deux quotidiens nationaux, dont une copie destinée à l'Agence Nationale de l'Emploi de BOUIRA indiquant la désignation et les exigences du poste.

Dès que la dérogation fut accordée, la banque prend attache avec l'ALEM (agence locale des emplois) à l'aide d'une correspondance et lui soumet son offre pour lui envoyer trois candidats

1.2 L'orientation du candidat de l'ANEM vers CPA :

Une fois que la liste des candidatures achevée, le CPA fait le tri pour les dossiers reçus dans la fiche de candidature fait partie afin de parvenir à déterminer si les candidats ayant les critères du poste de travail.

Après avoir retenu les candidats le CPA donne son accord à l'ANEM pour les convoquer afin de subir l'entrevue au bien l'entretien de sélection.

L'ANEM oriente le candidat répond aux exigences soulignés par l'offre de l'emploi, il se présente au CPA située à l'ancienne gare de bouira pour le test écrit à l'entretien. Muni de

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

bulletin de présentation portant les coordonnées du candidat.

1.3 Présentation du candidat au service du personnel :

➤ Le candidat entretenu avec le responsable hiérarchique, l'entrevue c'est portée sur la présentation générale de candidat (ses ambition, qualifications, diplômes, attentes vis-à-vis le poste proposée...)

➤ L'entretien de sélection visa à évaluer le savoir être du candidat et à recueillir les informations permettant d'évaluer sa capacité.

➤ Une fois le teste d'entretien est achevé, le candidat retenu à la sélection va obligatoirement passer à la décision d'embauche.

➤ La banque envoie le dossier de candidat à la DRH à Alger pour vérification et la signature.

➤ Le dossier signé par la DRH le CPA rédige le procès-verbal (PV) d'installation

➤ Le candidat fut invité à se présenté dans une semaine muni de dossier de recrutement est :

-Une demande manuscrite ;

-Certificat de scolarité ;

-Diplôme ;

-Certificat du travail (s'il y a lieu) ;

-(02) Extrait d'acte de naissance ;

-(02) Fiches familiale (pour les mariés) ;

-(02) Fiches individuelles (pour les célibataires) ;

-Un casier judiciaire ;

-Justificatif vis-à-vis le service national ;

-(04) Photos d'identités récentes ;

-(01) Certificat de résidence ;

-(02) Chèques barrés.

2. La formation

Le vendeur doit avoir une connaissance parfaite des produits et services de CPA, donc elle forme ces vendeurs dès leurs recrutements pour les mettre à niveau et à jour et pour les renseigner sur les méthodes de travail.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Aussi le CPA envoie vendeurs en formations, dans le cas de lancement de nouveau produit, ce qui les aides à enrichir leurs connaissances afin de mieux cerner les besoins des clients et mieux les convaincre.

Le CPA envoie ces commerciaux en formations, et repartis un budget spécial pour assumer les déplacements, nourriture, transport, et hébergement dans les hôtels, les départs en formations sont structurés pour ne pas perturber le rendement de CPA.

3. La rémunération

Un vendeur est rémunéré selon la tâche qu'il accomplit mais aussi selon l'offre fourni et son rendement, c'est pour cela que les salaires différent d'un vendeur a un autre.

Le système de rémunération adopté par le CPA est constitué d'un salaire fixe auquel sont ajoutées des primes, les primes sont établies en fonction des résultats obtenus.

3.1 Le salaire fixe :

Tous les membres de l'équipes de la force de vente, ont un salaire fixe proportionnel au poste occupé et à la responsabilité de ce dernier, ce salaire ne peut pas être inférieur au salaire moyen garanti qui est de :

3.2 Les primes

Le CPA offre des primes à ces vendeurs pour chaque tâche faite, et ces primes peuvent être :

-Mensuelle :

Elle est calculé selon le rendement du vendeur, pour chaque opération faite le vendeur gagne entre

-Annuelle :

Elle est calculée selon les résultats de l'entreprise en fin de l'année.

4. L'animation, stimulation, et motivation de la force de vente au sein de CPA :

Un vendeur au sein d'une entreprise a besoin d'être animer et motiver pour accomplir

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

ses taches dans des meilleurs conditions, en constatant que le CPA s'intéresse aux biens de ses vendeurs, alors eux aussi ils feront de leur mieux pour la réalisation des objectifs recherchés.

Les techniques d'animation et de stimulation au sein de CPA se basent particulièrement sur la rémunération et aussi sur les primes

Exemple : les primes sur le nombre de nouveaux clients mensuels.

Dans le cadre de l'animation de sa force de vente, le CPA accorde une forte importance aux réunions qui ont pour but une remontée d'information et une écoute des vendeurs, ce qui permet une interaction entre les membres et cela dans l'objectif d'améliorer les résultats commerciaux et de créer un climat de travail favorable.

5. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de CPA :

Après avoir recruté et formé les vendeurs on procède au contrôle et à l'évaluation de leurs activités. L'objectif principal de l'entreprise est de vendre ses produits, le contrôle effectué est basé sur l'analyse des écarts entre les objectifs quantitatifs prévus et les résultats obtenus, et cela par le biais du tableau de bord qui fournit des informations sur :

- Le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires réalisés ;
- Les quantités vendues ;
- Les écarts (positifs ou négatifs) ;
- Les dépenses effectuées ;

En général la force de vente de CPA peut être contrôlée et évaluée en deux formes :

5.1 Le contrôle qualitatif :

Il porte sur les caractéristiques de communication et de négociations du vendeur avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son produit pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise...etc.)

5.2 Le contrôle quantitatif :

Il porte sur des résultats quantitatifs réalisés par le vendeur concernant le nombre de nouveaux clients acquis par mois, le chiffre d'affaire réel comparé avec le chiffre d'affaire prévisionnel...etc.).

Ces résultats sont comparés au travail avec les autres vendeurs ou aux résultats de l'exercice précédent en tenant compte de la conjoncture économique et des efforts de la concurrence

Pour cela le CPA a mis les méthodes suivantes pour faciliter le contrôle de sa force de vente :

L'accompagnement : L'entreprise utilise l'accompagnement comme un moyen de contrôle, le directeur commercial accompagne ses vendeurs sur le terrain pour évaluer leurs sens de la communication et de la négociation.

L'entretien annuel d'évaluation : Le directeur commercial de CPA organise chaque fin d'année une réunion dans le but d'évaluer et de contrôler le travail de ses vendeurs (par le contrôle des documents des vendeurs).

6. Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain :

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

6.1 La démarche méthodologique

Elle désigne : « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique »⁸

6.2 La méthode utilisée

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

6.3 La technique utilisée

Dans toutes les disciplines, les techniques représentent les procédés utilisés,

⁸ ANGERS.M, « *initiation pratique de la méthodologie des sciences humaines* », Ed Casbah, Alger, 1997, p.367

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

opérateur, rigoureux, bien défini et pouvant être appliqué pour réaliser un travail de recherche.

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

Durant notre enquête on a utilisé une seule technique pour recueillir des informations.

On a choisi l'entretien comme technique d'investigation.

L'entretien : « par l'entretien, le chercheur se présente comme un miroir pour l'acteur mais avec les effets variant très fortement en fonction du degré de directivité »⁹.

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

Notre guide d'entretien contient des questions destinées à l'équipe commerciale et à Mr le directeur de l'agence, ces dernières sont semi directives, et résument l'ensemble des plus importants éléments de notre thème de recherche.

6.4 La population d'étude

Dans le langage des sciences humaines, une population est « ensemble fini ou infini d'éléments définit à l'avance sur lequel porte les observations »¹⁰.

6.5 Définition de l'échantillon

C'est un sous ensemble extrait d'une population donnée nommé population mère ou de base, pour notre recherche on a choisi d'interviewer un échantillon de 5 animateurs et 1 responsable (le directeur) sur la gestion de la force de vente.

Nous avons choisi un échantillon non probabiliste puisque la population est existante est demeure 10 actuellement, nous avons procéder par la technique d'échantillonnage accidentelle.

⁹ SALVADOR.J, « méthode de recherche en sciences humaines », Ed PUF, Paris, 1999, p.249.

¹⁰ JANT.L, DEL BAYLE.R, « initiation méthode des sciences sociales », Ed l'harwadap, France, 2000, p.32.

7. L'analyse des entretiens

Elle comporte une partie pour les animateurs et pour le directeur de l'agence CPA.

7.1 L'analyse des entretiens des animateurs.

✓ le genre

Les animateurs qu'emploie le CPA est de sexe masculin et féminin interrogés au cours de notre enquête.

✓ La tranche d'âge

Sur les commerciaux interviewés, appartiennent à la tranche des (20-30-40).

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

➤ Comment étiez-vous recruté ?

A cette question 3 animateurs ont signalés qu'ils ont été recruté par l'envoi d'un CV, autres personnes, ont répondu différemment, puisque l'une d'entre eux à expliquer que c'est en répondant à une annonce de recrutement de CPA que son recrutement a eu lieu, et l'autre à dit qu'il a été recruté différemment mais n'a pas souhaité préciser la manière dont cela s'est déroulé.

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

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

➤ Sur quoi portait l'entretien de votre recrutement ?

Les entretenus ont tous répondu que l'entretien de recrutement portait sur le niveau d'étude, à savoir l'exigence d'avoir un diplôme en sciences commerciales ou ses équivalents dans le domaine (sciences économique, sciences de gestions...etc.); ainsi que sur l'expérience des postulants (carrière dans le domaine : années de travail et les sociétés où ils ont déjà travaillé). A part ces deux points évoqués par l'équipe commercial interviewés, les informations dont nous avons bénéficiées durant notre présence dans la banque, nous ont amenés à déterminer que le CPA cherche aussi en ces candidats d'autres points à savoir : la maîtrise de l'outil informatique, la maîtrise des langues (française surtout) mais aussi avoir le sens de communication et sa présentation.

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

Cette question à été posé aux commerciaux pour savoir

Quesque cela leurs évoque-t-elle ?

Et leur connaissance du domaine de leur travail ; leur réponse été affirmative pour la totalité, mais l'assimilation et l'interprétation de cette expression à été différente pour chacun.

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

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

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

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Promotion :

Par l'ensemble des informations et signaux de toutes natures transmises aux consommateurs ciblés.

Prix :

les animateurs ont le rôle d'amener à la connaissance des clients ,les prix appliqués par l'entreprise et ainsi les convaincre de sa justesse et son adaptabilité. Produits : la force de vente touche cet élément par la présentation de ses caractéristiques aux clients, par sa promotion et son transport sur les lieux de vente.

➤ **Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre présence dans la banque CPA?**

Si oui, quelles sont les différentes pratiques utilisées ?

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

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

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

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

professionnels et par des sorties en extérieur.

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

Si oui, **pourquoi ?**

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

- **Les techniques de motivations de CPA correspondent-elles à vos attentes ?**

Si non, **pourquoi ?**

Sept sur dix des interviewés ont affirmé que les techniques de motivation adoptées par le CPA correspondent à leurs attentes et cela s'explique par l'installation de la routine du travail, ainsi que leur satisfaction du système de rémunération que suit l'entreprise pour rémunérer et motiver ses derniers, mais cela n'empêche pas que ses travailleurs, espèrent que des améliorations avenir puissent avoir lieu, par des changements, qu'ils soient sur le système de rémunération adopté ou sur l'adoption de techniques de motivation tel que : les cadeaux, les récompenses honorifiques et par les concours organisés.....etc. qui sont à l'heure actuelle absents et non pratiqué par Le crédit populaire d'Algérie ; et cela les trois autres les confirmer, par leurs réponse par l'insatisfaction des techniques de motivations qu'utilise CPA pour ses animateurs et qui s'suggère l'idée de voyages comme moyen de motivation, qui lui correspondront, ainsi qu'à

ses collègues au sein de l'entreprise.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

➤ **Etes-vous satisfait des méthodes d'évaluations suivies par le Crédit Populaire d'Algérie?**

Si non, **pourquoi ?**

L'équipe commercial que nous avons interviewé, ont donné une réponse affirmatives de leur satisfaction des méthodes d'évaluations suivies par la banque CPA, et cela par l'analyse et le contrôle des documents, qui sont remplis périodiquement (relevé APL et rapports hebdomadaires).

Un autre contrôle des animateurs est effectué :

L'accompagnement, l'entretien annuel d'évaluation

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

Le CPA assigne à son équipe commerciale des objectifs à atteindre, et qui sont alignés pour tous, et cela est confirmé par les réponses des commerciaux interrogés.

Ces objectifs sont divisés en deux catégories :

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

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

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

- Assurer la bonne application de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Soigner l'image de la banque CPA à l'extérieur et prouver et améliorer sa notoriété.
- Assurer le rôle d'informateur intermédiaire entre la banque et son environnement externe.

Analyse de l'entretien de directeur

Il se présente :

➤ **Quel est le mode de management de Crédit populaire d'Algérie ?**

D'après le directeur de CPA, le mode de gestion de la force de vente est participatif. Le directeur de cette banque a opté pour ce style de management, en fonction de la structure de ses fonctions, dans notre cas la fonction commerciale et les individus qui la composent. Au-delà de la culture de la banque, de son éthique et de sa stratégie commerciale, c'est du manager que va dépendre le style de management adopté : ces qualités personnelles mais aussi sa maîtrise d'un ensemble de connaissances théoriques et d'outils propre à faciliter la relation de ses différentes missions, où la performance de la banque commerciale dépend de combinaison de ces facteurs.

➤ **Quel est le rôle de la force de vente dans la banque?**

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

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

Le directeur de la force de vente de CPA, nous a cité les critères de sélection de leurs animateurs, les points ou les critères de sélection qu'ils utilisent se présentent comme suit

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

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

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

La méthode suivie par la banque pour recruter ces animateurs :

- L'annonce dans la presse écrite ou sur le net que la banque cherche à recruter des animateurs et ils donnent toutes les informations concernant ces postes-là, c'est à dire :
- ils donnent une description brève du poste ;
- affichent les critères recherchés chez les candidats (profil, expérience, diplôme exigé...etc.). Puis après l'annonce du besoin de recrutement, les responsables font subir aux éléments intéressés et présenter pour avoir le poste, tout le cheminement du processus du recrutement déjà expliquer et détailler auparavant et par-dessus tout, l'exigence d'avoir une carte bleu c'est à dire déjà inscrit à l'ANEM.

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

Si oui, sur quoi porte-il ?

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

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

- Les données de l'activité des animateurs existent partiellement (quantitatives : chiffre d'affaires réalisé, quantités vendus, mais l'aspect qualitatif est inexistant).
- Evolution des ventes : études comparative des ventes permettent de définir les performances des vendeurs.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- La formation de toute la force de vente, y compris les animateurs au sein de CPA est gérée par le directeur de la force de vente, et selon lui, le CPA propose à ses vendeurs deux types de formations

Formation théorique : qui se fait en une semaine sur les points suivants : La présentation de la banque ;

La gamme de produit et services ;

Les outils de travail (utilisation des relevés bancaires, rapports hebdomadaires, fiches de nouveaux produits et services) ;

Les techniques de communication ; L'évaluation ;

Livre de formation théorique et pratique pour chaque animateur (appelé guide du superviseur).

Formation pratique : se fait en deux mois, accompagné par un ancien superviseur, les animateurs sont sur le terrain et effectuent par des tournées chez les clients de la banque pour :

- Voir comment sont utilisés les outils de travail d'un superviseur (animateur).
- Mettre en pratique les techniques de vente et de communication acquises.

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

La banque applique selon le directeur, un système de rémunération qui doit d'une part, contribuer à la réalisation des objectifs de la banque et à la satisfaction des animateurs d'autre part.

Selon lui, un bon système de rémunération doit être :

- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place ;
- Équitable par rapport au marché du travail et les qualifications des animateurs ;
- Stimulant ;

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

- Reconnaisant pour les efforts fournis par le vendeur,
- Utile à la réalisation des objectifs ;
- Doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de la banque et la demande des animateurs en matière de salaire ;
- Etre le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé ;
- Permettre de recruter et de conserver des animateurs de qualité.

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

➤ Quels sont les moyens utilisés par la banque ?

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

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

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

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

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

Tous ces moyens que la banque utilise pour assurer la motivation des animateurs ne sont pas sans contrepartie, selon le directeur interrogés mais, cela s'est fait dans le but de réaliser les objectifs de la banque à savoir :

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

➤ Évaluez-vous vos animateurs ?

Si oui, comment et dans quel objectif ?

Quelles sont les pratiques utilisées à cette fin ?

Bien évidemment que les animateurs de PCA sont évalués selon leur responsable, et cela se fait sur le terrain comme l'a formulé l'un des deux interrogés : « ...une bonne évaluation se fait sur le terrain... »

Et cela on utilisant des moyens de contrôle qui permettent de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé.

Selon le même responsable, il est indispensable que l'entreprise se dote d'outils de contrôle et de suivi de l'activité des animateurs pour apprécier dans quelle mesure ces derniers réalisent leurs missions. Le contrôle se fait dans la banque par des moyens déjà cités auparavant (analyse de ces documents) :

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Fiches d'évaluation mensuelle des distributeurs ;

- Rapports hebdomadaire,
- Relevés APL.

La banque peut évaluer ces animateurs par le contrôle quantitatif qui consiste en :

- La comparaison des ventes en quotas ;
- Rentabilité des ventes (ratio : bénéfice/vente) ;
- Fréquence des visites effectuées ;
- Chiffre d'affaires moyen par visite ;
- Nombre de nouveaux clients. Ou bien par un contrôle dit qualitatif qui se porte sur les connaissances de l'animateur (produit, services, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe et sa capacité à communiquer avec les clients et les satisfaire ; et cela se réalise par l'accompagnement sur le terrain du responsable des ventes et de ses animateurs.

➤ **Avez-vous atteint les objectifs commerciaux ? Si oui, pourquoi ?**

La réponse de directeur a été oui, pour cette question et ils affirment que le travail de leurs animateurs est très satisfaisant, car selon lui, les objectifs assignés à la force de vente sont atteints, comme par exemple :

- Cohérence du travail de l'équipe de vente ;
- L'amélioration continue de l'image de la banque et sa notoriété à l'extérieur ;
- La satisfaction et la fidélisation de la clientèle ;

8. Synthèse de l'analyse et interprétation des résultats des entretiens :

Après avoir analysé les informations recueillies, par le biais des entretiens des animateurs et le directeur, on a décidé de comparer leurs réponses respectives, à propos de la gestion de la force de vente de la banque CPA, agence 111 BOUIRA : à commencer par le processus de recrutement, qui a été décrit de façon similaire par les deux parties à savoir : les moyens utilisés, le déroulement des entretiens...etc. ainsi que les pratiques de formations et de rémunérations, qui sont toutes les deux adaptées à la politique de l'agence et aux besoins des animateurs, à l'exception de quelques éléments qui ont soulevé des insuffisances ; à ce niveau proposent des suggestions sur les plans qui sont : l'utilisation d'autres formes de rémunérations et la variation des moyens de formations.

Concernant les méthodes d'évaluations et de contrôle suivies par l'agence, on peut dire qu'elles étaient satisfaisantes et accommodantes aux yeux de tous les interviewés.

À part ses quelques points soulevés on est parvenu à déduire que le CPA pratique un mode de management participatif sur lequel sont choisis les critères de la force de vente à attirer et à travers lequel leur rôle est défini.

La bonne application de ce mode de management et de ses principes lui ont permis de jouir d'une force de vente jeune et dynamique, professionnelle et performante, sur laquelle s'appuie la banque et se fidélise la clientèle ; et un épanouissement du personnel de la force de vente qui se reflète sur l'image de la banque en générale.

8. Les Critiques

D'après les entretiens effectués, des critiques et des suggestions y présentent :

Même si l'analyse de la force de vente, et à travers elle la banque CPA nous démontre qu'elle est saine et ne comporte pas de carences :

✓ Communication :

Une bonne communication des commerciaux de CPA à travers leurs négociations avec la clientèle, particulièrement dans le cas de lancement d'un nouveau produit sur le marché ;

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

✓ **Maitrise de l'activité :**

Très bonne assimilation des techniques de vente et professionnalisme de toute l'équipe ;

✓ **Politique marketing :**

La CPA utilise une stratégie marketing adéquate à travers sa politique de prix au profit des clients, et l'adaptation des produits et services à la demande de la clientèle ;

✓ **Rémunération :**

Système de rémunération peut motivant et pauvre en matière de composantes (uniquement : fixe et variable) ;

✓ **Formation :**

Période de formation jugée très courte pour l'assimilation des notions et des pratiques de formation ;

✓ **Motivation et stimulation :**

Faible investissement en moyens de motivations spécifiquement pour la catégorie animateurs (**voyages**, argent, cadeaux, récompenses honorifiques).

✓ **Contrôle et évaluation :**

Absence d'autres méthodes de contrôle tel que : les tableaux de bord permettant de calculer les écarts entre les prévisions et les réalisations afin de remédier aux problèmes détecter de manière rapide et efficace.

Chapitre III : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie

Conclusion :

La structure, l'organisation et le management de CPA sont adaptés à son secteur d'activité et à son environnement cela dit, elle comporte de manque que nous avons citées ci-dessus, que ce soit au niveau de sa force de vente « sujet de notre étude » ou dans d'autres fonctions.

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

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

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Aujourd'hui, les institutions financières ont compris que pour favoriser la vente de leurs produits et services, elles doivent avoir un bon management de son force de vente.

Pour que cette dernière soit à la hauteur, elle doit avoir un bon potentiel humain, les animateurs de vente doivent être bien formés, rémunérés, motivés, et évalués.

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

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

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente au crédit populaire d'Algérie qui est une banque de grande envergure dotée d'un savoir-faire et de techniques nouvelles ainsi qu'une évolution constante des produits et services.

À l'aide des analyses effectuées pour les données collectées à travers l'entretien directif, nous pouvons dire que le rôle de la force de vente dans une banque est primordial, vital et indispensable dans la relation client, ainsi que la remontée d'information récoltées sur le terrain aux responsables hiérarchiques.

Après avoir effectué notre stage au sein de crédit populaire d'Algérie, nous avons constaté que la concurrence est devenue actuellement intense dans le secteur bancaire, ce qui a donné naissance à un intéressement pour la force de vente et sa gestion.

En effet, au sein de crédit populaire d'Algérie, la gestion de la force de vente s'appuie sur un recrutement sélectif d'une équipe de vente dynamique, formée aux différentes techniques de vente et de communication, tout cela dans un cadre de gestion animé par une

Conclusion générale

équipe commerciale.

L'objectif de ces derniers n'est pas limité à l'organisation et la gestion de l'équipe de vente, mais ils veillent aussi à son amélioration progressive tout en programmant des réunions et des entretiens avec les animateurs.

Notre travail a eu pour objectif principal d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ, en traitant la gestion de la force de vente de crédit populaire d'Algérie. Les résultats de notre étude nous permettent de conclure que :

➤ Les objectifs de CPA sont négociés entre elle et sa force de vente, et grâce à cette dernière le CPA évolue considérablement, ce qui nous conduit à dire que les objectifs commerciaux de la banque sont conditionnés par la mise en place d'une force de vente efficace, ce qui nous mène à confirmer la première hypothèse de notre étude.

➤ Par rapport aux résultats de notre recherche, nous pouvons dire que la force de vente de CPA est efficace. Cette efficacité dépend de ce potentiel humain ; les animateurs de vente sont bien formés, motivés, rémunérés, et évalués périodiquement. Ainsi, nous pouvons dire que la gestion de la force de vente est organisée d'une manière efficace dans l'entreprise ce que nous mène à confirmer aussi la deuxième hypothèse.

Cependant, il n'en demeure pas moins que certaines faiblesses sont à dénoter, telles que :

➤ La non utilisation d'aucune méthode de calcul pour définir la taille de la force de vente, cette situation peut causer à l'entreprise un manque d'animateurs qui entraîne une surcharge de travail; ou un surplus qui entraîne des coûts supplémentaires. L'irrégularité de la formation;

➤ Manque de techniques d'animation et de stimulation au sein de CPA,

➤ Manque de tableau de bord pour le contrôle.

De ce fait, nous recommandons à la banque certaines solutions :

Il serait profitable pour le CPA accorder des formations plus régulières pour tous ses animateurs dans le but de mettre à jour leurs connaissances ;

Récompenser l'efficacité des membres de la force de vente avec des cadeaux et organiser des concours de vente.

Conclusion générale

Faire recours à la délégation pour créer un climat de confiance ; Adopter un tableau de bord, afin d'assurer un contrôle en temps réel.

Il est favorable de signaler que nous avons rencontré des problèmes et contraintes lors de la réalisation de ce travail, dont les difficultés d'accès à toutes les informations pour approfondir notre recherche, la durée de stage insuffisante pour effectuer plusieurs entretiens, et approfondir plus l'analyse.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. ALIS, Chevalier., BAYAD, Peretti.,BLONDI, Fabi., et al. « *Gestion des ressources humaines* ». 2eme édition. 2007
2. A.MACUIN, « *vendre, stratégies, hommes, négociations* », édition publi-union, paris 1998.
3. Annie MUNOS, Denis LAPERT, Jochen WIRTZ, « *marketing des services* », 6^{ème} édition,
4. BARTH,Isabelle, « *Le management commercial* »,2^{ème} edition, DUNOD PARIS, 2017 .
5. BENROUANE, Sid ahmed. « *Le Management des ressources humaines :Etudes des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines* ».2eme édition.2012
6. BRASSIER, Pascal., DAYAN,Armand., ZEYL, Alfred. « *Management de la force de vente* ». Edition PARIS : 2011
7. Carine PETIT Sophie GALILE, « *LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE* », DUNOD, PARIS, 2005
8. CHARON, Guy., HERMEL, Laurent « *.la nouvelle donne des forces de vente* ». Paris : Economica , 2002
9. CHEROUZ.Y, « *le marketing étude et stratégie* », Ed Ellipses, 2003
10. CLAIR,J., PIIHER, S., « *LE MARKETING* ».DUNOD .PARIS
11. DAHAK, Abdenour KARA, Rabah « *Le mémoire de master* »édition El amel,TiZI OUZOU, 2005
12. DAYAN, Armand. ZEYL, Alfred, « *FORCE DE VENTE direction-organisation-gestion* », 2^{ème} EDITION PARIS
13. DEMEUR (Claude), Aide-mémoire « *Marketing* », édition Dunod, 6^{ème} édition, 2008, Paris
14. Eiglier Pierre, Langeard Eric, « *Servuction, le marketing des services* », 7^{ème} tirage, Ediscience International, Paris,
15. Jean Claude Boisdevésy « *Le marketing relationnel*, » éd. D'organisation, paris, 1996
16. J.LENDREVIE et LINDON, Mercator « *théories et nouvelles pratiques du marketing* », Ed Dunod, Paris, 2009,

Bibliographie

17. HAMON., Carole., LEZIN.,Pascal.,TOLLEC, Alain. « *Management de l'équipe commerciale* ». DUNOD, Paris, 2004
18. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « *gestion et management de la force de vente* », 2ieme Ed Dunod, 2000, Paris,
19. HOVER,Nthalie, « *Le petit management* », DUNOD, Paris, 2016
20. KELLER., Kevin, KOTLER., Philip., MANCEAU, Delphine, “*Marketing management*”,14eme edition, PARIS, 2012
21. KOTTLER.P, les autres, « *marketing management* », 12ieme Ed Pearson Education, Paris, 2006
22. KELLER., KOTLER., MANCEAU et al ., « *marketing management* », 15ème édition
23. LENDREVIE. J, et al, « *Mercator* », Edition Dalloz, 7ème Edition, Paris, 2003
24. LEROUX, Erik. « *Management des forces de vente : De l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* ». Edition Magnard-Vuibert, 2014
25. LUC Bernet Rolland. « *Principes des techniques bancaires* » 25ème édition , DUNOD, 2008
26. M.BIALES, « *Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporaines, éducation Fouche* », PARIS 1999
27. Mc BELAID “*MARKETING CONCPPTS CLES*”,DUNOD.PARIS.2000
28. Michel BADOCC, « *réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Revue banque Edition, 2014
29. Michel BADOCC, « *Marketing Management pour les sociétés financières* ». Edition d'organisation, PARIS, 1997
30. RICHARD GUY, MATHIEU Anne, YVES lachance, « *gestion de l'équipe de vente , analyse, planification, et stratégie* »CHENELIER2008
31. SOULEZ, Sébastien. « *L'essentiel du marketing.Mercués* » 2016
32. VANDERCAMMEN(M) et JOSPIN-PERN(N). « *La distribution* », 2ème édition. Paris 2005
33. VIOT (Catherine), « *L'essentiel sur le Marketing* », paris édition Betri 2005

Bibliographie

Les mémoires et thèses :

1. ABOUADOU Lamia, BOUAROUR Karima. *Le marketing bancaire cas : Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de Tezi ouzo* : Université Mouloud MAAMERI de Tezi Ouzou FSEGC, 2009
2. ACHILI, Noura. AHMED ALI, Nesserine. « *Le management de la force de vente* », cas SPA laiterie Draa Ben Khedda Tezi-Ouzou, Mémoire de master en Sciences De *Gestion* , *Management Stratégique des Entreprises*, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tezi-Ouzou, FSEGC , 2015-2016
3. BOUMRAH, Abdelkrim. BOUMRAH, Idir. CHEMLAL, Amar, « *Le management de la force de vente au sein de l'entreprise : cas de Racinauto de Tezi-ouzo* ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'une licence en Science de Gestion : Université Mouloud MAAMERI de Tezi-Ouzou, FSEGC, 2011 ,p AIACHE, Souhila., YAICI, Melha. *Le management de la force de vente : cas Tchil-lait/CANDIA de la wilaya de bejaia* , Université Abderahmane MIRA de Bejaia, FSEGC , 2012/2013, p.62,63,64. <http://www.uamb.dz/IMG/pdf/AIACHE> (consulté le 08/07/2019)
4. MAHOUI Chahinez, MOKHTARI Djamel Eddine,MEKHEZEM Nacer, « *L'impact de la qualité d'un service sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle Cas pratique Aigle Azur Algérie* », à Bejaia, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.2015/2016

Les rapports :

1. DIPLOME D'ETUDE SUPERIEURES DE BANQUE (DES Banque-2^{ème} année),
« *marketing bancaire& techniques de ventes* »
2. DIPLOME D'ETUDE SUPERIEURES DE BANQUE (DES Banque-2^{ème} année),
« *management opérationnel* »

Les sites internet :

1. www.agentielle.com consulté le 07/07/2019.
2. www.strategie-aims.com consulté le 09/07/2018
3. [www .CPAbanque.com](http://www.CPAbanque.com) consulté le 07/08/12/2019
4. <http://www.tsaalgerie.com> consulté le 20/08/2019.
5. www.asjp.cerist.dz consulté le 12/07/2018.
6. <https://www.memoireonline.com> consulté le 01/09/2019
7. Michel Audiard, « Définir les rôles et les statuts de la F.D.V. » [www.pearson. fr](http://www.pearson.fr) consulté le 25/07/2019

*Liste des acronymes et
abréviations, tableaux et
figures*

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS :

<i>Abréviations</i>	<i>Significations</i>
ANEM	Agence nationale de l'emploi
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
BAD	La banque Algérienne de développement
BADR	La banque de l'agriculture et du développement rural
BAMIC	Banque mixte de l'investissement et du commerce
BCA	La banque centrale d'Algérie
BDL	Banque de développement local
BEA	Banque extérieur d'Algérie
BFR	Besoin en fond de roulement
BNA	Banque nationale d'Algérie
BTPH	Bâtiment des travaux publics et de l'Hydraulique
SAV	Service après-vente
CRM	Customer relation ship management
DRH	Direction des ressources humaines
USA	United states of American
GRH	Gestion de ressources humaines
CPA	Crédits populaire d'Algérie
CIB	Carte interbancaire
CNAC	Caisse nationale d'assurance-chômage
CNEP	Caisse nationale d'épargne
CV	Curriculum Vitae
DAB	Distributeurs automatiques de billets
EDI	Echange de Données informatisées
EPE	Entreprise publique économique
FR	Fond de roulement
SMIG	salaire minimum interprofessionnel garanti
SPA	Société par action
TPE	Terminaux de paiement électronique
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
PME	Petite et moyen entreprise
PMI	Petite et moyen institutions
PV	procès-verbal

LISTE DES FIGURES :

Figure	Titre	Page
Figure N°01	Le modèle de servuction	18
Figure N°02	de la stratégie de l'entreprise à la stratégie marketing de l'activité	26
Figure N°03	La structure géographique	32
Figure N°04	La structure par produit	33
Figure N°05	La structure par marché / client	34
Figure N°06	Les formes et les statuts de la F.D.V	37
Figure N°07	les aptitudes qui font le vendeur	45
Figure N°08	La logique de recrutement	46
Figure N°09	La structure du système bancaire Algérien	66
FigureN°10	La structure du système bancaire Algérien	78

LISTE DES TABLEAUX:

Tableau N°	Page	Titre	pages
Tableau N°01		les avantages et les inconvénients de différents statuts pour l'entreprise	38
Tableau N°02		les formations de base destinées aux commerciaux	40
Tableau N°3		la taille de la force de vente d'un secteur	51
Tableau N°04		les formations spécifiques destinées aux commerciaux	52
Tableau N°05		les avantages et les inconvénients du système fixe	55
Tableau N°06		les avantages et les inconvénients de la commission	56
Tableau N°07		le taux de la réalisation de l'objectif et le pourcentage de la prime attribué	58
Tableau N°08		les avantages et les inconvénients de la prime	58

Annexes

Le CPA a marqué sa présence dans différentes manifestations à caractère scientifique et culturel, conformément à sa vocation de sponsor institutionnel.

Participation aux Foires et Salons Spécialisés :

- Le Salon de la production nationale "SERSOU 2019", du 10 au 13 septembre 2019 à Tiaret.
- Le salon "BATI-EST EXPO", du 25 au 29 septembre 2019, au Palais de la culture "Malek Haddad" de Constantine.
- La 9^{èmes} édition du Salon International du tourisme, des voyages et de l'équipement hôtelier (SIAHA), du 22 au 25 février 2018 au Centre des Conventions le Méridien à Oran.
- le 22^{ème} Salon International de l'Artisanat Traditionnel (SIAT), du 13 au 19 mars 2018 au Palais des Expositions d'Alger, Pins Maritimes (SAFEX).
- le 7^{ème} Salon National de l'Emploi (Salem 2018), du 21 au 27 mars 2018 au Palais des Expositions d'Alger, pins maritime (SAFEX).
- Le Symposium International « la place financière algérienne en mouvement », du 03 au 06 avril 2018 au Palais des Expositions d'Alger, Pins Maritimes (SAFEX).
- La 21^{ème} édition du Salon International du Bâtiment, des Matériaux de Construction et des Travaux Publics (BATIMATEC), du 22 au 26 avril 2018 au Palais des Expositions d'Alger, Pins Maritimes (SAFEX).
- La 51^{ème} édition de la Foire Internationale d'Alger, du 08 au 13 mai 2018 au Palais des Expositions d'Alger, Pins Maritimes (SAFEX).
- La 13^{ème} édition du carrefour de l'emploi du 29 au 31 janvier 2019 au Palais des Expositions (SAFEX).
- Le Salon BATIWEST de Tlemcen qui se déroulé du 05 au 10 mars 2019 au Palais des Expositions de Tlemcen.
- Le Salon North Africa Petroleum Exhibition & Conférence ,8^{ème} Edition du NAPEC, du 10 au 13 mars 2019 à Oran.
- La 22^{eme} édition du Salon international du bâtiment et des matériaux de construction et des travaux public du 24 au 28 mars 2019 au Palais des expositions, pins maritimes-SAFEX, Alger.
- Le 28^{ème} Salon International du Digital, de la Communication et de la Mobilité (SICOM), du 04 au 08 avril 2019 au Palais des expositions d'Alger.
- La 52^{ème} édition de la Foire Internationale d'Alger qui se déroulera du 18 au 23 juin 2019 au Palais des expositions, Pins Maritimes-SAFEX, Alger.

Secteur de l'éducation :

- Le Colloque International sur l'économie, organisé par l'Institut d'Economie Douanière et Fiscale, le 15 janvier 2018 à Koléa.

ANNEXE 01

- La première édition de la Conférence Internationale du Centre Universitaire Morsli Abdellah, les 17 et 18 avril 2018 à Tipaza.
- Le 2^{ème} colloque international scientifique sur le traitement naturel intensif pour enfants atteints d'infirmi té motrice cérébrale (IMC), organisé par le Magazine Vouloir du 26 au 27 avril 2019 à Oued Souf.
- La journée d'étude sur les technologies de la Finance (FINTECH), organisée par l'Association Algérienne de Transfert de Technologies « A2T2 » le 16/06/2019   l'Institut Supérieur de Gestion de Planification (ISGP).

Art et culture :

- Sponsoring de la série télévisuelle sur la vie et l'oeuvre du chanteur chaabi El Hadj El Anka: "El Ankaouia", diffusée en novembre 2019.
- Sponsoring de la 9^{ me} édition du Festival International du Théâtre de Bejaia, le 29 octobre 2018.
- Sponsoring du Festival culturel International de danse contemporaine, du 29 avril au 20 mai 2018, à l'Opéra d'Alger « Boualem Bessa h».
- Commémoration du 40^{ème} anniversaire de la disparition du maître de la chanson et de la musique andalouse, Cheikh Abdelkrim Dali, le 21 février 2018 à l'Opéra d'Alger « Boualem Bessa h».

Autres :

- Les 7^{ mes} édition des Assises du Commissariat aux Comptes, les 06 et 07 mai 2018 à Constantine.
- Le 62^{ème} anniversaire de la fondation de l'UGTA, le 24 février 2018 à Oran.

Mecenat :

- Soutien de l'association sportive des Handicapés FARIK CHARAF BOUFARIK.
- Soutien de l'association sportive des Handicapés moteurs Club Amateur EL IRADA de Meftah.
- L'APC DE DRARIA / prise en charge des personnes démunis.
- Association TAKWA pour les handicapés / durant le mois de Ramadan / achat de divers articles vestimentaires.
- L'Association el Amel / aide en faveur des enfants nécessiteux (orphelins, enfants diabétiques, asthmatiques, avec des déficiences mentaux)- durant le mois de Ramadan.
- La 9^{ me} Edition de l'action « nuit de destin nuit d'espoir », organisé par l'Association el Wissal ,durant la dernière semaine du mois sacré de Ramadan,   Alger et Laghouat.

E-Banking



Il vous permet de consulter vos comptes à distance :

Par Internet :

- La prestation Internet est disponible 7j/7et 24h/24.
- Elle vous permet la consultation en ligne de vos comptes et téléchargement des mouvements au débit et crédit.

Par téléphone :

Ce service permet de consulter le solde et les mouvements du compte via le téléphone. Pour écouter les messages préconfigurés du serveur vocal du CPA un numéro spécial est à la disposition de l'abonné, il suffit de former le **021.65.52.39**.

Par SMS :

Ce service permet aux abonnés de recevoir périodiquement, par SMS, le solde de leurs comptes ainsi que des informations sur les transactions effectuées.

Par Fax :

Le service fax consiste à informer les abonnés de leurs mouvements bancaires de la semaine. L'abonné reçoit par fax son relevé de compte hebdomadaire de toutes les transactions effectuées.

Comment Bénéficier du service banque à distance (e-Banking)?

Il vous suffit de souscrire un contrat d'abonnement aux présentations Banque à distance auprès de votre agence domiciliaire.

Durée de l'abonnement:

L'abonnement est souscrit pour une durée d'une année et prend effet à l'adhésion.

Toutefois, si l'abonné souhaite résilier son abonnement avant échéance, il doit le notifier par écrit à la Banque.

LIVRETS ÉPARGNE | 
Le CPA vous aide à réaliser vos projets

Livret Épargne Logement



القروض الشعبية الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie





**Crédit
Promotion
Immobilière**

Notre expertise
au service des Professionnels
du Bâtiment

The advertisement features a background image of two construction workers wearing yellow hard hats and blue work clothes, standing on a construction site with cranes and building structures under a clear blue sky.



BANQUE assurance
Assurance personnes

Vie / Voyage / Crédit
Le CPA, la banque qui Assure et rassure !

The advertisement features a background image of a smiling man holding a young child, both looking upwards against a bright, hazy sky.



Le CPA
est fier d'accompagner
les Artisans d'Algérie

The advertisement features a background image of a woman in traditional Algerian attire holding a small vase, with two ornate, white, spherical hanging lamps visible on the right side.

BANQUE assurance
Assurance dommages

- > Multirisques habitation
- > Catastrophes naturelles

Le CPA, la banque qui assure et rassure !

The advertisement features a background image of a man in a dark suit standing on a staircase, looking out a window. The text is overlaid on the left side of the image.

Mobile CPA
La banque par le mobile

Ensemble et partout nous touchons des solutions

The advertisement features a background image of two men using mobile phones. One man is in the foreground, looking at his phone, while another is visible in the background. The text is overlaid on the right side of the image.

 القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

The advertisement features a background image of a hand placing a coin on top of a stack of coins. The text and logo are positioned in the upper left corner.



Crédit Immobilier LPP

Un Financement Pouvant Atteindre
45% de Remboursement sur votre Revenu,
et Jusqu'à l'âge de **75 Ans**

Frais de Dossier 6000 DA

OFFRES
EXCLUSIVES



Un moyen idéal
pour régler vos dépenses
professionnelles

البنك الشعبي الجزائري
Corpor@te
0000 1234



القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

Annexe 07

- Le genre
- La tranche d'âge
- Comment étiez-vous recruté ?
- Sur quoi portait l'entretien de votre recrutement ?
- Connaissez-vous le sens de « la force de vente » ?
 Quesque cela leurs évoque-t-elle ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre présence dans la banque CPA?

Si oui, quelles sont les différentes pratiques utilisées ?

- Votre rémunération est-elle adéquate à vos efforts fournis et à vos compétences?
 Si oui, pourquoi ?
- Les techniques de motivations de CPA correspondent-elles à vos attentes ?
 Si non, pourquoi ?
- Etes-vous satisfait des méthodes d'évaluations suivies par le Crédit Populaire d'Algérie?
 Si non, pourquoi ?
- Quels sont les objectifs qui vous sont assigné ?
- Quel est le mode de management de Crédit populaire d'Algérie ?
- Quel est le rôle de la force de vente dans la banque?
- Quels sont les critères de sélection de vos animateurs ?
- Quelle est la démarche suivie par votre organisme pour effectuer le recrutement ?
- Avez- vous un plan de formation spécifique aux animateurs ?

Si oui, sur quoi porte-il ?

- Quel système de rémunération appliquez-vous à vos animateurs ?
- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise ?
- Quel est l'intérêt de cette motivation pour l'entreprise ?
- Évaluez-vous vos animateurs ?

Si oui, comment et dans quel objectif ?

- Quelles sont les pratiques utilisées à cette fin ?
- Avez-vous atteint les objectifs commerciaux ?

Si oui, pourquoi ?

Tables des matières

Table des matières

Introduction générale	A-B
Chapitre 01 : Généralité sur le marketing et la force de vente	11
Introduction	12
Section 01 : Concepts de base sur le marketing	13
1. Histoire de marketing.	13
2. Définition du marketing	13
2.1. Notion de service	13
2.2. Le marketing des services	15
2.3. Les spécificités des services	15
2.4. La servuction	17
3. La démarche marketing	19
3.1. La démarche analytique	19
3.2. La démarche stratégique	20
3.3. La démarche opérationnelle	20
4. Le marketing mix des services	21
4.1 . Le service	21
4.2 Le temps Le lieu	22
4.3 La promotion et la formation	22
4.4 Le prix et les autres couts de services	22
4.5 L'environnement physique	22
4.6 Le processus	23
4.7 Les acteurs	23
Section 2 : Généralité sur la force de vente	24
1. Définition de la vente	24
2. La vente en équipe	24
2.1. La composition de la vente en équipe	24
3. La place de la vente dans la stratégie de l'entreprise	25
4. Définition de la force de vente	27
5. La composition de la force de vente	28
5.1. . Le chef de vente	29
5.2. Directeur des ventes	29
5.3. Directeur commercial	30
6. Rôle de la force de vente	30
Section 3. Structure, types, statu et taille de la force de vente	31
1. Structure de la force de vente	31
1.2. a structure par produit	32
1.3. La structure par marché / client	33
1.4. La structure mixte	34

2. Types de force de vente	34
2.1. Force de vente propre ou déléguée	34
2.2 Force de vente itinérante ou sédentaire	35
3. Statut de la force de vente	35
3.1 Le voyageur-représentant-placier(VRP)	35
3.2 L'agent commercial	36
3.3 Les vendeurs non statutaires (VNS salarié de droit commun)	37
3.4 La force de vente supplétive	37
4. La taille de la force	39
Conclusion	41
Chapitre 02 : La gestion de la force de vente	42
Introduction	43
Section1 : Le Recrutement, la Formation et Animation de la force de vente	44
1. Le recrutement de la force de vente	44
1.1 les sources des candidats	45
1.1.1 les sources internes.....	45
1.1.2 Les sources externes	45
1.2 la logique de recrutement	46
1.3. Les étapes de la sélection	47
1.3.1 La présélection	47
1.3.1.1. L'analyse de curriculum vitae	47
1.3.2 La sélection	47
1.3.2.1 Les questionnaires	47
1.3.2.2. Les tests	47
1.3.2.3 L'entretien séquentiel à deux	47
1.3.2.4. L'entretien collectif	47
1.3.2.5. Les études de cas	47
1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs	47
1.4.1 L'accueil	48
1.4.2 La période d'essai	48
1.4.3 Les stratégies d'entreprise et les profils des vendeurs	48
2. La formation de la force de vente	49
2.1. L'évaluation des besoins de formation	49
2.1.1. La politique commerciale de l'entreprise	50
2.1.2. L'analyse des résultats de la force de vente	50
2.1.3. L'Audit des besoins	50
2.1.4. Le bilan de compétences	50
2.2. La mise en place de la formation	51
2.2.1 Les formations commerciales basiques.....	51
2.2.2 Les formations spécifiques au terrain	51

2.2.3. L'e-Learning	52
3. Animation de la force de vente	53
3.1. Fixation des objectifs	53
Section 2 : la rémunération, la motivation et la stimulation de la force de vente	54
1 La rémunération de la force de vente	54
1.1 Les objectifs d'un système de rémunération	54
1.1.1 Les qualités d'un bon système de rémunération	54
1.1.1.1. L'adéquation des intérêts de l'entreprise et du commercial	55
1.1.2. Les composants d'un système de rémunération	55
2. La motivation de la force de vente	60
3. La stimulation de la force de vente	60
Section 3 : Contrôle, Evaluation, et Objectifs de la force de vente	62
1. Contrôle de la force de vente	62
1.1 Les avantages de contrôle	62
1.2 Les erreurs à éviter	62
1.2.1 Les entretiens de suivi et de contrôle	62
1.2.2 Les indicateurs de mesures/performance	63
1.2.3 les caractéristiques d'un bon indicateur	63
1.2.4 Quelques exemples d'indicateurs	63
2. L'évaluation de la force de vente	65
2.1 Les différents types d'évaluations	65
2.1.1 Evaluation quantitative	65
2.1.2 Evaluation qualitative	66
2.2. Les notions de comportement, de rendement et d'efficacité	66
2.3 Ratios d'évaluation des vendeurs	67
2.3.1 L'importance de l'évaluation	68
3. Les objectifs de la force de vente	69
3.1 La classification des objectifs	69
3.2. La détermination des objectifs	70
3.2.1 Les caractéristiques d'un objectif satisfaisant	70
3.2.2. Les différentes catégories d'objectifs	70
3.2.3. La mise en place des objectifs	72
Conclusion	73
Chapitre 03 : La gestion de la force de vente au niveau de Crédit Populaire d'Algérie	74
Introduction	75
Section 1 : Généralité sur le marketing bancaire, présentation de l'organisme d'accueil de CPA	76
1.1. La banque en générale	76
1.2 Définition de la banque	76

1.3 La structure des banques en Algérie et leurs classifications	76
1.3.1. Les banques commerciales publiques (banque primaires)	76
1.3.2 Les banques publiques à statut légal spécial	77
1.3.3 Les banque à statu mixte	77
2 Le marketing bancaire	78
2.2 Les caractéristiques du marketing bancaire.....	79
3. Présentation de l'organisme d'accueil de CPA	79
3.1. Les missions et opérations du CPA	80
3.2. Le rôle du CPA	80
3.2.1 Financement et développement de l'économie nationale	81
3.2.2. La modernisation	81
3.2.3. Le contrôle	81
3.3 L'activité de la banque	82
3.4 Les stratégies de la banque CPA	83
3.4.1. Au plan économique	83
3.4.2. Au plan commercial	83
3.4.3 Au plan Organisationnel	83
3.4.4. Positionnement	84
3.4.5 Au plan sociétal	84
3.4.6. Au plan relationnel	84
3.4.7 Au plan communication	85
3.5 Objectifs du CPA	85
Section 2. Organigramme et structure de l'agence CPA.	86
1. L'organigramme de CPA Agence : BOUIRA 111	86
2. Les structures de la banque	87
3. Les ressources du CPA	89
3.1. Comptes à vue Salariés	89
3.2. Comptes de devise	90
4. Emplois	90
4.1 Crédit d'exploitation	90
4.1.1. Crédit sur comptes	90
4.1.2. . Crédit de campagne	90
4.1.3. Avances bancaires	91
4.1.4. Crédit par signature	91
4.2. Crédits d'investissement	92
4.2.1. Les crédits à moyen terme	92
4.2.1. Les crédits à long terme	92
4.3. Crédits aux particuliers	92
5. Produits spécifiques (services)	93
5.1. E-banking	93
5.2. EDI (Echange de Données informatisées)	93
5.3. Carte interbancaire « CIB»	93
5.4. Carte internationale	94

5.5.. Centre d'appel	94
6. Les différents produits émis pour la première fois par le CPA	94
6.1 La carte CPA/visa international	94
6.2. La carte de retrait CPA/CASH	95
6.3 Le crédit immobilier	95
Section 03 : Le management, l'organisation de la force de vente au sein de CPA, analyse et interprétation des résultats	96
1. Le recrutement des vendeurs de CPA	96
1.1 . L'offre de l'emploi de CPA à l'ANEM	96
1.2 L'orientation du candidat de l'ANEM vers CPA	96
1.3 Présentation du candidat au service du personnel	97
2. La formation	97
3. La rémunération	98
3.1. Le salaire fixe	98
3.2 Les primes	98
4. L'animation, stimulation, et motivation de la force de vente au sein de CPA	98
5. Le contrôle et l'évaluation de la force de vente de CPA	99
5.1 Le contrôle qualitatif	99
5.2 Le contrôle quantitatif	100
6. Les méthodes et techniques utilisées sur le terrain	100
6.1La démarche méthodologique	100
6.2La méthode utilisée	100
6.3La technique utilisée	100
6.4La population d'étude	101
6.5. Définition de l'échantillon	101
7. L'analyse des entretiens	102
7.1 L'analyse des entretiens des animateurs	102
8. Synthèse de l'analyse et interprétation des résultats des entretiens	113
9. les Critiques.....	113
Conclusion	115
Conclusion Générale	116
Bibliographie	120
Liste des acronymes et abréviations, tableaux et figures	125
Liste des acronymes et abréviations	126
Liste des figures	127
Liste des tableaux	128
Annexes	129
Table des matières	138

Résumé :

La force de vente, une fonction banalisée, et un métier sous-estimé au sein de la société, aujourd'hui est devenu d'actualité car le développement de ses méthodes et techniques utilisées sont liées directement au développement des éléments très importants à présent, à savoir, le développement des technologies de l'information et des communications, la mondialisation et l'ouverture des frontières économiques.

A cet effet, nous avons choisi de contribuer à l'approfondissement des recherches déjà effectuées dans le domaine, en concentrant cette dernière sur un élément qui est censé faire pencher la balance à l'égard de la performance de l'équipe de vente, qui fera d'elle un facteur de différenciation pour les entreprises à savoir, « son management ».

Donc, maîtriser l'organisation et la gestion de la force de vente garantira-t-il sa performance ? Et ainsi constituer un facteur clés de succès pour les entreprises.

Cela appelle à connaître les différentes étapes de ce processus de gestion et les maîtriser en parallèle : recrutement, formation, rémunération, stimulation, motivation, contrôle et évaluation.

Summary:

The sales force, an unmarked function, and an underestimated profession within the company, today became of topicality because the development of its methods and techniques used are directly related to the development of the very important elements at present, namely, the development of information and communication technologies, globalization and the opening of economic borders.

To this end, we have chosen to contribute to the deepening of the research already carried out in the field, concentrating the latter on an element which is supposed to tip the balance with regard to the performance of the sales team, which will make it a differentiator for companies to know, "his management".

So, mastering the organization and management of the sales force will guarantee its performance? And so be a key success factor for companies.

This requires knowing the different stages of this management process and mastering them in parallel: recruitment, training, remuneration, stimulation, motivation, control and evaluation.