



**UNIVERSITE MOULOD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**

**ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES commerciales**

**MASTER commercialisation des services**

**THEME :**

L'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises

Cas : Electro Industrie

**Présenté par :**

- M<sup>elle</sup> ABDELLI Fariza
- M<sup>elle</sup> SI HAMDI Roza

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

Sadaoui Farid	M.C.B UMMTO	Président/ Examineur
Khenniche Youcef	M.C.B UMMTO	Rapporteur
Boubakeur Mustapha	M.C.B UMMTO	Examineur

Année universitaire 2014-2015

# Remerciements

*Nous tenons à remercier tout d'abord le bon dieu de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail.*

*Nos plus profonds remerciements sont adressés à nos très chers parents, qui nous ont encouragés et soutenus durant nos études.*

*Nous témoignons notre reconnaissance à notre encadreur M.KHENNICHE Youcef pour son dévouement et son aide à la réalisation de ce travail.*

*Nos plus vifs remerciements vont également à tout le personnel de l'entreprise Electro-Industries pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage en particulier M.BARADJ Youcef et M.HALICHE Salah.*

*Un remerciement spécial à tout mes camarades de la section de la spécialité commercialisation des services qui m'ont vraiment aidé.*

*Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Un merci particulier et chaleureux à M<sup>r</sup> M. Lounnes qui a été toujours le bras droit de toute la section et sans oublier M<sup>elle</sup> B Madiha.*

*En fin, nous désirons manifester notre profonde reconnaissance à l'ensemble des enseignants du département de Sciences Commerciales de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.*

# DEDICACES

*Ce travail représente l'aboutissement du soutien et des encouragements que mes parents m'ont prodigués tout au long de ma scolarité, je tiens à remercier ;*

*Mes très chères sœurs : Fatiha, Sadia, Karima, Linda et Ouzna et leurs petites familles.*

*Mes chers frères : Akli et sa petite famille, et Mohamed.*

*Ma binôme Roza et sa famille.*

*Mes camarades de la section de la spécialité commercialisation des services et en particulier R.Linda et S.Hayet k.souhila et B.Madiha.*

*Mes professeurs pour leur aide et soutien pendant toute notre période d'étude en particulier M<sup>r</sup> M. Lounnas.*

*Mes copines d'appartement.*

*Mon cher ami (es).*

*Fariza*

# DEDICACES

*Je dédie ce travail à :*

*Mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mes études*

*Mes très chères sœurs : Djedjiga, Ourida, Farida et Feroudja et leurs petites familles.*

*Mes chers frères : Mohamed, Saïd et Sadek et leurs petites familles, et Hakim*

*Ma binôme Fariza et sa famille.*

*Mon cher mari Yacine et sa famille*

*Mes camarades de la section de la spécialité commercialisation des services et en particulier*

*Linda Riche et Slamani Hayet et boukaouma Madiha ainsi que ma chère copine Samia*

*Roza*

# Résumé

---

Les mutations que connaît l'économie mondiale en générale et l'économie nationale en particulier, exigent des entreprises nationales de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, le niveau des prix et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivités importantes.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise, elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Chaque contact avec ces derniers doit permettre de valoriser l'image de marque de l'entreprise.

L'efficacité de la force de vente joue presque toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise, cela est assuré par des vendeurs compétents, motivés, et performants.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise industrielle en l'occurrence Electro-Industries. Donc pour bien gérer une force de vente, l'entreprise doit adopter une bonne politique de vente afin de garantir sa performance commerciale.

**Mots clés :** la vente, force de vente, Electro-Industries, la performance commerciale, l'efficacité, stratégie et politique marketing.

## Abstract

Mutations that know the international economy in general and the national economy in particular, that require national companies to be prepared to change and adapt to new market economy where the quality of products and services, the level prices and commercial and managerial expertise are important competitiveness factors.

The sales force is one of the pillars of the sale and marketing of goods and services of a company, it is the immediate expression of the commercial competence of the company from customers. Every contact with them should help enhance the company's brand.

The effectiveness of the sales force almost always plays a vital role in the commercial success or failure of a business: and this can be made by competent sellers, motivated and efficient. The study conducted in the field has allowed us to better understand the importance

## Résumé

of the sales force for an industrial company in this case Electro- Industries. So to manage a sales force, the company should take a good sales policy to ensure its commercial performance.

Keywords: sales, sales force, Electro Industries, the business performance, effectiveness, marketing strategy.

### ملخص

التغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي بشكل عام و الاقتصاد الوطني بشكل خاص تحتم على الشركات الوطنية التكيف مع المعطيات الجديدة لاقتصاد السوق , حيث جودة المنتجات و الخدمات , مستوى الأسعار , المعرفة الإدارية و التجارية هي أهم العوامل التنافسية الهامة

قوى البيع تعتبر ركيزة أساسية لبيع و تسويق السلع و الخدمات للشركة , فهي تمثل حلقة الوصل بين الشركة و الزبائن فكل اتصال مع هؤلاء الزبائن بثمن و يعزز الصورة الذهنية للشركة

تلعب فعالية قوى البيع دورا حيويا في نجاح أو فشل الشركات و هذا من خلال قوى بيع متخصصة , ذات كفاءة محفزة و ذات أداء عالي

و قد سمحت الدراسات الميدانية بفهم أفضل لأهمية قوى البيع للشركات الصناعية و خاصة EI, و لذلك ينبغي على الشركة أن تتبع سياسة مبيعات جيدة لضمان أداء تجاري عالي



**Tables des  
matières**

<b>Tableau N°01</b>	La taille de la force de vente d'un secteur	<b>18</b>
<b>Tableau N°02</b>	Organisation d'un réseau de vente	<b>20</b>
<b>Tableau N°03</b>	Les avantages et inconvénients des réseaux	<b>21</b>
<b>Tableau N°04</b>	évaluation de la force de vente : paramètres et question de recherche	<b>36</b>
<b>Tableau N°05</b>	contraintes de la force de vente	<b>44</b>
<b>Tableau N° 06</b>	représentatif du marché de l'entreprise	<b>66</b>
<b>Tableau N°07</b>	les secteurs d'activités d'Electro- Industrie	<b>78</b>
<b>Tableau N°0.8</b>	évolution du chiffre d'affaire et indicateurs de performance d'Electro- Industrie	<b>75</b>
<b>Tableau N° 09</b>	La répartition des répondants selon la durée dont ils ont clients d'Electro-Industrie	<b>91</b>
<b>Tableau N°10</b>	la répartition des clients selon leurs connaissances des produits	<b>92</b>
<b>Tableau N°11</b>	la répartition des clients selon leur perception sur le comportement des agents	<b>92</b>
<b>Tableau N°12</b>	la répartition des clients selon leur évaluation de la qualité d'accueil du personnel d'Electro-Industrie	<b>93</b>
<b>Tableau N°13</b>	répartition des clients selon leur impression sur la capacité du Personnel d'Electro-Industrie à fournir les informations nécessaires	<b>94</b>
<b>Tableau N°14</b>	répartition des clients selon leur évaluation de la réactivité du Conseiller clientèle d'Electro-Industrie et son anticipation à leurs besoins	<b>94</b>
<b>Tableau N°15</b>	répartition des clients selon leurs impressions sur la compétence du personnel d'Electro- Industrie	<b>95</b>
<b>Tableau N°16</b>	la répartition des clients selon leur perception sur la qualification de la force de vente d'Electro-Industrie	<b>95</b>
<b>Tableau N°17</b>	la répartition des clients Selon leur impression sur la prestation fournit par le personnel d'Electro-Industrie	<b>96</b>
<b>Tableau N°18</b>	la répartition des clients selon leur impression sur les explications Des conditions de vente	<b>97</b>
<b>Tableau N°19</b>	la répartition des clients selon leur estimation sur la réussite du personnel d'Electro-Industrie à convaincre sur leurs produits	<b>97</b>

<b>Tableau N°20</b>	la répartition des clients selon leur niveau de satisfaction globale du personnel d'Electro-Industrie	<b>98</b>
<b>Tableau N°21</b>	la répartition des clients selon le sexe	<b>98</b>
<b>Tableau N°22</b>	la répartition des clients selon leur âge	<b>99</b>
<b>Tableau N°23</b>	répartition des clients selon leur catégorie socio-professionnelle	<b>99</b>
<b>Tableau N°24</b>	la répartition des clients selon leurs régions	<b>100</b>
<b>Tableau N°25</b>	corrélation entre la qualité de la FDV d'EI et la capacité du personnel d'EI de convaincre sur leur produit	<b>101</b>
<b>Tableau N°26</b>	Le croisement entre la qualification de la FDV et capacité du personnel de convaincre sur leur produit	<b>101</b>
<b>Tableau N°27</b>	corrélation entre la perception du comportement des agents d'EI et la perception du comportement des agents d'EI	<b>102</b>
<b>Tableau N°28</b>	le croisement entre la perception du comportement des agents d'EI et la qualité d'accueil du personnel d'EI	<b>103</b>
<b>Tableau N°29</b>	corrélation entre impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI	<b>104</b>
<b>Tableau N°30</b>	Croisement entre impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI	<b>105</b>



**Liste des  
Figures**



**Liste des  
Figures**

<b>Figure N°01</b>	Classification produits	<b>23</b>
<b>Figure N°02</b>	Organigramme générale d'Electro-Industries	<b>68</b>
<b>Figure N°03</b>	Organigramme du département Appro-commercial	<b>69</b>
<b>Figure N°04</b>	évolution de la production d'électro- industrie pour l'année 2014.80	<b>76</b>
<b>Figure N°05</b>	diagramme en secteur	<b>91</b>
<b>Figure N°06</b>	diagramme en bâton	<b>92</b>
<b>Figure N°07</b>	diagramme en secteur	<b>92</b>
<b>Figure N°08</b>	diagramme par secteur	<b>93</b>
<b>Figure N°09</b>	diagramme en bâton	<b>94</b>
<b>Figure n°10</b>	diagramme par secteurs	<b>94</b>
<b>Figure N°11</b>	diagramme par secteur	<b>95</b>
<b>Figure N°12</b>	diagramme par secteur	<b>95</b>
<b>Figure N°13</b>	diagramme par bâton	<b>96</b>
<b>Figure N°14</b>	diagramme par secteur	<b>97</b>
<b>Figure N°15</b>	diagramme par secteur	<b>97</b>
<b>Figure N° 16</b>	diagramme par secteur	<b>98</b>
<b>Figure N°17</b>	diagramme par secteur	<b>98</b>
<b>Figure N°18</b>	diagramme par secteur	<b>99</b>
<b>Figure N°19</b>	Diagramme par secteur	<b>99</b>
<b>Figure N°20</b>	diagramme par secteur	<b>100</b>
<b>Figure N°21</b>	croisement entre la qualification de la FDV et capacité du personnel de convaincre sur leur produit	<b>102</b>
<b>Figure N°22</b>	croisement entre corrélation entre la perception du comportement des agents d'EI et la qualité d'accueil du personnel d'EI	<b>103</b>
<b>Figure N°23</b>	croisement entre impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI	<b>105</b>





**Liste des  
Abréviations**

<b>ANEM</b>	Agence national de l'emploi	<b>81</b>
<b>BT</b>	Basse tension	<b>72</b>
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire	<b>33</b>
<b>CFPA</b>	Centres de formation professionnelle et d'apprentissage	<b>82</b>
<b>CRM</b>	Gestion de la relation client	<b>33</b>
<b>CSP</b>	Catégorie Socio-professionnelle	<b>101</b>
<b>DAPP</b>	Direction d'approvisionnement	<b>68</b>
<b>DFC</b>	Direction des finances et comptabilité	<b>67</b>
<b>DIN</b>	Deutsch Institut Norme	<b>64</b>
<b>DRHA</b>	Direction des ressources humaines et de l'administration	<b>67</b>
<b>EI</b>	Electro-Industrie	<b>63</b>
<b>ENEL</b>	Entreprise Nationale des Industries Electroniques	<b>63</b>
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique	<b>63</b>
<b>FDV</b>	Force de vente	<b>86</b>
<b>MEI</b>	Matériel électronique industriel	<b>63</b>
<b>MT</b>	Moyen tension	<b>72</b>
<b>Nbre</b>	Nombre	<b>18</b>
<b>P.A.C</b>	Plan d'action commerciale	<b>27</b>
<b>PIMS</b>	Profit impact of market strategie	<b>39</b>
<b>QCM</b>	Questions à choix multiples	<b>89</b>
<b>SNMG</b>	Salaire national minimum garanti	<b>84</b>
<b>UMP</b>	Direction de l'unité de moteurs et prestations	<b>68</b>
<b>UTR</b>	Direction de l'unité de transformateurs	<b>68</b>
<b>VDE</b>	Verdien Deutsch Electricar	<b>64</b>
<b>VDI</b>	Vendeur à domicile indépendant	<b>12</b>
<b>VRP</b>	Vendeur représentant placier	<b>09</b>

# Sommaire

---

## **Partie01 : Cadre théorique et conceptuelle de management de la force de vente et la mesure de performance commerciale**

### **Introduction générale**

**Chapitre1 : l'organisation de la force de vente**.....01

**Section1 : la notion de la force de vente**.....03

**Section2 : structure et mise en place de force de vente** ..... 12

**Section3 : l'action commerciale de la force de vente** .....22

**Section4 : la force de vente et le marketing-mix** .....27

### **Chapitre2 : rôle du management de la FDV dans la performance commerciale**

**Section1 : la notion de la performance commerciale**.....32

**Section2 : taille idéale de l'équipe de vente et la performance commerciale**..... 38

**Section3 : la performance commerciale à travers le management de FDV** ..... 45

**Section4: animation et stimulation de la force de vente**.....55

## **Partie 2 : la performance de l'Electro-Industries à travers le management de FDV**

### **Chapitre3 : présentation générale de l'entreprise EI et sa performance**

**Section1 : historique de l'Electro-Industries** ..... 63

**Section2 : fonctions de l'entreprise électro-industrie** ..... 67

**Section3 : étude de la performance de l'entreprise**..... 75

**Chapitre4 : le management de la force de vente au sein d'EI**.....79

**Section1 : le recrutement et la formation au sein d'EI** ..... 80

**Section2 : la rémunération et l'animation de la force de vente au sein d'EI** ..... 83

**Section3: présentation de l'enquête de terrain**..... 86

**Conclusion générale** ..... 109

### **Bibliographie**

### **Annexes**

### **Table des matières**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

De nos jours, les entreprises sont confrontées à des défis fondamentaux : mutation technologique fréquente, concurrence, une demande exigeante...etc. L'entreprise doit s'adapter à l'environnement extérieur ; pour cela, elle doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et pratiques de gestion de la force de vente.

La force de vente est l'un des piliers sur lequel repose la vente et la commercialisation des biens et services de l'entreprise.

Il ne suffit plus de fabriquer un produit de qualité, il faut encore le vendre, c'est ainsi qu'une force de vente est souvent recherchée car elle est considérée non seulement comme un moyen de vente des produits mais aussi comme un moyen de communication.

La vente est une transaction humaine qui lie des personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur. Le vendeur qui est l'acteur principal des métiers de vente doit détecter les désirs et attentes des clients, les aider à acheter les biens et services de son entreprise et maintenir avec eux une bonne relation après vente.

La force de vente constitue un élément essentiel dans la relation entreprise/client. Ainsi, le vendeur constitue le lien entre l'entreprise et ses clients, dont la mission essentielle est de commercialiser les produits de l'entreprise auprès de sa clientèle et assurer un suivi de la vente afin de fidéliser les clients.

Actuellement, on constate une grande évolution de la fonction commerciale plus particulièrement la fonction vente, d'où l'importance pour les entreprises de faire une gestion très pointue de leur force de vente afin d'en accroître l'efficacité. Celle-ci est constituée de l'ensemble des vendeurs, de leur mise en place, et leur mode d'organisation dépend en grande partie des stratégies et la structure adoptée par l'entreprise.

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

# Introduction générale

---

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

C'est donc dans ce cadre que s'inscrit notre projet de fin d'étude qui s'intitule « l'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises ». Notre recherche contribuera à apporter des réponses convaincantes à cette problématique :

## **Peut-on améliorer la performance commerciale d'une entreprise à travers une bonne gestion de la force de vente ?**

L'analyse de la problématique fait ressortir une certaine sous-question :

- Quel est le rôle de la force de vente dans la performance commerciale des entreprises ?
- Comment l'électro-industrie réalise-t-elle un degré de performance élevé à travers la force de vente ?
- Comment la force de vente de l'électro-industrie influence-t-elle la performance de cette dernière ?

## **Les hypothèses de recherche :**

- La force de vente joue un rôle pertinent dans la performance d'une entreprise ;
- La force de vente est un outil très efficace pour atteindre la performance commerciale d'électro-industrie ;
- La force de vente a un impact direct sur la performance d'électro-industrie.

## **L'importance de la recherche**

Pour mener à bien notre étude, renseigner de manière exhaustive sur le thème et cerner tous les contours de notre problématique, nous nous sommes fixé un certain nombre d'objectifs que sont les suivants :

- Analyser la force de vente comme un outil de performance ;
- Montrer son rôle au sein de l'entreprise Electro – Industrie ;

# Introduction générale

---

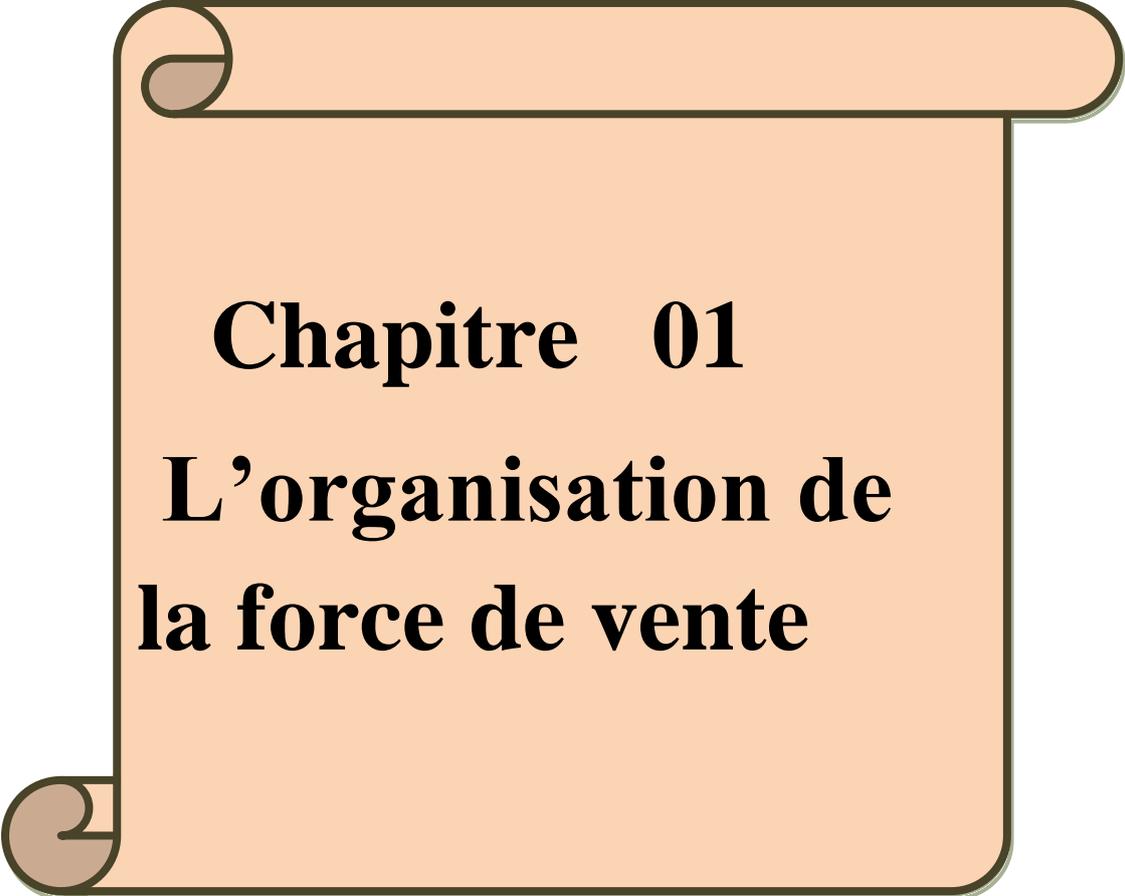
- Voir sa structure, ses typologies et sa diversité des métiers. Etudier son système de recrutement et de rémunération.

## **La méthodologie de recherche**

Pour essayer de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisi une méthode descriptive-analytique, comme une démarche méthodologique. Dans le premier temps, nous avons utilisé la méthode descriptive en faisant appel à l'étude documentaire à travers les ouvrages, ainsi que des sites internet pour collecter des informations secondaires. Ensuite, nous avons fait appel à la méthode analytique « quantitative » ou nous avons utilisé un questionnaire destiné aux clients de l'entreprise Electro-Industrie pour collecter des informations qui vont être considérées comme primaires. Ce qui donne un travail partagé en trois chapitres dont les principaux axes sont résumés comme suit :

Le premier chapitre dans lequel nous avons abordé l'organisation de la force de vente, pour voir l'influence de ces derniers sur la performance commerciale des entreprises. Nous avons consacré un chapitre sur le rôle du management de la force de vente dans la performance commerciale. Le troisième et le quatrième chapitre, nous les avons réservés pour étudier la performance de l'Electro-Industries à travers le management de la force de vente.

Et enfin après la présentation et l'analyse des résultats de notre recherche, nous terminerons par une conclusion qui synthétisera les réponses aux questions posées au départ.



# **Chapitre 01**

## **L'organisation de la force de vente**

**Introduction**

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisqu'elle est dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer, à un certain degré, les fondements théoriques concernant la force de vente, et que nous avons répartie en quatre sections.

Dans ce présent chapitre nous avons consacré la première section à la notion de la force de vente au sein d'une entreprise, de ses multiples fonctions ainsi que ses différentes typologies, la seconde section va cerner la structure et la mise en place de la force de vente ; quant à la troisième section, elle est réservée à l'action commerciale de la force de vente ; enfin, la quatrième section abordera la force de vente et le marketing-mix.

## **Section 1 : la notion de la force de vente**

Pour le bon déroulement d'une entreprise, il est nécessaire d'avoir une bonne force de vente, de cela en a déduit que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'informations et la fidélisation des clients.

Alors cette section consiste en premier volet la définition de la vente et de la force de vente, en deuxième lieu en étudieront l'importance et le rôle de la force de vente, et enfin les différentes fonctions de l'équipe de vente.

### **1.1. Définition de la vente**

Une vente est la cession d'un bien ou d'un service en échange généralement d'une somme d'argent convenue entre le vendeur, celui qui cède le bien ou le service, et l'acheteur, celui qui paie.

### **1.2. Définitions de la force de vente**

La force de vente regroupe les personnes qui ont pour mission de faire vendre les produits de l'entreprise aux moyennes de contact direct avec les clients potentiels, elle est chargée de la mise en œuvre, sur le terrain, des politiques marketing définie en amont. Le succès de la stratégie définie dépend de l'efficacité des vendeurs dans une entreprise, la force de vente regroupe l'ensemble du personnel dont la fonction concerne la vente. On distingue parfois :

- La force de vente interne (également nommée équipe de vente), caractérisée par l'ensemble du personnel sédentaire.
- La force de vente externe, composée de l'ensemble du personnel mobile.

La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encor équipe de vente, est l'ensemble d'acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> C.VIOT, **l'essentiel sur le marketing**, édition Berti, Paris 2005, P230

### 1.3. L'importance de la force de vente pour l'entreprise

On dit souvent qu'un vendeur confiant est plus ouvert et plus crédible, ce qui favorise le contact et la conclusion des affaires et un vendeur hésitant transmet son inquiétude et passe souvent à coté du contrat.

La vente personnelle (par le moyen du contact) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Donc l'importance de la force de vente apparaît dans les éléments suivants<sup>1</sup> :

- Une personnalisation : la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacune connaît et détecte les besoins de l'autre.
- Une relation durable : la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle.
- Le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur.

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

En effet, une bonne stratégie de marketing peut échouer facilement si elle n'est pas menée par des vendeurs compétents. Ainsi, pour Sylvain WICKHAM, « la qualité des vendeurs est étroitement liée à celle des produits, se confirme comme facteur décisif dans le devenir des entreprises ».<sup>2</sup>

L'importance de la force de vente apparaît aussi au niveau des moyens qui lui sont alloués, elle constitue, pour presque tous les budgets de communication, le poste essentiel. Cependant, dans certains pays développés, la force de vente commence à perdre de son importance, car on assiste au développement du marketing direct et de la vente en grands magasins (libre-service) dont le client se sert seul sans aucun intermédiaire. Cela se justifie surtout pour les produits de grande consommation, mais pour la vente de produits industriels, l'existence de vendeur est toujours nécessaire car la relation entre vendeur et acheteur est complexe (vente stratégique où interviennent un nombre important de décideurs) alors, il est nécessaire d'avoir une force de vente très dynamique et motivée pour pouvoir attirer les clients.

<sup>1</sup> [Http: //www.mastership.fr/formation\\_force\\_de\\_vente.htm](http://www.mastership.fr/formation_force_de_vente.htm), consulté le 08/08/2015.

<sup>2</sup> [Http: //www.scribd.com/doc/49633148/FDV-TV-2](http://www.scribd.com/doc/49633148/FDV-TV-2), consulté le 08/08/2015.

Les directions marketing accordent de plus en plus d'attention à l'instauration des relations durables avec les clients. Ainsi, l'entreprise connaît mieux sa clientèle et lui propose des offres qui correspondent à son attente. Le but de cette démarche est d'améliorer la performance commerciale.

#### **1.4. Le rôle de la force de vente**

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

##### **1.4.1. Avant la vente : conquête du client**

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients c'est-à-dire repérer et analyser leurs besoins, identifier le centre d'achats et de décision. La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

Les missions de la phase de prospection sont essentiellement<sup>1</sup> :

- La détection et la sélection des clients-cibles ;
- L'analyse des besoins du client ;
- L'identification des circuits de décisions ;
- La préparation de l'affaire.

##### **1.4.2. La vente : négociation**

Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire

Cela dit, la vente est la face à face entre le vendeur et l'acheteur La vente englobe plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat. Ce rôle doit être claire pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise telle que : appliquer la

---

<sup>1</sup> [www.christophe-benaroya.fr/P24.php](http://www.christophe-benaroya.fr/P24.php), consulté le 11.09.2015

politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

L'entretien de la vente se déroule suivant sept étapes <sup>1</sup>:

- La préparation de l'entretien.
- La prise de contact.
- La découverte des besoins.
- La présentation du produit et l'argumentaire.
- La réponse aux objections.
- La préparation du prix et la négociation.
- La conclusion de la vente.

### **1.4.3. L'après-vente : Fidélisation**

Les principes fonctions de l'après-vente sont<sup>2</sup> :

- Le vendeur assure un suivi de vente afin de fidéliser le client.
- L'après-vente comprend : le respect des délais, la mise en service du bien, la garantie, l'information, la formation, l'entretien (pièce de rechange), l'assistance, le recouvrement des créances.
- Ce suivi permet aussi d'évaluer la satisfaction du client et l'évolution de ses besoins.

### **1.5. Les différentes fonctions de l'équipe de vente :**

L'équipe de force de vente se divise en plusieurs fonctions parmi elle en trouve :

#### **1.5.1. Le vendeur**

---

<sup>1</sup>P.KOTLER et al, **Marketing Management**, 10<sup>e</sup>édition, Publia-Union édition, Paris, 2000, P 734.

<sup>2</sup>C.DUMEUR, **marketing**, édition SIREY, Paris,1997,P243

Chargé de missions très diversifiées, son rôle ne se limite pas à l'entretien de vente, il connaît parfaitement ses produits, sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable<sup>1</sup>.

**1.5.1.1. Ses missions :** il assure la diffusion des produits de la société qu'il représente auprès de la clientèle. Responsable d'un secteur déterminé, il est chargé de valoriser son potentiel commercial en présentant les produits de la société, en réalisant des ventes, tout en organisant des actions de promotion, et plus généralement en véhiculant l'image de marque de l'entreprise. Il doit être à l'écoute du marché pour déceler les besoins des clients et des prospects, être en état de « veille commerciale » notamment il doit être à l'écoute de son environnement. Enfin, il « remonte » toutes ces informations vers la direction commerciale. Nombreuses dénominations pour désigner les métiers de la vente<sup>2</sup>.

**1.5.1.2. Les différentes dénominations du vendeur :** Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

- Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produits de la société auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.
- Ingénieur commercial : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (exemple : secteur informatique)
- Technico-commerciale : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).
- Promoteur des ventes (marchandiseurs) : il visite les acheteurs assure la promotion des produits de sa société, et il négocie des mises en avant des produits.

## 1.5.2. Le chef des ventes

---

<sup>1</sup> G. CHARON, L. HERMEL, la vente, la nouvelle donne des forces de vente, édition ECONOMECA, 2002, P83.

<sup>2</sup>C. Hamon et al, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, Paris, 2000, P64

Le chef des ventes est le personnel qui travaille sous les ordres de la direction commerciale, son métier offre des débouchés intéressants grâce à ces missions et ces dénominations<sup>1</sup>.

**1.5.2.1. Ses missions :** le chef des ventes encadre, anime, contrôle, forme une équipe de commerciaux et assure des missions de ventes auprès de certains clients. Il analyse l'activité de son équipe et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. Responsable sur sa région de la réalisation des objectifs de vente, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs<sup>2</sup>.

**1.5.2.2. Ses dénominations :** selon l'entreprise, on trouve le chef des ventes, responsable des ventes. Ce type de fonction (chef des ventes) peut avoir un supérieur hiérarchique au niveau régional selon l'importance de la force de vente et du nombre de vendeurs à gérer, il peut être chef des ventes régionales, directeur régional, directeur de succursale.

### **1.5.3. Le directeur des ventes**

Responsable de l'animation des équipes de ventes sur le terrain est en relations directes avec la direction, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les référencements avec les centrales d'achat. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise, compte clés, comptes nationaux, grand comptes.

### **1.5.4. Le directeur commercial**

Il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de ce fait au sommet de la direction commerciale<sup>3</sup>

Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), propose des actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente.

---

<sup>1</sup> G. CHARON, L. HERMEL, op cit, P78.

<sup>2</sup> idem, P79

<sup>3</sup> J. Machuret, et al, **Commercialisation**, Inter Edition, Paris, 1994, P503

Enfin, le directeur commercial met en place la politique de recrutement en étroite relation avec la direction des ressources humaines (modalité de recrutement) et le directeur des ventes (adaptation aux besoins du terrain).

## **1.6. Typologies de la force de vente**

L'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter. Deux typologies sont couramment utilisées :

### **1.6.1. Les typologies selon l'activité du vendeur**

En fonction des missions attribuées aux commerciaux on distingue<sup>1</sup> :

#### **1.6.1.1. La force de vente interne**

Constituée de commerciaux qui travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire.

Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

#### **1.6.1.2. La force de vente externe**

Il s'agit de l'ensemble des commerciaux qui se déplacent chez le client. Son rôle est de transformer tout individu dans la rue en potentiel acheteur des produits que l'entreprise représente.

### **1.6.2. La typologie selon le lien juridique**

Retient comme critère le lien juridique qui s'établit entre l'entreprise et ses vendeurs. On distingue :

#### **1.6.2.1. La force de vente propre**

Constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, pouvant avoir différents statuts, salarié de droit commun, et vendeur représentant placier exclusif (VRP) :

---

<sup>1</sup>P. LEZIN, A. TOULLEC, **Force de vente**, édition DUNOD, Paris, 1999.P5.

**- Salarié de droit commun**

- L'entreprise dit au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- L'entreprise peut lui demander des tâches autres que la seule vente prospection, visites d'entretien, d'accompagnement, etc.
- La clientèle appartient à l'entreprise, pas au vendeur.
- Le revenu du vendeur est assuré par une partie fixe minimale, à laquelle peut s'ajouter une partie variable (intéressement) et des primes.
- L'entreprise peut appliquer entièrement sa politique marketing et elle évite le statut contraignant pour elle du vendeur (VRP) statutaire...mais elle le paye littéralement en raison du salaire et des charges sociales afférentes dus que les affaires marchent ou non.
- Les deux parties sont liées par un contrat de travail.

**-Vendeur représentant placier statutaire exclusif (VRP)**

- En pratique, ce statut donne à l'entreprise les mêmes moyens de direction et de contrôle de l'activité du vendeur et lui coûte autant, mais lui permet d'imposer une clause de non-concurrence au vendeur qui part.
- Le statut de VRP est très intéressant pour le vendeur, qui en retire des avantages fiscaux et de revenu (part variable de sa rémunération). Le VRP étant censé apporter lui-même et développer une clientèle, il doit à une indemnité de clientèle souvent élevée si la résiliation de son contrat de travail est le fait de l'employeur.

**1.6.2.2. La force de vente déléguée**

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complémentaire autonome, il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendants<sup>1</sup> :

**- VRP statutaire multicartes**

- Ce vendeur a un statut identique à celui du VRP exclusif, mais travaille pour plusieurs entreprises, non concurrentes mais parfois complémentaires.

---

<sup>1</sup>P. LEZIN, A. TOULLEC, op cit , P 7

- L'entreprise n'a pas beaucoup de prise sur lui, sur sa manière de travailler, et sur à peu près rien. En contrepartie, les multiscartes ne lui content que s'il lui rapporte : elle paye en effet sa couverture sociale, mais ne paye ni un salaire fixe minimum, ni les frais professionnels.
- Ce statut est intéressant lorsque l'entreprise n'a pas les moyens financiers de se doter d'une force de vente propre (activité débutante, succès aléatoire... etc.), ou qu'elle veut tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée<sup>1</sup>.

#### - Les statuts de mandataires

Nous pouvons distinguer plusieurs types qui ont ce statut qui sont les suivants :

##### • L'agent commercial

- Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
- L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.
- L'agent commerciale, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ses mandats.
- L'agent commercial, indépendant sans lien de subordination avec son mandant, doit respecter les instructions qu'il a reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.
- L'agent commercial, surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.
- L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de l'agent commercial, ou alors a posteriori seulement.
- Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financer une force de vente propre, que ses clients potentiels sont dispersés, qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle initie une activité ou qu'elle s'essaye à l'exportation, situation où le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> G. CHARON, et L. HERMEL, op cit, P85.

<sup>2</sup> A. Zeyl, et al, management de la force de vente, édition Pearson éducation France, Paris, 2011, P133.

- **Le commissionnaire**

Il négocie les produits dans le cadre d'un contrat de commission, jamais propriétaire des marchandises, il agit en son nom pour le compte de l'entreprise, (les transitaires).

Sa rémunération est exclusivement basée sur le chiffre d'affaires.

- **Le courtier**

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

- **Vendeur à domicile indépendant**

Un vendeur à domicile indépendant (vdi) n'a pas de contrat de travail au titre de cette activité, mais un contrat qui définit sa qualité de travailleur indépendant et les relations contractuelles qui le lient à l'entreprise dont il va vendre les produits. Il organise son activité comme il l'entend (niveau, objectifs, financiers,... etc.), avec une éventuelle aide, commerciale et de gestion de la part de l'entreprise, sauf à respecter la législation et les règles professionnelles, ainsi que les règles commerciales de l'entreprise et l'image de son réseau. Les sources de ses définies dans son contrat, peuvent être des marges, des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaires ou à d'autres critères prévus dans le contrat.

## **Section 2 : structures et mise en place de force vente**

A fin de choisir un meilleur réseau de distribution l'entreprise doit élaborer une structure qui convient le mieux pour ces vendeurs. Dans cet élément nous allons traiter deux points essentiels qui sont comme suite : la mise en place de force de vente, puis le choix du réseau de vente.

### **2.1. La mise en place de la force de vente**

La mise en œuvre de la force de vente nécessite un ensemble d'activités dont les principales seront examinées dans cette partie. Il s'agit de définir d'abord ses objectifs en tenant compte de la nature des marchés visés par l'entreprise et du positionnement qu'elle recherche sur chaque marché, de déterminer ensuite la structure de la force de vente et de définir enfin la taille de celle-ci .

### 2.1.1. Les objectifs de la force de vente

Les objectifs consistent à définir les rôles de la force de vente, compte tenu de la stratégie marketing pour laquelle l'entreprise à opter. Ainsi, des objectifs de pilotage sont destinés à préparer l'action détaillée de la force de vente, notamment en fixant les résultats à obtenir, les ventes à réaliser et donc la performance attendue de l'équipe de ses différents membres<sup>1</sup>.

Ainsi, les objectifs doivent être suffisamment élevés pour mobiliser les équipes et équitables entre les différents membres de l'équipe, en tenant compte notamment du potentiel des secteurs des types de clients suivis par chaque commercial de l'historique (C'est-à-dire l'ancienneté de l'implantation sur ce secteur ou auprès de cette clientèle).

Il existe deux types d'objectifs

#### 2.1.1.1. Les objectifs quantitatifs

C'est des objectifs qui sont chiffrables c'est-à-dire faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'application suivants<sup>2</sup>:

- Les ventes : augmenter les quantités vendues ou l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Les marges : maintenir le taux de marge à un taux fixe et maintenir le taux de remis accordé à un seuil minimum.
- Les clients : gagner plus de clients potentiels.
- La prospection : fixer un nombre de prospections par période.
- L'organisation : minimiser les frais et couts durant sa démarche.

#### 2.1.1.2. Les objectifs qualitatifs

C'est des objectifs moins chiffrables d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser, ça se déterminent à travers l'appréciation du personnel. Ses objectifs concernent les domaines d'application suivants<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> A. Zeyl, op cit, P120.

<sup>2</sup> Idem, P126

<sup>3</sup> Ibid, P127.

- Image de marque de l'entreprise : améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé ;
- Les services clients : optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
- Les réseaux commerciaux : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution ;
- Le suivi des contrats : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la

Relation avec les clients afin de les fidéliser ;

- La gestion compte clients : garder contact avec les clients pour diminuer les Risques de non- recouvrement des créances ;
- L'organisation de l'activité : optimiser la gestion du secteur.

### **2.1.2. La détermination de la structure de la force de vente**

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

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte<sup>1</sup>.

#### **2.1.2.1. Structure par zone ou secteur géographique**

C'est la structure la plus naturelle, elle est basée sur le principe : un vendeur égal un secteur. L'entreprise découpe son territoire de vente en un ensemble de petites zones ou de secteurs géographiques. Chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels. L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente et qui consultent et surveillent les responsables régionaux. Mais aussi, lorsque la gamme de produits est relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contrat permanent et une grande disponibilité, cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

---

<sup>1</sup> C.Viot, **l'essentiel sur le marketing**, édition BERTI, 2005, P231.

- **Avantages :** le vendeur à une zone d'action bien délimitée, ce qui permet d'évaluer facilement ses résultats et ses performances, d'où une comparaison directe avec les standards, le vendeur habitant souvent dans la zone qui lui est affectée, les frais de déplacement sont réduits , le suivi de la clientèle plus régulier, dans ce cas, le concept de vendeur « gestionnaire de son secteur » est plus facilement accepté.
- **Limites :** cette méthode de répartition des vendeurs n'est préférable qu'on cas du nombre réduit des produits de l'entreprise et surtout quand les clients ont le même type de besoins.

### 2.1.2.2. Structure classique

Cette structure contient plusieurs types<sup>1</sup> :

- **Structure par produits**

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Cette manière d'organisation est l'affaire des grandes firmes qui disposent d'une variété de produits et de clients et qui allouent un grand budget à la force de vente. Une telle structure peut également être adoptée lorsque les prospects sont différents ou ont des comportements d'achat différents.

- **Avantage :** La possibilité de mieux s'imposer face à la concurrence ( le vendeur est armé pour emporter la commande en cas de comparaison approfondie d'offres concurrentes) et le vendeur n'est pas tenté de faire des choix entre les produits (cas des gammes trop étendues), cette méthode a aussi le mérite de faire adapter la force de vente aux actions de la concurrence par le biais de la spécialisation, mais elle est très coûteuse (autant de commerciaux que de produits,... etc.).
- **Limites :** son coût, en raison de frais de déplacement, reste important .La limitation de l'impact commercial du vendeur pour l'ensemble des produits de l'entreprise (chaque représentant risque de se sentir cloisonné ) en ayant l'impression de travailler pour une maison différente) , certains acheteurs n'aiment pas avoir des interlocuteurs différents chez un même fournisseur (cas d'un client multi-produits).

---

<sup>1</sup> C.viot, op cit, P233

### - Structure par marché ou type de client

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

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

- **Avantages :** meilleure connaissance du comportement d'achat de la clientèle appartenant à un même marché, et meilleure connaissance des clients ayant une fonction ou une structure similaire (grossiste,... etc.).
- **Limites :** certains clients ont des activités multi-marché et sont difficiles à classer, d'où le risque de conflit entre les vendeurs, manque d'homogénéité géographique : clients couvrant une zone différente de celle du vendeur, couvrant différentes catégories de magasins (entreprises à succursales multiples) et coûts supplémentaires.

#### 2.1.2.3. Structure par importance de certains clients -clés :

Cette structure permet de confier les négociations les plus difficiles aux meilleurs négociateurs. Elle est utilisée pour les produits grand public et les produits industriels. Le danger ici est que le négociateur a la quasi-totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les limites d'une telle structure sont<sup>1</sup> : la difficulté de trouver les négociateurs, la difficile coordination avec le reste de l'équipe. Ce qui est une situation dangereuse.

#### 2.1.2.4. Structure multiple :

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans vaste région géographique, elle a la possibilité de structurer sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation.

---

<sup>1</sup> C.Viot, op cit, P 235

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables des produits et marchés<sup>1</sup>.

### 2.1.3 La définition de la taille optimale de la force de vente

La force de vente constitue la première de front sur le marché de toute entreprise. Il s'agit de déterminer la taille optimale de la force de vente d'une entreprise, à savoir celle qui lui permettra d'obtenir une bonne couverture de sa zone d'activités 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 visé par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs. Différentes méthodes ont été élaborées pour calculer la taille optimale de la force de vente. On peut les regrouper autour de ces deux idées, la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et l'analyse marginale.

#### 2.1.3.1. La méthode basée sur la charge de travail du vendeur

Cette méthode est basée sur les deux critères suivants :

- Le choix de nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

**Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause : potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation et formation) et motiver tous les vendeurs (commission faible). 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.

- La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites effectuées pour rencontrer les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> P.Kotler, B.Dubois, marketing management, 9<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2000, P631.

<sup>2</sup> P.kotler, et al, op cit, P663, 664

Nombre de vendeur =

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

Pour calculer ce ratio, il est primordial de bien connaitre la clientèle que l'on souhaite toucher et le potentiel de visites réalisables par vendeur. Le tableau suivant illustre les composantes de cette formule :

**Tableau N°1 : La taille de la force de vente d'un secteur.**

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients/prospects	Nombre potentiel de visites par vendeur et par an
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Analyse qualitative de la clientèle :</b> Segmenter la clientèle par activité, par secteur, par type d'entreprise permet de différencier les missions. <p>Exemples :</p> <p>Dans une grande entreprise plusieurs visites sont à réaliser pour processus de décision.</p> <p>Dans la grande distribution les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Analyse quantitative :</b> On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-D'objectifs commerciaux (nouveau marché à conquérir) ;</li> <li>-D'observations sur le terrain ;</li> <li>-De prévision des ventes.</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>	<p>Le potentiel dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant la vente : mode de prospection.</li> <li>- Pendant la vente : négociation, démonstration.</li> <li>- Après la vente : administration Et suivi des ventes.</li> </ul> <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être Réalisé selon cette modalité : Calcule à partir du nombre de visites par jours :</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p><b>Nbre de visites par jour X Nbre de jours de visites par an.</b></p> </div>

Source : C.Hamon, et al, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2000, P72.

## 2.2 .Le choix du réseau de vente

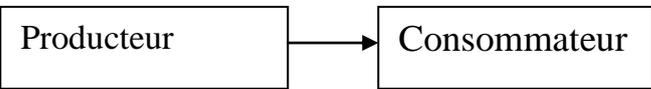
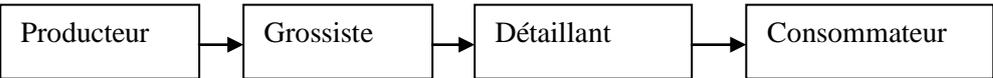
Dans ce présent point nous allons commencer par la définition du réseau de vente puis nous présenterons ses réseaux directs et indirects et enfin faire un choix du réseau.

### 2.2.1 Définition du réseau de vente

Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisée par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. En fonction du nombre d'intermédiaires on parle de circuits directs (ou ultra court), court ou longs.

Le tableau suivant présente l'organisation du réseau de vente :

**Tableau N°02 : Organisation d'un réseau de vent.**

Type de circuit	Principe	Exemple
<b>Circuit direct</b>	Ce type de circuit est caractérisé par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre producteur et consommateur .l'entreprise assure Elle-même la distribution de ses produits.	Vente direct par représentant.  Vente directe aux consommateurs
		
<b>Circuit court</b>	Dans ce type d'organisation Commerciale, le distributeur s'approvisionne directement chez le producteur. Producteur et détaillant signent un contrat de distribution qui réserve la commercialisation des produits à des distributeurs agréés.	concession (1)  Franchise (2)
		
<b>Circuit long</b>	Plusieurs intermédiaires interviennent Dans sa forme classique, ce type de circuit comporte quatre étapes	Grossistes Détaillants Courtiers Commissionnaires Agents commerciaux
		

Source : C.Hamon, et al, Gestion et management de la force de vente, 2éme édition, DUNOD, Paris, 2000.P239.

**1).Définition de concession :** le contrat de concession commerciale est celui par lequel le titulaire d'une marque s'engage sur un territoire à ne vendre qu'a son concessionnaire qui s'oblige en contrepartie à distribuer les biens concédés et uniquement ces biens en respectant la politique commerciale définie par son partenaire<sup>1</sup>.

**2).Définition de franchise :** il s'agit d'une méthode de collaboration entre une entreprise franchissant d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Le franchiseur

<sup>1</sup> A. Peramentelot, la mercatique, stratégies des réseaux, édition Fontaine Picard, Paris, 2004, P39.

doit disposer d'un nom commercial, de marques de fabrique, de symboles, de sigles ou de produits ou services et d'un savoir-faire mis à la disposition des entreprises franchisées<sup>1</sup>.

### 2.2.2. Les réseaux directs et indirects

L'entreprise choisit de distribuer elle-même ses produits (réseau direct) ou de déléguer certaines ou toutes les opérations (réseau indirect).

Chaque formule présente des avantages et inconvénients qui sont présentés dans le tableau qui suit

**Tableau N°3 : Les avantages et inconvénients des réseaux**

Type de réseau	Avantages	Inconvénients
<b>Direct</b>	-Uniformité du mode de distribution des produits ; - Couverture de marché ; -Spécialisation des commerciaux, du management.	- Coûts de structure lourds (gestion du personnel, des points de vente), -Réseau pas toujours Adaptés lors de l'apparition de nouveau marchés : difficultés d'adaptation
<b>Indirect</b>	-Faible coûts de la structure -Adaptation plus rapide à la couverture du marché ; -Meilleure souplesse du réseau ; -Diversification plus facile ; -Dynamisme des adhérents	-difficulté de trouver de bons distributeurs ; -besoin de fidélisation ; -risque de conflit si coexistence avec un réseau direct ; -problème de relais de l'image de l'entreprise ;  -nécessité d'animation.

Source : C.Hamon, et al, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2000, P240.

### 2.2.3. Le choix du réseau

Choisir un réseau revient à réaliser un compromis harmonieux entre coût, possibilité de contrôle et efficacité<sup>2</sup>:

- Un réseau direct est facile à contrôler, constitue un excellent vecteur pour relayer les options commerciales des l'entreprise auprès de la clientèle : niveau de disponibilité, de compétence,

<sup>1</sup> A. parmentilot, op cit, P 4

<sup>2</sup> Ibid, P128

de service, politique de prix, ... etc. cependant, le réseau direct peut se révéler lourd et coûteux à l'usage.

- Un réseau indirect est certainement plus dynamique mais également plus difficile à fédérer. Constitué d'entrepreneurs individuels qui ont à cœur d'offrir le meilleur niveau de service à une clientèle locale qu'ils connaissent parfaitement et qui constitue leur fonds de commerce, ce type de réseau est très proche des clients. Cependant, pour conserver une cohésion et diffuser une bonne image auprès des clients, il convient de souder un tel réseau par des actions d'animation adaptées.

### **Section 3: L'action commerciale de la force de vente**

L'action commerciale d'une entreprise réside dans le prix et la qualité de produit. Ainsi, cette section abordera ces deux variables (prix et produit).

#### **3.1. Le produit**

Un produit est un bien matériel ou immatériel (un service) qui satisfait un besoin individuel.<sup>1</sup>

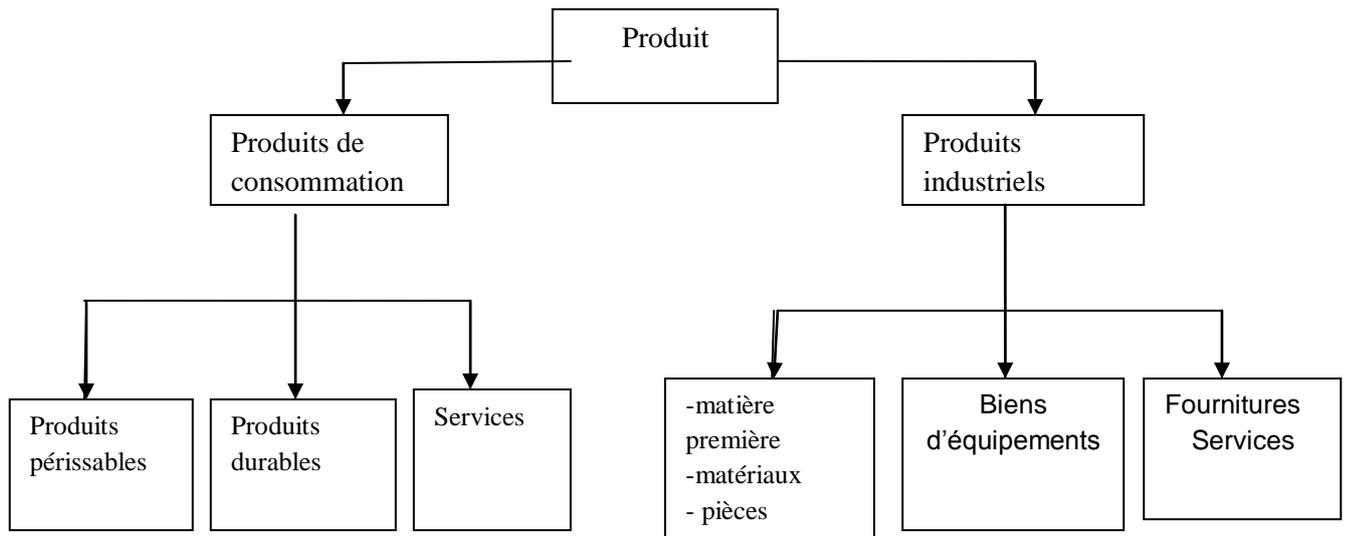
Les biens et les services sont de plus en plus associés (téléphone mobile et abonnement par exemple). Dans ce cas on les appelle produits tangibles.

##### **3.1.1. La classification des produits**

La figure suivante présente la différente classification et critères pour classer les produits.

---

<sup>1</sup> P.VILLEMUS, le plan marketing, édition d'organisation, paris 2009, p96

**Figure N°01 : Classification des produits**

Source : Mc. Belaid, **Concepts clés marketing**, édition page bleues, Paris, 2008, P.39.

### 3.1.2. La gamme de produits

Elle se caractérise par <sup>1</sup>:

- Sa largeur: c'est le nombre de modèles différents d'un même produit: une gamme de voitures, une gamme de scooter pour Peugeot par exemple.
- Sa profondeur : c'est le nombre de variétés ou versions proposés sur chaque produit de base: la 206 est proposée en version essence, diesel, cabriolet, utilitaire, ... etc.
- Sa longueur : c'est le nombre total de produits distincts proposés par un fabricant: nombre de modèle X nombre de versions différentes.

Gérer une gamme de produits c'est en assurer la cohérence dans sa composition, ses prix et ses évolutions régulières.

### 3.1.3. La communication produit

Chaque produit possède des éléments d'identification qui permette de les différencier des produits de la concurrence: marque, conditionnement, étiquette, esthétique, ... etc.

Ces éléments permettent d'établir une communication avec le consommateur. Ils permettent aussi de positionner le produit.

<sup>1</sup> C. Viot, op cit, P116.

### 3.1.4. Le positionnement du produit

On appelle positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés, le positionnement doit s'analyser du côté de l'entreprise et du côté du consommateur<sup>1</sup>:

- Pour l'entreprise c'est la situation qu'elle souhaite donner à son produit par rapport aux produits concurrents en fonction de sa personnalité et des attentes des consommateurs ;
- Pour le consommateur c'est la position occupée par le produit dans son esprit par rapport aux produits concurrents. Elle s'analyse grâce à des enquêtes qualitatives.

Positionner un produit c'est donc tenir compte de la concurrence et des consommateurs en agissant sur les paramètres de communication du produit.

## 3.2. Le prix

Le prix est la variable d'ajustement entre l'offre et la demande sur un marché. Pour l'entreprise le prix doit être acceptable par le consommateur et permettre la couverture des charges et un certain niveau de profit.

### 3.2.1. Les objectifs et les contraintes de la fixation du prix

Nous allons tout d'abord commencer par les objectifs qui sont les suivants :

#### 3.2.1.1. Fixer un prix c'est prendre en compte différents objectifs

Ils sont les suivants<sup>2</sup> :

- **La rentabilité:** Une entreprise ne peut se développer durablement sans faire de bénéfice.
- **La part de marché:** le prix peut servir soit à maintenir, soit à gagner des parts de marché en fonction de l'accueil fait par les consommateurs et des prix des concurrents,
- **La gamme de produits :** les prix des différents modèles d'une gamme doivent être cohérents afin de ne pas désorienter le client.
- **La concurrence:** le prix fixé doit servir à positionner le produit par rapport à ceux de la concurrence et ainsi participer aux objectifs généraux de l'entreprise sur son marché.

<sup>1</sup> P. Kotler, et al, marketing et management, 13<sup>em</sup> édition, édition expert, Paris, 2009, P348

<sup>2</sup> C. Demeure, Marketing, 5<sup>em</sup> édition, édition DALLOZ, 2005, Paris, P161

**3.2.1.2. Mais fixer un prix c'est aussi tenir compte d'un certain nombre de contraintes:**

qu'ils sont <sup>1</sup>:

- **La loi** : certains prix (livres par exemple) ne sont pas entièrement libres; la revente à perte est interdite pour les distributeurs
- **Les coûts**: un produit ne peut être durablement vendu à un prix inférieur à son coût de revient: c'est l'objectif de la comptabilité analytique que de déterminer ce seuil,
- **La politique commerciale** : le prix doit être en cohérent avec les autres éléments du plan mercatique de l'entreprise : un prix élevé doit s'accompagner d'une qualité sans reproche et accompagne généralement un positionnement haut de gamme.
- **La distribution** : les centrales d'achat de la grande distribution ont une influence forte sur les prix des biens de consommation du fait de leur puissance d'achat.

**3.2.2. Les méthodes de fixation de prix**

Nous distinguons en généralement trois sources de réflexion pour la fixation d'un prix<sup>2</sup> :

**3.2.2.1. La demande** : L'entreprise effectue des enquêtes auprès des consommateurs afin de connaître leur sensibilité à ce paramètre : ce sont les enquêtes d'acceptation générale d'un prix (1), calcul du prix psychologique par la méthode Stoezel Adam(2), ou encore l'étude des coefficients d'élasticité (analyse de la sensibilité à la variation d'un prix) (3).

**3.2.2.2. Les coûts** : selon que l'on soit producteur ou distributeur les méthodes peuvent être différentes. Le producteur se fondera en règle générale sur les résultats issus de sa comptabilité analytique pour fixer son prix de vente ; le distributeur raisonnera davantage en termes de coefficient multiplicateur (4) ou encore en termes de taux de marge ou de taux de marque.

**3.2.2.3. La concurrence** : On a le choix entre trois possibilités, dont les conséquences sont fortes différentes : en fixant un prix inférieur à celui de la concurrence, on prend le risque d'une guerre des prix, en se fixant au même niveau, il faudra envisager de distinguer le produit de celui des concurrents par d'autres voies que le prix, enfin en se positionnant au

---

<sup>1</sup> C. Demeure, op cit, P157, 158

<sup>2</sup> Ibid, P159

dessus du prix du marché, on marquera sa volonté de donner une image haut de gamme à son produit mais explication des numéros:

1 : Enquête d'acceptation générale

On essaie de savoir si les consommateurs sont sensibles au prix d'un produit,

2 : Prix psychologique

On essaie de déterminer le prix acceptable par une majorité de consommateurs,

3 : Coefficient d'élasticité

On mesure la variation de la demande (et donc de chiffre d'affaires) suite à une variation du prix,

4 : Coefficient multiplicateur

Il permet de fixer le prix de vente TTC en fonction du coût d'achat HT en tenant directement compte de la marge souhaitée.

5 : Taux de marque, taux de marge

Ce sont les taux qui permettent de déterminer la marge commerciale soit à partir du coût d'achat (taux de marge), soit à partir du prix de vente (taux de marque).

### **3.2.3. La communication par le prix**

Fixer le prix d'un produit ou d'un service à un certain niveau, c'est communiquer avec ses clients car le prix donne une image de marque à un produit: un prix élevé signifiera en principe un produit de luxe.

Positionner un prix c'est le fixer à un niveau tel que le consommateur le situe d'une certaine manière par rapport au prix des produits concurrents. Le but est donc de chercher à isoler le produit dans l'esprit de consommateur. L'entreprise doit régulièrement vérifier la position-prix de ses produits en procédant à des enquêtes sur leur valeur perçue par les consommateurs<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> C. Demeure, op cit, p 162

## Section 4: La force de vente et le marketing mix

Il est obligatoire de chaque entreprise de définir sa politique marketing, parmi lequel le marketing mix à travers les quatre politiques (produit, prix, promotion et distribution) qui sont les moyens d'action de toute entreprise.

### 4.1. Définition du marketing mix

« On appelle marketing-mix l'ensemble cohérent des décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque ». <sup>1</sup> Le marketing-mix est aussi appelé plan de marchéage, ou plan d'action commerciale (P.A.C.)

Le marketing mix est la combinaison du produit, du prix des activités promotionnelles et du système de distribution.

Kotler a défini le marketing mix comme suit : « le marketing mix correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé » <sup>2</sup>

### 4.2 .Les composantes de marketing mix

Le responsable marketing d'une entreprise dispose d'ingrédients (les variables marketing ou éléments du mix) qu'il doit réunir et combiner pour proposer le produit ou service décidé par l'entreprise, permettant d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Le dosage et le mélange de ces ingrédients vont permettre de positionner le produit sur le marché par rapport à ses concurrents. <sup>3</sup>

Le marketing-mix regroupe tous les éléments de l'offre :

- Product (produit),
- Price (prix),
- promotion (communication),
- place (distribution).

<sup>1</sup> Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon, **Mercator**, 8<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2006, P10.

<sup>2</sup> Kotler et Dubois, **marketing management**, 12<sup>ème</sup> édition. Paris : Pearson éducation, 2006, P. 23.

<sup>3</sup> C. Demeure, **Aide mémoire marketing**, 6<sup>ème</sup> éd. Paris : édition Dunod, 2008, P.29.

À chaque variable correspond un plan d'action (ou politique) réunissant de nombreuses caractéristiques. L'ensemble des quatre plans d'action donne une identité propre au produit, lui permettant de se singulariser simplement par un dosage différent des caractéristiques de chaque variable.

### 4.3. La force de vente dans le marketing mix

Le marketing utilise un ensemble de techniques pour répondre efficacement aux différents besoins et désirs des clients. Ces moyens d'action qui sont appelés, La politique des cadres, se regroupent sous la vocation marketing-mix : (politique de prix, politique de distribution et politique de communication qui englobe les relations publiques de publicité).

La force de vente occupe de ce fait une place mal définie dans le marketing-mix pour certains auteurs, la vente se rapproche plutôt de la distribution.

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

Pour d'autres, la force de vente est liée surtout à la variable communication. Le vendeur ne peut écouler ses produits qu'après un long processus de négociation et de communication avec le client et le chiffre d'affaires de l'entreprise dépend largement de la réussite de l'entretien de vente.

En outre, le vendeur doit collecter les informations sur les produits de la concurrence, sur les clients (communication avec l'extérieur) et les mettre à la disposition de son entreprise.

Nous pouvons dire que cette deuxième manière de voir est plus logique car la distribution concerne les aspects physiques des produits et les vendeurs peuvent exercer leur fonction sans être responsable des circuits d'écoulement<sup>1</sup>.

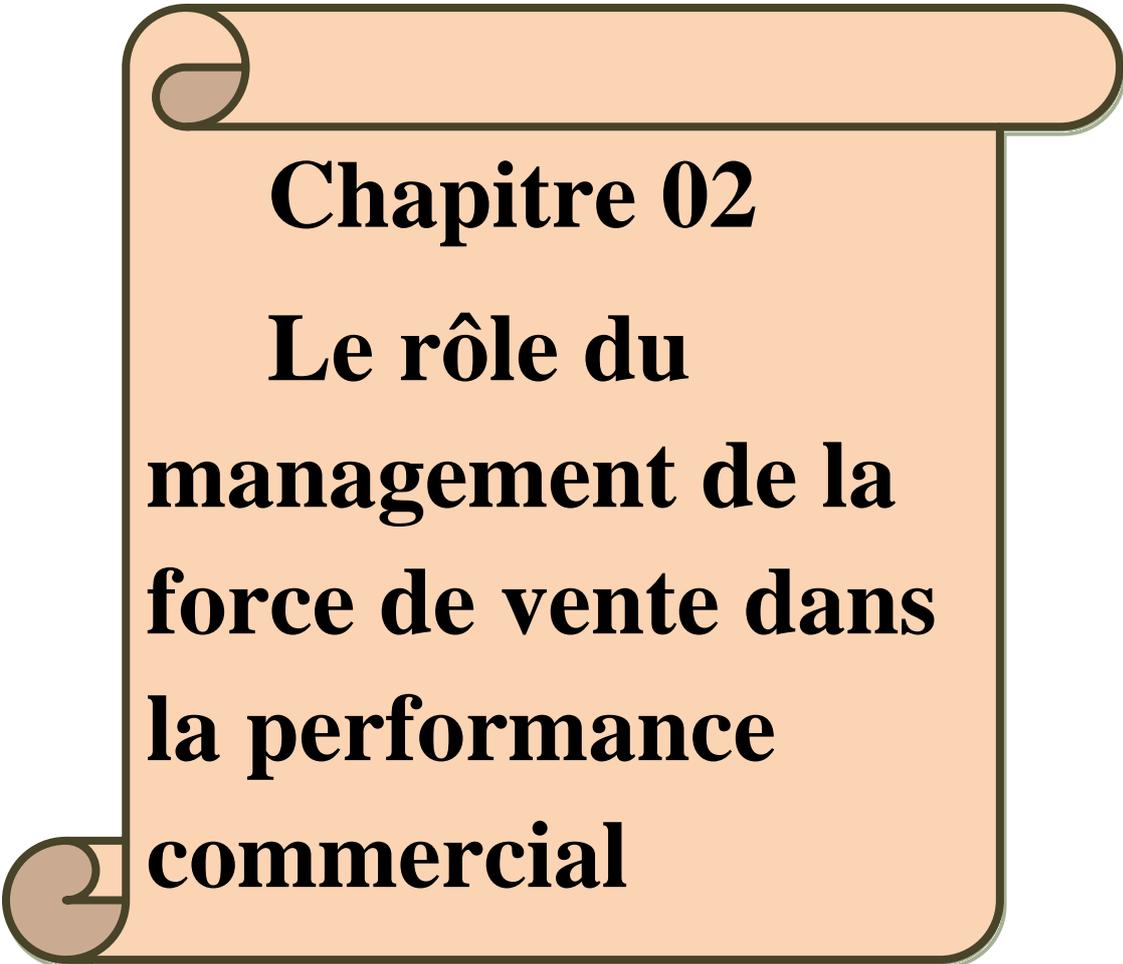
---

<sup>1</sup> Z. Alfred, D.Armand, **La force de vente**, édition ORGANISATION, Paris, 2003, P.P ,211-212.

**Conclusion**

À travers ce premier chapitre, nous avons tenté de présenter les concepts généraux concernant l'organisation de la force de vente, et que nous avons partagé en quatre sections.

Dans un premier temps, nous avons présenté la notion de la force de vente, dans un second temps, nous avons illustré la mise en place de la force de vente ainsi que sa structuration. Et enfin, nous avons montré brièvement quelques méthodes pour la détermination du nombre des vendeurs, le produit et le prix et la place du marketing de la force de vente.



**Chapitre 02**  
**Le rôle du  
management de la  
force de vente dans  
la performance  
commercial**

## **Introduction**

La force de vente occupe une place primordiale dans la performance commerciale des entreprises, la performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur

Les grandes manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises sont guidées par la recherche de la performance vis-à-vis des différentes parties prenantes à savoir les clients, associés, actionnaires...etc.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans le premier volet, la notion de la performance commerciale, la seconde section est consacrée pour la taille idéale de l'équipe de vente et la performance commerciale, puis dans la troisième et la quatrième section on présentera sur l'animation et stimulation de la force de vente entre efficacité et efficience et enfin contraintes de travail de force de vente.

## **Section 1 : la notion de la performance commerciale**

Dans cette section on commence à définir la performance puis la performance commerciale, ensuite on étudiera les indicateurs de la performance commerciale et enfin les indicateurs de mesure de performance.

### **1.1. Définition de la performance**

C'est l'accomplissement d'un travail d'un acte d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagissait à un stimulus ou atteignait les objectifs qui lui étaient proposés<sup>1</sup>.

### **1.2. Définition de la performance commerciale**

La performance commerciale peut-être défini comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale.

### **1.3. Les indicateurs de la performance commerciale**

Les indicateurs les plus couramment utilisés sont :

#### **1.3.1. Le chiffre d'affaires**

Il se définit comme le montant global des ventes des produits et services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période. La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisé (appréhendé avec les réalisations). La formule est la suivante<sup>2</sup> :

**Chiffre d'affaires = quantité vendue × Prix unitaire**

---

<sup>1</sup> A. KHEMAKHEM et J.L. ARDOIN, introduction au contrôle gestion, édition BORDAS, Paris, 1971, P61

<sup>2</sup> [Http : // Stgderouin.fr/gestion/cours/2emepartie/chapitre\\_5b/trame\\_synthse\\_ch5b.doc](http://Stgderouin.fr/gestion/cours/2emepartie/chapitre_5b/trame_synthse_ch5b.doc), consulté le 10.11.2015

### **1.3.2. Les parts de marché**

C'est un indicateur de l'environnement. Elle permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Elle indique la part exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires pendant une période donnée.

**Part de Marché = vente de l'unité/ vente totale des unités présente.**

Lorsque le CA de l'entreprise augmente mais que sa part de marché diminue, on n'en déduit que l'entreprise a moins progressé que ses concurrents, qu'elle n'a pas su saisir les opportunités qui se présentaient par rapport à l'évolution de la demande des clients.

### **1.3.3. La fidélisation**

Dans ce point nous allons définir les typologies de ce dernier.

#### **1.3.3.1. Définition de la fidélisation**

La fidélisation peut se définir comme la conservation du capital client grâce à des outils de CRM (gestion de la relation client). De nos jours, l'utilisation de logiciel est primordiale, car la publicité de masse ne donne plus les effets escomptés. On est passé d'un marketing B to C (business to customer) à un marketing personnalisé (one to one). L'utilisation des progiciels est donc primordiale pour arriver aux objectifs de fidélité du client<sup>1</sup>.

#### **1.3.3.2. Les types de fidélisation**

Concernant les types de fidélisation, on peut dégager plusieurs axes <sup>2</sup>:

-Le premier est le développement des actions a forte valeur ajoutée. L'établissement d'un programme personnalisé sur la cible, avec des offres adaptées, paraît incontrôlable. L'exploitation des canaux de la distribution physique et virtuelle et indissociable d'une bonne fidélisation ;

-Le deuxième axe est l'exploitation des données recueillis à fin de créer des tableaux de bord et de pilotage outil à exploitation ;

---

<sup>1</sup> B. Joly, **le marketing stratégique**, édition page bleues, Belgique, 2009, P68.

<sup>2</sup> Ibid, P.69.

-Le troisième axe est l'acquisition du capital client, c'est-à-dire avoir de nouveaux clients et connaître son coût. Dans ce cadre, les logiciels des géomarketings sont incontournables, surtout s'ils sont couplés avec un marketing viral (bouche à oreille). Celui-ci aura deux effets :

- L'augmentation de l'autorité spontanée, et par conséquent, un meilleur taux de fidélisation ainsi que des prescripteurs véhiculant un discours commerciale qui renforcera les valeurs de l'entreprise chez le futur acheteur.
- La reconquête des clients perdus par une communication en adéquation au panel des consommateurs. Il faut d'abord que la cible visée soit similaire aux futurs clients et à ceux qui écoutent la communication. Ensuite, repérer les sources d'attention, c'est-à-dire de pertes de clients, afin de mieux les anticiper. Pour cela, les enquêtes marketing doivent être régulières.

Un mix des stratégies de fidélisation permet une plus grande efficacité.

### **1.3.4. La satisfaction**

C'est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et /ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ces attentes à l'égard du produit et sa performance perçue. Cet indicateur est très important pour le responsable commercial qui doit mesurer le degré de satisfaction de ses clients afin de les fidéliser.

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation rationnelle<sup>1</sup>.

#### **1.3.4.1. L'amélioration de la satisfaction**

Les sociétés les plus performantes accroissent corrélativement leurs promesses et leur niveau de performance. Xerox, par exemple, a mis en place un programme de satisfaction totale et remplace aux clients mécontents leur équipement dans un délai de trois ans.

#### **1.3.4.2. La mesure de la satisfaction**

Il s'agit toujours d'une opération délicate. Lorsqu'on demande à un client de mesurer la performance d'une entreprise sur un critère tel que, disons les délais de livraison, il faut admettre que la signification attachée à la notion de délai de livraison puisse varier d'un client

---

<sup>1</sup> P.Kotler, et al, **marketing management**, 11<sup>ème</sup> édition, édition française, Paris, 2004, P70.

à un autre. Pour certains, une livraison anticipée est un avantage, pour d'autres non. Deux clients peuvent également se déclarer satisfaits pour des raisons très différentes.

En outre, les attentes des clients évoluent dans le temps en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service s'améliore (par exemple le confort à bord des avions), les clients deviennent plus exigeants et un niveau de confort qui leur convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à les satisfaire.

Une entreprise doit également savoir que le personnel, y compris le management, essaie souvent de manipuler les résultats d'une enquête de satisfaction, par exemple en redoublant d'efforts au moment de l'enquête, ou même en excluant de l'échantillon les clients grincheux. Un autre danger est lié au client lui-même. S'il sait qu'une enquête de satisfaction est en cours, il peut exagérer son mécontentement, afin d'obtenir davantage de concessions<sup>1</sup>

### **1.4. Les indicateurs de mesure de la performance**

La performance est un concept qui englobe à la fois l'efficacité et l'efficacité<sup>2</sup>:

- **L'efficacité** : est traduite dans l'adéquation convenable des ressources et moyens dont l'entreprise dispose à ses objectifs.

Elle mesure le rapport entre les résultats (extrants ou effet-impacts) et les ressources utilisées. L'efficacité se mesure grâce à différentes méthodes, dont le cout de revient, l'analyse cout-efficacité ou l'analyse cout-avantages. Les mots efficacité et productivité sont fréquemment utilisées comme synonymes ;

- **L'efficacité** : est traduite dans la réalisation des objectifs que l'entreprise poursuit.

Elle mesure le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu. Les mots efficacité et résultats sont fréquemment utilisés comme synonymes. L'efficacité se décline en deux niveaux :

- **Efficacité externe** : porte sur les répercussions globales des programmes et des activités sur la société. Elle est associée aux opérations et se mesure par des indicateurs de résultat intermédiaire (extrants) ou finaux (effets-impacte)

---

<sup>1</sup> P.kotler, op.cit, P72

<sup>2</sup> A. Mavor michel, **les facteurs de performance de l'entreprise**,   d John libbey Euronext, Paris, 1995, P120

- **Efficacité interne** : porte sur l'atteinte des cibles de production par les opérations d'un processus particulier. Elle est associée aux opérations et se mesure par des indicateurs d'activités.

**La performance = efficacité obtenue avec le maximum d'efficience**

### 1.5. Les indicateurs de mesure de la performance de la force de vente

L'objectif à atteindre est de sélectionner les informations les plus pertinentes en évitant deux écueils :

- Disposer d'une masse de données inutilisées ;
- S'en remettre à son appréciation personnelle sans tenir compte des données statistiques recueillies.

Les paramètres à prendre en compte concernant les données quantitatives et qualitatives. Le tableau ci-dessus présente ces différents paramètres et propose les questions de recherche correspondantes<sup>1</sup>. Le tableau suivant présentera les paramètres et question de recherche :

**Tableau N°04 : évaluation de la force de vente : paramètres et question de recherche**

Paramètres	Question de recherche
<b>analyse de la productivité de la force de vente</b>	nombre moyen de visites par représentant et par jour ; durée moyenne d'une visite ; ventes réalisées en moyen par visite ; coût moyen d'une visite ; montant des frais de déplacement par visite ; nombre moyen de commandes pour 100 visites ; nombre de clients gagnés au cours de la période référence ; nombre de clients perdus au cours de la période de référence.
<b>préparation de la clientèle en fonction de chiffre d'affaires et de la marge brute</b>	Nombre de clients fichés ; nombre de clients mouvementés pendant la période de référence ; Liste des clients (CA période t-1, période t-2, rang période t, marge brute en % du CA, en valeur absolue, rang selon la marge brute en valeur absolue période t.

<sup>1</sup> M. VANDERCAMMEN, et N.J.PERNET, la distribution, 3<sup>em</sup> édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2010, P407, 408

<b>Analyse de la clientèle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Analyse des clients perdus sur la base de la liste des clients non mouvementés ;</li><li>-identification des clients à potentiel élevé sur base de la connaissance et de l'appréciation des leaders ;</li><li>-matrice clients, volume (rang marge brute), sécurité (niveau de pression de la concurrence).</li></ul>
<b>Analyse des commandes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Comment proviennent les commandes (courrier, téléphone, représentants, ... etc) ;</li><li>-classement par catégorie d'achat (simple rachat, réapprovisionnement modifié, nouveau problème) ;</li><li>-analyse de la relation provenance commande et catégorie d'achat.</li></ul>
<b>Analyse économique d'une commande</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mesure de la rentabilité des commandes prise par le calcul des frais fixes inhérents à une commande ;</li><li>-analyse de la marge brute sur commande qui permet de réparer par sondage des clients coûteux, d'éliminer les petites commandes, de fixé un montant minimum de commande à atteindre, ...etc.</li></ul>
<b>Appréciation quantitative de la force de vente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Nombre de clients du secteur du représentant fichés et visités ;</li><li>-appréciation de la saturation du représentant par comparaison du nombre de visites disponible et du nombre de visites à effectuer sur base du plan de journée (respect des normes des visites) ;</li><li>-appréciation de la pertinence du plan de journée du vendeur sur base de visites des clients à fort potentiel, moyens clients et petits clients ;</li><li>-contrôle de la production des visites par rapport à un standard déterminé ;</li><li>-rendement de la prospection et des offres ;</li><li>analyse de chiffre d'affaire et marge brute par secteur de représentant ;</li><li>-analyse des frais de tournée de chaque vendeur (analyse du coût comparé des visites des différents vendeurs, rendement des visites).</li></ul>

<b>Appréciation qualitative de la force de vente</b>	-Appréciation du face- à- face de l'utilisation des techniques de vente (prise de contact avec un interlocuteur inconnu, présentation de la société, découverte technique, découverte psychologique, utilisations des argumentaires, réponses aux objections, conclusion de l'entretien) ; - appréciation de la compétence terrain (connaissance des produits, connaissance et attitude de la concurrence, respect de la politique commerciale, connaissance réelle de la clientèle) ; - Appréciation de l'organisation du vendeur vis-à-vis de ses clients (préparation des visites, organisation des tournée, gestion pratique du temps, utilisation du fichier prospects et des clients, rapport et compte-rendu de visites, rangement des échantillons, utilisations des outils d'aide à la vente).
--	---

Source : M. VANDERCAMMEN, et N.J.PERNET, **la distribution**, 3<sup>em</sup> édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2010, P407, 408

### Section2 : Taille idéale de l'équipe de vente et la performance commerciale

Cette section présentera les moyens dont disposent les entreprises pour fixer l'effectif de leurs forces de vente puis les méthodes de son affectations et enfin contraintes de travail de force de vente.

#### 2.1. Les différentes techniques de la détermination de la taille optimale de la force de vente

La dimension de la force de vente est un élément important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des couts de la vente<sup>1</sup>. La solution est donc de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente. Les méthodes mises en œuvre à cet égard peuvent être scindées en trois types : techniques marginales, historique et mathématique.

<sup>1</sup> A.Zeyl, et al, op cit, P187.

### **2.1.1 : Les méthodes de l'analyse marginale**

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

D'après le principe même du raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution du coût et celle des bénéfices de la force de vente<sup>1</sup>.

### **2.1.2 : Les méthodes historiques**

Le passé et l'histoire du vendeur peuvent être un « réservoir » d'information pour l'entreprise. Elle en tire le nombre moyen de clients qu'un vendeur peut visiter par jour, par mois et donc par an. Cela devient un indicateur d'activité pour chaque vendeur. À partir de son histoire, une entreprise peut se comparer, elle-même, à d'autres entreprises et avoir ainsi une idée sur la taille de sa force de vente.

#### **2.1.2.1 : Les méthodes basées sur l'activité passée des vendeurs**

Connaissant le nombre des clients à visiter pendant l'année ainsi que les fréquences de leurs visites, il sera facile de déterminer le nombre de vendeurs nécessaires, il suffit de diviser le nombre de visites totales (pour tous les clients) à effectuer, sur le nombre moyen de visites que peut effectuer un vendeur.

Le passé du vendeur permet aussi à l'entreprise de connaître le chiffre d'affaires moyen que cette personne peut réaliser pendant une période donnée. En divisant le chiffre d'affaires total de l'entreprise sur le chiffre d'affaires moyen des vendeurs, on peut déduire le nombre à retenir pour l'équipe de vente. En règle générale, on retient le ratio suivant<sup>2</sup> :

Taille de la force de vente : 
$$\frac{\text{nombre total d'heures de visite}}{\text{nombre d'heures de visite d'un représentant}}$$

#### **2.1.2.2. Les méthodes basées sur l'activité passée du groupe d'entreprises**

Cette méthode est basée toujours sur le passé utilise l'expérience, non d'une seule entreprise, mais d'un groupe d'entreprises d'une activité donnée. Le programme PIMS (profit impacte of market strategies) joue à cet égard un rôle important. C'est un organisme d'étude

---

<sup>1</sup> Y.CHIROUZ, le marketing, le choix des moyens de l'action commerciale, 4em édition, Paris 1990, P89

<sup>2</sup> P.BAUX, mercatique, gestion commercial, édition de l'organisation, Paris, 1997.

statistique portant sur quelque dix mille établissements appartenant à mille grandes entreprises. Il visualise aux yeux de chaque entreprise le budget des dépenses qu'elle a effectuées à l'occasion de la force de vente, ainsi que celui des firmes concurrentes de même secteur. De cette manière, l'entreprise pourra se comparer à ses concurrents et pourra aussi comparer les dépenses de la force de vente à sa rentabilité et aux cash-flows réalisés. C'est donc une autre manière de fixer le nombre des représentants.

Mais cette méthode nécessite un grand effort de réflexion et de précision de la part des hommes de marketing pour déceler les points de convergence entre leur entreprise et ses concurrents, c'est pourquoi on a tendance à employer, de plus en plus, des procédés dits mathématiques.

### **2.1.3. Les techniques mathématiques**

Deux principales méthodes peuvent être citées : la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et les méthodes de recherche opérationnelle.

#### **2.1.3.1 . La méthode basée sur la charge de travail du vendeur**

Ce procédé s'appuie sur la capacité du vendeur à obtenir et à noter le maximum de commandes. Il a été découvert par W.TALLEY. Pour l'auteur, il faut utiliser des méthodes de prévisions pour estimer ce qui suit<sup>1</sup> :

- Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients ;
- Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

Pour avoir la taille optimale de la force de vente, l'auteur prévoit la formule suivante :

N : taille de la force de vente ;

V : nombre de visites que peut faire un représentant par période ;

C : nombre de clients potentiels d'une classe ou catégorie donnée ;

R : nombre de visites que peut faire un vendeur dans une classe de clients donnée ;

i : catégorie des clients ;

n: nombre de catégories de clients.

---

<sup>1</sup> Y.CHIROUZE, op cite, P90.

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

### **2.1.3.2. Les méthodes de recherche opérationnelle**

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

La fonction sera :

$$\text{Maximiser } Z = mx \left( \frac{p}{x} - \frac{w}{x} \right) - cx$$

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

Les techniques de la détermination de la taille optimale de l'équipe de vente étant exposées, il faut, à présent, citer les différentes stratégies de l'affectation des vendeurs à leurs postes de vente. Le but recherché par l'entreprise, à ce niveau, est de constituer un réseau ou un territoire de vente pour écouler facilement ses produits auprès des clients actuels et potentiels. La procédure de l'organisation et de la répartition de la force de vente vient avant son recrutement effectif parce que chaque région de vente nécessite des qualités et des potentialités qu'il faut d'abord recenser. Le prochain candidat au poste de vente doit donc répondre à toutes ces exigences<sup>1</sup>.

## **2.2. Les stratégies de déploiement de la force de vente et sa répartition**

La répartition de la force de vente de l'entreprise dépend de la structure de la clientèle, des moyens dont dispose l'entreprise et de ses prévisions de vente (élargissement du champ de vente, sélection d'une catégorie de clients, segmentation du marché...etc.). On peut donc retenir les structures suivantes pour organiser la force de vente autour du territoire de vente de l'entreprise : affectation par secteur géographique, par produit ou par marché et type de clientèle.

---

<sup>1</sup> Y.FOURNIS, le réseau de vente, 1ère édition, Bordas, Paris, 1987, P42.

### **2.2.1. L'affectation par zones ou secteurs géographiques**

Ici l'entreprise découpe son territoire de vente ou un ensemble de petites zones ou de secteur géographique. Chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels. L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente qui consulte et surveille les responsables régionaux. Cette première méthode présente les avantages suivants<sup>1</sup> :

- Facilité de contrôle et d'évaluation de l'effort de chaque vendeur en l'isolant des autres, cela est dû au fait que chacun d'entre eux guide et dirige librement une seule zone géographique.
- Faiblesse des coûts de gestion car le nombre de déplacements du vendeur est limité. En effet, pour suivre quotidiennement les désirs de ses clients, il doit habituer son secteur géographique. Toutefois, cette méthode de répartition des vendeurs n'est préférable qu'en cas du nombre réduit des produits de l'entreprise et surtout quand les clients ont le même type de besoin.

### **2.2.2 : l'affectation par produit**

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, panoplie ou d'une gamme de produits. Cette manière d'organisation est l'affaire de grandes firmes qui disposent d'une variété de produits et de clients et qui allouent un grand budget à la force de vente. Cette méthode a aussi le mérite de faire adapter la force de vente aux actions de la concurrence par le biais de la spécialisation, mais elle est très coûteuse (autant de commerciaux que de produits...) un autre inconvénient, c'est que tous les vendeurs peuvent visiter le même client en même temps<sup>2</sup>.

### **2.2.3 .l'affectation par marché, type de clientèle**

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

---

<sup>1</sup> C. DEMEUR, **Marketing**, 5<sup>em</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2005, P265.

<sup>2</sup> idem, op cit, P265.

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

### **2.2.4. L'organisation par structures complexe**

C'est une méthode d'organisation qui opère par structures mixtes ou matricielles. Autrement dit, l'entreprise essaie de combiner les trois méthodes précédentes pour éviter toute répétition et pour clarifier les missions de chaque représentant commercial. Les vendeurs peuvent être affectés suivant des couples « clients-secteur », c'est-à-dire, ils doivent vendre tous les produits de l'entreprise à tous les clients actuels ou potentiels d'une zone géographique, ou selon des couples « clients-produits ». Dans ce cas, un vendeur s'intéresse uniquement à une clientèle bien déterminée, mais qui achète un produit ou une gamme de produits bien précis. L'entreprise peut, finalement, envisager la matrice « secteur-client-produits ». C'est-à-dire chaque vendeur sera responsable d'une certaine zone dans laquelle est localisée une clientèle qui achète un type de produits donné. Cette dernière méthode d'organisation des vendeurs, plus performante, est l'affaire des grandes entreprises qui maîtrisent les styles de management (formalisation accrue, structure organisationnelle souple et flexible, management participatif).

Auprès tout ce travail de réflexion sur les méthodes de répartition des vendeurs, l'entreprise doit fournir un effort pour les affecter à leurs postes de travail et pour avoir les qualités exigées d'un vendeur afin d'accomplir sa tâche<sup>1</sup>.

### **2.2.5. Les normes d'affectation des vendeurs**

Ce travail vient juste avant la procédure du recrutement des commerciaux. L'entreprise doit savoir si c'est le vendeur x,y ou z qui doit occuper la région du nord ou celle du sud, pour quoi et sur quelle base ?

Tous les vendeurs doivent être satisfaits et traités de la même manière. S'ils sont affectés à des postes ou à des zones qui ne les intéressent pas, leur rendement diminue et leurs résultats seront toujours décevants. Les directeurs commerciaux doivent veiller à ce que les zones soient équilibrées et soigneusement choisies avant de les affecter aux vendeurs des unités inégales crée un mauvais climat social au sein de l'équipe vente et décourage tout le monde. La firme a donc intérêt à respecter les normes suivantes :

---

<sup>1</sup> Y. LACHANCE et al, gestion de l'équipe de vente, analyse, planification et stratégie, édition Gaëtan Morin canada , 1987, P 108.

## **Chapitre02 : le rôle du management de la force de vente dans la performance commerciale**

- Facilité aux vendeurs la gestion des secteurs de vente, ainsi que l'estimation de leur potentiel ;
- Répartir la charge de travail d'une manière équitable entre les vendeurs ;
- Déterminer avec précision leurs territoires de vente.

Après la fixation d'une taille optimale pour son équipe de vente, l'entreprise doit mettre en place un système de recrutement efficace pour recruter les meilleurs vendeurs.

### **2.3. Contraints de travail de force de vente**

Les contraintes liées au travail de la force de vente sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau°05 : contraintes de la force de vente**

<b>Désignation</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Désignation</b>	<b>Contraintes</b>
<b>Structure</b>	- Risque de conflits entre les vendeurs. -Les clients diffèrent d'un vendeur à l'autre (problème des doublons) ; -Trop de turn-over . Confiance aveugle du dirigeant	<b>Rémunération</b>	-Absence de commissions ; - Système de rémunération peu motivant, la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
<b>Objectifs</b>	Chaque vendeur est seul gérant de son chiffre (risque de conflits dans l'équipe)	<b>Animation et stimulation</b>	. Absence d'une politique claire d'animation. . Techniques de stimulation totalement absentes.
<b>Recrutement</b>	. Les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées. Même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés	<b>Contrôle et évaluation</b>	. Absence de tableaux de bord
<b>Formation</b>	.Formation commerciale peu approfondie. .Absence d'une formation sur les nouvelles techniques de vente et de négociation. Coûts trop important		

Source : <http://www.maxicour.com> consulté le 25.08.2015

**Section3 : procédure de gestion de force de vente pour atteindre la performance commerciale**

Aujourd'hui, la qualité des équipes commerciales est de plus en plus importante. Les entreprises sont alors appelées à être vigilantes, en commençant par le recrutement des vendeurs

**3.1. Le recrutement et la sélection des vendeurs**

Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important. Le coût de l'échec en ce domaine est très élevé, compte tenu des frais de recrutement, de formation et du manque d'exploitation du territoire de vente<sup>1</sup>.

Personnel incompetent dans un département quelconque de l'entreprise est certes une source de difficultés, mais conduit aux plus graves ennuis. La force de vente constitue le dernier maillon de la chaîne, elle est en contact avec la clientèle et elle approche les concurrents.

Elle doit par conséquent être efficace et pertinent, d'où l'importance du recrutement, qui constitue pour l'entreprise, un gage de productivité, de rentabilité et de développement, une erreur de recrutement peut porter atteinte à l'image de marque et au chiffre d'affaires de l'entreprise.

**3.1.1. L'information des futurs candidats**

Toutes les personnes voulant passer le concours de vendeurs doivent connaître les qualités demandées par l'entreprise concernée et la tâche qu'ils vont assurer en cas de réussite.

**3.1.1.1. Les qualités d'un bon représentant commercial**

Les vendeurs doivent avoir un certain niveau d'instruction et d'information avant d'accéder au concours. Des entreprises exigent des diplômes des écoles de gestion ou d'ingénieurs, niveau bac plus 4 ou même une expérience professionnelle ancienne. En général, les qualités d'un bon représentant commercial peuvent être physiques, morales, intellectuelles ou professionnelles.

---

<sup>1</sup> A.MACQUIN,  vendre, stratégies, hommes, négociations, édition Publi-Union, Paris, 1998, P.196.

### **- Qualité physique**

Certain d'entre elles sont nécessaires pour exercer le métier de vente comme : <sup>1</sup>

-la jeunesse : le représentant doit être jeune pour que l'entreprise puisse profitera maximum de son expérience. Les commerçants qui sont trop âgés posent souvent des problèmes pour l'entreprise. Ils peuvent partir en retraite et perturber de ce fait toute son activité de vente. Le recrutement d'un nouveau vendeur n'est pas toujours chose aisée. En outre, la localisation et l'organisation de la force de vente seront remises en cause.

-l'aspect vestimentaire : le vendeur doit justifier d'une propreté totale, d'une cohérence dans son habillement. Cela est très important si l'on comprend que le vendeur est un communicateur et homme de publicité qui fait aussi passer des messages aux clients sur les produits de l'entreprise, sa place sur marche

-un grand dynamisme : surtout pour les hommes de vente qui font des déplacements longs et fatigants

### **- Qualités morales et intellectuelles**

Les recruteurs mettent souvent le point sur les qualités suivantes :

- sociabilité et gout du contact : le vendeur doit comprendre que sa tâche consiste à rencontrer des hommes extérieurs a l'entreprise, mener une conversation avec eux, enregistrer leurs propositions, les écouter avec respect et intérêt...etc. Bref un certain degré d'extraversion est indispensable.
- une grande confiance en soi : ceci peut aider le vendeur à formuler des propositions aux acheteurs à tout moment, à obtenir des commandes.
- une faculté d'initiative et d'autonomie : le vendeur, sur le terrain de vente, est loin de son supérieur. Il doit donc décider seul, faire son auto-control.....
- Intelligence : le vendeur doit être curieux, avoir un sens d'observation pour comprendre rapidement ses interlocuteurs (acheteurs, supérieur, collègues.....)
- patience : le vendeur doit être capable de mener de longues discussions, avoir un gout du risque et du sacrifice : renoncer à sa famille et à ses affaires personnelles pour voyager, faire des tournées et visiter des clients actuels et potentiels.

---

<sup>1</sup> Y.FOURNIS, op cit , p 73.

- intégration et solidarité : le vendeur doit comprendre que l'entreprise qu'il représente est la sienne et qu'il est donc représentant de son image et de sa notoriété.
- empathie : c'est la capacité de s'identifier à d'autres personnes, d'être à leur place, sentir ce qu'elles sentent pour comprendre leurs besoins et attentes ainsi que leurs préoccupations. Les types de vendeurs qui ont cette qualité sont dits vendeurs psychologiques
- Sens d'organisation : les vendeurs doivent aussi être gestionnaires, planifier leurs tournées, ne faire que des visites rentables et efficaces, établir des rapports de visites et les soumettre à la direction commerciale, rendre compte à leur supérieur<sup>1</sup>

### **- L'expérience**

Pour l'expérience entreprise, les vendeurs, avant d'être recrutés, doivent justifier de grande qualité professionnelle. Cela suppose qu'ils ont déjà reçu une formation initiale dans le domaine de vente. Pour d'autres entreprises, une expérience dans l'exercice du métier de vente dans d'autres entreprises est indispensable. C'est le cas des petites firmes qui n'ont pas les moyens pour assurer une formation poussée à leurs vendeurs mais dans la majorité des cas, chaque entreprise dispose d'un centre et de méthodes propres pour former ses vendeurs. En effet, les produits à vendre, l'environnement et les clients varient d'un secteur d'activité à un autre.<sup>2</sup>

Les qualités demandées pour exercer avec réussite le métier de vente étant citées, il convient à présent de mettre les vendeurs au courant de leurs missions.

### **3.1.1.2. L'audit de poste à pouvoir**

Dans ses annonces de recrutement, l'entreprise analyse bien le poste du vendeur et le fait connaître aux candidats. La description du poste à pouvoir permet de déterminer les critères de sélection, les qualités requises et d'informer les candidats sur les fonctions qu'ils vont remplir.

- il faut pour l'entreprise, définir en quoi consiste le poste de travail proposé, et surtout quelles sont les activités demandées et quelles sont les responsabilités qui y sont attachées. Des questions précises peuvent donc se poser<sup>3</sup> :
- De quel type de vente s'agit-il ? : Biens de consommation, produits industriels, services,... ces produits sont-ils connus auprès des clients ?

---

<sup>1</sup> J.LENDERVIE et D.LINDON, op cit, P286.

<sup>2</sup> Y.LACHANCE, op cit, p 159.

<sup>3</sup> idem, P137.

## **Chapitre02 : le rôle du management de la force de vente dans la performance commerciale**

---

- quelles sont les tâches que le vendeur doit assumer ?, quel est le nombre et la durée moyenne des entretiens hebdomadaires avec les clients actuels et potentiels ?, comment les circuits de visites vont-ils être organisés ?
- quels sont les moyens mis à la disposition des hommes de vente ? Moyens matériels (voitures pour les déplacements, supports pédagogiques, catalogues ...etc.) moyens humains (merchandiseurs, promoteurs des ventes....).
- comment se font l'évaluation et le contrôle de l'effort des vendeurs ? Portent-ils sur le nombre de visites, sur le chiffre d'affaires, le nombre de clients prospectés, le nombre de commandes notées et obtenues ? Qui fait le contrôle de la force de vente ?
- qu'il est le degré de responsabilité attribuée aux vendeurs ? Responsabilité limitée, totale ?....etc.
- quelles sont les firmes qui concurrencent l'entreprise ? Quelles sont les caractéristiques de son environnement ?
- quels sont les segments de l'entreprise ? (catégories des clients classés selon les différents critères). Ce sont la autant de questions que le candidat se pose avant de participer au concours de recrutement et auxquelles l'entreprise doit répondre. Le candidat doit également être informé sur :
  - L'histoire de l'entreprise : son organigramme (générale et de la force de vente), sa politique commerciale, ses fonctions commerciales, ses activités passées, son chiffre d'affaire annuel et moyen, son secteur d'activité, ses styles de management,
  - Les valeurs de l'entreprise (culture dominante ou système de valeurs) ;
  - Les relations intra et inter-services au sein de l'entreprise.

Après cette phase d'information qui consiste à définir pour le prochain candidat au métier de vente des tâches, ses missions et les qualités dont il doit disposer, l'entreprise passe à l'opération de recrutement proprement dite.

### **3.2. Le déroulement de l'opération de recrutement :**

Il s'agit ici pour l'entreprise de rechercher des candidatures, de sélectionner les meilleurs vendeurs et d'utiliser une technique de soutien pour cette sélection.

#### **3.2.1. La recherche de candidatures :**

Le métier de vendeur attire rarement l'attention des jeunes. Cela est dû principalement à sa mauvaise image. En effet pour eux, ce sont uniquement les gens qui ont échoué dans

leurs études supérieures et qui n'ont pas d'autres choix qui s'orientent vers ce domaine. Cependant, les entreprises fournissent un grand effort pour recruter des jeunes diplômés qui sont par nature dynamiques et essaient au maximum de réduire le nombre de vendeurs âgés. Mais il ne faut pas oublier qu'une équipe de vente idéale est celle qui se compose en même temps de personnes expérimentées et de personnes qui viennent de commencer une carrière de vendeurs. Les candidatures peuvent être obtenues de différentes manières<sup>1</sup>.

### **3.2.1.1. Les candidatures spontanées**

Toute personne diplômée peut prendre l'initiative d'adresser des demandes à certaines entreprises pour exercer le métier de vente. Ce sont surtout les grandes entreprises, très connues et ayant une notoriété et une grande image de marque qui obtiennent ce genre de candidatures. Les candidatures spontanées sont en même temps insuffisantes et dangereux. Elles sont insuffisantes car l'entreprise peut ne pas obtenir le nombre exact de personnes ou au contraire à des candidats qui ont des qualités excellentes et qui menacent même le personnel exerçant au sein de l'entreprise. C'est pour cela qu'on utilise d'autres procédés pour augmenter le nombre de candidats<sup>2</sup>.

### **3.2.1.2. L'information du personnel de la société**

Les responsables de recrutement affichent des avis pour informer le personnel déjà existant au sein de l'entreprise du concours de recrutement. Ce procédé est très économique pour l'entreprise car il lui permet d'utiliser ses propres ressources humaines, mais il pose le problème de la révision de la gestion des autres postes de travail.

### **3.2.1.3. Les demandes d'emploi dans la presse**

C'est la méthode la plus préférée par les entreprises. Il s'agit d'annoncer des offres d'emploi dans les médias et principalement dans la presse. Les coûts élevés de l'opération peuvent être contrebalancés par l'arrivée des meilleurs candidats<sup>3</sup>.

### **3.2.1.4. La technique directe**

Il s'agit pour l'entreprise de s'adresser directement aux agences nationales pour l'emploi, aux organismes de formation professionnelle, aux professionnels, aux

---

<sup>1</sup> A. MACQUIN, **stratégie : Hommes, Négociation**, édition public, Paris, 1999, P196

<sup>2</sup> Y. CHIROUZE, op, cit, P93.

<sup>3</sup> Y. FOURNIS, op cit, P76.

syndicats professionnels, aux bureaux de conseil en ressources humaines, aux associations d'anciens diplômés cherchant un travail ...cela permet à l'entreprise de faire appel à des candidats de différentes compétences et expériences.

### **3.2.1.5. Le recours aux chasseurs de têtes**

C'est la méthode qui consiste, pour l'entreprise, à détourner les vendeurs des entreprises concurrentes, et ce par le biais du système motivant de rémunération et de promesse d'avantages en nature, certes, recruter un commercial en se basant sur ce procédé semble être une solution pour occuper immédiatement de terrain de vente, mais la différence de climat et de culture entre l'entreprise actuelle et l'entreprise précédente peut rendre l'opération très difficile pour le vendeur. Cependant mettre en place un collaborateur déjà opérationnel facilite son intégration dans la nouvelle entreprise.

Quand l'entreprise rassemble un nombre important de candidatures, elle procède à leur sélection.

### **3.2.2 : la sélection**

Avant de retenir les meilleures valeurs un interrogatoire ou un questionnaire doit être rempli par tous les candidats<sup>1</sup>.

#### **3.2.2.1. Le questionnaire d'embauche**

C'est un document envoyé par les responsables commerciaux aux candidats qui doivent préciser : leur âge, leur domicile, le niveau d'instruction, les diplômes obtenus, la situation familiale, les raisons de la candidature, leurs expériences professionnelles, ce qu'ils connaissent sur l'entreprise en question...etc. ce document doit être retourné le plus tôt possible aux services de l'entreprise. Sur la base de ce questionnaire et de demandes d'emploi et selon ces propres besoins, l'entreprise effectue un premier tri à l'issue duquel les demandes peuvent être classées en trois catégories :

- Les candidatures retenues, car conformes aux espérances ;
- Les candidatures doivent rester en liste d'attente en cas d'absence parmi les premières ;
- Les candidatures rejetées.

Les vendeurs présélectionnés sont alors convoqués à un entretien, puis à un test.

---

<sup>1</sup> Y.CHIROUZE, op cit, P94

### **3.2.2.2. L'entretien**

L'entretien avec le candidat est la partie centrale du processus de recrutement c'est une interview menée par le chargé de recrutement et qui a un double intérêt<sup>1</sup> :

- Définir au candidat de l'entreprise ainsi que le poste qu'il va occuper,
- Permettre au candidat d'informer l'intervieweur de son expérience professionnelle et de ses souhaits pour le futur.

Pour menée a bien son entretien, l'intervieweur doit élaborer un guide d'entretien et des tableaux d'évaluation accompagnés d'un système de notation. Cela lui permettra de noter progressivement les caractéristiques personnelles et professionnelles de l'interviewé.

Après cette phase d'entretien, les capacités des vendeurs doivent être testées<sup>2</sup>.

### **3.2.2.3. Les tests**

Un test a pour but de situer un individu donné dans le groupe social et professionnel auquel il appartient. Le chargé du recrutement peut utiliser deux types de tests :

- les tests d'habitudes qui ont pour but de mesurer les capacités intellectuelles (mémoire, raisonnement, curiosité, intelligence) et physiologiques (dynamisme, motricité) du vendeur. Ces tests sont aussi appelés tests psychométriques ;
- les tests d'attitudes qui permettent de décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (extraversion, introversion, manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée).

Après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu les notes les plus élevées. Ces personnes vont être retenues puis formées au métier de vendeur. Certaines entreprises utilisent parfois une autre technique avant de prendre la décision finale d'embauche. C'est une méthode complémentaire qui s'appelle la graphologie<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Zeyl, et al,op, cit , P298.

<sup>2</sup> G. CHARON, et L. HERMEL, op cit, P108.

<sup>3</sup> Y.CHIROUZE, op cit, P96.

### **3.2.3. La graphologie**

C'est une mesure de soutien et d'accompagnement

#### **3.2.3.1. Définition de graphologie**

La graphologie est l'art ou la manière de détecter les qualificatifs du candidat à partir de son écriture : demande, CV, ...etc.

Pour les graphologues, l'écriture ne dépend pas seulement de la main, mais aussi et sur tout de pulsions nerveuses, affectives ou intellectuelles. Elle mobilise avec elle les qualités de l'individu : capacités intellectuelles, comportement, aptitudes sociales et professionnelles, nature de la personne ...etc.

La graphologie est la seconde technique de recrutement la plus utilisée en France, surtout en raison de son faible coût, de sa rapidité et de sa facilité d'emploi, le candidat n'ayant pas besoin d'être consulté pour le tester, on peut bien le faire à partir de son écriture. Pour d'autres pays, cependant, (CANADA, USA), l'utilisation de cette technique est une atteinte à la liberté individuelle<sup>1</sup>.

#### **3.2.3.2. Techniques de graphologie**

Les graphologues essayent d'interpréter l'écriture qui leur est soumise.

- la pression, la façon d'appuyer sur l'instrument d'écriture et sur le papier : un trait plus étroit est signe de finesse, un trait appuyé est signe de vitalité.
- la vitesse dans l'écriture exprime la mobilité de la pensée : la lenteur exprime l'analyse, la rapidité le dynamisme
- une écriture attachée traduit la souplesse intellectuelle et la logique, mais une écriture disjointe exprime la réflexion.
- la dimension des lettres traduit l'importance que le sujet occupe dans l'esprit du candidat.
- finalement, à partir de son écriture, on peut conclure que le candidat est gaucher ou droitier.

L'utilisation de cette méthode comme moyen indépendant et isolé pour recruter la force de vente est chose précieuse est dangereuse. Elle peut rejeter les bons candidats et retenir les mauvais. Si la graphologie permet aux recruteurs de détecter certaines caractéristiques du candida, elle ne dit rien sur son âge, sa situation familiale, son sexe, sa formation, son

---

<sup>1</sup> C. Demeure, op cit, P267.

expérience passée. Il en découle que cette technique ne peut être utilisée que comme complément aux autres techniques de sélection des vendeurs.

Nous avons donc vu comment l'entreprise peut sélectionner et choisir ses vendeurs. Ce choix est une opération importante dans démarche marketing car il conditionne pour une bonne partie son succès. Les vendeurs retenus vont être formés pour les intégrer aux autres ressources humaines de l'entreprise

### **3.2.4. La formation des représentants**

La formation constitue un outil essentiel du management des équipes de vente. Pour l'entreprise la formation des représentants présente un investissement. Elle en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité<sup>1</sup>.

#### **3.2.4.1. Les objectifs de la formation**

La formation a généralement trois buts principaux<sup>2</sup> :

- Donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise qu'ils représentent (historique, objectifs, organisation, activité, taille...etc. ), sur les produits à vendre (caractéristiques, installation, points forts et faiblesses...etc.), sur la politique commerciale de l'entreprise (prix, remise, délais de paiement, délais de livraison, service après-vente...etc.), sur les acheteurs potentiels ( localisation, profils, attentes, motivation, freins d'achat...etc), sur la concurrence (caractéristiques des produits, tarifs...etc.) ;
- Leur apprendre à gérer leurs temps, à organiser leurs tournées, à rédiger les rapports d'activité, à prendre rendez- vous par téléphone, à utiliser des bases de données et à mettre à jour leurs fichiers clients, à remplir les bons de commandes et à transmettre (via le web ou par internet par exemple), à utiliser les techniques de veille (concurrentielle, commerciale, technologique)...etc.;
- Leurs enseigner les techniques de vente et les comportements à avoir devant l'acheteur tout au long du processus de vente.

#### **3.2.5. Le contrôle de l'équipe de vente :**

Le contrôle est l'une des fonctions essentielles du dirigeant d'entreprise, Henri Fayol le définissait, déjà en 1916, comme une fonction administrative qui « consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis ».

---

<sup>1</sup> C. Hamon, op cit, P283

<sup>2</sup> Y. CHIROUZE, le marketing étude et stratégie, édition ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P742

Son utilité est d'autant plus grande sur le personnel constitué de commerciaux itinérants sur lesquels il est difficile d'exercer un contrôle de visu.

Aussi, peut-être plus que dans d'autres fonctions, le contrôle de la force de vente suppose-t-il l'exercice l'existence de plans de budgets, de tableaux de bord pour pouvoir vérifier si les résultats atteints sont conformes aux objectifs, aux calendriers, aux dépenses et investissements prévus<sup>1</sup>...etc.

### **3.2.5.1. Le cadre de contrôle**

Afin de mettre en place un contrôle efficace, il est nécessaire que le manager ainsi que son équipe soient convaincus de sa nécessité, pour cela il faut envisager à travers deux dimensions<sup>2</sup>.

#### **-le suivi de l'activité**

Le vendeur établi à son secteur, ne peut déterminer sur la totalité de l'information concurrente, évolution du marché, nouveaux produits, et la politique commerciale de l'entreprise.

Le contrôle peut s'étendre comme un échange d'informations entre le vendeur et sa hiérarchie.

Le bon fonctionnement de l'ensemble nécessite la circulation des flux dans les deux sens. Le vendeur permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son marché.

L'entreprise permet aux vendeurs de profiter de l'entreprise, d'une équipe, d'un encadrement et de situer son action dans une perspective d'ensemble.

En pratique, le recours à l'information est l'un des grands secours pour recueillir l'information nécessaire au contrôle de la force de vent.

#### **-la surveillance des coûts**

Pour obtenir une bonne productivité de la force de vente, l'entreprise est attentive aux coûts qu'elle génère, une procédure de contrôle s'attache donc à surveiller le montant des notes, des frais remboursées aux commerciaux et plus généralement à tous les facteurs qui influencent le coût des visites.

---

<sup>1</sup> Y.CHIROUZE, **le marketing études et stratégies**, édition ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, p759

<sup>2</sup> C.HAMON, et al, op cit, PP 271- 272

## **Section 4 : Animation et stimulation de la force de vente entre efficacité et efficience**

L'animation de la force de vente se fait d'abord par sa rémunération puis par sa stimulation.

### **4.1. Choix d'une politique de rémunération :**

La rémunération est la contrepartie de travail des vendeurs, c'est aussi la récompense de leurs efforts. Pour eux, l'évaluation de leurs revenus est un indicateur de performance (dynamisme, réalisation d'objectifs) pour l'entreprise le système de rémunération doit être souple pour ne pas perdre ses vendeurs au profit de la concurrence.

#### **4.1.1. Les différents critères intervenant dans le choix d'une politique de rémunération**

L'élaboration d'un plan de rémunération dépend de la nature de l'entreprise de sa dimension, de ses objectifs et de toute sa stratégie commerciale. Pour certains hommes de marketing. Ce sont les critères financiers qui déterminent le mode de rémunération pour d'autres, les revenus des vendeurs sont liés à d'autres éléments : ils doivent améliorer l'image de marque de leur entreprise. Maintenir sa position concurrentielle et son avantage comparatif<sup>1</sup>.

#### **4.1.2. Les divers systèmes de rémunérations des vendeurs**

La rémunération des vendeurs peut se composer d'éléments financiers et d'éléments non financiers<sup>2</sup>.

##### **4.1.2.1. Les composantes financières**

Il s'agit des éléments suivants :

- Traitement fixe : le vendeur reçoit une somme fixe mensuelle qui ne doit pas être inférieure au minimum légal imposé par les textes législatifs en vigueur. Ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base de son connecté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, qualification et titres, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente. Ce traitement fixe à l'avantage de la simplicité, de la sécurité et de la régularité de la rémunération, sur tout pour les vendeurs qui

---

<sup>1</sup> R.GUAY, Y.LACHANCE, gestion de l'équipe de vente, Gaétan Morin, Canada, 1987 ,P136.

<sup>2</sup> Y. FOURNIS, op, cit, p97.

travaillent dans un secteur où l'activité économique est très flexible et fluctuante. Il permet aussi à l'entreprise de contrôler facilement ses commerciaux et d'accroître le degré de leur mobilité. Cependant, ce système invariable décourage et pénalise les vendeurs dynamiques et ambitieux car il les traite comme les autres qui sont improductifs.

- La commission : la rémunération du vendeur est proportionnelle à son effort de vente. Elle dépend donc de son chiffre d'affaires. C'est un système stimulant et motivant car les bons vendeurs sont mieux récompensés que les « mauvais » mais il ne manque pas d'insuffisances : instabilité du revenu, pénalisation des vendeurs qui défendent la notoriété de leur entreprise sans pouvoir autant augmenter leurs ventes, préférence du court terme au détriment du long terme.
- Système mix : fixe + commission. C'est le mode de rémunération hybride qui récompense aussi bien les vendeurs qui n'essayent pas d'améliorer leur chiffre d'affaires (en leur donnant une somme fixe) que les vendeurs dynamiques (fixe plus commission).
- Système combiné : revenu fixe avec ou sans commission plus des primes. Les primes sont octroyées aux vendeurs sur des objectifs, c'est à dire s'ils réalisent des performances au-dessus de la norme : découverte de nouvelles méthodes de vente, prospection de nouveaux segments de clients, quotas de vente atteints en un temps-record, suggestions pour la réorganisation du travail de l'équipe de vente dans son réseau.

### **4.1.2.2. Les composantes non financières**

Ce sont généralement des avantages annexes que l'entreprise offre à ses représentants commerciaux. Il s'agit de<sup>1</sup> :

- l'utilisation pour des fins personnelles de la voiture de l'entreprise ;
- la participation au capital, aux bénéfices et aux fruits d'exposition ;
- abonnement gratuit à des publications ;
- libéralités et cadeaux ;
- subvention de fêtes : moutons, vêtements ;
- stimulations psychologiques : affichage périodique de résultats des meilleurs vendeurs, félicitations verbales ou écrites.

---

<sup>1</sup> Y.FOURNSI, op cit, p99

### **4.2. La stimulation de l'équipe de vente**

Animer une équipe, c'est lui donner du souffle, de l'âme, de l'ardeur, c'est vaincre son inertie, l'empêcher de tomber peu à peu dans la routine, en faire quelque chose de vivant, qui renouvelle sans cesse son enthousiasme et ses forces<sup>1</sup>.

Pour qu'un climat social et l'affaires règnent au sein de l'équipe de vente, l'entreprise dispose de divers moyens de stimulation.

#### **4.2.1. Les aides techniques**

Les vendeurs passent presque tout leur temps seuls et en dehors de l'entreprise et sont donc exposés au découragement et aux baisses de moral. Cela s'intensifie surtout pour les nouveaux venus surtout si la rémunération n'est pas motivante. L'entreprise leur donne donc des aides techniques pour faire connaître et écouler facilement ses produits<sup>2</sup>.

##### **4.2.1.1. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur**

L'entreprise met à la disposition de ses vendeurs des aides mémoires ou des manuels de vente (renseignements sur l'entreprise et son environnement des ordinateurs portables connectés aux terminaux de l'entreprise pour transmettre à tout moment des informations sur les ventes et les réclamations des clients, des fichiers-clients sous forme de bases de données pour savoir leur localisation).

##### **4.2.1.2. Aides pour la prospection de nouveaux clients**

Les vendeurs peuvent faire des tournées auprès de clients potentiels menés de documentaire, de catalogues, d'échantillons de nouveau ou des anciens produits, de fiches techniques expliquant la manière d'utilisation des produits, de plans d'argumentation et de démonstration de leurs qualités et leurs atouts comparativement aux produits de la concurrence.

#### **4.2.2. Les autres moyens de stimulation**

Ils visent à entretenir un esprit d'équipe entre les vendeurs on peut citer<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> Y.FOURNIS, op, cit, P.189.

<sup>2</sup> G. CHARON, et L. HERMEL, op cit, P124

<sup>3</sup> C.HAMON, et al, gestion et management de la force de vente, édition DUNOD, paris, 2000, P298.

### **4.2.2.1. Les concours de vente**

L'entreprise peut concevoir un ou plusieurs concours pour ses commerciaux et récompenser les meilleurs (cadeaux, voyages, diplômes, congés supplémentaire, prime en argent) dans le but de dynamiser et de stimuler toute l'équipe de vente (y compris les moins bonnes).

### **4.2.2.2. La transmission d'informations**

Le vendeur doit comprendre toute la politique et les objectifs de l'entreprise avant de concourir à leur réalisation. Pour cela, la firme met en place un système d'informations stratégiques et envoie des notes, des circulaires et des lettres personnelles à tous les vendeurs

### **4.2.2.3. Les félicitations**

Elles peuvent être un supérieur (directeur des ventes, directeur régional, directeur commercial ou directeur général) félicite un vendeur, devant un large auditoire,

De ses bonnes performances ou écrites : elles ont une grande importance car le supérieur envoie personnellement une lettre au vendeur pour lui dire qu'il a été excellent.

Les félicitations peuvent être parfois sous forme de titre (change grade d'un vendeur) ou de décoration (donner des insignes ou des médailles aux meilleurs vendeurs) notons, enfin, que pour choisir un moyen d'animation, l'entreprise adopte la technique des quotas qui consiste à diviser l'objectif général de l'entreprise (chiffre d'affaires à atteindre, nombre de clients à visiter...) en sous-objectifs à réaliser par chaque membre de l'équipe de vente.

Tous ces moyens de stimulation peuvent servir à la promotion et à l'augmentation des ventes ainsi l'entreprise exerce des actions promotionnelles pour ses vendeurs. Ceux-ci doivent en contrepartie fidéliser les consommateurs. La politique de la promotion des ventes peut avoir comme cible les distributeurs. Les prescripteurs (les personnes qui conseillent ou recommandent l'achat d'un produit). Les consommateurs ou les vendeurs, dans ce dernier cas, on parle de « promotion -réseau »<sup>1</sup>

Ainsi, LOIC TROADEC définit la promotion des ventes comme « un ensemble de techniques utilisées exceptionnellement dans la vie d'un produit pour un public déterminé

---

<sup>1</sup> J.LENDRVIE, et D.Lindon, Mercator, théorie et pratique de marketing, 4<sup>em</sup> édition, Dalloz, Paris, 1990. P294.

consommateurs, distributeurs et force de vente afin de développer à court terme les ventes tout en conciliant l'intérêt du consommateur et le profit de l'entreprise »<sup>1</sup>

Il s'agit donc d'un ensemble d'atouts associé à un produit pour faciliter son utilisation, son achat ou sa distribution.<sup>2</sup>

En effet, si l'entreprise intéresse les vendeurs par les moyens de promotions déjà cités, ces derniers vont faire leur possible pour pousser les produits vers le consommateur et donc améliorer leurs quotas de vente. Quand la promotion s'adresse aux vendeurs, elle se fixe les objectifs suivants :

- Soutenir les vendeurs contre les opérations et les manœuvres des firmes concurrentes ;
- Les inciter à faire de la prospection, à noter et à obtenir plus de commandes, à fidéliser la clientèle et à transformer les prospects en d'autres clients ;
- Les aider à découvrir de nouveaux segments de consommateurs et à conquérir d'autres points de vente

Après ce système d'animation de la force de vente, nous pouvons avancer que tous les moyens de réussite sont mis à disposition et qu'il ne lui reste que la réalisation de bons résultats. L'entreprise, elle aussi, et suivant le principe de la rationalisation de ses choix et de ses ressources, ne peut dépenser toutes ces sommes pour gérer l'équipe de vente sans contrepartie. Il faut donc qu'elle en contrôle les performances

---

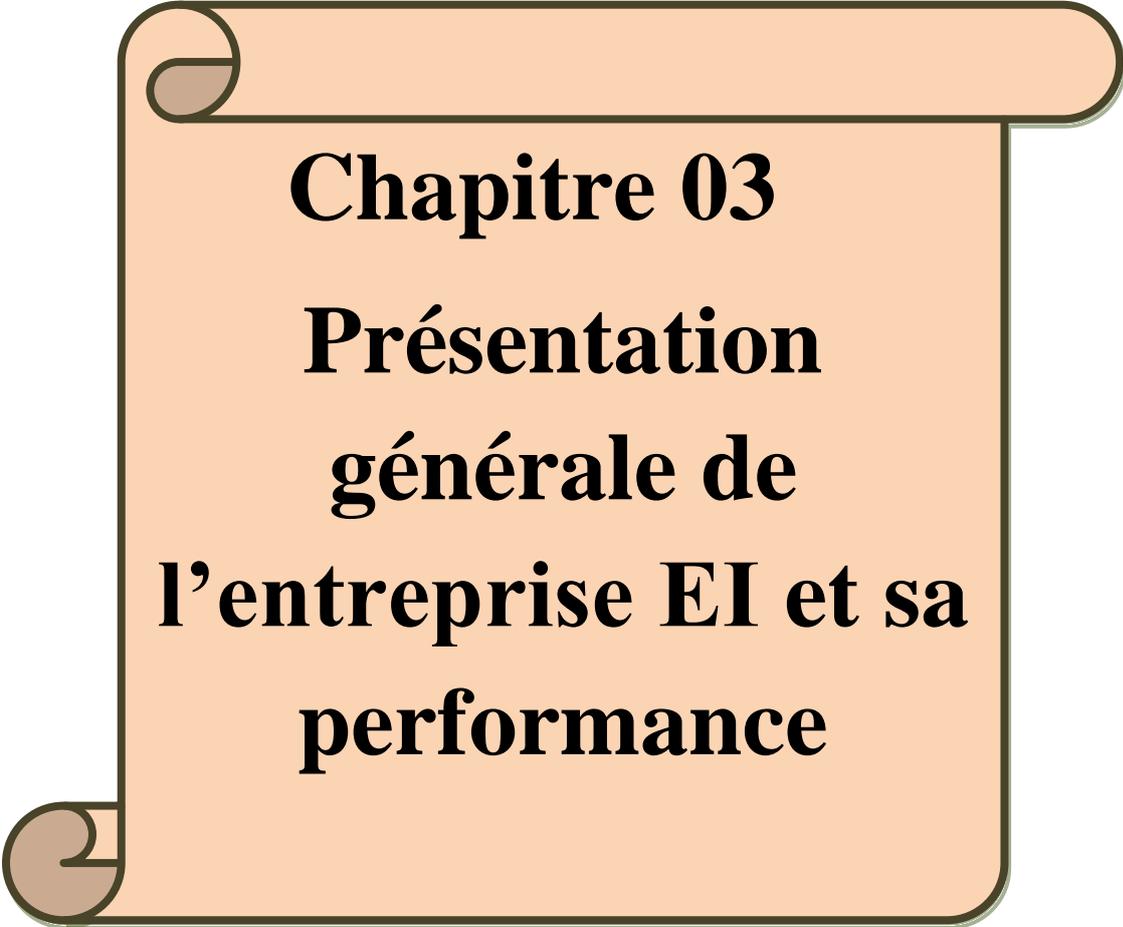
<sup>1</sup> Y.FOURNIS, op cit, P196.

<sup>2</sup> A. Parmentelot, op, cit, P330.

## **Conclusion**

Afin d'améliorer la performance commerciale de leurs équipes, les dirigeants commerciaux doivent apprécier la capacité réelle des individus au sein de leur entreprise à faire face aux changements, puis les aider à mieux accompagner les initiatives à venir ou en cours.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons essayé de présenter les concepts de base sur la notion de la performance commerciale dans la première section et la deuxième section nous l'avons consacré pour présenter la taille idéale de l'équipe de vente et la performance commerciale et dans la troisième section nous avons étudié la procédure de gestion de la force de vente pour atteindre la performance commerciale et enfin dans la quatrième section nous avons abordé l'animation et la stimulation de la force de vente.



**Chapitre 03**  
**Présentation**  
**générale de**  
**l'entreprise EI et sa**  
**performance**

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

---

### Introduction

Après avoir présenté la force de vente en général ainsi que ses modes de gestion dans la première partie qui est une partie théorique ; nous avons procédé à une étude d'un cas pratique au sein de l'unique et plus grande entreprise d'Algérie et d'Afrique en l'occurrence « entreprise électro- industries », qui est leader spécialisé dans de la fabrication et la commercialisation des moteurs ;électronique ,alternateurs, transformateurs de distribution et groupes électrogènes.

Pour cela , nous entamerons le premier chapitre d'une présentation générale de l'entreprise électro-industries et sa performance, à savoir son historique , son domaine d'activité et ses objectifs .pour arriver ensuite à l'étude organique de l'entreprise et de la direction commerciale du lieu de notre stage. Enfin nous aborderons la performance de cette entreprise.

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

---

### Section 1 : historique et fonctions d'Electro-industries

Electro-Industrie est une entreprise industrielle et l'unique qui est spécialisée dans la fabrication des moteurs et transformateurs :

#### 1.1. Historique et localisation

**SONELEC** a signé en 1971, une convention qui comporte la réalisation d'un complexe à Tizi-Ouzou, plus exactement à AZAZGA, de trois unités de production dont une unité spécialisée dans le matériel électronique industriel (**MEI**).

Une convention « produit en main » a été signée pour la réalisation de complexe MEI d'AZAZGA entre sonelec et un consortium européen. La mise en exploitation du complexe a commencé fin 1984.

Après la restructuration de sonelec, le complexe MEI est devenu l'une des sept filiales que comptait l'**ENEL** (Entreprise Nationale des Industries Electroniques).

Le complexe est considéré comme l'un des plus importants pas seulement en Algérie mais également en Afrique.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction. L'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER, et BATIMETAL.

L'actuelle (Electro-Industries) a vu le jour 1999 comme une EPE (entreprise publique économique) autonome après la cession de l'entreprise mère **ENEL**.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en **2002** et a été certifié par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001 version 2000.

L'entreprise a pu réaliser en 2002 un chiffre d'affaires de 1400 milliards de dinars.

Electro-industries pourra avoir des meilleures performances productives et financières du moment elle est l'unique fabricante de ces produits en Algérie, si elle profite des atouts offerts présentement.

Le siège social et les unités productives sont situées à l'entrée de la ville d'AZAZGA, à 35 km du chef lieu de la wilaya Tizi-Ouzou.

L'entreprise EI s'étend sur une superficie de 45 hectares dont 11 bâtis. L'extension des bâtiments est possible grâce à la surface préparée pour cela.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[http://www.electro-industries.dz/version\\_F/index.htm](http://www.electro-industries.dz/version_F/index.htm), consulté le 02/09/2015.

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

---

### 1.2. Le domaine d'activité

Electro-industries est le leader national dans le domaine de l'industrie électrotechnique. Son activité de production remonte à 1986, dans le domaine de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution en plus de montage de groupe électrogènes.

Les produits électro-industries sont réalisés et contrôlés suivant les normes **DIN** (Deutsch Institut Norme), VDE (Verdien Deutsch Electricar) du groupe allemand d'électricité et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (**CEI**).

La capacité de production de transformateurs couvre 70% des besoins de marché, tandis que la vente des moteurs ne représente que 30% des capacités de production (absence d'une politique commerciale agressive).

Le niveau élevé de la qualité des produits, a été approuvé de la clientèle locale (SONELGAZ, ENMTP, ENIEM et KAHRIF) et étrangère (la RUSSIE, OUGANDA).

### 1.3. Les objectifs d'électro-industries

Les objectifs d'électro-industries sont comme suit :

- La création d'une base pour le développement d'une conception de commercialisation et de service après-vente
- La commercialisation a pour mission d'assurer de manière optimale et dans les délais requis, la distribution sur le marché et à la future clientèle de produits fabriqués au complexe.
- Participer à l'établissement de programme de production annuelle et prendre part à l'adaptation de la gamme de produits des complexes électro-industries à la demande.
- L'orientation de la clientèle fait, le cas échéant, partie de ses attributions.

### 1.4. Les missions d'électro-industries

L'entreprise ambitionne de poursuivre son programme de développement déjà entamé. Les progrès enregistrent sur les projets en phase de gestation, d'une part et les niches de produits identifiées et non offertes d'autre part présentent des perspectives prometteuses<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>[http://www.electro-industries.dz/version\\_F/index.htm](http://www.electro-industries.dz/version_F/index.htm), consulté le 02/09/2015.

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **1.4.1. Pour le moteur**

Pour booster les ventes l'entreprise mise sur l'extension de la gamme de moteur (augmentation de volume de l'offre)

- Moteur à deux vitesses
- Moteur classe H
- moteur à conception et construction spécifique
- moteur frein
- développement de moteur pour électroménager et froid.
- moteur antidéflagrant : produit non offert pour le marché du secteur chimie pétrochimie et hydrocarbures.

### **1.4.2. Pour le transformateur**

Pour couvrir les besoins du marché en transformateurs, l'entreprise se base sur le programme suivant :

- Mise à niveau technologique du transformateur.
- Extension des capacités de production de transformateurs.
- Extension de la gamme de transformateurs (supérieur à 2000 KVA).

### **1.4.3. Réduction des coûts**

Comme Electro-Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie, ces missions en termes de réduction des coûts sont :

- Intégration nationale et en usine de pièces sous-ensembles.
- Adaptation progressive de l'outil de production suivant la mise à jour de la gamme.

### **1.4.4. Recherche et développement**

Pour garder sa place de leader Electro-Industries s'astreint à un programme détaillé de recherche appliquée, orienté vers :

- La recherche de solutions optimales pour les besoins du client.
- La maîtrise des phénomènes liés au produit de l'amélioration constante des matériaux utilisés.
- La participation active au développement technologique national et régional.
- La protection de l'environnement.

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

### 1.5. Marché de l'entreprise

Il faut bien mettre en évidence que la clientèle d'Electro-industries est classée en 6 types de clientes et selon l'ordre chronologique, ils sont codifiés de 1 jusqu'à 6, autrement dit, ces clients sont répertoriés comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N° 06 : représentatif du marché de l'entreprise**

Codes	Types de clients		Exemples
<b>Code 1</b>	Clients potentiel première monte nationale.	Cette catégorie de clients s'approvisionne en produits d'Electro-Industries pour l'adaptation sur les machines fabriqués par le client nationale. Il représente en effet, les sociétés ou bien les entreprises étatiques.	ENAMTP CCA (société nationale qui fabrique des compresseurs)
<b>Code 2</b>	Clients potentiel première monte privé	Idem comme le code 1, la différence qu'il ya, c'est que celui-ci représente des sociétés ou bien les entreprises du secteur privé	EDIMETAL
<b>Code 3</b>	Client maintenance nationale	ce client étatique achète des produits des d'Electro-Industries pour le rechange « maintenance »	SONELGAZ
<b>Code 4</b>	Client maintenance privé	Idem que le code3, c'est juste qu'il représente le secteur privé.	SARL Industries
<b>Code5</b>	Client revendeur national	Achète les moteurs pour qu'il les revend ensuite.	Agents agréés
<b>Code 6</b>	Client revendeur privé.	Idem comme le code5, sauf que celui-ci représente le secteur privé.	-

Source : réalisé par nous sois d'après les données du service information de l'entreprise.

### 1.6. Références

Vu le niveau élevé de la qualité de ses produits, Electro-Industries a réussi à se faire une place à l'échelle nationale et continentale. Les produits Electro-Industrie sont approuvés auprès de la clientèle locale et étrangère.

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **1.6.1. La clientèle locale**

La clientèle locale se compose de :

- SONELGAZ.
- ENIEM.
- KAHRIF.

### **1.6.2. La clientèle étrangère**

La clientèle étrangère se compose de :

- RUSSIE
- FRANCE
- SUISSE
- OUGANDAS

## **Section 2 : Fonctions de l'entreprise électro-industrie**

Les ressources humaines d'Electro-Industries constituent un facteur de réussite déterminant.

L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement.

### **2.1. Organisation générale**

L'organigramme de l'entreprise est composé comme suit

#### **2.1.1. Une direction générale**

Ces missions principales sont ;

- Assurer le bon fonctionnement l'entreprise.
- Tracer les objectifs en matière de production et commercialisation.
- Traduire les orientations stratégiques retenues par le directeur générale en objectif opérationnel réparties entre différentes directions opérationnelles.

#### **2.1.2. Les cinq assistants**

Ces cinq assistants sont :

- Direction des ressources humaines et de l'administration (DRHA).
- Direction des finances et comptabilité (DFC).

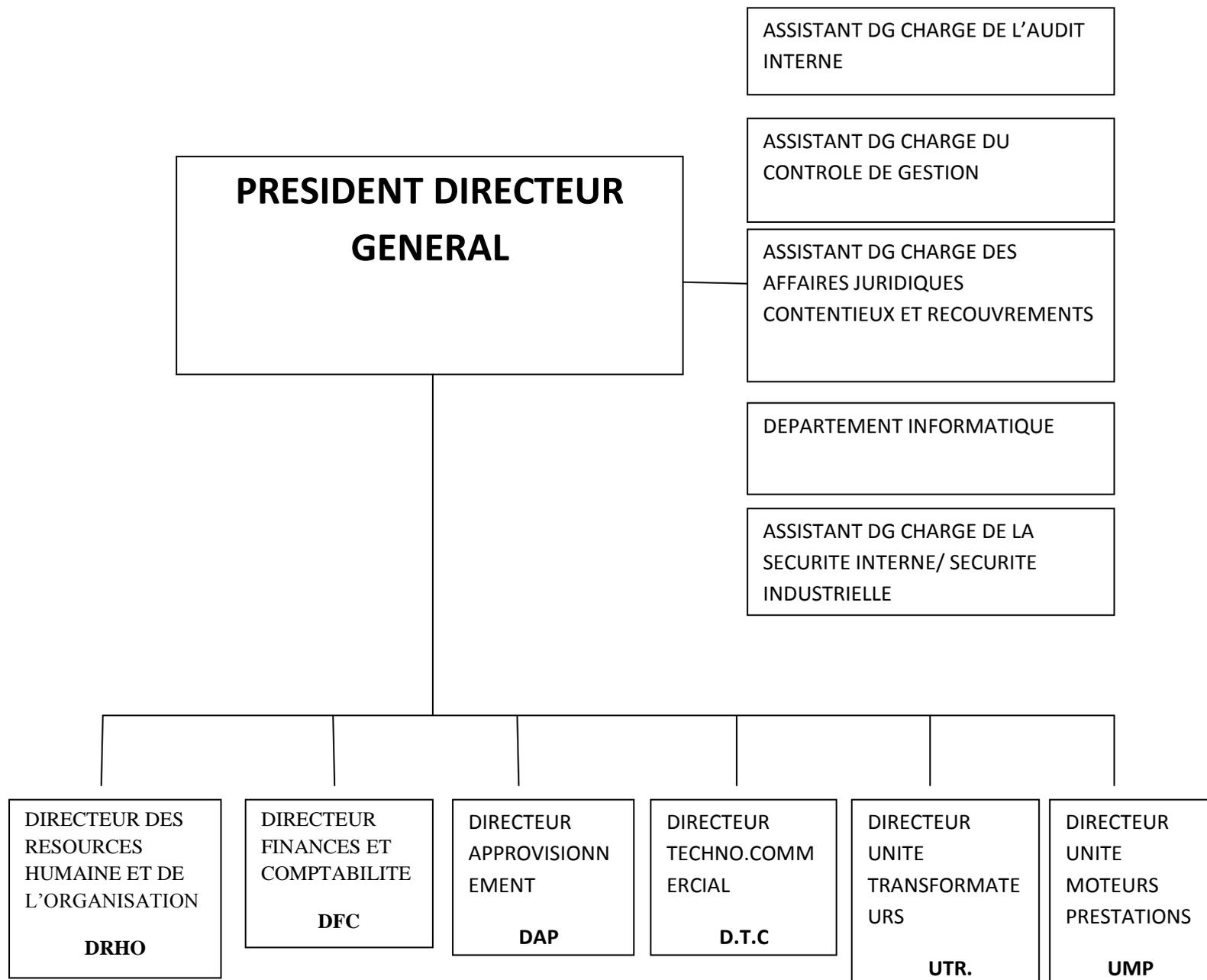
## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

- Direction d'approvisionnement (DAPP).
- Direction de l'unité de transformateurs (UTR).
- Direction de l'unité de moteurs et prestations (UMP).

### 2.2.3. Organigramme générale d'Electro-Industries

La figure suivante nous éclaire sur L'organigramme général d'Electro-Industries :

Figure N°02 : Organigramme générale d'Electro-Industries



Source : document fournit par l'entreprise.

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

### 2.2. Présentation du département Appro-commercial

Le département Appro-commercial, au sein de l'entreprise Electro-Industries est responsable d'une politique d'approvisionnement et de commercialisation cohérente et indépendante. Il lui incombe, en outre, de veiller, tout en respectant des critères économiques, à ce que la production soit approvisionnée à temps et en qualité voulue en marchandise requise<sup>1</sup>.

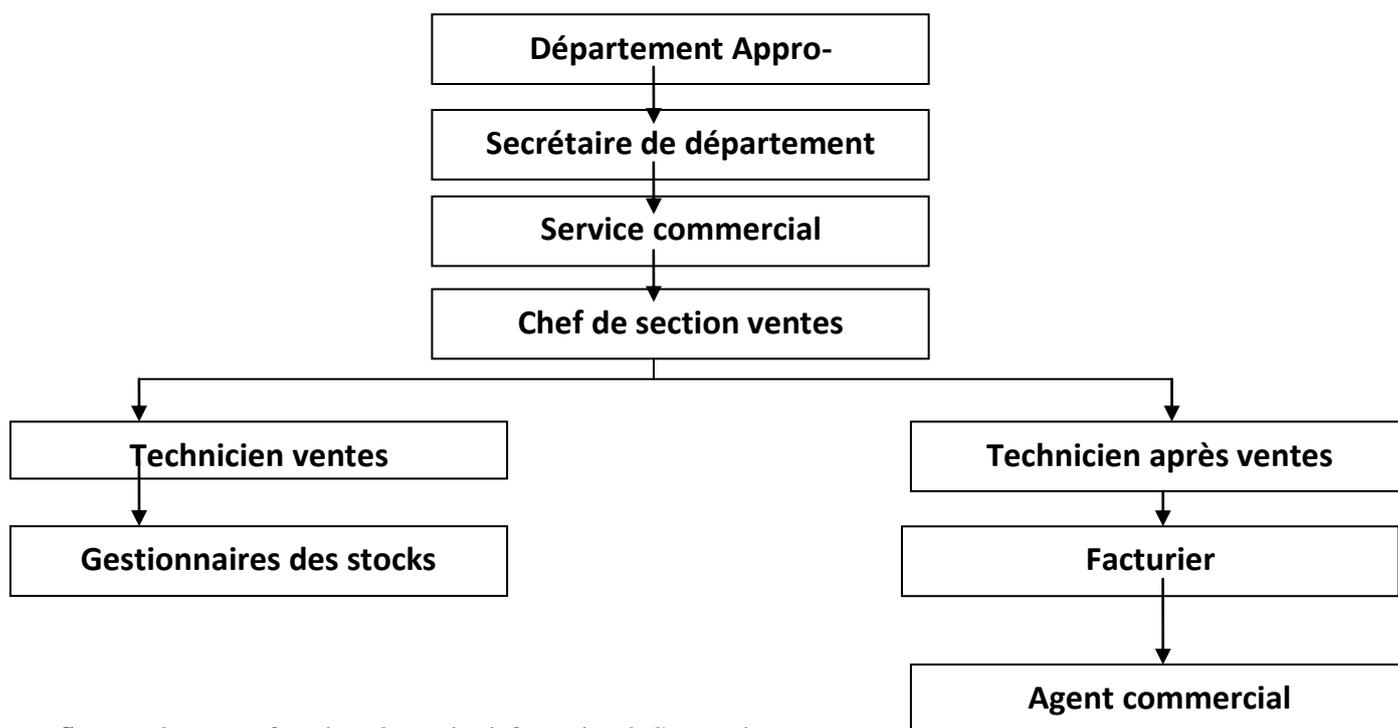
Pour s'acquitter de ces tâches, le département commercial dispose des services suivants:

- Service commercial.
- Service achats et gestion des stocks.

#### 2.2.1. Rôle du département commercial

Les rôles principaux du département commercial sont :

- Assurer la commercialisation des produits fabriqués.
- Présentation de toute la matière nécessaire pour la production.
- Acheter et gérer, dans les conditions optimales de prix, de livraison et de paiement, les matières répondant aux exigences de qualité définies par les services techniques
- **Figure N°03 : Organigramme du département Appro-commercial**



Source: document fourni par le service information de l'entreprise.

<sup>1</sup> Document fournit par l'entreprise

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **2.2.3. Le rôle de chaque service**

Le rôle de chaque service du cor EI est défini comme suite

#### **2.2.3.1. Chef du département commercial**

Ses missions sont:

- Élaborer et mettre en œuvre un budget publicitaire, définir les messages porteurs, choisir les medias adéquats, les dates et opportunités (foires et exposition) ;
- Développer un réseau de distribution des produits de l'entreprise ;
- Préparer la négociation des contrats de vente importants (volume et chiffres d'affaires) ;
- Suivre en permanence les fluctuations du marché des produits et services de l'entreprise ainsi que ceux de la concurrence ;
- Assurer les débouchés aux produits fabriqués par l'entreprise à des prix avantageux.

#### **2.2.3.2. Secrétaire de département**

Ses missions sont:

- Préparer les audiences, les réunions, déplacement du chef de département, accueillir les visiteurs en respect des consignes reçus,
- Assurer le suivi et le classement du courrier (arriver, départ) du département commercial.

#### **2.2.3.3. Chef de service commercial**

Ses missions sont:

- Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise en vue du mieux faire vendre ses produits.
- Participer aux foires et expositions en vue de gagner de nouveaux clients.
- Informer les clients des nouveaux développements apportés aux produits.

#### **2.2.3.4. Chef de section de vente**

Ses missions sont:

- Coordonner les opérations relatives aux ventes des produits en respect des procédures édictées par la hiérarchie.
- Assurer la promotion des produits habituels et nouveaux en accord avec le chef du service commercial.

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **2.2.3.5. Technicien ventes**

Ses missions sont:

- Prendre en charge l'ensemble des opérations liées à la vente des produits de l'entreprise ;
- Aider les clients à résoudre leurs problèmes et regrouper les informations provenant du marché sur lequel sont écoulés les produits et les transmettre au chef de section.

### **2.2.3.6. Technicien après-ventes**

Ses missions sont:

- Résoudre les problèmes auxquels se vient confronte les utilisateurs des produits,
- Conseiller les clients et leur fournir des informations.

### **2.2.3.7. Gestionnaire des stocks**

Ses missions sont:

- Veiller a l'enregistrement quotidien des entrées et sorties des produits finis,
- Suivi des stocks et inventaires en permanent.

### **2.2.3.8. Facturier**

Ses missions sont:

- Effectuer toute les opérations liées a la fabrication,
- Établir les factures pour les produits vendus conformément aux documents, l'expédition aux conditions de livraisons et aux contrats de vente.

### **2.2.3.9. Agent commercial**

Sa mission principale est de suivre les commandes des clients (produits standard et spécifiques) et réaliser des études des marches.

## **2.3. Présentation du transformateur**

Il compose de <sup>1</sup>

- Bouchon de remplissage ;

---

<sup>1</sup> Document fournit par l'entreprise E-I

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

---

- Traversée basse tension ;
- Traversée haute tension ;
- Poche de thermomètre ;
- Anneau de levage ;
- galet de roulement ;
- té de possibilité de montage pour relais BUCHHOLZ ;
- indicateur de niveau.

### 2.3.1. Les caractéristiques du transformateur

Transformateur sur poteau et cabine : sont à refroidissement naturel dans l'huile minérale, à remplissage sous vide /

Puissance 25 KVA à 1600KVA :

Tension nominale primaire 5,5 KVA, 10 KV, 30 KV

Tension nominale secondaire (entre phase à vide) : 400KVA (autres tensions sur commande).

Couplages

YZN 11=25 KVA à 200 KVA ;

DYZ 11=250 KVA à 1600 KVA.

(Autre couplages sur commande)

La production de transformateurs est contrôlée selon les normes VDE 0532

Des essais de résistance et de rapport de transformateur de valeurs à vide, des valeurs de court-circuit et de dialectique sont réalisés systématiquement au banc d'essais.

L'isolation de haute qualité ; tout trace d'humidité est illuminé par étuvage sous vide.

Les transformateurs de puissance nominale supérieure à 250 KVA sont pourvus d'une possibilité du montage d'un relais bucholz et équipés de deux poches de thermomètres sur le couvercle.

Les transformateurs sont peints en deux couches. Pour les transformateurs de type extérieur, ils subissent une 3<sup>ème</sup> couche supplémentaire.

La peinture utilisée tient compte à chaque fois de conditions d'utilisation prévues.

Les transformateurs sont munis d'éclateurs, d'un dispositif de mise à la terre contre toutes surtensions extérieures.

### 2.4. La réalisation de la force de vente au sein d'Electro- industries

La force de vente des transformateurs de distribution **MT** (moyen tension) et **BT** (basse tension) au sein d'Electro- Industrie unité transformateurs se fait de la manière suivante :

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **2.4.1. Demande d'offre**

Pour que le client puisse avoir une idée sur le transformateur qu'il souhaite acheter, il est nécessaire pour lui d'établir une demande d'offre dont il mentionne le type de transformateur, son prix d'achat, son délai de réalisation et sa garantie. Cette demande peut être écrite (fax ou mail), verbale (par téléphone, ou le client se présente directement à l'entreprise).

### **2.4.2. Réponse à la demande d'offre**

Une fois que le client a exprimé son besoin à Electro- Industrie, la personne chargée (chef de service commercial ou bien chef de section vente) et après avoir collecté toutes les informations nécessaires sur la demande du client. Rédigera une lettre administrative plus une facture préforma (un devis) à envoyer soit par fax ou par e-mail ou bien à remettre au client directement. Cette lettre doit porter les informations suivantes :

- Prix unitaire du transformateur exprimé par une facture préforma ;
- Modalités de paiement de la marchandise : soit par chèque certifié ou visé, un chèque normalisé (ordinaire), virement bancaire, versement bancaire ou bien espèce.
- Délais réalisation du transformateur ;
- Garantie sur le transformateur : généralement 12 mois ;
- Validité de l'offre.

### **2.4.3. Bon de commande**

L'ordre d'achat s'appelle la commande. Verbales ou téléphonées, les commandes doivent être confirmées par écrit. Lettres ordinaires ou imprimés préparés à cet effet et appelés bons de commande. L'accusé de réception de la commande par le vendeur s'appelle confirmation.

Le bon de commande doit porter les mentions suivantes :

- Acheteur : le nom de la société, son adresse complète, son numéro de téléphone. Son numéro de registre de commerce, identification fiscale et son article d'imposition et son compte bancaire s'il y a lieu.
- Vendeur : nom du fournisseur.
- Numéro de la commande.
- Data de commande.
- désignation de la marchandise commandée : type de transformateurs et quantité.
- caché de l'acheteur et sa signature.

## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

Donc, une fois que le client et après avoir trié toutes les offres nécessaires pour l'achat de son transformateur, il établira un bon de commande et ça pour qu'il confirme sa commande auprès du fournisseur

On note que si le client à commandé un transformateur spécifique ou bien un transformateur de grande puissance, il est tenu de payer une avance sur ce transformateur et le fournisseur dans ce cas est obligé de lui délivrer une facture d'avance et lui accuse sur l'autre copie du bon de commande

### **2.5. Mise à disposition transformateur (convocation pour enlèvement)**

Une fois qu'Electro- Industrie réalisera le transformateur commandé par le client, le chef de service commercial transformateur est tenu de rédiger une lettre administrative dont il convoque le client pour procéder à l'enlèvement de son transformateur. Cette convocation peut se faire par téléphone.

### **2.6. Présentation pour enlèvement**

Après avoir convoqué le client pour enlèvement, le client se présente à présente à Electro-Industrie, le responsable des ventes (chef de service commercial) l'accueillera dans son bureau pour lui remettre l'originale de la mise à disposition et lui demande aussi les renseignements nécessaire concernant son dossier d'achat soient :

- Le registre de commerce ;
- Le dossier fiscal : identification fiscale et l'article d'imposition ;
- son moyen de paiement ;

Ces points cités précédemment du client. Ont été déjà demandés au client lors d'établissement de la mise à disposition.

### **2.7. Livraison du transformateur**

Après avoir eue les renseignements du client, le chef de service commercial appellera directement le chef de section des ventes pour qu'il livre le transformateur au client. Ce chef de section vente se mise a l'établissement du bon de livraison et de fiche de garantie, ce bon de livraison est remis avec la marchandise livrée directement par le vendeur à l'acheteur, les prix en figurent pas sur cette pièce destinée au magasinier du client. Ce bon de livraison est établi en sept exemplaires :

- copie blanche : pour le client ;
- deux copie bleues : une pour la section vente et l'autre pour la comptabilité ;

## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

- copie vert : pour la section facturation ;
- deux copies jaunes : pour la section expédition ;
- copie rouge : pour les agents de sécurité de l'entreprise.

Le chef de section vente enlèvera alors sa copie bleu classement et remis directement les autres copies avec le dossier du client à l'agent facturier pour établissement de la facture définitive.

### Section 3 : étude de la performance de l'entreprise

Dans cette section en étudiera les domaines d'activités, puis les indicateurs de performance de l'entreprise électro-industrie.

#### 3.1. Evolution de chiffre d'affaire et indicateurs de performances d'électro-industries

Le chiffre d'affaire s'est accru de 15% par an. Passant de 1400MDA à 2300MDA.

Les indicateurs les plus significatifs (chiffre d'affaires Et valeur ajoutée) ont fortement augmenté entre 2010 et 2014.

**Tableau 08 : évolution du chiffre d'affaire et indicateurs de performance d'EI**

	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaire (MDA)	1 438	1 646	1 689	18225	2253
Valeur ajoutée (MDA)	6789	7789	7659	86018	8887
Effectifs (agents)	935	920	871	799	824

Source : <http://www.electro-industrie.com/> évolution de l'entreprise

#### 3.3.évolution de la production d'électro- industrie pour l'année 2014

La production actuelle d'électro- industrie est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

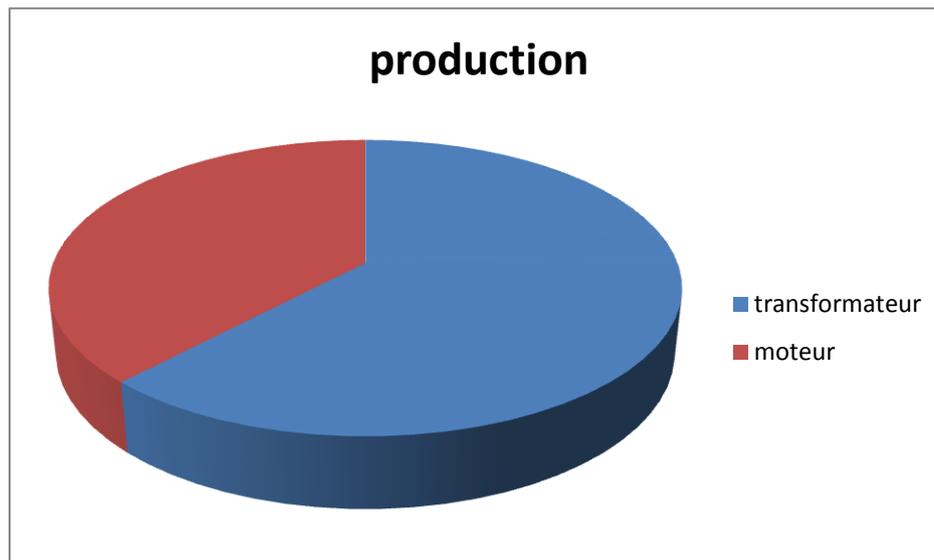
## CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Les ventes des moteurs représentent 30% environ de leur capacité de production<sup>1</sup>.

### Figure N°04 : évolution de la production d'électro- industrie pour l'année 2014

Pour l'année 2014, la production se présente comme suit :



Source : réalisée par nous sois a partir des donnée de l'entreprise

Il est signalé qu'ELECTRO INDUSTRIE est le seul fabricant de ces produits en Algérie. Ce qui constate qui est leader sue le marche

<sup>1</sup> Service information de l'entreprise

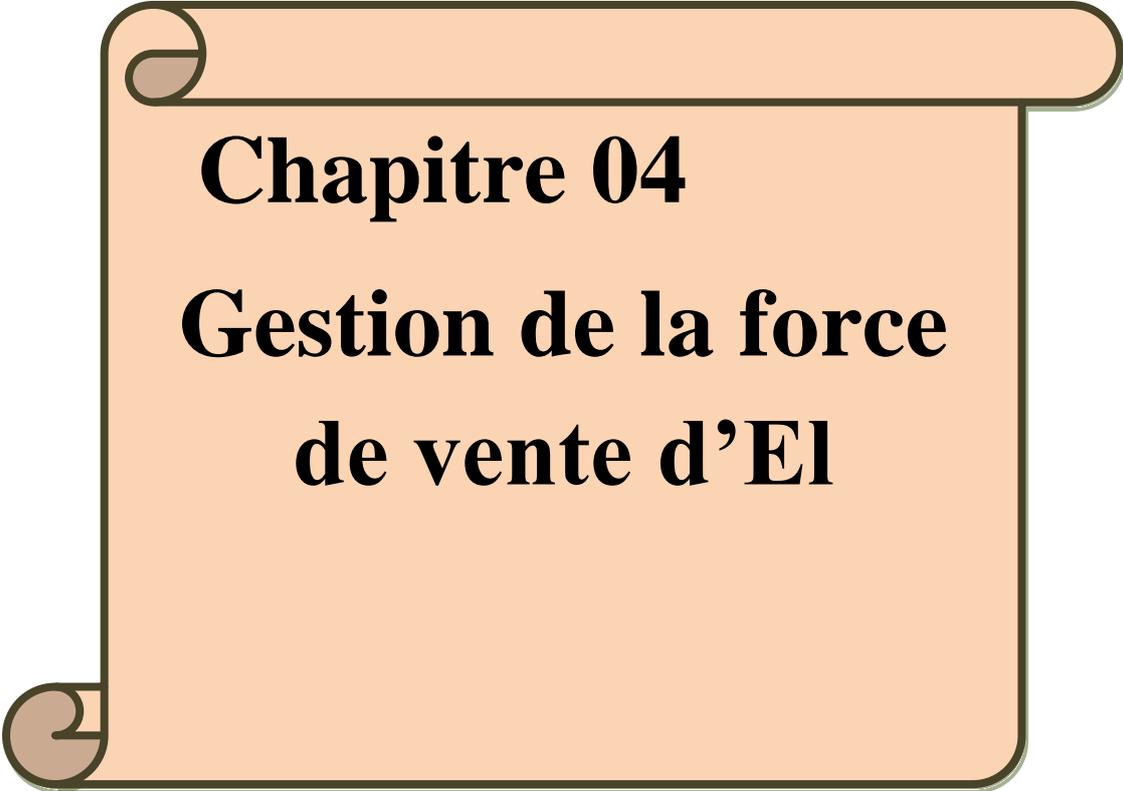
## **CHAPITRE 03 : Présentation générale de l'entreprise Electro-Industries et sa performance**

---

### **Conclusion**

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire qu'au terme de notre stage, nous avons constaté que malgré la complexité de la gestion de la force de vente et la surcharge de travail des vendeurs, ils arrivent à réaliser des chiffres d'affaires importants. Ainsi une valeur ajoutée très élevée

D'une manière générale, notre étude pourra permettre à Electro Industrie d'avoir une bonne appréciation sur sa force de vente.



## **Chapitre 04**

# **Gestion de la force de vente d'El**

### **Introduction**

Dans ce présent chapitre, nous présenterons une étude empirique basée sur les informations collectées durant notre présence dans l'entreprise.

Dans un premier lieu, notre travail sera consacré à, le recrutement et la formation au sein de l'entreprise électro-industries, pour aborder ensuite la rémunération, l'animation, le contrôle, et le rôle de la force de vente pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise EI, pour passer ensuite à la présentation de l'enquête de terrain et l'analyse et interprétation des résultats obtenus par le tri à plat (analyse uni varié) et le tri croisé (analyse bi-varié).

### **Section 1 : le recrutement et la formation au sein d'électro-industries**

Comme tout investissement et pari sur l'avenir le recrutement des vendeurs est une opération risquée et coûteuse pour l'entreprise

#### **1.1. Le recrutement**

L'embauche d'un nouveau candidat passe par différentes étapes qui vont de la description du poste à l'accueil des nouvelles embauchées dans l'organisme. Pour l'électro-industrie, le processus de recrutement se déclenche par le besoin de combler un poste vacant, ainsi le service des ressources humaines reçoit un rapport d'écrivant un besoin de personnel. L'objectif final de ce processus c'est de recruter au bon moment la bonne personne possédant les bonnes compétences. L'or de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement de profil de candidat recherché. de même les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitée, la connaissance des langues utilisées et la maîtrise des logiciels.

L'électro-industrie utilise deux types de recrutements<sup>1</sup> :

##### **1.1.1. Le recrutement interne :**

Avant de se lancer à la recherche de profil sur le marché du travail, il est important de regarder s'il ne se trouve pas déjà dans l'entreprise. Alors lorsqu'un poste se libère, le service de ressources humaines le fait savoir à travers une annonce publiée à l'intérieur de l'entreprise à l'ensemble du personnel. Le recrutement interne est un bon outil de motivation, tout d'abord, pour les salariés qui bénéficient des mouvements de postes engendrés par cette nomination, mais aussi d'une manière générale, c'est une preuve qu'une évolution de carrière est possible dans l'entreprise. toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord il restreint l'apport d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

---

<sup>1</sup> D'après le service d'information de l'entreprise

### **1.1.2. Le recrutement externe**

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein ,elle fait recours à la prospection externe .la prospection externe peut se faire par un appel au personnel au niveau du siège de l'agence nationale de l'emploi(ANEM) d'Azazga qui après avoir procédé à la recherche des candidats , fera parvenir à l'entreprise trois personnes Sélectionnées sa partir d'une liste de critères établie grâce à la définition du poste à pourvoir et a la définition du profil du candidat .après les avoir sélectionnés, ses derniers sont convoqués à passer un ou plusieurs entretiens. Le premier objectif d'un entretien d'embauche est d'informer le candidat sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques, de vérifier l'adéquation entre le profil du poste et celui du candidat en lui permettant de lui donner des informations qui visent à montrer en quoi il convient au poste à pourvoir. Ces informations pourront porter sur son passé professionnel, ses compétences, ses qualités relationnelles, ses motivations et ses aspirations. Le second objectif est d'informer le candidat sur l'entreprise et sur les perspectives d'évolution offertes.

Les candidats retenus à l'issue d'un ou de plusieurs entretiens peuvent être soumis à des tests d'évaluation, ces derniers servent à mesurer les capacités et les aptitudes intellectuelles ainsi que les traits de personnalité des candidats dans une situation de travail précis. A l'issue des entretiens et des tests, le recruteur et le responsable hiérarchique directement concerné par le recrutement examinent les dossiers des candidats retenus, ainsi que la synthèse des opinions émises sur les candidats par les différentes personnes qui les ont reçus en entretien, et ce, afin de prendre la décision finale d'embauche.

### **1.2. La formation :**

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (habiletés et compétences) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.la formation continue est ainsi l'écart entre le poste et la formation initiale. La législation du travail algérien stipule que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation »<sup>1</sup>.la loi du 13 mai 1998 article 98-148, soumet l'ensemble des entreprises à la formation continue. Celle-ci doit obligatoirement couvrir 1% de la masse salariale trimestrielle. Dans le cas où

---

<sup>1</sup> Article 57 du droit du travail algérien loi 90-11 du 21 avril 1990 modifiée.

l'entreprise ne parvient pas à atteindre ce plancher, elle se verra contrainte à payer une pénalité au trésor public.

### **1.3. Les typologies de la formation**

Une action de formation repose sur un plan de formation qui peut être organisé soit par l'entreprise au bénéfice de ces salariés, il s'agit alors de formation interne, soit par un organisme de formation, privé ou public, il s'agit alors de formation externe.

#### **1.3.1. La formation externe**

La formation externe est celle qui est donnée par des personnes autres que le personnel de l'organisme. Pour l'électro-industrie, cette formation est destinée beaucoup plus aux cadres et maîtrise. Elle est assurée par des institutions publiques à l'exemple des universités et des centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA).

#### **1.3.2. La formation interne**

Une formation interne est une formation organisée par l'entreprise au bénéfice de l'un ou de plusieurs de ses salariés. L'entreprise s'occupe de la conception de stage, du contenu pédagogique et de l'organisation pratique du déroulement. La formation interne peut se dérouler en dehors ou dans les locaux de l'entreprise, durant la formation, chaque candidat bénéficie d'un seul encadreur.

**Exemple** : un futur retraité forme un futur salarié.

À l'encontre des séminaires qui ont une durée de 1 à 3 jours, la formation ne doit pas être inférieure à 05 jours d'où nous distinguons :

**1.3.2.1. La formation alternée** : le salarié est toujours à son poste et remplit ses obligations en même temps que s'effectue sa formation, celle-ci concernant beaucoup plus un aspect pratique que théorique. C'est pour ces raisons que l'électro-industrie opte pour cette forme de formation et qui est exclusivement destinée aux exécuteurs.

**Exemple** : une formation alternée à une durée de 09 mois à raison de 03 jours par semaine

**1.3.2.2. La formation bloquée** : le salarié est hors de son poste durant sa formation et il en est détaché.

On remarque qu'Electro-Industries adopte également une autre forme de formation qui est la formation par apprentissage ; c'est le recrutement des jeunes pris en charge par le CFPA d'AZAZGA, dans le but d'effectuer un apprentissage au sein de l'entreprise, à l'exemple des soudeurs.

### **1.4. Les objectifs de la formation :**

- Le perfectionnement ;
- La mise à niveau ;
- La mise à jour.

Une convention de formation est établie entre le salarié et l'entreprise pour :

- Le suivi de règlement interne de l'entreprise ;
- La fidélité du salarié à son poste au sein de l'entreprise ;
- La rentabilité de l'entreprise ; car dans le cas où la formation est rompue par le salarié, celui-ci devra rembourser à l'entreprise les frais qu'a engendrés la période écoulée à le former.

On remarque qu'Electro-Industrie considère que la formation est obligatoire, dans le cas de non-respect de dû règlement de la convention, l'entreprise considèrera ce comportement comme un cas in-disciplinaire qui sera la cause d'un licenciement.

### **Section 2 : la rémunération et l'animation de la force de**

La rémunération est un élément très important dans la gestion de la force de vente il permet de motiver et observer les bons vendeurs pour l'entreprise et diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation des objectifs précis.

#### **2.1. La rémunération de la force de vente**

La rémunération des vendeurs est l'aspect le plus délicat de la gestion de la force de vente de l'entreprise, car si les vendeurs sont trop rémunérés ils deviennent une charge très importante pour l'entreprise. Mais par contre si cette dernière ne les rémunère pas assez, les vendeurs ne seront plus assez motivés pour avoir un meilleur rendement. Donc c'est un vrai challenge pour l'entreprise, car elle doit trouver le juste équilibre entre trop et pas assez rémunérer ses vendeurs.

### **2.1.1. La rémunération des vendeurs recrutés avec expérience professionnelle**

Lorsque électro-industries recrute un vendeur avec expérience, ce dernier leur fournit des informations concernant son ancien poste (son salaire). Sachant que l'entreprise possède sa propre grille des salaires, avantageant le salaire variable (salaire fixe minimum et le salaire variable maximum), le futur employé et l'entreprise entrent dans une phase de négociation afin de déterminer un salaire qui satisfiera les deux parties.

### **2.1.2. La rémunération des vendeurs recrutés sans expérience professionnelle**

Comme dans toute entreprise, les salaires fixes des nouveaux recrues sans expérience sont fixés par le salaire de base ou salaire national minimum garanti (SNMG) sachant que l'électro-industries avantage le salaire variable, donc ce dernier peut dépasser les 100 % du salaire fixe et cela dépend de ventes réalisées par le vendeur.

## **2.2. L'animation de la force de vente**

L'animation de la force de vente d'électro-industries se concrétise dans le style de management et la culture partagés par ses membres. Vivre en communauté et groupe soudé et la vocation du directeur la relation qui le maintient avec le personnel lui permet de surmonter pas mal des problèmes ainsi cela constitue un facteur très important de motivation pour ses vendeurs et qui permet de les impliquer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

## **2.3. Le contrôle de la force de vente**

Le contrôle de la force de vente de l'entreprise électro-industries est permanent et basé sur une vérification systématique des visites faites par les vendeurs, les quantités de marchandises chargées (contrôle du stock) ainsi que la recette réalisée que le vendeur doit remettre au caissier à la fin de la journée, il utilise aussi une méthode de contrôle sur la route par la surveillance directe, soit par un responsable commercial qui accompagne le vendeur, soit par un inspecteur des ventes qui procède à une tournée de contrôle et passe chez les clients et prospects pour contrôler la réalité et la qualité (commerciale et éthique) de la visite du vendeur contrôlé,

Les méthodes du compte rendu. Elles sont très diverses par leur forme, leur contenu et leur périodicité, les vendeurs transmettent ces comptes rendus soit par courrier, par téléphone ou remis lors des réunions périodiques animées par un responsable, ces rapports abordent tout le sujet de préoccupation du service commercial.

### **2.4. Le rôle de la force de vente dans l'amélioration de la performance d'Electro-Industrie**

La force de vente joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance commerciale des entreprises en général et dans l'entreprise Electro-Industrie en particulier et cette importance réside dans les éléments suivants :

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

### **Section3 : présentation de l'enquête de terrain**

Pour pouvoir évaluer l'efficacité de la force de vente et son importance sur la performance d'EI, ainsi que leur adéquation avec les attentes des clients, nous avons eu recours à l'étude quantitative descriptive par sondage pour apporter des éclaircissements utiles et servir de base à des choix, mais qui se traduit également par une interaction avec les répondants. Ainsi nous allons illustrer les principales étapes de notre enquête.

#### **3.1. Présentation de l'enquête par sondage**

Pour notre travail, nous avons opté pour l'étude par sondage qui peut-être défini comme « une enquête effectuée sur un sous-ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques ou opinions sur un sujet donné en interrogeant qu'un nombre limité de ses membres<sup>1</sup>. »

Le sondage permet donc une estimation dont la validité est dépendante d'un grand nombre de facteurs plus ou moins maîtrisables. Statistiquement, la validité des résultats dépend étroitement de la représentativité de l'échantillon.

##### **3.1.1. Les objectifs de l'enquête**

Les principaux objectifs de notre enquête sont les suivants :

- Evaluer l'efficacité FDV;
- Déterminer l'importance de la FDV sur la performance commerciale d'EI.

Toutes ces étapes vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer une ou plusieurs hypothèses de notre recherche.

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. De même, le sujet d'étude est obligatoirement soumis à un questionnement de ses implications et de ses postulats.

C'est à travers l'objet que le chercheur tente de développer une compréhension de la réalité. Dans ce cadre, notre recherche consiste à savoir si la FDV est efficace aussi son importance sur la performance de l'entreprise EI, sont en adéquation avec les attentes de sa clientèle.

En effet, un objet de recherche ne peut être définis et construit qu'en fonction d'hypothèses, ces hypothèses visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique, et constituent les vrais objectifs de l'enquête que nous menons par le questionnaire. Les hypothèses jouent ainsi

---

<sup>1</sup> Y. CHEROUZE, Le marketing les études préalable à la prise de décision, Edition Ellipse, Paris, 1993, P.128.

le rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale<sup>1</sup>.

Dans cette perspective, et afin de délimiter le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : la force de vente joue un rôle pertinent dans la performance d'EI

**Hypothèse 02** : La FDV est un outil très efficace pour atteindre la performance commerciale d'EI

**Hypothèse 03** : la FDV à un impact directe sur la performance d'EI

### **3.1.2. Le sondage**

Chaque individu a un point de vue différent par rapport aux autres et pour essayer de les analyser, il faut établir un questionnaire pour récolter les informations nécessaires à cet objet d'étude.

L'objet de notre enquête sur le terrain concerne les clients actuels d'EI, leurs points de vue à l'égard de l'efficacité du personnel d'EI pour attirer un nouveau client et /ou conserver un client actuel.

### **3.2. Les éléments de l'échantillonnage**

Pour bien comprendre l'échantillonnage, on expliquera les éléments constituant cette méthode :

#### **3.2.1. La notion de la population mère et l'échantillon**

L'enquête est généralement menée auprès d'un sous-ensemble de population appelée échantillon. Ce dernier est censé être représentatif, c'est-à-dire que l'on doit y trouver les caractéristiques principales de la population à étudier. La notion d'échantillonnage est associée à un sous-ensemble d'individu tiré d'un ensemble plus vaste appelé population<sup>2</sup>.

##### **3.2.1.1. Définition de la population**

La population mère dans le cadre de notre enquête comprend les clients actuels d'EI.

##### **3.2.1.2. Le choix de l'échantillon**

La population ciblée par notre enquête est constituée de l'ensemble des clients d'EI, à savoir les particuliers et les professionnels. Ce choix se justifie par le fait que les clients de la d'EI sont les mieux placés pour nous aider à comprendre les réactions des clients et à mieux

---

<sup>1</sup> G. Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, Edition Ellipse, paris, 2004, P43.

<sup>2</sup> D, Caumont. **Les études de marchés**. Edition DUNOD, paris, 1998, P45.

repérer leurs attentes. À condition de réagir, de corriger les points faibles et de faire évoluer l'offre de l'entreprise.

### **3.2.1.3. La taille de l'échantillon**

Déterminer un échantillon représentatif d'une population n'est pas un travail facile, puisque la taille de population est très grande. La détermination de la taille de l'échantillon dépend essentiellement par la précision souhaitée; le budget disponible et la durée favorable.

La totalité des clients interrogés étaient de cinquante (50) personnes

### **3.3. Les méthodes d'échantillonnage**

Il existe deux types de méthode d'échantillonnage à savoir :

#### **- Les méthodes probabilistes (aléatoire)**

C'est la méthode dans laquelle chaque individu de la population concernée a une probabilité connue d'appartenir à l'échantillon, permet d'obtenir des échantillons représentatifs. Généralement utilisée sur de grands échantillons, elle s'avère très coûteuse. Elle s'appuie sur la théorie statistique. Son principe repose sur la réalisation d'un tirage au sort des individus, des situations, des objets qui vont constituer l'échantillon.

#### **- Les méthodes non probabilistes (empiriques)**

Ces méthodes permettent de constituer un échantillon résultant d'un choix raisonné qui vise à le faire ressembler à la population dont il est issu. Les méthodes non probabilistes sont des méthodes moins scientifiques que les méthodes probabilistes, les risques d'erreur ne peuvent pas être estimés<sup>1</sup>.

Dans notre cas, on a opté pour la méthode probabiliste, le choix de l'échantillon est fait d'une façon aléatoire, pour cela, nous avons choisi l'échantillon par un tirage au sort parmi les éléments de la population de recherche.

### **3.4. L'élaboration du questionnaire**

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations

#### **3.4.1. L'administration et la structure du questionnaire**

Une fois le questionnaire établi, il faut alors déterminer le mode d'administration qui sera utilisé.

---

<sup>1</sup> CARRICAND, Manu., POUJOL, **Fanny. Analyse de données avec SPSS.** Paris : Edition PEARSON, 2008, P.09.

Notre questionnaire a été rédigé de manière à pouvoir recueillir des informations pertinentes et ainsi de répondre aux objectifs de l'enquête.

Dans ce cadre, ce questionnaire comporte une seize questions structurées de façon à permettre la compréhension du public sondé, ainsi que de pouvoir fournir des réponses fiables.

Pour faire l'analyse de notre objet d'étude, nous avons choisi « un questionnaire d'administration directe » ou « en face à face » avec les clients d'Electro-Industrie

### **3.4.2. Les modèles de questions**

Chaque type de questions utilisées dans ce questionnaire est déterminé par l'information que l'on souhaite recueillir. Pour cela, nous avons opté pour les types suivants.

#### **3.4.2.1 Questions fermées**

Elles précisent une réponse particulière à l'enquête parmi une série qui lui est présentée. Une question fermée peut être une question dichotomique ou une question à choix multiple<sup>1</sup>.

#### **3.4.2.2. Les questions dichotomiques**

Une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse : oui ou non, homme ou femme...etc.

#### **3.4.2.3. Les questions à choix multiples (QCM)**

Dans ce modèle de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs réponses. On distingue trois types de questions.

#### **3.4.2.4. Les questions à choix multiples et à une seule réponse permise**

Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une seule réponse, il faut toujours ajouter une rubrique « Autre (préciser) » s'assurer que chaque personne aura une possibilité de choix

---

<sup>1</sup> Y. CHIROUZE. Op.cit. P.124.

### **3.4.2.5. Les questions à choix multiples et à plusieurs réponses permises**

L'enquête dans ce genre de question, peut choisir plus d'une réponse. Quand une question admet plusieurs réponses on l'indique entre parenthèses, car c'est habituellement une exception dans un questionnaire et l'enquêté ne le saura pas si on ne l'informe pas<sup>1</sup>.

### **3.4.2.6. Les questions à choix multiples sous forme d'échelle**

La méthode la plus utilisée est celle de l'échelle de mesure de LIKERT. C'est une échelle d'intervalles permettant de mesurer l'attitude d'un individu, auquel on demande d'exprimer l'intensité de son approbation ou de son désaccord à l'égard d'un énoncé en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui propose.

### **3.5. Le mode et la période d'administration du questionnaire**

Pour recueillir les informations lors d'une enquête, on a généralement recours à différents modes de communication.

Le mode d'administration est choisi en fonction de différents critères, le coût, la rapidité d'obtention et la fiabilité des réponses, la longueur du questionnaire, la nature des questions ainsi que la dispersion des personnes interrogées.

Notre choix s'est porté sur le « face à face », les clients ont été interrogés au sein d'Electro-Industrie ce mode permet :

- D'avoir un taux de réponses élevé ;
- D'atteindre des clients plus rapidement ;
- D'avoir plus de sincérité dans les réponses.

### **3.6. Les limites de notre enquête**

Dans un souci de respect de la recherche scientifique, nous avons tenu à présenter les limites de notre enquête, et donc, de certains facteurs dont il est important de tenir compte et qui constituent une limite à la valeur d'exploitation des résultats.

Ces limites peuvent être les suivantes :

- Par manque de temps et des moyens consacrés à notre étude, nous avons pris un échantillon de 50 personnes.

---

<sup>1</sup> D. Abdenour., K. Rabah, **Le mémoire de Master, du choix de sujet à la soutenance**, Edition 2015, Tizi-Ouzou, P101.

### 3.7. Analyse et interprétation des résultats

Pour le traitement de notre enquête, nous avons fait recoure à l'utilisation du logiciel statistique (SPSS). Concernant notre traitement, nous l'avons répartie en deux phases :

- **La première phase consiste en un tri à plat des données**, c'est-à-dire en un traitement séparé ou isolé de chaque variable, ce qui donne la répartition des réponses pour une seule question ;
- **La deuxième phase est un tri croisé où les variables sont croisées entre elles**. Ces tabulations vont ainsi permettre de confirmer les hypothèses initiales.

#### 3.7.1. Tri à plat : uni varié

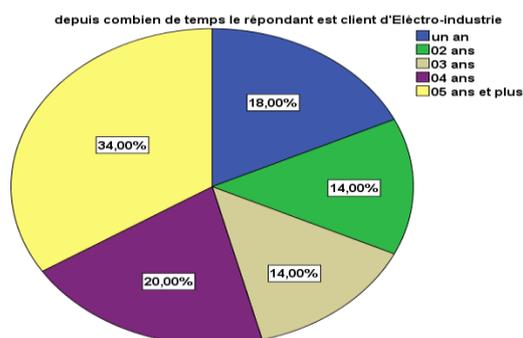
Ce tri permet de connaître les résultats pour chacune des questions

##### 3.6.1.1. La durée dont les répondants sont des clients

**Tableau N°09 :** La répartition des Répondants selon la durée dont ils Ont clients d'Electro-Industrie.

	Effectifs	Pourcentage
un an	9	18,0
02 ans	7	14,0
03 ans	7	14,0
04 ans	10	20,0
05 ans et plus	17	34,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**figure N°05:** diagramme en secteur



Source : dépouillement de la question n°01.

Source : conception personnel à partir Tableau n°09

On remarque que 18% des répondants sont clients depuis une année et 14% entre deux ans et trois ans et 20% ont clients depuis 4 ans et 34% depuis 5 ans et plus et ça représente la majorité des clients, qui signifie que se sont fidèle a l'entreprise EI.

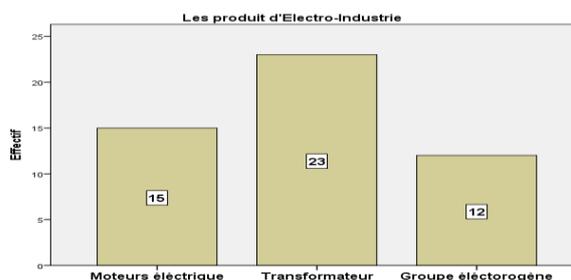
### 3.7.1.2. Les produits les plus connues

**Tableau N°10** : la répartition des clients

Selon leurs connaissances des produits

	Effectifs	Pourcentage
Moteurs électrique	15	30,0
Transformateur	23	46,0
Groupe électrogène	12	24,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**figure N°06** : diagramme en bâton



**Source** : dépouillement de question N°2

**source** : conception personnelle à partir de Tableau n°10

On remarque que 30% des répondants connaissent les moteurs, 24% connaissent les groupes électrogènes, et 46% connaissent les transformateurs, donc le transformateur est le produit le plus rentable pour l'entreprise EI.

### 3.7.1.3. La perception des clients sur le comportement des agents d'Electro-Industrie

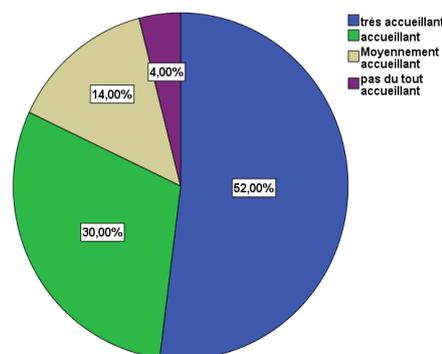
**Tableau N°11** : la répartition des clients

Selon leur perception sur le comportement

Des agents

**figure N°07** : diagramme en secteur

	Effectifs	Pourcentage
très accueillant	26	52,0
Accueillant	15	30,0
Moyennement accueillant	7	14,0
Pas du tout accueillant	2	4,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Source** : conception personnelle à partir de

Tableau n°11

**Source** : dépouillement de question n°3

On remarque que la plupart des clients trouve que les agents d'Electro-Industrie sont très accueillants et ça représente 52% des répondants, 30% trouvent que sont accueillants, et 14% trouvent que sont moyennement accueillant, et 4 % trouvent que ne sont pas du tout accueillant, alors sa signifie que les agents d'EI ont un comportement très accueillant.

### 3.7.1.4. L'évaluation des clients pour la qualité d'accueil du personnel d'Electro-Industrie

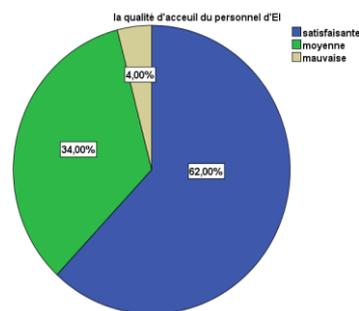
**Tableau N°12:** la répartition des clients

Selon leur évaluation de la qualité d'accueil  
Du personnel d'Electro-Industrie

	Effectifs	Pourcentage
Satisfaisante	31	62,0
Moyenne	17	34,0
Mauvaise	2	4,0
Total	50	100,0

**Source :** dépouillement de question n°4

**figure N°08 :** diagramme par secteur



**Source :** conception personnelle à partir de  
Tableau n°12

On remarque que la majorité des clients sont satisfaits et ça représente 62 % des répondants, 34% sont moyennement satisfaits et 4% son pas du tout satisfaits, alors la qualité d'accueil du personnel d'EI est satisfaisante.

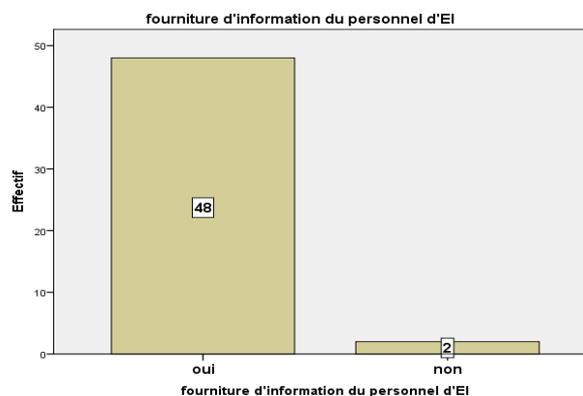
### 3.7.1.5. La capacité du personnel d'Electro-Industrie à fournir les informations nécessaires

**Tableau N°13** : répartition des clients  
Selon leur impression sur la capacité du  
Personnel d'Electro-Industrie à fournir  
Les informations nécessaires

	Effectifs	Pourcentage
<b>Oui</b>	48	96,0
<b>Non</b>	2	4,0
<b>Total</b>	50	100,0

Source : dépouillement de question n°5

**figure N°09**: diagramme en bâton



source : conception personnelle à partir de  
Tableau n°13

On remarque que 96% des clients ont répondu par oui, donc ils trouvent que la capacité du personnel d'EI est positive, et 4% ont répondu par non

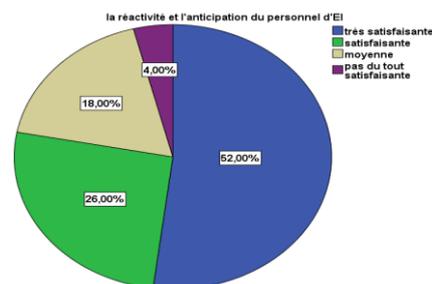
### 3.7.1.6. L'évaluation de la réactivité du conseiller clientèle et son anticipation aux besoins des clients

**Tableau N°14** : répartition des clients  
Selon leurs évaluation de la réactivité du  
Conseiller clientèle d'Electro-Industrie  
Et son anticipation à leurs besoins

	Effectifs	Pourcentage
<b>très satisfaisante</b>	26	52,0
<b>Satisfaisante</b>	13	26,0
<b>Moyenne</b>	9	18,0
<b>pas du tout satisfaisante</b>	2	4,0
<b>Total</b>	50	100,0

source : conception personnelle à partir de

**figure n°10** : diagramme par secteurs



Source : dépouillement de question n°6  
Tableau n°14

## Chapitre 04 Gestion de la force de vente d'Electro-Industries

On remarque que la plupart des clients d'EI (52%) des clients sont très satisfaits par la réactivité du conseiller clientèle et son anticipation aux besoins des clients et 26% sont satisfaits, 18% sont moyennement satisfaits, et 4% sont pas du tout satisfaits, donc le niveau de satisfaction des clients est élevé.

### 3.7.1.7. Compétence du personnel

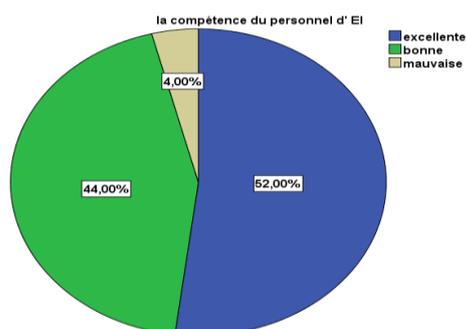
**Tableau N°15** : répartition des clients

Selon leurs impressions sur la  
Compétence du personnel d'Electro-  
Industrie

	Effectifs	Pourcentage
Excellente	26	52,0
Bonne	22	44,0
mauvaise	2	4,0
Total	50	100,0

Source : dépouillement de question n° 7

**figure N°11** : diagramme par secteur



source : conception personnelle à partir  
Tableau n°15

On remarque que 52% des clients trouvent que la compétence du personnel est excellente, 44% trouvent qu'elle est bonne, 4% trouvent qu'elle est mauvaise donc on constate que le personnel d'EI est très compétent.

### 3.7.1.8. La qualification de la force de vente d'Electro-Industrie

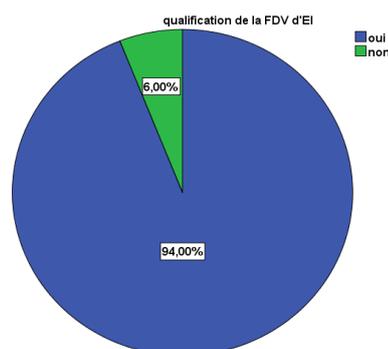
**Tableau N°16**: la répartition des clients

Selon leur perception sur la qualification  
De la force de vente d'Electro-Industrie

	Effectifs	Pourcentage
Oui	47	94,0
non	3	6,0
Total	50	100,0

Source : dépouillement de question n°8

**figure N°12**: diagramme par secteur



source : conception personnelle à partir de tableau n°16

On remarque que 94 % des clients trouvent que EI à une bonne qualification de la fdv, et 6 % ont répondu par non

### 3.7.1.9. Impression sur la prestation fournit par le personnel d'Electro-Industrie

**Tableau N°17** : la répartition des clients

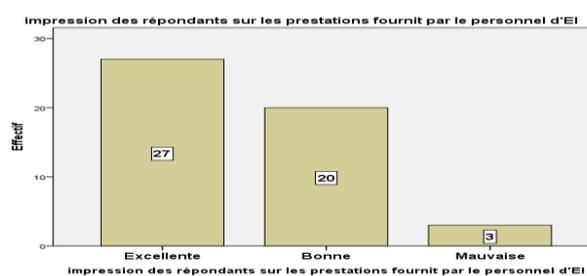
Selon leur impression sur la prestation

Fournit par le personnel d'Electro-Industrie

	Effectifs	Pourcentage
<b>Excellent</b>	27	54,0
<b>Bonne</b>	20	40,0
<b>Mauvaise</b>	3	6,0
<b>Total</b>	50	100,0

Source : dépouillement de question n°9

**figure N°13** : diagramme par bâton



source : conception personnelle à partir de l'étude

Tableau n°17

On remarque que 54% des clients trouvent que la prestation fournie par le personnel d'Electro-Industrie est excellente, 40% trouvent qu'elle est bonne, 6% trouvent qu'elle est mauvaise.

### 3.7.1.10. La capacité du personnel d'Electro-Industrie à expliquer les conditions de vente

**Tableau N°18 :** la répartition des clients

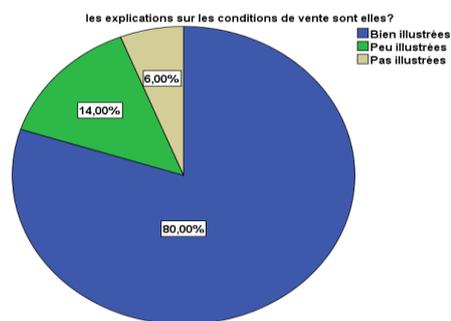
Selon leur impression sur les explications

Des conditions de vente

	Effectifs	Pourcentage
<b>Bien illustrées</b>	40	80,0
<b>Peu illustrées</b>	7	14,0
<b>Pas illustrées</b>	3	6,0
<b>Total</b>	50	100,0

**figure N°14 :** diagramme par

secteur



Source : dépouillement de question n°10

source : conception personnelle à partir de l'étude

Tableau N°18

On remarque que 80% des clients trouvent que les explications sont bien illustrées, 14% trouvent que sont peu illustrées, 6% trouvent que ne sont pas du tout illustrées.

### 3.7.1.11. La réussite du personnel d'Electro-Industrie à convaincre sur leurs produits

**Tableau N°19 :** la répartition des clients

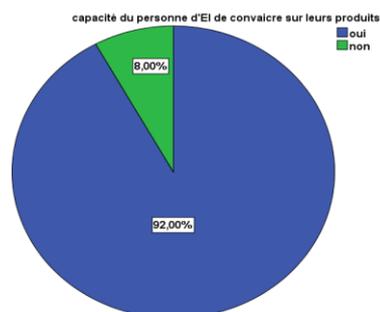
Selon leurs Estimation sur la réussite

Du personnel d'Electro-Industrie à

Convaincre sur leurs produits

	Effectifs	Pourcentage
<b>Oui</b>	46	92,0
<b>Non</b>	4	8,0
<b>Total</b>	50	100,0

**figure N°15 :** diagramme par secteur



Source : dépouillement de question n°11

Source : conception personnelle à partir de l'étude

Tableau n°19

On remarque que la majorité des clients d'EI qui est 92% des répondants sont parfaitement convaincus par le personnel d'EI, et 8 % ne sont pas convaincus.

### 3.7.1.12. Le niveau de satisfaction globale du personnel d'Electro-Industrie

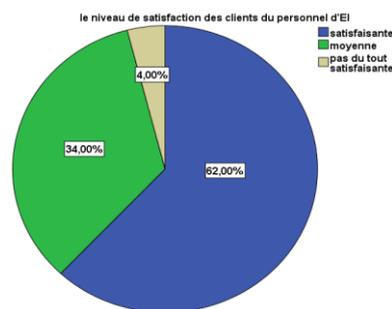
**Tableau N°20:** la répartition des clients

Selon leur niveau de satisfaction globale

Du personnel d'Electro-Industrie

	Effectifs	Pourcentage
Satisfaisante	31	62,0
Moyenne	17	34,0
pas du tout satisfaisante	2	4,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**figure N° 16 :** diagramme par secteur



**Source :** dépouillement de question n°12

**source :** conception personnelle à partir

Tableau n°20

On remarque que 62% des clients sont satisfait par le personnel d'Electro-Industrie, 34% sont moyennement satisfait, 4% ne sont pas du tout satisfait.

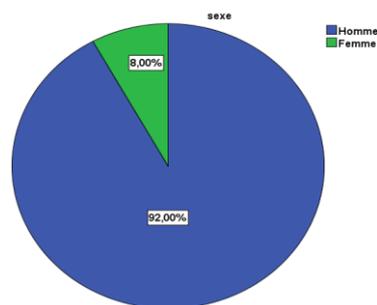
### 3.7.1.13 : le sexe

**Tableau N°21:** la répartition des

Clients selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage
Homme	46	92,0
Femme	4	8,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**figure N°17 :** diagramme par secteur



**Source :** dépouillement de question n°13

**source :** conception personnelle à partir de l'étude

On remarque que les clients d'EI sont tous des hommes, à part un pourcentage réduis (8%) sont des femmes.

### 3.7.1.14 : l'âge

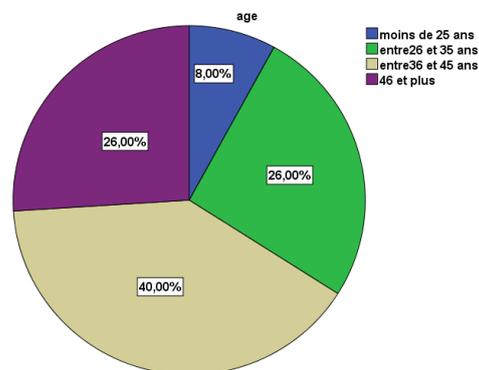
**Tableau N°22** : la répartition des

Clients selon leur âge

	Effectifs	Pourcentage
moins de 25 ans	4	8,0
entre 26 et 35 ans	13	26,0
entre 36 et 45 ans	20	40,0
46 et plus	13	26,0
Total	50	100,0

Source : dépouillement de question n°14

**figure N°18** : diagramme par secteur



source : conception personnelle à partir de Tableau n°22

La plus forte proportion des clients sonder est de 40% se situe entre la tranche d'âge de « 36 à 45 ans » et 40% se situe entre « 35 à 45 ans » et 26 % de tranche d'âge de « 26 à 35 ans » et aussi de client les plus âgés « 46 et plus »

### 3.7.1.15. Catégorie socio-professionnelle

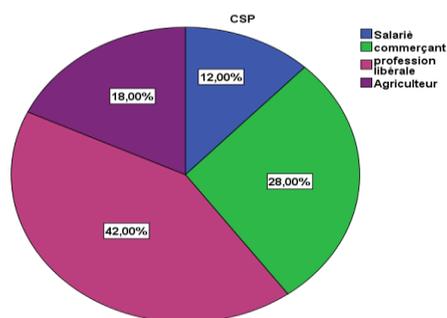
**Tableau N°23** : répartition des clients

Selon leur catégorie socio-professionnelle

	Effectifs	Pourcentage
Salarié	6	12,0
Commerçant	14	28,0
profession libérale	21	42,0
Agriculteur	9	18,0
Total	50	100,0

Source : dépouillement de question N°15

**figure N°19** : Diagramme par secteur



source : conception personnelle à partir de l'étude Tableau n°23

On remarque que 12 % sont des salariés, 28% sont des commerçants, 42% ont des professions libérale, 18% sont des agriculteurs

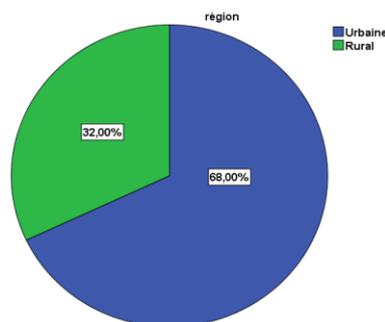
### 3.7.1.16. Région

**Tableau N°24 :** la répartition des clients

**figure N°20:** diagramme par secteur

Selon leurs régions

	Effectifs	Pourcentage
Urbain	34	68,0
Rural	16	32,0
Total	50	100,0



Source : dépouillement de question n°16

source : conception personnelle à partir de l'étude

Tableau n°24

On remarque que les régions urbaines représentent le plus grand pourcentage (68%) des répondants par rapport aux régions rural qui représente un taux de 32%.

### 3.7.2. L'analyse Bi-variée : Tri croisé

Nous avons utilisé l'analyse Bi-variée qui consiste à analyser chacune des variables du questionnaire en tenant compte de certaines d'autres variables

#### 3.7.2.1. Le croisement entre la qualité de la force de vente d'Electro-Industrie et la capacité du personnel d'Electro- Industrie de convaincre sur leurs produits

**QN°8.** Pensez –vous que la force de vente d'Electro- Industrie possède les qualifications nécessaire pour la vente ?

**QN°11.** Estimez- vous que le personnel d'Electro- Industrie à travers ses différentes actions à réussi à vous convaincre sue leurs produits ?

## Chapitre 04      Gestion de la force de vente d'Electro-Industries

**Tableau N°25 :** corrélation entre la qualité de la FDV d'EI et la capacité du personnel d'EI de convaincre sur leur produit

Corrélations			
		qualification de la FDV d'EI	capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits
qualification de la FDV d'EI	Corrélation de Pearson	1	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits	Corrélation de Pearson	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

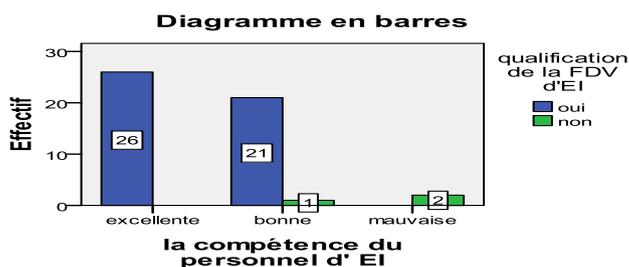
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

D'après ce tableau, le coefficient de corrélation de Pearson est de 0.85 (85%) ce qui signifie qu'il existe une forte corrélation entre les deux variables : qualification de la FDV d'EI et capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits. De plus cette corrélation est significative du fait le SIG est <0.01.

**Tableau N°26 :** Le croisement entre la qualification de la fdv et capacité du personnel de convaincre sur leur produit

Tableau croisé qualification de la FDV d'EI * capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits				
Effectif				
		capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits		Total
		Oui	non	
qualification de la FDV d'EI	oui	46	1	47
	non	0	3	3
Total		46	4	50

**Figure N°21 :** Le croisement entre la qualification de la fdv et capacité du personnel de convaincre sur leur produits.



Source : dépouillement de la question N°8 et 11

D'après les deux schémas, la majorité des clients d'Electro Industrie (47 personnes) qui trouvent que le personnel en contact d'EI qualifié sont tout à fait d'accord du fait que ce personnel possède des capacités à convaincre sur leurs produits. Ce qui nous amène à conclure que personnel en contact est performant.

### 3.7.2.2 .le croisement entre la perception du comportement des agents d'EI et l'évaluation de la qualité d'accueil du personnel d'Electro-industrie

**QN°3 :** comment trouvez –vous le comportement des agents d'Electro-Industrie ?

**QN°4 :** comment évaluez-vous la qualité d'accueil du personnel d'Electro-industrie ?

**Tableau N°27 :** corrélation entre la perception du comportement des agents d'EI et la perception du comportement des agents d'EI

Corrélations			
		la perception du comportement des agents d'EI	la qualité d'accueil du personnel d'EI
la perception du comportement des agents d'EI	Corrélation de Pearson	1	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
la qualité d'accueil du personnel d'EI	Corrélation de Pearson	,794**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

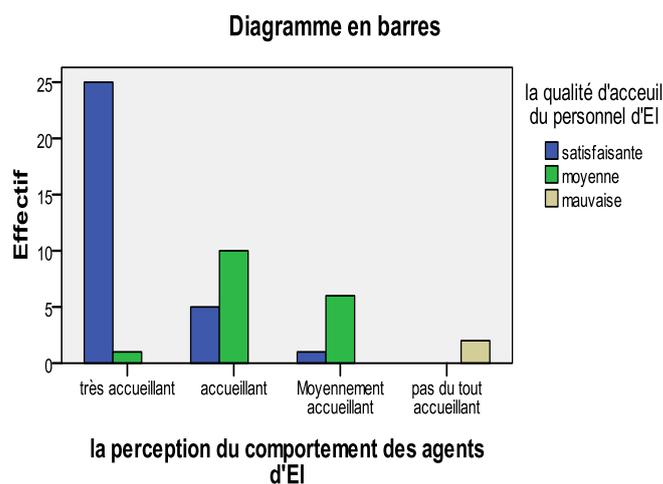
## Chapitre 04 Gestion de la force de vente d'Electro-Industries

D'après ce tableau, le coefficient de corrélation de Pearson est de 0.79 (79%) ce qui signifie qu'il existe une forte corrélation entre les deux variables : la perception du comportement des agents d'EI, la qualité d'accueil du personnel d'EI. De plus cette corrélation est significative du fait le SIG est  $<0.01$ .

**Tableau N°28** : le croisement entre la perception du comportement des agents d'EI et la

Tableau croisé la perception du comportement des agents d'EI * la qualité d'accueil du personnel d'EI					
Effectif					
		la qualité d'accueil du personnel d'EI			Total
		satisfaisante	moyenne	Mauvaise	
la perception du comportement des agents d'EI	très accueillant	25	1	0	26
	Accueillant	5	10	0	15
	Moyennement accueillant	1	6	0	7
	pas du tout accueillant	0	0	2	2
Total		31	17	2	50

**Figure N°22** : le croisement entre corrélation entre la perception du comportement des agents d'EI et la qualité d'accueil du personnel d'EI



**Source** : dépouillement de la question N°3 et 4

D'après les deux schémas, la majorité des clients d'Electro Industrie qui trouvent que le comportement des agents d'EI très accueillant ainsi que la qualité d'accueil est satisfaisante

### 3.7.2.3 .le croisement entre impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI

**QN°9** : Quelle sont vos impression sur les prestations fournit par le personnel d'EI ?

**QN°12** : Quelle est votre niveau de satisfaction globale du personnel d'EI ?

**Tableau°29** : corrélation entre impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI

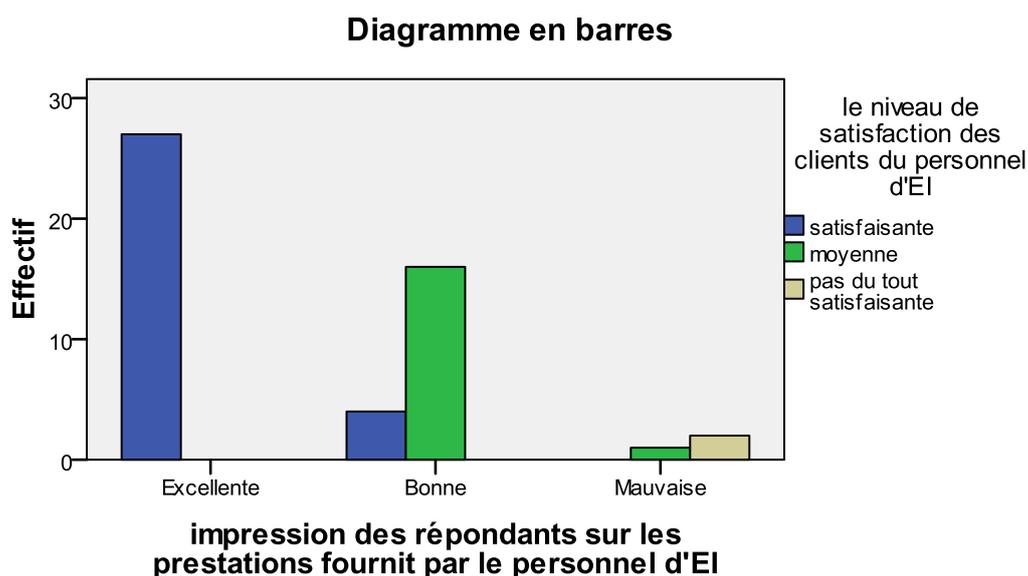
Corrélations			
		impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI	le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI
impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI	Corrélation de Pearson	1	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI	Corrélation de Pearson	,872**	1
	Sig. (bilatérale)		
	N	50	50
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

D'après ce tableau, le coefficient de corrélation de Pearson est de 0.87 (87%) ce qui signifie qu'il existe une forte corrélation entre les deux variables : impression des répondants sur les prestations fournit par le personnel d'EI, le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI. De plus cette corrélation est significative du fait le SIG est <0.01.

**Tableau N°30.** Croisement entre impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI.

Tableau croisé impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI * le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI						
Effectif						
			le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI			Total
			satisfaisante	moyenne	pas du tout satisfaisante	
impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI	Excellente	27	0	0	27	
	Bonne	4	16	0	20	
	Mauvaise	0	1	2	3	

**Figure N°23.** Croisement entre impression des répondants sur les prestations fournies par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI



Source : dépouillement de la question N°9 et 12

D'après les deux schémas, la majorité des clients d'Electro Industrie qui trouvent que la prestation fournie par le personnel est excellente et le niveau de satisfaction du personnel est satisfaisante.

### **3.8. Synthèse des résultats**

La présente enquête nous a permis d'analyser les points sensibles d'EI. Elle nous a permis d'identifier les points faibles sur lesquels l'entreprise doit agir pour améliorer sa qualité de service ainsi que de conserver sa clientèle pour une longue durée

#### **3.8.1. Interprétation des résultats**

- 52% des clients interrogés trouvent que le comportement des agents d'EI sont très accueillants ce qui prouve que le personnel d'EI est motivé pour conserver sa clientèle ;
- 62% sont satisfaits en matière d'accueil du personnel d'EI contre 34% qui sont moyennement satisfaits est peut représenter une contrainte que l'EI est tenue à appréhender avec beaucoup de soin afin de fidéliser sa clientèle ;
- Plus que la moitié de la clientèle interrogée (96%) sont satisfaits de la capacité du personnel d'EI à fournir toutes les informations nécessaires, ce qui indique que le personnel d'EI est formé et informé ;
- 52% des clients d'EI sont très satisfaits par la réactivité du conseiller clientèle et son anticipation aux besoins des clients ;
- Presque tous les clients interrogés (94 %) trouvent que le personnel d'EI sont très compétents lors de l'exécution de leurs tâches ;
- 94% des clients d'EI jugent que la force de vente d'EI est qualifiée en termes d'explication des conditions de vente ainsi que la manière dont ils persuadent leurs clients sur leurs produits.

#### **Suggestions**

En suivant notre enquête, il paraît en général, que les clients sont satisfaits des prestations qu'offre l'EI, mais il doit faire face à certaines lacunes.

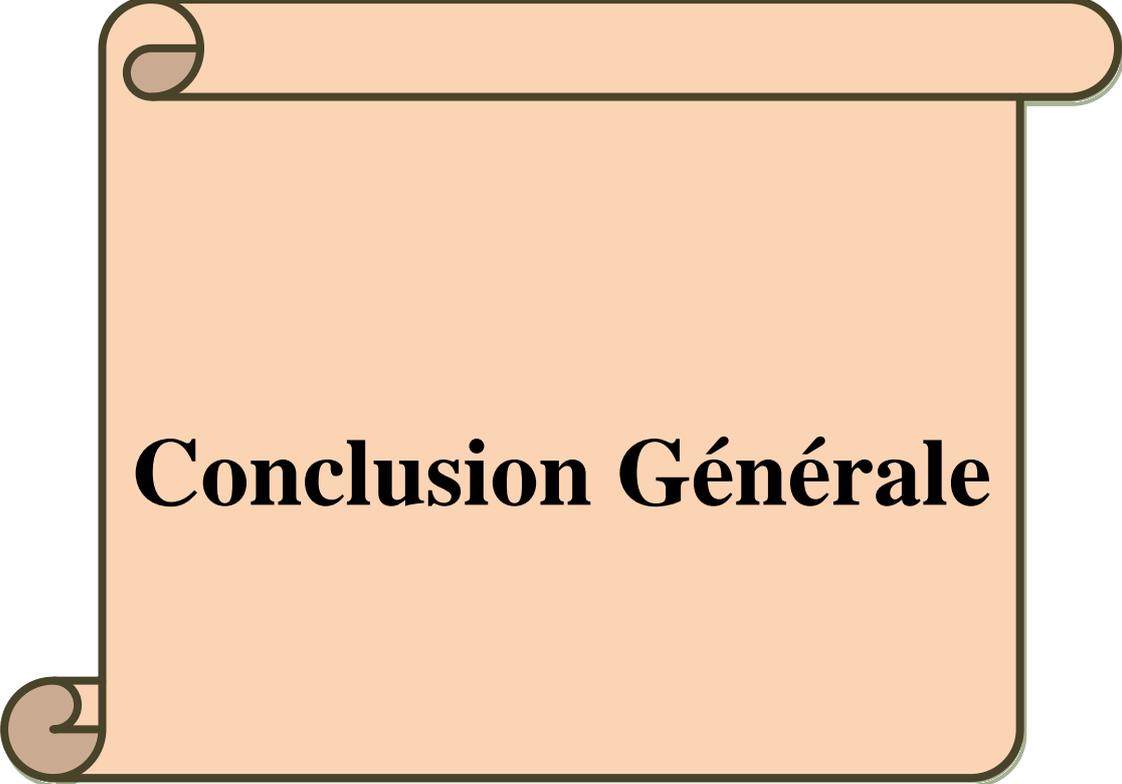
Nous suggérons à l'EI de :

- Mieux structurer son service marketing pour faire connaître ses produits ;
- Améliorer son service après-vente et être à l'écoute de ses clients ;
- Mettre en œuvre des méthodes de travail de plus en plus performantes, orientées vers le marché et cela par la prise en charge des besoins de ses clients pour assurer sa pérennité ;
- Assurer un meilleur confort à l'intérieur de l'entreprise.

### **Conclusion**

Cependant, des progrès sont souhaitable 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 pour mener à bien les missions engagées ainsi que l'objectif principale de l'entreprise qui est d'assurer sa pérennité

Enfin, pour que l'entreprise Electro-Industries 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.



# **Conclusion Générale**

### Conclusion générale

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaire (théorique et pratique), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants le management de la force de vente en générale, ainsi que celle de l'entreprise Electro-Industries en particulier.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise industrielle, particulièrement l'Electro-Industries. A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons signaler que le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques. Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image 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.

Enfin, Investir plus dans la force de vente constitue un atout majeur pour l'entreprise et qui contribuera à l'amélioration de sa prestation offerte à sa clientèle, ce qui impliquera l'expansion de ses ventes ainsi que l'expansion de son chiffre d'affaire.

En définitif, le résultat de notre enquête auprès de l'entreprise EI, nous a permis de confirmer nos trois hypothèses posées au début de notre travail, et les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés après notre enquête sont :

-Avec un taux de 94% des résultats, la FDV d'EI possède la qualification nécessaire pour la vente et aussi la capacité à convaincre sur leurs produits offerts avec.

D'après ces résultats on constate que le personnel d'EI est qualifié en termes de maîtrise, d'efficacité communication et de rapidité dans l'exécution des tâches cela, veut dire que l'hypothèse 1 est confirmée,

-La qualité du service en matière d'accueil au niveau d'EI est satisfaisante avec 62% et aussi un taux de 52% pour le comportement des agents d'EI est très accueillant, mais il reste toujours pour l'EI de faire des efforts supplémentaires pour réduire les insatisfactions, alors l'hypothèse 2 est confirmée,

## Conclusion générale

---

-La perception des clients d'EI sur la prestation fournie par le personnel d'EI est excellente avec un taux de 54% adoptés à leurs besoins, et la satisfaction globale représente 70%. Tout ces moyens mène à conserver son capital client, donc l'hypothèse 3 est confirmée.

Par ailleurs, l'enquête réalisé sur le terrain nous a permis de déduire que EI est arrivée à satisfaire une partie importante de sa clientèle, tant par les produits de qualité qu'elle propose, ainsi que la bonne relation qui réunie l'entreprise avec ses clients.

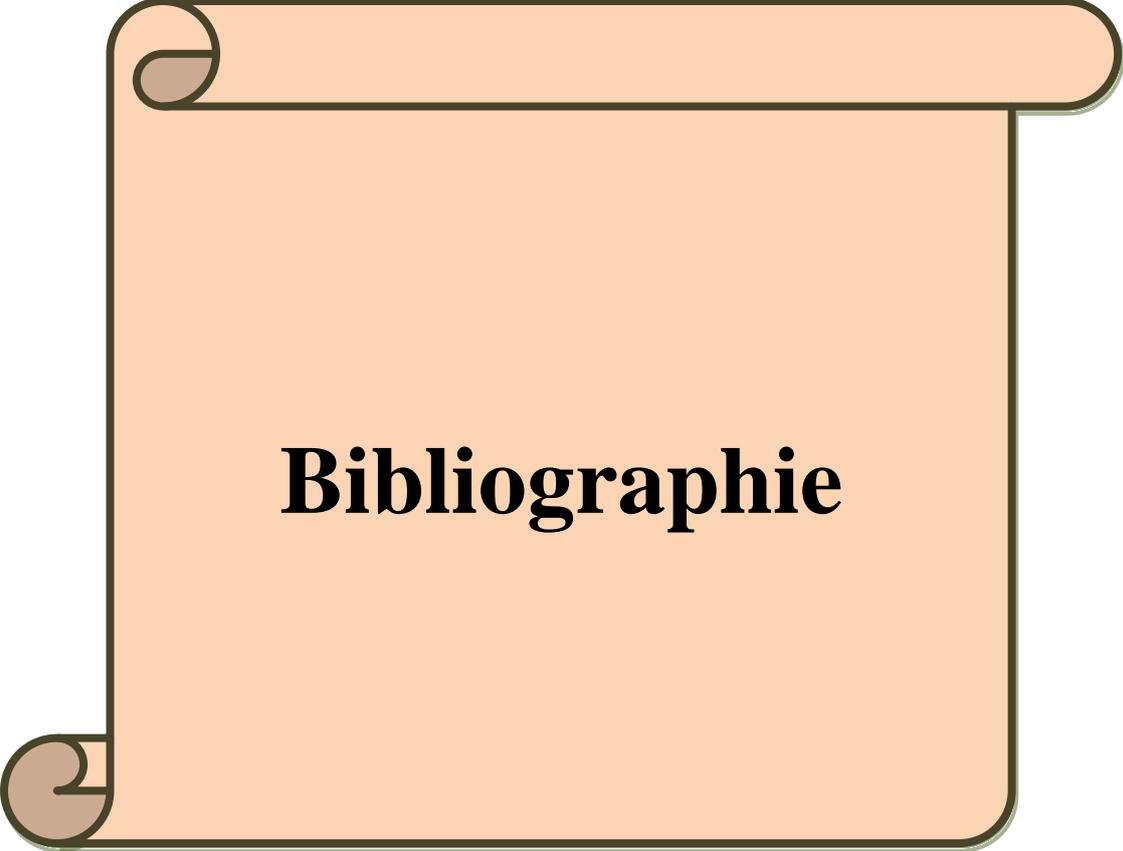
Malgré les différentes actions menées par l'entreprise et sa bonne réputation, due à la qualité de ses produits, son accueil et à la sympathie de son personnel ; certes, cela ne suffit plus. Donc afin de préserver la clientèle existante et pourquoi pas acquérir des nouveaux clients l'entreprise EI doit fournir des efforts afin de répondre à leurs besoins consistants à :

- Etre toujours à l'écoute du client pour connaitre les motivations et leurs besoins réels ;
- Structurer son service marketing pour faire connaitre ses produits ;
- Améliorer ses moyens de communication

Par ailleurs, parmi les limites de notre recherche nous citons :

- Taille limité de notre échantillon ;
- Le manque de temps consacrés à notre étude ;
- Difficulté d'accès à certaine information qui sont nécessaire pour le déroulement de notre recherche.

Pour conclure, toute entreprise souhaitant obtenir un minimum de résultats lui garantissant sa survie et gagner des parts de marché et tout en satisfaisant ses clients doit donner plus d'importance à sa force de vente à travers une bonne gestion pour atteindre une performance optimale.



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages

1. A. KHEMAKHEM et J.I.ARDOIN, **introduction au contrôle gestion**, édition BORDAS, Paris, 1971.
2. A. MACQUIN, **stratégie. Hommes. Négociation**, édition public, paris, 1999.
3. A. MAVOR MICHEL, **les facteurs de performance de l'entreprise**, éd John libbey Euronext, Paris, 1995.
4. A. PERAMENDELLOT, **la mercatique, stratégies des réseaux**, édition Fontaine Picard, Paris, 2004.
5. A. ZEYL, et al, **management de la force de vente**, édition Pearson éducation France, paris, 2011.
6. A.MACQUIN, **vendre, stratégies, hommes, négociations**, éd Publi-Union, paris, 1998.
7. B. JOLY, **le marketing stratégique**, édition page bleues, Belgique, 2009.
8. C. DEMEUR, **Marketing**, 5<sup>em</sup> édition, édition DALLOZ, Paris, 2005
9. C. DEMEURE, **Aide mémoire marketing**, 6<sup>eme</sup> éd. Paris : édition Dunod, 2008.
10. C. HAMON et al, **Gestion et management de la force de vente**, 2éme édition, Paris, 2000.
11. C. viot, **l'essentiel sur le marketing**, édition BERTI, 2005.
12. C.DUMEUR, **marketing**, edition SIREY, Paris, 1997.
13. CARRICAND, Manu., POUJOL, **Fanny. Analyse de données avec SPSS**, Paris : Edition PEARSON, 2008
14. D, Caumont. **Les études de marchés**. Edition DUNOD, paris, 1998
15. D. Abdenour., K. Rabah, **Le mémoire de Master, du choix de sujet à la soutenance**, Edition 2015, tizi- ouzou
16. G. CHARON, L. HERMEL, **la vente, la nouvelle donne des forces de vente**, édition ECONOMECA, 2002.
17. G. Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, Edition Ellipse, paris, 2004
18. J. Machuret, et al, **Commercialisation**, Inter Edition, Paris, 1994.
19. J.LENDRVIE, et D.Lindon, **Mercator, théorie et pratique de marketing**, 4<sup>em</sup>edition, Dalloz, paris, 1990.

20. Kotler et Dubois, **marketing management**, 12<sup>ème</sup> édition. Paris : Pearson éducation, 2006.
21. Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon, **Mercator**, 8<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2006.
22. M. VANDERCAMMEN, et N.J.PERNET, **la distribution**, 3<sup>em</sup> édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2010.
23. M.BENOUN, **Marketing savoirs et savoir-faire**, 2<sup>ème</sup> édition, economica, paris, 1991.
24. Mc. BELAID, **Concepts clés marketing**, Paris, édition page bleues, 2008.
25. P. LEZIN, A. TOULLEC, **Force de vente**, édition DUNOD, Paris, 1999.
26. P.BAUX, **mercatique, gestion commercial**, édition de l'organisation, paris, 1997.
27. P.KOTLER et al, **Marketing Management**, 10<sup>e</sup>édition, Publia-Union édition, Paris, 2000.
28. P.KOTLER, B.DUBOIS, **marketing management**, 9<sup>ème</sup>éditionpubli union, paris, 2000.
29. P.kotler, et al, **marketing management**, 11<sup>ème</sup>édition, édition française, paris, 2004.
30. P.VILLEMUS, le **plan marketing**, édition d'organisation, paris, 2009
31. R.GUAY, Y.LACHANCE, **gestion de l'équipe de vente**, Gaétan Morin, canada, 1987.
32. Y. LACHANCE et all, **gestion de l'équipe de vente**, analyse, planification et stratégie, édition Gaétan Morin canada, 1987.
33. Y.CHIROUZ, **le marketing, le choix des moyens de l'action commerciale**, 4ème édition, 1990.
34. Y. CHEROUZE, Le **marketing les études préalable à la prise de décision**, Edition Ellipse, paris, 1993
35. Y.CHIROUZE, **le marketing étude et stratégie**, édition ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007
36. Y.FOURNIS, **le réseau de vente**, 1ère édition, Bordas, Paris, 1987.
37. Z. Alfred, D. ARMAND, **La force de vente**, édition ORGANISATION, Paris, 2003.

## Web graphie

1. [www.christophe-benaroya.fr/P24.php](http://www.christophe-benaroya.fr/P24.php), consulté le 11.09.2015.
2. [Http : // Stgderouin.fr/gestion/cours/2emepartie/chapitre\\_5b/trame\\_synthese\\_ch5b.doc](http://Stgderouin.fr/gestion/cours/2emepartie/chapitre_5b/trame_synthese_ch5b.doc)
3. <http://www.maxicour.com>
4. [Http : //www.mastership.fr/formation\\_force\\_de\\_vente.htm](http://www.mastership.fr/formation_force_de_vente.htm), consulté le 08/08/2015.
5. [Http : //www.scribd.com/doc/49633148/FDV-TV-2](http://www.scribd.com/doc/49633148/FDV-TV-2), consulté le 08/08/2015.

1. Article 57 du droit du travail algérien loi 90-11 du 21 avril 1990

## **Résumé**

## **Abstract**

## **Remerciement**

## **Dédicaces**

## **Liste des tableaux**

## **Liste des Figures**

## **Liste des abréviations**

## **Sommaire**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Introduction générale**

Chapitre1 : l'organisation de la force de vente .....	1
Introduction.....	2
.Section 1: la notion de la force de vente.....	3
1.1. Définition de la vente .....	3
1.2. Définitions de la force de vente .....	3
1.3. L'importance de la force de vente pour l'entreprise .....	4
1.4. Le rôle de la force de vente .....	5
1.4.1. Avant la vente : conquête du client.....	5
1.4.2. La vente : négociation .....	5
1.4.3. L'après-vente : Fidélisation .....	6
1.5. Les différentes fonctions de l'équipe de vente.....	6
1.5.1.le vendeur.....	7
1.5.1.1. Ses missions .....	7
1.5.1.2. les différentes dénomination des vendeur.....	7

1.5.2 le chef des vente.....	8
1.5.2.1. Ses missions .....	8
1.5.2.2. Ses dénominations.....	8
1.5.3. Le directeur des ventes .....	8
1.5.4. Le directeur commercial.....	8
1.6. Les typologies de la force de vente.....	9
1.6.1. Les typologies selon l'activité du vendeur.....	9
1.6.1.1. La force de vente interne .....	9
1.6.1.2. La force de vente externe.....	9
1.6.2. La typologie selon le lien juridique .....	9
1.6.2.1. La force de vente propre.....	9
1.6.2.2. La force de vente déléguée .....	10
Section 2 : structure mise en place de force vente .....	12
2.1. La mise en place de la force de vente .....	12
2.1.1. Les objectifs de la force de vente.....	13
2.1.1.1. Les objectifs quantitatifs.....	13
2.1.1.2. Les objectifs qualitatifs.....	13
2.1.2. La détermination de la structure de la force de vente .....	14
2.1.2.1. Structure par zone ou secteur géographique .....	14
2.1.2.2. Structure classique.....	15
2.1.2.3. Structure par importance de certains clients -clés.....	16
2.1.2.4. Structure multiple .....	16
2.1.3 La définition de la taille optimale de la force de vente .....	17
2.1.3.1. La méthode basée sur la charge de travail du vendeur .....	17
2.2 Le choix du réseau de vente .....	19
2.2.1 Définition du réseau de vente .....	19
2.2.2. Les réseaux directs et indirects .....	21
2.2.3. Le choix du réseau.....	21

Section 3: L'action commerciale de la force de vente .....	22
3.1. Le produit.....	22
3.1.1 La classification des produits .....	22
3.1.2. La gamme de produits .....	23
3.1.3. La communication produit.....	23
3.1.4. Le positionnement du produit.....	24
3.2. Le prix .....	24
3.2.1. Les objectifs et les contraintes de la fixation du prix .....	24
3.2.1.1. Fixer un prix c'est prendre en compte différents objectifs .....	24
3.2.1.2. Mais fixer un prix c'est aussi tenir compte d'un certain nombre de contraintes .....	25
3.2.2. Les méthodes de fixation de prix.....	25
3.2.2.1.la demande.....	25
3.2.2.2.les couts.....	25
3.2.2.3.la concurrence.....	25
3.2.3. La communication par le prix.....	26
Section 4: La force de vente et le marketing mix .....	27
4 .1 définition du marketing mix .....	27
4.2 Les composantes de marketing mix.....	27
4.3. La force de vente et le marketing mix .....	28
Conclusion .....	29
Chapitre2 : rôle du management de la force de vente dans la performance commerciale .....	30
Introduction.....	31
Section 1 : la notion de la performance commerciale .....	32
1.1. Définition de la performance .....	32
1.2. Définition de la performance commerciale.....	32
1.3. Les indicateurs de la performance commerciale .....	32
1.3.1. Le chiffre d'affaires.....	32

1.3.2. Les parts de marché.....	33
1.3.3. La fidélisation .....	33
1.3.3.1. Définition de la fidélisation.....	33
1.3.3.2. Les types de fidélisation.....	33
1.3.4. La satisfaction .....	34
1.3.4.1.l'amélioration de la satisfaction .....	34
1.3.4.2 la mesure de la satisfaction.....	34
1.4. Les indicateurs de mesure de la performance .....	35
1.5. Les indicateurs de mesure de la performance de la force de vente .....	36
Section2 : taille idéale de l'équipe de vente et la performance commerciale .....	38
2.1: Les différentes techniques de la détermination de la taille optimale de la force de vente .....	38
2.1.1 : Les méthodes de l'analyse marginale .....	39
2.1.2 : Les méthodes historiques .....	39
2.1.2.1 : Les méthodes basées sur l'activité passée des vendeurs .....	39
2.1.2.2 : Les méthodes basées sur l'activité passée du groupe d'entreprises .....	39
2.1.3 : Les techniques mathématiques .....	40
2.1.3.1. La méthode basée sur la charge de travail du vendeur .....	40
2.1.3.2 : Les méthodes de recherches opérationnelles .....	41
2.2. Les stratégies de déploiement de la force de vente et sa répartition.....	41
2.2.1. L'affectation par zones ou secteurs géographique .....	42
2.2.2 : l'affectation par produit.....	42
2.2.3 : l'affectation par marché, type de clientèle.....	42
2.2.4 : l'organisation par structures complexe .....	43
2.2.5 : les normes d'affectation des vendeurs .....	43
2.3. Contraints de travail de force de vente .....	44
Section3 : procédure de gestion de force de vente pour atteindre la performance commerciale .....	45
3.1. Le recrutement et la sélection des vendeurs.....	45

3.1.1. L'information des futurs candidats .....	45
3.1.1.1. Les qualités d'un bon représentant commercial .....	45
3.1.1.2. L'audit de poste à pouvoir .....	47
3.2. Le déroulement de l'opération de recrutement .....	48
3.2.1. La recherche de candidatures.....	48
3.2.1.1. Les candidatures spontanées.....	49
3.2.1.2. L'information du personnel de la société.....	49
3.2.1.3. Les demandes d'emploi dans la presse .....	49
3.2.1.4. La technique directe .....	49
3.2.1.5. Le recours aux « chasseurs de têtes » .....	50
3.2.2 : la sélection.....	50
3.2.2.1. Le questionnaire d'embouche.....	50
3.2.2.2. L'entretien .....	51
3.2.2.3. Les tests .....	51
3.2.3. La graphologie.....	51
3.2.3.1 Définition de graphologie .....	52
3.2.3.2. Techniques de graphologie .....	52
3.2.4. La formation des représentants.....	53
3.2.4.1. Les objectifs de la formation.....	53
3.2.5. Le contrôle de l'équipe de vente.....	53
3.2.5.1. Le cadre de contrôle .....	54
Section 4 : animation et stimulation de la force de vente entre efficacité et efficience .....	55
4.1. Choix d'une politique de rémunération .....	55
4.1.1. Les différents critères intervenant dans le choix d'une politique de rémunération .....	55
4.1.2. Les divers systèmes de rémunérations de vendeurs.....	55
4.1.2.1. Les composantes financières .....	55
4.1.2.2. Les composantes non financières .....	56

4.2. La stimulation de l'équipe de vente .....	57
4.2.1. Les aides techniques .....	57
4.2.1.1. Aides pour améliorer la rentabilité du vendeur .....	57
4.2.1.2. Aides pour la prospection de nouveaux clients .....	57
4.2.2. Les autres moyens de stimulation .....	57
4.2.2.1. Les concours de vente .....	58
4.2.2.2. La transmission d'informations .....	58
4.2.2.3. Les félicitations .....	58
Conclusion.....	60
Chapitre03 : présentation générale de l'entreprise Electro- industrie et sa performance .....	61
Introduction.....	62
Section 1 : historique et fonctions d'Electro-industries .....	63
1.1. Historique et localisation .....	63
1.2. Le domaine d'activité .....	64
1.3. Les objectifs d'électro-industries.....	64
1.4. Les missions d'électro-industrie .....	64
1.4.1. Pour le moteur .....	65
1.4.3. Réduction des coûts.....	65
1.4.4. Recherche et développement .....	65
1.5. Marché de l'entreprise.....	66
1.6. Références .....	66
1.6.1. La clientèle locale.....	67
1.6.2. La clientèle étrangère .....	67
Section 2 : Fonctions de l'entreprise électro-industrie.....	67
2.1. Organisation générale.....	67
2.1.1. Une direction générale.....	67
2.1.2. Les cinq assistants .....	67

2.2 Présentation du département Appro-commercial .....	69
2.2.1. Rôle du département commercial .....	69
2.2.3. Le rôle de chaque service .....	70
2.2.3.1. Chef du département commercial .....	70
2.2.3.2. Secrétaire de département .....	70
2.2.3.3. Chef de service commercial.....	70
2.2.3.4. Chef de section de vente .....	70
2.2.3.5. Technicien ventes .....	71
2.2.3.6. Technicien après- vente.....	71
2.2.3.7. Gestionnaire des stockes.....	71
2.2.3.8. Facturier .....	71
2.2.3.9. Agent commercial .....	71
2.3. Présentation du transformateur .....	71
2.3.1. Les caractéristiques du transformateur .....	72
2.4. La réalisation de la force de vente au sein d'Electro- industries .....	72
2.4.1. Demande d'offre .....	73
2.4.2. Réponse à la demande d'offre .....	73
2.4.3. Bon de commande .....	73
2.5. Mise à disposition transformateur .....	74
2.6. Présentation pour enlèvement.....	74
2.7. Livraison du transformateur .....	74
Section 3 : étude de la performance de l'entreprise .....	75
3.1.Evolution d chiffre d'affaire et indicateurs de performance commercial d'EI.....	75
3.2.évolution de la production d'EI .....	75
Conclusion.....	77
Chapitre04 : gestion de la force de vente d'Electro-Industrie .....	78
Introduction.....	79

Section 1 : le recrutement et la formation au sein d'électro-industries .....	80
1.1. Le recrutement .....	80
1.1.1. Le recrutement interne.....	80
1.1.2. Le recrutement externe .....	81
1.2. La formation.....	81
1.3. Les typologies de la formation .....	82
1.3.1 La formation externe .....	82
1.3.2 La formation interne .....	82
1.3.2.1. La formation alternée .....	82
1.3.2.2. La formation bloquée .....	82
1.4. Les objectifs de la formation .....	83
Section 2 : la rémunération et l'animation de la force de vente .....	83
2.1. La rémunération e la force de vente.....	83
2.1.1. La rémunération des vendeurs recrutés avec expérience professionnelle .....	84
2.1.2. La rémunération des vendeurs recrutés sans expérience professionnelle .....	84
2.2. L'animation de la force de vente .....	84
2.3. Le contrôle de la force de vente.....	84
2.4 . Le rôle de la force de vente dans l'amélioration de la performance d'EI.....	85
Section 3: présentation de l'enquête de terrain.....	86
3.1. Présentation de l'enquête par sondage.....	86
3.1.1. Les objectifs de l'enquête.....	86
3.1.2. Le sondage.....	87
3.2. Les éléments de l'échantillonnage .....	87
3.2.1.La notion de la population mère et l'échantillon.....	87
3.2.1.1. Définition de population.....	87
3.2.1.2. Le choix de l'échantillon.....	87

3.2.1.3. La taille de l'échantillon.....	88
3.3. Les méthodes d'échantillonnage.....	88
3.4. L'élaboration du questionnaire.....	88
3.4.1. L'administration et la structure de questionnaire.....	88
3.4.2. Les modes du questions.....	89
3.4.2.1. Questions fermés.....	89
3.4.2.2. Les questions dichotomiques.....	89
3.4.2.3. Questions à choix multiple.....	89
3.4.2.4. les question à choix multiple et à une seule réponse permise .....	89
3.4.2.5. Les question à choix multiple et à plusieurs réponses permises .....	90
3.5. Le mode et la période d'administration de questionnaire.....	90
3.6. Les limite de notre enquête.....	90
3.7. Analyse et interprétation des résultats.....	91
3.7.1. Tri à plat.....	91
3.7.1.1. La durée dont les répondants sont des clients.....	91
3.7.1.2. Les produits les plus connues.....	92
3.7.1.3. La perception des clients sur le comportement des agents d'EI.....	92
3.7.1.4. L'évaluation des clients pour la qualité d'accueil du personnel d'EI.....	93
3.7.1.5. La capacité du personnel d'EI à fournir des informations nécessaires.....	94
3.7.1.6. L'évaluation de la réactivité de conseillé clientèle et son anticipation au besoin des clients.....	94
3.7.1.7. Compétence du personnel.....	95
3.7.1.8. La qualification de la FDV d'EI.....	95
3.7.1.9. Impression sur la prestation fournit par le personnel d'EI.....	96

3.7.1.10. La capacité du personnel d'EI a expliqué les conditions de vente.....	97
3.7.1.11. La réussite du personnel d'EI à convaincre sur leurs produits.....	97
3.7.1.12. Le niveau de satisfaction global du personnel d'EI.....	98
3.7.1.13. LE SEXE.....	98
3.7.1.14. L'âge.....	99
3.7.1.15. Catégorie socio- professionnelle.....	99
3.7.1.16. Région.....	100
3.7.2. Analyse bi-variée: tri croisé.....	100
3.7.2.1. Le croisement entre la qualité de la force de vente d'EI et la capacité du personnel d'EI de convaincre sur leurs produits.....	100
3.7.2.2. Le croisement entre la perception du comportements des agents d'EI et l'évaluation de la qualité d'accueil d'EI.....	102
3.7.2.3. Le croisement entre impression des répondant sur les prestations fournit par le personnel d'EI et le niveau de satisfaction des clients du personnel d'EI.....	104
3.8. Interprétation des résultats.....	106
CONCLUSION.....	107
CONCLUSION GENERALE.....	109





## QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur Dans le cadre de la préparation de notre mémoire pour l'obtention d'un Master en commercialisation des services au sein de l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO) portant sur l'importance de management de force de vente sur la performance commerciale d' l'électro-industrie, nous vous invitons à répondre à ces questions qui ne prendront que quelques minutes de votre temps, et nous tenons à vous remercier pour votre collaboration. Ce questionnaire est strictement anonyme. Pour chaque question, il vous suffit de porter la réponse la plus proche de votre situation ou de votre opinion.

### 1) Depuis combien de temps êtes-vous client d'électro-industrie?

- 01 an
- 02ans
- 03ans
- 04ans
- 05ans et plus

### 1) Parmi les produits de l'entreprise Electro-Industries, les quels connaissez-Vous ?

Moteurs électrique	transformateurs	Groupe électrogène

### 2) Comment trouvez-vous le comportement des agents d'électro-industrie ?

- Très accueillant
- Accueillant
- Moyennement accueillant
- Pas du tout accueillant

### 3) Comment évaluez-vous la qualité d'accueil du personnel d'électro-industrie ?

- Satisfaisante
- Moyenne
- Mauvaise

**4) Le personnel d'électro-industrie fournit-il les informations nécessaires à vos attentes ?**

- Oui
- Non

**5) Comment évaluez-vous la réactivité du conseiller clientèle et son anticipation a vos besoins ?**

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyenne
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

**6) Quelles sont vos impressions sur la compétence du personnel ?**

- Excellente
- Bonne
- Mauvaise

**7) Pensez-vous que la force de vente d'Électro-industries possède les qualifications nécessaires pour la vente?**

- Oui
- Non

**8) Quelles sont vos impressions sur les prestations fournit par le personnel d'EI ?**

- Excellente
- Bonne
- Mauvaise

**9) Les explications sur les conditions de la vente sont-elle ?**

- Bien illustrées
- Peu illustrées
- Pas illustrées

**10) Estimez-vous que le personnel d'EI à travers ses différentes actions à réussi à vous convaincre sur leurs produits ?**

- Oui
- Non

**11) Quelle est votre niveau de satisfaction globale du personnel d'électro-industrie ?**

- Satisfaisante
- Moyenne
- Pas du tout satisfaisante

## Fiche signalétique

### 12) Etes-vous

- Homme
- Femme

### 13) A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- Moins de 25 ans
- 26 ans - 35ans
- 36 ans – 45 ans
- 46 ans et plus

### 14) A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Salarié
- Commerçant
- Profession libérale
- Agriculteur
- Artisan
- Retraité
- Etudiant
- Sans profession

### 15) Quelle région habitez-vous ?

- Urbaine
- Rural

**Nous vous remercions de nous avoir accordé quelques minutes**

**Bonne journée !**