

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*

*Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales*

Département des Sciences Commerciales



Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention d'un Diplôme de Master en Sciences
Commerciales

Spécialité : Management Marketing

Thème

Management de la force de vente Cas pratique au sein de l'entreprise SAIDAL.

Présenté par :

HAMID Hayet

AOUINE Lylia

Dirigé par :

M^{me} : KICHOU Djedjiga

Devant le jury composé de :

Président : Mme. FERNANE DJAMILA

Rapporteur : Mme. KICHOU DJEDJIGA

Examineur : Mr. BELHOCINE HAMID

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une personne, A cet effet, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué et qui ont pris une part activé à l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions tout d'abord ALLAH de nous avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travail.

*Comme nous tenons à adresser tout autres reconnaissances et gratitude à :
Madame KICHOU DJIDJIGA mon promoteur, de m'avoir encadrée, suivie et orientée tout au long de notre travail.*

Mes remerciements les plus chaleureux et ma gratitude la plus sincères à monsieur HEBOUCHE AKLI pour sa patience et sa volonté de nous avoir donné le meilleur de son aide pendant notre stage pratique pour enrichir nos connaissances malgré les moments difficiles raison de la crise sanitaire.

Que tous ceux qu'on n'a pas cités trouvent également l'expression de notre profonde gratitude.

Lylia et Hayet

Dédicaces

On dédie ce modeste travail à :

*Nos chers parents les personnes les plus chers à nos yeux, pour leurs soutien
tout au long de notre parcours éducatif, que DIEU les protèges*

A nos sœurs et nos frères.

A tous nos amis.

Lylia et Hayet

Liste des abréviations

% : Pourcentage

CA : Chiffre D'affaires

CV : Curriculum Vitae

DG : Direction Générale

FV : Force De Vente

ISO : Organisation internationale de normalisation

N° : Numéro

PDG : Président Directeur Général

SAV : Service Après Vente

TURN OVER : Rotation de personnel

VRP : Voyageur Représentant Placier

Sommaire

Introduction

Chapitre I : L'organisation de la force de vente

Section 1 : Généralités sur la force de vente 4

Section 2 : La composition de la force de vente 11

Chapitre II : La gestion de la force de vente

Section 1 : Recrutement et formation de la force de vente 24

Section 2 : Rémunération et animation de la force de vente 35

Section 3 : Motivation et contrôle de la force de vente 41

Chapitre III : Le management de la force de vente cas Saidal

Section 1 : Le marché pharmaceutique algérien et présentation de
l'organisme d'accueil Saidal 48

Section 2 : Méthodologie et résultats de l'étude 64

Conclusion générale 95

Face à une concurrence de plus en plus vive (rude), les organisations s'interrogent en continu sur les conditions à mettre en place pour attirer et retenir les consommateurs ; la compétitivité d'une entreprise passe donc aujourd'hui plus que jamais par sa capacité à développer des stratégies lui permettant de s'adapter aux nouvelles données de l'économie, et aller au-delà des ventes spontanées ;

L'organisation commerciale de l'entreprise est appelée donc à impliquer au quotidien, la mise en place et l'animation de sa force de vente, chargée de se mettre en contact direct avec les prospects et les clients afin de promouvoir des comportements favorables aux objectifs fixés par l'entreprise.

A cet effet, une force de vente bien gérée, bien organisée, performante et dotée d'une détermination à réussir demeure une préoccupation des entreprises des différents secteurs, et l'industrie pharmaceutique n'est pas épargnée.

Cette dernière est l'une des industries les plus rentables et importantes économiquement au monde, ce qui nous a poussé à nous intéresser à l'étude de la place de la force de vente au sein d'une entreprise pharmaceutique

Notre étude porte sur la gestion de la force de vente au sein du groupe SAIDAL ; le principal opérateur dans la production pharmaceutique nationale qui a pour objectif d'améliorer en permanence sa compétitivité et de conforter sa pérennité.

Notre choix et orientation vers ce type d'entreprise se justifie, par le fait que la communication marketing est assurée par les délégués médicaux, qui relèvent de la force de vente de SAIDAL et qui marque concrètement notre thème : « **le management de la force de vente** »

Pour se faire, nous avons élaboré la problématique suivante :

Quels sont les moyens à mettre en place pour assurer l'efficacité de la force de vente dans la communication marketing de SAIDAL ?

Afin de bien structurer notre travail de recherche et répondre à notre problématique, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise d'industrie pharmaceutique ?
- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée au sein de SAIDAL ?
- Quels sont les moyens à mettre en place pour une force de vente efficace ?

A partir de la problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : La FV est nécessaire pour assurer la communication marketing d'une entreprise d'industrie pharmaceutique.

H2 : un bon management de la FV lui permet nécessairement d'être efficace.

Pour répondre à ces questions, et affirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres, chaque chapitre divisé en deux sections ;

Les trois chapitres s'articulent principalement comme suit :

Le premier chapitre, porte sur la présentation de l'organisation de la force de vente en expliquant ses généralités, structures, types et tailles.

Le deuxième chapitre, apporte des éclaircissements autour de la gestion de la force de vente.

Le troisième chapitre et dernier, est consacré aux présentations de l'organisme d'accueil SAIDAL et illustrer l'étude et l'analyse de la force de vente en se référant à l'entreprise SAIDAL

Introduction

L'objectif de toute entreprise de nos jours, ne se limite pas à vendre ses produits et à générer des profits mais aussi à cerner les attentes de ses clients et leur démontrer qu'elle est en mesure de répondre à leurs besoins mieux que n'importe quel concurrent.

La communication marketing est donc, considérée comme un passage incontournable vers la multiplication des succès de l'entreprise et la coordination de toutes les activités, dans le but d'informer et persuader la cible qui s'appuie sur différents outils parmi lesquels on trouve la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques.

En ce qui concerne le secteur pharmaceutique, la communication est réalisée en grande partie par la force de vente.

Cette dernière a toujours été une préoccupation principale pour toute entreprise soucieuse de vivre et a fortiori de se développer.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'expliquer et détailler, en ce qui concerne successivement :

La première section sera consacrée à la définition, fonctions et objectifs de la force de vente.

Quant à la deuxième section elle sera une analyse de la composition et organisation de la force de vente.

Section 1 : Généralités sur la force de vente

1.1 Définitions de la force de vente

La force de vente est l'ensemble de professionnels, qui concentrent leurs compétences dans la commercialisation des produits d'une entreprise, au moyen de contact direct avec les clients, distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.

Pour JACQUES LENDREVIE et DENIS LINDON « *La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* »¹

Selon Yves CHIROUZE, la force de vente «...*d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* »²

¹LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « *Mercator* », DALLOZ, 7ème édition, P.463.

²CHIROUZ (y), « *le marketing, étude et stratégie* », éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.

D'après MARC BENOUN : « *la force de vente est l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir des clients potentiels et /ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise* »³

En résumé la force de vente est l'ensemble des représentants de l'entreprise, autrement dite (envoyés spéciaux) qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaire entre les clients et l'entreprise afin d'assurer la vente des produits, voir même améliorer l'image de la marque et fidéliser la clientèle.

1.2 L'importance de la force de vente dans la communication marketing dans un milieu pharmaceutique

1.2.1 La définition de la communication marketing

« Par communication marketing, on entend l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en fonction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel »⁴

Dans le milieu pharmaceutique, on ne parle pas forcément de la communication marketing mais plutôt de l'information médicale où sont utilisés différents outils dont on peut citer :

a) La publicité

Le terme publicité recouvre les annonces diffusées dans la presse ou à la télévision, les brochures, les publications scientifiques ou médicale destinés aux professionnels ou au grand public ⁵

Elle est étroitement encadrée, elle nécessite d'abord un visa numéroté, délivré par le ministère de la santé.

b) Les relations publiques

On trouve essentiellement la presse médicale, les congrès, le sponsoring et le mécénat.

c) La force de vente

La communication de l'information médicale s'écarte de toutes les autres communications marketing du fait qu'elle assure la promotion des médicaments qui nécessite

³BENOUN (M) «Marketing savoirs et savoir-faire », 2^e édition, Economica, paris, 1991, p381

⁴LAMBIN (J), CHUMPITAZ (R) et DEMOERLOOSE (C), « *Le marketing stratégique et opérationnel* », 6eme édition, Dunod, Paris, 2005, p488

⁵www.leem.org consulté le 02/10/2020 à 20h15

des informations précises, complètes et rigoureuses transmises par les délégués médicaux aux clients.

d) La promotion des ventes

Elle est assurée par l'offre des cadeaux symboliques tels que les agendas, posters, porte-document, stylos... ils sont offerts dans le but de retenir le prescripteur.

e) Le télémarketing pharmaceutique

Elle se base sur la communication téléphonique pour s'échanger les informations avec les prospects et clients, c'est un outil à un coût très faible en terme de temps et d'argent.

1.2.2 La force de vente dans la communication marketing dans un milieu pharmaceutique

La force de vente est un outil indissociable de la communication marketing des entreprises d'industrie pharmaceutique, elle est désormais l'un des piliers sur lesquels elles se reposent.

La plus grande partie de la communication marketing (information médicale) est assurée par les délégués médicaux, qui assurent la vente, la stimulation de la demande et la remonte de l'information émanant des clients.

Afin d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et de renforcer sa place dans la communication marketing, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.

1.3 Les fonctions et objectifs de la force de vente

1.3.1 Les fonctions de la force de vente

On déduit à partir des définitions sur la force de vente que son rôle ne se limite pas uniquement à la vente des produits, mais différentes fonctions peuvent être assignées à celle-ci ; certaines sont dites des fonctions de bases d'autres sont annexes et s'inscrivent dans le domaine d'aide à la prise de décision.

1.3.1.1 Les fonctions de base

➤ La vente des produits

« Toute conversation orale de l'entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire. »⁶

⁶PHILIP (K), BERNARD (D), « *Marketing Management* », 10^e édition, Publi-Union, édition, Paris , 2000, p734

Les vendeurs ont conscience que pour vendre un produit il faut apporter une bonne argumentation, des preuves différentes pour convaincre les clients actuels et potentiels à passer à l'acte d'achat.

➤ **La prospection**

Vendre c'est d'abord savoir écouter, les vendeurs ont une tâche complémentaire qui est celle de transmettre à leurs responsables des informations intéressantes,⁷ telle que la détection de nouveaux besoins, la prospection de nouveaux clients, de nouvelles idées, raisons de non satisfaction ; cela s'obtient par le biais de la visite des clients.

➤ **Les services apportés aux clients et leurs suivis**

La fonction des vendeurs se penche ainsi vers l'offre des services, qui sont un pilier de la relation commerciale, ces services sont offerts avant, pendant et après la vente.

- Avant la vente
 - ✓ Réponse aux demandes d'informations de prix, délais et disponibilité.
 - ✓ Conseils dans les choix
 - ✓ Mettre à la disposition des clients des catalogues et des fichiers pour des informatifs des produits existants, leurs qualités...
- Pendant la vente
 - ✓ Création de compte client
 - ✓ Information sur l'état de la livraison.
- Après la vente
 - ✓ Gestion des problèmes de facturation
 - ✓ Support technique : réponse aux questions d'utilisation et à la maintenance
 - ✓ Conseils liés à la commercialisation des produits.

Le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, il va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

Il y'a en effet deux types de suivi⁸

- **Le suivi du client** : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.

⁷ LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J), op.cit, P.463.

⁸DEMEURE (C), « *Marketing* », Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243.

- **Le suivi de la vente** : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

1.3.1.2 Les fonctions d'aide à la prise de décision⁹

➤ La démarche de planification

Les rapports de visites effectués par la force de vente constituent « un réservoir de données » très important pour les responsables du marketing ; ils les informent sur les tactiques de la concurrence, sur les motivations, les réactions et les insatisfactions des clients, sur le positionnement de la firme et de ses produits.

Ces données seront complétées par des études de marchés précises qui permettent à l'entreprise de prévoir un portefeuille d'activités (ensembles d'activités) et des produits de remplacement pour l'avenir.

➤ Le management

Le vendeur fait de « la micro-gestion » ils utilisent toutes les techniques de management qu'il maîtrise pour diriger son espace ou son territoire de vente considéré comme une sorte d'entreprise.

1.3.2 Les objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente découlent d'un processus complet, impliquant l'intervention de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise à partir des orientations générales définies par la direction de l'entreprise, les différents niveaux hiérarchiques décomposent ses objectifs jusqu'à cibler précisément l'activité du vendeur.

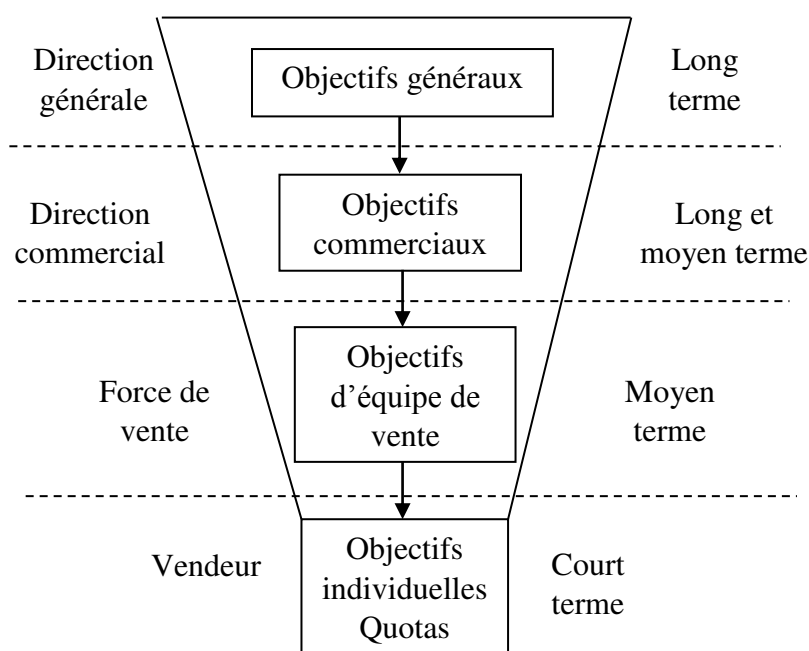
« Un objectif doit être à la fois clair, accessible, motivant, équitable et calibré en fonction de chaque vendeur »¹⁰

1.3.2.1 La hiérarchisation des objectifs

Les objectifs peuvent être répartis dans le temps , dans l'espace et entre personne.

⁹Pdf La gestion de la force de vente. Disponible sur le site <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/> consulté le 16/06/2020 à 23H05

¹⁰Erick (L), « *Management des forces de vente : de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance* », 2^e édition vuibert, 2014, p132

Figure 1 : la hiérarchisation des objectifs

Source : HAMON CAROLE, LEZIN PASCAL et TOULLEC ALAIN, *Gestion et mangement de la force de vente*, édition DUNOD, Paris, 2000. P.4.

- **Objectifs généraux** : émanent des décisions stratégiques de la direction générale de l'entreprise, ils sont traduits en termes de chiffres d'affaires, de gain de parts de marché et de ventes à réaliser dans le long terme.¹¹

Exemple : être le leader sur le marché dans 10 ans.

- **Objectifs commerciaux** : les objectifs commerciaux correspondent à l'interprétation des objectifs généraux par la direction commerciale en développant des stratégies en matière de choix de réseau, création de nouvelles gammes...

Exemple : développer une gamme de produits destinée à une cible donnée.

- **Objectifs d'équipe de vente** : consistent aux choix des actions à mener sur le terrain.

Exemple : découpage des secteurs, prospection de la clientèle.

- **Objectifs individuels quotas** : sont les objectifs assignés à chaque vendeur ce qu'on appelle le quota.

Exemple : réaliser un pourcentage de vente précis.

¹¹Erick (L), op.cit, 2014, p131

1.3.2.2 Les types d'objectifs

Il existe deux types d'objectifs détaillés dans le tableau suivant

Tableau 1 : types d'objectifs

	Caractéristiques	Domaine d'application	Exemples
Objectifs quantitatifs	- Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage ou en points. - Faciles à mesurer, à fixer et à comprendre.	Vente	Augmenter le CA de 5% ; les quantités vendues de 10%.
		Marges	Maintenir le taux de marge à 25 %, ne pas accorder plus de 3% de remises aux clients, etc.
		Clients	Gagner 10% des clients nouveaux.
		Prospection	Consacrer 10 de ses visites à la prospection, démarcher 20 prospects par semaine, ...etc.
		Organisation	Réduire de 1% les frais de déplacement, visiter 2 clients supplémentaires par semaine, diminuer les km parcourus dans sa tournée, ...etc.
Objectifs qualitatifs	Moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation.	Image de marque de l'entreprise	Améliorer la qualité des produits /services proposés, l'efficacité de l'équipe commerciale des vendeurs.
		Service clients	Optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients, ...etc.
		Réseau commercial	Motiver les intermédiaires, animer le réseau des distributeurs. ...etc.
		Suivi des contrats	Surveiller les livraisons, fidéliser les clients. ...etc.
		Gestion comptes clients	Diminuer les risques de non-recouvrement des créances.
		Organisation de l'activité	Optimiser la gestion du secteur.

Source :HAMON CAROLE, LEZIN PASCAL et TOULLEC ALAIN Op.cit. p.7.

1.3.2.3 La mise en place des objectifs

La fixation des objectifs se fait d'une manière collective, où les responsables commerciaux font référence aux études marketing et les informations fournies par les commerciaux sur la clientèle, la concurrence...

« Concrètement les objectifs commerciaux proviennent d'une part des informations dont dispose la direction générale et, d'autre part, de celles collectées par la direction commerciale. »¹²

Section 2 : La composition de la force de vente

La force de vente fonctionne selon un mode d'organisation qui diffère d'une entreprise à l'autre selon le type et la composition de la force de vente ainsi la structure choisie.

2.1 Les typologies de la force de vente

2.1.1 Les types de la force de vente

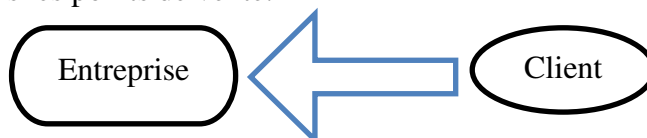
L'entreprise doit déterminer le type de force de vente dont elle souhaite se doter ; deux types sont couramment utilisés.

2.1.1.1 Selon le type d'action

Elle se fait en fonction des missions attribuées aux commerciaux ¹³

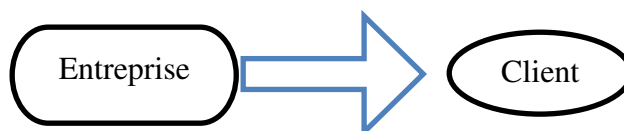
- **Force de vente interne**

Elle est 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.



- **Force de vente externe (itinérante)**

Il s'agit de l'ensemble des vendeurs 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.



¹²Erick (L), op. cit 2014, p134

¹³LEZIN (P), TOULLEC (A), « Force de vente », édition DUNOD, Paris, 1999.P5.

2.1.1.2 Selon le lien juridique

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

- **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 ou vendeur, représentant et placier exclusifs, ces derniers sont des salariés et sont sous le contrôle de l'entreprise avec un lien de subordination juridique (contrat).

- **La force de vente déléguée**

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises ; ils exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle ou complètement autonome.

Il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendants.

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée

	Avantages	Inconvénients
FORCE DE VENTE PROPRE	-Meilleure intégration et développement de l'équipe de vente -Orientation de l'activité vers des objectifs précis. -Contrôle de l'activité des vendeurs	-Nécessité d'encadrement, gestion, suivi... -Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaire est faible
FORCE De vente déléguée	-Vendeurs autonomes, indépendants disposent d'un portefeuille client -Coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaire.	-Peu de contrôle de l'activité des vendeurs -La satisfaction du client peut passer avant celle de l'entreprise.

Source : réalisé par nos soins en combinant les informations de l'ouvrage Erick Leroux, Management des forces de vente: de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance, 2^e édition Vuibert, 2014 et les informations du site : <http://www.memoireonline.com> consulté le 17/06/2020 à 09h30.

2.1.2 Critère de choix de la force de vente

En général trois critères doivent être pris en considération par l'entreprise pour le choix du type de la force de vente à savoir :

2.1.2.1 Le critère financier

- **Structure des coûts**

Une force de vente propre implique la prise en charge de nombreux coûts fixes (partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation...) et des coûts variables moins importants

Une force de vente déléguée engendre a priori peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement de la formation mais implique des coûts variables proportionnellement importants.

- **Retour sur investissement**

L'entreprise intègre la dimension du temps pour déterminer le type de sa force de vente :

Une rentabilité à court terme, il est préférable de recourir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle.

Une rentabilité à long terme, l'entreprise a le choix et peut songer à organiser une force de vente propre en cas de succès la rentabilité peut être supérieure.

2.1.2.2 Le critère commercial

- **Connaissance du marché**

Le recours à une force de vente nécessite la maîtrise des paramètres du marché :

De l'offre : qui sont les concurrents actuels ou potentiels ? leurs positionnements stratégiques...

De la demande : qui sont les clients ? (Particuliers, collectivités, grande ou petites entreprises...).

De la distribution : quels sont les circuits existants ou à mettre en place ?

- **Répartition géographique de la clientèle**

Si la clientèle est très dispersée géographiquement son exploitation nécessite une force de vente nombreuse la solution est souvent de recourir à des vendeurs, représentant et placier multicartes (force de vente déléguée) qui peuvent assurer une bonne couverture géographique.

- **Politique commerciale**

Une force de vente propre est un bon relai de la politique de l'entreprise auprès des clients.

Une force de vente déléguée qui a plus d'autonomie dans son action peut conseiller les clients de façon plus personnelle et pas toujours conforme à la politique commerciale de l'entreprise.

2.1.2.3 Le critère humain

- **Volonté et capacité d'investissement dans une équipe**

Si l'entreprise est disposée à former du personnel qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de le diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférable de recourir aux services d'une force de vente propre.

- **Nature des missions confiées**

Une force de vente propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, créer un véritable partenariat. Cela exige un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services etc. une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier la relation client / entreprise.

- **Orientation de l'activité**

La possibilité d'orienter l'activité des vendeurs vers la réalisation d'objectifs précis (quantitatifs et surtout qualitatifs) est un argument important pour choisir une force de vente propre.

2.2 La composition de la force de vente

« La variété des missions de force de vente laisse présumer une grande variété de types de vendeurs ».¹⁴

¹⁴Zeyl (A), Dayan (A), « *Force de vente : direction, organisation, gestion* », 2^e édition, 1999, page 64

2.2.1 Les caractéristiques des différents statuts

Tableau 3 : les caractéristiques des statuts des vendeurs

	Salarié de droit commun	VRP exclusif et multicartes	Agent commercial
Rémunération	fixe+commission+prime avec prédominance du fixe	Fixe+commission+prime avec prédominance de la commission	Commission
Lien de subordination	Fort, doit rendre compte de son activité	Faible mais doit rendre compte de son activité	Faible
Nature des engagements	Contrat de travail	Contrat de travail	Contrat de mandat
Remboursement des frais	Oui	Oui	Non

Source : le management de la force de vente, disponible en pdf consulté sur le site [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/consulté le 21/07/2020 à 10H20](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/consulté%20le%2021/07/2020%20à%2010H20)

2.2.2 Les composantes de la force de vente

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

a) Les responsables de la force de vente

Ils se situent en haut de l'équipe de vente, ils ne vendent pas, mais déterminent, organisent, exécutent et contrôlent les activités de vente.

- **Directeur commerciale**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale, analyse les résultats commerciaux de l'entreprise, propose des actions à mener sur le terrain. ¹⁵

- **Chef des ventes**

Il anime, stimule et encadre une équipe de vente pour maintenir leur performance, il les aide à obtenir les meilleurs résultats et d'assurer la transmission des informations à leur supérieur hiérarchique.

- **L'inspecteur des ventes**

Il coordonne et supervise le travail des vendeurs sur le terrain, chaque équipe de vente est placée sous la responsabilité d'un inspecteur de vente.

¹⁵HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A), op. cit. p. 65

- **Responsable régional**

Il a la liberté totale de gérer une force de vente sur une zone géographique donnée.

- **Directeur des ventes**

Il a le rôle de mise en place des canaux de distribution et des méthodes de vente qui vont assurer la rentabilité et maximiser le profit des ventes de l'entreprise.¹⁶

- **Chef de produit**

Assure la gestion d'une gamme de produit.

b) L'équipe de vente

❖ **L'équipe de vente en interne**

- **Les vendeurs en magasin**

Collecte les commandes et informent les clients par téléphone.

- **Les vendeurs en ligne**

Assure la vente des produits par internet.

- **Le marchandiseur**

Conseille les points de ventes dans leur politique d'aménagement et de mise en place des produits, sa mission ne se limite pas uniquement à l'obtention d'une commande mais aussi d'apporter de l'aide à ses clients.

❖ **L'équipe de vente en externe**

- **Le Vendeur, représentant et placier (VRP)**

Il prospecte, il conseille la clientèle, recueille des demandes et collecte les informations.

- VRP exclusif : travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- VRP multicartes : travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

- **Agent commercial**

L'agent commercial, personne physique ou morale, est un mandataire chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux.¹⁷

¹⁶ DE PREVILLE (Y), « *guide pratique de la gestion des forces de vente* », paris, édition Maxima, 2003, p20

¹⁷HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A)op.cit Paris, 2000, p.234.

●Commissionnaire

Il vend sous son nom les marchandises appartenant à un ou plusieurs commettants ; il perçoit généralement un pourcentage par rapport au chiffre d'affaire réalisée c'est-à-dire une commission.

●Transporteur (livreur)

Il enregistre les commandes et livre les produits aux détaillants.

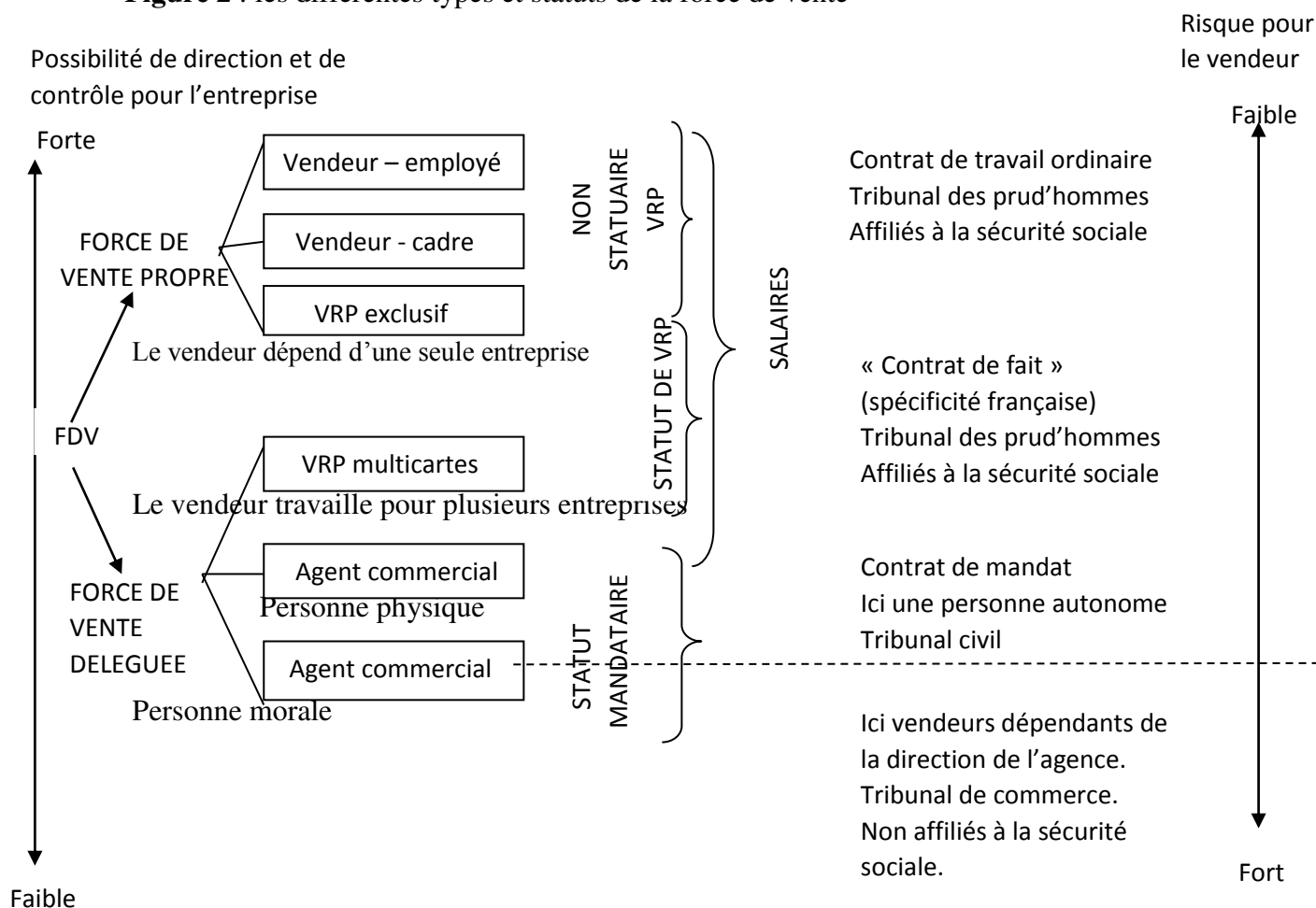
●Délégué commercial

Il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produits auprès des clients sans enregistrer directement les commandes.

●délégué médical

Aussi appelé visiteur médical, est une personne dont le métier est de visiter les médecins, généralistes et/ou spécialiste afin de leur présenter, pour le compte des laboratoires pharmaceutiques leur produits.

Figure 2 : les différents types et statuts de la force de vente



Source : Alfred Zeyl, Armand Dayan, « Force de vente : direction, organisation, gestion », 2ème édition, 1999, page 68

2.3 Les structures de la force de vente

2.3.1 Caractéristiques des structures de la force de vente

- Aucune structure n'est parfaite. Une bonne structure est elle-même celle qui sait évoluer en fonction du développement des produits de l'entreprise et de son portefeuille clients.
- Le plus souvent, au sein de la même force de vente coexistent plusieurs structures. Par exemple, sur une région, on adopte une organisation géographique, et sur une autre on spécialise les vendeurs par clients, compte tenu de la diversité et de la densité de la clientèle.
- Cas particulier des vendeurs « grands comptes » : ils ne traitent que les clients qui réalisent avec l'entreprise les chiffres d'affaires les plus importants. En raison de l'enjeu stratégique que représentent ces clients, cette mission incombe souvent au chef des ventes.

2.3.2 Les structures de la force de vente

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client et la structure mixte¹⁸

a) la structure géographique

- Le principe

Le vendeur représente la totalité des produits de l'entreprise auprès des clients dans une zone géographique donnée.

- Les avantages
 - Les clients ont un interlocuteur unique ;
 - Minimiser les frais de déplacement ;
 - Chaque vendeur est responsable sur son secteur.¹⁹
- Les inconvénients
 - Difficulté de gérer si la gamme de produits de l'entreprise est diversifiée.
 - Le vendeur peut promouvoir d'avantage les produits les plus facile à vendre et ceux qu'il connaît mieux.
 - Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents²⁰

¹⁸ ZEYL (A), DAYEN (A), « *La force de vente* », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212.

¹⁹DEMEURE (C) ,« *aide- mémoire marketing* », édition Dunod, 6eme édition 2008, Paris, p.267.

²⁰ DEMEUR (C), op cit, P.267.

b) la structure par produit

- Le principe

Le territoire de vente est distribué entre les vendeurs en fonction des produits à vendre (un vendeur représente une seule gamme de produit).

- Les avantages

- Compétence accrue et meilleure connaissance des produits ; plus particulièrement les produits hétérogènes ou à fort contenu technologique ;

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients.

- Les inconvénients

- coût élevé des frais de déplacement ;

- Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise²¹ ;

- Limite l'implication du vendeur dans d'autres produits de l'entreprise.

c) la structure par client

- Le principe

L'organisation des vendeurs se fait par type de client (particuliers, collectivités...), un vendeur visite un type de clientèle pour tous les produits.

- Les avantages

- une bonne relation avec les clients et meilleure connaissance ;

- Mieux orienter sa stratégie de vente ;

- Détecte mieux les informations ;

- Le vendeur acquiert une compétence sur son marché.

- Les inconvénients

- Augmentation des coûts de déplacement ;

- Ignorance des vendeurs sur les autres types de clients ;

- Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires²²

- Doublement des tâches plusieurs vendeurs sur le même secteur.

²¹ VIOT (C), « *L'essentiel sur le marketing* », Paris : Edition Berti.- 2005.- p.232.

²² VANDERCAMMEN (M) et JOSPIN-PERNET (N), « *La distribution* », 2ème édition. Paris : Edition de Beock, 2005, p366.

d) la structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures, lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure à sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client²³

2.4 Taille de la force de vente

Beaucoup de vendeurs constituera une charge pour l'entreprise et peu de vendeurs, entraînera la non réalisation des objectifs de l'entreprise, pour cela plusieurs méthodes ont été développées pour bien déterminer le nombre de vendeur dont l'entreprise a besoin.

Les méthodes de calcul de la taille de la force de vente

a) Méthode de la charge de travail : Le nombre de vendeurs est le rapport entre la charge globale de travail et le potentiel d'un vendeur.²⁴

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{La charge globale de travail}}{\text{Le potentiel du vendeur}}$$

- La charge de travail : C'est le nombre de visite ou d'heure de visite qu'il faut pour couvrir l'ensemble des clients de l'entreprise sur un an.
- Le potentiel de travail : Il désigne le nombre de visite ou d'heure de visite qu'un vendeur peut effectuer au cours de l'année.

Le tableau suivant illustre avec plus de détails la méthode pour calculer la taille de la force de vente selon la charge de travail

²³ KOTLER (P), KELLER (K), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « *Marketing Management* », Edition Pearson Education, 12ème Edition, Paris, 2006, P 631

²⁴PDF, Le management de la force de vente, disponible sur le site <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>, consulté le 17/08/2020 à 09H15

Tableau 4 : 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
Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses : -Analyse qualitative de la clientèle : Segmenter la clientèle par activité, par secteur, par type d'entreprise permet de différencier les missions. Exemples : Dans une grande entreprise plusieurs visites sont à réaliser pour connaître les besoins et identifier le processus de décision. Dans la grande distribution les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons. -Analyse quantitative : On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction : - D'objectifs commerciaux (nouveau marché à conquérir), - D'observations sur le terrain, - De prévision des ventes.	Le potentiel dépend des missions : -Avant la vente : mode de prospection -Pendant la vente : négociation, démonstration -Après la vente : administration et suivi des ventes Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités : -Calcule à partir du nombre de visites par jours : Nombre de visites par jour X Nombre de jours de visites par an -Calcule à partir de la durée moyenne des visites : Nombre de jours x Nombre d'heures de visites par an x les visites par jours

Source : HAMON CAROLE, LEZIN PASCAL et TOULLEC ALAIN Op.cit. P72.

b) méthode marginale : le principe est que l'entreprise recrute un vendeur supplémentaire chaque fois que le revenu marginal généré Par son emploi est supérieur au coût marginal engendré.

$$\text{Calculer le ratio}^{25} \frac{\text{Chiffre d'affaire réalisé}}{\text{Coût engendré par le vendeur}}$$

²⁵Professeur:A.Aomari . Le managment de la force de vente, disponible en pdf sur le site <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf> , consulté le 18/09/2020 à 10h19

Pour chaque nouveau vendeur et de le comparer à la rentabilité moyenne des anciens vendeurs de l'entreprise.

c) La méthode basée sur l'activité du groupe d'entreprises : Cette méthode se base toujours sur le passé utilise l'expérience, non d'une seule entreprise, mais d'un groupe d'entreprises d'une activité donnée.

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 vendeurs.

Conclusion

La force de vente est l'ensemble d'acteurs qui interviennent pour jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs tout en assurant la commercialisation des produits.

Organiser une force de vente consiste principalement, à définir ses fonctions, à fixer ses objectifs qualitatifs et quantitatifs, à choisir une structure (par client, par produit, géographique) et à déterminer sa taille selon les objectifs à atteindre et missions à accomplir.

Pour être performante et efficace, la force de vente doit être bien gérée ce qui fait l'objet d'étude du chapitre suivant.

Introduction

La force de vente, est l'acteur principal qui transforme tous les efforts de l'entreprise en revenus et lui permet d'attirer le client et surtout le convaincre, C'est pourquoi l'entreprise doit disposer les meilleurs commerciaux, et ensuite savoir les retenir.

L'entreprise doit donc, développer un bon réflexe d'actions, une large vision et un meilleur savoir-faire dans la gestion de la force de vente. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation ; la motivation ainsi que son contrôle; que nous détaillerons comme suit:

Premièrement, on étudiera les différents aspects concernant le recrutement des vendeurs, (leur profil, la recherche et la sélection des candidats) et la formation de la force de vente.

Deuxièmement, on présentera les composants d'un système de rémunération, ainsi que leurs avantages et inconvénients

Et troisièmement, on abordera la motivation de la force de vente et son contrôle.

Section 1 : Le recrutement et la formation de la force de vente.

1.1 Le recrutement de la force de vente

1.1.1 L'importance du recrutement

Le recrutement est défini ainsi, « le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le cout de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation »¹de nos jours l'entreprise doit recruter des vendeurs performants et compétents, car la qualité des vendeurs prend davantage d'importance face à une concurrence de plus en plus féroce.

1.1.2 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement comprend différentes phases qui sont :

- l'évaluation des besoins
- la définition du profil du poste
- l'élaboration du profil du candidat
- la recherche des candidatures
- la sélection et intégration des candidats

¹MACQUIN (A), « vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition Publi-union, paris,1999, p196 .

1.1.2.1 La préparation du recrutement

a) l'évaluation des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprise »²

- **Le besoin de compétences nouvelles**

Il est lié au contexte commercial de plus en plus concurrentiel. L'ouverture des frontières, l'apparition incessante de technologies nouvelles (en informatique principalement), incitent les entreprises à recruter de nouveaux commerciaux.

- **Besoin de renouvellement**

Le turn over (rotation personnel), est aussi un élément important pris en considération par la direction commerciale. Les principales raisons explicatives sont les mutations au sein de l'entreprise, les licenciements, le départ de plusieurs commerciaux vers des entreprises concurrentes qui peuvent se révéler très handicapant pour une entreprise. Le responsable commercial est alors obligé de recruter à nouveau.³

- **Le besoin de développement de son chiffre d'affaires et de son activité**

L'entreprise recherche toujours des commerciaux qualifiés pour augmenter son chiffre d'affaires ou son volume de ventes, conquérir de nouveaux marchés ou lancer de nouveaux produits.

Pour cela il est important d'analyser la force de vente du point de vue de :

- Sa taille : capacité à couvrir la clientèle de l'entreprise.
- son niveau de compétence : capacité à réaliser les objectifs de résultats.
- Sa structure et son fonctionnement : identifier les insuffisances et les faiblesses de l'équipe de vente et savoir la nécessité de recruter du personnel de vente ou d'encadrement de la vente.

b) La définition du poste

Une fois que les besoins sont identifiés, il faut définir l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité.

- La prise en compte des missions et des tâches à réaliser ;
- Indiquer les principales responsabilités ;
- Indiquer les liaisons hiérarchique et fonctionnelle du poste.

²HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « *Gestion et management de la force de vente* », édition DUNOD, paris 2002, Page 242.

³Erick (L), op.cit, 2014, p57

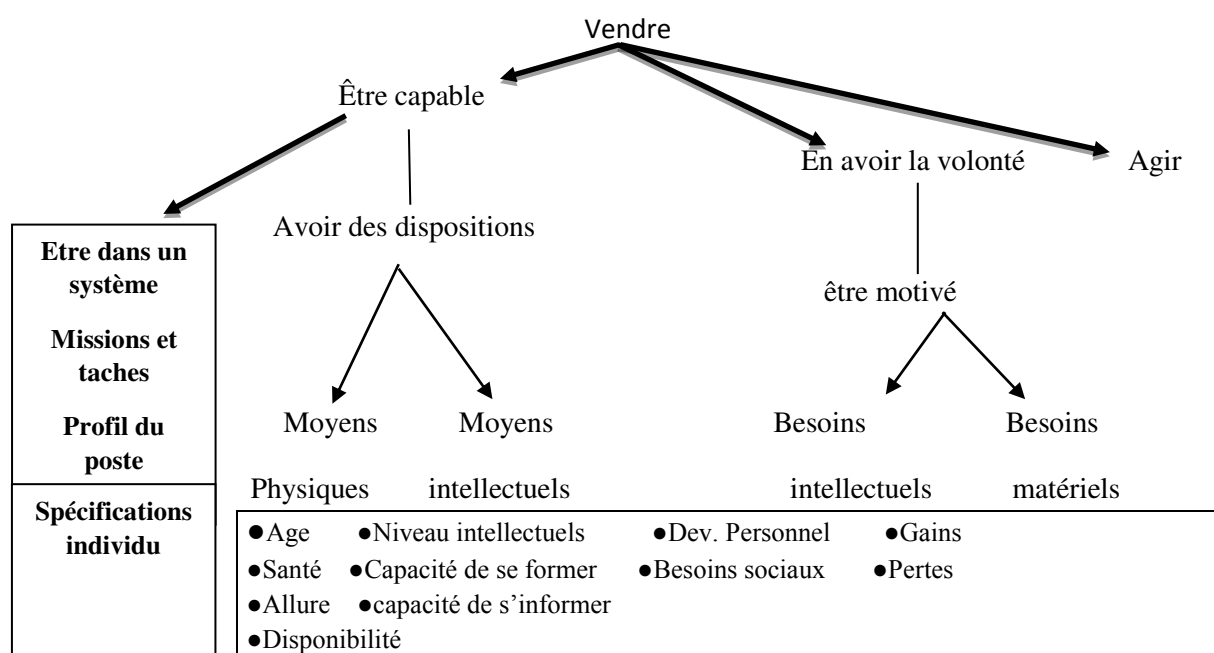
c) L'élaboration du profil du vendeur

C'est l'ensemble des qualités et caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer son activité dans les meilleures conditions possibles. Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités suivantes :⁴

- L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste.
- L'empathie : Capacité de sentir les créations du client et de s'y ajuster.
- L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.
- Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme.
- Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.
- Qualités d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- Caractère favorisant l'action : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- La communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- Qualités physiques : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

Ces qualités sont illustrées dans la figure suivante :

Figure 3 : les caractéristiques et qualités d'un bon vendeur



Source : Alfred Zeyl, Armand Dayan:op.cit, p19

⁴Alfred Zeyl, Armand Dayan:op.cit pag184

1.1.2.2 La recherche de candidats

Il s'agit dans cette phase, d'exploiter les modes de recrutement les mieux adaptés à la situation de l'entreprise et ses besoins en faisant appel soit à des candidatures internes ou externes.

- **Recrutement interne**

La direction commerciale s'appuie sur la direction des ressources humaines pour diffuser des offres de poste en interne pour trouver des éléments en adéquation avec ses besoins, ces sources peuvent être les stagiaires, les employés temporaires, les employés du service commercial...

- **Recrutement externe**

L'entreprise va chercher sur le marché des candidatures de qualités pour les intégrer dans son organisation.

Une grande diversité de moyens de recrutement s'offre aux entreprises que ce soit classiques ou novatrices :

- a) **L'annonce presse**

C'est un avis de recrutement qui est rédigé et publié dans la presse ou internet qui doit remplir deux conditions :

- **Les conditions de forme**

La conception et la diffusion de l'annonce presse doivent obéir à la règle de l'art publicitaire car l'objectif est d'attirer et d'intéresser les candidats potentiels.

- **Les conditions de fond**

Elle doit être informative pour éveiller l'intérêt des candidats.

- b) **La cooptation**

L'entreprise demande à ses salariés de parrainer des candidats et en contrepartie ils reçoivent une prime ou un cadeau.

- **Avantages**

- Délai court pour pourvoir au poste.
- coût réduit

- **Inconvénients**

- Choix limité.
- Risque d'un mauvais recrutement.
- Risque de création des clans.

c) Le débauchage

Il consiste à détourner les travailleurs d'une autre entreprise concurrente ou non par le biais de système de motivation, de rémunération et de promesse d'avantages.

d) Le stage

L'entreprise peut recruter les stagiaires compétents.

e) Les candidatures spontanées

Ce sont des candidatures qui sont proposés aux entreprises qui n'ont manifesté aucun besoin de recrutement.

f) Les cabinets de recrutement

Est une entreprise de service composée de consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement.

- **Avantages**

- risque d'erreur limitée.
- choix limité à un nombre de candidats.
- utilisation de tests.

- **Inconvénients**

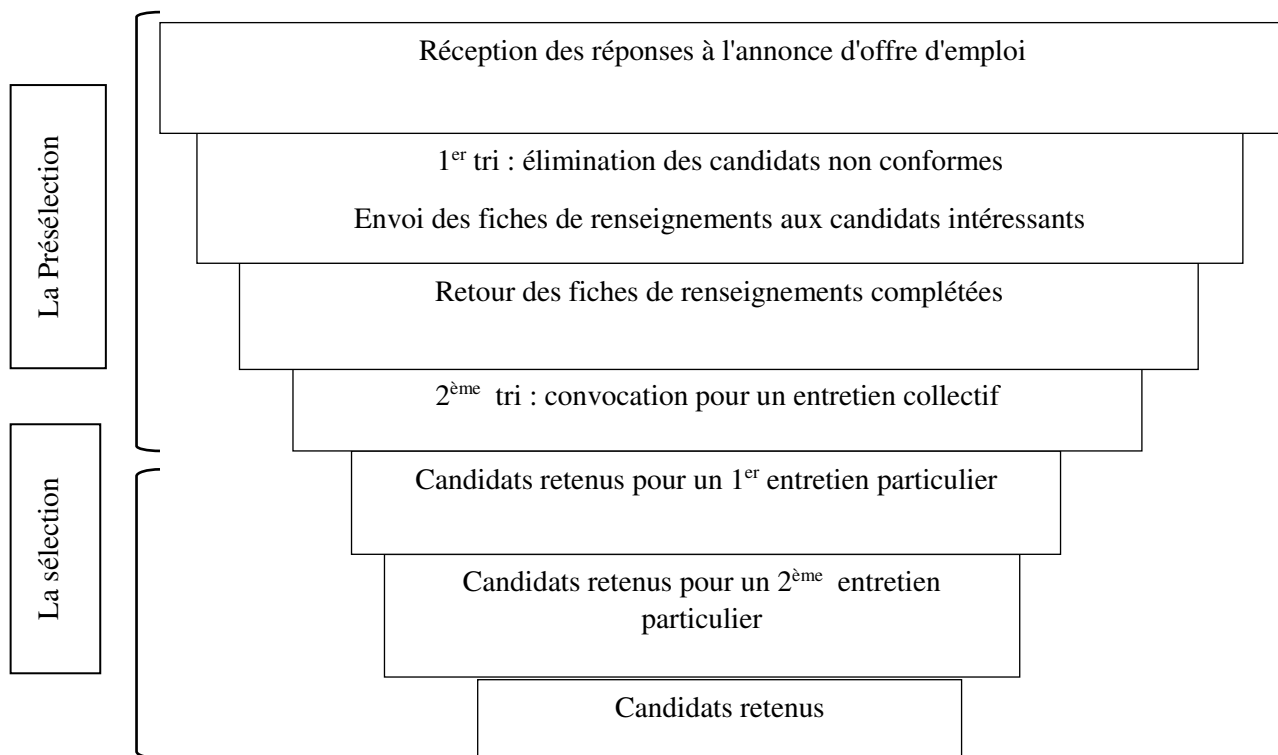
- gestion des candidatures longues.
- coût élevé.
- difficulté du choix d'un bon cabinet.

g) L'annonce sur internet

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

1.1.2.3 La sélection des candidats

A cette phase de recrutement l'entreprise choisit les profils des candidats en adéquation avec le poste à pourvoir, à travers deux étapes principales, (présélection et sélection) illustrées dans la figure suivante :

Figure 4 : La logique de recrutement

Source : Alfred Zeyl, Armand Dayan, op.cit,p 189

a) La présélection

Ne demande pas de contact direct et permet de réduire le nombre de candidats à rencontrer en ne retenant que ceux qui semblent avoir le profil conforme au poste, ce qui réduit le coût de l'étape suivante de sélection proprement dite.

- **analyse de la lettre de motivation**

Une analyse se réalise au départ du fond de la lettre qui explique les raisons de son choix pour le poste complétée par une analyse graphologique.

- **analyse de curriculum vitae**

Permet de ressortir les éléments du parcours professionnel du candidat (formation, expérience professionnelle, hobbies...)

b) La sélection

Cette étape du recrutement est primordiale pour apprécier la personnalité des candidats choisis durant la présélection et évaluer leurs motivations, l'entreprise peut mener un certain nombre de techniques qui peuvent l'aider dans la sélection :

- **L'entretien**

Cette technique permet d'évaluer la motivation du candidat et cerner sa personnalité, il peut être un entretien collectif basé sur la présentation générale de l'entreprise et ses attentes à l'égard de la personne à recruter, ou bien un entretien individuel qui a pour but de connaître plus profondément le candidat, ses motivations, personnalité et capacité.

- **Les tests**

C'est une épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un sujet, ou d'exploiter sa personnalité⁵, ils se basent sur des tests d'intelligence, d'aptitudes et de personnalité.

- **Les jeux de rôles et les essais professionnels**

Les jeux de rôles sont : « *Les candidats sont placées dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes* »⁶

Les essais professionnels sont : « *un échantillon de travail, une tâche choisie sur la base d'une analyse de travail à effectuer dans son activité professionnelle.* »⁷

1.1.2.4 L'intégration de nouveaux commerciaux

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, et ils passeront par une période d'essai.

a) L'accueil

Il est déterminant puisque le nouveau vendeur doit se sentir bien reçu et avoir une image positive de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise doit veiller à lui fournir dès son arrivée l'ensemble des éléments promis lors du recrutement : documents, carte de visite, téléphone, moyen de déplacement...

b) La période d'essai

Pendant cette période, dont la durée est variable selon le statut, le nouveau commercial visite la clientèle de son secteur : soit il travaille seul, soit il travaille en double commande avec un animateur ou un commercial confirmé ; il peut bénéficier de formations liées aux produits et à des techniques de vente.

Durant cette période, le nouveau commercial a régulièrement des entretiens avec son manager pour discuter l'état d'avancement de son intégration.

⁵ ZEYL (A), DAYAN (A), op cit, p192

⁶C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit Paris, 2004, p160

⁷ CHIROUZE (Y), Op.cit, p.665.

1.2 La formation des candidats

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée »⁸

Les vendeurs sont la projection de l'entreprise à l'extérieur, chez les prospects et les clients ; leur mission ne se limite pas à vendre mais aussi à convaincre, satisfaire et s'implanter à long tout autant qu'à court terme. C'est pourquoi les entreprises sont appelées à assurer des formations à ses candidats.

1.2.1 Les besoins en formation

Avant d'accorder une formation à son équipe commerciale, le responsable commercial doit analyser les résultats des commerciaux, prendre en considération les besoins qu'ils expriment et les objectifs de l'entreprise.

Cette phase est cruciale car une formation n'est bénéfique à un commercial que si le besoin a été clairement repéré et analysé ; souvent la formation est nécessaire dans les cas suivants :

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement.
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances, erreurs.
- Lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra pas atteindre un objectif donné faute de maîtriser.

1.2.2 Types de formations

On distingue différentes formations selon le niveau de poste du commercial

a) Formations commerciales basiques

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débiter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ces vendeurs doivent avoir des connaissances sur l'entreprise, les produits de l'entreprise, les concurrents et leurs produits, les clients.

⁸C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, op.cit Paris, 1993, p38.

Tableau 5 : Les formations commerciales de base

Produits	Organisation du commercial	Entreprise
-Formations aux nouveaux produits. -Formation sur les produits. -Formation au merchandising	-Gestion du temps, -Organisation des tournées, -Rapports de visite, -Utilisation des technologies de communication et les logiciels.	- Présentation de l'entreprise : historique, - Culture de l'entreprise, organisation générale, - Son marché (concurrents et clients).

Source : <http://www.gestionforce devente.com> consulté le 16/09/2020 à 14h30

b) Les formations spécifiques au terrain

Ce type de formation est destiné à toute l'équipe de vente y compris les vendeurs anciens. Il vise à les informer sur la nécessité de nouvelles méthodes de vente, sur l'apparition de nouveaux segments pour l'entreprise, sur une nouvelle formule de service après-vente, sur le lancement de nouveaux produits, sur le changement de stratégies.

Tableau 6 : Les formations spécifiques au terrain

Technique de vente	Développement personnel	Gestion de la relation client
-Préparation aux prises de rendez vous -Formation aux techniques de négociation, -Maîtrise de la négociation en langue étrangère.	-Communication interpersonnelle, - Gestion du stress, -L'amélioration du niveau général consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale sont de bon moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme.	-Formation au marketing relationnel, -Suivi des négociations

Source : <http://www.gestionforce devente.com> consulté le 16/09/2020 à 16h00

c) Le e-Learning

Le e-Learning est un type de formation en ligne et à distance qui utilise Internet et les nouvelles technologies digitales, dans le but d'améliorer les processus d'apprentissage. Ce type d'enseignement permet aux apprenants de pouvoir se former à distance.

1.2.3 Les modalités de la formation

« Cette formation peut être assurée par l'entreprise elle-même ou par un cabinet de formation, peut se dérouler dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, et peut être spécifique à l'entreprise (intra-entreprise) ou partagée avec une ou plusieurs autres entreprises (inter-entreprise) »⁹

⁹ DEMEURE (C) : *Marketing*, Op.cit, p. 268.

1.2.3.1 La formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

Tableau 7 : la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
Avantages	-Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs ; - Coûts plus faibles ; -Adaptation plus facile du contenu et de la forme.	-Large choix de stages adaptés aux besoins ; -Spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis.
Limites	-Compétences pédagogiques peut- être insuffisantes des intervenants ; -Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale ; -Lien hiérarchique entre formateur et participants.	-Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques; -Coûts élevés de la participation. -Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source :HAMON (C). LEZIN (P) et TOULLEC (A), Op.cit., p.288.

1.2.3.2 L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi même)

Tableau 8 : L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi même)

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

Source:HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A), Op.cit., p.290.

1.2.3.3 La formation inter ou intra-entreprise

Tableau 9: Formation inter ou intra-entreprise

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

Source : HAMON (C), LEZIN (P), et TOULLEC (A). op.cit. P.289.

1.2.4 Les moyens de la formation

• **La formation sur le terrain :** « La meilleure formation étant le terrain » Cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant d'expérience dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente.

• **Les séminaires et les cours :** Ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur. Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées au domaine de la vente.

• **Les visites :** Plusieurs entreprises font visiter leurs vendeurs dans diverses installations de l'entreprise. Ces visites ont pour but de compléter leurs formations au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit.

• **Les discussions en groupe :** Les vendeurs sont emmenés à exprimer clairement leurs solutions ou leurs points de vue vis-à-vis de certains problèmes.

- **Les jeux de rôle** : Cette méthode permet aux vendeurs de découvrir leurs forces et leurs faiblesses en observant leurs comportements et les analyser afin d'améliorer certains points.

- **Les livres et les manuels de formation** : L'avantage de ce type de supports est leur coût réduit et leur simplicité d'utilisation. Ces supports traditionnels ne doivent pas être négligés et de nombreux éditeurs proposent des ouvrages qui intéressent les professionnels de la vente.

- **Les démonstrations** : Elles permettent aux vendeurs d'apprécier le fonctionnement du produit dans une situation réelle ou simulée. Elles peuvent avoir lieu lors des séances portant sur les connaissances reliées aux produits ou encore sur la stratégie de vente.

- **La lecture et la projection des vidéos** : Elles permettent aux vendeurs de connaître facilement divers sujets tels que l'histoire de l'entreprise et sa mission, c'est un moyen simple et peu coûteux.

1.2.5 Les coûts de la formation

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en œuvre et la formule adoptée. En général, on distingue deux catégories de coûts liés à la formation :

a) Coût direct

- Coût de la formation elle-même : Montant facturer par l'organisme de la formation. Ou bien coût du service de la formation de l'entreprise ;
- Frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement ; matériaux utilisés

b) Coût indirect :

Le salaire du commercial et le manque à gagner évalué par rapport au chiffre d'affaires non réalisé.

Section 2 : La rémunération et l'animation de la force de vente.

2.1 La rémunération

La rémunération peut être définie comme « l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise »¹⁰

Pour le responsable commercial, c'est un outil d'aide à recruter, à motiver, à piloter l'activité commerciale et à fidéliser les meilleurs commerciaux. En cela, le responsable

¹⁰BOISLANDELLE (H) : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », 2ème édition, édition. Economica, Paris, 1998, p. 175.

commercial doit élaborer un système de rémunération en phase avec la stratégie et la politique de ressources humaines de l'entreprise, compréhensible par les commerciaux.

2.1.1 Caractéristiques de la rémunération

Une rémunération doit être :

- **Motivante** : pour inciter le vendeur à réaliser le maximum de chiffre d'affaires dans les meilleures conditions possibles.
- **stimulante** : permettre au vendeur de se surpasser et d'agir dans le sens des intérêts de l'entreprise.
- **sécurisante** : pour donner au vendeur l'assurance d'un minimum de revenu et de lui permettre d'exercer son activité dans les meilleures conditions morales et matérielles.
- **homogène** (calculer de la même façon) : pour souder l'équipe de vente, créer un climat de stimulation et de compétence saine et loyale entre les membres de l'équipe commerciale.

2.1.2 Les éléments d'un système de rémunération

Un système de rémunération se construit à partir de deux éléments de base : la partie non variable (fixe) et la partie variable (la commission et la prime). La partie fixe assure une certaine stabilité des revenus alors que la partie variable vise à stimuler et à récompenser un surcroît d'activité.

2.1.2.1 Le fixe

La partie fixe du salaire est fixé d'avance et elle est indépendante des ventes c'est une somme régie par la loi (salaire minimum interprofessionnel garanti).

Tableau 10 : Avantages et inconvénients de fixe

Avantages	Inconvénients
-C'est un système sécurisé. - Facilité dans la gestion et la budgétisation des salaires. -Il facilite le recrutement surtout dans le cas de vente d'un produit nouveau -Il est facile à expliquer à l'équipe de vente -La liberté dans la définition et la modification des tâches des vendeurs. -Ce système rend possible la réalisation d'autres tâches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes...)	-Ce système est peu stimulant. - Il favorise les vendeurs moins productifs -Il risque de favoriser le départ des bons vendeurs qu'il pénalise. -En cas d'augmentation de la demande, il n'incite pas à réaliser des efforts exceptionnels. -Il nécessite un contrôle rigoureux de l'activité des vendeurs par l'encadrement. -Les charges de personnel sont incompressibles en cas de récession du CA.

Source :Chirouze (Y), op cit, 2007.p733

2.1.2.2 La commission

C'est une redistribution que le vendeur perçoit à la fin d'une période donnée en fonction du résultat réalisé aux cours de la période de travail.

Le montant de la commission se détermine par l'application d'un taux de commission à une base de calcul.

a) base de calcul : cette base peut être :

- Un chiffre d'affaire réalisé : c'est la somme des ventes des produits de l'entreprise.
- Une marge réalisée : Le responsable commercial choisit la marge comme base de calcul de la commission parce qu'elle responsabilise le commercial, s'il accorde trop de réduction à la clientèle, alors il est pénalisé et ses commissions seront minorées puisqu'elles sont calculées sur la marge restante.

Il est déconseillé de donner l'intégralité des informations sur la marge au vendeur car il est possible de divulguer ces informations à la clientèle, au réseau de distribution ou à la concurrence, si le vendeur quitte l'entreprise.

- Les quantités vendues : cette technique incite à réaliser du volume des ventes, elle s'emploie en général dans le cas de la vente à la grande distribution.

L'inconvénient de ce mode de calcul est d'inciter les commerciaux à vendre les produits en accordant beaucoup de remises à la clientèle, ou encore d'écouler les produits les plus faciles à vendre pour générer du volume.

b) Les taux de commissions : le responsable commercial peut opter soit pour un taux de commission fixe soit pour un taux différencié :

- Taux fixe : signifie que le taux est identique quels que soit les produits, les clients, les remises accordées.

- Taux différencié : le taux varie en fonction des produits, des clients et du niveau d'activité.

Tableau 11 :avantages et inconvénients de la commission

Avantages	Inconvénients
-C'est très stimulant pour les vendeurs ; -Il est facile à comprendre et à calculer ; -Les couts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires ; -Il est possible de fixer des taux de commission plus élevés.	-C'est un système complexe à mettre en place ; -La loyauté des vendeurs est faible ; -Les vendeurs négligent certaines activités (administration, suivi, etc.) ; -Le changement de secteurs de vente est difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle.

Source :Chirouze (Y), op cit, 2007. P 734

2.1.2.3 La prime

C'est un versement non contractuel récompensant un effort, un mérite, la réalisation d'un objectif, elle est limitée dans le temps généralement une fois par an elle complète la rémunération fixe, elle n'existe jamais seule ; on distingue deux types de primes :

- Prime fixe : un montant invariable quelque soit le niveau d'activité qui est attribué pour la réalisation d'une tâche donnée.

- Prime variable (quotas) : C'est un montant déterminé en fonction du résultat.

Tableau 12 : Les avantages et inconvénients de la prime

Avantages	Inconvénients
-Les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation des tâches variées. -Elles lient la rémunération du vendeur à la réalisation des objectifs rattachés à chaque tâche. -Le cout de force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale.	-Ce système est difficile à organiser. -Certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs. -Il est difficile et coûteux à gérer quand les quotas sont nombreux et variés. -Les vendeurs ont tendance à privilégier les activités pour lesquelles les quotas sont facile à atteindre : il ya a donc un risque de sélection des tâches.

Source : Chirouze (Y), op cit, 2007. P 735

2.1.3 Le choix d'un système de rémunération

L'entreprise va choisir le système de rémunération qui convient le mieux aux orientations commerciales qu'elle s'est fixée, en tenant compte des paramètres suivants :

- Profil psychologique des vendeurs (détecter les principales motivations et les hiérarchiser) ;
- Les objectifs commerciaux poursuivis ;
- La situation du marché ;
- Le cycle de vente ;
- Type de produits (grand public, industriel) ;
- Moyens financiers dont l'entreprise dispose ;
- Obligations légales (statut du vendeur).

2.2 L'animation de la force de vente

Certes le manager recrute le commercial en raison de son profil et de sa capacité à vendre, mais il doit au travers de son management, s'assurer qu'il s'intègre dans l'équipe de vente.¹¹ En d'autres termes son rôle d'animation consiste à créer un esprit d'équipe, un climat favorable entre les vendeurs et à les motiver afin d'obtenir de meilleurs résultats. Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente, cet homme est à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, doit donc mettre en place des modes de fonctionnement permettant de rendre l'équipe de vente efficace et bien soudée.

2.2.1 Objectifs de l'animation

L'objectif principal de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats.

Le responsable commercial en animant son équipe, opte généralement à :

- Eviter le déplaisir que peut provoquer l'environnement interne ou externe à l'entreprise ;
- La recherche d'accomplissement ;
- Inciter à vendre ;
- Motiver les vendeurs : les impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.

¹¹Erick (L), op.cit, 2014, p87

- Créer un climat favorable entre les vendeurs : pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées afin d'améliorer les résultats et les actions de tous.¹²

2.2.2 Les moyens d'animation

Pour maintenir le moral des vendeurs, on peut utiliser divers moyens d'animation:

2.2.2.1 Le contact personnel

Les relations au téléphone, en face à face lors des tournées d'accompagnement, ou lors des séminaires et réunions de groupe sont autant d'occasions permettant de se communiquer et d'échanger les informations de tous les niveaux d'activité pour garantir de bons engagements.

2.2.2.2 La formation

Expliquer et/ou montrer, au cours de réunions individuelles ou de groupe, comment réaliser ses tâches et assumer ses responsabilités, par exemple: accompagner un vendeur et l'aider à évaluer son efficacité après chaque contact avec la clientèle.

2.2.2.3 Délégation

La délégation de certaines tâches, cela veut dire que le manager exprime une certaine confiance envers son personnel. Cependant, les responsabilités ne doivent pas dépasser la limite des compétences.

2.2.2.4 Les aides à la vente

a) Les aides pour la préparation du vendeur

On trouve généralement :

- Le manuel de vente : Sorte d'aide-mémoire dans lequel sont inscrites des informations sur l'entreprise, sur les produits, sur la concurrence et l'argumentaire de vente ;
- Les classeurs d'informations : Le vendeur y inscrit les informations collectées;
- Les fichiers clients : Ils contiennent des informations sur les clients : adresse, chiffre d'affaires,...etc.

b) Les aides pour la visite chez le client ou le prospect

On trouve généralement :

- Le documentaire ;
- Les catalogues ;

¹² HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A ,op.cit, paris 2002, Page 297

- Les échantillons ;
- Les produits de démonstration.

c) Les aides par des outils dérivés de la micro informatique

Elles offrent la possibilité de faire circuler mieux, plus vite et avec moins d'erreurs les informations existantes.

- Technologie de télécommunication (téléphone, internet) ;
- Technologie informatique (micro-ordinateur, processeurs...) ;
- Technologie des machines de bureau (machine à écrire, à calculer...).

Section 3 : La motivation et le contrôle de la force de vente

3.1 La motivation de la force de vente

La motivation est indispensable pour qu'un commercial puisse donner le meilleur de lui-même. Si un commercial bénéficie de conditions optimales pour exercer son travail, son niveau de performance dépendra de sa motivation à vendre.¹³

3.1.1 Définition de la motivation

« La motivation est ce qui pousse une personne à réaliser une action, en déployant une énergie et des efforts réels. Elle varie en intensité d'un individu à l'autre et en fonction des différentes influences qui s'exercent à un moment donné. »¹⁴

3.1.2 Les outils de motivation et stimulation des vendeurs

Pour réaliser des objectifs précis pour l'entreprise, le manager utilise des techniques et des récompenses afin de motiver les commerciaux et les pousser à déployer le maximum d'efforts pour réaliser l'objectif visé. Comme outil de stimulation et motivation nous avons :

3.1.2.1 Les outils financiers : qui sont plus appréciés par les représentants plus âgés, plus expérimentés ou chargés de famille.

- **Les primes ou les commissions :** sont des formes de récompense qui sont très appréciées par le commercial. Ces formes le motivent car il est stimulé par des achats qu'il va pouvoir réaliser.

¹³Erick (L), op.cit, 2014, p89

¹⁴STEWART (GRANT), *bien gérer sa force de vente, VMP, 2002, p15*)

3.1.2.2 Les outils moraux: qui sont bien accueillis par les représentants les plus jeunes.

- **Le challenge :** c'est de fixer un niveau de résultat donné que les vendeurs doivent atteindre en vue de bénéficier de la récompense promise. Chaque commercial peut gagner, mais il ne doit pas lutter contre les autres membres¹⁵
- **Le concours de vente :** ici c'est l'inverse, les commerciaux concurrents les uns contre les autres pour gagner la récompense et un certain nombre seront récompensés. Cette technique comporte le risque de démotiver les commerciaux qui perdent.¹⁶
- **Le jeu :** le manager demande au commercial d'être rapide et de savoir arbitrer notamment dans le cas où plusieurs produits sont à proposer à la clientèle.
- **Les voyages :** le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Sont le plus souvent organisés en groupe.
- **Les cadeaux :** ils sont généralement offerts sous forme de chèques cadeaux, bons d'achats et les catalogues cadeaux:
 - Les chèques cadeaux acquis sous forme de points sont choisis dans un catalogue ou dans les boutiques spécialisées. Cette forme est valable aussi pour Les chèques de voyage ;
 - Les bons d'achat ;
 - Les catalogues cadeaux qui fonctionnent avec un système de points et de différentes catégories de catalogues sont proposés aux entreprises (généralistes ou spécialisées).

3.1.3 Les effets de la motivation de la force de vente

Face à la concurrence et à la mondialisation, le responsable commercial est obligé de changer d'orientation pour s'adapter. Ce changement pour le responsable est sans doute l'un des rôles les plus difficiles à accomplir, pour cela, il doit avoir :

- L'adhésion de son équipe ;
- Une communication active des échanges d'information à tous les niveaux ;
- Des informations concernant l'état d'avancement du changement (les projets et les obstacles, des informations sur les concurrents...) ;

A cet effet, la force de vente motivée occupe une place très importante, cependant elle résulte des effets notamment pour l'entreprise et pour le vendeur.

¹⁵Erick (L), op.cit 2014, p99

¹⁶Erick (L), op.cit, 2014, p99

3.1.3.1 Pour l'entreprise

- Acquisition d'une force de vente qui tient à assurer la bonne réalisation des missions;
- La fidélisation des vendeurs compétents ;
- Engendre des coûts supplémentaires.

3.1.3.2 Pour le vendeur

- La loyauté et l'appréciation de la fonction ;
- La prudence et la prévoyance à éviter des erreurs de travail.

3.2 Contrôle de la force de vente

Le contrôle est également un préalable à toutes les autres étapes de management de la force de vente ; en effet dans un processus dynamique, ce composant fondamental de la notion d'évaluation intervient toujours comme un prérequis. Il ne suffit pas de savoir où aller, mais aussi savoir où l'on se situe en termes de position de départ, et où l'on en est pour ce qui concerne l'inventaire des moyens et ressources disponibles.

3.2.1 Définition de contrôle

« Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur le suivi des activités, afin de garantir leur conformité aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées »¹⁷

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les commerciaux »¹⁸

Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement à :

- Discuter des possibilités de progression ;
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
- Mesurer, évaluer et corriger.

3.2.2 Caractéristiques du contrôle

Aucun individu accepte spontanément le contrôle de son activité avec sourire¹⁹ c'est pourquoi il doit être :

¹⁷ROBBINS (S), DECENZO (D), GABILLIET (P), *Op.cit* p.434.)

¹⁸RENE Y.DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998,p 139

¹⁹Xavier (A), « controlez et motivez votre force de vente »,édition génie des glaciers, 2004, p79

- un contrôle simple pour éviter toute méfiance et tout rejet car ce qui est compliqué est rarement appliqué ;
- un contrôle fait en concertation avec les vendeurs vu que chacun d'eux a une zone d'acceptation et une zone de refus ;
- un contrôle positive qui veut dire qu'il n'a pas pour objet de révéler les failles en vue de pénaliser les vendeurs.

3.2.3 Les types de contrôle

3.2.3.1 Contrôle qualitatif

C'est une évaluation qui peut être faite pour le vendeur après chaque visite. Elle porte sur ses connaissances (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients. Ces entretiens d'évaluation ne doivent pas être organisés seulement pour contrôler la qualité du travail du vendeur, mais pour s'efforcer ensemble à améliorer la qualité de ce travail.

3.2.3.2 Contrôle quantitatif

Les critères utilisés sont :²⁰

- Comparaison des ventes aux quotas ;
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfices/ventes) ;
- La fréquence des visites effectuées ;
- La ventilation des visites entre prospection pour conquérir de nouveaux clients et suivi des clients actuels pour mieux les fidéliser et accroître leur rentabilité ;
- Nombre et taille des commandes prises ;
- Chiffre d'affaires moyen par visite ;
- Frais d'exploitation du vendeur.

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

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

3.2.4 Les instruments de contrôle

3.2.4.1 L'accompagnement

Le manager accompagne le vendeur dans sa tournée en vue de se rendre compte des difficultés que le vendeur rencontre et évaluer son contact avec les clients.

²⁰ LENDREVIE (I) et LINDON (D), Op.cit, p.463

3.2.4.2 L'analyse des documents

C'est analyser les documents produits et transmis par le vendeur.

Ces documents sont les suivants :

- Les bons de commande ;
- Le plan de tournée ;
- Le rapport d'activité ;
- Les factures ;
- La fiche client.

3.2.4.3 Contrôle par le tableau de bord

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

- Chiffre d'affaires par client, par produits ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Nombre de visites ;
- Nombre de commandes.²¹

3.2.5 Style de contrôle

On distingue 03 styles d'évaluation :

3.2.5.1 L'auto évaluation : le vendeur analyse son propre tableau de bord et porte un jugement sur son activité.

3.2.5.2 L'évaluation discutée ou Co-évaluation : elle se fait au cours d'un échange entre le vendeur et son supérieur hiérarchique.

3.2.5.3 L'évaluation autoritaire : le vendeur n'est pas associé à l'évaluation de son activité ; les impressions de son supérieur hiérarchique lui sont communiqués à la fin de l'évaluation.

²¹ C.HAMON, P. LEZIN, A.TOULLEC, op.cit, paris, 2000, page 275,276

Conclusion

La gestion de la force de vente consiste essentiellement à recruter rigoureusement du personnel selon les besoins de l'entreprise (besoin de renouvellement, turn over...) afin d'éviter les coûts élevés et le personnel inadéquat ; à former le personnel afin d'enrichir leurs connaissances et de familiariser les nouveaux venus ; à animer et rémunérer les efforts de sa force de vente et à motiver, contrôler leurs réalisations.

Introduction

La revue de la littérature présentée dans les deux premiers chapitres nous a permis d'avoir une idée globale sur l'organisation et la gestion de la force de vente. Celle-ci est insuffisante pour répondre à notre problématique.

A cet effet, on a procédé dans ce chapitre à :

Dans la première section, avoir une idée sur l'historique du marché pharmaceutique algérien, présenter l'organisme d'accueil Saidal, son historique, ses faits marquants et son organisation ;

Quant à la deuxième section, elle sera consacrée à l'étude qualitative et l'étude quantitative qui seront complémentaires pour répondre à notre problématique.

Section 1 : le marché pharmaceutique algérien et présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Le marché pharmaceutique algérien

1.1.1 Historique du marché pharmaceutique algérien

« Depuis le milieu des années 80, l'Algérie connaît une crise économique et politique grave: la croissance économique est bloquée, le service de la dette est excessif par rapport aux recettes d'exportation, la demande solvable et le niveau de vie se sont effondrés, notamment depuis 1991-1992. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant est passé de 2860 dollars US en 1986 à 1556 en 1995 tandis que le chômage est passé de 17% en 1986 à 25% en 1994.

Un programme d'ajustement structurel lié au rééchelonnement de la dette est engagé et a accéléré les réformes économiques entamées au milieu des années 80; désengagement de l'Etat sur le plan social et celui de la production, libéralisation des échanges et des prix, fortes d'évaluations de la monnaie et hausse des taux d'intérêt; suppression du monopole d'Etat à l'importation, nouveau rôle des entreprises publiques et des banques, ouverture des frontières, incitations à l'investissement privé local et étranger ; L'environnement juridique, économique et sociopolitique a beaucoup changé à la fin des années 80. C'est dans ce contexte que l'expansion du secteur pharmaceutique s'est opérée. »¹

Le développement du secteur pharmaceutique en Algérie a connu globalement trois phases depuis l'indépendance en 1962² :

- De 1962 à 1969: phase de rétrécissement, du fait de la nationalisation de certaines entreprises de distribution de gros et d'officines abandonnées par leurs propriétaires européens. En parallèle, se constituait la Pharmacie centrale d'Algérie (PCA), qui obtient le

¹<http://digicollection.org/hss/fr> consulté le 18/08/2020 à 23h30

²<http://digicollection.org/hss/fr> consulté le 19/08/2020 à 10h15

monopole d'importation et de distribution de gros. Le secteur privé se limite aux officines situées essentiellement dans les villes.

- De 1969 à 1990 : phase d'expansion rapide dans la distribution de détail, à l'ombre du monopole d'Etat d'importation. Le secteur public se développe, en parallèle, dans la sphère commerciale sans jamais se donner les moyens d'une production locale conséquente.

- Après 1990 : phase de conquête de tout le circuit du médicament, le monopole d'Etat est supprimé, l'investissement privé est encouragé et l'ouverture des frontières est totale. Le secteur pharmaceutique privé s'étend à l'importation, à la distribution de gros, à la promotion et en partie à la production et la mise en place, de structure de soutien à l'action du ministère de la santé, dont :

- Le laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (LNCPP), chargé du contrôle préalable de tout médicament avant sa mise sur le marché, créé en 1993;
- La pharmacie centrale des hôpitaux (PCH) créé en 1994, chargé d'assurer l'approvisionnement des structures sanitaires publiques en produits pharmaceutiques ;
- L'agence nationale du sang (ANS) créée en 1995, chargée de l'élaboration de la politique nationale du sang ;
- L'agence nationale de la documentation de la santé (ANDS) créée en 1995, chargée de développer la documentation, l'information et la communication ;
- L'institut national pédagogique de formation paramédicale(INFPF) créée en 1996, chargé de l'évaluation des enseignements et de la recherche appliquée à la formation paramédicale ;
- Le centre national de toxicologie (CNT) crée en 1998, chargé de l'étude et de l'évaluation de tout ce qui concerne les risques toxiques ;
- Le centre national de la pharmacovigilance et de matériau vigilance (CNPM), créée en 1998, chargé de la surveillance des effets consécutifs à la mise à la consommation de médicaments et à l'utilisation de dispositifs médicaux.

- En 2003

En septembre 2003, Le ministère annonce de nouvelles mesures visant à réorganiser le marché national des médicaments et favorise la production nationale et le médicament générique afin de réduire la facture des importations et le déficit de la sécurité sociale. Cinq dispositions ont été prises :

- ❖ **L'enregistrement des médicaments** : L'importation de médicaments dits « princeps » ou de marque (spécialités) sera autorisée si :
 - Ils n'existent pas de médicaments génériques déjà enregistrés ;
 - Le surcoût du médicament princeps n'excède pas 25% du tarif de référence publié au journal officiel pour la DCI correspondante.
- ❖ **L'importation de médicaments** : Ne seront plus importés les médicaments fabriqués localement lorsque la production nationale satisfait les besoins du marché local.
- ❖ **La production nationale** : En vue de faciliter la formulation et la fabrication des princeps actuellement importés, les producteurs locaux désireux de les formuler sous la formule de médicaments génériques bénéficieront de l'assistance (priorité à l'enregistrement, accélération des délais d'obtention de l'AMM ...) du ministère de la santé.
- ❖ **Le conditionnement, l'étiquetage, le vignettage et l'apposition du tarif de référence** : L'arrêté rappelle aux producteurs et importateurs l'obligation d'imposer le tarif de référence pour le remboursement des médicaments.
- ❖ **La commercialisation des produits pharmaceutiques** : Des parties illicites, ventes concomitantes, ventes sans facturation, ventes promotionnelles de médicaments..., portant atteinte aux principes de la libre concurrence ayant été constatées par le ministère de la santé, des sanctions s'en sont prises à l'égard des opérateurs contrevenants.

1.1.2 Le médicament

1.1.2.1 Définition du médicament

« On entend par médicament toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier leurs fonctions organiques. »³

1.1.2.2 Les types de médicament

Il existe deux types de médicament dans le monde : le médicament princeps (originale) et le médicament générique (copie conforme du premier).

³ La directive 65/65 CEE: la définition européenne du médicament, de 26 janvier 1965

a) Le médicament princeps

Il s'agit d'un médicament original, il est protégé par un brevet d'une durée variable (de l'ordre de 10 ans). Seul le laboratoire qui l'a créé peut fabriquer et commercialiser ce médicament.

b) Le médicament générique

Les génériques sont : des copies de médicament princeps tombés dans le domaine public, concernant la même quantité de principe actif et présentés sous la même forme pharmaceutique. Ces médicaments doivent être des équivalents thérapeutiques aux produits princeps, et sont de ce fait interchangeable. Ils doivent en outre présenter un avantage économique.

1.1.2.3 Les caractéristiques du médicament

- **Le nom** : les produits pharmaceutiques peuvent être commercialisés sous :
 - **Dénomination commune internationale (DCI)** : désigne le principe actif responsable de l'effet thérapeutique qui est contenu dans un médicament. C'est un nom international qui a été créé par l'organisation mondiale de la santé (OMC).
 - **Dénomination commerciale** : est attribuée par le laboratoire pharmaceutique qui demande l'autorisation de mise sur le marché du médicament et l'identifier comme la propriété exclusive de ce laboratoire.
- **La marque** : est un nom, un signe, un symbole, un terme, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier et distinguer les médicaments d'une entreprise vis-à-vis des entreprises concurrentes.
- **La gamme** : c'est un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière s'adresse aux mêmes clients ou ventes ou zones de prix.

La gamme est composée de plusieurs lignes (ex : anti-inflammatoire). Sa profondeur est le nombre de médicaments différents qui composent la ligne (ex : voltarène) et sa largeur représente le nombre total des médicaments qui composent la gamme.

- **Le packaging** : il peut être défini comme : « l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit ». L'intérêt premier d'un emballage est de protéger le produit différents niveaux et aussi faciliter sa manipulation, son magasinage et éventuellement son emploi. L'emballage doit être pris en compte selon les spécificités du produit mais également selon ses dimensions.

- **L'étiquetage** : c'est une partie du conditionnement, le conditionnement primaire est celui en contact avec le médicament. Le conditionnement secondaire ou extérieur est l'emballage dans lequel est placé le médicament. L'étiquetage du conditionnement secondaire mentionne notamment le nom du médicament, le dosage, la composition qualitative et quantitative en substance active à unité de prise, la forme pharmaceutique, les mises en garde spéciales, le numéro de lot de fabrication, la date de péremption, le nom de l'adresse du titulaire de l'autorisation de mise sur le marché. Tout médicament doit obligatoirement être accompagné d'une notice, excepté lorsque toutes les informations requises figurent directement sur l'emballage.

1.1.3 L'offre du produit pharmaceutique sur le marché algérien

1.1.3.1 Les importations

Le marché algérien du médicament est satisfait essentiellement par les importations.

Malgré les contraintes réglementaires, le marché pharmaceutique algérien reste attractif pour les laboratoires étrangers compte tenu de :

- Sa population importante ;
- D'une forte consommation de médicament par habitant ;
- Les soins gratuits.

Mais l'Algérie mène une vision de réduction des importations ses dernières années

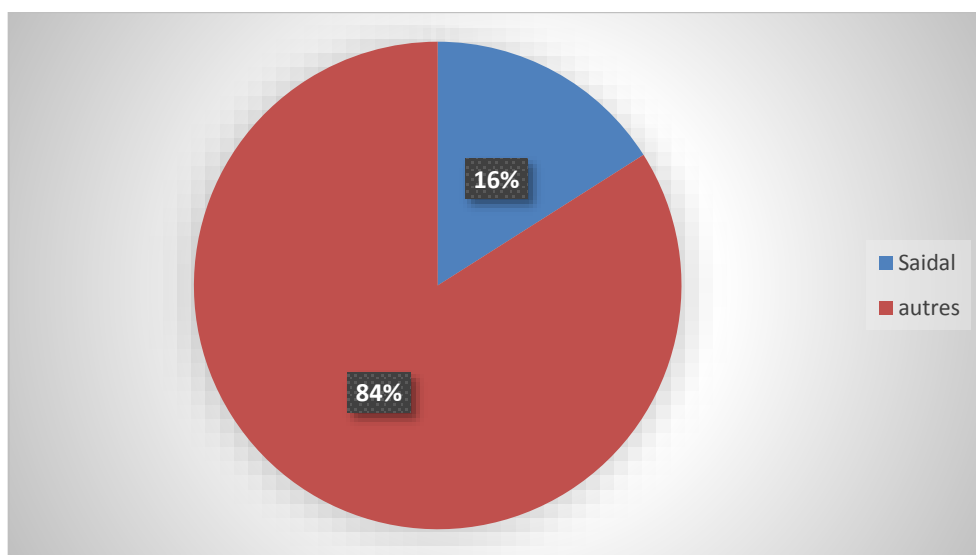
1.1.3.2 La production

SAIDAL est le premier producteur des produits pharmaceutiques sur le territoire national qui occupe 47% de la part de marché contre 53% de part de marché des autres producteurs; en parallèle deux opérateurs interviennent dans le domaine du médicament ; il s'agit de l'institut PASTEUR et SOCOTHYD.

Tableau 13 : pourcentage des parts de marché des entreprises locales

Entreprises	Parts de marché en pourcentage
SAIDAL	16%
autres	84%

Source : www.santemaghreb.com consulté le 20/08/2020 à 09H30

Figure 5 :Parts de marché des producteurs locaux

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

Commentaire :

Ainsi, malgré le nombre important d'intervenants, le groupe SAIDAL demeure le leader avec 16% de parts du marché local.

1.2 La présentation de l'organisme d'accueil SAIDAL**1.2.1 L'historique de SAIDAL⁴**

Comme toutes les entreprises industrielles importantes qui existent dans le monde SAIDAL a connu plusieurs restructurations durant son existence. Ces transformations multiples (organique, industrielles, juridiques et financières) ont été décidées par les pouvoirs publics et ont données lieu à des modes d'organisation de l'entreprise correspondant au modèle de développement de l'économie national qui a prévalu.

En 1963, est née l'entreprise « pharmacie centrale algérienne (PCA) » sur la base des anciens magasins généraux des services de la santé. Elle allait connaître un long développement jusqu'à ce que lui soit confié en 1969, le monopole de l'importation; de production et de la distribution de produit pharmaceutique (gros et détail) à usage humain et vétérinaire; ainsi que des équipements médicaux et autres accessoires médicochirurgical sous la tutelle du ministère de la santé public.

La pharmacie centrale algérienne (PCA) fût érigée en entreprises nationales de production pharmaceutique (ENPP) par décret 82/161, promulgué en Avril 1982.

- En 1984 L'ENPP passe sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries

⁴www.saidalgroup.dz consulté le 20/08/2020 à 20h00

chimiques et pétrochimiques (MEICP), et sera dénommé l'entreprise SAIDA L.

- En 1989 suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fût choisie parmi les premières entreprises nationales pour devenir une société par actions.
- En 1993 des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à ses activités.
- En 1997, l'entreprise a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en un Groupe Industriel; le 02 Février 1998.
- En 1998, forte de ses compétences, SAIDAL a fait évoluer ses actions vers des opérations de recherches fondamentales dans le domaine de la médecine humain et vétérinaire.
- Toutes ces transformations statutaires ont permis un management performant qui se traduit par une évolution régulière des résultats depuis une dizaine d'années.

1.2.2 Les principales dates et faits ayant marqué l'évolution du groupe SAIDAL⁵

➤ Les dates

1962 : Magasins généraux.

1969 : Nationalisation des dépôts et création de la pharmacie centrale algérienne (PCA), restructuration de la PCA ; naissance de cinq entreprises nationales.

- ENEMEDIE production, importation et distribution des équipements et du matériel médical.
- ENA PHARMS : Constantine, Alger et Oran distribution de produits pharmaceutiques.
- ENPP : Production de médicaments ; possédant trois (03) unités de production.
- BIOTIC : Construite par les laboratoires Toraude en 1954, nationalisée à 51% en 1971 et à 100% en 1977.
- PHARMAL : Construite par les laboratoires LABAZ en 1964, nationalisée à 51% en 1971 et à 100% en 1977.
- Unité d'el Harrach: Laissée vacante en 1962 par la société Algeropia du group Clin-Midy.

⁵Document interne à l'entreprise SAIDAL

1984 : ENPP changea de dénomination pour devenir SAIDAL sous la tutelle du ministère de l'énergie, de l'industrie chimique et pétrochimique.

1988 : Rattachement du complexe antibiotique de Médéa à SAIDAL.

1989 : SAIDAL devient autonome et société par actions au capital de 80 millions DA détenu par trois fonds de participation (chimie et pharmacie, mines et équipement).

1996 : Dissolution des fonds de participation, SAIDAL devient propriété à 100% du holding chimie pharmacie. Création d'une unité de commercialisation et de distribution propre à SAIDAL UCC « Unité de Commercialisation Cintre».

1997 : Rattachement à SAIDAL de trois unités de production appartenant aux Ex Pharm. (Alger, Oran, Constantine).

1998 : Transformation de SAIDAL en groupe industriel avec trois filiales de production et deux unités de services. Création et lancement en partenariat de sociétés en Joint-venture avec des laboratoires de grands renommés.

2009 : SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.

2011 : SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.

2014 : la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC.

➤ Les faits

❖ Les Partenariats

Avec un marché estimé à plus de 2.2 Milliards de dollars, le marché Algérien est considéré comme très attractif aux investisseurs étrangers et locaux.

Par ailleurs, le code des investisseurs offrent beaucoup d'avantages et de facilités à l'établissement de partenariat en Algérie.

Le groupe SAIDAL représente un pôle industriel important, crédible, capable de répondre rapidement aux attentes de ses partenaires :

- Par son potentiel industriel
- Par le savoir faire de son personnel ;
- Par la politique de son management ;
- Par la volonté affichée dans sa stratégie de partenariat.

Cette stratégie s'est concrétisée par la signature de plusieurs accords de partenariat industriel (joint-venture) avec des laboratoires de renommé mondiale présents sur le marché

Algérien (Pfizer ; Sanofi-Aventis ; GPE) et de pays Arabes (Dar El Dawa, SPIMACO, JPM,...) ainsi que des laboratoires Algériens en l'occurrence Solupharm Pharmaceutique, GénéricLab, AGD.

Plusieurs contrats de façonnage ont été également signés avec ces mêmes laboratoires.

❖ **Les performances économiques du groupe**

Une tendance soutenue à un accroissement annuel moyen de plus de 11% depuis la filialisation des activités de SAIDAL.

- Une poursuite des opérations de façonnage déjà entamées et signature d'un accord supplémentaire avec le partenaire « ALCHIM Italienne ».
- L'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 /version 2000 de notre groupe en février 2005.
- Enregistrement de SAIDAL au portefeuille fournisseurs des nations unies et réalisation des premières opérations d'exploitation au bénéfice des camps Sahraouis.
- La réalisation d'une usine d'insuline aux normes internationales. Exportations vers quelques pays Niger, Sénégal, Yémen

❖ **Les participations sociétés pharmaceutiques en activité⁶**

- **Winthrop pharma SAIDAL (wps)**

Créée en 1999 entre le Groupe SAIDAL (30%) et SANOFI (70%) pour la fabrication, le façonnage et la commercialisation, en Algérie, des spécialités pharmaceutiques à usage humain. L'unité de production W.P.S. située dans la zone industrielle d'Oued Smar est entrée en production en décembre 2000. Elle emploie actuellement un effectif de 103 agents et a réalisé en 2012, une production de 24,6 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

- **Pfizer SAIDAL manufacturing (psm)**

Société conjointe créée en 1998 entre le Groupe SAIDAL et PFIZER Pharm Algérie pour la fabrication le conditionnement et la commercialisation des produits pharmaceutiques et chimique.

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, l'unité de production P.S.M. est entrée en production en février 2003. Elle emploie actuellement un effectif de 63 agents et a réalisé

⁶www.saidalgroupe.com consulté le 21/08/2020 à 09h00

en 2012, une production de 10 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 3,7 milliards de dinars.

❖ LES REALISATIONS DU GROUPE SAIDAL⁷

Le Groupe Saidal a lancé un plan de développement en 2009 qui s'articule autour de trois axes majeurs, à savoir la réalisation de nouvelles usines de production, la mise à niveau des sites actuels et la réalisation de structures de soutien.

- Réalisation de nouvelles usines de production pharmaceutique

a) Nouvelles unités de génériques

- ✓ **Zemirli (El Harrach)** : cette nouvelle unité abritera la production des formes sèches (comprimés et gélules)
- ✓ **Constantine 2 (Est du pays)** Usine spécialisée dans la production des formes liquides (sirops et Spray)
- ✓ **Cherchell** : Usine spécialisée dans la production des formes sèches (Poudre en sachet et comprimés)

b) Nouvelles unités spécialisées

- ✓ **Le Projet insuline Cartouche**: une usine spécialisée dans la production d'insuline cartouche Insuline flacons
- ✓ **Une usine spécialisée dans la production de médicaments anticancéreux** sous forme solide et injectable
- Mise à niveau des sites existants

Dar El Beida, Médéa et Gué de Constantine.

- La réalisation de trois structures de soutien
- ✓ **Un nouveau Centre de Recherche et de Développement** : le siège du CRD sera déplacé vers la nouvelle ville de Sidi Abdallah
- ✓ **Un Centre de Bioéquivalence** : situé à Hussein Dey, le centre a été inauguré en janvier 2016
- ✓ **Le nouveau centre de distribution de Blida** : la nouvelle unité de distribution de Blida est entrée en exploitation en avril 2017. Elle remplace celle d'El Harrach délocalisée suite à l'engagement d'Oued El Harrach et la construction de la mosquée d'Alger.

⁷www.saidalgroupe.com consulté le 21/08/2020 à 13h00

1.2.3 Les missions et objectifs de SAIDAL

1.2.3.1 Les missions

Le Groupe SAIDAL, leader national qui ambitionne de percer le marché international en intégrant de nouvelles technologies et méthodes de management, en vue d'améliorer en permanence son image de marque et ses produits. « La mission première du groupe consiste à mettre, à disposition des patients, une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité et de contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population. »⁸

1.2.3.2 Les objectifs

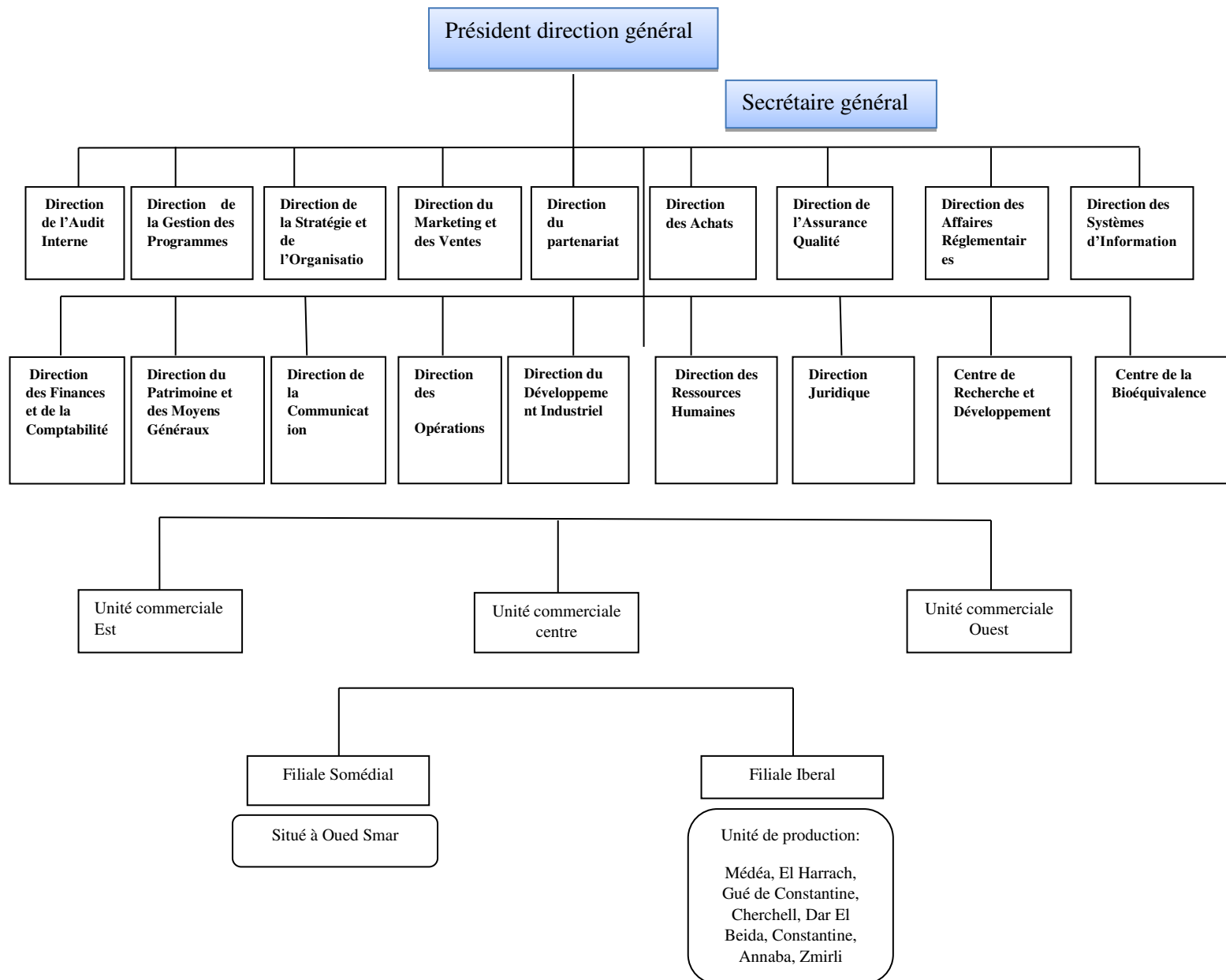
- Assurer, au niveau national, la position d'un laboratoire leader ;
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles générations, et la mise en place d'une veille technologique ;
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national assureront la pérennité du Groupe. La pénétration des marchés à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant les préoccupations de santé publique du pays⁹ ;
- Le développement du partenariat déjà engagé, à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale, soit sous la forme de sociétés en joint venture, soit par le biais d'accords de façonnage ;
- Augmenter son effort marketing et commercial ;
- La recherche de la satisfaction totale du client, par la mise en place progressive du processus de management de la qualité

⁸www.saidalgroupe.com consulté le 22/08/2020 à 16h30

⁹Nos performances au service de la santé, Science & Santé, édition. Groupe SAIDAL, Alger, octobre 2006

1.2.4 L'organisation du groupe SAIDAL

Figure6: l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise SAIDAL

Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation s'articulant autour de :

a. La direction générale du groupe

Structure décisionnelle regroupant les Directions Centrales

- Direction de l'Audit Interne
- Direction de la Gestion des Programmes
- Direction de la Stratégie et de l'Organisation
- Direction du Marketing et des Ventes : divisée en 2 sous directions à savoir : la

Direction des ventes et la DMIM, lieu de notre stage pratique qui sera présenté en détail dans ce qui suit.

- Centre de Recherche et Développement
- Centre de la Bioéquivalence
- Direction des Achats
- Direction de l'Assurance Qualité
- Direction des Affaires Pharmaceutiques
- Direction des Systèmes d'Information
- Direction des Finances et de la Comptabilité
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux
- Direction de la Communication
- Direction des Opérations
- Direction du Développement Industriel
- Direction du Personnel
- Direction de la Formation
- Direction Juridique

b. les filiales et unités commerciales

➤ **Les filiales**

Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation s'articulant autour de :

❖ **SOMEDIAL**

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55).

- L'unité de production SOMEDIAL dispose de trois départements :
- Un département spécifique pour la fabrication des produits hormonaux,
- Un département pour la fabrication des liquides (sirops et solutions buvables),
- Un département pour la fabrication des formes sèches (gélules et comprimés).

❖ **IBERAL**

IBERAL est une Société par actions issue d'un partenariat public/privé :

- Groupe SAIDAL : 60
- Flash Algérie, spécialiste dans l'agro-alimentaire : 40%

IBERAL Spa a pour missions principales de réaliser et d'exploiter un projet industriel de production de spécialités pharmaceutiques à usage de médecine humaine. Le projet industriel IBERAL Spa vise les objectifs suivants :

- Fabrication de médicaments génériques (injectables et formes sèches),
- Conditionnement de médicaments (formes solides)
- Prestation de conditionnement et contrôle qualité sur demande des producteurs nationaux.

➤ **Les unités commerciales**

L'UCC a été créé le 30 mars 1996, elle représente la façade du groupe SAIDAL, du fait qu'elle assure le stockage de tous les produits pharmaceutiques fabriqués par les différentes unités de production de l'entreprise.

Les activités de l'UCC sont les suivantes :

- Développement du système de gestion de la clientèle ;
- Élaboration de la stratégie de fidélisation de la clientèle ;
- Connaissance et surveillance de la concurrence ;
- Élaboration des prévisions de vente ;
- Élaboration des bilans réguliers de la fonction commerciale.

L'UCC se doit essentiellement d'orienter la production par rapport aux exigences du marché, elle dispose des centres de distribution suivants :

- **Unité commerciale de Batna (UCE) :** Inauguré en 1999, et assure la

distribution sur plus de 18 wilayas de pays ;

- **Unité commerciale d'ORAN (UCO) :** Inauguré en 2000 ; « Cette unité a réalisé des performances en matière de vente considérables et qui sont le résultat d'efforts fournis en matière de :
 - Marketing ;
 - Rapport qualité/ prix concurrentiel ;
 - Disponibilité des produits, notamment les produits d'appel ;
 - Fonctionnement du système AOD « Adéquation entre l'Offre et la Demande » ;
 - Maîtrise de la rotation des stocks ; Délai de réapprovisionnement des centres de distribution. »¹⁰

C. Les sites de production ¹¹

Le groupe SAIDAL compte six sites (6) de production situés à Alger (Dar El Beida, El Harrach et Gué de Constantine), Médéa, Constantine et Annaba. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente.

- Nouvelles usines de SAIDAL
 - Usine d'El Harrach
 - Usine de Cherchell
 - Usine de Constantine (sirop)
 - Usine d'insuline de Constantine
- Unités spécialisée
 - Centre de Recherche et de Développement (CRD)

Centre de Bioéquivalence

d. Les centres de distribution

Dotés de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé, ces Centres assurent la distribution des produits SAIDAL à travers tout le territoire national.

➤ Centre de Distribution Centre

Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point

¹⁰Document interne à l'entreprise Saidal

¹¹www.saidalgroupe.com

de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

➤ **Centre de Distribution Est**

Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

➤ **Centre de Distribution Ouest**

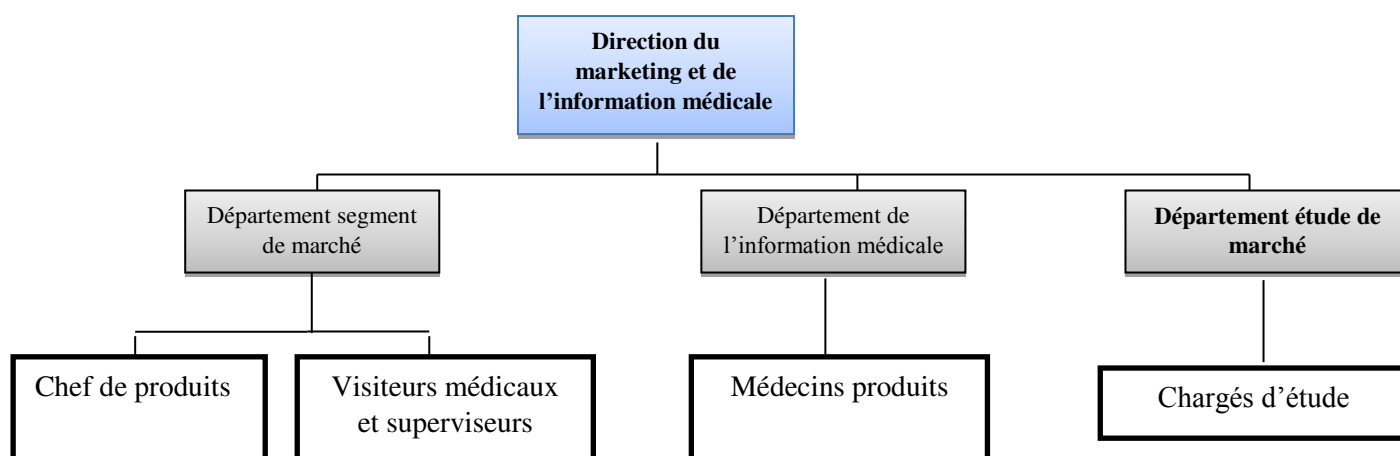
Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

1.2.5 Présentation de la direction marketing et information médicale

La Direction du marketing et de l'information médicale (DMIM) est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale du Groupe. Elle fait partie des directions centrales de Saidal au même titre que les finances et comptabilités, audit et synthèse, etc.

Organigrammes de la direction Marketing et information Médicale : (lieu de stage)

Figure N°7 : Organisation de la direction Marketing et l'information médicale



Source DMIM

- **Le département de l'information médicale** : Ce département compte un effectif de sept cadres, composé de médecins produit
- **Le département études de marché**

Il est constitué de¹²

- un service responsable des études et des analyses commerciales ;
- deux cellules veille concurrentielle ;

¹²DMIM

- une cellule de suivi des activités opérationnelles (ventes, production et stockage), qui assure le bon fonctionnement du département.

- **Le département segments de marché**

Ce département est composé de chefs de produits ; de visiteurs médicaux et de superviseurs.

Section 2 : Méthodologie et analyse des résultats de l'étude

2.1 Présentation de la méthodologie de recherche

2.1.1 Objet de l'étude

L'objet principal de notre étude est de savoir quels sont les moyens à mettre en place pour assurer l'efficacité de la force de vente dans la communication marketing de SAIDAL ?

Pour atteindre cela nous avons élaboré des objets secondaires qui sont :

- Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise d'industrie pharmaceutique ?
- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée au sein de SAIDAL ?
- Quels sont les moyens à mettre en place pour une force de vente efficace ?

2.1.2 Méthodologie de l'étude de cas

En ce qui concerne notre étude, afin d'affirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre à notre problématique nous avons procédé :

- **Une étude qualitative**

Réalisée sous forme d'un entretien destiné au responsable de la direction marketing et information médicale, cet entretien individuel s'est déroulé sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe 1) effectué au niveau de l'entreprise Saidal.

Cet entretien nous a permis d'obtenir des informations qualitatives concernant l'organisation, la gestion et avis concernant la force de vente de l'entreprise Saidal qui a enrichi notre travail.

- **Une étude quantitative**

C'est une étude des comportements, attentes et opinions, il se repose sur un questionnaire, qui a pour but de collecter des données chiffrées à partir d'un échantillon représentatif.

- Taille de l'échantillon : 93
- Population ciblée : destiné aux clients prescripteurs des médicaments de Saidal(pharmaciens et médecins)

- Idée du questionnaire : les questions portent sur les délégués médicaux de Saidal qui s'en chargent de la visite chez les médecins et pharmaciens.
- Conception du questionnaire : après avoir élaboré notre questionnaire en utilisant des questions simples et claires à une ou multiples réponses, nous avons distribué les exemplaires auprès de la population ciblée.
- Traitement des résultats : Le traitement des données collectées a été réalisé avec « Excel » pour le calcul des pourcentages par question, la présentation statistique des résultats et la mise en place de tableaux et graphiques statistiques ainsi que le croisement des variables.

2.2 Analyse des résultats de l'enquête

2.2.1 analyse des résultats de l'entretien

Analyse des résultats de l'entretien avec le responsable de la direction marketing et information médicale.

a) organisation de la force de vente

❖ Les fonctions de la force de vente

Selon le responsable de la DMIM *Le groupe SAIDAL a assigné à ses vendeurs plusieurs fonctions* qu'on cite comme suit :

- **La qualification** : La force de vente de groupe SAIDAL prend en charge la classification des clients selon leur activité professionnelle : parlant ici de médecins spécialistes et généralistes, privés et publics ; pharmaciens privés et publics ; chirurgiens-dentistes privé et public et des grossistes ;
- **La communication et la collecte d'informations** : les délégués médicaux de Saidal présentent les produits aussi bien chez les médecins que chez les pharmaciens d'officines. en plus de présenter les produits, ils remontent l'information émanant des clients que ce soit sur le plan pharmacovigilance ou sur le plan veille concurrentielles ; ils peuvent aussi être chargés d'opérations commerciales limitées dans le temps.
- **La prospection** : La prospection de nouveaux clients est assignée aux délégués médicaux et chargés de vente ;
- **La vente** : Cette étape est très importante, pour cela le groupe SAIDAL a mis en place des chargés de vente qui s'occupent de la vente par téléphone aux grossistes sur le territoire national.

Selon les réponses du responsable de la direction marketing et information médicale

les délégués médicaux de Saidal tiennent toujours à accomplir ces fonctions ; en suivant le programme des tournées selon un plan bien précis par jour, organisé par le staff de la DMIM en accord avec les superviseurs.

La force de vente peut être l'un des facteurs qui peuvent affaiblir ou augmenter le chiffre d'affaire.

❖ Les objectifs assignés aux vendeurs

Selon le responsable de la DMIM la fixation des objectifs au sein du groupe SAIDAL se fait par l'intervention des différents niveaux hiérarchiques ils peuvent être :

- Quantitatif : le chiffre d'affaire à atteindre, le bénéfice à réaliser.
- Qualitatif : la gestion du temps, l'organisation des tournées et surtout la fidélisation de la clientèle...

Ce sont donc des objectifs fixés d'une manière collective, avec un mode participatif.

❖ Typologie de la force de vente

SAIDAL dispose d'une force de vente propre à elle ; constituée de :

- Vendeurs sédentaires chargés des ventes et responsable des ventes.
- Itinérante ; délégués médicaux, et coordinateur qui se déplacent auprès des médecins (généralistes et spécialistes), pharmaciens chirurgiens-dentistes et grossistes selon les réponses du responsable de la DMIM, *Saidal ne dispose pas de délégués commerciaux, ce sont les délégués médicaux qui présentent les produits aussi bien chez les médecins que chez les pharmaciens d'officine et ils s'en chargent d'opérations commerciales limités dans le temps.*

❖ Les différents statuts des vendeurs¹³

La force de vente de Saidal est essentiellement constituée de délégués médicaux, entourés de superviseurs et de chargés de vente, sous la tutelle d'un directeur des ventes.

Les types de vendeurs de Saidal :

➤ Le délégué médical :

Dans le centre commercial de Saidal, nous pouvons distinguer deux catégories de délégués médicaux :

- Le délégué « ville » Ce délégué gère un secteur composé d'unités géographiques et administratives, composées de médecins généralistes et spécialistes ;

¹³DMIM

- Le délégué« hospitalier » c'est celui qui visite les hôpitaux. Son rôle consiste à promouvoir les produits pharmaceutiques (rôle commerciale) et à donner des informations sur le produit (rôle médicale)

➤ Les superviseurs

Le superviseur des délégués médicaux au sein de Saidal s'engage à :

- être à l'écoute permanente des besoins de ses délégués médicaux ;
- coacher une équipe de visiteurs médicaux ;
- encadrer, animer et motiver une équipe de délégués médicaux ;
- analyser l'activité de son équipe ;
- être responsable sur son territoire de la réalisation des objectifs fixés ;
- assister les délégués médicaux de son équipe et organiser une stratégie de travail, afin d'atteindre les objectifs annuels.

➤ Les chargés des ventes sont chargés de :

- gérer les stocks au niveau des grossistes ;
- visiter les grossistes, détaillants et autres ;
- faire le recouvrement des factures non payées.

➤ Le directeur des ventes : Le directeur des ventes est chargé de

- la définition des plans à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs ;
- la surveillance et la réalisation des objectifs prédéfinis ;
- le contrôle de la politique commerciale du réseau de vente ;
- la motivation des équipes de vente sur le terrain ;
- la négociation avec les clients importants ;
- la définition du plan de rémunération ;
- le contrôle de l'activité des délégués médicaux.

➤ Le chef de produit : Il est chargé de :

- la préparation de la stratégie marketing ;
- la préparation des matériaux promotionnels ; l'utilisation des supports de communication ;
- la formation des délégués médicaux sur les produits et les concurrents.

➤ Les médecins produits :

Les médecins produits sont chargés de :

- l'homologation du matériel marketing ;
- la formation des délégués médicaux sur la pathologie ;
- la formation sur la pharmacovigilance.

❖ **Structure de la force de vente**¹⁴

Selon le responsable de la direction marketing et information médicale les structures adoptés par Saidal sont les suivantes :

➤ **La structure géographique**

SAIDAL a réparti le territoire national en quatre régions : Est, Centre, Ouest et Sud.

Chaque région est composée des délégués et superviseurs comme suit :

- Centre : 82 délégués, sous la responsabilité de huit superviseurs ;
- Ouest : 25 délégués, sous la responsabilité d'un superviseur ;
- Est : 24 délégués, sous la responsabilité d'un superviseur ;
- Sud : 5 délégués.

➤ **La structure par produit**

SAIDAL a déversé beaucoup de médicaments génériques sur le marché national, c'est ce qui l'a conduit à organiser sa force de vente à partir de sa gamme de produits.

Chaque groupe prend en charge la présentation d'une gamme de médicaments au cours de leurs visites d'informations médicales, et chaque groupe doit connaître les caractéristiques de chaque produit de la gamme qu'on leur a confié.

➤ **La structure par client**

Étant donné la structure précédente, qui fait que chaque équipe s'occupe d'une gamme de produits spécifique, et que chaque gamme s'adresse à une catégorie précise de prescripteurs, les délégués médicaux visitent seulement les médecins spécialisés dans les classes thérapeutiques et les pharmaciens.

Le choix de ces structures est choisi pour mieux maîtriser sa clientèle et mieux cerner son marché.

❖ **La taille de la force de vente**

Selon les réponses obtenues du responsable de la DMIM, la détermination de la taille optimale de la force de vente ne se fait pas sur la base de quelque approche théorique spécifique.

Les responsables de SAIDAL ont estimé que le nombre de 136 délégués est suffisant

¹⁴Document interne à l'entreprise

pour couvrir le territoire national, et capable de présenter l'ensemble de sa gamme de produits pharmaceutiques avec efficacité.

b) La gestion de la force de vente

Afin de réaliser ses objectifs et d'assurer sa pérennité, le groupe SAIDAL a choisi un mode de gestion qui se présente comme suit :

❖ Le recrutement

Au long du cycle de vie d'une force de vente, des événements inattendus peuvent survenir et affecter l'équipe de vente, en diminuant son effectif, ou en le rendant non-conforme aux besoins actuels.

Afin de garder sa force de vente à la taille optimale et à la compétence nécessaire à la réussite de ses objectifs, SAIDAL procède à une procédure de recrutement rigoureuse selon les réponses obtenues le recrutement se fait comme suit :

• Critères de recrutement

Selon les réponses obtenues du responsable DMIM, les facteurs sur lesquels s'appuie Saidal pour recruter sont :

- Besoin de renouvellement (turn over) ;
- Besoin de développement du chiffre d'affaire ou d'activité ;
- Insuffisance des délégués pour une couverture optimale des besoins des clients.

• Les procédures de recrutement

- Le responsable de recrutement

Le recrutement de la force de vente de SAIDAL se fait directement par l'entreprise elle-même. Le département des RH travaille en étroite collaboration avec les responsables de la DMIM, à qui revient la décision finale.

- Choix des vendeurs et source de recrutement

Le choix des vendeurs s'appuie sur une fiche de poste qui comprend les conditions des nouveaux vendeurs de la société

- ✓ Age ;
- ✓ Expérience ;
- ✓ Lieu de résidence,
- ✓ maîtrise des langues surtout arabe et français ;
- ✓ bon savoir et savoir faire.

Concernant les sources de recrutement, elles peuvent être internes ou externes à

travers des annonces d'offres d'emplois.

- **La sélection des candidats**

La procédure de sélection concernant les candidats se fait en trois étapes :

- Le tri des candidatures reçues
- Le premier entretien ;
- Le deuxième entretien.

Ces entretiens sont effectués afin de retirer les qualités recherchés qui sont : un bon savoir, la disponibilité, la maîtrise, la confiance en soi et surtout la volonté.

- ❖ **La formation**

Selon le responsable de la DMIM, *La formation est considérée comme un droit pour ses cadres et non pas un besoin.*

- **Le contenu de la formation¹⁵**

Le programme de formation de la force de vente de SAIDAL porte sur :

- Une initiation à l'historique de SAIDAL, à ses valeurs clés, à ses objectifs, à sa politique commerciale, à son mode d'organisation, ...etc. ;
- Un enseignement sur les caractéristiques des médicaments de la gamme en question, leurs points forts et points faibles, leur mode d'utilisation, etc. ;
- Une initiation aux techniques de vente et de communication ;
- Une formation sur les concurrents et les caractéristiques de leurs produits
- Une éducation sur les prescripteurs, leurs localisations, leurs profils, leurs besoins en information, leurs spécialités, etc. ;
- Un enseignement sur la façon de répartir et de gérer le temps des visites.

- **Les modalités de la formation¹⁶**

En collaboration avec le service de formation de SAIDAL les chefs de produits et les superviseurs assurent la formation des nouvelles recrues, et c'est à eux que revient la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre la procédure de formation qui se déroule en deux étapes, à savoir l'autoformation et le stage de formation qui s'effectue en sein de l'entreprise et en dehors de l'entreprise (sur terrain, centre de formation...)

¹⁵DMIM

¹⁶DMIM

- **Les moyens mis en œuvre par SAIDAL ¹⁷**

Les chargés de la formation ont à leur disposition les supports suivants :

- Des manuels de formation (modules d'autoformation) ;
- Des caméras et des K7 vidéo pour filmer les exercices de simulation ;
- Des jeux de rôle (exercices de simulation).
- Formation sur terrain (visites)

- **Les conditions de formation**

Par son choix de formation des stagiaires dans ce cadre SAIDAL vise à :

- Assurer un cadre de formation agréable et motivant ;
- Assurer la disponibilité totale des participants ;
- Fixer l'attention des participants sur la formation.

- **Le suivi de la formation**

Au long de leur formation, les stagiaires de SAIDAL sont appréciés sur leurs comportements généraux, leurs ponctualités, leurs sociabilités, leur acceptabilité de la critique, ainsi que leurs esprits d'équipe.

- **Perception de la formation**

Saidal reçoit très rarement des réclamations sur ses délégués médicaux ce qui fait preuve de la bonne qualité de ses formations.

- ❖ **La rémunération**

Les questions de rémunération sont aujourd'hui plus déterminantes que jamais, la rémunération devient l'instrument de gestion central de l'engagement et de la motivation des salariés ainsi qu'un levier puissant de la stratégie de l'entreprise Saidal ; cette dernière offre une rémunération sécurisante et motivante selon le responsable de la DMIM ; Son programme de rémunération est comme suit :

- **Pendant la formation**, les délégués médicaux bénéficient d'une bourse et ils sont considérés comme stagiaires
- **Une fois cette formation achevée**, les délégués médicaux recevront un salaire régulier pour une période d'essai de trois mois. Si cette période n'est pas concluante, l'entreprise leur accordera trois mois de plus avec le même salaire ;

¹⁷DMIM

- **Ce salaire va augmenter par la suite en fonction:** des résultats, des efforts et de la ténacité des délégués médicaux.

- **Les éléments de système de rémunération de SAIDAL :**

Le groupe SAIDAL a adopté une politique de rémunération qui se compose des éléments suivants selon le responsable de la DMIM

- **Le salaire fixe :** Tous les membres de la force de vente ont un salaire fixe qui varie selon la hiérarchie, le poste occupé et l'ancienneté. Cela permet pour les vendeurs d'assurer une certaine stabilité des revenus ;
- **variable :** Le groupe SAIDAL accorde une somme supplémentaire en fonction de l'atteinte de l'objectif des produits concernés en promotion.
- **Les remboursements de frais :** Les remboursements de frais se font au réel c'est-à-dire que les délégués médicaux doivent justifier leurs frais par des bons correspondants, mais ils n'ont pas le droit à l'indemnité pour leur propre véhicule.

❖ **L'animation**

Afin d'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport aux objectifs de l'entreprise, d'inciter à vendre, à tenir les objectifs ; Saidal anime sa force de vente en créant un climat favorable.

Pour animer sa force de vente, le groupe SAIDAL utilise les moyens suivants ¹⁸

- **Créer un climat favorable**

Dans un climat convivial, les délégués médicaux de SAIDAL travaillent en étroite collaboration avec leurs superviseurs, sans qu'ils aient le sentiment d'être commandés, mais plutôt celui d'être soutenu et encadré.

- **Les réunions**

C'est pendant les réunions régulières que se regroupent les délégués médicaux de SAIDAL avec leurs superviseurs afin de faire le point sur la semaine écoulée, discuté des résultats obtenus et des actions effectuées ; et organiser ensemble le plan de travail pour la semaine prochaine.

Ces réunions hebdomadaires entre les délégués médicaux et leurs superviseurs sont très importantes pour le bon déroulement des tournées, car ils participent à la mise au point du travail de chaque semaine.

Une fois par mois, le directeur des ventes réunit les superviseurs pour faire le point sur

¹⁸Document interne à l'entreprise

les résultats du mois écoulé, voir le compte rendu de son écoulement et enfin, planifier les actions du mois suivant. Et deux fois par an, il réunit les délégués médicaux de la force de vente de SAIDAL pour voir ou revoir les objectifs à réaliser et la stratégie à suivre pour atteindre ces objectifs.

- **La formation**

L'État consacre un budget pour la formation des vendeurs du groupe SAIDAL dans le but de valoriser, reconnaître et renforcer la compétence de ses vendeurs.

- **Les aides de la visite chez les clients**

Parmi les outils d'aide lors de la visite chez les clients on retrouve :

- Les fiches de posologies ;
- Les brochures ;
- Les dépliants ;
- Les échantillons.

- ❖ **La motivation**

Pour inciter le délégué à être plus actif et plus compétent. SAIDAL utilise plusieurs techniques de motivation selon les réponses obtenues du responsable de la DMIM

- Récompenser tout membre important et productif de l'équipe de vente, pour toute augmentation du CA, les délégués reçoivent une prime annuelle ;
- Augmentation du salaire pour les délégués les plus productifs ;
- Primes de mariage et primes téléphoniques ;
- SAIDAL offre à ses délégués un véhicule de service ;
- Le personnel de SAIDAL est assuré par une assurance tous risques.

- ❖ **Le contrôle**

Le contrôle est l'outil mis en place par Saidal afin d'analyser l'affinité entre le prévu et le réalisé.

Les superviseurs de la force de vente de SAIDAL envisagent le contrôle des délégués médicaux à travers deux dimensions ¹⁹

- **Le contrôle de l'activité du délégué médical**

Au début de leur carrière et après leur période de formation, les délégués médicaux de SAIDAL effectuent leurs premières tournées en double. Ils sont accompagnés par leurs superviseurs ou par un délégué plus expérimenté qui jugeront leur travail selon un guide

¹⁹ DMIM

d'évaluation spécial. Les résultats obtenus à l'issue de cette évaluation vont permettre au superviseur de définir leurs besoins en formation supplémentaire.

Le délégué médical rédige et fournit à ses superviseurs plusieurs documents permettant le suivi de son activité, à savoir le document d'évaluation annuelle de rendement, le rapport hebdomadaire et le fichier médecins.

- **Le contrôle des frais**

Le délégué médical doit mentionner tous les frais occasionnels inhérents des tournées qu'il effectue dans une note de frais de tournées, à laquelle il va joindre les bons de paiement correspondant à chaque dépense.

L'analyse de ces notes de frais permet au superviseur, ainsi qu'au directeur de vérifier si les dépenses qui y sont notées sont justifiées, pour ensuite restituer leurs montants au délégué médical.

2.3 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Les résultats du questionnaire sont traités par EXCEL

A. Le tri à plat :

La fiche signalétique

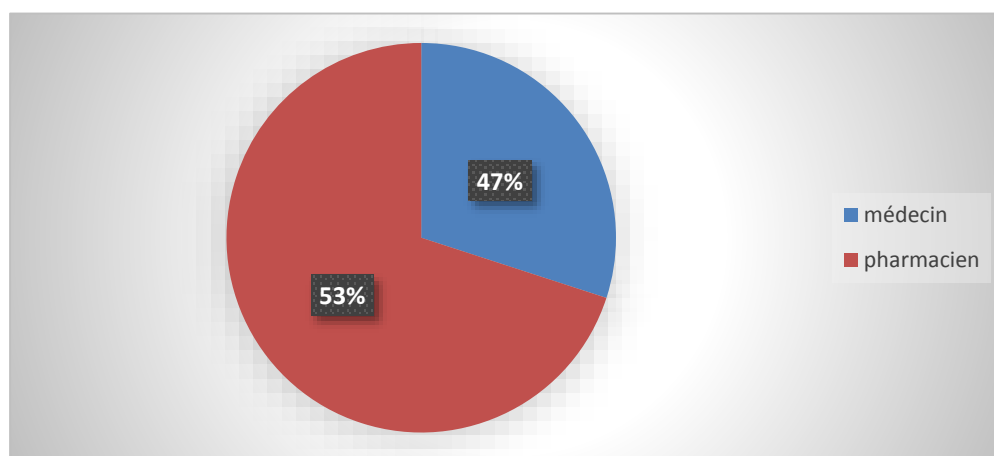
Les formations des cadres de l'échantillon :

Tableau 14 : Les formations des cadres de l'échantillon :

Profession	fréquence	Pourcentage
Médecin	44	47%
Pharmacien	49	53%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 8 : Les formations principales de l'échantillon



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

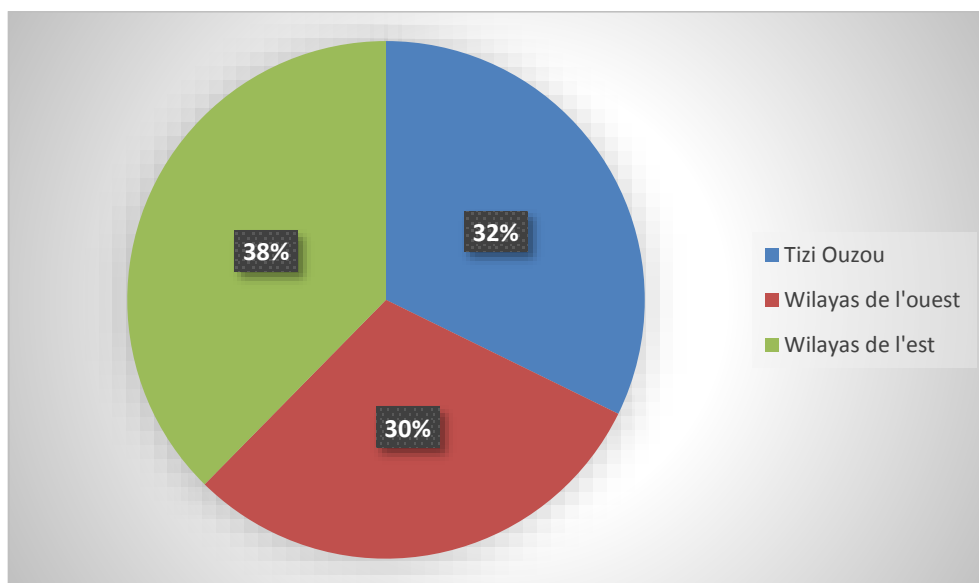
Notre échantillon est constitué, d'après le tableau ci-dessus de :

47% médecins , 53% pharmaciens

Lieu d'exercice de la profession**Tableau15** : Lieu d'exercice de la profession des pharmaciens

Désignation	fréquence	pourcentage
Tizi-Ouzou	30	32%
Wilaya de l'ouest	28	30%
Wilaya de l'est	35	38%
total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure9 : Lieu d'exercice de la profession

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

A partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que (38%) des médecins et pharmaciens interrogés exercent leur travail dans les wilayas de l'est, (32%) au niveau de Tizi-Ouzou et (30%) dans les wilayas de l'ouest.

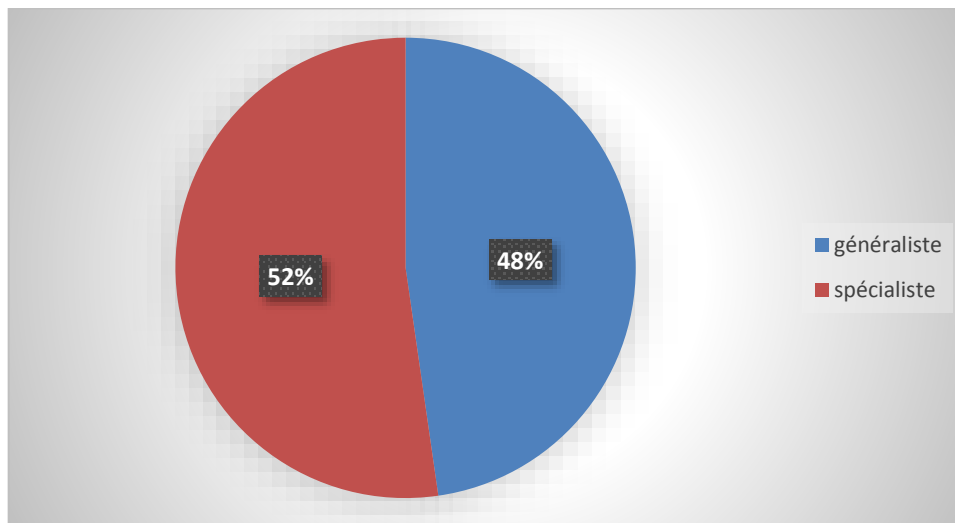
Le statut des médecins :

Tableau n°16 : le statut des médecins interrogés

statut	fréquence	pourcentage
généraliste	21	48%
spécialiste	23	52%
total	44	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°10 : Le statut des médecins interrogés



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

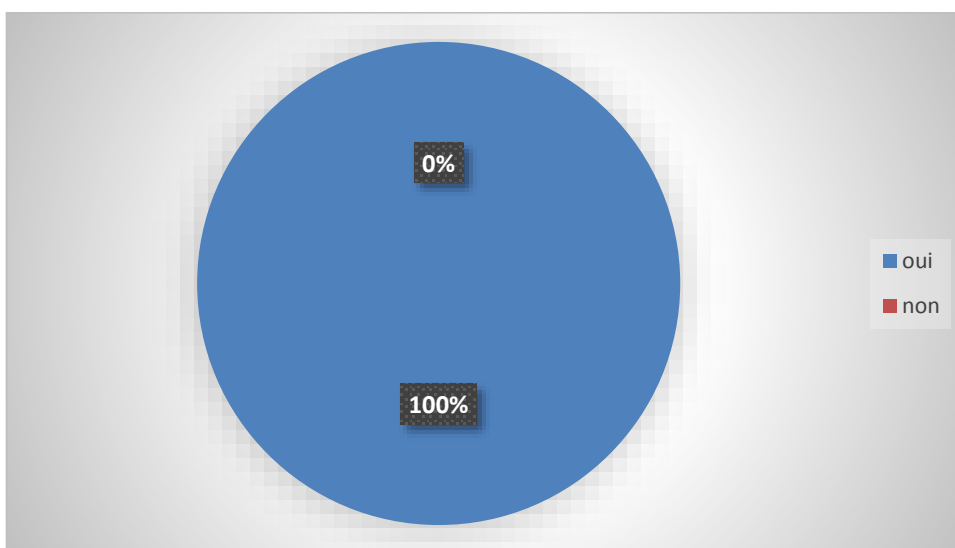
D'après le tableau ci-dessus on remarque que 52% des médecins interrogés sont des spécialistes et 48% sont des généralistes.

Les questions

Question n°1 :Recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL ?**Tableau 17** : la réception des visites des délégués médicaux de Saidal

réponse	fréquence	pourcentage
oui	93	100%
non	0	0%
total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°11 : la réception des visites des délégués médicaux de Saidal

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus, 93% des médecins et pharmaciens de notre échantillon reçoivent des visites des délégués médicaux de Saidal.

A cet effet, le groupe Saidal possède une force de vente itinérante, qui se déplace dans les différentes wilayas. C'est ce qui confirme ce que le responsable de la DMIM nous a affirmé.

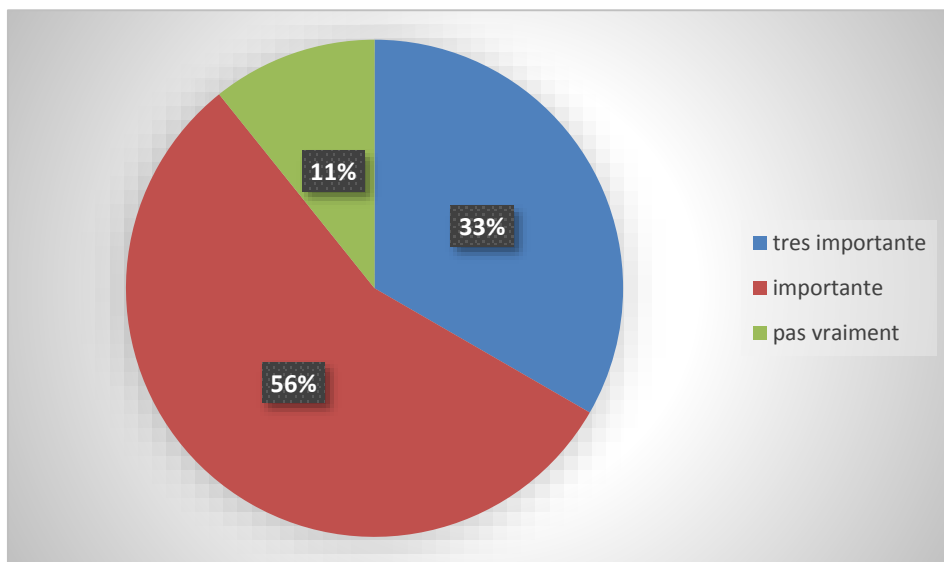
Question 2 : L'importance des délégués médicaux dans votre travail est :

Dans cette question, nous estimons savoir le degré d'importance et la nécessité des délégués médicaux de Saidal pour les médecins et pharmaciens.

Tableau 18 : l'importance des délégués médicaux de Saidal

degré d'importance	fréquence	pourcentage
très importante	31	33%
Importante	52	56%
pas vraiment	10	11%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 12 : l'importance des délégués médicaux de Saidal

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

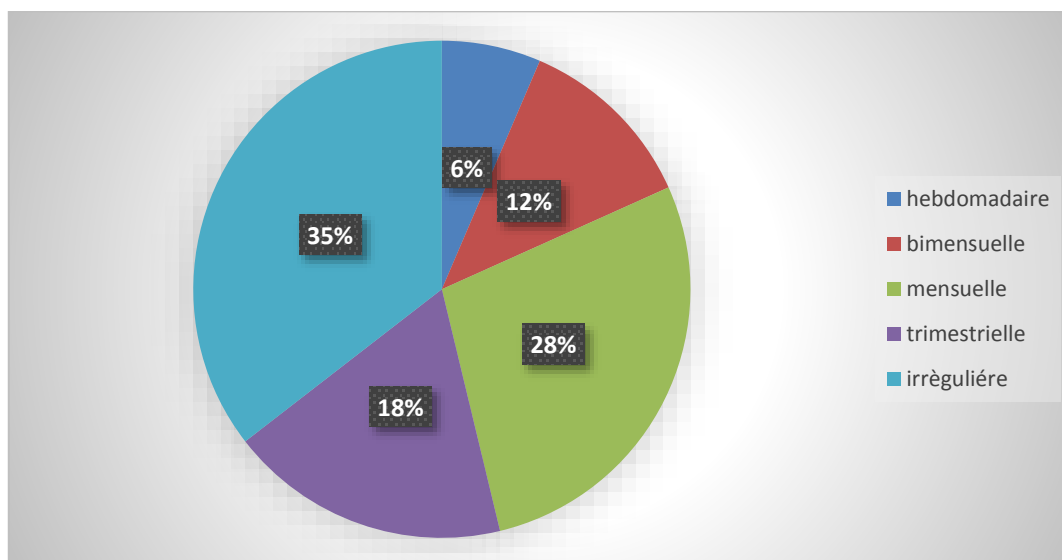
D'après le tableau ci-dessus la majorité des médecins et pharmaciens interrogés pensent que les délégués médicaux de Saidal sont importants dans leur travail, 33% pensent qu'ils sont très importants et 11% pensent qu'ils ne sont pas importants.

A partir de ces résultats, nous pouvons déduire que, dans l'ensemble les délégués médicaux de Saidal occupent une place importante chez les médecins et pharmaciens, ce qui fait d'eux une nécessité pour l'entreprise.

Question n°3 : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL, est-elle ?**Tableau 19** : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL

fréquence des visites	fréquence	Pourcentage
Hebdomadaire	6	6%
Bimensuelle	11	12%
Mensuelle	26	28%
Trimestrielle	17	18%
Irrégulière	33	35%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure 13 : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

En lisant le tableau ci-dessus, nous notons que (35%) des visites des délégués médicaux de Sidal sont irrégulières, (28%) sont mensuelles, (18%) sont trimestrielles, (12%) sont bimensuelles et (6%) sont hebdomadaires.

A la lumière de ces constatations, nous pouvons dire qu'un grand nombre de médecins et pharmaciens interrogés pensent que les visites des délégués médicaux sont généralement irrégulières. Ceci est dû au fait que les délégués médicaux de Sidal effectuent leurs visites en suivant un programme de visites établi avec leurs superviseurs.

Ainsi, nous pouvons dire que c'est dû au manque de sérieux de certains délégués médicaux.

Question n°4 : Trouvez-vous que le nombre de visite des délégués médicaux de Saidal sont suffisantes pour une bonne présentation de tout les produits ?si non pourquoi ?

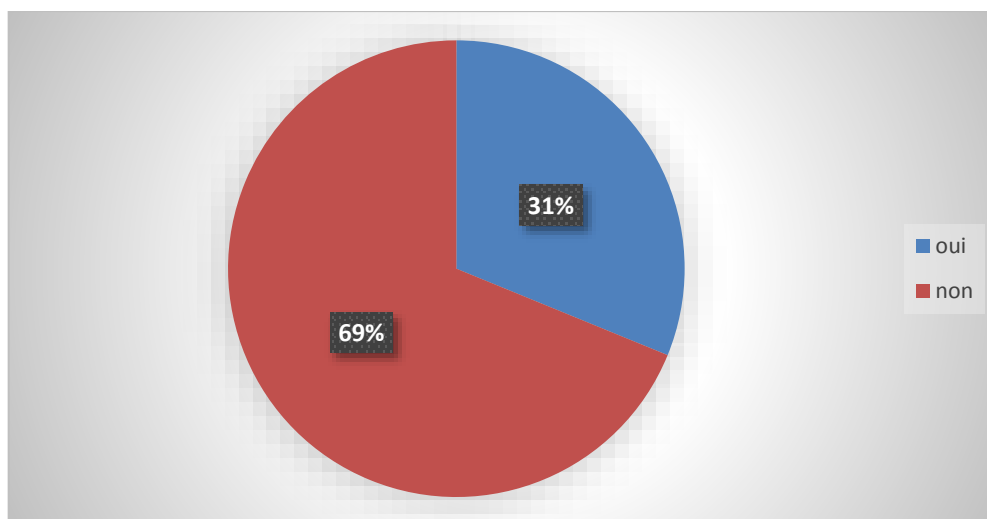
Nous avons posé cette question dans le but de savoir si le nombre de visites des délégués médicaux de Saidal permettent de faire connaître l'ensemble des produits de Saidal.

Tableau 20 : la suffisance de nombre de visites

réponse	fréquence	pourcentage
Oui	29	31%
Non	64	69%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°14 :La suffisance de nombre de visites



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus 69% des médecins et pharmaciens interrogés pensent que le nombre des visites des délégués médicaux de Saidal ne sont pas suffisantes pour une bonne présentation mais 31% pensent qu'elles sont bien suffisantes.

A partir de ces résultats, nous pouvons constater que le nombre de visites rendues aux pharmaciens et médecins interrogés sont insuffisantes pour la présentation de l'ensemble des produits de Saidal. Nous pouvons dire que cela est dû à la taille de la force de vente du groupe selon les réponses obtenues par la question ouverte (si non pourquoi ?).

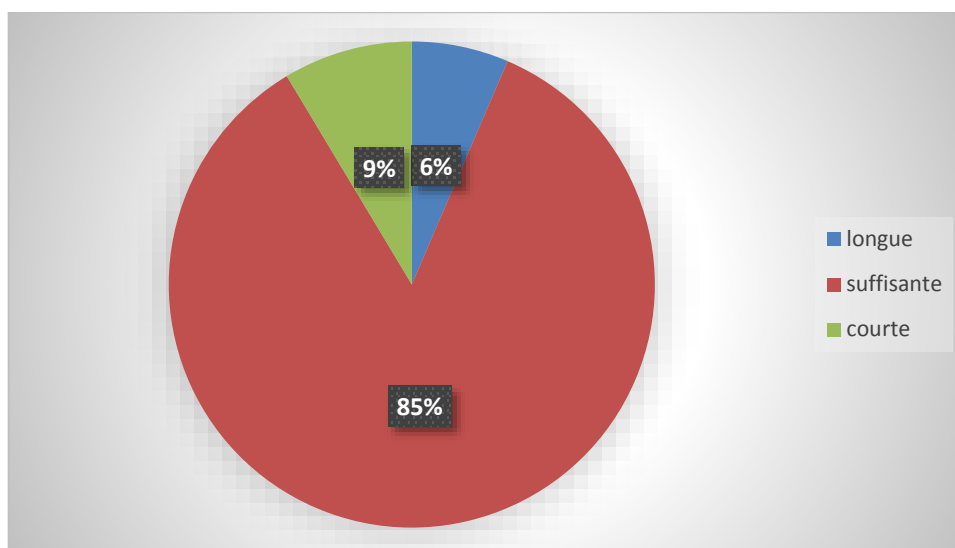
Question n°5 : Trouvez-vous que la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL est ?

Tableau n°21 : la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL

Réponse	fréquence	pourcentage
Longue	6	6%
suffisante	79	85%
Courte	8	9%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°15 : la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

Le tableau ci-dessus nous montre que 85% de l'échantillon pense que la durée des visites des délégués médicaux de Saidal est suffisante, 9% pense qu'elle est courte et 6% pense qu'elle est longue.

A cet effet, on constate que les délégués médicaux de Saidal gèrent bien leur présentation et leur temps et cela résulte de la bonne préparation avec leur responsable (préparation des arguments, des programmes...) c'est ce qui confirme la réponse du responsable de la DMIM.

Question n°6 : Estimez-vous que les prestations des délégués médicaux de Saidal soient accompagnées par ? (plusieurs réponses possibles).

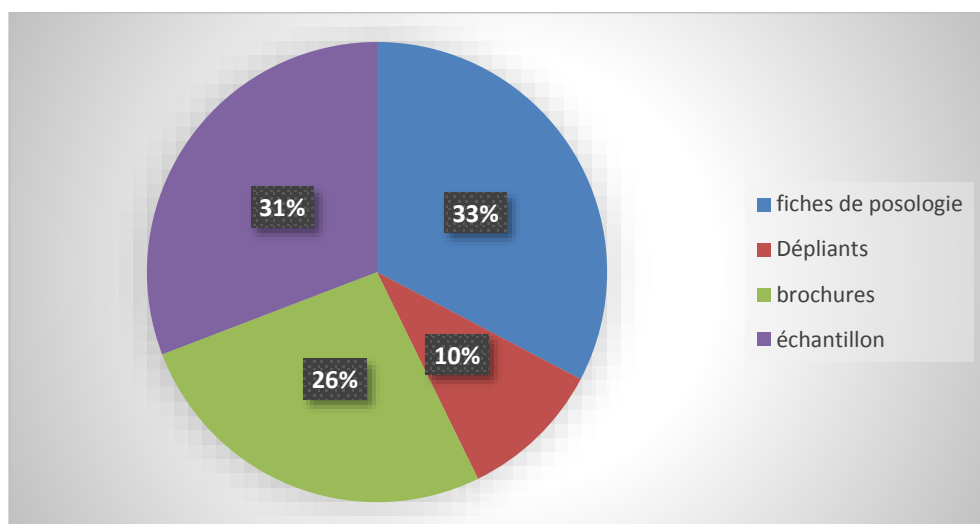
Dans cette question, nous estimons savoir les outils les plus souhaités par les clients.

Tableau 22 : outils souhaités

outils souhaités	fréquence	Pourcentage
fiches de posologie	52	33%
Dépliants	16	10%
brochures	42	26%
échantillon	49	31%
Total	159	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°16 :Outils souhaités



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus la majorité des médecins et pharmaciens interrogés (33%) préfèrent les fiches de posologie comme outils qui doivent accompagner les prestations des délégués médicaux de Saidal, (31%) d'entre eux préfèrent les échantillons, (26%) préfèrent les brochures et uniquement (10%) préfèrent des dépliants.

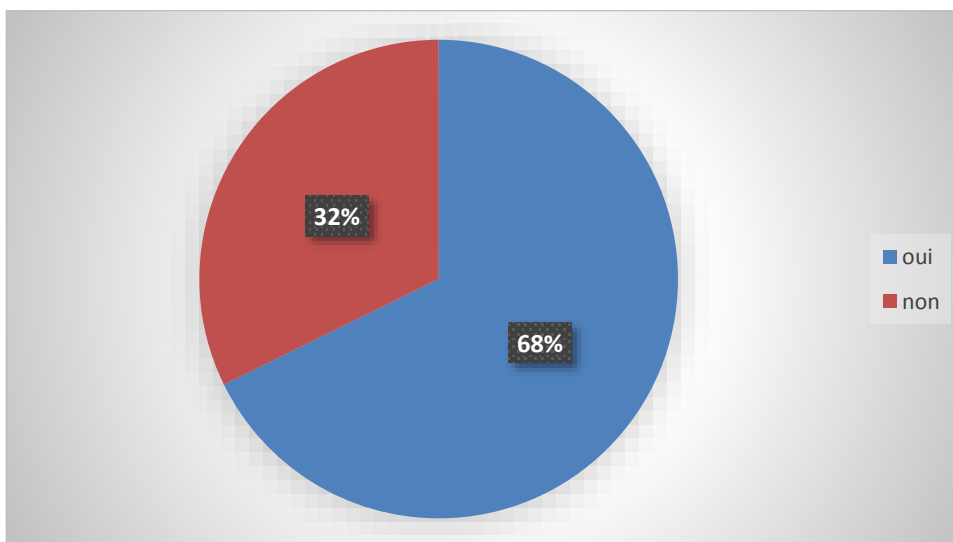
Question n°7 : Est ce que les délégués médicaux de Saidal vous procurent ces outils souhaités lors de la présentation des produits ?

Cette question est posée dans le but de savoir si les présentations des produits sont bien animées.

Tableau 23 : organisation des présentations des produits.

réponse	fréquence	pourcentage
oui	63	68%
non	30	32%
total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°17 : organisation des présentations des produits.

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus (68%) de l'échantillon pensent que les délégués médicaux de Saidal leurs procurent les outils souhaités, (32%) ont répondu par non.

D'après ces résultats, on peut déduire que la force de vente de Saidal est bien animée du fait qu'elle procure les outils nécessaire à la présentation des produits et ce qui confirme la réponse obtenue par le responsable de la DMIM.

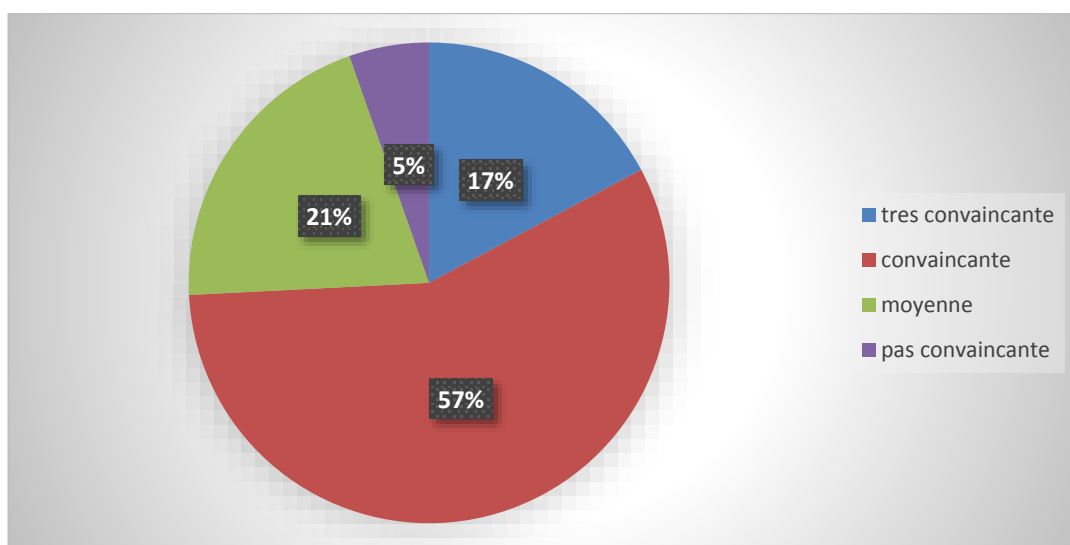
Question n°8 : Comment avez-vous trouvé la prestation des délégués médicaux de SAIDAL ?

Tableau 24 : la qualité des prestations des délégués médicaux de Sidal

Qualité des prestations	fréquence	pourcentage
très convaincante	16	17%
Convaincante	53	57%
Moyenne	19	21%
pas convaincante	5	5%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°18 : la qualité des prestations des délégués médicaux de Sidal



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus 57% des médecins et pharmaciens interrogés pensent que les prestations des délégués médicaux de Sidal sont convaincante, 17% qu'elles sont très convaincantes, 21% pensent qu'elles sont moyennes et uniquement 5% pensent qu'elles ne sont pas convaincantes.

A la lumière de ces résultats, on peut déduire que les délégués médicaux du groupe Sidal sont bien choisis lors du recrutement, formés et leurs arguments sont soigneusement préparés.

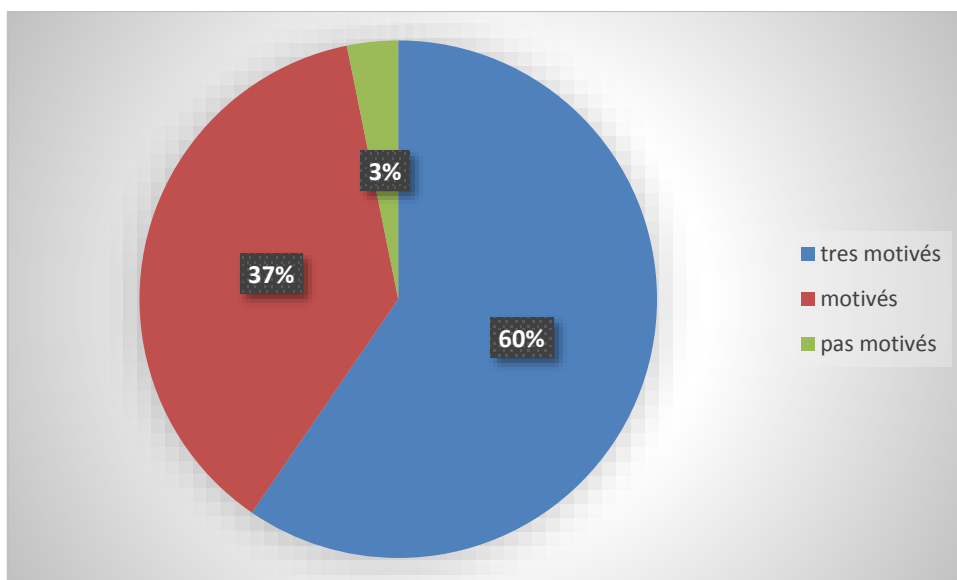
Question n°09 : Vous percevez que les délégués médicaux de Sidal sont :

Tableau 25 : la motivation des délégués médicaux de Sidal

motivation	fréquence	pourcentage
très motivés	56	60%
motivés	35	37%
non motivés	3	3%
total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°19 : la motivation des délégués médicaux de Sidal



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus 60% de l'échantillon pensent que les délégués médicaux de Sidal sont très motivés, 38% pensent qu'ils sont motivés et 3% uniquement pensent qu'ils ne sont pas motivés.

Ces constatations nous confirment les réponses obtenues par le responsable de la DMIM en ce qui concerne le maintien du groupe Sidal à la motivation et stimulation de ses délégués médicaux.

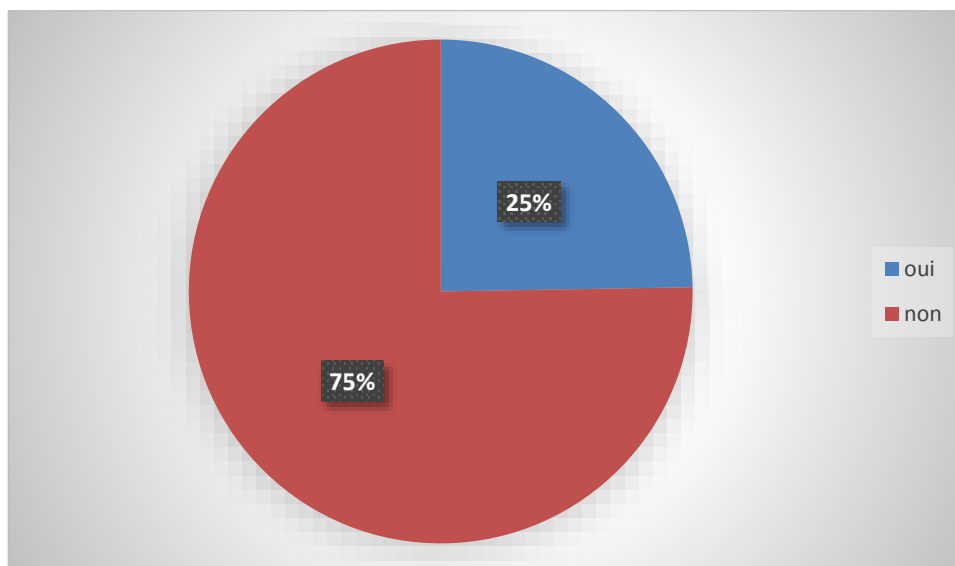
Question n°10 : Trouvez-vous des difficultés d'adaptation lors de la réception d'un nouveau délégué médical ?

Dans cette question, nous estimons savoir le comportement des nouveaux délégués médicaux de Saidal.

Tableau 26: adaptation avec les nouveaux délégués médicaux

Réponse	fréquence	pourcentage
Oui	23	25%
Non	70	75%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°20 : Adaptation avec les nouveaux délégués médicaux

Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus 75% des pharmaciens et médecins interrogés ne trouvent pas des difficultés avec les nouveaux délégués médicaux, 25% d'entre eux trouvent des difficultés d'adaptation avec les nouveaux délégués médicaux de Saidal.

Selon ces résultats on peut dire que les nouveaux délégués médicaux de Saidal sont rigoureusement choisis et reçoivent une formation et c'est bien ce qui nous a affirmé le responsable de la DMIM.

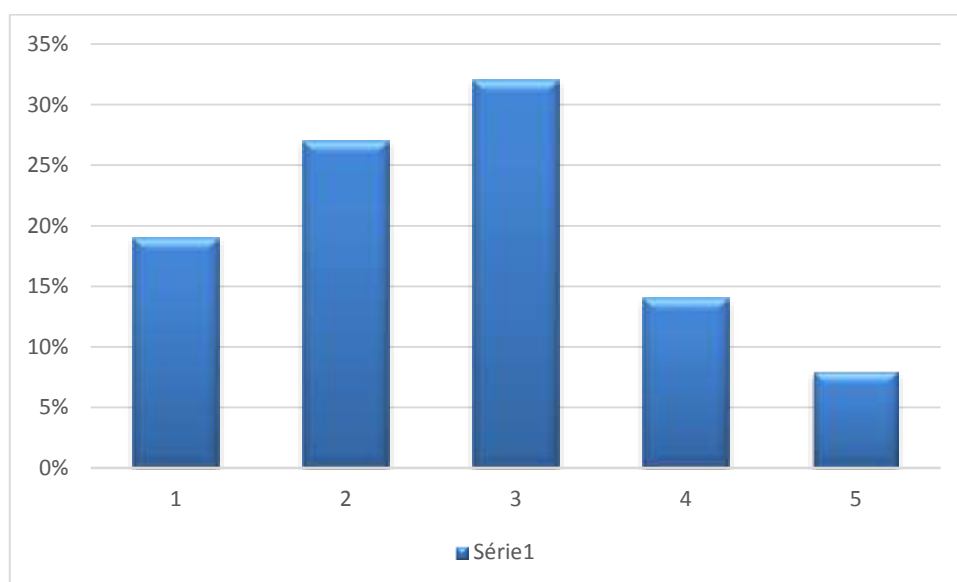
Question n°11 : Sur une échelle de 1 à 5 quel est le degré de maintien des délégués médicaux de Sidal aux rendez vous fixés ?

Tableau 27 : le maintien des délégués médicaux de Sidal aux RDV

Echelle	fréquence	pourcentage
1	18	19%
2	25	27%
3	30	32%
4	13	14%
5	7	8%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°21 : Le maintien des délégués médicaux de Sidal aux RDV



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité a noté que les délégués médicaux maintiennent aux RDV

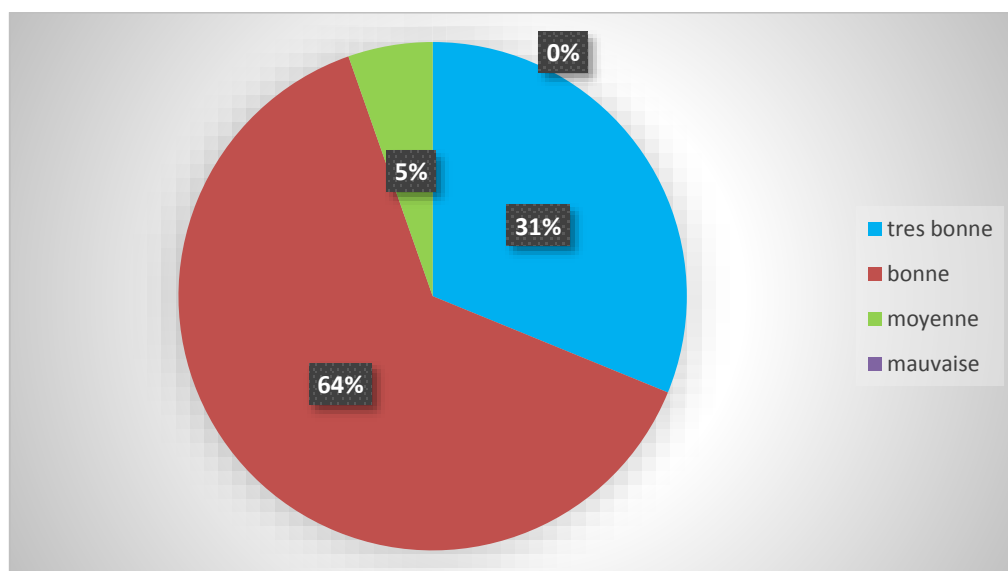
Question n°12 : Suite aux visites des délégués médicaux, quelle est l'image que vous percevez de SAIDAL ?

Tableau 28 : L'image perçue de Saidal à travers ses délégués médicaux

l'image perçue	fréquence	pourcentage
très bonne	29	31%
Bonne	59	64%
Moyenne	5	5%
Mauvaise	0	0%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°22 : L'image de Saidal auprès de l'échantillon



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

Le tableau ci-dessus nous montre que 64% de l'échantillon ont perçu une bonne image de Saidal, 31% ont perçu une très bonne image, 5% moyenne et aucun d'entre eux n'a perçu une mauvaise image de Saidal.

On constate à partir de ces résultats, que la force de vente de Saidal tient à assurer la bonne image de l'entreprise ce qui prouve qu'elle est bien animée et bien impliquée dans l'entreprise.

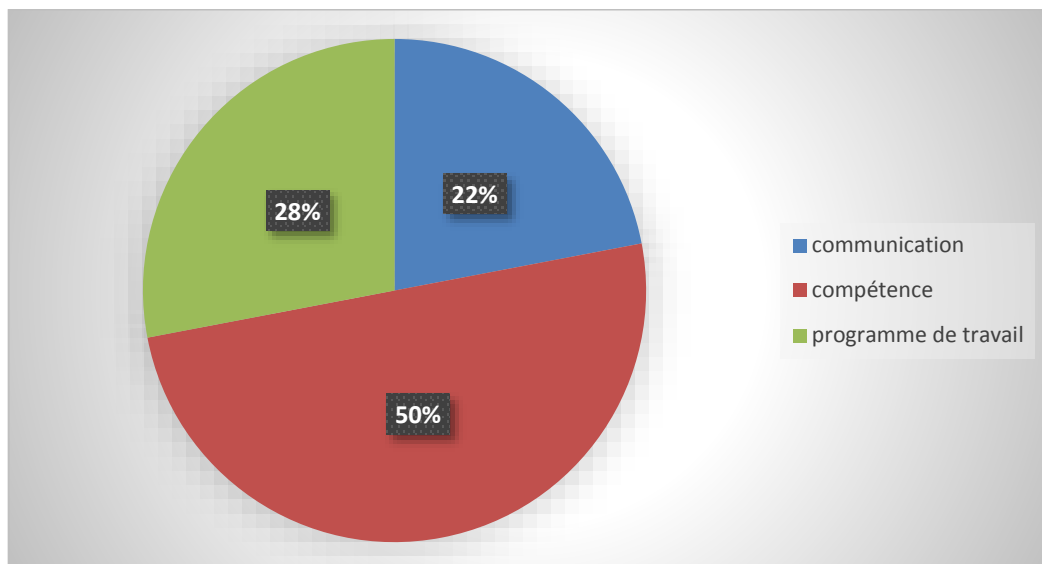
Question n°13 : Si vous estimez que le groupe SAIDAL a besoin d'être amélioré, ça sera sur :

Tableau 29 : Points à améliorer

Suggestions	fréquence	pourcentage
Communication	33	22%
Compétence	75	50%
programme de travail	42	28%
Total	93	100%

Source : élaboré par nos soins

Figure n°23 : Points à améliorer



Source : résultats obtenus par le logiciel Excel

D'après le tableau ci-dessus 50% des médecins et pharmaciens interrogés estiment une amélioration dans la compétence des délégués médicaux de Saidal, 28% l'estiment dans leur programme de travail et 22% l'estiment dans leur communication

2. Le tri croisé :

Tableau 30 : Le statut des prescripteurs et importance des visites

Les réponses reçues		pharmaciens	médecins	Total
Très importantes	Fréquence	16	15	31
	pourcentage	53%	46%	100%
Importantes	Fréquence	28	24	52
	pourcentage	54%	46%	100%
Pas vraiment	Fréquence	5	5	10
	pourcentage	50%	50%	100%
Total	Fréquence	49	44	93
	pourcentage	100%	100%	100%

Source : élaboré par nos soins

D'après le tableau ci-dessus on remarque que 28 des pharmaciens et 24 des médecins interrogés pensent que les visites des délégués médicaux de Saidal sont importantes pour accomplir leur travail tant dit que 5 médecins et 5 pharmaciens qu'elles ne sont pas vraiment importantes.

On constate que les délégués médicaux de Saidal sont nécessaires pour assurer la communication marketing auprès de ses clients.

Tableau 31 :Le statut des prescripteurs et capacité des délégués médicaux à les convaincre

Les réponses reçues		pharmaciens	médecins	Total
Très convaincantes	fréquence	9	7	16
	pourcentage	56%	44%	100%
convaincantes	fréquence	28	25	53
	pourcentage	53%	47%	100%
Pas du tout convaincantes	fréquence	3	2	5
	pourcentage	60%	40%	100%
Total	fréquence	49	44	93
	pourcentage	100%	100%	100%

Source : élaboré par nos soins

D'après le tableau ci-dessus 28 des pharmaciens et 25 des médecins interrogés sont convaincus par les arguments des délégués médicaux de Saidal contre 3 pharmaciens et 2

médecins qui ne sont pas du tout convaincus par les délégués médicaux de Saidal.

On constate que les délégués médicaux de Saidal sont bien formés et leurs arguments sont soigneusement préparés ce qui permet à l'organisme d'atteindre les objectifs communicationnels fixés et avoir l'efficacité souhaités de sa force de vente.

2.4 Suggestions et recommandations

❖ Utiliser une méthode pour calculer la taille de la force de vente par exemple :

La méthode de la charge de travail : c'est le rapport entre la charge de travail et le potentiel d'un vendeur :

- La charge de travail :

C'est le nombre de visite ou d'heure de visite qu'il faut pour couvrir l'ensemble des clients de l'entreprise sur 1 an.

Sa détermination consiste à :

- Classer les clients par catégorie selon la nature (grossistes, détaillants), leur comportement d'achat (gros client, petit client) et déterminer le nombre par catégorie.
- Déterminer la fréquence de visite de chaque catégorie et la durée moyenne de chaque visite
- Déterminer la charge de travail par catégorie de client et la charge de travail total en faisant la somme des charges de chaque catégorie.
- Le potentiel de travail d'un vendeur

Il désigne le nombre de visite ou d'heure de visite qu'un vendeur peut effectuer au cours de l'année. Sa détermination consiste à :

- Soustraire des 52 semaines de l'année les semaines qui sont consacrés à autre activité que la vente : c'est le nombre de semaines de travail
- convertir en jour le nombre de semaine de travail et soustraire les jours réservés à autres choses que la vente : c'est le nombre de jour de travail
- convertir en heures les jours de travail et soustraire les jours réservées à autre chose que la vente : c'est le nombre d'heure de travail ou potentiel de travail d'un vendeur.

❖ Diversifier les sources de candidatures en organisant par exemple des partenariats avec les facultés de médecine et faire recours aux cabinets de recrutement dans le but de se garantir un choix diversifié de candidats ;

- ❖ Approfondir l'analyse de la sélection des candidats à travers :
 - Faire aux candidats choisit un entretien collectif pour pouvoir analyser leur comportement au sein de groupe ;
 - Faire des tests d'intelligences, d'aptitude spécifique et de personnalité ;
 - Faire des tests d'essai sur terrain avant de les recruter définitivement.
- ❖ Différencier les formations selon les besoins des délégués médicaux et prendre en considération leurs attentes par exemple :
 - des formations de développement personnel ;
 - formations sur la communication ;
 - des formations sur la compétence et persuasion ;
 - des formations sur les techniques de négociations.
- ❖ La stimulation des vendeurs en organisant des voyages, des concours ; augmentation du salaire pour les délégués les plus productifs.
- ❖ Un contrôle plus rude qui ne se limite pas uniquement à une vérification documentaire, adopter un contrôle sur terrain des vérifications irrégulières.
- ❖ Avoir un responsable de la veille concurrentielle, technologique et stratégique pour renforcer les informations menés par les délégués médicaux ;
- ❖ Avoir des délégués commerciaux.

Conclusion

A travers notre enquête, nous avons essayé de comprendre la gestion de la force de vente de Saidal.

Nous avons pu déduire grâce aux résultats et informations collectés tout au long de notre étude que la force de vente de saidal est organisée et gérée d'une façon rigoureuse mais représente certaines défaillances

En ce chapitre pratique, nous avons étudié l'organisation et la gestion de la force de vente (délégués médicaux) au sein de Saidal.

Pour ce faire, nous nous sommes basées sur une étude qualitative à travers (guides d'entretien) conduits auprès du responsable de la DMIM ainsi que sur une étude quantitative à travers un questionnaire mené auprès des clients prescripteurs de Saidal.

Nous avons aussi eu recours aux différents documents internes de l'entreprise.

L'étude menée nous a permis de tirer des informations enrichissantes pour notre thème, notamment sur la performance des visiteurs médicaux de Sidal et le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés par les responsables.

Nous avons pu déduire que Sidal dispose d'une organisation et d'une gestion de force de vente rigoureuse et soigneusement structurée.

Cependant, après la réalisation de l'étude quantitative et étude qualitative auprès des clients prescripteurs (médecins et pharmaciens) et le traitement des résultats obtenus, nous avons abouti à un certain nombre de faiblesses.

Pour cela, et afin de remédier aux différentes faiblesses liées à la problématique, nous avons élaboré un nombre de suggestions.

La saturation croissante des marchés, le changement radical dans le comportement du consommateur et la révolution des technologies d'information, poussent les entreprises à savoir les entreprises d'industrie pharmaceutique, à chercher en continu les moyens à mettre en place pour attirer et surtout retenir le client.

Dans notre étude sur les moyens à mettre en place pour assurer l'efficacité de la force de vente dans la communication marketing de Sidal, nous avons procédé à une revue de littérature, nous avons enrichie par la suite notre travail par une étude empirique basée sur un entretien destiné au responsable de la DMIM et un questionnaire destiné aux clients prescripteurs (pharmaciens et médecins).

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

Le groupe Sidal a su conforter sa position de leader dans le marché algérien du médicament et d'assurer une bonne communication marketing dans un environnement fortement concurrentiel à travers une organisation et une gestion rigoureuse de sa force de vente.

À la lumière des analyses de l'étude menée, nous avons pu avoir une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants le management de la force de vente en général, ainsi que celle de l'entreprise nationale Sidal, nous avons ainsi pu ressortir un certain nombre d'observations qui nous ont permis de vérifier et affirmer nos hypothèses, notamment ;

- La FV est une nécessité absolue pour assurer la communication marketing d'une entreprise d'industrie pharmaceutique, la force de vente est le mode de contact le plus crucial avec les clients actuels et potentiels pour toute entreprise d'industrie pharmaceutique. Elle permet de transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques des clients et de fournir à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché.
- Un bon management de la FV lui permet nécessairement d'être efficace, une force de vente soigneusement formée, bien rémunérée et motivée désormais une base de

performance pour l'entreprise, il lui permet d'atteindre ses objectifs communicationnels.

Malgré la gestion rigoureuse de la force de vente du groupe Saidal, Les données collectées nous ont permis de déduire quelques défaillances auxquelles nous avons proposé des suggestions et recommandations afin d'essayer de les rectifier, et qui peuvent être approfondies et analysées dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- ❖ ALFRED.Z, ARMAND.D, « la force de vente » , édition organisation, paris, 2003.
- ❖ ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition dalloz, paris 1993.
- ❖ BENOUN .M, « Marketing : savoirs et savoir-faire », 2ème édition, Économica, paris, 1991.
- ❖ CHARON(G), et HERMEL(L), « la vente, la nouvelle donne des forces de vente », édition ECONOMECA, 2002.
- ❖ CHIROUZE (A) , CHIROUZE (Y), « introduction au marketing » , paris: Foucher 2001
- ❖ CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris.
- ❖ COUDAY (A) et BONNIN (G), « Marketing pour ingénieurs », édition Dunod, paris 2010.
- ❖ DE PREVILLE (Yves) , « Guide pratique de la gestion des forces de vente », Edition Maxima, 2003.
- ❖ DEMEUR (C), « Aide mémoire marketing », édition Dunod, 6ème édition, paris 2008.
- ❖ DEMEURE (C), « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996.
- ❖ DO MARCOLINO (Pierre-Michel), « Les meilleures pratiques du commercial », Edition d'Organisation, paris, 2009.
- ❖ GUAY.R, LACHANCE.Y, « gestion de l'équipe de vente », Gaétan Morin, canada, 1987.
- ❖ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente», DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2000.
- ❖ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002.
- ❖ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004.
- ❖ KOTLER (P) DUBOIS.B, « Marketing management », 11ème Edition, public-union, Paris, 2000.
- ❖ KOTLER (P), DUBOIS (B), « Marketing Management », 10eme édition, édition Publi-Union, Paris, 2000.
- ❖ Kotler (p), et al, Marketing Management, 10ème édition, Publia-Union édition, Paris, 2000, P663, 664.

❖ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12ème Edition, Paris, 2006.

❖ LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « Mercator », DALLOZ, 7ème édition.

❖ LEROUX Eric: « Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance », Magnard – Vuibert, 2ème édition, Paris, octobre

2014.

❖ LEZIN, (p), TOULLEC, (A), « Force de vente », édition DUNOD, Paris, 1999.

❖ MATHIEU.G, « Méthodologie de la recherche », Edition Ellipse, paris, 2004.

❖ MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris.

❖ RENE Y.DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris

1998.

❖ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines »,2ème édition, Bruxelles 2001.

❖ VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N), « La distribution »,2ème édition,

Edition de Boeck. Paris, 2005.

❖ VIOT (Catherine), « L'essentiel sur le marketing », Edition Berti, paris 2005.

❖ Yves Chirouze, « le marketing, études et stratégies », 2eme édition, paris, 2007.

❖ Zeyl (A), et al, « management de la force de vente », édition Pearson éducation

France, Paris, 2011.

❖ ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003.

❖ ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », édition

Pearson, paris 2011.

❖ ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) »,2ème édition, paris 1999.

Sites web

❖ www.leem.org

❖ <http://www.memoireonline.com>

❖ <http://www.gestion force de vente.com>

❖ [ww.saidalgroupe.com](http://www.saidalgroupe.com)

❖ <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>

❖ <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>

❖ <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf> ,

Liste des figures

Figure 1 : la hiérarchisation des objectifs

Figure 2: les différents types et statuts de la force de vente

Figure 3 : les caractéristiques et qualités d'un bon vendeur

Figure 4 : La logique de recrutement

Figure 5: parts de marché des producteurs locaux

Figure 6 : l'organigramme de l'entreprise

Figure 7 : organisation de la direction Marketing et l'information médicale

Figure 8 : les formations principales de l'échantillon

Figure 9 : lieu d'exercice de la profession des pharmaciens

Figure 10 : le statut des médecins interrogés

Figure 11 : la réception des visites des délégués médicaux de Sidal

Figure 12 : l'importance des délégués médicaux de Sidal

Figure 13 : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL

Figure 14: la suffisance de nombre de visites

Figure 15: la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL

Figure 16: outils souhaités

Figure 17 : organisation des présentations des produits

Figure 18 : la qualité des prestations des délégués médicaux de Sidal

Figure 19 : la motivation des délégués médicaux de Sidal

Figure 20 : adaptation avec les nouveaux délégués médicaux

Figure 21 : le maintien des délégués médicaux de Sidal aux RDV

Figure 22: l'image de Sidal auprès de l'échantillon

Figure 23 : points à améliorer

Liste des tableaux

Tableau 1 : types d'objectifs

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée

Tableau 3 : les caractéristiques des statuts des vendeurs

Tableau 4 : la taille de la force de vente d'un secteur

Tableau 5 : les formations commerciales de base

Tableau 6 : les formations spécifiques au terrain

Tableau 7 : la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

Tableau 8 : L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi-même)

Tableau 9 : Formation inter ou intra-entreprise

Tableau 10 : Avantages et inconvénients de fixe

Tableau 11 : avantages et inconvénients de la commission

Tableau 12 : Les avantages et inconvénients de la prime

Tableau 13 : pourcentage des parts de marché des entreprises locales

Tableau 14 : Les formations des cadres de l'échantillon

Tableau 15 : Lieu d'exercice de la profession des pharmaciens

Tableau 16 : le statut des médecins interrogés

Tableau 17 : la réception des visites des délégués médicaux de Sidal

Tableau 18 : l'importance des délégués médicaux de Sidal

Tableau 19 : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL

Tableau 20 : la suffisance de nombre de visites

Tableau 21 : la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL

Tableau 22 : outils souhaités

Tableau 23 : organisation des présentations des différents produits.

Tableau 24 : la qualité des prestations des délégués médicaux de Sidal

Tableau 25 : la motivation des délégués médicaux de Sidal

Tableau 26 : adaptation avec les nouveaux délégués médicaux

Tableau 27 : le maintien des délégués médicaux de Sidal aux RDV

Tableau 28 : l'image perçue de Sidal à travers ses délégués médicaux

Tableau 29 : points à améliorer

Tableau 30 : Le statut des prescripteurs et importance des visites

Tableau 31 : Le statut des prescripteurs et capacité des délégués médicaux à les convaincre.

Annexe 1: le guide d'entretien sur la force de vente

L'organisation de la force de vente

Concernant les fonctions

Quels sont les fonctions assignées à la force de vente de Saidal ?

.....
.....
.....

Ces dernières sont-elles bien accomplies par la force de vente de Saidal ? si non pourquoi ?

.....
.....

Qui organise les tournées ?

Le superviseur ☐

Le délégué médical ☐

Autres à préciser ☐

Les tournées sont elles programmées en un plan bien précis ? si oui comment par jour ou heures ?

.....
.....

La force de vente de Saidal implique-t-elle le chiffre d'affaire de l'entreprise ?

.....
.....

Concernant les objectifs :

L'entreprise définit ses objectifs selon :

♦ Le chiffre d'affaires à atteindre ☐

♦ La marge à faire ☐

♦ Le volume de ventes à atteindre ☐

♦ Autre à préciser ☐

.....
.....
.....

Les objectifs sont-ils :

♦ Collectifs ? ☐

♦ Individuels ? ☐

Le mode de fixation des objectifs se fait par :

- ♦ Mode autoritaire ☐
- ♦ Mode négocié ☐
- ♦ Mode participatif ☐

Les objectifs généraux de la firme sont décomposés par :

- ♦ Portefeuille clients ☐
- ♦ Fonction ☐
- ♦ Zone géographique ☐
- ♦ Pourcentage ☐
- ♦ Autre à préciser ☐

.....
.....
.....

Concernant le type de la force de vente

L'entreprise dispose d'une force de vente :

- ♦ Propre à elle ☐
- ♦ Déléguée ☐
- ♦ Autre à préciser ☐

Le critère appuyé dans le choix de ce type de force de vente est elle?

- critère financier ☐
- critère humain ☐
- critère commercial ☐
- critère mixte ☐

La force de vente est composée de : (plusieurs réponses sont possibles)

- ♦ Vendeur itinérant ou sédentaire ☐
- ♦ Prospecteur sédentaire ou itinérant ☐
- ♦ Délégué commercial ☐
- ♦ Technico-commercial ☐
- ♦ Représentant ☐
- ♦ Ingénieur commercial ☐
- ♦ Ingénieur d'affaires ☐
- ♦ Conseiller commercial ☐
- ♦ Animateur des ventes ☐
- ♦ Chef des ventes ☐
- ♦ Directeur des ventes ☐
- ♦ Directeur commercial ☐
- ♦ Ingénieur avant vente ☐
- ♦ Autres à préciser ☐

Concernant la structure adoptée

La structure adaptée par SAIDAL est elle une structure :

géographique ☐

par produit ☐

par client ☐

Pourquoi le choix de cette structure ?

.....

.....

.....

Au niveau de SAIDAL la taille de la force de vente est elle déterminée par la méthode :

méthode de la charge de travail ☐

méthode marginale ☐

autres à préciser ☐

.....

.....

.....

Combien de délégués médicaux au sein de l'entreprise SAIDAL?

.....

.....

.....

La gestion de la force de vente

Concernant le recrutement

les facteurs sur lesquels s'appuie l'entreprise pour recruter sont :

besoin de compétences nouvelles ☐

besoin de renouvellement (turn over) ☐

besoin de développement du chiffre d'affaire ou d'activité ☐

besoin de plus de délégués pour une couverture complète des tâches ☐

Comment est ce que l'entreprise évalue-t-elle les besoins des délégués ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'entreprise procède-t-elle à une définition du poste et une description du profil correspondant ?

.....

.....

.....

Le recrutement des délégués est-il ?

Interne ☐

externe ☐

La recherche des candidats est effectuée via le mode ?

L'annonce ☐

la cooptation ☐

le débauchage ☐

le stage ☐

prospection spontanée ☐

cabinet de recrutement ☐

Autres à préciser ☐

L'entreprise établit-elle des critères de sélection ?

Si oui quelles qualités recherchés ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les techniques de sélection utilisées par l'entreprise ?

questionnaire ☐

tests ☐

entretien ☐

étude de cas ☐

autres à préciser ☐

.....

.....

.....

Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise durant la période d'essai des délégués ?

.....

.....

.....

.....

Concernant la formation

La formation des délégués médicaux occupe-t-elle une place importante dans la politique de l'entreprise ?

Oui ☐

non ☐

L'entreprise considère la formation comme:

- une obligation légale ☐
- un coût supplémentaire ☐
- un investissement ☐
- autres à préciser ☐

L'entreprise établie-t-elle un même programme de formation pour l'ensemble des délégués médicaux ?

.....

.....

.....

Quels sont les moyens mis en œuvre par SAIDAL dans les formations ?

- Livres et manuels ☐
- formation sur terrain ☐
- séminaire et cours ☐
- les visites ☐
- autres à préciser ☐

.....

.....

Les modalités de formation appliquées par SAIDAL sont :

- au sein de l'entreprise ☐
- centre de formation ☐
- autres à préciser ☐

Recevez-vous des réclamations par vos clients sur la force de vente de l'entreprise ? si oui ces réclamations concernent elles la compétence ou la persuasion ou l'organisation du travail de la force de vente ?

.....

.....

Concernant la rémunération

La rémunération de SAIDAL se caractérise par :

- motivante ☐
- stimulante ☐
- sécurisante ☐
- homogène ☐
- autres à préciser ☐

.....

.....

.....

Quels sont les éléments de système de rémunération de SAIDAL?

- fixe ☐
- fixe-commission ☐
- fixe-prime ☐
- autres à préciser ☐

.....
.....
.....

Quels sont les autres formes de rémunération utilisées par SAIDAL?

.....
.....
.....
.....
.....

L'entreprise établie-t-elle des critères de choix de système de rémunération ? Si oui quels sont ces formes?

.....
.....
.....

Concernant l'animation

Y-a-t-il une remonté d'information et l'écoute des délégués médicaux ?

Oui ☐

non ☐

Quels sont les moyens d'animation adoptée par SAIDAL?

.....
.....
.....
.....
.....

Comment SAIDAL récompense-t-elle les efforts de ses délégués médicaux ?

Cadeaux ☐

voyages ☐

événement d'honneur ☐

argent ☐

autres à préciser ☐

Concernant le contrôle

Quels sont les instruments de contrôle utilisés par SAIDAL?

Accompagnement ☐

analyse de documents ☐

le tableau de bord ☐

autres à préciser ☐

Quels sont les styles de contrôle adoptés par SAIDAL?

.....

.....

.....

.....

.....

Quels sont les documents nécessaires pour un contrôle ?

.....

.....

ANNEXE N° 02 : questionnaire destiné aux pharmaciens et médecins

Fiche signalétique :

- **Êtes-vous ?**
 - Médecin. ☐
 - Pharmacien. ☐

- **Vous exercez votre profession dans :**
 - Tizi ouzou ☐
 - Wilaya de l'est ☐
 - Wilaya de l'ouest ☐

- **Vous êtes médecins :**
 - Spécialiste
 - Généraliste

Les questions :

1. Recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL ?

- Oui. ☐
- Non. ☐

2. La place des délégués médicaux dans votre travail est :

- Très importante ☐
- Importante ☐
- Pas vraiment ☐

3. La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL, est elle ?

- Hebdomadaire. ☐
- Bimensuelle. ☐
- Mensuelle. ☐
- Trimestrielle. ☐
- Irrégulière. ☐

4. Trouvez vous que le nombre de visite des délégués médicaux de saidal sont suffisante pour une bonne présentation des produits ?

Oui. ☐

Non. ☐

5. Trouvez-vous que la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL est ?

- Longue. ☐

- Suffisante ☐

- Courte. ☐

6 .Estimez vous que les prestations des délégués médicaux de Saidal soit accompagnée par ? (plusieurs réponses possibles).

- Fiches de posologies. ☐

- Dépliants. ☐

- Brochures. ☐

- Échantillons. ☐

7. Les délégués médicaux de saidal sont ils bien organisés dans leur travail ?

Oui. ☐

Non. ☐

8. Comment avez-vous trouvé la prestation des délégués médicaux de SAIDAL ?

- Très convaincante. ☐

- Convaincante. ☐

- Moyennement convaincante. ☐

- Pas convaincante. ☐

9. Les délégués médicaux de saidal ont-ils une différence de présentation d'un produit à l'autre ?

Oui ☐

Non ☐

10. Vous percevez que les délégués médicaux de saidal sont ?

Très motivés ☐

Motivés ☐

Pas du tout motivés ☐

11. Trouvez-vous des difficultés d'adaptation lors de la réception d'un nouveau délégué médical ?

Oui ☐

Non ☐

12. Sur une échelle de 1 à 4, quelle est la note que vous donnez pour la capacité de persuasion des délégués médicaux de SAIDAL?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

13. Suite aux visites des délégués médicaux, quelle est l'image que vous percevez de SAIDAL ? -

- Très bonne.

☐

- Bonne.

☐

- Moyennement bonne.

☐

- Mauvaise.

☐

14. Si vous estimez que le groupe SAIDAL à besoin d'être amélioré, ça sera sur :

- Communication ☐

- Compétence ☐

-Programme de travail ☐

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : l'organisation de la force de vente

Introduction du chapitre	4
Section 1: généralités sur la force de vente	4
1.1 Définitions de la force de vente	4
1.2 L'importance de la force de vente dans la communication marketing dans un milieu pharmaceutique	5
1.2.1 La définition de la communication marketing	5
1.2.2 La force de vente dans la communication marketing dans un milieu pharmaceutique	6
1.3 Les fonctions et objectifs de la force de vente	6
1.3.1 Les fonctions de la force de vente	6
1.3.1.1 Les fonctions de base	6
1.3.1.2 Les fonctions d'aide à la prise de décision	8
1.3.2 Les objectifs de la force de vente	8
1.3.2.1 La hiérarchisation des objectifs	8
1.3.2.2 Les types d'objectifs	10
1.3.2.3 la mise en place des objectifs	11
Section 2 : la composition de la force de vente	11
2.1 Les typologies de la force de vente	11
2.1.1 Les types de la force de vente	11
2.1.1.1 Selon le type d'action	11
2.1.1.2 Selon le lien juridique	12
2.1.2 Critère de choix de la force de vente	13
2.1.2.1 Le critère financier	13
2.1.2.2 Le critère commercial	13
2.1.2.3 Le critère humain	14
2.2 La composition de la force de vente	14
2.2.1 Les caractéristiques des différents statuts	15
2.2.2 Les composantes de la force de vente	15
2.3 Les structures de la force de vente	18
2.3.1 Caractéristiques des structures de la force de vente	18
2.3.2 Les structures de la force de vente	18
2.4 Taille de la force de vente	20
Conclusion du chapitre	22

Chapitre II : la gestion de la force de vente

Introduction du chapitre 2	24
Section 1 : le recrutement et la formation de la force de vente.	24

1.1 Le recrutement de la force de vente	24
1.1.1 L'importance du recrutement	24
1.1.2 Le processus de recrutement	24
1.1.2.1 la préparation du recrutement	25
1.1.2.2 La recherche de candidats	27
1.1.2.3 La sélection des candidats	28
1.1.2.4 L'intégration de nouveaux commerciaux	30
1.2 La formation des candidats	31
1.2.1 Les besoins en formation	31
1.2.2 Types de formations	31
1.2.3 Les modalités de la formation	32
1.2.3.1 la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation	33
1.2.3.2 L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi même)	33
1.2.3.3 Formation inter ou intra-entreprise	34
1.2.4 Les moyens de la formation	34
1.2.5 Les coûts de la formation	35
Section 2 : la rémunération et l'animation de la force de vente.....	35
2.1 La rémunération	35
2.1.1 Caractéristiques de la rémunération	36
2.1.2 Les éléments d'un système de rémunération	36
2.1.2.1 Le fixe	36
2.1.2.2 La commission	37
2.1.2.3 La prime	38
2.1.3 Le choix d'un système de rémunération	39
2.2 L'animation de la force de vente	39
2.2.1 Objectifs de l'animation.....	39
2.2.2 Les moyens d'animation.....	40
2.2.2.1 Le contact personnel.....	40
2.2.2.2 La formation.....	40
2.2.2.3 Délégation.....	40
2.2.2.4 Les aides à la vente.....	40
Section 3 : la motivation et le contrôle de la force de vente.....	41
3.1 La motivation de la force de vente	41
3.1.1 Définition de la motivation	41
3.1.2 Les outils de motivation et stimulation des vendeurs.....	41
3.1.2.1 Les outils financiers	41
3.1.2.2 Les outils moraux	41
3.1.3 Les effets de la motivation de la force de vente	42
3.1.3.1 Pour l'entreprise	43
3.1.3.2 Pour le vendeur.....	43
3.2 Contrôle de la force de vente.....	43
3.2.1 Définition de contrôle.....	43
3.2.2 Caractéristiques du contrôle	43
3.2.3 Les types de contrôle.....	44
3.2.3.1 Contrôle qualitatifs.....	44

3.2.3.2 Contrôle quantitatif	44
3.2.4 Les instruments de contrôle.....	44
3.2.4.1 L'accompagnement	44
3.2.4.2 L'analyse des documents	45
3.2.4.3 Contrôle par le tableau de bord	45
3.2.5 Style de contrôle.....	45
3.2.5.1 L'auto évaluation.....	45
3.2.5.2 L'évaluation discutée ou Co-évaluation.....	45
3.2.5.3 L'évaluation autoritaire	45
Conclusion du chapitre	45

Chapitre III : le management de la force de vente « cas Saidal »

Introduction du chapitre	48
Section 1 : le marché pharmaceutique algérien et présentation de l'organisme d'accueil..	48
1.1 Le marché pharmaceutique algérien.....	48
1.1.1 Historique du marché pharmaceutique algérien.....	48
1.1.2 Le médicament	50
1.1.2.1 Définition du médicament	50
1.1.2.2 Les types de médicament	50
1.1.2.3 Les caractéristiques du médicament	51
1.1.3 L'offre du produit pharmaceutique sur le marché algérien	52
1.1.3.1 Les importations	52
1.1.3.2 La production	52
1.2 La présentation de l'organisme d'accueil SAIDAL	53
1.2.1 L'historique de SAIDAL	53
1.2.2 Les principales dates et faits ayant marqué l'évolution du groupe SAIDAL	54
1.2.3 Les missions et objectifs de SAIDAL	58
1.2.3.1 Les missions	58
1.2.3.2 Les objectifs	58
1.2.4 L'organisation du groupe SAIDAL.....	59
1.2.5 Présentation de la direction marketing et information médicale.....	63
Section 2 : Méthodologie et analyse des résultats de l'étude	64
2.1 Présentation de la méthodologie de recherche	64
2.1.1 Objet de l'étude	64
2.1.2 Méthodologie de l'étude de cas.....	64
2.2 Analyse des résultats de l'enquête	65
2.2.1 analyse des résultats de l'entretien	65
2.3 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire	74
2.4 Suggestions et recommandations.....	91
Conclusion du chapitre	92
Conclusion générale	95
Bibliographe	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Annexes	



Introduction Générale





Conclusion Générale





Bibliographie





Sommaire





Annexes



Chapitr e 1



L'organisation de la force de vente



Chapitr e *II*



La gestion de la force de vente





Table des matières



Chapitre *III*

Le management de la force de vente cas SAIDAL



Liste des illustrations