

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



# *Mémoire de fin d'études*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales*

*Option : marketing management*

*Thème*

*Management de la force de vente dans une  
entreprise industrielle  
Cas : ENIEM Tizi-Ouzou*

*Réalisé par :*

- AMMARI Tafsouth
- SI HAMDI Dihia

*Encadré par :*

*Dr ABIDI Mohammed*

*Devant le jury composé de :*

|  |            |              |
|--|------------|--------------|
| <b>Présidente : M<sup>elle</sup> GUERMAH Hayet</b> | <b>MAA</b> | <b>UMMTO</b> |
| <b>Examineur : M<sup>r</sup> HAMI Lounes</b>       | <b>MAA</b> | <b>UMMTO</b> |
| <b>Encadreur : D<sup>r</sup> ABIDI Mohammed</b>    | <b>MCB</b> | <b>UMMTO</b> |

*Promotion 2019*

# *Remerciement*

*Nous tenons à remercier DIEU tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage d'effectuer ce projet de fin d'étude, dans les meilleures conditions.*

*Comme nous tenons à adresser tout autres reconnaissances et gratitude à :*

*DR ABIDI Mouhammed mon promoteur, de m'avoir encadré, suivi et orienté tout au long de notre travail.*

*Mes remerciements les plus chaleureux et ma gratitude la plus sincères à Mme Irchéne Lydia pour sa patience et sa volonté de nous avoir donnée le meilleur de son aide pendant notre stage pratique pour enrichir nos connaissances.*

*Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents Les personnes les plus chères à mes yeux*

*Pour leurs soutien tout au long de mon parcours éducatif, que DIEU les protèges*

*À mes sœurs et mes frères.*

*À toute la famille Ammari.*

*À tous mes amis.*

*Tafsouth*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents Les personnes les plus chères à mes yeux*

*Pour leurs soutien tout au long de mon parcours éducatif, que DIEU les protèges*

*A ma sœur Lamis et mon frère Lounes.*

*A toute la famille Si Hamdi.*

*A tous mes amis.*

*Dihia*

## ***Liste d'abréviations***

**%** : Pourcentage

**A3** : Algérie 3

**A4** : Algérie 4

**ANEP** : Agence Nationale d'édition et de Publicité

**BMO** : Bureau de Main d'œuvre

**CA** : Chiffre D'affaires

**CAO** : Conception Assistée par Ordinateur

**CV** : Curriculum Vitae

**DA** : Dinars Algériens

**DG** : Direction Générale

**DME** : Département marketing et exportation

**DVL** : Département Vente Local

**EIMS** : Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires

**ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

**ENTV** : Entreprise Nationale de Télévision

**ESG** : Ecole Supérieur de Gestion

**EX** : Exemple

**FDV** : Force De Vente

**INPED** : L'institut National de la Productivité et du Développement Industriel

**ISO** : Organisation internationale de normalisation

**JSK** : Jeunesse Sportive de Kabylie

**Km** : Kilomètre

**N°** : Numéro

**PDG** : Président Directeur Général

**SAV** : Service Après Vente

**SMS** : Short Message Service

**SONELEC** : Société Nationale de fabrication et montage de matériel électrique et électronique

**SPA** : Société Par Action

**TURN OVER** : Rotation de personnel

**TV** : Télévision

**VDI** : Vendeur à domicile indépendant

**VIP** : Very Important Person (personne très importante)

**VRP** : Voyageur Représentant Placier

# Sommaire

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Introduction générale..... | 02 |
|----------------------------|----|

## Chapitre I : Les généralités sur la force de vente

|   |    |
|---|----|
| Section 1 : Les notions de bases sur la force de vente..... | 06 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Section 2 : La structure de la force de vente..... | 15 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 3 : Les types de la force de vente..... | 19 |
|---|----|

## Chapitre II : Le management de la force de vente

|   |    |
|---|----|
| Section 1 : Le recrutement de la force de vente ..... | 25 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Section 2 : La formation de la force de vente..... | 30 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 3 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente ..... | 37 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente..... | 44 |
|---|----|

## Chapitre III : La force de vente au sein de l'ENIEM

|   |    |
|---|----|
| Section 1 : Présentation de l'ENIEM ..... | 49 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 2 : l'organisation de la force de vente de l'ENIEM..... | 57 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 3 : Gestion de la force de vente de l'ENIEM ..... | 66 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Section 4 : Les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM..... | 70 |
|---|----|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Conclusion générale ..... | 75 |
|---------------------------|----|

**Bibliographie**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Annexes**

**Table des matières**

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyper-concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Celui-ci exige des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché à la qualité des produits et services.

Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est maximisation du profit, avec des parts de marché importantes.

La réalisation de cet objectif ne se limite pas à la fabrication d'un produit de qualité et à la fixation d'un juste prix, mais aussi d'assurer l'écoulement de sa production.

La vente a toujours existé, actuellement elle est devenue une activité capitale, c'est une force primordiale pour toute entreprise qui veut s'imposer sur son marché, pour vendre mieux et plus, afin de réaliser le meilleur profit et répondre au mieux aux attentes des clients. Cette dernière est réalisée par une équipe de personnes appelée la force de vente.

Cette force de vente, constituée d'une ou de plusieurs personnes, dépend de l'importance de l'entreprise et de la nature des produits vendus. Cette force de vente est considérée, non seulement, comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication. Et pour faire, le vendeur doit être un professionnel reconnu et compétent qui sait communiquer : créateur de contacts, créateur d'un réseau de relations, négociateur, afin d'affronter un marché exigeant et d'essayer de répondre au mieux à la demande croissante des consommateurs.

La politique menée dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, et les relations publiques. En tant que moyen de communication, la force de vente permet et opère en transmettant à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits ou services. Elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché, sur la concurrence, et les distributeurs.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise nationale d'électroménager (ENIEM) qui sera présentée dans notre chapitre pratique. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : « **Management de la force de vente dans une entreprise industrielle** ». De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale sur la question suivante :

**« Comment ENIEM doit procéder à sa vente pour optimiser ses ventes ? »**

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à notre problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posé :

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

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

**La recherche documentaire :** Une recherche bibliographique pour la partie théorique, l'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, et les sites internet.

Tenant compte de ces éléments, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la force de vente, en ce qui concerne ses objectifs, sa structuration et ses différents types, ainsi que les méthodes de la détermination de sa taille.

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

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

## *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

---

### **Introduction**

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

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

Nous aborderons l'organisation de la force de vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, de ses différents types et statuts, de sa structuration, de ses multiples fonctions ainsi que la place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise.

# *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

---

## **Section 1 : Les notions de bases sur la force de vente**

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing (politique de produit, mais ils ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte, des moyens d'actions à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens : on trouve la force de vente.

### **1.1. Définition de la force de vente**

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 »<sup>1</sup>

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 entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels.<sup>2</sup>

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

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

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

Les objectifs de la force de vente sont résultante des objectifs généraux et des objectifs de marketing de l'entreprise. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise elle-même. Les objectifs d'une force de vente se partagent en deux catégories.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « Mercator », DALLOZ, 7eme édition, P.463.

<sup>2</sup> CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.

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

## *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

---

### **1.2.1. Les objectifs quantitatifs**

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

- Augmenter le volume des ventes ;
- La prospection : Trouvée de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins ;
- Augmenter les profils et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Augmenter la part de marché de l'entreprise.

### **1.2.2. Les objectifs qualitatifs**

C'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivant :

- **Contribution à augmentation de la notoriété de l'entreprise**, des marques, des produits.
- **L'image de marque de l'entreprise** : améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé ;
- **Les services clients** : optimisé la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
- **Les réseaux commerciaux** : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution ;
- **Le suivi des contrats** : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser ;
- **Assurer et améliorer le service après-vente** : conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit ;
- **La gestion compte clients** : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances ;
- **L'organisation de l'activité** : optimiser la gestion de secteur Pour atteindre ces objectifs, toute entreprise essaie de structurer sa force de vente.

## ***Chapitre I : Les généralités sur la force de vente***

---

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer, d'une part par ordre d'importance, d'autre part selon leur échéance (à court, moyen ou long terme).<sup>4</sup>

### **1.3 La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise**

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

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actes commerciaux. Elle adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet la force de vente :

- Est un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel, celle de réaliser la vente d'un produit ou d'un service ;
- Fait partie de l'un des éléments du marketing mix qui est la communication, dont la force de vente Intervient dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influence certaines variables ;
- Participe activement au développement de l'entreprise et à sa chaine de valeur. Elle commercialise les produits ou services, lui permettant d'augmenter son avantage concurrentiel ;
- Elle contribue à la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication.<sup>5</sup>

### **1.4. Les Missions de la force de vente**

Pour bien réaliser ses missions, la force de vente doit être convenablement mise en place et correctement disposée, sa tâche essentielle est de représenter l'entreprise, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. Les missions du vendeur sont donc variées. Il faudra souligner leur élargissement avec les nouveaux métiers de la vente liés à la mercatique associée et au merchandising.

---

<sup>4</sup> Chirouze Alexander , Chirouze Yves, introduction au marketing , paris: Foucher 2001

<sup>5</sup> LEROUX Eric: « Mangement des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance», Magnard – Vuibert, 2eme édition, Paris, octobre 2014, P. 3-4.

## *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

---

### **1.4.1 La communication**

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

### **1.4.2. L'avant-vente (la prospection)**

Malgré l'existence d'une clientèle au sein de l'entreprise, mais il est nécessaire de gagner de nouveaux clients qui lui assurent sa survie et sa croissance. Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : **PROSPECT**. Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients auprès desquels des propositions de vente leurs seront effectuées. La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leurs profils et leur localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes et peut être provoquer des besoins.

### **1.4.3. La vente**

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

La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes :

- La préparation de l'entretien ;
- La mise de contact ;
- La découverte des besoins ;
- La présentation du produit et l'argumentation ;
- La réponse aux objections ;
- La préparation du prix et la négociation ;
- La conclusion de la vente ;

### **1.4.4. Pendant la vente**

*Prospecter* : actions de prospection de nouveaux clients via le publipostage, et le téléphone ;

*Vendre* : actions de vente (télévente, vente en face-à-face...) ;

*Administrer* : actions d'administration des ventes (courrier, devis ou offres, commandes).

---

<sup>6</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), « Marketing Management », 10ème édition, édition Publi-Union, Paris, 2000, p. 734.

### **1.4.5. L'après-vente (le Suivi)**

C'est l'ensemble des services que le vendeur rend à son client avant, pendant et après l'achat. L'installation d'un service après-vente qu'il soit technique ou commercial est très important pour renforcer la relation nouée avec les clients.

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

Il y'a en effet deux types de suivi<sup>7</sup> :

- Le suivi client : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer ;
- Le suivi de la vente : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement.
- Le service après-vente est également important, il permet la fidélité des produits et la notoriété de l'entité.

### **1.4.6. La remontée de l'information**

Les vendeurs ont une tâche complémentaire qui est celle de transmettre à leurs responsables des informations intéressantes sur l'environnement de l'entreprise.<sup>8</sup> Donc, la force de vente joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing et vecteur de communication.

Elle doit être à la fois :

- Le support de communication de l'entreprise ;
- Le prospecteur assurant les revenus futurs de l'entreprise ;
- Le sondeur des décisions d'achat, de marché et des besoins ;
- Le conseiller-expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux les solutions les mieux adaptées.

La remontée d'information correspond à la veille concurrentielle par laquelle les équipes de vente signalent à l'entreprise la présence chez les clients des produits concurrents.

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

Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé<sup>9</sup>. Il se base sur le mix des quatre P comme,

---

<sup>7</sup> DEMEURE (C), « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996, p. 256.

<sup>8</sup> LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit. P.463.

<sup>9</sup> KOTLER (P), DUBOIS (B), Marketing management, 11eme Edition, public-union, Paris, 2000.p.49.

## ***Chapitre I : Les généralités sur la force de vente***

---

la politique produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

L'intervention de la force de vente dans la mise en œuvre du marketing-mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing.

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

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

### **1.5.1. Le produit**

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin<sup>10</sup>.

Le fait que le vendeur soit en contact permanent avec les consommateurs, il est en mesure

détecter leurs besoins, leurs désirs et leurs attentes pour l'achat d'un produit ou service. Ainsi, par la remontée d'informations, il joue un rôle très important dans le processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition du client.

### **1.5.2. Le prix**

Le prix est la quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de biens ou de Service<sup>11</sup>.

Il est la seule variable du marketing-mix à apporter un revenu à l'entreprise. Il n'engendre pas de coûts à l'entreprise. Sa fixation relève des prérogatives de la direction générale en concertation avec la direction commerciale. Notons que cette dernière exerce

---

<sup>10</sup> KOTLER.P, KELLER.K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12ème Edition, Paris, 2006, P 430.

<sup>11</sup> DEMEURE. C, op.cit, P 155.

## ***Chapitre I : Les généralités sur la force de vente***

---

une influence déterminante dans le cadre de ce processus dans la mesure où elle influence la fixation des objectifs de l'entreprise en termes de profits, d'image, de notoriété, tout en surveillant les prix pratiqués par la concurrence.

### **1.5.3. La communication**

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

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

### **1.5.4. La distribution**

Après le produit, son prix et sa communication, il faut maintenant choisir sa distribution.

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur »<sup>12</sup>.

La force de vente est un élément essentiel de la chaîne de distribution en assurant le rôle de liaison physique entre l'entreprise et l'acheteur.

Pour créer de la valeur, il faut disposer de circuit de distribution performant afin que les produits et services soient à la portée des clients visés.

Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise est celle de son réseau.

« Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. En fonction du nombre d'intermédiaire on peut être direct (ou ultra courts), courts ou longs».<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> DEMEURE. C, op.cit, P 169.

<sup>13</sup> HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2000, P 239.

### 1.6 La taille de la force de vente

La force de vente constitue la première de front sur le marché de toute entreprise.

L'optimisation et l'efficacité de la fonction de vente nécessite et dépend de la détermination du nombre des vendeurs. Et cela par la détermination de la taille optimale de la force de vente d'une entreprise, à savoir celle qui lui permettra d'obtenir une bonne couverture de la zone d'activité de l'entreprise et de rentabiliser son activité commerciale.

La détermination de la taille de la force de vente n'est pas si facile tenant compte des critères à prendre en considération ; comme la clientèle à atteindre, la couverture du marché visé par l'entreprise et les tâches à accomplir par les vendeurs.

Les méthodes de détermination sont différentes selon qu'il s'agit de calculer la taille de la force de vente externe ou celle de la force de vente interne. On peut les regrouper autour de ces deux idées, la méthode basée sur la charge de travail du vendeur et l'analyse marginale.

#### 1.6.1. La méthode fondée sur la charge de travail

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

- **Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause : potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation et formation), ainsi que leurs motivations (commissions faibles). Cette situation entraine un risque de rotation importante.
- **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

Ainsi, la taille de la force de la vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visite à effectuer pour rencontrer les clients et prospects et le nombre de visite que peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées.<sup>14</sup> En effet, par une année, la taille de la force de vente peut se calculer comme suit :

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

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

<sup>14</sup> Kotler (p), et al, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Publia-Union édition, Paris, 2000, P663, 664.

## *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

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

**Tableau N°01 : la taille de la force de vente d'un secteur**

| Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients/prospects   | Nombre potentiel de visites par vendeur et par an   |
|---|---|
| <p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <p><b>-Analyse qualitative de la clientèle :</b><br/>Segmenter la clientèle par activité, par secteur, par type d'entreprise permet de différencier les missions.</p> <p><b>Exemples :</b><br/>Dans une grande entreprise plusieurs visites sont à réaliser pour connaître les besoins et identifier le processus de décision.</p> <p>Dans la grande distribution les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons.</p> <p><b>-Analyse quantitative :</b><br/>On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'objectifs commerciaux (nouveau marché à conquérir),</li> <li>- D'observations sur le terrain,</li> <li>- De prévision des ventes.</li> </ul> | <p>Le potentiel dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>-Avant la vente :</b> mode de prospection</li> <li><b>-Pendant la vente :</b> négociation, démonstration</li> <li><b>-Après la vente :</b> administration et suivi des ventes</li> </ul> <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <p><b>-Calcule à partir du nombre de visites par jours :</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <math display="block">\text{Nombre de visites par jour} \times \text{Nombre de jours de visites par an}</math> </div> <p><b>-Calcule à partir de la durée moyenne des visites :</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <math display="block">\text{Nombre de jours} \times \text{Nombre d'heures de visites par an} \times \text{les visites par jours}</math> </div> |

**Source :** HAMON. (C), LEZIN. (P), TOULLEC. (A), « Gestion et management de la force de vente », 2ème édition, DUNDO, Paris, 2000, P72.

# ***Chapitre I : Les généralités sur la force de vente***

---

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

### **2.1. Les différentes fonctions d'équipe de la force de vente**

La force de vente peut se composer des éléments suivants :

#### **2.1.1 Le vendeur**

Il est chargé d'une mission très diversifiées, le contrôle ne se limite pas à l'entretien de vente : il assure la commercialisation des produits de l'entreprise, sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable<sup>15</sup>, il organise les actions de promotion et représente l'image de l'entreprise puisqu'il est en contact direct avec les clients, il détecte leurs besoin, Il est à l'écoute du marché et de l'environnement commercial.

#### **2.1.2 Le chef des ventes**

Il participe à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise, il aide ses vendeurs à obtenir les meilleurs résultats, il anime et motive son équipe de vente. Il développe les outils d'aide à la vente et suit l'évolution du chiffre d'affaires, et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente<sup>16</sup>.

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

#### **2.1.3 Le directeur des ventes**

Il a le rôle de mise en place des canaux de distribution et des méthodes de vente qui vont assurer la rentabilité et maximiser le profit des ventes de l'entreprise<sup>17</sup>.

Le directeur des ventes, responsable d'une équipe de conseiller commercial, Il participe aux ventes, il doit également contrôler et analyser le développement des ventes sur son secteur, il recrute, anime et forme les membres de son équipe. Il est responsable des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les différentes unités (agences, réseaux commerciaux..)<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> HAMON©, LEZEN (P) et (A) : TOULLEC op.cit. p.65.

<sup>16</sup> DO MARCOLINO (Pierre-Michel). \_ Les meilleures pratiques du commercial.- Paris : Edition d'Organisation, 2009.-pp.299-300.

<sup>17</sup> DE PREVILLE (Yves) .- Guide pratique de la gestion des forces de vente .- Paris : Edition Maxima, 2003.- p.20.

<sup>18</sup> <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes>

### **2.3.4. Le directeur commercial**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale, analyse les résultats commerciaux de l'entreprise. Propose des actions à mener sur le terrain.<sup>19</sup>

Le directeur commercial : se trouve au sommet de la direction commerciale il est en contact direct avec la direction générale, il est chargé d'élaborer la politique commerciale de l'entreprise, définir des actions à faire sur le terrain et les budgets.

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

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

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte<sup>20</sup>.

#### **2.2.1 La structure géographique**

C'est la structure la plus naturelle, elle est basée sur le principe : un vendeur égal un secteur. L'entreprise découpe un territoire de vente en un ensemble de petites zones ou de secteurs géographiques, chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur, Ce dernier est représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise vis-à-vis de tous les clients actuels ou potentiels.

L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralise les résultats de vente et qui consulte et surveille les responsables régionaux. Mais aussi, lorsque la gamme de produits est relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contrat permanent et une grande disponibilité, cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

#### **▪ Les avantages**

- Chaque vendeur est responsable sur son secteur<sup>21</sup> ;
- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur ;
- Effectuer une comparaison directe avec les standards ;
- Il habite fréquemment dans la zone qui lui est affecté ;

---

<sup>19</sup> HAMON(C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : op. cit. p. 65.

<sup>20</sup> ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212.

<sup>21</sup> DEMEUR (C) : Aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6ème édition, 2008, Paris, p.267.

- Frais de déplacement réduits ;
  - Définir clairement les responsabilités ;
  - Commerciaux sont plus proches au près de leur clients.
- **Les inconvénients**
- La gamme de produits n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique ;
  - Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents<sup>22</sup> ;
  - Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
  - Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients.
  - Lorsque les offres sont nombreuses et/ou ont des spécificités techniques très différentes, où lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe<sup>23</sup>.

### **2.2.2. La structure par produit**

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Le représentant doit avoir une bonne connaissance des produits, un développement de la gestion par chef de produits est établi. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes.

- **Les avantages**
- Une excellente connaissance de produit par le vendeur ;
  - Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.
- **Les inconvénients**
- Coûteuse en termes de frais de transport ;
  - Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise<sup>24</sup>.

### **2.2.3. La structure par marché/client**

L'entreprise choisit ce type de structure lorsqu'elle des produits très voisins (homogènes) mais pour des marchés très différents (marché des particuliers et marché

---

<sup>22</sup> DEMEUR (C), op cit, P.267.

<sup>23</sup> COUDAY (A) et BONNIN (G) : Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, 2010, Paris, p.254.

<sup>24</sup> VIOT (Catherine) .- L'essentiel sur le marketing .-Paris : Edition Berti.- 2005.- p.232.232

industriel) ou lorsque différentes catégories de clientèle sont très diverses dans leur profils et leur comportement d'achat, l'expression de leur besoins.

### ▪ **Les avantages**

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

### ▪ **Les inconvénients**

- La spécialisation implique des responsabilités lourdes ;
- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui entraîne des frais de déplacement élevés ;
- Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires<sup>25</sup>.
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise.

#### **2.2.4. L'organisation par l'importance de certaine clientèle**

Cette structure est adaptée à des entreprises qui ont des clients plus importants qui sont traités de manière spécifique, selon que l'on vend des produits et services destinée aux professionnels ou aux particuliers. Et cette structure a un avantage de confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau mais leur limite confié à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaire<sup>26</sup>.

#### **2.2.5. La structure mixte**

Elle combine entre une ou plusieurs structures, lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure à sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client<sup>27</sup>.

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

---

<sup>25</sup> VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N).- La distribution.- 2eme édition. Paris : Edition de Beock.- 2005.- 366P.

<sup>26</sup> ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « management de la force de vente », édition Pearson, paris, 2011, .P. 228-229.

<sup>27</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B).-op cit -.631P.

### **Section3 : les types de la force de vente**

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

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

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

En fonction des missions attribuée aux commerciaux on distingue<sup>28</sup> :

###### **3.1.1.1. La 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.

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

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

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

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

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

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

###### **▪ Le salarié de droit commun**

- L'entreprise dis au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- L'entreprise peut lui demander des taches autres que la seule vente prospection, visites d'entretien, d'accompagnement, etc.
- La clientèle appartient à l'entreprise, pas au vendeur.
- Le revenu du vendeur est assuré par une partie fixe minimale, à laquelle peuvent s'ajouter une partie variable (intéressement) et des primes.
- L'entreprise peut appliquer entièrement sa politique marketing et elle évite le statut contraignant pour elle du vendeur (VRP) statutaire...mais

---

<sup>28</sup> P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, édition DUNOD, Paris, 1999.P5.

elle le paye littéralement en raison du salaire et des charges sociales afférentes dus que les affaires

- marchent ou non.
- Les deux parties sont liées par un contrat de travail.

### ▪ **Le voyageur représentant placier statutaire exclusif (VRP)**

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

### **3.1.2.2. La force de vente déléguée**

Constituée de vendeurs qui travaillent également pour d'autres entreprises et donc exercent la représentation de l'entreprise de manière partielle et complémentaire autonome, il s'agit de VRP multicartes et des statuts de mandataires, vendeurs à domicile indépendants<sup>29</sup> :

### ▪ **Le VRP statutaire multicartes**

- Ce vendeur a un statut identique à celui du VRP exclusif, mais travaille pour plusieurs entreprises, non concurrentes mais parfois complémentaires.
- L'entreprise n'a pas beaucoup de prise sur lui, sur sa manière de travailler, et sur à peu près rien. En contrepartie, le multicartes ne lui coute que s'il lui rapporte : elle paye en effet sa couverture sociale, mais ne paye pas ni un salaire fixe minimum, ni les frais professionnels.
- Ce statut est intéressant lorsque l'entreprise n'a pas les moyens financiers de se doter d'une force de vente propre (activité débutante, succès aléatoire... etc.), ou qu'elle veut tester un nouveau marché sans y investir avant d'en savoir plus, ou encore lorsque cette clientèle potentielle est très dispersée<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> LEZIN, (P). TOULLEC(A), op cit, P 7

<sup>30</sup> CHARON(G), et HERMEL(L), la vente, la nouvelle donne des forces de vente, édition ECONOMECA, 2002, P85.

## *Chapitre I : Les généralités sur la force de vente*

---

### ▪ Les statuts de mandataires

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

#### ▪ L'agent commercial

- Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.
- L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.
- L'agent commerciale, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ses mandats.
- L'agent commercial, indépendant sans lien de subordination avec son mandant, doit respecter les instructions qu'il a reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.
- L'agent commercial, surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.
- L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de l'agent commercial, ou alors à posteriori seulement.
- Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financer une force de vente propre, que ses clients potentiels sont dispersés, qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle initie une activité ou qu'elle s'essaye à l'exportation, situation où le savoir-faire et l'introduction de l'agent commercial lui seront particulièrement précieux<sup>31</sup>.

#### ▪ Le commissionnaire

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

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

#### ▪ Le courtier

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

#### ▪ Le vendeur à domicile indépendant

Un vendeur à domicile indépendant (vdi) n'a pas de contrat de travail au titre de cette activité, mais un contrat qui définit sa qualité de travailleur indépendant et les relations contractuelles qui le lient à l'entreprise dont il va vendre les produits. Il organise

---

<sup>31</sup> Zeyl (A), et al, management de la force de vente, édition Pearson éducation France, Paris, 2011, P133.

## ***Chapitre I : Les généralités sur la force de vente***

---

son activité comme il l'entend (niveau, objectifs, financiers,... etc.), avec une éventuelle aide, commerciale et de gestion de la part de l'entreprise, sauf à respecter la législation et les règles professionnelles, ainsi que les règles commerciales de l'entreprise et l'image de son réseau. Les sources de ses définies dans son contrat, peuvent être des marges, des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaires ou à d'autres critères prévus dans le contrat.

### **Conclusion**

L'équipe commerciale constitue le lien principal et essentiel entre l'entreprise et son portefeuille de clients. Pour mener à bien ses missions de prospection, la force de vente a besoin de s'appuyer sur une structure performante, sur un management efficient. Ensuite, l'entreprise doit mettre en place un système performant pour gérer ses ressources.

Enfin, il faut noter que le management de la force de vente constitue de véritables enjeux notamment en termes de rentabilité, compétitivité.

## *Chapitre II : Le management de la force de vente*

---

### **Introduction**

Selon DEMEURE. C : « Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des Vendeurs pour atteindre les objectifs fixés, cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la

Rémunération, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente, ainsi que son contrôle ».

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

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

### **Section 1 : Le recrutement de la force de vente**

Il est important pour une entreprise d'avoir une force de vente efficace, pour cela l'entreprise doit chercher des vendeurs performants et compétents et réussir à attirer et acquérir les meilleurs commerciaux et trouver comment les retenir, puisque pour le recrutement d'un commercial représente des sommes importantes des fois jusqu'à un an de salaire, ce qui nécessite de mettre en œuvre une véritable démarche de recrutement.

Le recrutement est défini comme un « ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »<sup>32</sup>

#### **1. Le déroulement des opérations de recrutement**

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes allant de l'évaluation des besoins à l'intégration des nouveaux vendeurs.

##### **1.1. Préparation du recrutement**

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

###### **1.1.1. L'évaluation des besoins**

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprise »<sup>33</sup>

L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :<sup>34</sup>

###### **1.1.1.1. La rotation du personnel (turn-over)**

Les raisons de la rotation du personnel sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (changements de société, création de leur entreprise, retraite ...). Le phénomène est plus important chez les commerciaux que pour d'autres fonctions, compte tenu de leur dynamisme et de leur esprit d'initiative ;
- Les départs provoqués (licenciements) ;
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

Parmi ces raisons, le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes constitue le phénomène le plus pénalisant.

---

<sup>32</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001, page 227.

<sup>33</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 242.

<sup>34</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 150

### **1.1.1.2 Le besoin de compétences nouvelles**

La nécessité d'offrir aux clients des produits de plus en plus sophistiqués et l'exigence accrue des interlocuteurs provoquent une élévation des compétences nécessaires aux vendeurs :

- Le contexte commercial est de plus en plus concurrentiel, les clients sont très sollicités et doivent être fidélisés ;
- Le marché se conçoit désormais au niveau international, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères ;
- L'informatique tient une place de plus en plus importante dans l'activité commerciale ;
- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leur besoins, y compris pour des services complémentaires à la vente (financement, service après-vente, aide à la vente...);
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (télévendeurs, marchandiseurs, technico-commerciaux).

### **1.1.1.3. Le développement ou la création d'entreprise**

Une entreprise en phase de création ou en développement est amenée à recruter des commerciaux qualifiés que ce soit pour la constitution de son équipe commerciale ou pour faire augmenter son chiffre d'affaire, son volume de vente, conquérir de nouvelles parts de marché ou lancer des produits nouveaux.

### **1.1.2 La définition du poste**

« C'est l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité ».

Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

- **Fonction (rôle ou mission)** : Il s'agit d'une brève description du poste.
- **Les principales responsabilités** : C'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- **Liaisons (positionnement dans la structure)** : Il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition dalloz, paris 1993, page 88

### 1.1.3 Le profil du vendeur

Le profil est la traduction en termes de compétences (savoir-faire) et de comportements (savoir - être), des caractéristiques du poste à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.<sup>36</sup>

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur :<sup>37</sup>

- **L'adaptabilité** : Capacité de se mettre en phase avec le poste
- **L'empathie** : Capacité de sentir les réactions du client et de s'y adapter.
- **Qualités intellectuelles** : Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse et /ou de synthèse, esprit logique, mémoire
- **Qualités morales** : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.
- **Qualités d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.
- **La communication** : Ecoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- **Caractère favorisant l'action** : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.
- **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

### 1.2. La recherche des candidats

Pour recruter il faut de l'expérience et le professionnalisme, l'entreprise peut s'occuper elle-même du recrutement (par la direction commerciale ou direction des ressources humaines) ou faire appel à des cabinets spécialistes (par délégation ou les chasseurs de tête).

Une grande diversité de moyens de recrutement s'offre aux entreprises que se soit classiques ou novatrices :<sup>38</sup>

- **Les petites annonces-presse** : bon moyen de communication du message et ciblage
- **Les petites annonces 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.

---

<sup>36</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2004, page 152

<sup>37</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) », 2ème édition, paris 1999, page 183,184

<sup>38</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 156

## ***Chapitre II : Le management de la force de vente***

---

Ces petites annonces (dans la presse ou sur internet) consistent à attirer les candidatures en nombre suffisant pour offrir un choix, et filtrer les réponses ne correspondant pas aux profils recherchés par l'entreprise.

- **La cooptation** : Consiste à solliciter des commerciaux ou salariés pour parrainer des candidats. En contrepartie, les parrains se voient attribuer une prime ou des cadeaux.
- **Les salons de recrutement** : Les salons de recrutement permettent d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats en un minimum de temps d'une part, et d'autres parts, il véhicule une bonne image de l'entreprise.
- **Les relations avec les écoles** : Bonne connaissance des candidats et de l'entreprise : projet, parrainages.
- **Les candidatures spontanées** : motivation des candidats qui témoignent de la bonne image de l'entreprise.
- **L'affichage** : campagnes d'affichage urbain, utilisées par des grandes entreprises, bien adaptées pour des opérations d'envergure.
- **Le téléphone – SMS** : numéro de téléphone dédié ou envoi de texto, très adapté pour des cibles de jeunes.
- **L'audiovisuel** : cible large, couverture géographique grâce aux chaînes de radio et de télévision.

### **1.3. La sélection des candidats**

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir. Après le tri les candidats sont convoqués à divers entretiens et tests.

#### **1.3.1 Le tri des candidats**

Le recruteur analyse les lettres de candidat et les CV (curriculum vitae) :

- **La lettre de candidature (ou de motivation)** : présente le candidat, les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.
- **Curriculum Vitae** : est dactylographié et fait ressortir les éléments que le candidat estime importants pour le poste (formation, expérience professionnelle...etc.).

#### **1.3.2 Les entretiens**

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

L'objectif est de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions éventuelles.

- **Les entretiens collectifs** : représente un gain de temps important.

- **Les entretiens individuels** : a pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

### **1.3.3 Les autres outils de la sélection**

- **Les tests** : Un test est une : « épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un sujet, ou d'exploiter sa personnalité ». <sup>39</sup>

Ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes d'un sujet (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité...)

- **Les questionnaires** : l'utilisation de questionnaire peut se faire hors de, ou pendant l'entretien. Il nous permet de fournir des informations supplémentaires à la vente du candidat (aptitude).
- **La graphologie** : c'est une technique qui consiste à analyser l'écriture d'un candidat qui permet d'extraire des informations d'ordre général sur la personnalité elle est souvent utilisée pour valider une évaluation en phase finale du recrutement.
- **Les jeux de rôle** : Les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes. <sup>40</sup>

### **1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs**

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, et ils passeront par une période d'essai. <sup>41</sup>

#### **1.4.1 L'accueil**

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu.

L'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : Le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

#### **1.4.2 La période d'essai**

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

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

---

<sup>39</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, op cit , page 192

<sup>40</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 160

<sup>41</sup> Idem, page 161

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

Les techniques évoluent, les acheteurs sont de plus en plus avertis. Pour répondre à ces exigences et améliorer les compétences de leurs collaborateurs, les entreprises ont recours à des méthodes très opérationnelles, utilisant le plus souvent les nouvelles technologies de l'information et de communication. De plus en plus personnalisée, la formation n'est pas seulement un investissement, mais aussi un moyen de motiver et d'améliorer les compétences des personnes.

La formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures ». <sup>42</sup>

#### **2.1. Les besoins en formation**

Cette phase est essentielle dans l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux commerciaux que dans la mesure où celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié. Pour cela, le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des vendeurs, à prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs, selon les orientations stratégiques de l'entreprise.

##### **2.1.1 Les résultats des vendeurs**

Le responsable utilise le tableau de bord pour calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :

- **Analyse des ventes** : on mène une analyse par type de client, par type de produits, par vendeurs.
- **Par type de client** : connaissance des produits, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, suivi de clientèle, condition de règlement, de remise, conditions de livraison, etc.
- **Par type de produits** : la performance, la rentabilité par une rotation du stock de ses clients.
- **Par vendeurs** : les difficultés rencontrées, les produits proposés sont-ils adaptés à la clientèle, etc.

---

<sup>42</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op cit, page 336

- **Analyse des rapports de visite :** par l'analyse des affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retard
- **Analyse des ratios d'activités :** Les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial.
- **Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités :** voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur.<sup>43</sup>

### **2.1.2 Les attentes des vendeurs**

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

### **2.1.3 La stratégie de l'entreprise**

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et introduire des besoins nouveaux de formation.

## **2.2. Le contenu de la formation**

Le contenu varie en fonction de la formation envisagée, il existe plusieurs types de formations :

### **2.2.1 Les formations commerciales de base**

Elles sont destinées aux nouveaux vendeurs d'une entreprise. Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous avons :

- **L'entreprise :** pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture, sa clientèle, son organisation commerciale.
- **Le produit :** une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Lors de l'apparition de produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme, le mode d'utilisation.
- **Les techniques de vente :** sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (la préparation de prise de rendez-

---

<sup>43</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2002, Page 284

vous communication, organisation et gestion du temps...etc.), et pendant l'entretien de vente (formation à la négociation, à l'analyse des attitudes du client...etc.).<sup>44</sup>

### **2.2.2 Les autres formations**

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées** : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités. Exemple : Gérer mieux son temps, améliorer l'organisation de la prospection....
- **L'amélioration du niveau général du vendeur** : qui consiste à améliorer sa culture générale (langues, économie, marketing....) ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise. Par exemple : conduire une négociation en anglais vendre en allemand....
- **Les formations diplômèrent** : si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômée.

### **2.3. Les modalités de la formation**

Selon la taille de l'entreprise, les nombres des commerciaux à former, le contenu des programmes de formations, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par l'entreprise ou l'ont fait appel à des organismes spécialisés.

---

<sup>44</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 222

## *Chapitre II : Le management de la force de vente*

### 2.3.1 Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

**Tableau N°02 : les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé**

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

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris ,2004.

Page 224

✚ L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes.

## **Chapitre II : Le management de la force de vente**

### **2.3.2 Formation inter ou intra –entreprise**

**Tableau N°03 : les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise**

|                         | <b>Inter-entreprises</b>   | <b>Intra-entreprises</b>   |
|-------------------------|--|--|
| <b>Caractéristiques</b> | Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation   | La formation s’adresse uniquement aux vendeurs de l’entreprise.  |
| <b>Avantages</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un coût très élevé.</li> <li>-Coût plus faibles.</li> <li>-Echange enrichissant avec les vendeurs d’entreprises.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l’entreprise.</li> <li>-Possibilité de réaliser un suivi personnel.</li> <li>-Création d’une dynamique dans le groupe des commerciaux.</li> </ul> |
| <b>Limites</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de divulgation de la stratégie commerciale à des entreprises concurrentes.</li> <li>- Pas de contrôle de la formation par l’entreprise.</li> <li>- Risque de non adaptation aux problèmes de l’entreprise.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts élevés lorsque l’entreprise n’emploie pas beaucoup de commerciaux.</li> <li>- Manque d’échange avec les commerciaux d’autres entreprises.</li> </ul>  |

**Source :** C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l’équipe commerciale. Paris ,2004. Page 226

Les deux formules évoquées ne s’opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : celle de inter-entreprises il s’agit souvent d’atteindre un objectif individuel, dans le deuxième cas plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l’ensemble de l’équipe commerciale.

## Chapitre II : Le management de la force de vente

### 2.3.3 L'e-formation

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

**Tableau N°04 : les avantages et les inconvénients de l'e-formation**

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| -Rapidité de mise en place<br>-Acquisition de nouvelles compétences<br>-Pas de perte de temps en déplacement<br>-Moins couteux | -Pas de face à face avec le pédagogue<br>-Investissement en matériel informatique<br>- Connexion internet |

Source : C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, Management de l'équipe commerciale. Paris ,2004. Page 224

### 2.4. Le coût de la formation

Le cout varie selon les éléments retenus dans le calcul. Or, la rentabilité de la formation est estimée en comparant les résultats aux couts, d'où l'importance des choix effectués.

#### 2.4.1 Couts directs

C'est le coût de la formation elle-même, c'est-à-dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise, ainsi que les fais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser (micro-ordinateurs, vidéos...) et la documentation.

#### 2.4.2 Les couts indirects

Ils sont constitués par :

- Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaire (et sur tout la marge) qui ne sera pas réaliser pendant la formation.<sup>45</sup>

### 2.5. L'évaluation de formation

Ce n'est pas aisé d'évaluer une formation car la formation dispose de deux (02) aspects quantitatifs et mesurables ou qualitatif et subjectif, en plus quelques progrès peuvent être immédiats et d'autres peuvent demander un certain délai mais s'installer plus solidement.

Une évaluation passe par deux (02) étapes :

<sup>45</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 228

### **2.5.1 Méthodologie**

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

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

### **2.5.2 La mesure des résultats**

Les critères changent selon la nature des résultats à mesurer.

- **Résultats quantitatifs** : on examine l'évolution de différents indicateurs du tableau de bord :
  - L'évolution du chiffre d'affaires (CA) total,
  - La marge dégagée,
  - Le taux de remise moyen accordé,
  - Le nombre moyen de visites par commande,
- **Résultat qualitatifs** : sont des critères subjectifs : image de l'entreprise, qualité des contacts avec clientèles, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe, suivi des clients et des relances.

### **Section 3 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente**

Même si le recrutement est efficace, la formation attrayante, il est primordial d'avoir un système de rémunération adapté car il est à la base de la motivation des vendeurs, et le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation de créer l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats.

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

La rémunération des vendeurs est un élément essentiel du management de la force de ventes. Elle permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis.

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

La rémunération peut être définie comme « elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariées et gain résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement ». <sup>46</sup>

##### **3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération**

Le responsable commercial dispose de trois éléments pour élaborer son système de rémunération des commerciaux : le fixe, la prime et la commission.

###### **3.1.1.1 Le fixe**

Ce mode de rémunération revient à verser un salaire tous les mois au vendeur et cela quels que soient ses résultats. Le montant des appointements fixes est fixé en fonction de l'ancienneté, des titres, des diplômes, de l'importance des tâches à effectuer.

---

<sup>46</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001, page 157

## Chapitre II : Le management de la force de vente

Tableau N°05 : Les avantages et les inconvénients du fixe

| Avantages  | Inconvénients  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-C'est un système sécurise.</li><li>- Facilité dans la gestion et la budgétisation des salaires.</li><li>-il facilite le recrutement surtout dans le cas de vente d'un produit nouveau</li><li>-il est facile à expliquer à l'équipe de vente</li><li>-la liberté dans la définition et la modification des taches des vendeurs.</li><li>-ce système rend possible la réalisation d'autres taches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes...)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-ce système est peu stimulant.</li><li>- Il favorise les vendeurs moins productifs</li><li>-il risque de favoriser le départ des bons vendeurs qu'il pénalise.</li><li>-en cas d'augmentation de la demande, il n'incite pas à réaliser des efforts exceptionnels.</li><li>-il nécessite un contrôle rigoureux de l'activité des vendeurs par l'encadrement.</li><li>-les charges de personnel sont incompressibles en cas de récession du CA.</li></ul> |

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007.p733

### 3.1.1.2 La commission

Dans ce système, Le vendeur est rémunéré selon ses résultats. L'entreprise est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez ».

La commission est calculée à partir d'une base (CA, marge réalisée, quantités vendus), à laquelle on applique un pourcentage appelé « taux de commission ».

Tableau N°06 : Les avantages et les inconvénients de commission

| Avantages  | Inconvénients  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-c'est très stimulant pour les vendeurs</li><li>-il est facile à comprendre et à calculer</li><li>-les couts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires</li><li>-il est possible de fixer des taux de commission plus élevés</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- c'est un système complexe à mettre en place</li><li>-la loyauté des vendeurs est faible</li><li>- les vendeurs négligents certains activités (administration, suivi, etc.)</li><li>-le changement de secteurs de vente est difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle.</li></ul> |

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007. P 734

## Chapitre II : Le management de la force de vente

### 3.1.1.3 La prime

La prime est payée sous forme d'argent partiellement ou en totalité suite à l'atteinte d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter ses efforts et ses commerciaux vers les objectifs précis qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Elle motive plus que le salaire fixe.

**Tableau N°07 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du la prime**

| objectifs quantitatifs  | objectifs qualitatifs  |
|---|--|
| -chiffre d'affaire total ou partiel ou par catégories de produits<br>-nombre de produits à vendre<br>-nombre de visites clients ou de prospects<br>-part de marché<br>-taux de fidélisation | -organisation des visites<br>-gestion du temps<br>-application des techniques de vente<br>-remplissage des documents administratifs<br>-collecte d'information<br>-comportement avec ses collègues |

Source : Érick Leroux, Management des forces de vente, 2ème édition. p 115

La prime est très souvent associée à une rémunération fixe .elle comporte des avantages et des inconvénients qui sont résumés dans ce tableau :

**Tableau N°08 : les avantages et les inconvénients du la prime**

| avantages   | inconvénients  |
|---|--|
| -les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation des taches variées.<br>-elles lient la rémunération du vendeur à la réalisation des objectifs rattachés à chaque tache.<br>-le cout de force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale. | -ce système est difficile à organiser.<br>-certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs.<br>-il est difficile et couteux à gérer quand les quotas sont nombreux et variés.<br>-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 taches. |

Source : Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007. P 735

### 3.1.2 L'élaboration d'un système de rémunération performant

Les entreprises combinent le plus souvent les différents éléments étudiés ci-dessus afin de bénéficier des effets positifs en minimisant les inconvénients. L'efficacité du système dépend du dosage choisi par l'entreprise entre ces composants et de son adéquation avec le contexte commercial et type d'activité des vendeurs :

- Une partie fixe, qui sécurise le vendeur en cas de chute des ventes, ou de l'exercice des tâches et missions non concernées par la commissions (la prospection, l'animation de salon...).
- une commission qui incite le vendeur à développer le chiffre d'affaires, à augmenter sa part des ventes sur le marché et les marges tirées.
- une prime pour la réalisation des résultats qui dépassent les objectifs fixés préalablement, dans un timing bien délimité.

Un système de rémunération doit donc être à la fois :

- **Attractif** pour les vendeurs ;
- **Simple** à calculer, à comprendre et à mettre en place
- **Stimulant**, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats ;
- **Réalisable** en termes de coût pour l'entreprise ;
- **Equitable** compte tenu de la qualification des salariés et du marché du travail.
- **Reconnaisant** des efforts déployés par les vendeurs.
- **Sécurisant** lui donner une assurance de revenu.

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

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

#### 3.2.1 Objectifs de l'animation

« ...le rôle 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, souhaite essentiellement :

- **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.
- **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.<sup>47</sup>

#### 3.2.2 Les types d'animation

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances on suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités.

---

<sup>47</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 297

### **3.2.2.1 La communication**

La communication permet de mieux transmettre les messages entre les membres de l'entreprise. Sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable (sans conflit) et la création d'outils adaptés (réunion, conférence, journal de la force de vente, la lettre de fidélisation, etc.).

### **3.2.2.2 La formation**

L'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise.

De plus, les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales et stimulantes. Il peut s'agir de conduite sur circuit, de séminaire à la montagne ou au soleil.<sup>48</sup>

### **3.2.2.3 La délégation**

Si le manager choisi de déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, c'est pour exprimer une certaine confiance envers eux. Mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

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

La stimulation consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle.

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

### **3.3.1. Les techniques de la stimulation**

#### **▪ Les concours**

C'est une compétition entre les équipes de vente ou individuellement en fonction des objectifs de chiffre d'affaire ou le nombre de produits vendus, avec des primes intermédiaire.

#### **▪ Le jeu**

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

---

<sup>48</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 248

## ***Chapitre II : Le management de la force de vente***

---

- **Challenge**

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

- **Les récompenses**

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

- **L'argent**

L'argent est un moteur, à condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec. Des écarts de rémunération sur les éléments variables, voire sur la partie fixe sont envisageables pour stimuler les équipes de vente.

- **Les cadeaux**

C'est un outil de stimulation, souple et facile à utiliser. Ils peuvent permettre d'impliquer toute la famille du vendeur. Avec le développement de la forme points cadeaux cumulable, les chèques, bon d'achat, et catalogue cadeaux permettent le libre choix dans un magasin donné.

- **Les voyages**

Le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Sont le plus souvent organisée en groupe. C'est l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs.

- **Les récompenses honorifiques**

Forme de stimulation qui repose sur le besoin de considération de chacun. C'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Ce sont des récompenses sous forme de médailles, trophées, titre, diplômes qui sont remis aux salariés ou aux équipes les plus méritantes.

## Chapitre II : Le management de la force de vente

Tableau N°09 : les avantages et inconvénients des récompenses

| Récompenses | Avantages – Inconvénients   |
|-------------|---|
| Argent      | <b>A</b> : préféré par les vendeurs, simple, représentatif d'une valeur.<br><b>I</b> : assimilable à une rémunération.  |
| Cadeau      | <b>A</b> : simple et souple si le cadeau est à choisir dans un catalogue (spécialisé), permet d'impliquer les conjoints, souvenir matériel, permet de récompenser de nombreux vendeurs.<br><b>I</b> : peut ne pas plaire, individuel. |
| Voyage      | <b>A</b> : très apprécié, constitue toujours un bon souvenir, très stimulant (rêve).<br><b>I</b> : la destination peut ne pas plaire (ou le voyage déjà effectué), peu de lauréats, cher.   |
| Honneurs    | <b>A</b> : joue sur la reconnaissance par les autres.<br><b>I</b> : ne récompense que les meilleurs, moins stimulant  |

Source : Claude Demeure, marketing, 6ème édition, page 273.

### **Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente**

Contrôle et évaluation de la force de vente vont généralement de pair. Un bon système d'évaluation (et donc de contrôle) est essentiel pour une bonne gestion de la force de vente. C'est lui qui, en permettant de déceler rapidement des anomalies (c'est-à-dire des déviations inattendus par rapport aux attentes), permet de prendre immédiatement des actions correctives. Tout système d'évaluation et de contrôle implique donc une comparaison des réalisations avec des objectifs.

#### **4.1 Le Contrôle de la force de vente**

Afin de suivre le travail de vendeur, l'entreprise va mettre en place un contrôle.  
« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévision et le réalisation ».<sup>49</sup>

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et les rémunérer commerciaux ».<sup>50</sup>

##### **4.1.1 Les types de contrôle de la force de vente**

Le contrôle, se fait en général sur une base quantitative et qualitative

##### **▪ Le contrôle quantitatif**

Il peut s'effectuer à travers les ratios suivants :

- Chiffre d'affaires réalisé/nombre de commandes ;
- Nombre de commandes/nombre de visites ;
- Prospection : nouveaux clients/nombre de visites ;
- Chiffre d'affaires/nombre de km parcourus ;
- Nombre d'impayés/nombre de commandes.<sup>51</sup>

L'analyse de ces ratios permet d'avoir une image claire sur le travail du vendeur. De même, il est fondamental, pour évaluer ses besoins en formation.

##### **▪ Le contrôle qualitatif**

« Critiquez les action et pas les hommes, valorisez les hommes à travers leurs actions ».

Ce type de contrôle portera sur :

- L'amélioration des techniques de vente ;
- L'amélioration des techniques d'information ;
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple ;

---

<sup>49</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47

<sup>50</sup> RENE Y.DARMON, « la vente.de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998,page 139

<sup>51</sup> DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 274

- Le moral du vendeur ou de l'équipe ;
- Les relations clientèles ou l'image créée ;<sup>52</sup>

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

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

#### ▪ **L'accompagnement**

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

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

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

##### - **Bons de commande**

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

##### - **Comptes rendus d'activité**

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

##### - **Les notes de frais**

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

#### ▪ **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.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 457

<sup>53</sup> C.HAMON, P. LEZIN, A .TOULLEC, « gestion et management de la force de vente » ,2eme Ed, dunod, paris, 2000, page 275,276

### **4.2 L'évaluation de la force de vente**

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences». <sup>54</sup>

#### **4.2.1 Les styles d'évaluation**

Selon MOULINIER (R), deux types d'évaluation se distinguent :

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

#### **4.2.2 L'importance de l'évaluation**

L'évaluation de la force de vente sert à : <sup>55</sup>

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

### **Conclusion**

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

---

<sup>54</sup> MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.

<sup>55</sup> DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing », 6<sup>ème</sup> édition, paris 2008, page 275

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### Introduction

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

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

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

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

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

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### Section 1 : Présentation de l'ENIEM

#### 1.1. Historique de l'organisme

Avec ses 40 ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le **prix algérien de la qualité**, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en SPA le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC EL DJAZAIR »

#### 1.2. Les missions principales de l'ENIEM

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.

L'ENIEM est organisée selon le schéma « staff and line » autour de ses activités principales à savoir :

- Le Froid ;
- La Cuisson ;
- La Climatisation ;
- Le Lavage ;
- Le Chauffage.

Elles-mêmes structurées en centre de profits.

L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi qu'une filiale dont le capital est à 100% ENIEM.

**Filiale SANITAIRE** désignée par abréviation « **EIMS** » (Entreprise Industrielle de Matériels Sanitaires) sise à Miliana dans la wilaya de Ain-Défla. Son capital social est de **485.000.000 DA**. Elle est spécialisée dans la fabrication et le développement des produits sanitaires (baignoires, Lavabos, Eviers de cuisines, et receveurs de douches).

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### 1.3. Les objectifs de l'ENIEM

Les objectifs de l'ENIEM sont :

- Maintenir la position concurrentielle actuelle
- Conquérir d'autre part de marché ;
- Maintenir le certificat ISO 9001/2008 ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Améliorer le chiffre d'affaire ;
- Accroître la satisfaction des clients ;
- Réduire les rebuts.

### 1.4. Les unités de l'ENIEM

Les unités de production et de commercialisation de l'ENIEM sont implantées à la zone industrielle Aïssat Idir Oued-Aïssi se trouvant à 15 km à l'est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

#### ▪ **Unité FROID**

L'unité FROID est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs Tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs et de conservateurs.

#### ▪ **Unité CUISSON**

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

#### ▪ **Unité CLIMATISATION**

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

#### ▪ **UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES**

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

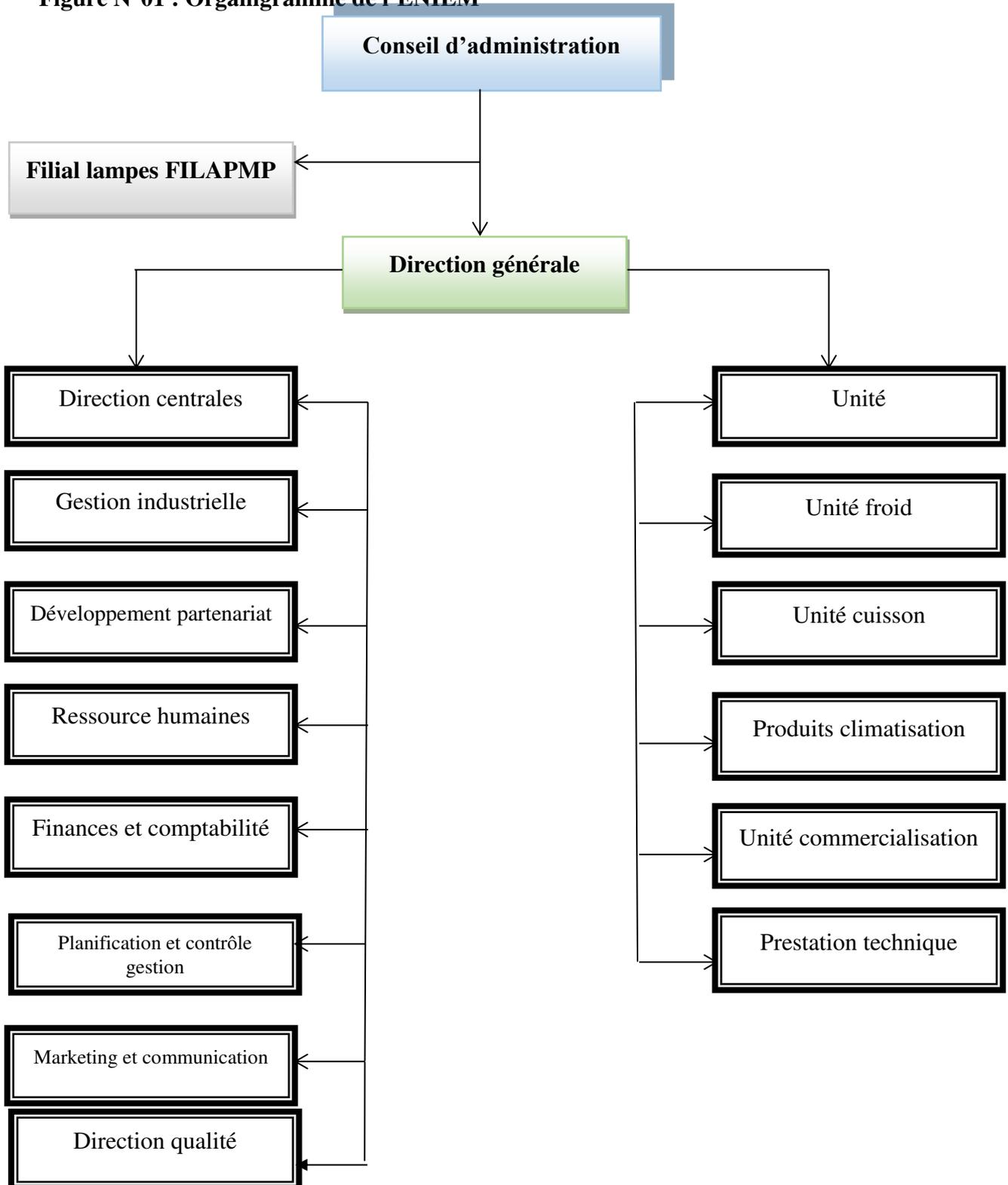
Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs. Outre ses activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externes (publics et privés) des prestations en matières de conception et réalisation d'outils, de moules et différents composants mécaniques ainsi que les pièces de rechange.

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

### 1.5. L'organisation de l'ENIEM

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

Figure N°01 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Documents interne ENIEM

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### ▪ La direction générale

La DG veille à effectuer les tâches suivantes

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

### ▪ La direction des ressources humaines

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

### ▪ La direction de développement et partenariat

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

### ▪ La direction finances et comptabilité

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

### ▪ La direction planification et contrôle de gestion

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

### ▪ La direction gestion industrielle

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

### ▪ La direction marketing et communication

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

### ▪ La direction qualité et environnement

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

### ▪ La filiale Filamp

Cette filiale, dont le capital est de 854 000 000,00 DA détenu par l'ENIEM, est à l'origine d'une unité de production ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son siège est situé à la zone industrielle de MOHAMMEDIA, wilaya de MASCARA. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairages.

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### 1.6. Présentation de l'unité commerciale

#### 1.6.1. Définition de l'unité commerciale

C'est une unité qu'est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi wilaya de Tizi-Ouzou.

Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

#### 1.6.2. Missions, activités et objectifs de l'unité commerciale

##### ▪ Ses missions

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

##### ▪ Ses activités

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

##### ▪ Ses objectifs

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

#### 1.6.3. L'organisation de l'unité commerciale

L'unité commerciale est organisée en plusieurs départements, il s'agit :

##### ▪ Direction de l'unité commerciale

Cette direction est chargé de coordonne entre les différents services et départements de cette unité.

##### ▪ Secrétariat

Il entoure la direction de l'unité, il s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité commerciale.

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

### ▪ **Juriste**

Il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux ainsi que des cas de litige entre l'unité commerciale et les tiers.

### ▪ **Département administration générale et des ressources**

Il est en relation directe avec tous les autres départements, il a pour mission de gérer pour le mieux les ressources humaines de l'unité commerciale, de mettre en place des structures d'organisation, des réseaux d'informatique, les moyens généraux.

### ▪ **Contrôleur de gestion**

Son rôle est recueillir et contrôler l'activité de l'unité commerciale, un certain nombre d'information liées principalement au volume du chiffre d'affaire réalisé, au volume de créances, aux situations et aux effectifs, ces derniers réalisés sont traités et communiqués à la direction.

### ▪ **Département vente local (DVL)**

Il s'agit d'un show-room son rôle c'est d'effectués des ventes locale est directe, il s'agit aussi d'un point de vente.

### ▪ **Département marketing et exportation (DME)**

Réalisation et diffusion des spots publicitaires des produit de l'ENIEM, il élabore un rapport périodique sur le marché (concurrence), il complète aussi les formalités d'exportation, organisation, préparation et participation aux foires et aux foire et aux salons nationaux et internationaux et à l'étranger.

### - **Les missions assignées au département marketing**

Il a pour rôle de faire la publicité pour tous les produits de l'entreprise, ainsi il élabore des études du marché et apprécie la concurrence.

Le département marketing a pour principale tâche de :

- Mettre le plan d'action annuel pour attendre les objectifs ;
- Recueillir les besoins des clients et les tendances du marché en vue de leur prise en charge par les structures du développement ;
- Conduire les travaux d'études, d'analyse et de synthèse relative aux tendances et à la modification de la décision d'achat ;
- Conduire les actions de prospection de l'extérieur en vue de l'exportation ;
- Participation à tous les travaux relatifs à la conception de la stratégie, plan d'actions et tout autre choix de l'entreprise ;
- Participer aux manifestations commerciales au niveau national et international (tel que les foires) ;

## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

---

- Concevoir un plan et des prospectus publicitaire ;
- Etablir des prévisions commerciales.

### - Les tâches du département marketing

Les membres de personnel de ce département sont répartis pour effectuer les tâches suivantes :

#### **Chef du produit**

Le chef de produit est chargé de :

- Elaboration des prévisions des ventes par gamme de produit, est le suivi et sa réalisation ;
- Mettre le plan de communication ;
- Etude de comportement de gamme de produit sur le marché et le suivi de la concurrence relative à la même gamme.

#### **Chargé de communication**

Il est chargé :

- Elaborer un plan d'action budgétisé de communication commerciale visant notamment :
- Stimuler la demande ;
- Faire connaître l'entreprise sur le marché national et international ;
- Promouvoir une image attrayante de l'entreprise ;
- Gérer le magasin de documentation publicitaire ;
- Veiller à la concrétisation de toute action ou campagne publicitaire en établissant des programmes de publicité sur télévision et radio ;
- Insertion des placards publicitaire ;
- Identifier le programme annuel des foires et l'exportation pour la participation de l'entreprise.

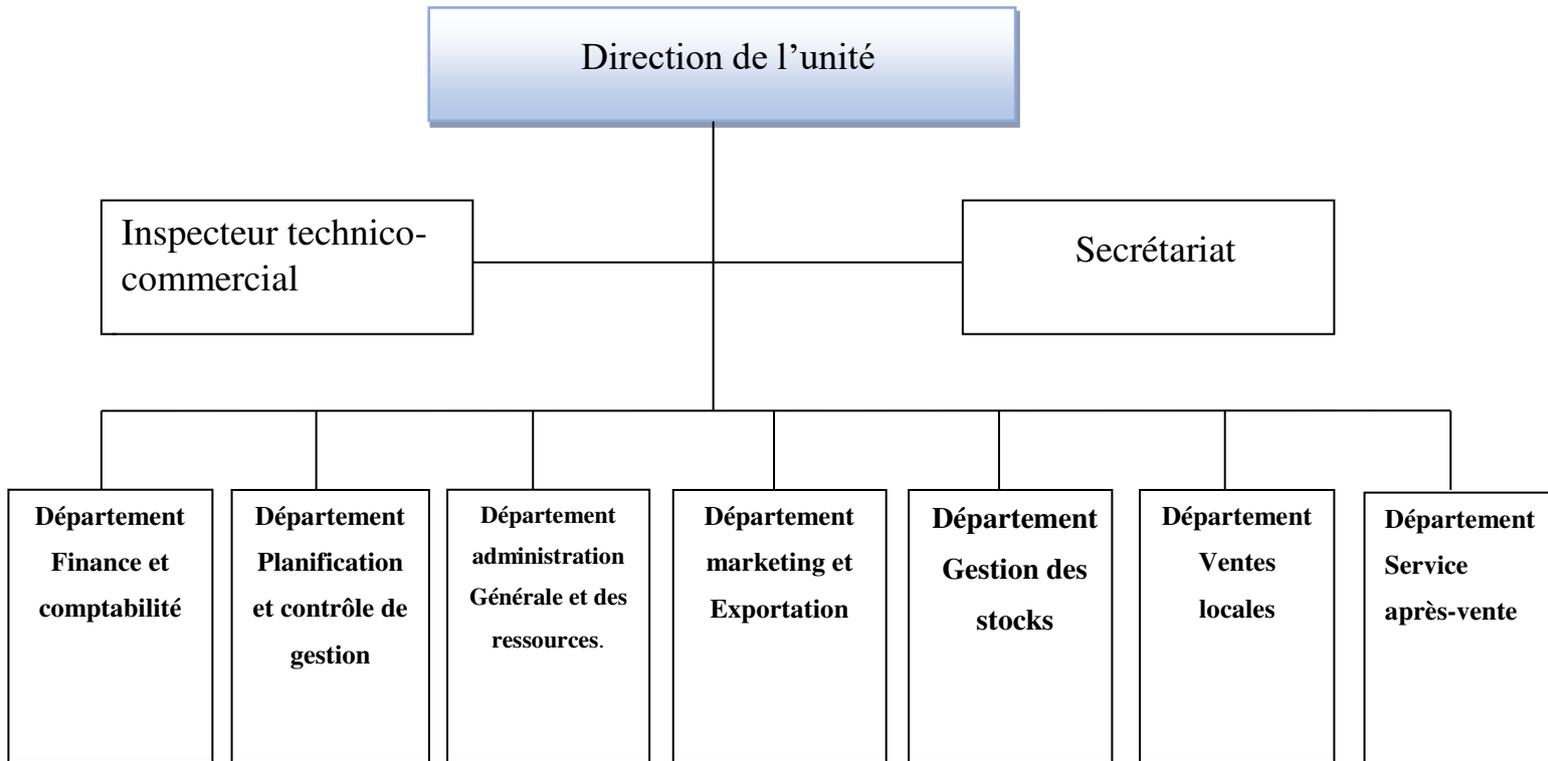
#### **Chargé des exportations**

Il est chargé de :

Prospecter et sélectionner le marché étranger dans le but de déplacement des produits  
Etudier tous les possibilités des exportations.

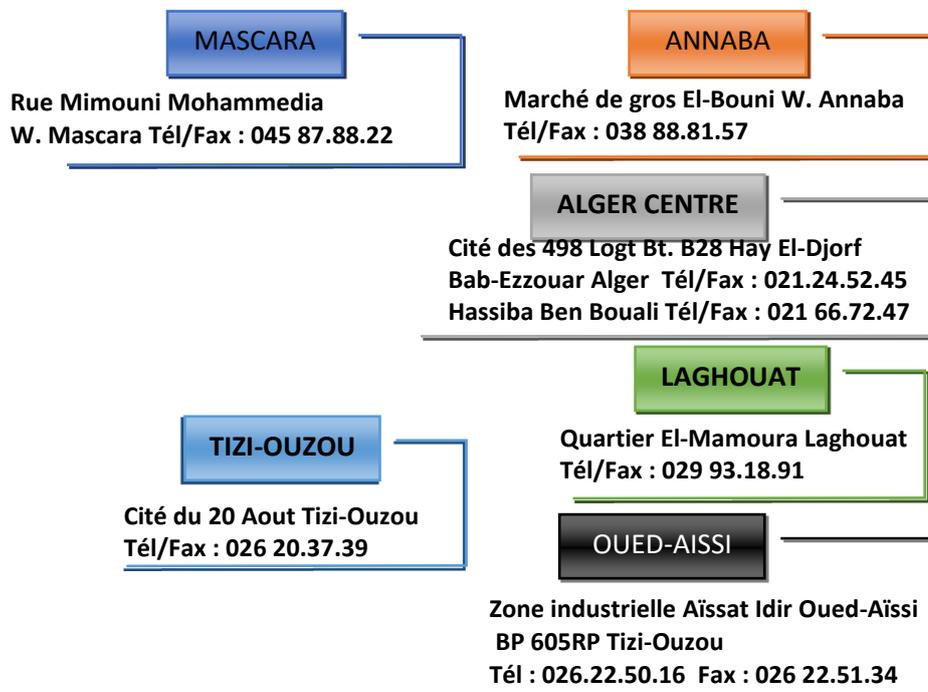
## Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM

Figure N°02 : L'organigramme de l'unité commerciale



Source : Documents interne ENIEM

Figure N°03 : Antennes et dépôts de vente



Source : Documents interne ENIEM

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

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

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

L'ENIEM dispose d'une force de vente qui se compose d'un réseau interne et d'un réseau externe

**Force de vente interne :** consiste le personnel assurant la fonction commercial dans une entreprise. À l'unité commerciale implantée à la zone industrielle de Oued Aissi Tizi Ouzou.

**Force de vente externe :** se compose de quatre dépôts de vente, qui sont répartis à travers l'ensemble de territoire national :

- Dépôt de Tizi-Ouzou (oued Aissi) et show-room à Tizi ouzou, centre ;
- mascara (Mohammadia) à l'ouest ;
- Dépôt de Laghouat au sud ;
- Dépôt ;
- d'Annaba à l'est ;
- Dépôt de Ces différents dépôts, sont spécialisés dans la commercialisation des produits ENIEM et font la vente en gros + détail.

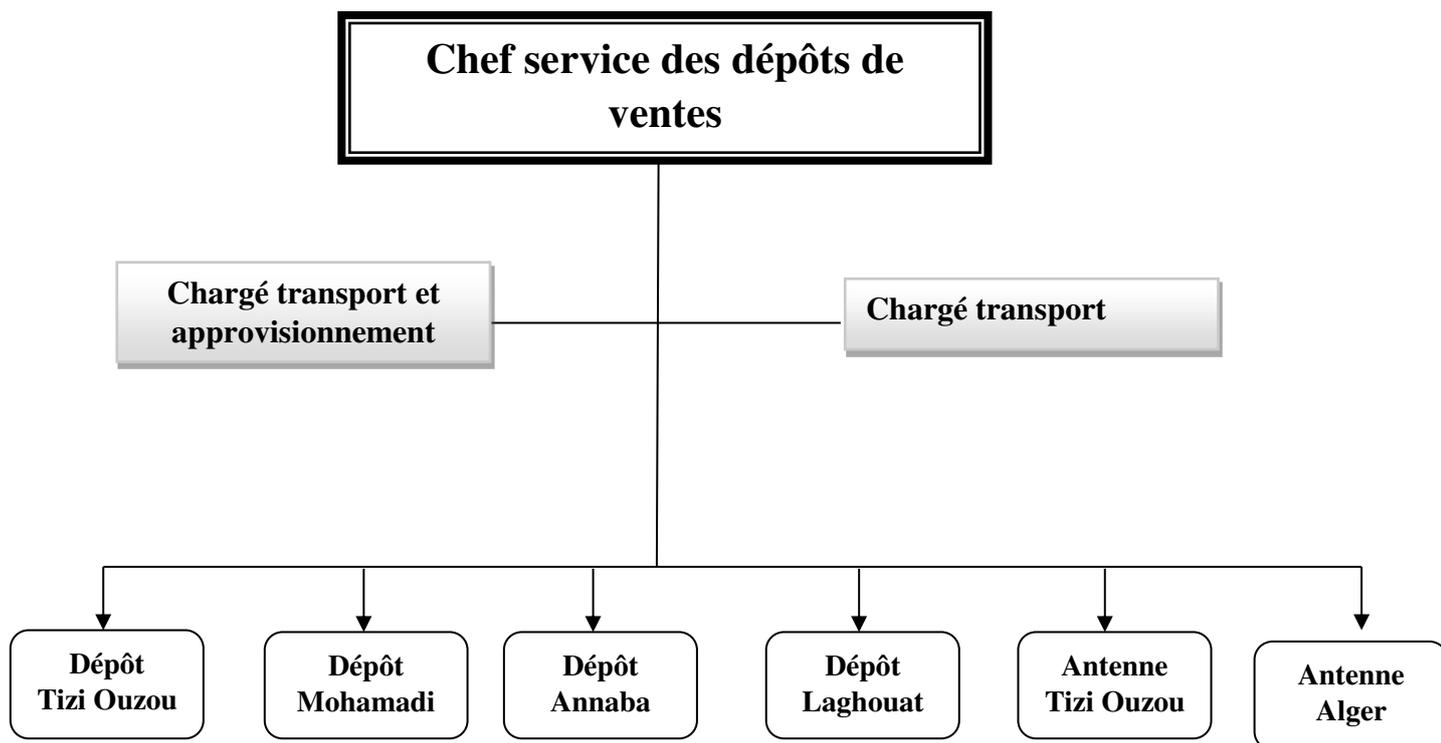
De plus des différents dépôts de vente, la force de vente externe de l'ENIEM, comprend plus de 129 agents agréés, dont 15 sont des agents agréés qui font la vente en gros / détail, et 114 agents agréés réparateurs qui assurent la réparation et l'installation des produits de l'ENIEM (service après-vente).

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

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

Ce type de structure est adopté pour réduire les couts de transport qui sont très élevés.

Figure N°04 : Structure de la force de vente de l'ENIEM



Source : Département vente local

### 2.3. Objectifs de la force de vente de L'ENIEM

Le principal objectif de la force de vente de L'ENIEM est de contribuer à atteindre le chiffre d'affaire annuel prévu par la DG.

Chaque responsable dans la force de vente a des tâches propres à ses responsabilités mais elles se déclinent des objectifs globaux de l'entreprise. Il répartit ses objectifs sur l'ensemble de son équipe de vente, c'est-à-dire sur chaque vendeur, et chaque vendeur aura des objectifs propres à lui et doit les atteindre.

### 2.4. Le rôle de la force de vente

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

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

La mission de prospection est confiée à certains prospecteurs de l'ENIEM qu'il réalise en intervalle de temps, avec un compte rendu qui trace les résultats de la mission en fin de

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

chaque prospection ce compte rendu sera remis au département marketing qui étudiera de sa part et jugera l'importance des résultats de la mission.

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

### **2.5. L'application de marketing mix à l'ENIEM**

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

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

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

L'entreprise ENIEM adopte un politique prix qui se base sur une logique de fabrication à moindre coût avec un niveau de qualité raisonnable, Et pour la fixation des prix de ces produits elle applique des techniques comptables c'est-à-dire prix de revient plus une marge bénéficiaire et aussi par rapport aux prix du produits des concurrents, et cette fixation des prix se fait par un comité dirigé par le directeur commercial.

Ce comité constitué d'un :

- Directeur commercial ;
- Un spécialiste des finances ;
- Un assistant de PDG ;
- Un responsable de contrôle de gestion et de planification.
- L'entreprise ENIEM utilise trois niveaux de prix qui sont :
- Le prix de détail qui est appliqué lors de la vente directe au consommateur final ;
- Le prix de gros appliqué aux grossistes ;
- Le prix de demis gros qui appliqué aux ventes dans le cadre des marchés publiques et agents agréés.

#### **2.5.3. La politique de distribution**

La stratégie de distribution appliquée par l'ENIEM est une stratégie sélective, en optent des points de vente de gros et de détail et personnel vendeurs de la part de service commercial de l'entité, qui précise les conditions et les grandes lignes de l'activité commerciale au sein de l'organisme.

## **Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM**

Les circuits de distribution long qui se compose des grossistes et détaillants afin d'assurer la disponibilité de ses produits sur le territoire.

La fonction de distribution à l'ENIEM est composée de deux réseaux de distribution :

### **Le réseau direct**

Qui se compose de dépôts régionaux qui sont :

- Oued Aissi
- Annaba
- Laghouat
- Mohammedia

En plus de trois (02) points de vente détail :

- Tizi-Ouzou
- Deux à Alger (Hassiba Ben Bouali)

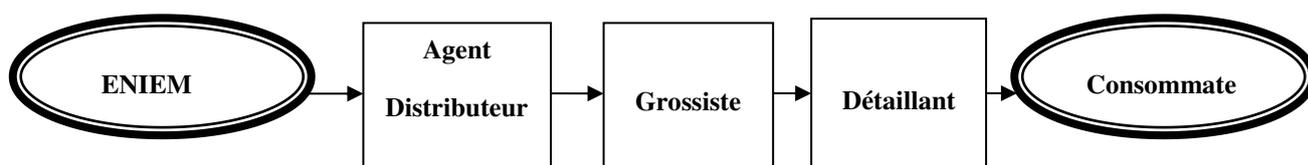
### **Le réseau indirect**

L'ENIEM a trois circuits de distribution :

- **A partir d'Oued-Aissi (dépôt centre)**

Ce circuit est composé de 2 ou 3 intermédiaires est le plus rentable pour l'entreprise considérant que frais de transport sont transférés aux agents distributeurs. Son point faible ne peut pas couvrir la totalité du marché, et les frais logistiques sont supportés par les agents agréés.

**Figure N°04 : Le circuit de distribution de dépôt Oued-Aissi**



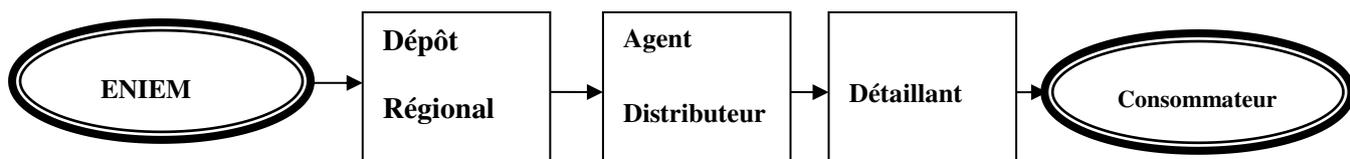
Source : département marketing et exportation

- **A partir des dépôts de vente régionaux**

Il permet de la couverture régionale du marché et de se rapprocher de client, et l'émergence de nouveaux client qui bénéficient de la proximité

Son point faible est les charges à supporter par l'entreprise telles que les frais de transport et de location.

Figure N°05: Le circuit des dépôts de vente régionaux



Source : département marketing et exportation

### - A partir de l'entreprise : (au consommateur)

Le circuit est direct sans intermédiaire de dépôt ou d'antennes dont les ventes s'effectuent directement aux consommateurs avec le prix de détail

Figure N°06 : Le circuit de distribution (entreprise-consommateur)



Source : département marketing et exportation

### 2.5.4. La politique de communication

L'entreprise ENIEM cherche d'attirer l'attention des clients potentiels, donc le message publicitaire est adressée à toutes les catégories de client de marché de l'électroménager.

L'ENIEM a recours aux deux formes de communication qui sont : la communication médias et hors médias.

#### 2.5.4.1. La communication média

Pour faire connaître ces produits, ENIEM utilise un certain nombre de supports publicitaire pour se rapprocher du plus grand nombre possible de clients.

##### - La télévision

La publicité TV est un média lourd qui touche un très grand nombre de personnes dans un délai très court durée, il est le plus important car il présente le produit ENIEM à travers l'image et le son et donc il est le mieux adapté à la nature de ces produits.

L'ENIEM choisit généralement les supports conventionnés avec l'ANEP qui sont l'ENTV, Canal Algérie, A3, A4, Elnahar et Eldjazair TV.

Le secret de réussite d'un spot publicitaire TV pour l'ENIEM réside dans le choix des moments opportuns pour les diffuser par exemple lors de :

- Mois de carême ;
- Lancement d'un nouveau produit ;

## *Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM*

---

- Constatation d'un surstock ;
- Période des foires et salons ;
- Changement de prix ;

### **- La radio**

C'est un media qui a un grand public qui suscite l'intérêt de multiples catégories d'individus (adultes, seniors, jeunes...), elle constitue un media de proximité, les messages transmises sont peu coûteux à produire à travers le son uniquement.

Les stations locales permettent une couverture géographique ciblée au moment approprié, l'ENIEM diffuse des spots radiophoniques d'une durée de **(30 à 40 secondes)**, en utilisant les supports suivant :

- **Les chaînes (3)** en langue française
- **la chaîne 2 et radio Tizi-Ouzou** en langue kabyle.
- La chaîne El Bahdja en langue arabe et française.
- La radio **El Soummam**.

### **- L'Internet**

L'Internet est une nouvelle technologie offre plus d'avantage soit pour l'entreprise soit pour les clients dans le gain du temps, la vente par internet, offre aussi un lien direct avec les clients sans être déplacé, à cet effet l'ENIEM dispose d'un site web.

Le site web est (**http// :eniem.com.dz**) qui permet aux clients d'acquérir des informations sur l'entité et son historique, ainsi que les offres des différentes gammes de produits proposé des unités Cuisson, Froid, et Climatisation.

Ainsi le courrier électronique qui est (**www.commercial@eniem.com.dz**) pour accueillir les réclamations des consommateurs et recevoir leurs envois.

### **- L'affichage**

Les affiches constituent des supports dans le programme de l'entreprise ENIEM par l'installation de plusieurs panneaux, les uns déposés au niveau des points de ventes, et les autres installés dans les grands axes routiers par les villes, au niveau des gares, et sur les routes nationales et les intersections.

L'installation des panneaux est presque sur les quatre régions du pays d'une façon à toucher tout le territoire national, cette répartition consiste à afficher des informations relatives aux produits, et d'avoir des attentes favorables de la part des clients.

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

Les affiches sont sous formes :

- Panneaux publicitaires de bâches.
- Des enseignes lumineuses
- Panneaux routières.

### **- La presse écrite**

L'ENIEM fait paraître ses publicités sur les journaux conventionnés avec l'ANEP tels que : El chourouk, Liberté et le buteur, Le buteur, El-khabar, etc. Ces actions publicitaires ont pour objectif d'annoncer une information ou pour faire rappeler le consommateur sur le produit, ainsi ces annonces concernant sa participation aux différents événements (foires, salons, et expositions), les résultats des tombolas qu'elle organise.

### **2.5.4.2. La communication hors média**

Pour enrichir ces actions de communication publicitaires, l'ENIEM fait appel à une autre forme de publicité qui est la communication hors médias telle que :

#### **▪ Le marketing direct**

Afin d'encourager les relations entre l'entreprise et ses clients, l'ENIEM utilise les pratiques du marketing direct à savoir :

#### **- Le numéro vert**

L'ENIEM a mis à la disposition de ses clients un numéro vert, pour un contact plus facile et plus rapide, le numéro est : **026-41-32-14**

Ce numéro est constitué principalement pour réunir les objectifs des consommateurs à ceux de l'entreprise, les informer des points de vente, recevoir les réclamations et suggestions.

#### **- La prospection**

L'usage de cette forme de communication, apparait par le déplacement de personnel de l'entreprise ENIEM, vers seulement des entreprises publiques, pour proposer des offres commerciales dans le cadre des achats par facilité, et des équipements de bureau.

#### **▪ Salons, foires et exposition**

L'ENIEM accorde une très grande importance à des manifestations de ce type car elle permet à la fois de prospecter, de rencontrer ses clients, de s'informer sur la concurrence, augmenter les ventes, faire connaître ses produits.

On distingue deux sortes de foires :

### **Foires et salons nationales**

- Salon de sidi bel abbés ;
- Salon d'Oran ;

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

- Salon de climatisation sivecc mars 2019 ;
- Foire d'assihar Tamanrasset Mars 2019 ;

### **Foires et expositions internationales :**

- Foire international Mali janvier 2018 ;
- Expositions spécifique à Niamey (Niger) novembre 2019 ;
- Expositions spécifique Niger Mai 2018 ;
- Foire internationale de Nouakchott Octobre 2018 ;
- 52ème foire internationale d'Alger Juin 2019 ;

### **Les promotions des ventes**

Cette technique est utilisable pendant les foires et expositions, pour objectifs d'augmenter des ventes et l'obtention d'une présence publicitaire sur les points de vente. comme la foire internationale d'Alger.

L'ENIEM utilise cette forme selon des occasions, et en cas d'un stock, comme elle le pratique durant les foires et exposition, dans la raison d'accroitre le volume des ventes.

Parmi les techniques pratiquées par l'entreprise sont la réduction des prix, et l'organisation des tombolas.

#### **▪ La réduction des prix**

La réduction des prix a pour objectif de faire écouler ses produits dans le cas de mévente, lorsqu'elle dispose d'un stock important, ou bien c'est juste pour augmenter le volume des ventes.

#### **▪ Tombola**

L'ENIEM organise des tombolas semestrielles, pour chaque produit acheté par le consommateur joint d'un « questionnaire consommateur », le candidat est soumis de le remplir et de l'envoyer à l'entreprise, cette dernières pratique pour 5 tirages au sort de 5prix de récompense.

### **Les relations publiques**

Les relations publiques regroupent l'ensemble des actions qui font participer le grand public à savoir :

#### **▪ Les cadeaux de fin d'année**

Chaque fin d'année l'ENIEM offre à son public externe (clients, grossistes, directeurs d'autres entreprises,...) des cadeaux tel que : des stylos, des agendas, des calendriers, et des cartables portant le logo de l'ENIEM.

## *Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM*

---

### ▪ **La documentation de l'entreprise**

La réalisation des fiches techniques de chaque produit, dont on distingue 3 sortes de fiches selon les produits :

- Fiche technique des produits de climatisation sur le fond **vert** qui signifie la **fraicheur**
- Fiche technique des produits Froids avec le fond **bleu** qui indique le **froid**
- Fiche technique des produits de Cuisson sur le fond **rouge** indiquant la chaleur
- Autres fiches des produits qui sont : les brochures ; les prospectus, dépliants ; catalogues.

### ▪ **Le parrainage**

Il consiste à apporter publiquement son soutien, et à associer son nom à une manifestation ou à une cause.

Le parrainage existe sous deux aspects :

#### ▪ **Le sponsoring**

On adopte deux types :

##### **Le sponsoring sportif**

L'ENIEM a sponsorisé plusieurs épreuves sportives locales ou nationales, lors de déroulement d'un match, mais elle s'intéresse beaucoup plus à un club en phase finale.

Parmi les équipes sponsorisées :

- Sponsor de l'équipe de la « **JSK** »
- La Fédération Nationale de Handball en 2011
- Les activités sportives de la journée de la police organisée par la « direction Générale de la sécurité Nationale » de Tizi-Ouzou.

##### **Le sponsoring culturel**

L'ENIEM a sponsorisé plusieurs événements culturels :

- Le séminaire international sur l'informatique (organisé par l'université d'Alger) ;
- Le forum sur l'investissement et de Développement local ;
- La 6<sup>ème</sup> journée dentaire à l'hôpital d'Ain Nadja en 2008 ;
- La fête des bijoux à Ath Yenni en 2005 ;
- CROS COUNTRY Janvier 2019 ;
- Participer à l'organisation d'une caravane à l'occasion de Yennayer 2019.

### ▪ **Le mécénat**

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

L'ENIEM effectue des dons au profit de plusieurs associations et individus, pour montrer son image citoyenne, tel que :

- Le croissant rouge ;
- Les sinistres du séisme de Boumerdes, et inondation de Bab el oued ;
- Les associations des non-voyants ;
- Les associations des handicapés ;
- L'école coranique de béni yenni à laquelle l'ENIEM avait offert des petits appareils ménagers au gagnant du concours organisé pendant le mois de carême.

### **Section 3 : Gestion de la force de vente de l'ENIEM**

Nous allons voir dans ce point l'étude sur les éléments constitutifs de la gestion de la force de vente au sein de l'ENIEM, tels que le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation et enfin le contrôle et évolution.

#### **3.1. Le recrutement de la force de vente de l'ENIEM**

L'ENIEM, mène une politique de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. Si l'entreprise est dans le besoin, elle doit recruter.

La première phase à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin, dans la définition exacte du poste à pour voir et dans le respect de l'organigramme de l'entreprise.

Il se fait suivant le plan prévisionnel, arrêté en fin d'année, en fonction des besoins exprimés par la direction commerciale et ses dépôts, ou suite à un poste vacant.

Pour réaliser le recrutement, le responsable recourt au bureau de main d'œuvre (BMO), dont la mission à apporter une connaissance dans le choix du profil recherché (formation, compétences, expérience professionnel, ...) ou à défaut de consulter le vivier de l'entreprise ou de publier une annonce par voie de presse nationale.

Le recrutement d'un nouveau vendeur passe par différentes étapes qui vont de la recherche de la candidature à son accueil dans l'entreprise :

- Expression du besoin ;
- Enregistrement des candidatures ;
- Présélection des candidats ;
- Entretien de sélection et d'évaluation finale ;
- Avis de la direction générale ;
- Décision d'embauche.

La sélection des candidats se fait de la manière suivante :

## *Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM*

---

- Aptitude à travailler en équipe ;
- Etre motivé à la vente ;
- Avoir un bon sens à la communication ;
- Avoir la capacité de conviction ;
- Avoir la capacité d'adaptation à chaque situation,
- Etre intelligent.

### **3.2. La formation de la force de vente de l'ENIEM**

L'ENIEM procède à une évaluation des besoins en formation à partir des besoins ou objectifs définis par la direction commerciale et des besoins exprimés par les vendeurs visant à améliorer leurs compétences individuelles.

La formation de la force de vente au sein de l'ENIEM est gérée par la direction des ressources humaines. Elle se fait à deux niveaux :

**Niveau interne :** assuré par un responsable ou un spécialiste interne, ce qui permet une réduction des couts et une connaissance parfaite des besoins.

**Niveau externe :** assuré par des experts externes à l'ENIEM ou par des organismes externe spécialisés sous forme des séminaires comme :

- INPED
- ESG (Ecole supérieur de gestion)
- PROSPECO CONSEIL
- VIP GROUPE
- WORLD TRAD CENTER

L'ENIEM propose à ses vendeurs deux types de formation :

**Formation technique :** vu que l'ENIEM vend des produits électroménagers, et exige des connaissances d'ordre technique, les vendeurs reçoivent des formations sur toute la gamme des produits.

**Formation commercial :** les programmes ou plans de formation proposés par l'ENIEM portent sur :

- Etude de marché et veille commerciale.
- Elaboration d'un plan de communication.
- Contrôle de gestion.
- Anglais commercial
- Bureautique.

### **3.3. La rémunération de la force de vente de l'ENIEM**

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

Le système de rémunération adopté par l'ENIEM pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel ajoutées des primes. Les primes sont fixées en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels.

### **Salaire fixe**

L'ENIEM utilise un système de salaire fixe, mais il diffère d'un vendeur à l'autre selon la fonction qu'il occupe, l'ancienneté et le rendement associé.

### **La prime**

Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime

- **Annuelle** : elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de l'ENIEM.

Elle est calculée de la manière suivante :

- **Chiffre d'affaire réalisé / chiffre d'affaire prévu > 100%**
  - Si le montant est supérieur à 1, il sera divisé sur le nombre des travailleurs ;
  - Si le montant est inférieur à 1, aucune prime annuelle ne sera allouée.

### **3.4. L'animation et la stimulation de la force de vente de l'ENIEM**

Les techniques d'animation et de stimulation au sein de L'ENIEM se basent essentiellement sur le salaire et les primes.

Les vendeurs au sein de L'ENIEM ont un certain espace décisionnel, ce qui leur permet de démontrer et d'améliorer leurs compétences.

L'ENIEM procède à l'animation de son équipe de vente en lui apportant :

- Des aides techniques pour convaincre des clients et soutenir les prospecteurs dans leurs missions ;
- Les aides de perfectionnement ;
- Des fiches de références de la gamme de produits, comme les brochures, les fiches techniques, les catalogues..., pour aider les vendeurs à conclure des ventes.

### **3.5. Le contrôle de la force de vente de l'ENIEM**

L'ENIEM contrôle ses vendeurs par l'analyse des documents qu'ils remplissent périodiquement, en évaluant leurs activités, ces documents sont : les bons de commandes, les bon de livraison et les comptes rendues d'activité, ce qui permet de connaître du jour le jour l'état des ventes, c'est-à-dire les quantités vendues, la valeur des ventes, les produits livrés et non encore livrés, ainsi que clients concernés par la vente.

A la fin de chaque mois, les responsables de la direction commerciale évaluent les résultats obtenus et l'écart entre les prévisions et les réalisations de chaque membre de l'équipe de vente de chacune de six (6) antennes.

### **Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM**

Ces évaluations se basent sur des objectifs assignés en analysant les résultats obtenus par rapport à ceux fixés au départ.

Ces évaluations peuvent aussi servir à détecter les besoins de formation spécifiques pour améliorer les rendements des vendeurs.

#### **Section 4 : Les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM**

Après avoir effectué une présentation et une étude globale de la force de vente de l'ENIEM, et à l'aide des informations que nous avons pu recueillir et traiter, nous avons constaté ces forces et ses faiblesses illustrées dans le tableau suivant :

**Tableau N°10 : les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM**

| <b>DESIGNATION</b> | <b>FORCES</b>  | <b>FAIBLESSES</b>  |
|--------------------|--|--|
| <b>Structure</b>   | -structure géographique, par dépôt : chaque dépôt vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie, ce qui lui permet une autonomie et une responsabilité dans ses activités. | -charges de travail non équilibrées entre les équipes de ventes.<br>- les clients différents d'un dépôt à un autre.  |
| <b>Objectifs</b>   | -fixation des objectifs généraux de la force de vente par la direction générale.<br>-répartition des objectifs globaux sur les vendeurs.   | -les vendeurs ne sont pas associés à la détermination des objectifs.   |
| <b>Recrutement</b> | -procédure rigoureuse.<br>-l'analyse précise du besoin.  | -la même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés.<br>-le recrutement est infecté par le formalisme administratif et la bureaucratie au détriment du principe d'égalité et du mérite engendré une |

### **Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM**

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
|                                 |   | insuffisance professionnelle et inefficacité des services.  |
| <b>Formation</b>                | -formation technique.<br>-formation selon les besoins.  | -formation commercial peut approfondie.<br>-absence d'une formation sur les nouvelles techniques de ventes et de négociation. |
| <b>Rémunération</b>             | -le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime annuelle.   | -absence de commissions.<br>-système de rémunération peu motivant, de fait que la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.    |
| <b>Animation et stimulation</b> | -organisation régulière de réunion.<br>-rapports et notes d'information comme moyen de communication.                   | -absence d'une politique claire d'animation.<br>-techniques de stimulation totalement absente.                                |
| <b>Contrôle et évaluation</b>   | -le contrôle des vendeurs se fait par l'analyse des documents des ventes.<br>-évaluation des écarts chaque fin de mois. | -le tableau de bord ne permet pas au manager d'avoir une globale de activité et des résultats de sa force de vente.           |

**Source** : réalisation personnel

Après étude et analyse de la force de vente de l'ENIEM, en ce qui concerne son organisation, son fonctionnement et sa gestion, nous avons constaté que :

- Elle ne met pas en valeur les qualités recherchées pour la sélection du bon candidat au poste de vendeur.
- La formation commerciale est peu approfondie.
- Le système de rémunération est sécurisant mais pas motivant.
- Absence d'une politique claire d'animation.
- Les techniques de stimulation sont totalement absentes.
- Un grand manque au niveau de tableau de bord pour le contrôle des vendeurs.

## ***Chapitre III : la force de vente au sein de l'ENIEM***

---

Ainsi nous avons formulé des suggestions et critiques pour essayer d'améliorer le fonctionnement de la force de vente et qui sont présentées dans le point suivant.

### **Suggestions et recommandations**

Après que nous avons effectué l'analyse de la force de vente de l'ENIEM, en ce qui concerne son organisation et sa gestion, et après que nous y avons déduit ses forces et ses faiblesses, nous suggérons et recommandons les points suivants :

#### **4.1. Structure et la taille**

Donner à chaque dépôt de vente une force de vente propre à elle, avec effectif des moyens par rapport à sa taille, aux charges de travail et au nombre et à l'importance de ces clients.

#### **4.2. Agents agréés**

Les facteurs clés de succès attendus par les distributeurs sont :

- Un soutien logistique (délais et optimisation des stocks)
- Des prix bas leur permettant de consolider leurs marges
- Des arguments de vente et un soutien à la mise en avant de produits rémunérateurs.

#### **4.3. Objectifs**

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, parce que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux.
- Responsabiliser et associer les vendeurs en leur donnant une marge de manœuvre.

#### **4.4. Recrutement**

- Diffuser les offres d'emploi dans les médias pour avoir plus de demandeurs d'emplois, et ainsi avoir des profils plus intéressants ;
- Mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et des femmes de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

#### **4.5. Formation**

- Assurer une formation périodique pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales (négociation, technique de vente, communication), et aux réalités du marché en évolution et de plus en plus incertain.

#### **4.6. Rémunération**

- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assurer une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe plus commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs.
- Concevoir un système de rémunération compétitif qui peut rivaliser avec les systèmes de rémunération de la concurrence.

### **4.7. Animation et stimulation**

- Organiser des réunions régulières avec les vendeurs feed-back, pour expliquer les situations clients afin de réagir dans les délais convenus.
- Stimulation par la communication : développer une culture d'échange d'information fluide, viable, ascendante et descendante.
- Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours pour équipe de vente propre ainsi pour les agents agréés.
- Offrir aux vendeurs des avantages sociaux tels que prêts et les excursions familiales.

### **4.8. Contrôle**

Utilisation de certains ratios pour apprécier les résultats des résultats propres et délégués (agents agréés).

### **Conclusion**

Des progrès sont souhaitable pour rendre plus efficace l'action de l'équipe de commerciale, que ce soit sur le plan rémunération ou animation pour motiver et impliquer l'ensemble de l'équipe pour mener à bien les mission engagées ainsi que l'objectif principale de l'entreprise qui est d'assurer sa pérennité.

Enfin, pour que l'entreprise ENIEM assure une flexibilité face à l'évolution de l'environnement, elle doit être capable de détecter au plus vite les manques qui pourront affecter l'activité de ses vendeurs, ainsi être à jour ses effectifs et les attentes de sa clientèle.



Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaire (théorique et pratique), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants le management de la force de vente en général, ainsi que celle de l'entreprise nationale des industries Electroménager (ENIEM) en particulier.

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.

En effet, pour bien gérer la force de vente, une entreprise doit adopter une bonne politique, elle doit d'abord, avoir un bon management de leurs force de vente, pour que cette dernier soit à la hauteur, elle doit procéder à un bon recrutement de ses vendeurs, assurer une bonne formation, élaborer un bon système de rémunération, les stimuler, les contrôler et enfin évaluer leurs activités selon les objectifs qui sont fixés par l'entreprise.

A travers une organisation et une gestion efficace de sa force de vente, l'entreprise ENIEM a su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur (la production et la commercialisation des appareils électroménagers).

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance d'avoir une force de vente performante surtout pour une entreprise industrielle, particulièrement ENIEM.

Nous avons pu collecter un certain nombre d'informations répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux, ainsi que l'image procure l'équipe de vente auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences.

Même si au sein de l'ENIEM, l'équipe de vente est organisée et gérée d'une manière rigoureuse, notre recherche nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée.

Cependant, les principales défaillances constatées sont :

- Faible effectif de la force de vente dans certains dépôts ;
- Système de rémunération peu motivant ;
- Animation et stimulation faibles de sa force de vente propre et ses agents agréés.

Ainsi, cette étude nous a permis de formuler des recommandations pour atténuer ces défaillances, et qui peuvent être approfondies et analysées dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité.

## 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 », 2<sup>ème</sup> 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, 2<sup>ème</sup> 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, 10<sup>ème</sup> édition, Publia-Union édition, Paris, 2000, P663, 664.
- KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2006.
- LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « Mercator », DALLOZ, 7<sup>ème</sup> édition.
- LEROUX Eric: « Mangement des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance », Magnard – Vuibert, 2<sup>eme</sup> 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 »,2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001.
- VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N), « La distribution » ,2<sup>ème</sup> édition, Edition de Boeck. Paris, 2005.
- VIOT (Catherine), « L'essentiel sur le marketing », Edition Berti, paris 2005.
- Yves Chirouze, « le marketing, études et stratégies », 2<sup>eme</sup> 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) »,2<sup>ème</sup> édition, paris 1999.

## **Mémoires**

- ABDELLI Fariza et SI HAMDY Roza « L'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises » mémoire de master commercialisation des services, université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou.
- Achour HAMIL « L'évaluation de la force de vente au sein d'une entreprise industrielle » mémoire de master marketing et management des entreprises, université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou.

- HAMICI Ouardia et HAMDI Karima « le management de la force de vente d'une entreprise industrielle » mémoire de master marketing et management des entreprises, université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou.
- OURTELLI safia et TINOUCHE kenza « L'évaluation de management de la force de vente » mémoire de master marketing, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa.

### **Sites web**

- <http://www.ecoles-idrac.com/metiers/directeur-des-ventes>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.gestion force de vente.com>

## **Liste des figures**

**Figure N°01** : Organigramme de l'ENIEM

**Figure N°02** : L'organigramme de l'unité commerciale

**Figure N°03** : Antennes et dépôts de vente

**Figure04** : Structure de la force de vente de l'ENIEM

**Figure N°05** : Le circuit de distribution de dépôt Oued-Aissi

**Figure n°06**: Le circuit des dépôts de vente régionaux

**Figure N°07**: Le circuit de distribution (entreprise-consommateur)

## **Liste des tableaux**

**Tableau N°01** : la taille de la force de vente d'un secteur

**Tableau N°02** : les avantages et les limites Formation assurée par l'entreprise

**Tableau N°03** : les avantages et les limites de formation inter et intra-entreprise

**Tableau N°04** : les avantages et les inconvénients de l'e-formation

**Tableau N°05** : Les avantages et les inconvénients du fixe

**Tableau N°06** : Les avantages et les inconvénients de commission

**Tableau N°07** : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du la prime

**Tableau N°08** : les avantages et les inconvénients du la prime

**Tableau N°09** : les avantages et inconvénients des récompenses

**Tableau N°10** : les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM

## *Table des matières*

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>Remerciements</b>              |           |
| <b>Dédicaces</b>                  |           |
| <b>Sommaire</b>                   |           |
| <b>Liste des abréviations</b>     |           |
| <b>Introduction générale.....</b> | <b>02</b> |

### **Chapitre I : Les généralités sur la force de vente**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>05</b> |
| <b>Section 1 : Les notions de bases sur la force de vente .....</b>                 | <b>06</b> |
| 1.1. Définition de la force de vente .....  | 06        |
| 1.2. Objectifs de la force de vente .....   | 06        |
| 1.2.1. Les objectifs quantitatifs .....   | 07        |
| 1.2.2. Les objectifs qualitatifs .....  | 07        |
| 1.3 La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise ..... | 08        |
| 1.4. Les Missions de la force de vente .....  | 08        |
| 1.4.1 La communication.....   | 09        |
| 1.4.2. L'avant-vente (la prospection) .....   | 09        |
| 1.4.3. La vente .....   | 09        |
| 1.4.4. Pendant la vente .....   | 09        |
| 1.4.5. L'après-vente (le Suivi).....  | 10        |
| 1.4.6. La remontée de l'information.....  | 10        |
| 1.5. La force de vente et le mix marketing .....                                    | 10        |
| 1.5.1. Le produit .....   | 11        |
| 1.5.2. Le prix .....  | 11        |
| 1.5.3. La communication.....  | 12        |
| 1.5.4. La distribution .....  | 12        |
| 1.6 La taille de la force de vente .....  | 13        |
| 1.6.1. La méthode fondée sur la charge de travail.....                              | 13        |
| <b>Section 2 : La structure de la force de vente.....</b>                           | <b>15</b> |
| 2.1. Les différentes fonctions d'équipe de la force de vente .....                  | 15        |
| 2.1.1 Le vendeur.....   | 15        |
| 2.1.2 Le chef des ventes .....  | 15        |
| 2.1.3 Le directeur des ventes .....   | 15        |
| 2.3.4. Le directeur commercial.....   | 16        |
| 2.2. La structure de la force de vente .....  | 16        |
| 2.2.1 La structure géographique .....   | 16        |
| 2.2.2. La structure par produit .....   | 17        |
| 2.2.3. La structure par marché/client.....  | 17        |
| 2.2.4. L'organisation par l'importance de certaine clientèle .....                  | 18        |
| 2.2.5. La structure mixte.....  | 18        |
| <b>Section3 : les types de la force de vente .....</b>                              | <b>19</b> |
| 3.1. Typologies de la force de vente.....   | 19        |
| 3.1.1. Les typologies selon l'activité du vendeur .....                             | 19        |
| 3.1.1.1. La force de vente interne .....  | 19        |
| 3.1.1.2. La force de vente externe .....  | 19        |
| 3.1.2. La typologie selon le lien juridique.....                                    | 19        |
| 3.1.2.1. La force de vente propre .....   | 19        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.2.2. La force de vente déléguée..... |           |
| <b>Conclusion.....</b>                   | <b>22</b> |

## Chapitre II : Le management de la force de vente

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Section 1 : Le recrutement de la force de vente.....</b>                         | <b>25</b> |
| 1. Le déroulement des opérations de recrutement.....                                | 25        |
| 1.1. Préparation du recrutement .....   | 25        |
| 1.1.1. L'évaluation des besoins .....   | 25        |
| 1.1.1.1. La rotation du personnel (turn-over) .....                                 | 25        |
| 1.1.1.2. Le besoin de compétences nouvelles .....                                   | 26        |
| 1.1.1.3. Le développement ou la création d'entreprise .....                         | 26        |
| 1.1.2 La définition du poste.....   | 26        |
| 1.1.3 Le profil du vendeur.....   | 27        |
| 1.2. La recherche des candidats.....  | 27        |
| 1.3. La sélection des candidats .....   | 28        |
| 1.3.1 Le tri des candidats.....   | 28        |
| 1.3.2 Les entretiens.....   | 28        |
| 1.3.3 Les autres outils de la sélection .....                                       | 29        |
| 1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs .....                                       | 29        |
| 1.4.1 L'accueil.....  | 29        |
| 1.4.2 La période d'essai.....   | 29        |
| <b>Section 2 : La formation de la force de vente .....</b>                          | <b>30</b> |
| 2.1. Les besoins en formation.....  | 30        |
| 2.1.1 Les résultats des vendeurs .....  | 30        |
| 2.1.2 Les attentes des vendeurs .....   | 31        |
| 2.1.3 La stratégie de l'entreprise .....  | 31        |
| 2.2. Le contenu de la formation.....  | 31        |
| 2.2.1 Les formations commerciales de base.....                                      | 31        |
| 2.2.2 Les autres formations .....   | 32        |
| 2.3. Les modalités de la formation .....  | 32        |
| 2.3.1 Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation.....      | 33        |
| 2.3.2 Formation inter ou intra –entreprise.....                                     | 34        |
| 2.3.3 L'e-formation .....   | 35        |
| 2.4. Le coût de la formation .....  | 35        |
| 2.4.1 Coûts directs .....   | 35        |
| 2.4.2 Les coûts indirects.....  | 35        |
| 2.5. L'évaluation de formation .....  | 35        |
| 2.5.1 Méthodologie .....  | 36        |
| 2.5.2 La mesure des résultats .....   | 36        |
| <b>Section 3 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente.....</b> | <b>37</b> |
| 3.1. La rémunération de la force de vente .....                                     | 37        |
| 3.1.1. Les composantes d'un système de rémunération .....                           | 37        |
| 3.1.1.1 Le fixe .....   | 37        |
| 3.1.1.2 La commission .....   | 38        |
| 3.1.1.3 La prime .....  | 39        |
| 3.1.2 L'élaboration d'un système de rémunération performant.....                    | 39        |
| 3.2 L'animation de la force de vente .....  | 40        |
| 3.2.1 Objectifs de l'animation .....  | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.2 Les types d'animation .....  | 40        |
| 3.2.2.1 La communication.....  | 41        |
| 3.2.2.2 La formation .....   | 41        |
| 3.2.2.3 La délégation .....  | 41        |
| 3.3 La stimulation de la force de vente .....                            | 41        |
| 3.3.1. Les techniques de la stimulation .....                            | 41        |
| <b>Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....</b> | <b>44</b> |
| 4.1 Le Contrôle de la force de vente .....                               | 44        |
| 4.1.1 Les types de contrôle de la force de vente.....                    | 44        |
| 4.1.2 Les modalités du contrôle de la force de vente .....               | 45        |
| 4.2 L'évaluation de la force de vente .....                              | 46        |
| 4.2.1 Les styles d'évaluation.....                                       | 46        |
| 4.2.2 L'importance de l'évaluation .....                                 | 46        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>46</b> |

### Chapitre III : Présentation de l'organisation d'accueil

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Section 1 : Présentation de l'ENIEM.....</b>                                       | <b>49</b> |
| 1.1. Historique de l'organisme .....  | 49        |
| 1.2. Les missions principales de l'ENIEM.....   | 49        |
| 1.3. Les objectifs de l'ENIEM .....   | 50        |
| 1.4. Les unités de l'ENIEM .....  | 50        |
| 1.5. L'organisation de l'ENIEM .....  | 51        |
| 1.6. Présentation de l'unité commerciale .....  | 53        |
| 1.6.1. Définition de l'unité commerciale.....   | 53        |
| 1.6.2. Missions, activités et objectifs de l'unité commerciale.....                   | 53        |
| 1.6.3. L'organisation de l'unité commerciale .....                                    | 53        |
| <b>Section 2 : l'organisation de la force de vente de l'ENIEM.....</b>                | <b>57</b> |
| 2.1. Les différentes formes de la force de vente de L'ENIEM .....                     | 57        |
| 2.2. La structure de la force de vente de L'ENIEM .....                               | 57        |
| 2.3. Objectifs de la force de vente de L'ENIEM.....                                   | 58        |
| 2.4. Le rôle de la force de vente .....   | 58        |
| 2.5. L'application de marketing mix à l'ENIEM .....                                   | 59        |
| 2.5.1 La politique de produit .....   | 59        |
| 2.5.2 La politique de prix .....  | 59        |
| 2.5.3 La politique de distribution .....  | 59        |
| 2.5.4 La politique de communication .....   | 61        |
| 2.5.4.1. La communication média .....   | 61        |
| 2.5.4.2. La communication hors média .....  | 63        |
| <b>Section 3 : Gestion de la force de vente de l'ENIEM .....</b>                      | <b>66</b> |
| 3.1. Le recrutement de la force de vente de l'ENIEM .....                             | 66        |
| 3.2. La formation de la force de vente de l'ENIEM.....                                | 67        |
| 3.3. La rémunération de la force de vente de l'ENIEM .....                            | 68        |
| 3.4. L'animation et la stimulation de la force de vente de l'ENIEM .....              | 68        |
| 3.5. Le contrôle de la force de vente de l'ENIEM .....                                | 68        |
| <b>Section 4 : Les forces et les faiblesses de la force de vente de l'ENIEM .....</b> | <b>70</b> |
| 4.1. Structure et la taille .....   | 72        |
| 4.2. Agents agréés .....  | 72        |
| 4.3. Objectifs .....  | 72        |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 4.4. Recrutement .....              | 72        |
| 4.5. Formation .....                | 72        |
| 4.6. Rémunération .....             | 72        |
| 4.7. Animation et stimulation ..... | 73        |
| 4.8. Contrôle.....                  | 73        |
| <b>Conclusion .....</b>             | <b>73</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>    | <b>75</b> |
| <b>Bibliographie.</b>               |           |
| <b>Liste des figures.</b>           |           |
| <b>Liste des tableaux.</b>          |           |
| <b>Annexes.</b>                     |           |
| <b>Table des matières.</b>          |           |

