

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences commerciales



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management Marketing

Thème

Evaluation de la performance commerciale de la force de vente

Cas pratique au sein de l'entreprise

Pâturage d'Algérie

Présenté par :
NEMRI Sakina
ZERMANI Lamia

Dirigé par :
Mr : SEDIKIA

Devant les membres du jury :

Président : Mr BATTACHE ABDERRAHMANE

Examinatrice : Melle DAHLEB ANIA

Rapporteur : Mr SEDIKI ABDERRAHMANE

Année universitaire : 2020-2021

Remerciement

Nous tenons à remercier en tout premier lieu dieu tout puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.

Je remercie mon encadreur M Sediki.A pour sa disponibilité et son soutien tout en long de la réalisation de cette recherche.

L'ensemble de personnel de l'entreprise « Pâturage d'Algérie » de Tizi-Ouzou.

Nos profonds remerciements vont à tous ceux et celles qui nous aide de près ou de loin surtout, ainsi qu'à tout le personnel du département sciences commerciales de l'université.

Dédicaces

A mes très chers parents

*Votre confiance et vos encouragements ont été pour moi la première source de
persévérance.*

*Que vous trouvez dans ces modestes mots le témoignage de ma gratitude et ma sincère
appréciation*

Ames très chers frères et sœurs

Vous tenez une place immense dans mon cœur.

A toute ma famille.

A mon binôme Lamia ainsi que sa famille

A mes chers amis

*Merci pour l'amitié, gentillesse et altruisme, les moments que nous avons passé ensemble
resteront un agréable souvenir*

À tous ceux qui m'aiment.

À tous ceux que j'aime

Sakina

Dédicaces

À mes chers parents

Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de vos sacrifices, de l'amour et de l'affection dont vous n'avez jamais cessé de m'entourer toutes au long de ces années d'études. J'espère que vous trouvez dans ce travail un vrai témoignage de mon profond amour éternelle reconnaissance.

À toute ma famille.

À mon binôme et cher amie Sakina, à qui je souhaite bonne chance pour son prochain projet.

A mes chers amis

Merci pour l'amitié, gentillesse et altruisme, les moments que nous avons passé ensemble resteront un agréable souvenir

À tous ceux qui m'aiment.

À tous ceux que j'aiment.

Lamia

Sommaire

Introduction générale

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente.

Section01 : Organisation de la force de vente.....5

Section02 : Les clés de réussite du management de la force de vente.....16

Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente.

Section01 : Généralité sur la performance commerciale de la force de vente.....37

Section02 : les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de Vente.....48

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Section01 : Présentation de l'organisation d'accueil de Pâturage d'Algérie.....60

Section02 : Organisation de la force de vente de Pâturage d'Algérie et sa performance commerciale69

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

Section01 : Présentation générale de l'enquête par sondage.....77

Section02 : Analyse et interprétation du questionnaire.....80

Conclusion générale.....120



Introduction Générale



Introduction générale

Robert Louis Stevenson a dit que « tout le monde vit de la vente de quelque chose ».¹ C'est dans cette logique que l'entreprise est appelée à assurer sa croissance et sa survie par la vente de ses produits.

La vente a toujours été une préoccupation pour l'entreprise soucieuse de vivre et a fortiori de se développer. Elle est devenue actuellement une activité très importante, c'est même la force motrice de toute entreprise. Elle est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur. C'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses propositions. Le vendeur qui est l'acteur principal du métier de vente doit détecter les désirs et les attentes des clients, les aider à acheter les biens et services de son entreprise et maintenir avec eux une bonne relation après-vente. Pour que l'activité de vente soit rentable et efficace, l'entreprise doit disposer de la force de vente.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaire.

Pour le responsable commercial, le management de la force de vente est une préoccupation essentielle. Ses principaux enjeux sont l'organisation et la structuration de la vie de l'équipe, recrutement des nouveaux commerciaux, formation de l'équipe et leurs rémunérations. Parfois il doit faire face à des problèmes de motivation car certains commerciaux peuvent se décourager et ne plus être énergiques pour vendre. L'entreprise doit s'assurer que le commercial réalise ses objectifs et que son activité est rentable par rapport au coût qu'il représente ; cela s'exprime à travers la notion de performance.

Pour parvenir à un niveau de performance satisfaisant, avant de mettre en application l'ensemble des actions, il y a nécessité de réfléchir sur les facteurs qui permettant d'atteindre le niveau de performance visé. Dès que cette phase de réflexion est terminée l'entreprise

¹ STEVENSON cité par KOTLER et DUBOIS, 2003, P 658

Introduction générale

missionné les commerciaux dans les actions suivantes : visite de clientèle, prospection, campagnes promotionnelles.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise nommée Pâturage d'Algérie qui sera présentée dans notre partie pratique. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente. De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale sur la question suivante : « **Pourquoi et dans quel but l'entreprise Pâturage d'Algérie évalue-t-elle la performance de sa force de vente ?** ».

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique, quelques questions secondaires sont jugées utile à formuler à savoir :

- Comment la force de vente de Pâturage d'Algérie est-elle organisée et gérée ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de performance commerciale d'une force de vente ?
- Quel sont les objectifs d'une force de vente ?

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier à travers notre étude :

- Un bon management de la force de vente lui permet d'être performante.
- La performance commerciale de la force de vente de Pâturage d'Algérie est atteinte.

Objectifs de notre travail :

- Sur le plan théorique : il s'agit de présenter une étude sur l'organisation et management de la force de vente, faire le point sur la performance commerciale et comment l'évaluer ;
- Sur le plan pratique : il s'agit d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise Pâturage d'Algérie, ainsi d'interpréter les résultats obtenus.

Introduction générale

Méthodologie de recherche :

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme étude de cas Pâturage d'Algérie. Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

La recherche documentaire : Une recherche bibliographique précieuse (ouvrages, mémoires, Thèses etc....) et les sites internet pour la partie théorique ;

L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, qui nous ont été fournis par le directeur commercial, ainsi les informations recueillies à partir du questionnaire que nous avons conçu.

Ensuite, nous avons fait appel à la méthode quantitative ou nous avons utilisé deux questionnaires, le premier est destiné à la force de vente de Pâturage d'Algérie tandis que le deuxième est destiné aux clients de l'entreprise pour collecter des informations.

Plan de recherche :

Le premier chapitre portera en premier lieu des concepts théoriques sur la force de vente et les moyens et outils qui permettent à l'entreprise de gérer et d'organiser sa force de vente.

Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, la performance commerciale et ses indicateurs d'évaluation ;

Le troisième chapitre est consacré essentiellement à la présentation de l'entreprise Pâturage d'Algérie et du concept de la force de vente de l'entreprise. Et enfin, nous verrons la description de l'évaluation de la performance de la force de vente.

Le quatrième chapitre est consacré pour la présentation de l'enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie ainsi l'analyse et interprétation des résultats du questionnaire.

Enfin, nous terminons notre recherche par une conclusion générale, qui comprend particulièrement les points marquants à retenir de notre recherche, les principaux résultats de l'étude de cas.



Chapitre 01

Organisation et management de la force de vente



Introduction

Le commercial est une représentation de l'image de l'entreprise, c'est l'interface avec les clients.

Le rendement de l'équipe de vente (chiffre d'affaire, recrutement de nouveaux clients ...) est la raison principale de la pérennité d'une entreprise et de ses activités. C'est dans cet objectif que le choix de la force de vente doit se faire selon les compétences, la réactivité et l'autonomie.

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer un certain degré les fondements théoriques concernant la force de vente et nous l'avons réparti en deux (2) sections.

Dans la première section, nous aborderons l'organisation d'une force de vente au sein d'une entreprise. Dans la deuxième section, nous parlerons sur les clés de réussite du management de la force de vente.

Section 01 : Organisation de la force de vente

1-1-Définition de la force de vente

Selon 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 ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* ». ¹

Selon GUY.C LAURENT H « *la force de vente est un système complexe de relations dont la mission est d'optimiser le potentiel de contacts utiles de l'entreprise. Elle se caractérise par sa dimension (le nombre de commerciaux), son organisations (hiérarchie et spécialisation) et sa qualité (compétence et motivation de chacun des niveaux)* ». ²

Selon Yves CHIROUZE « *La force de vente d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* ». ³

On déduit que la force de vente représente l'équipe de vente chargée de commercialiser des produits, faire le suivi et traiter les réclamations des clients. Elle représente l'équipe commerciale d'une entreprise.

1-2-Les différents objectifs de la force de vente

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de management de la force de vente. 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 partage en deux catégories :

1-2-1-Les objectifs quantitatifs

Les objectifs qui 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'application suivants :

- Augmenter le volume des ventes ;
- Attirer de nouveau client ;

¹ LENDREVIE.J, LINDON.D, « Mercator », 5ème édition DALLOZ, Paris 1997, Page 392.

² GUY.C, LAURENT.H, "La vente La nouvelle donne de la force de vente", édition ECONOMICA, PARIS 2002, pages73

³ 2 CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

- Augmenter les profits et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Augmenter la part de marché de l'entreprise.

1-2-2-Les objectifs qualitatifs

Ce sont des objectifs moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation, Ils représentent l'ensemble des actions que doit appliquer la force de vente et qui ont pour but :

- Améliorer l'activité commerciale :
 - Sensibiliser et informer la clientèle ;
 - Assuré et amélioré les services après-vente ;
 - Développé les relations avec les clients ;
 - La fidélisation et la valorisation du portefeuille client ;
 - Améliorer l'image de marque de l'entreprise.
- Enrichissement personnel :
 - Augmenter les connaissances générales, et utiliser de la meilleure façon l'expérience acquise ;
 - Connaitre les produits de l'entreprise et leur caractéristiques techniques ;
 - Actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

Ces deux types d'objectifs peuvent être répartis :

- Dans l'espace : Par région de vente, par secteur, territoire...etc.
- Dans le temps : Objectif à court terme, à moyen terme, ou à long terme.
- Entre les personnes : L'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre.

1-3-Les missions de la force de vente

1-3-1-La vente

Il s'agit de la mission essentielle assignée au directeur commercial. Le résultat tangible de son efficacité demeure essentiellement le carnet de commandes et avec le volume de vente réalisée. Mais la phase de vente se passe par trois phases principales :

- L'avant-vente : identification et prospection ;
- La vente : présentation commerciale, argumentation, négociation, réponse aux objections ;
- L'après-vente : le suivi des affaires.

1-3-2-La communication

Il s'agit de transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise. Vers le client : assistance avant et après-vente, vers l'entreprise : la force de vente permet l'étude de marché permanente en faisant la remontée de l'information.

1-3-3- La remontée de l'information

La force de vente n'est pas seulement un moyen de vendre mais elle joue un rôle important en tant que source potentielle du système d'information marketing " SIM " et vecteur de communication. Elle doit être à la fois :

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

1-4-La taille de la force de vente

Toute entreprise est censée déterminer une taille optimale de la force de vente afin de rationaliser ses coûts. La force de vente constitue l'un des atouts les plus productifs mais aussi les plus coûteux de l'entreprise. Plusieurs approches ont été mises en œuvre pour déterminer la taille optimale de la force de vente.

1-4-1-Détermination du nombre de vendeurs

Le choix du nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre trop et trop peu de vendeurs⁴.

1-4-1-1-Trop de vendeurs : l'entreprise doit supporter le coût de la force de vente et gérer le problème de rémunération et chiffre d'affaire ne sera pas insuffisant pour motiver les vendeurs.

Cette situation entraîne un risque de rotation importante.

1-4-1-2-Trop peu de vendeurs : l'entreprise perd des parts de marché au profit de la concurrence efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

Pour cela, la taille optimale de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites par an pour l'ensemble des clients et prospects et le nombre de visites par an par vendeur.

⁴ <https://youtube.com/watch?v=RwjqsNCfE2A&feature=share> 28 /05/2021 16 :30

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

La taille de la force de vente peut se calculer comme suit :

$$\text{Nombre de vendeur} = \frac{\text{Nombre de visites par an pour visiter l'ensemble des clients et prospects}}{\text{Nombre de visites par an et par vendeurs.}}$$

❖ Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients et prospects, on le calcul à partir de l'analyse quantitative et qualitative.

- Analyse qualitative de la clientèle : segmenter la clientèle par activité, secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions.
- Analyse quantitative : on peut aussi estimer le nombre de visites nécessaires en fonction d'objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir), d'observation terrain et de prévisions des ventes.

❖ Nombre de visites par an et par vendeurs.

Le potentiel dépend des missions :

- Avant la vente : mode de prospection ;
- Pendant la vente : négociation, démonstration ;
- Après la vente : administration et suivi des ventes.

On le détermine à partir de deux formules :

- Calcul à partir du nombre de visites par jour :

$$\text{Nombre de visite par jour} \times \text{nombre de jours de visites par an}$$

- Calcul à partir de la durée moyenne des visites :

$$\frac{\text{Nombre d'heures de visites par an}}{\text{Durée moyenne d'une visite}}$$

1-5-La structure de la force de vente

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, structure par marché, structure par la taille des clients et structure par projets. ⁵

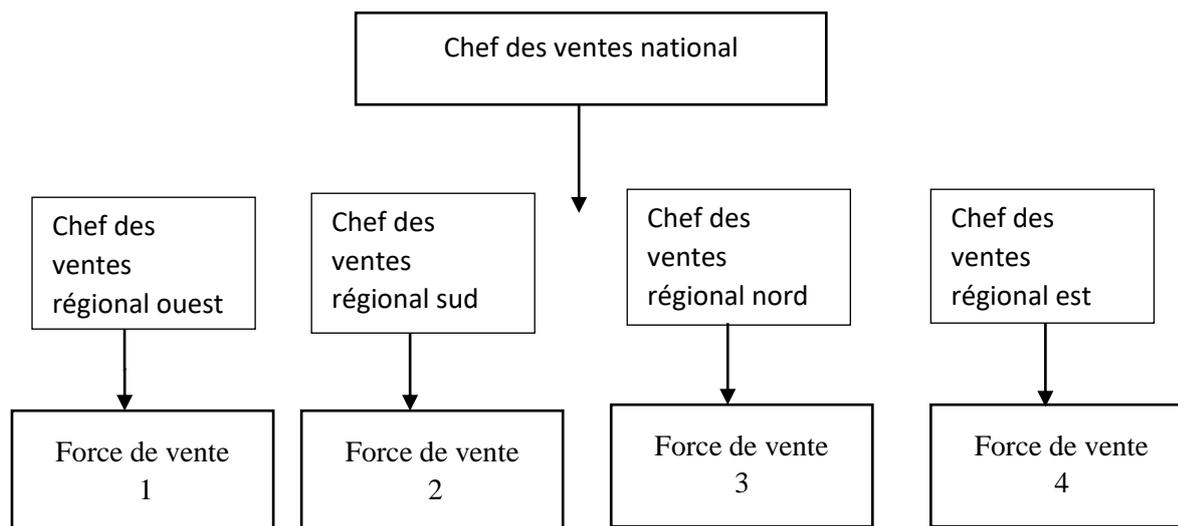
⁵ ERICK.L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 47, 48,49,50,51

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

1-5-1-La structure par secteur géographique

La direction commerciale attribue à chaque commercial un secteur géographique qui est un territoire sur lequel le vendeur représente l'entreprise auprès des clients. Cette forme d'organisation est la plus fréquente. Chaque commercial est responsable de l'activité commerciale sur son secteur.

Figure n° 01 : Structure de la force de vente par secteur géographique



Source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 47

Tableau n°01 : Avantages et inconvénients pour le client

Avantages	Inconvénients
Responsabilité du commercial vis à vis de son secteur	Risque pour le commercial de mal connaître les produits si la gamme est trop étendue
Suivis de relation client	Obligation de commercial de s'adapter à toutes les typologies de clients

Source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 48

Tableau n°02 : les avantages et les inconvénients pour l'entreprise

Avantage	Inconvénient
Unique interlocuteur à connaître les besoins commerciaux des clients	Risque de confusion si les grands comptes sont en contact avec plusieurs commerciaux n'apportant que des solutions partielles.

Source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 48

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

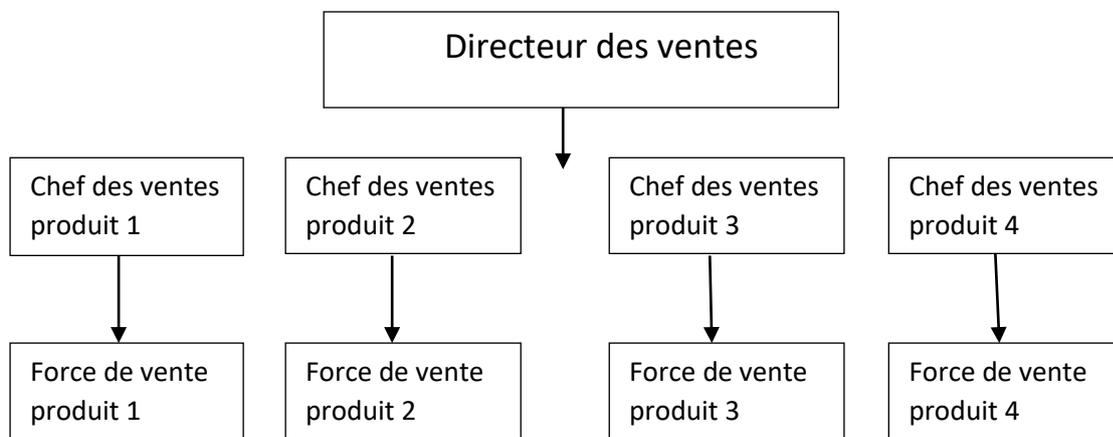
Si les produits de l'entreprise sont trop diversifiés pour être tous commercialisés par un seul et même vendeur dans un périmètre donné, on peut songer à une organisation par produit.

1-5-2-Structure par produit

Dans certains cas, les entreprises commercialisent de nombreuses gammes de produits et la force de vente rencontre une clientèle dont les besoins sont très variés, les obligeant à maîtriser plusieurs techniques de vente. Aussi, dans ce type de structure, les commerciaux doivent être spécialisés par gamme de produits⁶.

De ce fait de plus en plus les entreprises ont tendance à structurer leur équipe de vente en fonction des gammes de produits de la manière suivante :

Figure n°02 : structure de la force de vente par produit



La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 48

Tableau n°03 : Avantages en inconvénient de la structure pour le client

Avantages	Inconvénients
Meilleur conseil de la part du commercial.	Interlocuteur multiples de la même entreprise cliente, d'où risque de confusion et de conflit.
Meilleure connaissance des besoins spécifiques.	Une seule gamme de produits.

La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 48

⁶ ERICK. L, op.cit, P 48, 49

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Tableau n°04 : les avantages et les inconvénients pour l'entreprise

Avantages	Inconvénients
Marge forte en raison d'argumentation fondée sur les avantages des produits.	Dépenses plus élevées.
Meilleure satisfaction des clients pour chaque groupe de produits.	Risque de conflit avec des clients s'ils reçoivent un trop grand nombre de visites effectuées par différentes personnes de la même entreprise.
Meilleur feed-back sur les besoins des clients.	Effort important de formation.
Commercial compétant surtout pour des produits très techniques.	Plus grande dépendance du commercial sur une seule gamme de produits.
Meilleure connaissance des produits et davantage de vente car les produits seront valorisés par les commerciaux.	Taux de rendez-vous moins élevé.

La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2^{ème} édition Paris 2014 ; page 49

L'entreprise doit opter pour la spécialisation à condition que les gammes de produits et surtout la clientèle nécessitent des nombreuses connaissances impossibles à maîtriser par un seul vendeur.

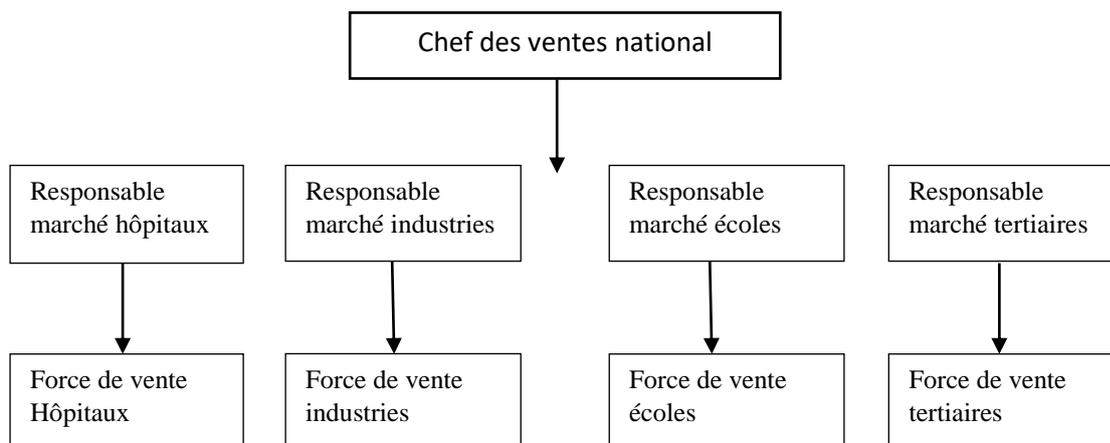
1-5-3- structure par marché

La structure par marché convient lorsque les catégories de client et les segments de marché ont des besoins différents. Ce mode d'organisation permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence.

D'une part l'entreprise doit mettre en place une organisation dans laquelle les commerciaux sont formés et spécialisés par catégorie de clientèle. D'autre part les clients ont des besoins différents et commandent de manière variée. Par exemple certains commandent de manière régulière, d'autres le font en fonction des saisons.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Figure n°03 : la structure de la force de vente par marché



La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2^{ème} édition Paris 2014 ; page 49

Tableau n°05 : les avantages et les inconvénients de la structure par marché

Avantages	Inconvénients
Un meilleur score des ventes.	Des coûts assez élevés notamment en fonction et en communication.
Une fidélisation accrue de la clientèle.	Une certaine fragilité en cas de départ d'un commercial.
Une information plus riche et de qualité.	La difficulté à recruter des personnes à ayant une connaissance des produits.

La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2^{ème} édition Paris 2014 ; page 50

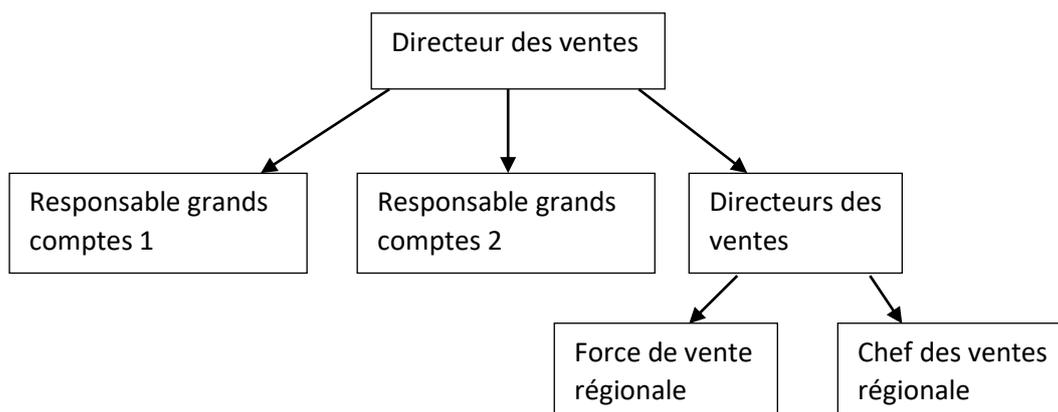
1-5-4-Structure par la taille des clients :

La structure en fonction de taille des clients s'applique à toutes les catégories d'entreprise. Une forme proche de cette structure est celle par réseaux.

Concrètement cette organisation applique le principe suivant : Les trois quarts des ventes se réalisent avec un quart de la clientèle qui ne génère pas forcément 80 % des bénéfices.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Figure n°04 : la structure par la taille des clients



La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 50

Tableau n°06 : les avantages et les inconvénients de la structure par taille des clients

Avantages	Inconvénients
Accorder une attention particulière à la clientèle importante ;	La mise en place d'une relation personnalisée avec la clientèle dépendante de la direction commerciale
Établir des contrats reflétant l'importance accorder au client ;	Risque de dépendance vis-à-vis des grands comptes
Fournir des informations affinées sur les clients ;	La possible de motivation du personnel commercial confronté à des clients moins intéressants
Diminuer les besoins en effectif commerciaux dans les régions ;	Le délaissement des petits clients.
Améliorer la prise en considération des clients les plus modestes.	

La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 50

Dès lors que l'entreprise décide de vendre auprès de multiples intermédiaires elle doit être en mesure de leur apporter les éléments permettant de satisfaire l'ensemble de la clientèle quel que soit le mode de distribution retenu.

1-5-5-Structure par projet

La structure par projet est conseillée pour la mise en place d'opérations de partenariat entre producteur et distributeur ou dans le cadre d'utilisations de forces de vente externalisées. Elle nécessite l'instauration de groupes de travail réunissant des collaborateurs des deux partis ayant des fonctions similaires pour mettre en commun leurs compétences et savoir-faire. Cette structure peut être temporaire ou fixe, et composée de personnes consacrant tout ou partie de leur temps aux actions déterminées dans le cadre du partenariat.

1-6-Les types de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente auquel elle doit recourir.

Les différents types de force de vente peuvent être regroupés selon le type d'activité et le lien juridique.

1-6-1-La typologie selon le type d'activité

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

1-6-1-1-La force de vente interne (sédentaire)

Elle constitue des commerciaux qui travaillent au sein de l'entreprise, cela implique que le personnel commercial de l'entreprise doit donc attirer les clients vers les points de vente.

1-6-1-2-La force de vente externe (itinérante)

Les vendeurs qui se rendent chez les clients, et/ou prospects, c'est lui qui prend l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation).

Enfin la force de vente est tributaire des facteurs suivants :

- Type de client, de produits ;
- Mode de distribution ;
- Nature de réseau et le coût.

Les différents types de force de vente peuvent exister dans une même force de vente, le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle.

1-6-2-La typologie selon le lien juridique

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

1-6-2-1-La force de vente propre

Ce sont les commerciaux qui travaillent pour le compte de l'entreprise. Cette dernière oriente ses activités en fonction de ses objectifs.

- **Avantages**

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit ;
- Permet de contrôler l'activité des vendeurs ;
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

- **Inconvénients**

- Gestion d'un personnel salarié ;
- Nécessite une formation, un encadrement, un suivi et formation ;
- Coût élevé même si le chiffre d'affaires est très faible.

1-6-2-2 La force de vente déléguée

« Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement »⁷

1-6-2-2-1-La force de vente déléguée permanente

Il s'agit des commerciaux multiples, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission de façon partielle ou entièrement autonome.

1-6-2-2-2-La force de vente supplétive

En complément de force de vente propre, elle a pour mission de développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière.

- **Avantage**

- Coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaires ;
- Vendeurs autonomes, disposent d'un portefeuille client.

- **Inconvénients**

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

⁷ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et mangement de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2000. Page 230.

Section 02 : les clés de réussite du management de la force de vente

2-1-Le recrutement de la force de vente

Le recrutement d'un commercial, qu'il soit VRP ou salarié ordinaire, obéit à la même logique que tout recrutement. L'entreprise définit un poste, dessine le profil idéal et cherche à s'en rapprocher le plus possible. En fonction de la culture d'entreprise, de sa stratégie et du type de clientèle à prospecter, elle cherchera à intégrer tel ou tel style de vendeur en restant attentive au fait que certains feront carrière dans d'autres services ou se verront confier des postes d'encadrement.

2-1-1-Définition

Selon R. GUAY et Y. LACHANCE « *le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer les candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche des candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa candidature. La sélection, quant à elle, est un processus permettant de choisir parmi l'ensemble des postulants, celui qui possède les qualités et les caractéristiques souhaitées* ». ⁸

« *Le recrutement ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée* ». ⁹

2-1-2-La logique du recrutement

Que le recrutement soit sous-traité à un cabinet spécialisé ou réalisé en interne par la direction commerciale ou la direction des ressources humaines, et cela par l'évaluation des besoins de l'entreprise en termes des vendeurs, Il faut que la démarche de recrutement s'inscrive dans une démarche logique ; il ne s'agit pas de recruter a priori un individu, aussi séduisant soit-il, mais remplir une fonction bien déterminée en respectant une méthodologie éprouvée¹⁰ :

2-1-2-1-Le poste à pouvoir

Le poste est situé en terme de mission, de relations hiérarchiques, de marge d'autonomie et de moyens alloués. Le directeur commercial décrit le secteur géographique, la nature de clientèle, la nature du travail commercial, la mise en route et la formation initiale.

Et selon W. DIMITRI le poste est définit comme « *l'ensemble des tâches que le*

⁸ GUAY Richard, LACHANCE Yves. « La gestion de l'équipe de vente. Montréal », Ed Gaëtan Morin, 1999.- p230.

⁹ MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009, Page 186.

¹⁰ GUY.C, LAURENT.H, "La vente La nouvelle donne de la force de vente", edition ECONOMICA, PARIS 2002, pages 106,107,108

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité »¹¹.

2-1-2-2-le profile type

Il définit le niveau de formation générale, professionnelle, l'expérience minimale et les critères situant le potentiel du candidat recherché.

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur¹² :

- **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.

2-1-2-3-La recherche des candidats

Formation du personnel précède à la recherche extérieure par la publication des " postes à pourvoir ". En externe, les candidatures spontanées et les relations professionnelles constituent un vivier. La recherche proprement dite se fait généralement par petites annonces et cabinet de recrutement.

2-1-2-4-Le tri des candidats

Le tri repose sur la constitution de trois piles de cv :

- Les décalages rédhibitoires (âge, diplôme, présentations, langues étrangères...);
- Les candidatures intéressantes ;
- Les prétendants possibles sous réserve de vérification.

2-1-2-5-Les entretient

La fiche d'entretien permet de vérifier la motivation pour le poste et de vérifier certaines qualités importantes dans la fonction commerciale :

¹¹ DIMITRI.W, « Les ressources Humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P. 419.

¹² ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) »,2ème édition, paris 1999, page 183,184.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

- La présentation générale ;
- L'élocution et la capacité de convaincre ;
- L'expérience professionnelle ;
- Les motivations personnelles.

2-1-2-6-Le choix du candidat

Il est prudent de faire recevoir le candidat par deux ou trois personnes, un spécialiste des relations humaines, un dirigeant commercial et le chef immédiat. L'opinion de ce dernier sera décisive. C'est lui qui assurera la mise en route du nouveau vendeur et sa formation initiale.

2-1-2-7-L'évaluation

À l'issue de la période d'essai définie par la convention collective (trois mois pour les VRP), un entretien d'évaluation approfondi précède l'embauche officielle. Seul un entretien non directif encourage le vendeur à s'exprimer sur le vécu de ces premiers mois permettra de s'assurer qu'il est le bon candidat. Cet entretien aura été préparé à l'occasion d'accompagnements en clientèle et de conversations informelles.

C'est le chef des ventes ou son supérieur immédiat qui est le mieux qualifié pour prendre une décision sans négliger le jugement de l'équipe des vendeurs qui doit accueillir favorablement le nouveau.

2-2-La formation de la force de vente

Le développement du savoir tout comme le développement de l'actif de l'entreprise requiert un engagement envers le développement du capital intellectuel.

2-2-1-définition

La formation en organisation est un « *ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir, de façons adéquate, leurs tâches actuelles et futures* ». ¹³

La formation est l'action d'amélioration des compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être. Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité

¹³ FABI, BLONDI, SEKIOU, BAYAD, PERTTI, ALISCHEVALIER. « Gestion des ressources humaines ». 2eme Edition CANADA ; 2001, 335P.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

2-2-2-les objectifs de la formation

La formation a généralement trois buts principaux¹⁴ :

- Donner aux vendeurs des informations :
 - Sur l'entreprise qu'ils représentent (historique, objectifs, organisation, activités, taille...);
 - Sur les produits à vendre (caractéristiques, installation, point forts et faiblesse...);
 - Sur la politique commerciale de l'entreprise (prix, remises, ristournes, garanties, délais de livraison, service après-vente, ...);
 - Sur les acheteurs potentiels (localisation, profil, besoins, motivations...), sur la concurrence (caractéristique du produit concurrent, politique commerciale ...).
- Leurs apprendre à s'organiser, à établir leurs circuits de visite, à maîtriser leur temps, à rédiger les rapports d'activité.
- Leurs enseigner les techniques de vente et les comportements à avoir devant l'acheteur tout au long du processus de la vente qui peut être résumé en quatre verbes : contacter, connaître, convaincre, conclure.

2-2-3-les modalités de la formation

Elle diffère selon la taille de l'entreprise, de la force de vente, des programmes de formation et des formateurs¹⁵. La formation est directement réalisée dans l'entreprise par ses salariés ou elle fait appel à des organismes spécialisés, ou elle la réalise en interne, ou encore elle envoie ses commerciaux suivre des sessions de formation avec des vendeurs appartenant à d'autres entreprises.

2-2-3-1-La formation dispensée par l'entreprise ou par un organisme de formation

Soit les commerciaux suivent une formation dispensée par le service formation de leur entreprise ou leur management intermédiaire, soit ils sont formés par un organisme de formation à la demande de leur entreprise.

¹⁴ Y. CHIROUZE, « le marketing étude et stratégie », édition ellipses, 2eme édition, Paris, 2007, P742

¹⁵ Y. CHIROUZE, « le marketing étude et stratégie », édition ellipses, 2eme édition, Paris, 2007, P742

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Tableau n°07 : les principaux avantages et inconvénients de la formation dispensée par l'entreprise ou par un organisme de formation

	Avantages	Inconvénients
Entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Excellente connaissance des produits, de la clientèle et des commerciaux par les formateurs internes.- Très bon suivi de chaque Commercial- Adaptation très rapide du Contenu	<ul style="list-style-type: none">- Présence d'une hiérarchie parfois entre les commerciaux et le formateur ou le responsable de l'équipe.- Savoir-faire pédagogique faible selon le formateur.- Encadrement peu disponible pour suivre sur le terrain chaque commercial.
Organisme de formation	<ul style="list-style-type: none">- Offres de formation adaptée aux besoins de l'entreprise.- Bon niveau des intervenants (formateur ou consultant).	<ul style="list-style-type: none">- Cout assez onéreux de la formation.- Risque de mauvaise adaptation du programme si les besoins de l'entreprise sont spécifiques.

La source : Y. CHIROUZE, le marketing étude et stratégie, édition ellipses, 2eme édition, Paris, 2007, P742

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

2-2-3-1-La formation intra-entreprise et inter-entreprises :

La formation intra-entreprise s'adresse uniquement aux commerciaux de l'entreprise.

La formation inter-entreprises est dispensée aux commerciaux de plusieurs entreprises.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Tableau n°08 : les principaux avantages et inconvénients de la formation dispensée en intra-entreprise ou en inter-entreprises

	Avantages	Inconvénients
Intra-entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Programme adaptée à la spécificité de l'entreprise.- Instauration d'une dynamique de groupe au sein de la force de vente.	<ul style="list-style-type: none">- Cout parfois onéreux si la force de vente est de petite taille.- Absence d'échanges avec Les commerciaux d'autres entreprises.
Inter-entreprises	<ul style="list-style-type: none">- Dispositif de formation excellent pour les entreprises ayant un problème de gestion de planning parmi leurs commerciaux.- Echanges constructifs avec les commerciaux d'autres entreprise.- Coûts moindres	<ul style="list-style-type: none">- Risque de non-adaptation aux problèmes de l'entreprise.- Risque de transmission d'informations des commerciaux d'une entreprise à d'autres.- Contrôle limité de la formation commerciale par l'entreprise.

La source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014 ; page 101

Il est utile de rappeler que les formations intra-entreprises et inter-entreprises peuvent être complémentaire. Par exemple, la première peut s'adresser à l'ensemble de l'équipe de vente et la deuxième à certains cadres commerciaux de l'entreprise.

2-2-4- Les moyens de la formation

2-2-4-1-La formation en salle

Les vendeurs assistent à des cours de type classique, à des projections de films, participent à des études de cas, apprennent le plan de démonstration et l'argumentaire de vente. Ils s'entraînent à vendre au cours de jeux de rôle enregistrés au magnétoscope.

2-2-4-2-Les séminaires

Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées au domaine de la vente. Ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur.

2-2-4-3-Les discussions en groupe

Les vendeurs sont enclins à exprimer clairement leurs solutions ou leurs points de vue vis-à-vis de certains problèmes.

2-2-4-4-Les jeux des rôles

Cette méthode permet aux vendeurs de découvrir leurs forces et leurs faiblesses en observant leurs comportements et les analyser afin d'améliorer certains points.

2-2-4-5-Les démonstrations

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

2-2-4-6-Les visites

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

2-2-4-7-La formation sur le terrain

Cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Elle repose souvent sur la notion de « couplage ». Dans un premier temps, le débutant accompagne un inspecteur des ventes ou un vendeur expérimenté et étudie sa façon d'agir. Dans une deuxième phase, il passe du rôle passif au rôle actif mais il est épaulé par son entraîneur. Dans une troisième phase et jusqu'à la fin de période d'essai, le débutant est laissé seul pour atteindre ses objectifs de vente.

2-2-4-8-La formation à distance

Cette formation est un outil efficace au service des entreprises qui leur permet d'anticiper et d'accompagner les évolutions technologiques de leur activité. Une formation de qualité pour les salariés est un investissement durable pour se distinguer face à la concurrence.

2-2-5- les couts de formation

Le cout de formation varie en fonction du contenu et du monde d'animation. L'entreprise peut évaluer les couts puis les comparer¹⁶.

2-2-5-1-Les couts directs

Ils concernent les coûts de la formation elle-même, ils représentent le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût de service de formation de l'entreprise, ainsi que

¹⁶ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 292- 293

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

les frais de location de salle, d'organisation, de déplacement, d'utilisation du matériel et la documentation...

2-2-5-2-Les couts indirects

Ils concernent les salaires des vendeurs formés et le manque à gagner évalué par rapport au chiffre d'affaires non réalisé pendant la formation.

2-3-L'animation de la force de vente

Le manager doit garantir une ambiance mettant en confiance le commercial par le biais d'encouragement, de la formation ou en lui déléguant certaines tâches, le stimulant ainsi à vendre davantage.

2-3-1- définition

*« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ».*¹⁷

2-3-2- les objectifs de l'animations

L'animation dépend du style de management du manager et de ses décisions¹⁸. Les objectifs de ce dernier consistent à :

- Imprégner les commerciaux de la culture de l'entreprise a travers des réunions notamment avec des salariés d'autres services ;

- Souder l'équipe de vente en créant un climat de confiance entre les commerciaux afin de les stimuler à atteindre leurs objectifs et à les dépasser.

C'est aussi faire régner une atmosphère où l'équipe de vente évolue sans conflits, mener des actions suivies par l'ensemble des commerciaux pour accroitre les résultats et tendre vers un ratio faible de turn over ;

- Stimuler les commerciaux en les responsabilisant dans leurs choix et leur manière de représenter leur entreprise auprès de la clientèle ;

Les règles d'animation d'un réseau de vente sont les suivantes :

- Affecter les ressources nécessaires aux commerciaux ;
- S'assurer que le contrat assure une fidélisation du client ;
- Faire le distinguo entre ventes directes et ventes indirectes ;

¹⁷ FERY.J. P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1e édition, 1988, page9

¹⁸ ERICK. L, op.cit ; page 87,88

- Déterminer les éléments financiers ;
- Concevoir des outils de vente ;
- Constituer, fédérer et animer le réseau.

2-3-3-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 en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités.

2-3- 3-1-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, ...).

2-3-3-2-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.

2-3-3-3-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 équipe¹⁹.

2-3-4-Les techniques d'animation

Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet, de mettre en relief un ensemble de techniques principales qui sont :

2-3-4-1-Le climat de travail

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales :

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

¹⁹ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 297

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

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

2-3-4-2-L'accompagnement du vendeur sur le terrain

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation, elle permet de :

- Maintenir le contact avec les vendeurs ;
- Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux ;
- Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

2-3-4-3-Les réunions de travail

Les contacts entre les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors de réunion de groupes.

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs superviseurs.

Ces rencontres sont de trois types :

- Régulières : Quotidiennes ou hebdomadaires.
- Annuelles : Ils se réunissent pour par exemple, présenter les résultats de l'année....
- Occasionnelles : Ils se réunissent dans des événements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit,).

2-4-La motivation de la force de vente

La fonction animation mérite une attention particulière pour résoudre les difficultés de la mise en œuvre d'une direction participative par objectifs à travers une force de vente.

2-4-1-Définition

La motivation consiste à pousser une personne à déployer des efforts afin de réaliser une action. Elle varie selon l'adhésion de l'individu et du contexte. Elle est effective dès lors que l'individu n'agit pas sous la contrainte ; à l'inverse et disparaît si l'individu ressent une contrainte.

2-4-2-les outils de motivation des vendeurs

Pour le manager motiver consiste à mobiliser les efforts des commerciaux autour "un objectif commercial collective et individuelle pour se faire et utilise des techniques et des récompenses qui dépendent de l'objectif visé.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

2-4-2-1-Les techniques pour mobiliser les commerciaux

Les techniques pour mobiliser l'équipe de vente s'appuient essentiellement sur :

- **Des challenges** : chaque commercial peut gagner, mais il ne doit pas lutter contre les autres membres de l'équipe. Le budget « récompense » prévu pour cette technique est variable et le manager doit l'adapter en fonction de l'équipe de vente.
- **Le concours de vente** : à l'inverse du challenge, les commerciaux concourent les uns contre les autres et un certain nombre seulement seront récompensés. Cette technique comporte le risque de démotiver les commerciaux qui perdent, et ceux qui sont découragés savent qu'ils ne gagnent jamais. Le manager fixe un budget dès le démarrage du concours.
- **Le jeu** : il demande au commercial d'être rapide et de savoir arbitrer, notamment dans le cas où plusieurs produits sont à proposer à la clientèle.

2-4-2-2-Les récompenses

Pour un commercial, la récompense représente un élément motivant. Sa valeur dépend de l'intérêt porté par le commercial.

Les récompenses sont constituées principalement par :

- **Les primes ou les commissions** : Elles sont très appréciées par le commercial. Cette forme de récompense le motive parce qu'il est stimulé par les achats qu'il va pouvoir réaliser. Néanmoins, elles doivent être utilisées sans exagération.
- **Les cadeaux** : les responsables commerciaux optent de plus en plus pour ce type de récompenses sous forme de :
 - Les chèques cadeaux acquis sous forme de points sont choisis dans un catalogue où dans des boutiques spécialisées.
 - Les bons d'achats libellés en euros, émis par les spécialistes de la VPC, certaines chaînes de magasins et des agences de voyages sont utilisables uniquement dans leurs structures.
 - Les catalogues cadeaux fonctionnent avec un système de points et différentes catégories de catalogues sont proposées aux entreprises.

2-4-2-3-Les voyages

Ils demeurent la récompense la plus préférée et la plus privilégiée pour les responsables commerciaux, laissant un bon souvenir dans l'esprit des commerciaux, créant un sentiment d'appartenance et d'attachement à l'entreprise.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Les voyages les plus stimulants sont ceux qui sont organisés en équipe, une méthode à laquelle l'entreprise fait recours pour accroître la cohésion de l'équipe, d'améliorer le climat social et de sensibiliser ses collaborateurs.²⁰

2-5-La rémunération de la force de vente

La rémunération des commerciaux est un des piliers du management de l'équipe commerciale. Pour le responsable commercial, c'est un outil l'aidant à recruter, à motiver, à piloter l'activité commerciale et à fidéliser les meilleurs commerciaux.

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

2-5-1-Définition

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE, la rémunération « *est la contrepartie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties salarié/entreprise, sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (conventions collectives, accords d'entreprises.) ...etc.* ». ²¹

2-5-2-Les objectifs d'un système de rémunération

Un bon système de rémunération doit être

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

2-5-3-Les déterminants d'un système de rémunération :

Le responsable commercial élabore un système de rémunération seul ou en collaboration avec le directeur des ressources humaines pour satisfaire les commerciaux et les motiver à réaliser les objectifs inscrits dans la politique commerciale de l'entreprise²².

Un système de rémunération performant doit remplir les conditions suivantes :

²⁰ ERICK. L, op.cit , page 89,90,91

²¹ MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : *vocabulaire, concepts et outils*. Paris : Ed économique,1998, page 378.

²² ERICK. L, op.cit, page 110

- Facile à calculer et à appliquer ;
- Compréhensible pour les commerciaux ;
- Motivant pour les bons commerciaux ;
- En adéquation avec la politique de ressources humaines de l'entreprise ;
- En phase avec la politique commerciale de l'entreprise ;
- Séduisant pour attirer des nouveaux talents.

2-5-4-Les éléments 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 commission²³.

Le responsable commercial doit adapter le mode de rémunération en fonction des objectifs à atteindre : objectifs individuels pour chaque commercial et objectifs collectifs pour l'équipe de vente. D'autres éléments financiers peuvent compléter la rémunération du commercial, à savoir les avantages en nature, l'intéressement, la participation aux résultats, ...

2-5-4-1-Le fixe

Ce mode de rémunération équivaut à payer au vendeur un salaire chaque mois, quel que soit le résultat du vendeur. Le montant du salaire fixe est fixé en fonction de l'importance de l'ancienneté, du titre du poste, du diplôme et des tâches à accomplir.

²³ ERICK. L, op.cit, page 111,112.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Tableau n°09 : les avantages et les inconvénients pour le commercial et l'entreprise

	Avantages	Inconvénients
Commerciale	<ul style="list-style-type: none">-Rémunération indépendante des résultats.- Régularité du salaire- Simplicité du calcul- Sécurité financière permettant au commercial de travailler en toute quiétude.	<ul style="list-style-type: none">- Salaire restreint- Dispositif ne récompensant pas les initiatives et les efforts- Ne pénalise pas les commerciaux médiocres.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Possibilité d'affecter d'autres tâches aux commerciaux, modifier leurs secteurs, de les faire participer aux actions collectives (salons ou animations commerciales)- Prévision des salaires.	<ul style="list-style-type: none">- Stimule peu le commercial. Installe le commercial dans un travail routinier.- Ne favorise pas l'esprit d'initiative rémunération élevée si baisse du CA.

Source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014, pages 111

2-5-4-2-La commission

Dans ce système, le paiement est effectué au vendeur en fonction de son résultat. Par conséquent, l'entreprise a tendance à dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez d'argent ». La commission est calculée sur une base (chiffre d'affaires, bénéfice réalisé, quantité vendue) et applique un pourcentage appelé « taux de commission ».

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Tableau n°10 : les avantages et les inconvénients pour le commercial et l'entreprise

	Avantages	Inconvénients
Commercial	<ul style="list-style-type: none">- Augmentation des gains selon les piliers de commissions atteintes et les objectifs personnels de chaque commercial.- Equité salariale puisque la commission est la même pour chaque commercial.- Sentiment d'être reconnu excellent vendeur par la direction commercial.	<ul style="list-style-type: none">- Peu adapté lors du lancement de nouveaux produits ou en cas de commercialisation de produits difficiles à vendre.- Système de rémunération inhérent aux fluctuations saisonnières.- Démotivation si le volume des ventes dégage un chiffre d'affaires peu significatif.
Entreprise	Système de rémunération lié au chiffre d'affaires, avec plusieurs taux de commissionnement à proposer (taux progressif et taux dégressif).	<ul style="list-style-type: none">- Système peu fiable pour les objectifs de prospection ou qualitatifs.- Risque de vente forcé par les commerciaux au détriment de la clientèle.

Source : ERICK LEROUX « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014, page 112

2-5-4-3-La prime

La prime est payée sous forme d'argent, partiellement ou en totalité suite à l'atteinte d'un objectif. Le responsable commercial utilise régulièrement la prime comme complètement de rémunération car elle lui permet de stimuler ses commerciaux pour des cibles précises.

2-5-5-Les autres catégories de rémunération

2-5-5-1-L'intéressement

Tout comme l'ensemble des salariés les commerciaux sont intéressés aux bénéfices de leurs entreprises. Les commerciaux seront d'autant plus sensibilisés aux résultats de l'entreprise que leur direction commerciale leur demande de ne pas accorder trop de remise à la clientèle afin de préserver la marge²⁴.

²⁴ERICK.L, op.cit, page 116,117

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

2-5-5-2-Les autres formules de points : le choix du véhicule

L'entreprise fournit un véhicule au commercial et lui rembourse les frais de route et de vie. Elle a le choix d'avoir une flotte propre ou de louer des véhicules à un organisme spécialisé en location de véhicules de longue durée pour les entreprises. Cependant la plupart d'entre elles ont opter pour la deuxième solution.

Tableau n°11 : Les avantages et les inconvénients de la location de véhicule et de la flotte propre

	Avantages	Inconvénients
Location	<ul style="list-style-type: none">- Adaptation aux besoins de l'activité commerciale.- Pas d'achat de véhicule et les loyers sont des charges déductibles sur le plan comptable.- L'entretien des véhicules est compris dans le contrat de leasing.	<ul style="list-style-type: none">- Tarification intéressante uniquement lors d'engagement de longue durée avec la société de leasing.
Flotte propre	<ul style="list-style-type: none">- L'entretien est moins coûteux si l'entreprise dispose d'un atelier.- Amortissement des véhicules propres.	<ul style="list-style-type: none">- Nécessité de suivre l'amortissement des véhicules et de dégager des fonds pour l'achat de neufs.- TVA non récupérable sur les véhicules de tourisme au-delà d'un certain montant.

Source : ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014, page 116

2-5-5-3-Les remboursements de frais

Selon les entreprises, le commercial utilise soit un véhicule que l'entreprise met à sa disposition soit son véhicule personnel.

Lorsque le commercial utilise son véhicule personnel à des fins professionnelles, l'entreprise le défraie en lui versant des indemnités kilométriques. Autrement dit, le commercial est propriétaire de son véhicule et l'exploite pour son activité, c'est-à-dire se déplacer et rencontrer la clientèle et les prospects pour le compte de son entreprise. Celle-ci

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

offre un barème de remboursement kilométrique propre mais elle peut aussi s'inspirer de celui du code des impôts.

Les remboursements de frais professionnels représentent les sommes avancés par le commercial dans l'exercice de son activité pour le compte de l'entreprise. Ces frais ne sont pas soumis à des cotisations sociales et sont exonérés d'impôts.

Plusieurs modes de remboursement de frais sont à la disposition des entreprises, à savoir :

- **Les frais réels** : Le commercial se fait rembourser l'intégralité de ses frais sans plafond sur justificatif.
- **Les frais au forfait** : L'entreprise rembourse le commercial au forfait et ainsi celui à la possibilité d'obtenir indirectement un complément de salaire (kilométrique repas nuit d'hôtel).

2-5-6-La conception d'un système de rémunération performant

Le bon système de rémunération est avant tout celui qui contribue à l'efficacité à terme de l'organisation. 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.

2-6-Le contrôle de la force de vente

Une des difficultés du contrôle d'une force de vente tient au décalage temporel de l'efficacité commerciale. De bonnes réussites à court terme peuvent se révéler catastrophiques à moyen terme, ainsi qu'un travail approfondi décevant au premier temps peut donner dans le temps d'excellents résultats.

2-6-1-Définition

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».²⁵

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller,

²⁵ ZEYL.A, DAYAN.A, op.cit, page 62.

diriger, évaluer et déterminer les commerciaux »²⁶

2-6-2-les types de contrôle

2-6-2-1- Le contrôle quantitatif

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis.

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

- Nombre de nouveaux clients ;
- Chiffre d'affaires moyens par visite ;
- Frais d'exploitation du vendeur ;
- Comparaison des ventes aux quotas ;
- Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente) ;
- Fréquence des visites effectuées ;
- Nombre et taille des commandes prises.

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

2-6-2-2- Le contrôle qualitatif

Ce contrôle comprend les connaissances du vendeur (produit, client, société), sa personnalité, sa motivation, son degré d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

2-6-3- Les modalités du contrôle de la force de vente

Différentes modalités sont envisageables. Il faut noter que l'une n'exclut l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et combiner.

2-6-3-1- L'accompagnement : Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et son organisation.

2-6-3-2-L'analyse des documents du vendeur : L'étude des rapports de visite, des fichiers du vendeur, peut-être une aide précieuse dans la découverte des raisons de la plus ou moins grande efficacité commerciale. Ses documents sont :

- Les bons des commandes ;
- Les comptes rendus d'activité ;

²⁶ CLAUD.D, « Aide-mémoire marketing », 6^{ème} édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

- Le rapport de visite ;
- La fiche client ;
- Le rapport hebdomadaire ;
- Les notes de frais.

2-6-3-3- le tableau de bord : est un document synthétique qui permet de confronter les résultats obtenus avec ceux prévus, et déterminer les écarts.

Le tableau de bord de la force de vente est obtenu par le regroupement des tableaux de bord individuels. Document essentiel dans le management d'une équipe commerciale, il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, leur nature et leur niveau ; La somme des objectifs de chacun des commerciaux doit être au minimum égale à l'objectif global de l'équipe.

Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par clients, par produit ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Taux moyen de remises ;
- Nombre de commandes ;
- Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

Conclusion

La vente s'impose comme étant une activité d'importance vitale dans la distribution. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre place un système performant pour gérer ses hommes de vente. C'est dans ce cadre que s'inscrit la politique de la force de vente.

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

Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, motiver, rémunérer et contrôler une équipe.



Chapitre 02

*Evaluation de la performance commerciale de la force de
vente*



Introduction

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel¹.

Ce chapitre porte sur l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers deux sections suivantes :

La première section porte sur le concept de la performance commerciale de la force de vente. La deuxième section nous examinons les indicateurs de la performance commerciale de la force de vente.

¹ YvonPesqueux, « La notion de performance globale », Cnam « conservatoire national des arts et des métiers, Paris, 5 Juillet 2005.

Section 01 : Généralité sur la performance commerciale de la force de vente

1-1-La notion de la performance

1-1-1-Definition de la performance

Selon A. Bourguignon, « *La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* »².

Cependant, Selon WEISS.D « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »³.

Par contre, pour KHEMAKHEM.A « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »⁴.

Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme "efficacité" ;
- La manière dont ce (ces) objectif (s) est (sont) réalisé est traduite par le terme "efficience".

1-1-2-Les notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérés des notions voisines malgré les différences qui existent entre ses concepts.

1-1-2-1-L'efficacité

Elle consiste à atteindre les objectifs fixés, et donc l'aptitude à faire ce qu'il faut, « c'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise »⁵.

On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs}$$

² Bertrand Sogbossi Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, pp.117-124.

³ WEISS.D, « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

⁴ KHEMAKHEM A « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992., p.311.

⁵ BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006, p.142

1-1-2-1-L'efficience

GRANSTED définit l'efficience comme « *le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »⁶.

L'efficience donc, s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machines, nombre d'heures travail, coût des consommations intermédiaires rentrant dans la production, ...).

Donc on peut résumer l'efficience à partir de la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

1-1-2-2-L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger " la performance ". Selon une formulation de J-L. LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »⁷.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

1-1-3-Les types de la performance

Nous pouvons distinguer quatre (4) types de performance :

1-1-3-1-La performance sociale (humaine)

La performance sociale concerne l'état des relations humaines (sociales) et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation (bon ou mauvais) de l'entreprise. Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH), effectuées par les managers de l'entreprise.

⁶ GRANSTED I..., Op.cit, P. 33.

⁷ LE MOIGNE (J-L), « L'évaluation des systèmes complexes », édition Harvard Expansion, 1999, p.203.

Enfin, une entreprise qui estime l'excellence de la compétitivité, passe nécessairement par l'élaboration des systèmes de gestion qui s'appuient sur le principe d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

1-1-3-2-la performance financière

Elle peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de son business et générer des revenus, ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, excédent de résultats, ...) doivent donc être prises de manière agrégée.

La performance financière est déterminée par deux critères techniques qui sont :

- La première est facile à exprimer dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative dès lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.
- Le second est lié au fait que la performance financière permet de donner une image nette sur les résultats de divers services.

Ces critères ne doivent pas être pris en compte à court et moyen terme uniquement, mais aussi sur des périodes assez longues

Les mesures de la performance ont pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'éléments comptables ou de la valeur du marché ; telles que la capacité d'autofinancement (CAF), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

1-1-3-3-La performance concurrentielle

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de concevoir une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles du jeu qui prévaudront à l'avenir.

Ces règles permettent de situer et de positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux :

- **La satisfaction de la clientèle :** elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients c'est-à-dire la communication directe de l'entreprise, mais d'une manière informelle ; comme nous pouvons trouver aussi des processus formalisés qui se basent sur des études de satisfaction.

- **Le taux de fidélisation :** il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature de nouveaux clients et les clients perdus. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Elle se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement

- **La part de marché** : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisé par les concurrents.

1-1-3-3-la performance organisationnelle

Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika (1988) soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composantes de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

L.KOMBOU et J.F. NGOKEVINA (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. En revanche, Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

1-1-4-Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants⁸ :

1-1-4-1-La construction de performance à base des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent ». Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. « La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ». La performance est un concept évolutif dans le temps.

1-1-4-2-Evolution des composants de la performance dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation

⁸ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.

peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1-1-4-3-Le pilotage de performance

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

1-1-4-4-Les composants antinomiques de performance

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1-1-5-Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performante, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

1-1-6-les mesures de la performance

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective. Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

1-1-6-1-La mesure objective de la performance

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure⁹ :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, ...). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif ;
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.
- La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

1-1-6-2-La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;

⁹ WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

- La capacité de planification, la gestion du temps.

Au cours de cette section, on a constaté que la notion de performance reste compliquée à cause de son caractère multidimensionnel. Toutefois, il est difficile d'en mesurer la performance d'un fait. Néanmoins, le manager doit en choisir les indices les plus significatifs qui permettent de synthétiser les faits, et enfin de juger la performance globale de l'entreprise.

1-2-La performance commerciale

1-2-1-Définition

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale. Cependant, la performance commerciale ne se résume donc pas simplement à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

1-2-2-La fixation des objectifs

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

1-2-2-1-La définition de l'objectif

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir.

Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs :

- Les objectifs quantitatifs : Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité ;
- Les objectifs qualitatifs : C'est le côté non quantifiable par exemple ;
- Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulée ;
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production. Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie.

Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

1-2-3-Les déterminations de la performance commerciale

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes¹⁰ :

1-2-3-1-La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites¹¹. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients.

1-2-3-2-La capacité financière des vendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service, pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

1-2-3-3-La capacité de production

Il s'agit ici de la quantité de produit offerte par l'entreprise pour satisfaire une demande au cours d'une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stock d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

1-2-3-4-La diversité de l'offre

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de marché de l'entreprise. La multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

1-2-3-5-L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client, et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de

¹⁰ MEFOUTE BADIANG A., Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, 2000, ESSEC Douala, p. 35

¹¹ KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », 11ème édition, Pearson Education France, Paris, 2003, p.736.

leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

Enfin, donner la bonne impulsion pour dynamiser la performance commerciale de l'entreprise.

1-2-4-Les leviers de la performance commerciale

Il existe plusieurs leviers pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise qui sont comme suit :

1-2-4-1-Comprehension et connaissance du marché

Les pratiques d'achat dans le métier, l'environnement concurrentiel, les fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influencent sur les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise, car elle permet de préciser les hypothèses sur lesquelles va reposer la stratégie établie et une stratégie est bonne ou mauvaise que les hypothèses sur lesquelles elle repose.

1-2-4-2-Différenciation de la concurrence

Appliquer une stratégie de différenciation pour attirer plus des clientèles et aussi pour les fidéliser.

Elle va permettre à l'entreprise d'être plus attractive demain et par conséquent, de faire plus d'affaires. (Identifier les différences qui font la spécialité de l'entreprise, identifier les forces internes à entretenir et les faiblesses à combattre pour rendre l'entreprise plus attractive, ...).

1-2-4-3-Évaluation de l'activité commerciale

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale. (Évaluer le patrimoine client, mesurer le rendement de l'action commerciale, ...).

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout, fournissant rapidement les données demandées.

1-2-4-4-Identification des gisements de croissance

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise. (Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, ...).

1-2-4-5-Orientation de l'action commerciale

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à la réflexion stratégique. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise. (Fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, identifier les cibles à approcher ou à développer, ...).

En chiffrant et en quantifiant les choses, l'entreprise clarifie son ambition, fait ses choix, donne le sens de l'action et focalise les énergies sur les priorités.

1-2-4-6-Fixation de contribution individuelle

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire du système de management le moteur de l'activité commerciale, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, ...)

Pour que l'entreprise soit performante commercialement ; il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi nécessaire de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du système de management de la force commerciale.

1-2-4-7-Renforcement de l'influence des commerciaux

Le pouvoir d'influence d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés d'une commerciale diffèrent selon le type de vente, de type de produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail, ...

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

1-2-4-8-Management de la force de vente

L'habitude managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les priorités de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, ...).

1-2-4-9-Construction d'une dynamique d'équipe

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipés commerciale, faire des changements durables des comportements des commerciaux, ...).

Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente

Une dynamique d'équipe se crée à travers d'une suite d'étapes et la manager doit ¹²piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

¹²http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, 28/04/2021, 13h46m

Section 02 : les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de Vente

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres:

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

2-1-Role d'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de la performance d'un réseau de la F.V permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

2-2-Mode d'évaluation de la performance commerciale

Pour permettre l'obtention des résultats, les méthodes d'évaluation doivent répondre aux attentes et aux besoins des individus et de l'organisation.

Il existe deux méthodes pour évaluer la performance commerciale : les indicateurs et le tableau de bord.

2-2-1-L'évaluation à partir d'un indicateur

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

Pour faciliter l'utilisation et mieux investir l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

2-2-1-1-Indicateurs d'alerte : Ce type d'indicateur chaque entreprise doit pouvoir disposer de ses propres indicateurs d'alerte et les adapter en fonction de l'évolution de la structure et de ses activités ainsi qu'en fonction de l'évolution des circonstances extérieures.

2-2-1-2-Indicateurs d'équilibrage : Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

2-2-1-3-Indicateurs d'anticipation : Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

2-2-2-L'évaluation à travers le tableau de bord

Selon ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010 : « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un*

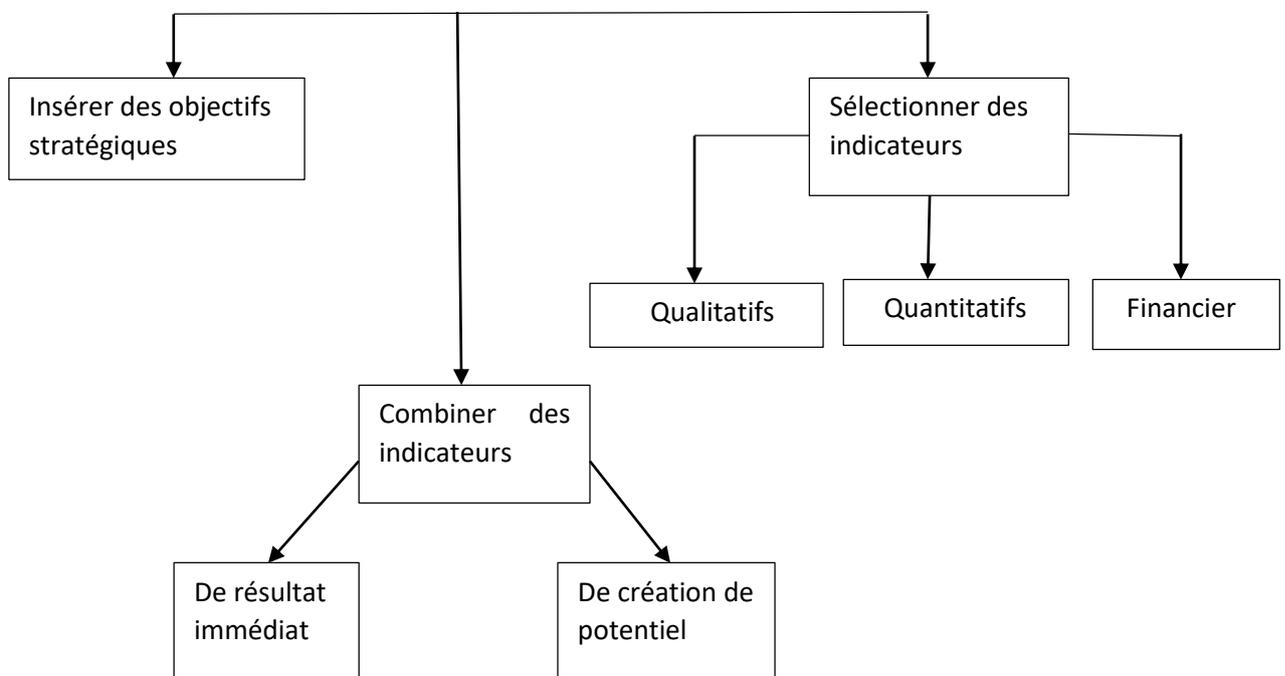
Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente

instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »¹³.

Le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

Figure n°5 : Le principe de composition du tableau de bord



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V), « Maitriser les coûts et les performances cachées », 4^{ème} édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

¹³ ALAZARD .C & S. SEPARI [2010] ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591

Exemple de forme d'un tableau de bord

Tableau n°12 : Exemple de Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance

Orientations de la politique	Processus A	Processus B	Processus N	Indicateurs	Objectifs	[...]	Résultat
Axe 1	X			Indicateur 1	X1	...	KO
		X		Indicateur 2	X2	...	KO
		X		Indicateur 3	X3	...	OK
		X		Indicateur 4	X4	...	OK
			X	Indicateur 5	X5	...	KO
		X		Indicateur 6	X6	...	OK
Axe 2	X			Indicateur 7	X7	...	OK
	X			Indicateur 8	X8	...	OK
		X		Indicateur 9	X9	...	OK
			X	Indicateur 10	X10	...	KO
Axe 3			X	Indicateur 11	X11	...	OK
		X		Indicateur 12	X12	...	OK
	X			Indicateur 13	X13	...	OK
			X	Indicateur XX	XXX	...	OK
Totaux	4	6	3				

2-3-les indicateurs de la performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Les indicateurs de la performance peuvent être classés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

2-3-1-les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, il y a les indicateurs liés à la vente, et les indicateurs de profitabilité.¹⁴

¹⁴ LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », 5eme édition, Dunod, Paris,

2-3-1-1-les indicateurs liés aux ventes

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (Chiffre d'affaire).

2-3-1-1-1-Le volume des ventes

C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

$P = 0$, implique que les réalisations et les prévisions sont égales.

$P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$, implique une bonne performance.

2-3-1-1-2-Le chiffre d'affaires

« C'est le montant des facteurs établis au cours d'un exercice, envoyés aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »¹⁵.

C'est un montant global des ventes de produits et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période. C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise.

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaire (CA)} = \text{quantité vendue} \times \text{prix}$$

2005, p.402.

¹⁵ RAIMBAULT (G), « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994, p.171.

2-3-1-1-3-La marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.¹⁶

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

2-3-1-1-4-La part de marché

Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents.¹⁷

Le calcul de chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu de terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimés en nombre de clients et/ou en chiffre d'affaires. Sur un marché au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marché globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur.
- La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement visée. La part de marché « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marché globale.
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »¹⁸. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité/vente totale des unités}$$

¹⁶ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>. Html, consulté le 31/07/2021 à 17h 25.

¹⁷ BOISLANDELLE (H-M), op.cit., p.313.

¹⁸ KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D) op.cit., p.139.

PDM : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

2-3-1-2-les indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

2-3-1-2-1-Le profit

Le profit est une rémunération variable, incertaine, mais espérée, du risque pris par le détenteur d'un capital investi.

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation de ces recettes, au cours d'une période donnée. La formule est la suivante :

$$\text{Profit (P)} = \text{Recettes totales} - \text{Dépenses totales}$$

$P = 0$, les recettes et les dépenses sont égales.

$P < 0$: mauvaise performance.

$P > 0$: bonne performance.

2-3-1-2-2-Le rendement des capitaux investis (RCI)

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance¹⁹.

2-3-2-Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs mesurent les perceptions et expériences de manière subjectives d'une étude qualitative. Les indicateurs qualitatifs permettent de trouver ce qui est important pour les organisations ainsi pour ses parties prenantes et de détecter les effets inattendus ou les éléments manquants. Cependant, la subjectivité est un problème.

L'information qualitative est très importante et ne doit pas être négligée.

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la fonction commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et le taux de satisfaction de la clientèle.

2-3-2-1-L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble de représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque ou d'un produit qui le connote dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ».²⁰

¹⁹ SAVALL H. ; ZARDET V, « maîtriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989, P .343.

²⁰ MOULINIER (R), « Les techniques de vente », 5eme édition, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.158

Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente

L'image d'une entreprise se construit à partir de source multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes....

2-3-2-2-La satisfaction du client

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ». ²¹

La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

2-3-2-3-L'adaptation

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

2-4-La performance commerciale de la force de vente

La performance de la force de vente c'est l'évaluation des dépenses des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur les critères de résultats, ils mettent de plus l'accent sur le comportement des vendeurs à l'origine des résultats ²².

2-4-1-La performance en termes de résultats

Les résultats sont la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats. (Chiffre d'affaires, volume de ventes, parts de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur.

C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

2-4-2-La performance en termes de comportements

Cette recherche met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente. La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la

²¹ DEBOISLANDELLE H. : gestion des ressources humaine dans la PME, économique, 2ème édition, Paris, 1998, p.401.

²² SPRIMONT (P- A), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003, N° 3, volume 6, p.139-141.

qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;

- La performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de Vente dans la collecte d'informations. Occupant sur le terrain une position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. De fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises ;

- La performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale. Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente ;

La performance liée à la maîtrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus. Dans les relations en B-to-B, les commerciaux sont les principaux ambassadeurs de l'entreprise. Il est donc primordial que l'argumentaire du commercial soit parfaitement maîtrisé et valorise précisément les avantages de l'offre.

Les résultats de la force de vente sont la conséquence des efforts et des compétences commerciales des vendeurs. De nombreux modèles conceptuels proposent la relation selon laquelle une plus haute performance comportementale de la force de vente conduit à un niveau plus élevé de résultats. Les investigations empiriques auprès des forces de vente autrichiennes, australiennes. Ces recherches montrent que les forces de vente qui ont une meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique ont des résultats de vente plus importants.

2-4-3-Contrôle de la force de vente

ANDERSON et OLIVER (1987) définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs.

Ce système s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements.

Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs.

Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente

Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir ses méthodes de travail (organisation, stratégie de vente, ...).

Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités des vendeurs, une attitude très directive des managers et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de ce contrôle, car il encourage le vendeur à accepter comme légitime l'autorité du management.

Pour de nombreuses modélisations, le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente. Selon ces modèles, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du management. Ainsi, le contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente. Par exemple, le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur (comparé au salaire variable). Cette assurance lui permet de développer des stratégies commerciales à plus long terme et d'être plus souple dans sa négociation. Il peut plus sereinement développer ses compétences professionnelles et s'investir dans les activités de non-vente (par exemple, la rédaction de rapport d'activités). Inversement, un contrôle plus orienté comportements est susceptible d'être moins incitatif pour les vendeurs et donc de limiter leurs efforts de vente.

Conclusion

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

La performance commerciale occupe une place de choix dans les activités de l'entreprise et peut s'évaluer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs.

Dans le chapitre suivant, nous allons essayer de démontrer plus en pratique l'évaluation de la performance de la force de vente en se rapportant à un cas pratique effectué dans une entreprise algérienne « pâturage d'Algérie ».



Chapitre 03

Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente



Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons accompagner nos connaissances théoriques avec un cas pratique sur l'entreprise Pâturage d'Algérie. L'objectif est de faire une évaluation commerciale cela à base des documents internes à l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en deux sections. La première section traite sur la présentation générale de l'organisme d'accueil de Pâturage d'Algérie.

Ensuite, la deuxième section porte sur l'organisation de la force de vente de l'entreprise et l'évaluation de la performance commerciale sa force de vente.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil de « pâturage d'Algérie »

1-1-historique de pâturage d'Algérie

L'entreprise pâturage d'Algérie a été créée en 1998, pour faire face aux besoins du marché algérien en quantité de lait demandé par les consommateurs. Le projet d'investissement lancé a permis la création d'une nouvelle usine située à Ain el hammam, à une cinquantaine de kilomètre du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous le nom de Montagnarde¹.

Mais face aux difficultés économiques rencontrée et suite à un incendie, l'entreprise a dû déménager en 2002 pour venir s'installer à Tizi-Ouzou, où elle connaît des extensions majeures avec une nouvelle dénomination pour devenir « Les Pâturages d'Algérie », l'entreprise est née sous forme d'une SARL « Société à responsabilité limitée » à caractère familiale, composée de 3 associés. Ce qui lui a permis de continuer de maintenir sa position face à ses concurrents nationaux.

Cette entreprise est située au niveau de la zone industrielle Sud-Ouest, Tizi-Ouzou. Ayant déjà confirmé son positionnement dans le marché domestique et afin de pérenniser sa position dans le domaine de lait et des produits laitiers, pâturage d'Algérie se lance dans une bataille de l'export, nouveau défi à relever mais pas des moindres.

1-2-Objectifs et mission de l'entreprise

1-2-1-Les objectifs de l'entreprise

L'objectif principal de pâturage d'Algérie est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire vendre au maximum de qualités de produits en acquérant d'importantes parts de marché afin de réaliser une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant dans un environnement concurrentiel.

Le deuxième objectif de « Pâturages d'Algérie » est de devenir une grande industrie laitière en procédant à l'exportation vers le marché africain qui est un nouveau défi à relever, à travers une distribution des produits de qualité supérieure en temps approprié et dans le lieu approprié pour les besoins du marché, à travers une augmentation des valeurs des actions de la société.

¹Document interne de l'entreprise

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

En effet elle est sélectionnée par ALGEX (agence nationale de promotion des exportations) parmi 44 entreprises nationales publiques et privés aux programmes « OPTIM EXPORT ».²

1-2-1-1-Les objectifs qualitatifs et sociaux

La vision de cette entreprise réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'une entreprise leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international. Parmi ses objectifs visés à atteindre, nous citons :

- L'amélioration de la qualité des services de l'entreprise et accroître la satisfaction des clients ;
- La création des postes d'emploi et la répartition des revenus ;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise ;
- Assurer un positionnement concurrentiel sur les marchés avec une gamme diversifiée des produits et en améliorant les compétences du personnel ;
- Faire de mieux pour éviter l'imperfection des distributeurs, tout en possédant à leurs formations avec la mise en place à leurs dispositions les moyens nécessaires et indispensables;
- Suivre les nouvelles technologies, en augmentant la valeur de la production afin de s'adapter aux changements et aux fluctuations de l'environnement ;
- Améliorer la valeur pour les actionnaires, par le développement des relations appropriées avec les clients d'une manière à assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande des produits laitiers et dérivés ;
- L'obtention de la certification ISO de qualité 9001 version 2008 dont le but est d'avoir une bonne maîtrise de la qualité supérieure de ses produits laitiers et dérivés.

1-2-1-2-Les objectifs quantitatifs et environnementaux

- L'accroissement continu et durable du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Rendre toutes les démarches et les décisions de l'entreprise rentables et productives, c'est-à-dire servir le marché en produisant et distribuant les produits laitiers et dérivés correspondant à une demande solvable ;
- Mettre en place un plan de développement environnemental qui vise à gérer efficacement leurs déchets dans le respect des normes qui est axé sur la prévention des risques de pollution et l'amélioration de la gestion de l'entreprise ;
- Accroître et augmenter sa part de marché ;

²La direction commerciale de « Pâturages d'Algérie », 2015.

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

- Saisir toutes les opportunités offertes par les marchés ;
- Acquérir de nouvelles cibles potentielles et éventuelles.

La mission essentielle et primordiale de l'entreprise Pâturages d'Algérie est la production et la commercialisation des produits laitiers et dérivés, ainsi que la recherche et le développement de divers types de fromage.

1-2-2-Les missions de l'entreprise

Pâturage d'Algérie a pour activité la transformation et la commercialisation du lait et dérivée avec une capacité de production évaluée à 200000 litre/jours.

Elle réalise un chiffre d'affaire 750000000 DA par année. A son actif, il y a une équipe dynamique bien expérimentée de 200 personnes dont 170 permanents et 30 occasionnels. Une grande partie de ce personnel a bénéficié d'une formation spécifique dont le domaine de lait et du fromage.

Sur le plan socio-économique, la filière présente les enjeux notamment en terme de réduction de la facture en moyens de paiement extérieurs, relative à l'importation des matières premières en créant un département de collecte du lait cru de vache pour l'utilisation à grand échelle dans la production et aussi à la satisfaction des besoins des consommateurs, tout en tenant compte du pouvoir d'achat, le prix du lait n'est pas libre, il est fixé par l'Etat.

1-3-Etudes de la structure organisationnelle de l'entreprise « Pâturages d'Algérie »

La structure organisationnelle de l'entreprise « Pâturages d'Algérie » est une structure fonctionnelle qui est composée de six directions principales dirigée par la direction générale³.

1-3-1-Le Gérant

À la tête de l'entreprise « Pâturages d'Algérie » se trouve le patron Mr OUNNOUGHENE Madani qui est le propriétaire de l'entreprise. C'est le seul et unique décideur de toutes les grandes actions et décisions qui concernent l'entreprise « Pâturages d'Algérie » :

- Il veille aux progrès de son entreprise ;
- Il a droit de désigner un nouveau directeur général, de nouveaux personnels, de choisir de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles recettes ; ...
- Il planifie la politique commerciale globale de l'entreprise.

³Document interne de l'entreprise

1-3-2-La direction générale

À l'intérieur de cette direction, nous trouvons le directeur général qui est le coordinateur principal entre les différentes directions de l'entreprise. C'est l'intermédiaire entre le président directeur générale et les différentes directions de l'entreprise.

Ses missions principales sont les suivantes :

- Veiller sur le bon fonctionnement de l'entreprise et la gestion de l'usine, c'est le représentant exclusif du gérant pendant son absence ;
- Représenter l'entreprise en toute occasion (lors de l'assemblée générale, salons et expositions, la présentation de l'entreprise devant la presse), il s'occupe des relations extérieures et aussi de coordonner toutes les actions relatives à la fonction communication ;
- Tracer la politique commerciale globale de l'entreprise, en ce qui concerne les objectifs visés en matière de production et de commercialisation des produits laitiers et dérivés et faire remonter les informations au gérant concernant la situation de l'entreprise ;
- Concrétiser les orientations stratégiques retenues et dictées par le gérant, en objectifs palpables et vérifiables, répartis entre les différentes directions opérationnelles.

1-3-3-Secretariat

C'est la personne chargée de recevoir les courriers, répondre au téléphone et l'organisation des rendez-vous et des réunions.

1-3-4-Direction d'approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement⁴.

Ce service est composé de :

- La gestion des achats des matières premières ;
- La gestion de la collecte (collecte lait de vache).

1-3-5-Direction de comptabilité et de finance

D'une manière générale, cette direction est chargée principalement de la réalisation et accomplissement et la gestion des activités financières et comptables de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

Parmi ses missions, nous pouvons citer :

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement de processus suivant l'objectif tracé par le directeur général ;

⁴Document interne de l'entreprise

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

- Lancer une campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant et rassemblant les principaux intervenants ;
 - Recevoir des structures opérationnelle, réalisation mensuelles en quantité et en valeur, et renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;
 - Contrôler l'enregistrement et l'importation des opérations ;
 - Etablir tous les états et synthèses périodiques (bilan, tableau des comptes de résultats, le grand livre, ...) et contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
 - Rendre et remettre des situations mensuelles et annuelles au responsable de l'entreprise.

1-3-6-La direction des ressources humaines

Cette direction est responsable de la disponibilité des ressources humaines nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise « Pâturages d'Algérie ».

Elle est chargée aussi de :

- Etablir des PV d'installation ;
- S'assurer de la constitution d'un dossier complet pour chaque agent avant de procéder au paiement du salaire ;
- Procéder en collaboration avec responsable de structure l'élaboration de fiche de fonction, pour chaque type de travail.

1-3-7-La direction technique

Ils assurent le contrôle et le suivie de la qualité des produits et tous leurs processus de production. Elle est composée de :

- Installation et maintenance des équipements ;
- La gestion des pièces de rechange.

1-3-8-Responsable de production

Elle a pour mission d'assurer la production des produits finis suivant les procédés de fabrication et de produire selon les objectifs fixés tout en optimisant les couts de production et en respectant les normes en matière de production et de fabrication, ainsi que la mise en application des mesures d'hygiène et de sécurité. La DP englobe :

- La gestion de laboratoire et qualité ;
- Le suivie des unités de production (4 ateliers).

1-3-9-La direction commerciale

Ses missions sont :

- Participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise, à la gestion de la distribution

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

des produits, l'analyse des ventes et au recueil d'informations à partir des suggestions des clients ;

- Elle procède au développement à l'orientation et à l'organisation de la production de tous les produits mis sur le marché.

1-3-10-Service QHSE

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille aux respects des exigences règlementaires, produits, environnement et sécurité, garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations, contrôle, assure la qualité de tous les produits de « Pâturage d'Algérie » et répondre aux exigences clients.

1-3-11-Service marketing

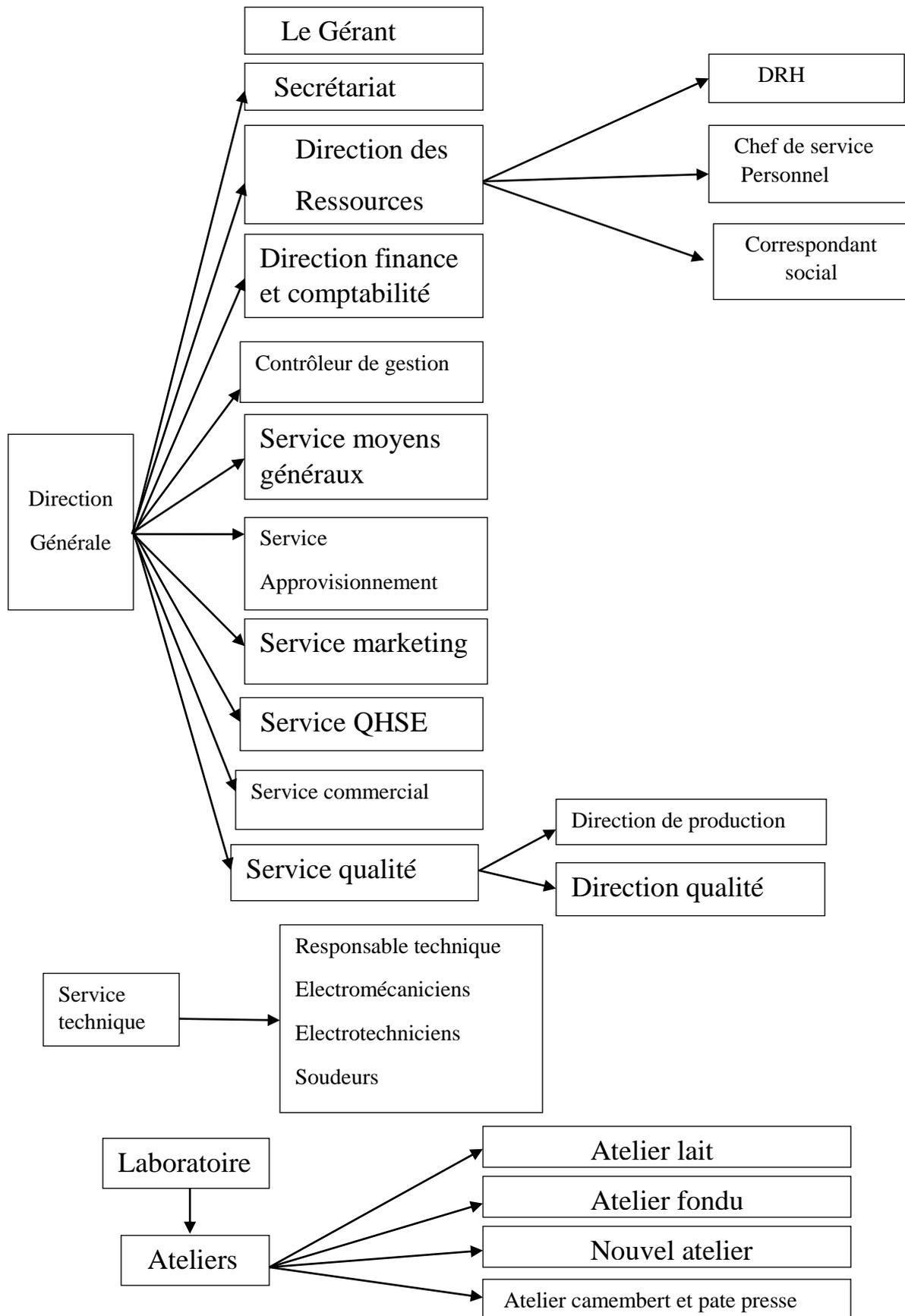
Il est chargé de la :

- Supervision de l'application de la stratégie marketing de l'entreprise ;
- Proposition des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente ;
- Supervision de la communication externe de l'entreprise : campagne média, relation presse, foires exposition ;
- Supervision de la relation d'étude de marché et tests consommateurs ;
- Suivi des réclamations des consommateurs.

Ce schéma nous présente l'organigramme de l'entreprise :

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Figure n°06 : Organisation de l'entreprise Pâturage d'Algérie



Source : Direction des ressources humaines (2020 /2021)

1-4-La gamme de produit de « Pâturage d'Algérie »

La gamme de produit est l'ensemble des produits proposés par un fabricant ou un producteur qui appartiennent à une même catégorie, elle peut être large ou étroite (selon le nombre de produits différents) et profonde ou restreinte (selon les variantes offerts pour un même produit)⁵.

1-4-1- Fromages à pâte molle (le petit Brie, le cerisier, le figuier, et la brie galette)

Ces fromages sont le fruit d'une coagulation mixte. Le lait utilisé doit être fortement peuplé en ferments lactiques, aussi elles ont fait subir un pré maturation. Selon le degré d'acidification préalable du lait et la quantité plus ou moins importante de présure utilisée, le caillé présentera des caractéristiques différentes qui donnent des fromages de saveur différente (un égouttage, démoulage et salage), les fromages sont placés dans la salle de ressuyage. Cette phase de ressuyage est accompagnée d'un ensemencement du pénicillium en surface.

Ces pénicilliums se développeront lors de l'affinage et donneront la fleur du fromage, sont duvet feutré blanc. Les fromages sont affinés dans des caves durant quelques jours, et la qualité de la pâte fromagère dépend surtout de la maîtrise de la température, de l'humidité et de la teneur en oxygène des locaux.

1-4-2- Fromages de fonte (fromage fondu, crème de gouda, crème de camembert)

Ces fromages sont élaborés à base d'un seul fromage ou de mélange de plusieurs variétés de fromages. Pour cela les fromages sont écroutés, découpés, râpés et broyés, puis mélangés avec les autres produits laitiers (beurre, crème, ...). La cuisson est effectuée à une température qui permet d'obtenir dans des conditions d'hygiène parfaite une bonne durée de conservation. Pour obtenir une pluralité de gout elle associe des fromages jeunes fabriqués dans des ateliers à la saveur fraîche et acide, à des fromages affinés qui ajoutent leurs originalités spécifiques.

1-4-3-Fromage frais (tartiner aux fines herbes et à l'ail, tartiner à la crème d'olives, délices d'Algérie, cheddar)

C'est des produits laitiers obtenus par la mise en œuvre de procédés connus depuis la haute antiquité et transformés en processus de fabrication industrielle. Ces processus respectent à la fois l'essentiel des méthodes traditionnelles et les normes d'hygiène et de sécurité exigées par la légitime protection du consommateur moderne.

Ces fromages frais élaborés dans des ateliers à partir de lait reconstitué. Sous l'effet des ferments lactiques, les micelles de caséine du lait passent de l'état de suspension à celui de

⁵ Document interne de l'entreprise.

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

flocons pour finir par former un gel homogène à prédominance lactique, elle incorpore peu de présure au lait, l'égouttage du gel formé donne le fromage frais.

Ce fromage à consistance molle salé, enrichi en crème, peut s'allier aux herbes aromatiques aux épices, à la crème d'olives ou à l'ail.

1-5-Le contrôle de qualité au sein de « pâturage d'Algérie »

Le contrôle qualité est effectué conjointement par son l'laboratoire « l'institut pasteur », le laboratoire régional de Tizi-Ouzou et le laboratoire REGILACQ. Ainsi elle obtient une bonne fabrication pour de bon produits⁶.

Des tests scientifiques impératifs vérifient que leurs fromages sont bien élaborés selon des règles précises et qu'il répond parfaitement aux normes de composition et de qualité hygiénique.

⁶ Document interne de l'entreprise.

Section02 : Organisation de la force de vente de « Pâturage d'Algérie » et évaluation de sa performance commerciale

2-1-Organisation de la force de vente de « Pâturage d'Algérie »

2-1-1-Les objectifs de la force de vente

« Pâturage d'Algérie » fixe ses objectifs selon deux catégories qualitatifs et quantitatifs :

- Les objectifs qualitatifs :

- Etablir le meilleur climat et relations avec les clients :
- Avoir une plus grande notoriété et surtout rendre la marque « Pâturage d'Algérie »

connue sur tout le territoire national ;

- Assurer une distribution régulière.

- Les objectifs quantitatifs :

- Atteindre un niveau plus important du chiffre d'affaire ;
- Augmenter les ventes de l'entreprise ;
- Obtenir de nouveaux clients.

2-1-2-La taille de la force de vente

Pour l'entreprise « Pâturage d'Algérie », aucune méthode n'a été utilisée pour la détermination de sa force de vente, l'entreprise essaie de restructurer au fur et à mesure ses organisations commerciales.

2-1-3-La structure de la force de vente

L'entreprise « Pâturage d'Algérie » a structuré sa force de vente selon deux secteurs :

2-1-3-2-La structure par secteur géographique

Pâturage d'Algérie consiste à confier à chaque représentant une zone bien délimitée duquel il est amené à vendre les produits de l'entreprise.

- Pour la distribution directe :

Tizi-Ouzou ; Alger ; Boumerdes : Bouira.

- Pour les commandes :

Pour toutes les wilayas du territoire national.

2-1-3-2-La structure par secteur marché

L'entreprise « Pâturage d'Algérie » peut également organiser sa force de vente par type clientèle. Elle recourt à la création des secteurs par catégories des clients, car ces derniers

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

présentent une grande hétérogénéité, dont ils permettent de réaliser un grand chiffre d'affaire pour l'entreprise.

Leurs clients sont alors classés par secteur d'activité, la taille de marché, le volume d'achats ou l'ancienneté des contacts commerciaux, etc.

La clientèle se compose de :

- Les grossistes ;
- Les supérettes ;
- Les supermarchés ;
- Les centres commerciaux.

2-1-4-Les types de la force de vente

L'entreprise « Pâturage d'Algérie » a une force de vente interne qui est constituée de l'ensemble des commerciaux travaillant à l'intérieur de l'entreprise.

2-1-5- Management de la force de vente

2-1-5-1- Le recrutement

Le recrutement au sein de « Pâturage d'Algérie » est conduit en fonction des besoins liées à ses activités et prospectives.

Les vendeurs doivent avoir un certain niveau d'instruction et de formation afin d'accéder au poste de travail.

En générale, le responsable recourt au bureau de main d'œuvre, dont la mission à apporter une connaissance dans le choix du profil recherché, ou de consulter le vivier de l'entreprise ou de publier une annonce sur le net.

Les qualités du vendeur recherchés :

- Les qualités physiques :
 - Jeune ;
 - Dynamique.
- Les qualités morales et intellectuelles :
 - Social,
 - Confiance en soi,
 - Intelligent,
 - Patient,
 - Sens d'organisation,
 - Expérience.

Le déroulement de l'embauche d'un nouveau vendeur passe par plusieurs étapes :

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

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

2-1-5-2-la formation

La formation de l'équipe de vente de « pâturage d'Algérie » prend une position importante dans la culture de l'entreprise, car elle permet de faire évoluer les connaissances et les compétences des membres de la force de vente de l'entreprise.

Cette dernière s'occupe elle-même de la formation de ses membres de la force de vente qui effectue dans une salle au sein de cette entreprise.

L'entreprise utilise deux types de formation théorique (sa période est de 2 à 3 jours) et pratique (1 mois, deux fois par semaine) destinés pour l'animateur de vente (superviseur).

2-1-5-3- La motivation

Pour motiver ses vendeurs, Pâturage d'Algérie procède occasionnellement à deux techniques qui consiste à pousser ses vendeurs à déployer des efforts afin de réaliser des ventes, qui sont les suivantes : les cadeaux, les primes.

2-1-5-4-la rémunération

« Pâturage d'Algérie » adopte une politique de rémunération qui se compose d'éléments suivants : Le salaire fixe et les primes de rendement collective (entre 2% et 5% de chiffre d'affaire réalisé).

Tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe et des primes de rendements collective mais généralement prennent des primes selon leur effort et la tâche donnée, qui varie selon la hiérarchie et le poste occupé.

2-1-5-5-Le contrôle

Le contrôle des membres de la force de vente de « Pâturage d'Algérie » permet au responsable de suivre l'évolution du travail de cette dernière, détecter les insuffisances et apporter des solutions adéquates. Il s'effectue par les superviseurs de l'entreprise en effet, chaque matin ils vérifient si toutes les équipes de vente se déplacent chez les clients (grossistes, détaillants, supérettes, ...).

Pour assurer un bon contrôle, « Pâturage d'Algérie » met en œuvre les modalités suivantes :

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

- Accompagnement : Le responsable accompagne le vendeur pour des tournés sur le terrain afin d'évaluer son contact avec clients.
- Analyse des documents : concerne les documents utilisés par les membres de la force de vente dans l'exécution de leurs travaux quotidiens.

2-2-Evaluation de la performance commerciale de la force de vente au sein du « Pâturage d'Algérie »

2-2-1-L'évolution des ventes de l'entreprise « pâturage d'Algérie »

Pour suivre l'évolution des ventes du « pâturage d'Algérie », la direction commerciale enregistre chaque fin d'année les opérations de ventes pour les produits vendus durant la période donnée.

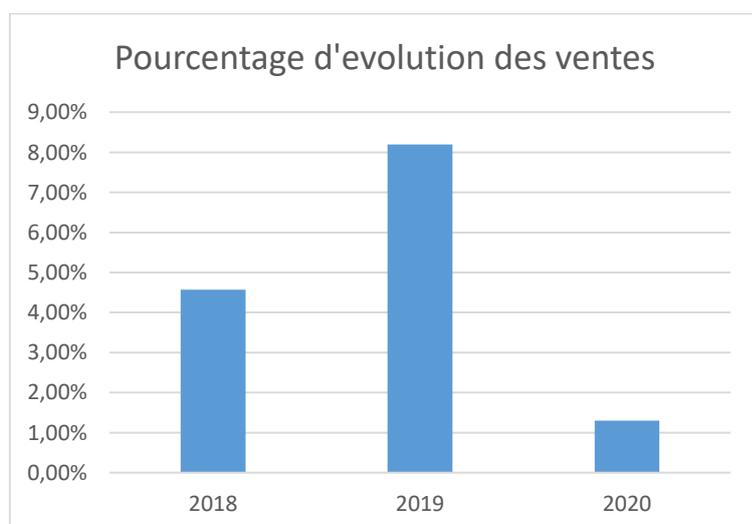
Le tableau ci-dessous représente le pourcentage d'évolution des ventes durant les années 2018,2019,2020 :

Tableau n°13 : Pourcentage d'évolution des ventes.

Année	2018	2019	2020
Pourcentage d'évolution des ventes	4,57%	8,20%	1,30%

Source : Elaboré par nous- mêmes à partir des données du service commercial.

Figure n°7 : Pourcentage d'évolution des ventes.



Source : Elaboré par nous-mêmes par des données de l'entreprise.

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Interprétation :

D'après cette figure qui démontre le pourcentage d'évolution des ventes dans les trois années citées, on remarque que « Pâturage d'Algérie » a enregistré une forte augmentation des ventes de 8.20% en 2019 par rapport aux deux années 2018, 2020.

Ensuite vient en deuxième lieu l'année 2018 avec un pourcentage de 4.57%.

Enfin l'année 2020 qui a enregistré un faible pourcentage de 1.30%, qui est due principalement à la crise sanitaire (Covide 2019).

2-2-2-Evaluation des indicateurs quantitatifs de performance commerciale des produits du « pâturage d'Algérie »

2-2-2-1-Les indicateurs liées aux ventes :

2-2-2-1-1-Le volume des ventes :

Le volume des ventes est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions.

Pour l'année 2019, les prévisions du Pâturage d'Algérie sur les ventes sont tandis qu'elle a vendu réellement

L'indicateur de la performance de volume des ventes est de :

$$\text{Performance} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

$$P = 1458562 - 1350000$$

$$P = 108562$$

À partir de l'indicateur de performance précédent nous remarquons qu'il y a un écart favorable entre le volume des ventes réalisées et le volume des ventes prévues du 2019, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité est réalisé et les ventes sont suffisantes et c'est bonne performance commerciale.

2-2-2-1-2-Le chiffre d'affaire

Il correspond à la somme des prix de vente des marchandises, des produits fabriqués ou des services rendus qui sont facturés par une entreprise à un client. Il donne une indication sur le niveau de l'activité et permet des comparaisons et analyses dans le temps et dans l'espace.

Le tableau ci-dessous représente le chiffre d'affaire durant les années 2018, 2019,2020 :

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Tableau n°14 : chiffre d'affaire réalisé et prévu de l'entreprise « Pâturage d'Algérie »

Désignation	Chiffre d'affaire	
	Réalisation	Prévision
2018	730280606.43	725615632
2019	790233970.50	741512153
2020	800560012.13	625486848

Source : Elaboré par nous- mêmes à partir des données du service commercial

$$\text{Ecart CA} = \text{CA réalisé} - \text{CA prévisionnel}$$

➤ **Année 2018 :**

$$730280606.43 - 725615632 = 4664974.43$$

➤ **Année 2019 :**

$$790233970.50 - 741512153 = 48721817.5$$

➤ **Année 2020 :**

$$800560012.13 - 625486848 = 175073164.13$$

Interprétation :

A travers le résultat obtenu de cet indicateur nous constatons que l'écart du chiffre d'affaire est positif entre les réalisations et les prévisions, donc le chiffre d'affaire de la force de vente est performant.

Chapitre03 : Présentation de Pâturage d'Algérie et sa force de vente

Conclusion

Finalelement, l'étude de ce chapitre nous a permis de s'approfondir dans l'activité de l'entreprise, et de plus en plus la mission devient difficile en raison de la faible importance donnée à management de la force de vente. Pour cela elle doit toujours tracer un bon plan de recrutement pour bien choisir ses agents commerciaux qui seront formée et motiver afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Mais la performance commerciale d'une entreprise ne se définit pas seulement par ces capacités, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité à répondre à leurs attentes et exigences, c'est ce que nous allons développer dans le chapitre suivant.



Chapitre 04

Enquête par sondage auprès de l'entreprise

Pâturage d'Algérie



Introduction :

Ce dernier chapitre est consacré pour répondre au questionnaire relatif à notre problématique de départ, il fait appel à une démarche méthodologique adaptée plus au moins aux exigences de la recherche scientifique. Nous tenterons à travers ce chapitre de réaliser une étude sur le terrain qui permet de voir et d'analyser de plus près l'organisation de la force de vente et le rôle de sa performance commerciale. Cette étude est basée sur une enquête par sondage, utilisant le questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

Section01 : Présentation générale de l'enquête par sondage

1-1-Présentation de l'enquête par sondage

Nous pouvons définir l'enquête comme étant : « *une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif* ». ¹

1-1-1-L'échantillonnage

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon. Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier.

1-1-1-1-La construction d'un échantillon

Avant qu'on aborde les deux grandes méthodes d'échantillonnage, il faut d'abord définir un échantillon. L'échantillon est défini comme étant « un groupe de personnes, présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier » ².

Il existe deux types de méthode d'échantillonnage à savoir :

- **Les méthodes probabilistes (aléatoire)**

C'est la méthode dans laquelle chaque individu de la population concernée a une probabilité connue d'appartenir à l'échantillon, permet d'obtenir des échantillons représentatifs. Généralement utilisée sur de grands échantillons, elle s'avère très coûteuse. Elle s'appuie sur la théorie statistique. Son principe repose sur la réalisation d'un tirage au sort des individus, des situations, des objets qui vont constituer l'échantillon.

- **Les méthodes non probabilistes (empiriques)**

Ces méthodes permettent de constituer un échantillon résultant d'un choix raisonné qui vise à le faire ressembler à la population dont il est issu. Les méthodes non probabilistes sont des méthodes moins scientifiques que les méthodes probabilistes, les risques d'erreur ne peuvent pas être estimés ³.

1-1-1-2-La taille d'un échantillon

En ce qui concerne notre enquête, nous avons opté deux échantillons :

Le premier est constitué de **15** personnes parmi le personnel de la force de vente de Pâturage d'Algérie.

¹ Caumont.D « Les études de marché », Edition Dunod, Paris, 1998,p.45

² BERTRAND J-P, « Les techniques commerciales et marketing », Edition Bertin ante, 1994, P.129.

³ CARRICAND, Manu., POUJOL, Fanny. Analyse de données avec SPSS. Paris : Edition PEARSON, 2008, P.09.

Le deuxième questionnaire a été établi auprès d'un échantillon de 45 clients (grossistes, supérette et épicerie, ...), situé dans les wilayas de Tizi-ouzou, Alger, Boumerdes.

1-1-2-Questionnaire

Avant de passer à la manière dont nous avons élaboré le questionnaire de notre enquête, nous tenons à présenter la définition du questionnaire :

*« le questionnaire est l'ensemble de question dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude ».*⁴

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête. C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations.

- **Les modes de questions**

Chaque type de questions utilisées dans ce questionnaire est déterminé par l'information que l'on souhaite recueillir. Pour cela, nous avons opté pour les types suivants.

- Les questions fermées : Elles précisent une réponse particulière à l'enquête parmi une série qui lui est présentée. Une question fermée peut être une question dichotomique ou une question à choix multiple
- Les questions dichotomiques : Une question dichotomique ne propose qu'une alternative pour la réponse : oui ou non, homme ou femme...
- Les questions à choix multiples (QCM) : Dans ce modèle de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs réponses. On distingue trois types de questions.
- Les questions à choix multiples et à une seule réponse permise : Dans ce type de question, le chargé d'études fournit un choix de réponses et les répondants doivent en sélectionner une seule réponse, il faut toujours ajouter une rubrique « Autre (préciser) » s'assurer que chaque personne aura une possibilité de choix.
- Les questions à choix multiples et à plusieurs réponses permises : L'enquête dans ce genre de question, peut choisir plus d'une réponse. Quand une question admet plusieurs réponses on l'indique entre parenthèses, car c'est habituellement une exception dans un questionnaire et l'enquête ne le saura pas si on ne l'informe pas.
- Les questions à choix multiples sous forme d'échelle : La méthode la plus utilisée est celle de l'échelle de mesure de LIKERT. C'est une échelle d'intervalles permettant de mesurer l'attitude d'un individu, auquel on demande d'exprimer l'intensité de son

⁴ Ginnelloniet.J et vernette. E, Etudes de marché ;Edition Vuibert, Paris, 1995, p178.

approbation ou de son désaccord à l'égard d'un énoncé en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui propose.

1-1-3-Analyse des résultats

Après la saisie des données collectées suite à notre enquête, nous avons analysé et interprété les résultats obtenus via le logiciel (Excel). Ce dernier est un tableur, permettant de gérer de données sous forme d'un tableau de nombre, il permet d'effectuer des traitements et des calculs sur ses données.

Section02 : Analyse et interprétation des résultats

Après l'obtention des données, la seconde étape consiste à l'analyse et l'interprétations des résultats.

Le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de la méthode de tri à plat et le tri croisé.

Le tri à plat : C'est le plus simple, il traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénommer les réponses de chaque question et d'en calculer le pourcentage pour chaque réponse.

Le tri croisé : permet de comparer les réponses à plusieurs questions. Le temps consacré à l'analyse de ces résultats était assez important. Le tri croisé permet souvent de vérifier l'existence d'une relation entre deux paramètres et ainsi expliquer certains comportements.

Les résultats obtenus après l'analyse les deux questionnaires se présentent comme suit :

2-1-Traitement et analyse des questionnaires

2-1-1-Questionnaire destiné à la force de vente

a- Le tri à plat

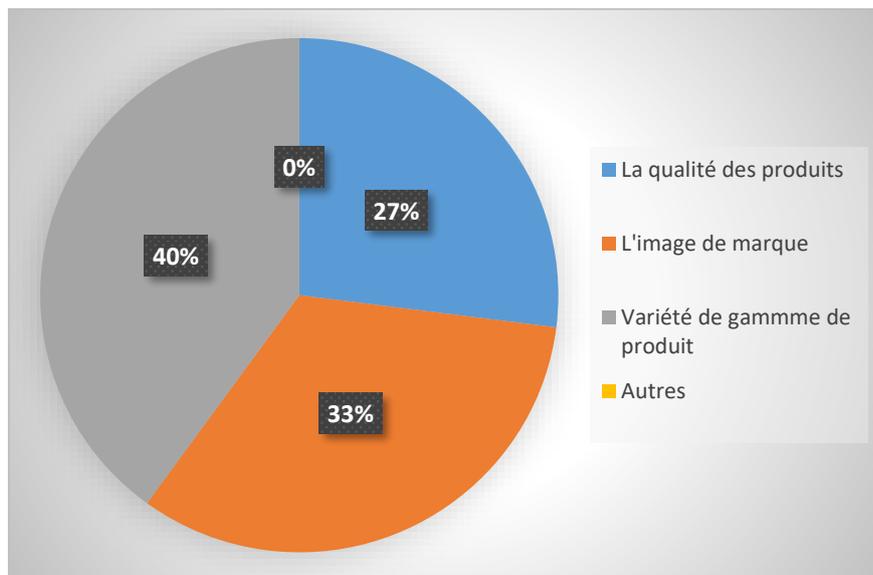
Q01 : Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ?

Tableau n°15 : Raison de travail à Pâturage d'Algérie.

Désignations	Fréquence	Pourcentage
La qualité des produits	4	27%
L'image de marque	5	33%
Variété de gamme de produit	6	40%
Autres	0	0%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°08 : Raison de travail à Pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

A travers les résultats obtenus on remarque que 40% des personnes interrogées ont choisi de travailler à « Pâturage d'Algérie » grâce à la variété de sa gamme de produit et 33% pour son image de marque.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

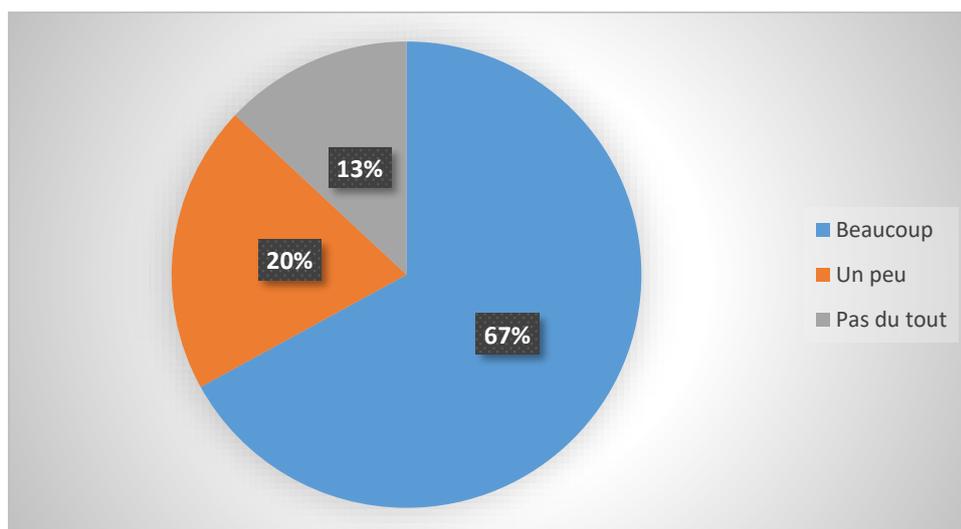
Q02 : Etes-vous satisfait de travailler à Pâturage d'Algérie ?

Tableau16 : La satisfaction de travail à Pâturage d'Algérie

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup	10	67%
Un peu	3	20%
Pas du tout	2	13%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°09 : La satisfaction de travail à Pâturage d'Algérie



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

A travers les résultats obtenus, on constate que la majorité des personnes interrogées ont satisfaites de travailler à « Pâturage d'Algérie » suite aux conditions de travail disponible.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

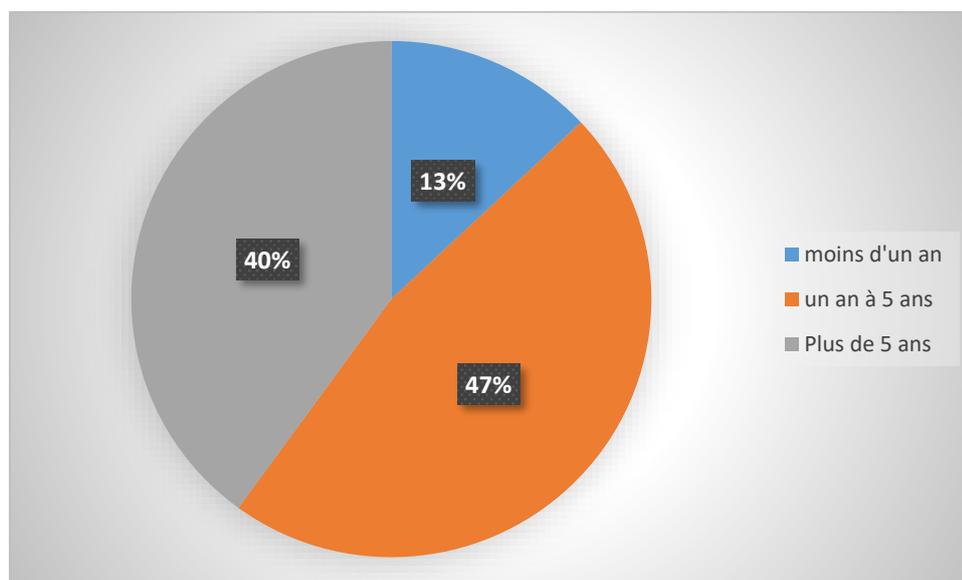
Q03 : Depuis combien de temps avez-vous rejoint cette entreprise ?

Tableau n°17 : Période de travail à Pâturage d'Algérie.

désignations	fréquence	pourcentage
moins d'un an	2	13,00%
un an à 5 ans	7	47,00%
Plus de 5 ans	6	40%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°10 : Période de travail à Pâturage d'Algérie



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

A travers les résultats obtenus, on déduit que là plus part des personnes interrogées sont anciennes donc ils se caractérisent par une forte expérience dans le domaine.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

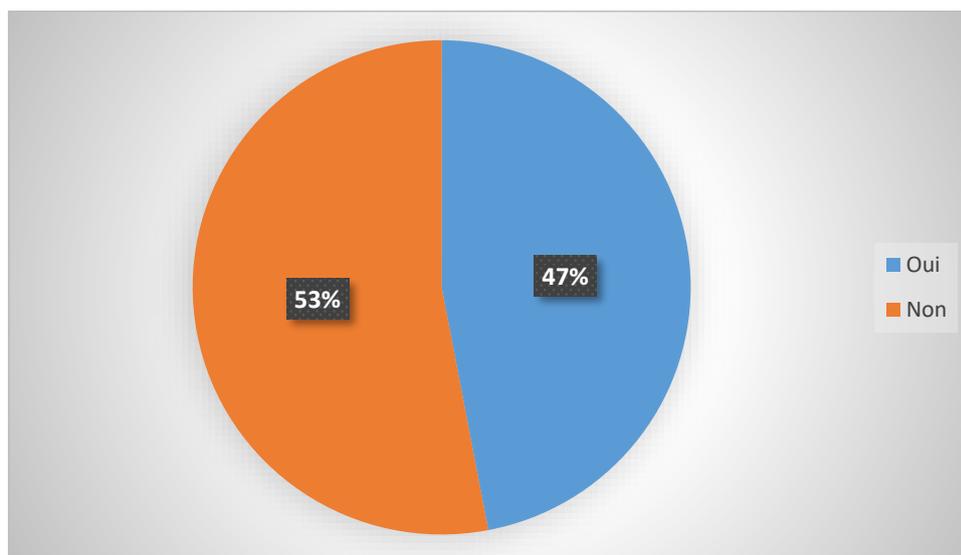
Q04 : Vos commentaires et suggestions ont-ils prise en considération par le responsable commercial ?

Tableau n°18 : La considération des commentaires et suggestions par le responsable commercial.

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	47%
Non	8	53%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°11 : La considération des commentaires et suggestions par le responsable commercial.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

A travers les résultats obtenus, on constate que 53% des interrogés déclarent que les suggestions et les commentaires ne sont pas prises en considération par le responsable commercial, tandis que 47% disent le contraire.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

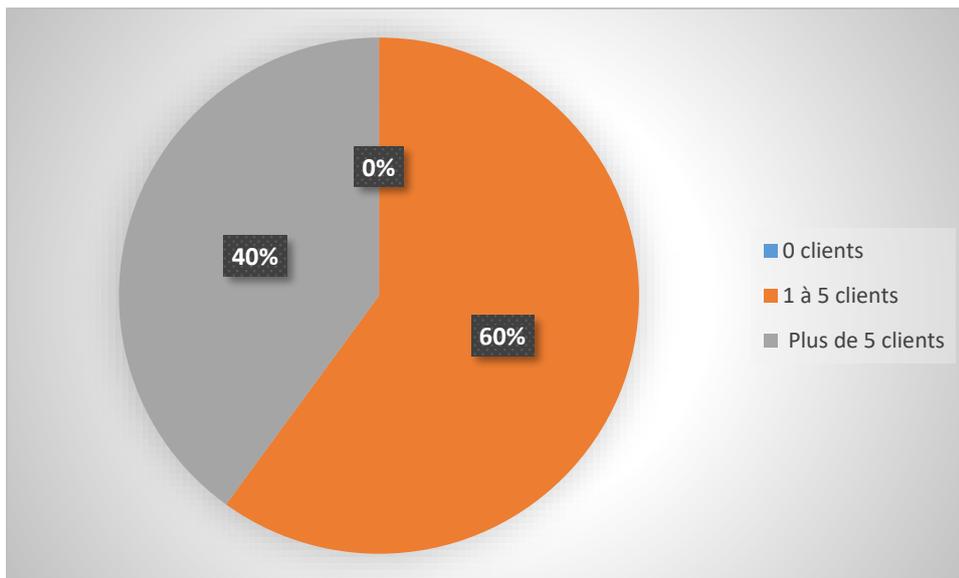
Q05 : A votre avis combien de clients recevez-vous par mois ?

Tableau n°19 : Le nombre de client par mois

Désignations	Fréquence	Pourcentage
0 clients	0	0%
1 à 5 clients	9	60%
Plus de 5 clients	6	40%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°12 : Le nombre de client par mois



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

A travers les résultats obtenus, on remarque que l'entreprise reçoit de 1 à 5 client par mois d'après 60% des personnes interrogées et 40% d'autres disent qu'ils reçoivent plus de 5 clients par mois qui est un chiffre important pour l'entreprise.

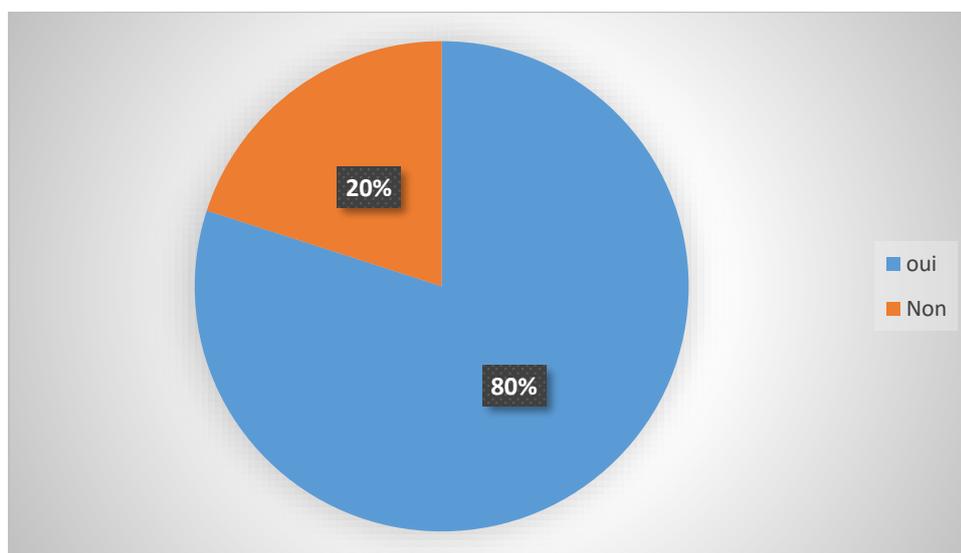
Q06 : Pensez-vous que vos clients sont assez informés sur Les nouveaux produits ?

Tableau n°20 : Information sur les nouveaux produits

Désignations	Fréquence	Pourcentage
oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°13 : Information sur les nouveaux produits



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, selon 80% de l'équipe de vente les clients sont informés sur les nouveaux produits. Donc la force de vente accomplit le rôle de communication et d'information de la clientèle.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

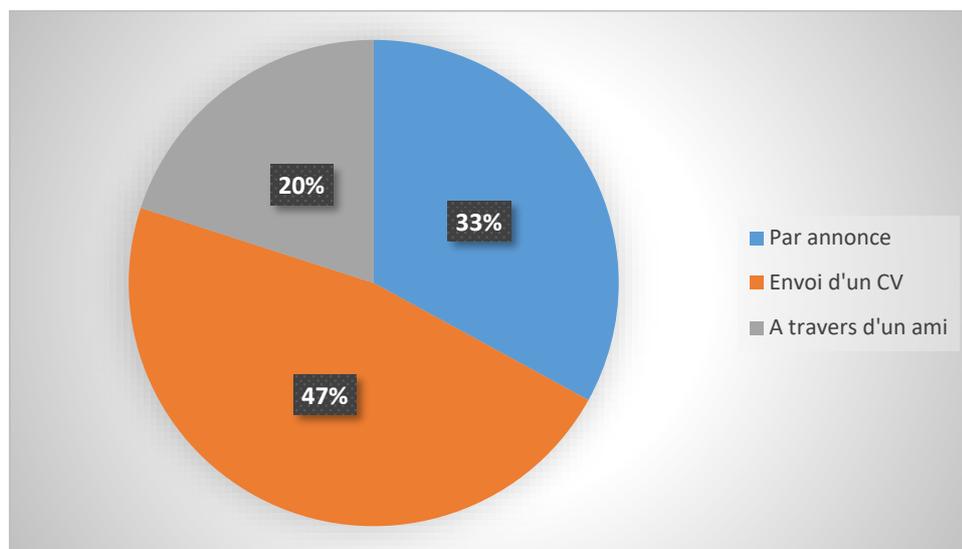
Q07 : Comment êtes-vous recruté ?

Tableau n°21 : Le type de recrutement

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Par annonce	5	33%
Envoi d'un CV	7	47%
A travers d'un ami	3	20%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°14 : Le type de recrutement



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, La majorité des personnes interrogées sont recrutés par l'envoi d'un CV avec un taux de 47%, 33% par l'annonce et 20% à travers d'un ami. Nous disons que Pâturage d'Algérie se focalise dans son système de recrutement sur les CV.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

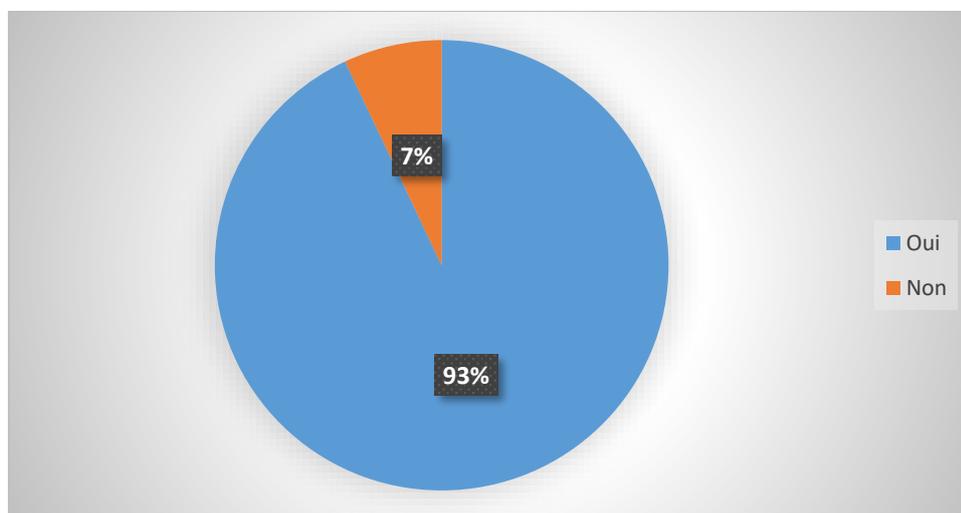
Q08 : Juste après votre recrutement, avez-vous reçu une formation ?

Tableau n°22 : La formation au sein de Pâturage d'Algérie

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	93%
Non	1	7%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°15 : La formation au sein de Pâturage d'Algérie



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des vendeurs de Pâturage d'Algérie 93 % ont suivi une formation juste après leur recrutement. Tandis que les autres 7% non pas bénéficiés de formation. Cela signifie que l'entreprise exige une équipe de vente compétente.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

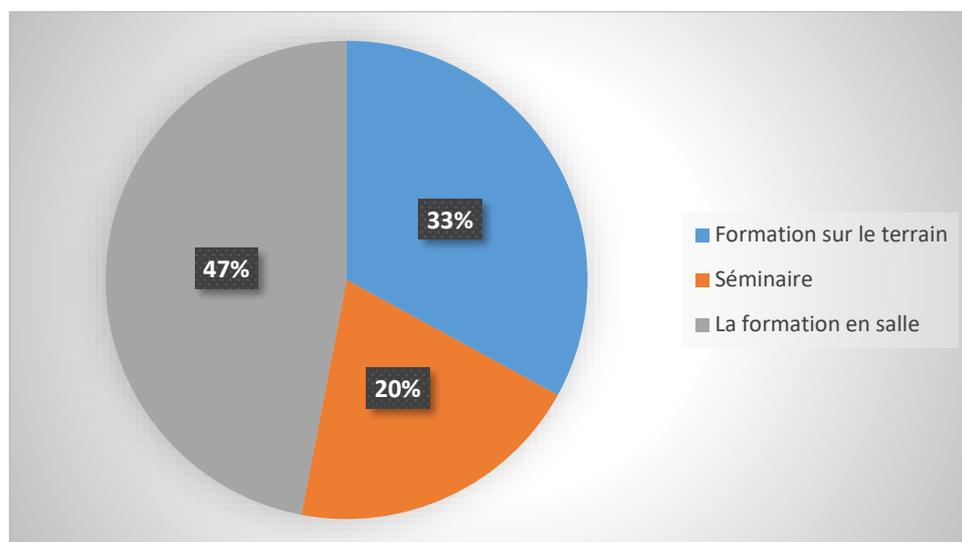
Q09 : Si oui coché ici les pratiques utilisés

Tableau n°23 : les formations pratiquées

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Formation sur le terrain	5	33%
Séminaire	3	20%
La formation en salle	7	47%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°16 : Les formations pratiquées



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, nous voyons que Pâturage d'Algérie utilise différentes pratiques de formation pour sa force de vente. Il y a des formations en salle avec un taux de 47%, des formations sur le terrain 33% et des séminaires avec 20%.

Cela indique que l'entreprise utilise différentes pratiques de formations pour accomplir mieux son travail.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

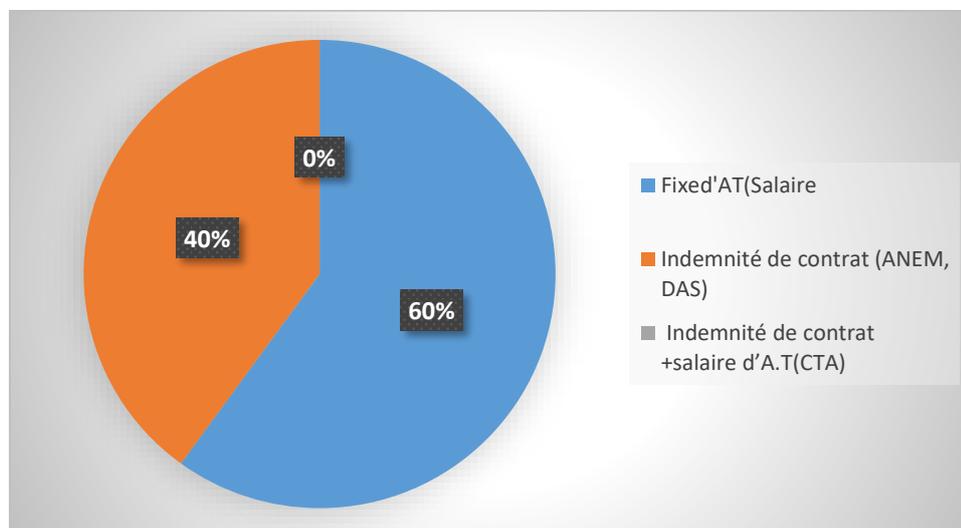
Q10 : Quel type de rémunération recevez-vous ?

Tableau n° 24 : Les types de rémunération

Désignations	Fréquence	pourcentage
Fixe d'AT(Salaire)	9	60%
Indemnité de contrat (ANEM, DAS)	6	40%
Indemnité de contrat +salaire d'A.T(CTA)	0	0%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°17 : Les types de rémunération



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, nous constatons que l'entreprise utilise la politique de rémunération salaire fixe d'un taux de 60% et indemnité de contrat avec un taux de 40%.

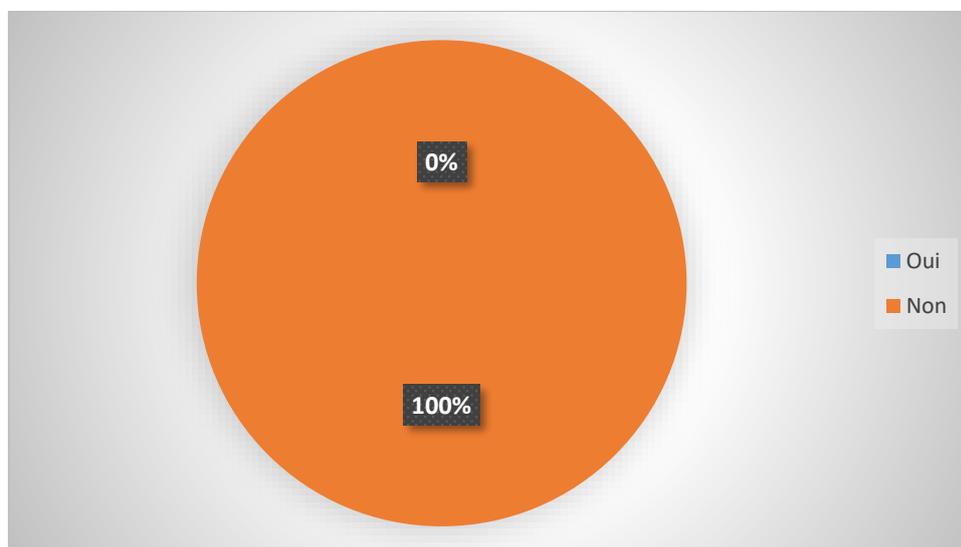
Q11 : Pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

Tableau n°25 : La rémunération des vendeurs

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Oui	0	0%
Non	15	100%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°18 : La rémunération des vendeurs



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, on constate que toutes les personnes interrogées ne sont pas motivées par la rémunération menée par Pâturage d'Algérie. Cela ne pousse pas les vendeurs à donner plus d'efforts.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

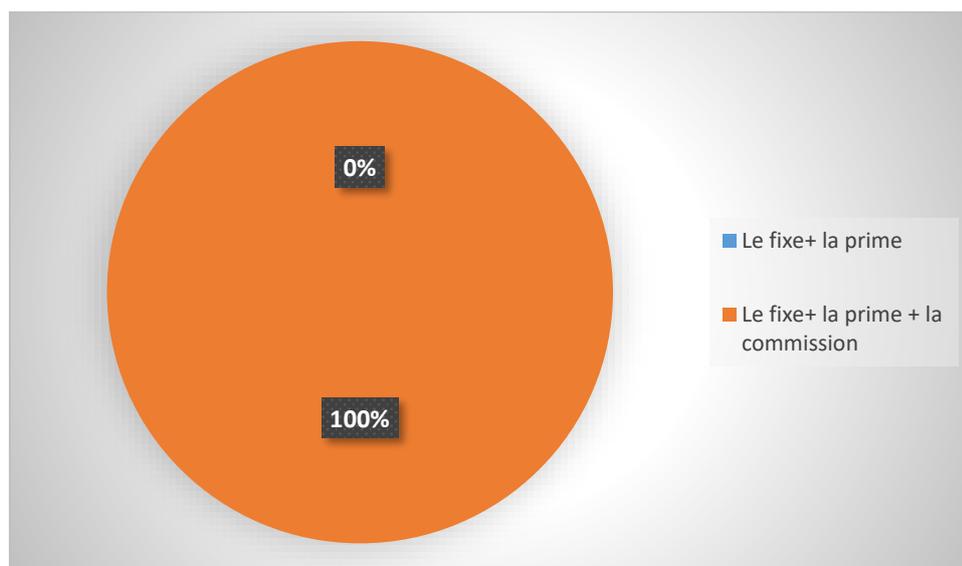
Q12 : Si, c'est non qu'est-ce que vous préférez ?

Tableau n°26 : Le type de rémunération préféré par les vendeurs.

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Le fixe+ la prime	0	0%
Le fixe+ la prime + la commission	15	100%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°19 : Le type de rémunération préféré par les vendeurs.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, toutes les personnes interrogées préfèrent leurs rémunérations être par la formule « prix fixe +la prime +la commission ». Pour cet effet Pâturage d'Algérie doit appliquer ce système de rémunération afin que son équipe soit motivant.

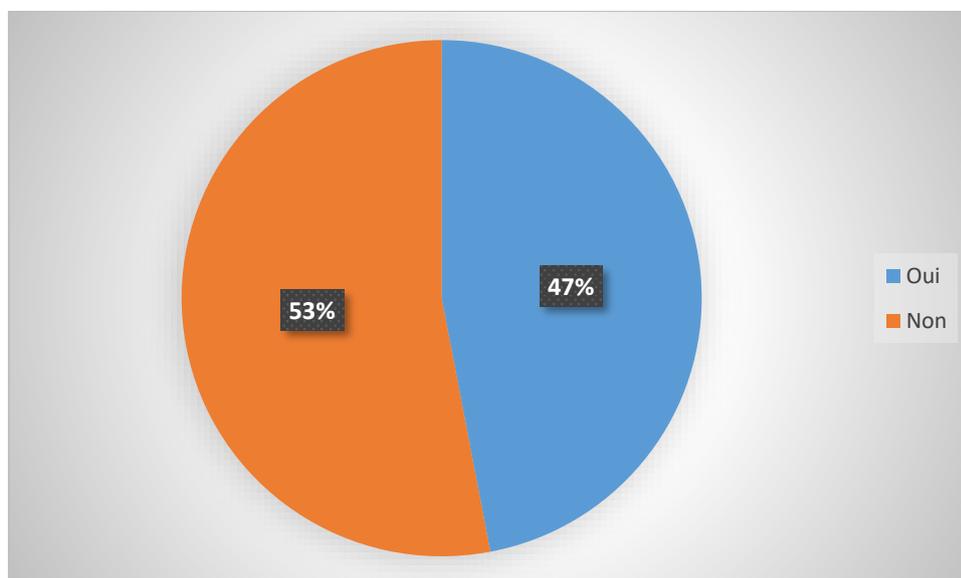
Q13 : Etes-vous évalué dans votre travail ?

Tableau n°27 : Evaluation du travail des vendeurs.

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	47%
Non	8	53%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°20 : Evaluation du travail des vendeurs.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, on voit que plus de la moitié de l'équipe ne sont pas évalués dans leurs travaux, tandis que 47% d'autres sont évalués par l'entreprise.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

Q14 : Si oui comment ?

D'après les réponses des personnes interrogées, l'entreprise « Pâturage d'Algérie » évalue ses vendeurs à partir :

- Du tableau de bord vendeur ;
- De L'entretien annuel d'évaluation ;
- De L'accompagnement.

Q15 : Selon vous, quels sont les moyens que « Pâturage d'Algérie » doit mettre en œuvre afin que sa force de vente soit performante ?

- Etre à l'écoute du client, le satisfaire soit en matière de qualité, un bon service après-vente.
- La motivation des vendeurs avec les primes et les commissions ;
- Informer les vendeurs sur les objectifs de l'entreprise.

Fiche signalétique

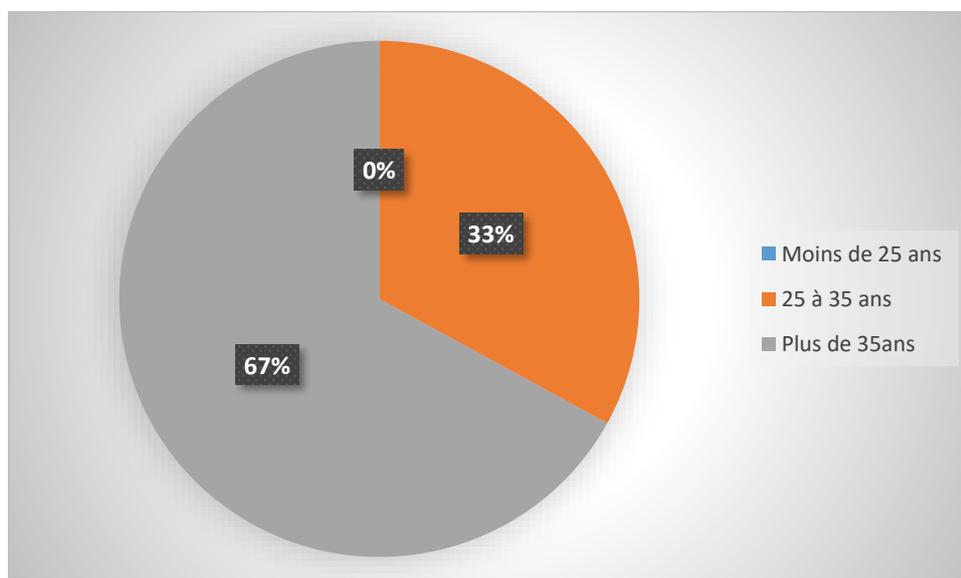
Q01 : A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?

Tableau n°28 : Tranche d'âge.

Désignations	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	0	0%
25 à 35 ans	5	33%
Plus de 35 ans	10	67%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°21 : Tranche d'âge.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, on remarque que 67 % des vendeurs de Pâturage d'Algérie sont des jeunes ayant entre 25 et 35 ans. Les autres 33 % de l'effectif appartiennent à la tranche qui ont plus de 35 ans

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

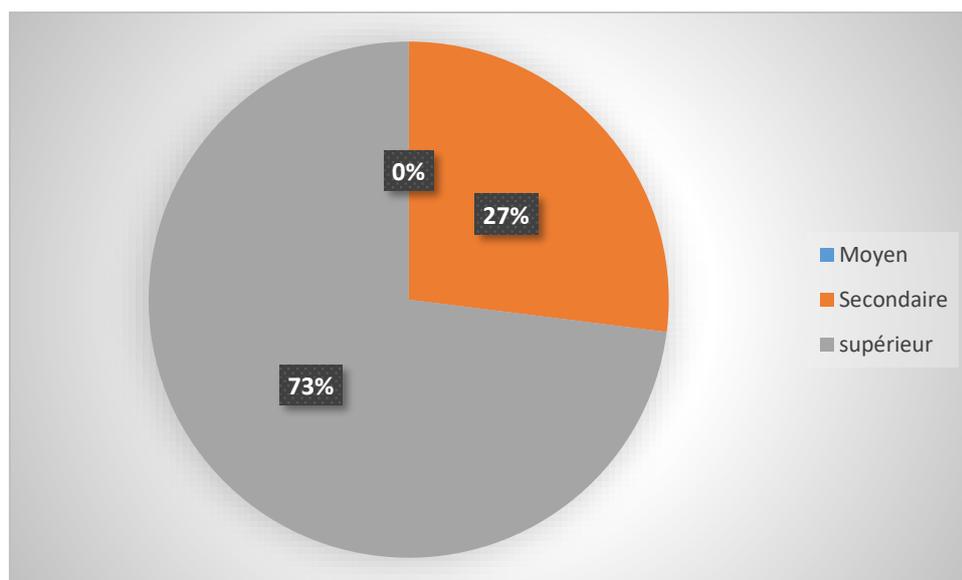
Q02 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n°29 : le niveau d'instruction

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Moyen	0	0%
Secondaire	4	27%
supérieur	11	73%
Total	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°22 : le niveau d'instruction



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, la majorité de l'équipe des vendeurs 73% ont un niveau d'instruction supérieur, ceci est dû à la politique de recrutement sélective que pratique l'entreprise.

b- Tri croisé

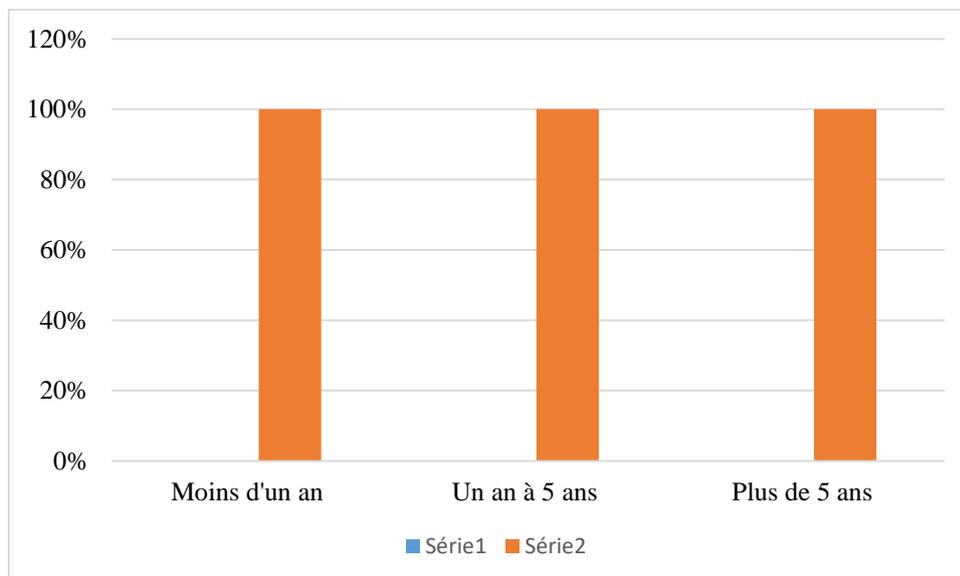
La période de travail/la rémunération motivante.

Tableau n°30 : La période de travail et la rémunération motivante.

Les réponses reçus	Oui		Non		Total	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	0	0%	2	100%	2	100%
Un an à 5 ans	0	0%	7	100%	7	100%
Plus de 5 ans	0	0%	6	100%	6	100%
Total	0	0%	15	100%	15	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°23 : La période de travail et la rémunération motivante



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation

D'après les résultats obtenus, on remarque que la majorité des interrogés préfèrent rester à l'entreprise malgré qu'ils ne sont pas satisfait de leurs rémunérations.

2-1-2-Questionnaire destiné aux clients du « Pâturage d'Algérie » :

a- Le tri à plat

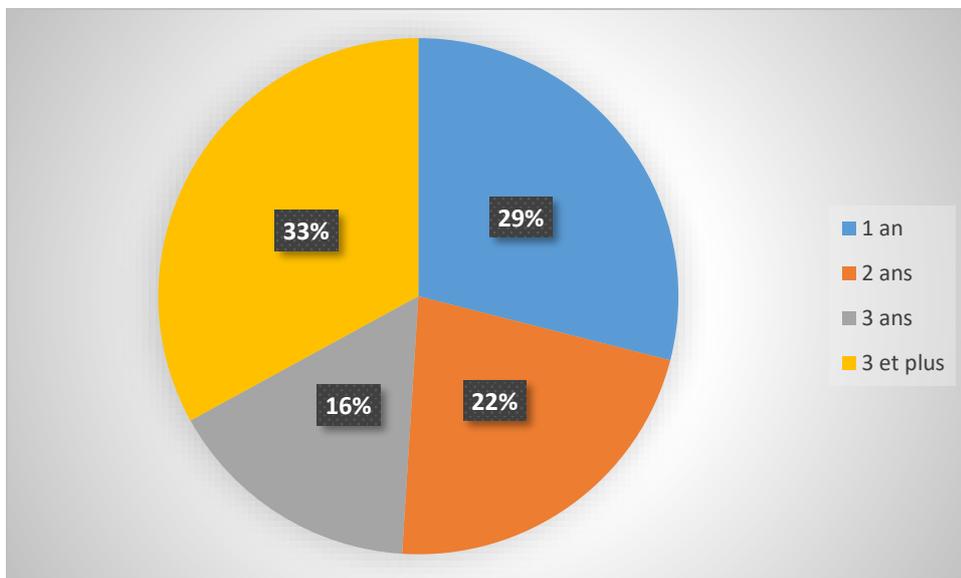
Q01 : Depuis combien de temps êtes-vous client de Pâturage d'Algérie ?

Tableau n°31 : La répartition des répondants selon la durée dont ils sont clients de Pâturage d'Algérie.

Désignation	fréquence	pourcentage
1 an	13	29%
2 ans	10	22%
3 ans	7	16%
3 et plus	15	33%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°24 : La répartition des répondants selon la durée dont ils sont clients de Pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

On remarque que 29% des répondants sont clients depuis une année et 22% sont des clients depuis deux ans et 16% sont clients depuis 4 ans et 33% depuis 5 ans et plus et ça représente la majorité des clients, qui signifie que se sont fidèle à l'entreprise pâturage d'Algérie.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

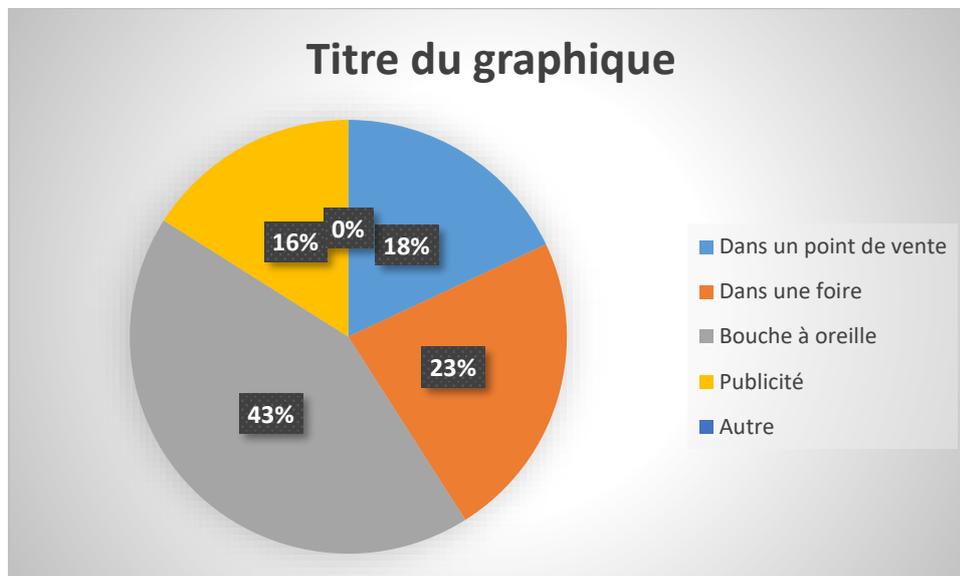
Q02 : Comment avez-vous connu cette entreprise pour la première fois ?

Tableau n°32 : Les moyens de connaissance de Pâturage d'Algérie.

Désignation	fréquence	pourcentage
Dans un point de vente	8	18%
Dans une foire	10	23%
Bouche à oreille	19	43%
Publicité	7	16%
Autre	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure 25 n° : Les moyens de connaissance de Pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Après notre analyse, nous avons constaté que 18% des éléments de l'échantillon connaissent l'entreprise Pâturage d'Algérie dans une pointe de vente, 23% dans une foire et 43% à travers le bouche à oreille et enfin 16% par la publicité. A cet effet on constate que le client algérien est influencé par son environnement.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

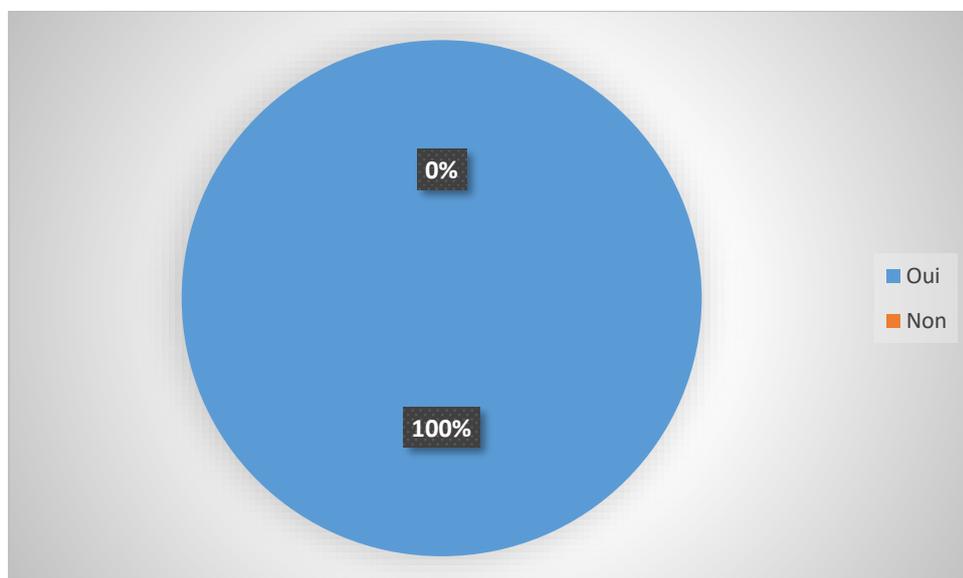
Q03 : Recevez-vous la visite de l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie ?

Tableau n°33 : La réception des visites l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	100%
Non	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°26 : La réception des visites de l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus, 100% des clients de notre échantillon reçoivent des visites de la force de vente.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

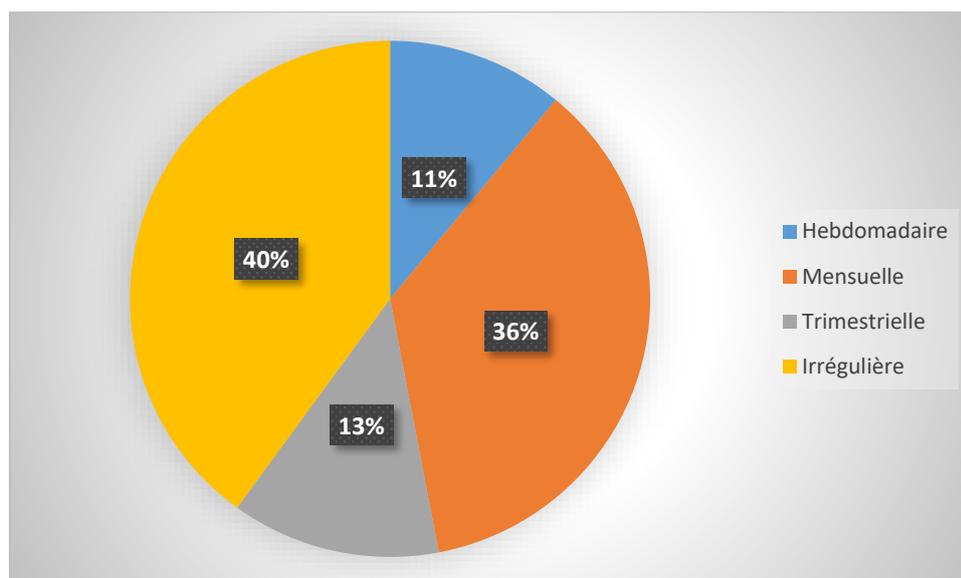
Q04 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage d'Algérie, est-elle ?

Tableau n°34 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Hebdomadaire	5	11%
Mensuelle	16	36%
Trimestrielle	6	13%
Irrégulière	18	40%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°27 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

En lisant le tableau ci-dessus, nous notons que 40% des visites l'équipe des vendeurs sont irrégulières, 36% sont mensuelles, 13% sont trimestrielles et 11% sont hebdomadaire.

A la lumière de ces constatations, nous pouvons dire qu'un grand nombre des clients interrogés pensent que les visites des vendeurs sont généralement irrégulières. Ceci est dû au fait que les délégués commerciaux de Pâturage d'Algérie effectuent leurs visites en suivant un programme de visites établi avec leurs superviseurs.

Ainsi, nous pouvons dire que c'est dû au manque de sérieux de certains l'équipe des vendeurs.

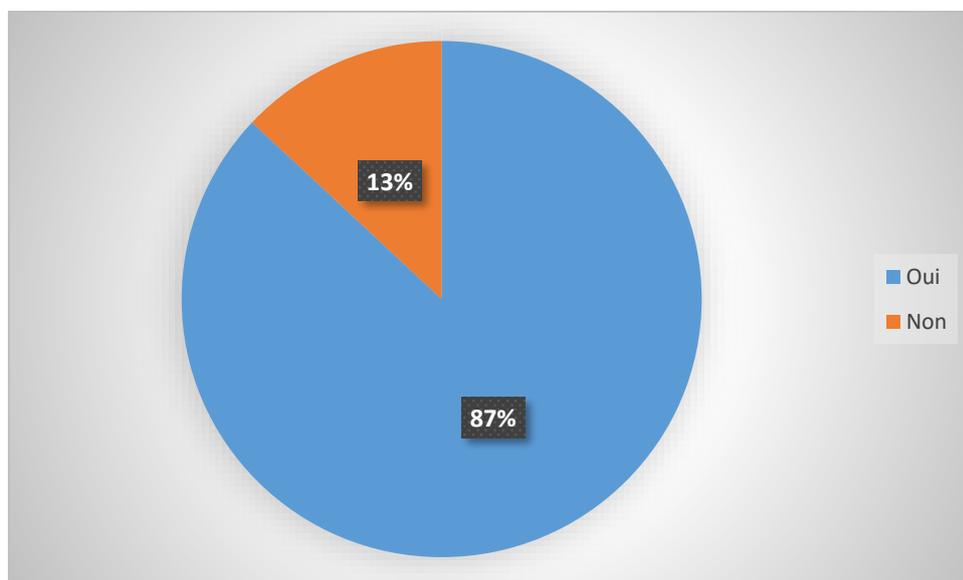
Q05 : Recevez-vous vos des commandes dans les délais souhaités ?

Tableau n°35 : Délais de livraison des commandes.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	87%
Non	6	13%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°28 : Délais de livraison des commandes.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Les résultats obtenus nous montrent que la majorité des interrogée avec 87% ont déclarés que les délais de livraisons des commandes de l'entreprise pâturage d'Algérie sont respectés,13 % ont dit le contraire. Cela signifie que l'entreprise veille sur la satisfaction de ses points de vente.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

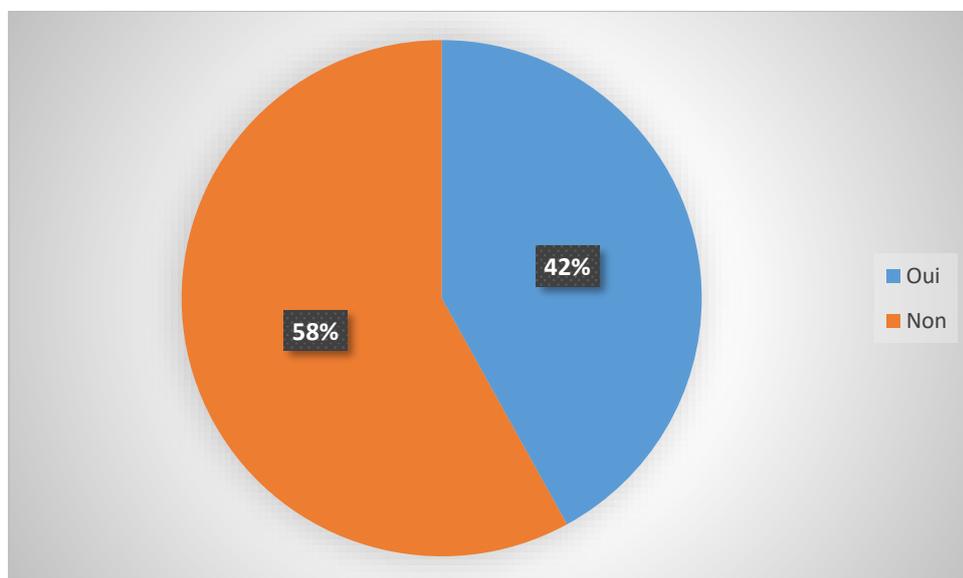
Q06 : Les quantités livrées répondent-elles à votre demande ?

Tableau n°36 : Quantités livrées des produits.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	42%
Non	26	58%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n° 29 : Quantités livrées des produits.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

À partir de ce graphe, l'entreprise Pâturage d'Algérie répond à la demande de ses clients (revendeurs) avec un taux de 19% seulement.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

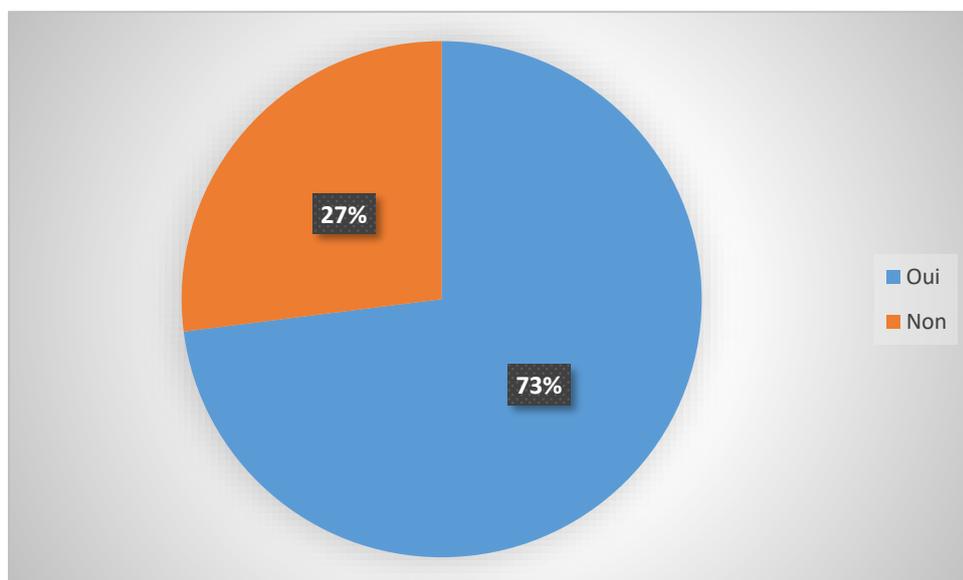
Q07 : Les moyens de distribution que dispose Pâturage d'Algérie sont-ils satisfaisant ?

Tableau n°37 : Satisfaction des matériels de distribution.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	73%
Non	12	27%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°30 : Satisfaction des matériels de distribution.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

73% des personnes interrogées sont satisfaites du matériel de distribution, par contre les 27% restants ne sont pas satisfaits, nous pouvons dire que pâturage d'Algérie à le matériel de distribution nécessaire pour la livraison ses produits au bon moment et en bon état.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

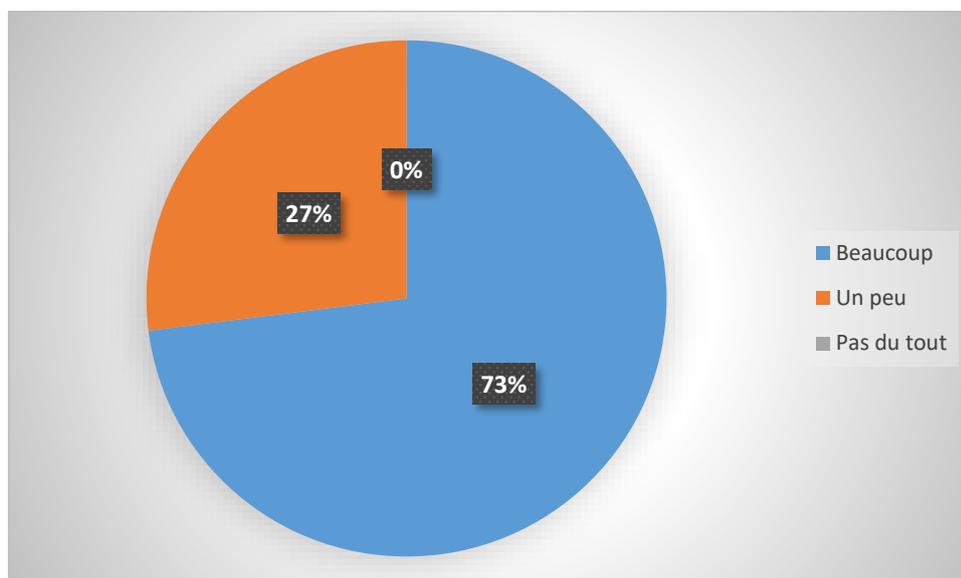
Q08 : La force de vente de Pâturage d'Algérie influence-t-elle le choix de ses produits ?

Tableau n°38 : L'influence de la FDV sur le choix des produits de pâturage d'Algérie.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup	33	73%
Un peu	12	27%
Pas du tout	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°31 : L'influence de la FDV sur le choix des produits de Pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

La majorité des personnes interrogées ont répondu par « beaucoup » avec un taux de 73%, et par « un peu » avec un taux de 27%, nous pouvons dire que les techniques de vente de l'entreprise pâturage d'Algérie semblent efficaces pour convaincre leurs clients à choisir les produits de cette entreprise.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

Q09 : Pouvez-vous donner une évaluation sur les produits de pâturage d'Algérie pour chacun des critères suivants ?

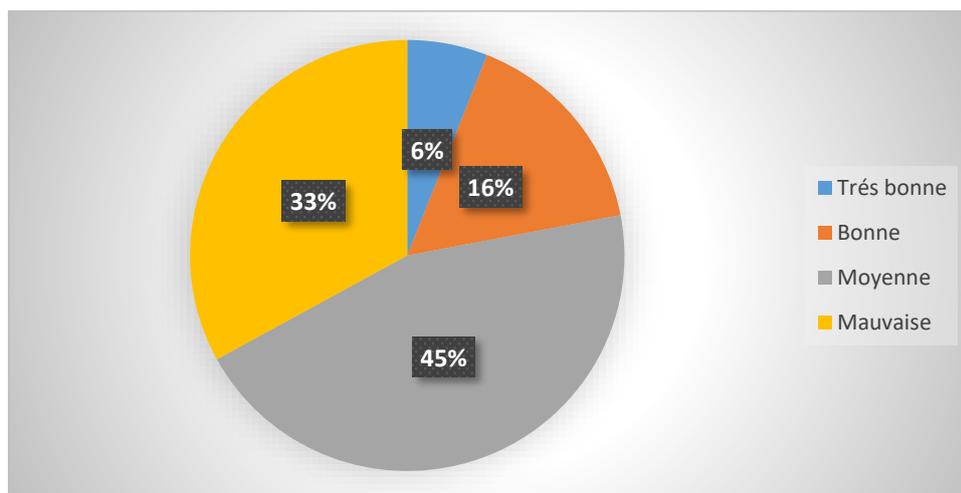
- La qualité :

Tableau n°39 : La qualité des produits.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	3	6%
Bonne	7	16%
Moyenne	20	45%
Mauvaise	15	33%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°32 : La qualité des produits.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

45% des clients (revendeurs) jugent que les produits de Pâturage d'Algérie sont de moyenne qualité, et 33% sont de qualité mauvaise et 16% affirment qu'ils sont bonne qualité et 6% sont de mauvaise qualité. Cela signifie que l'entreprise fabrique des produits de bonne qualité.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

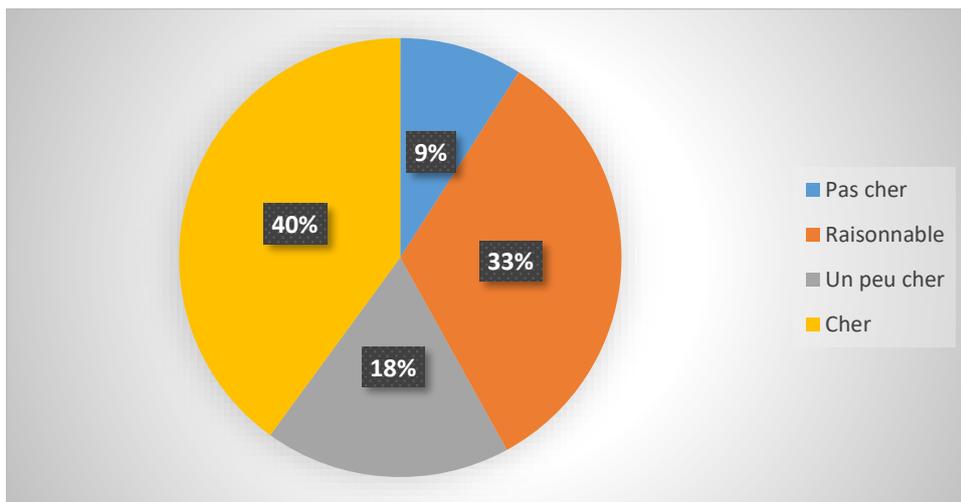
- Le prix :

Tableau n°40 : Le prix des produits.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Pas cher	4	9%
Raisonné	15	33%
Un peu cher	8	18%
Cher	18	40%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°33 : Le prix des produits.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Nous constatons que les prix des produits de l'entreprise Pâturage d'Algérie sont cher à ceux de ses concurrents, c'est l'avis de 40% des répondants, par contre 33% trouvent que les prix sont raisonnables que ceux offerts par la concurrence.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

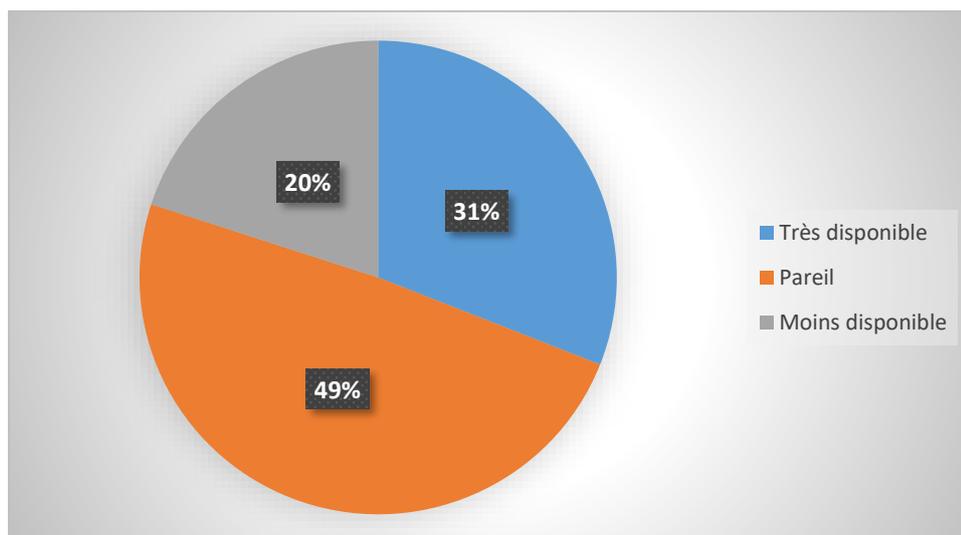
- La disponibilité :

Tableau n°41 : La disponibilité des produits.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très disponible	14	31%
Pareil	22	49%
Moins disponible	9	20%
Total	45	100% %

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°34 : La disponibilité des produits.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Nous constatons que 49% des personnes interrogées trouvent les produits de pâturage d'Algérie disposent de la même disponibilité que ceux des concurrents, 31% des revendeurs trouvent que les produits de l'entreprise sont plus disponibles que ceux des concurrents.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

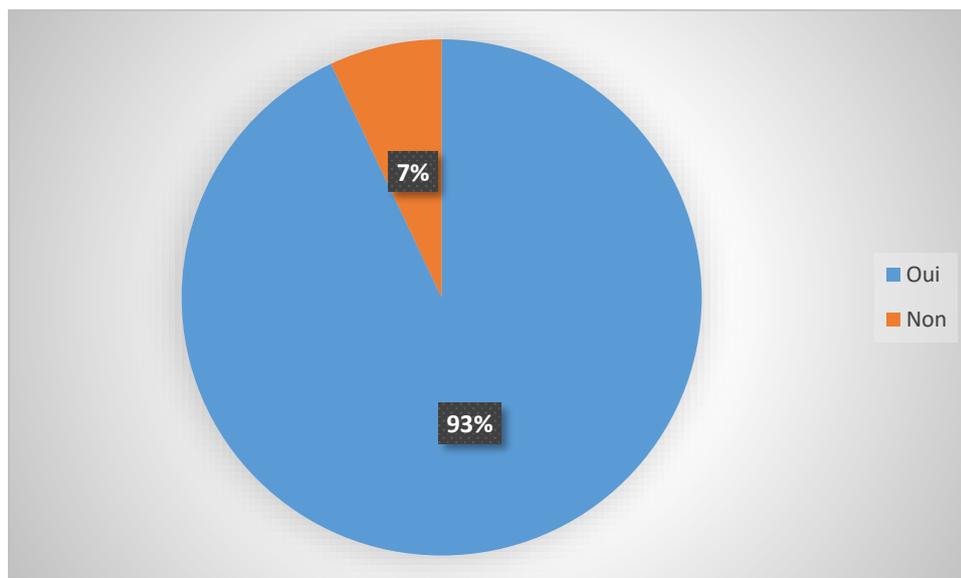
Q10 : Pensez-vous que la force de vente de Pâturage d'Algérie possède les qualifications nécessaires pour la vente ?

Tableau n°42 : La répartition des clients selon leur perception sur la qualification de la force de vente de pâturage d'Algérie.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	93%
Non	3	7%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°35 : La répartition des clients selon leur perception sur la qualification de la force de vente de pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

On remarque que 93% des clients trouvent que EI à une bonne qualification de la fdv, et 7% ont répondu par non.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

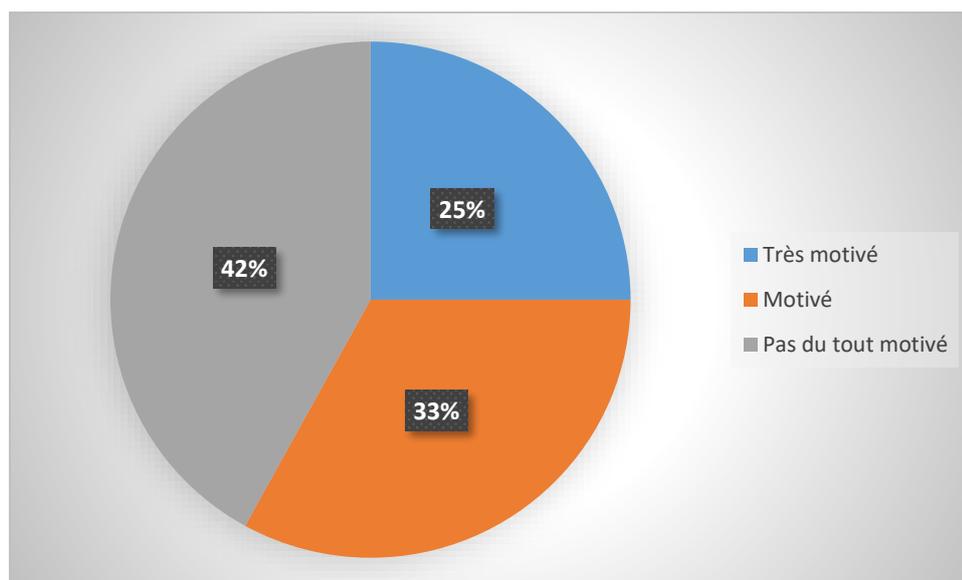
Q11 : Vous percevez que la force de vente de Pâturage d'Algérie est motivés ?

Tableau n°43 : La motivation de la force de vente de pâturage d'Algérie.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très motivé	11	25%
Motivé	15	33%
Pas du tout motivé	19	42%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°36 : La motivation de la force de vente de pâturage d'Algérie.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus 42% de l'échantillon pensent que la force de vente de Pâturage d'Algérie sont pas du tout motivés, 33% pensent qu'ils sont motivés et 25% affirment qu'ils très motivés.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

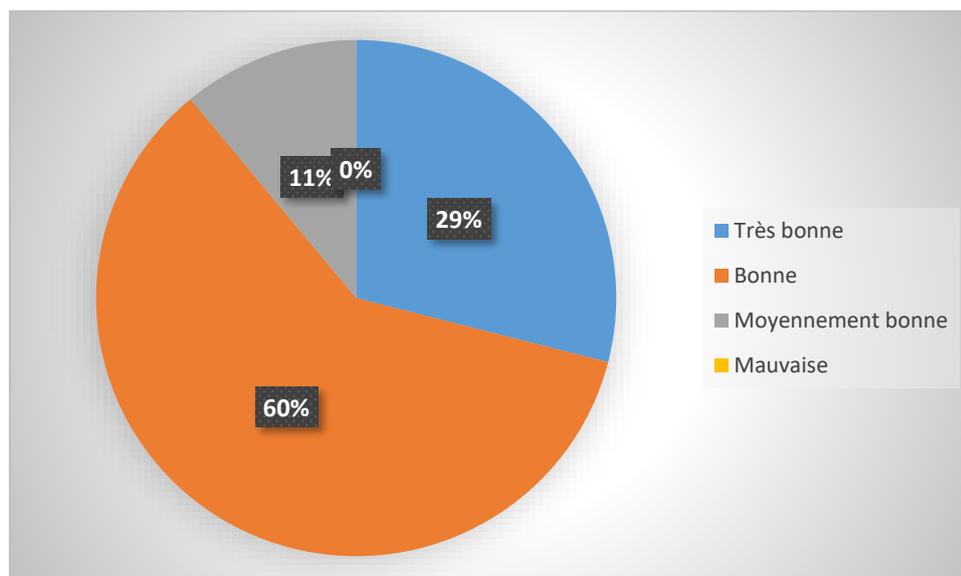
Q12 : quelle est l'image que vous percevez de Pâturage d'Algérie ?

Tableau n°44 : L'image perçue de pâturage d'Algérie.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	13	29%
Bonne	27	60%
Moyennement bonne	5	11%
Mauvaise	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°37 : L'image perçue de pâturage d'Algérie



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Le tableau ci-dessus nous montre que 60% de l'échantillon ont perçu une bonne image de pâturage d'Algérie, 29% ont perçu une très bonne image, 11% moyenne et aucun d'entre eux n'a perçu une mauvaise image de cette entreprise.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

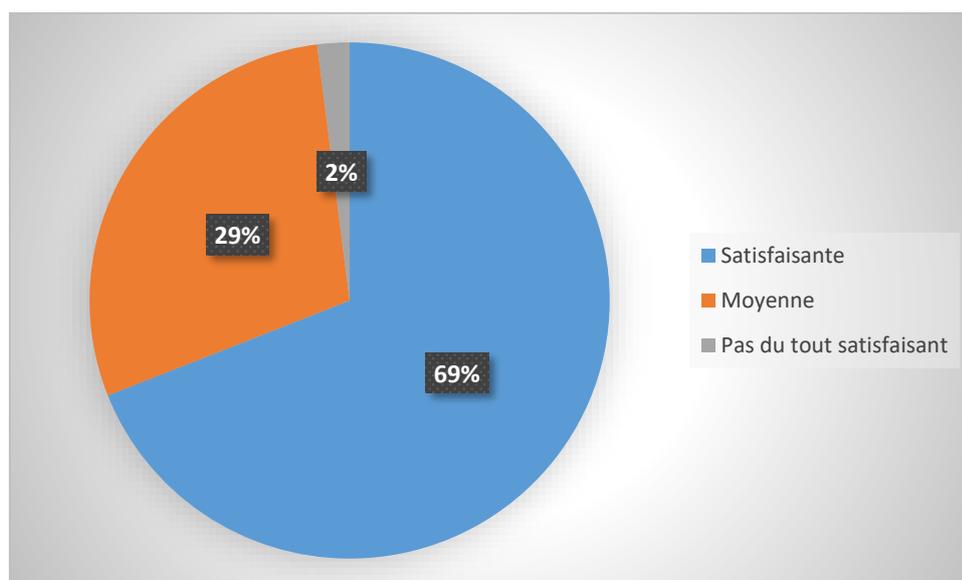
Q13 : Quelle est votre niveau de satisfaction globale de la force de vente ?

Tableau n°45 : Niveau de satisfaction globale de la force de vente

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Satisfaisante	31	69%
Moyenne	13	29%
Pas du tout satisfaisant	1	2%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°38 : Niveau de satisfaction globale de la force de vente



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

On remarque que 69% des clients sont satisfaits par la force de vente de pâturage d'Algérie, 29% sont moyennement satisfaits, 2% ne sont pas du tout satisfaits.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

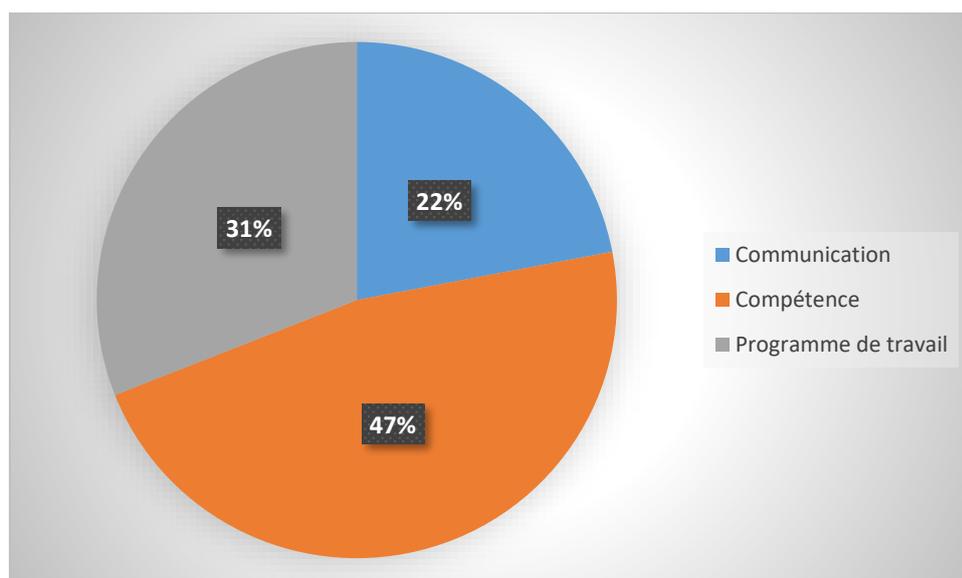
Q14 : Si vous estimez que la force de vente de Pâturage d'Algérie a besoin d'être amélioré, ça sera sur :

Tableau n°46 : Points à améliorer.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Communication	10	22%
Compétence	21	47%
Programme de travail	14	31%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n° 39 : Points à améliorer.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus 47% des personnes interrogés estiment une amélioration dans la compétence des délégués commerciaux de pâturage d'Algérie, 31% l'estiment dans leur programme de travail et 22% l'estiment dans leur communication.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

Fiche signalétique :

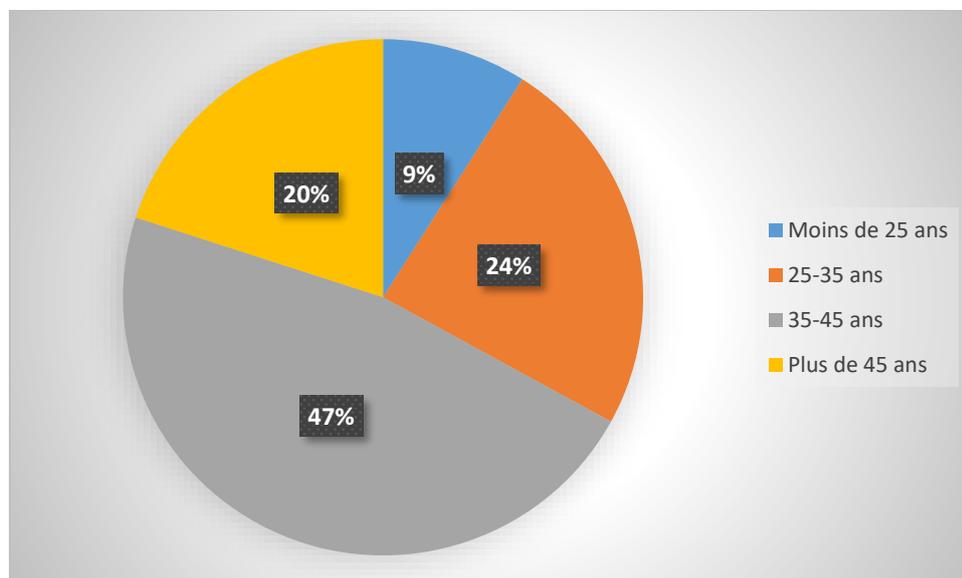
Q01 : Quel Age avez-vous ?

Tableau n°47 : La répartition d'âge.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	4	9%
25-35 ans	11	24%
35-45 ans	21	47%
Plus de 45 ans	9	20%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°40 : La répartition d'âge.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, la majorité ont un âge entre 35-45 ans.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

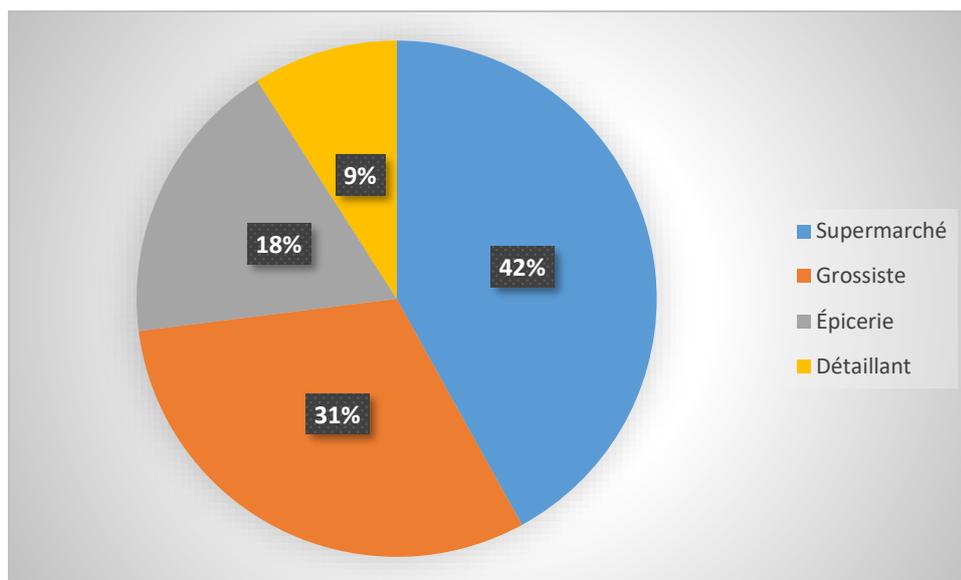
Q02 : Quel type de commerce exercez-vous ?

Tableau48 : Type de commerce.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Supermarché	19	42%
Grossiste	14	31%
Épicerie	8	18%
Détaillant	4	9%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°41 : Type de commerce.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Nous avons constaté que 42% des personnes interrogées sont des supermarchés, 31% des grossistes, 18% des épiceries.

Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie

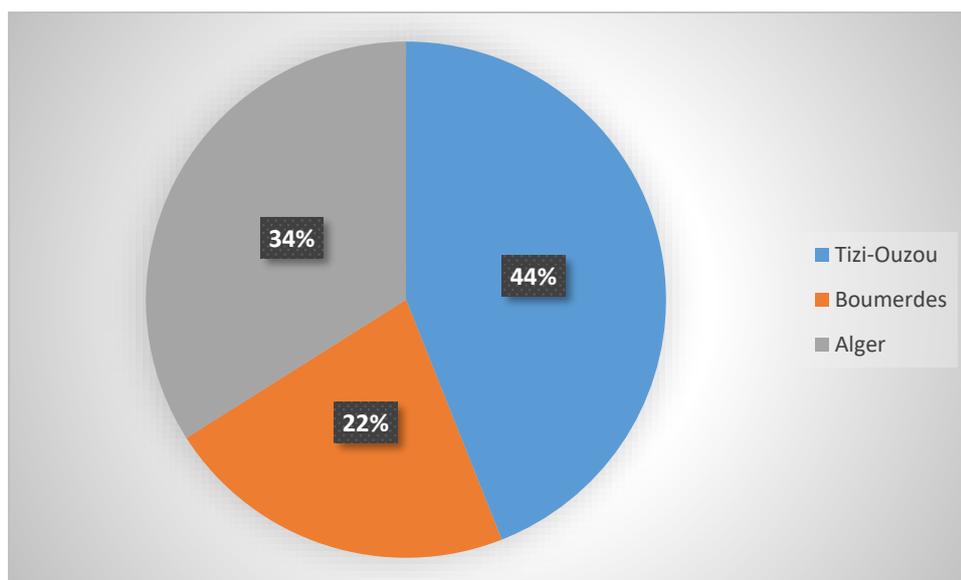
Q03 : Ou exercez-vous votre commerce ?

Tableau n°49 : Lieu d'exercice.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Tizi-Ouzou	20	44%
Boumerdes	10	22%
Alger	15	34%
Total	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n° 42 : Lieu d'exercice.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

Nous avons effectué notre enquête dans 20 points de vente dans la wilaya de Tizi-Ouzou, dans 15 points de vente à Alger et dans 10 points de vente à Boumerdes.

b- Tri croisé

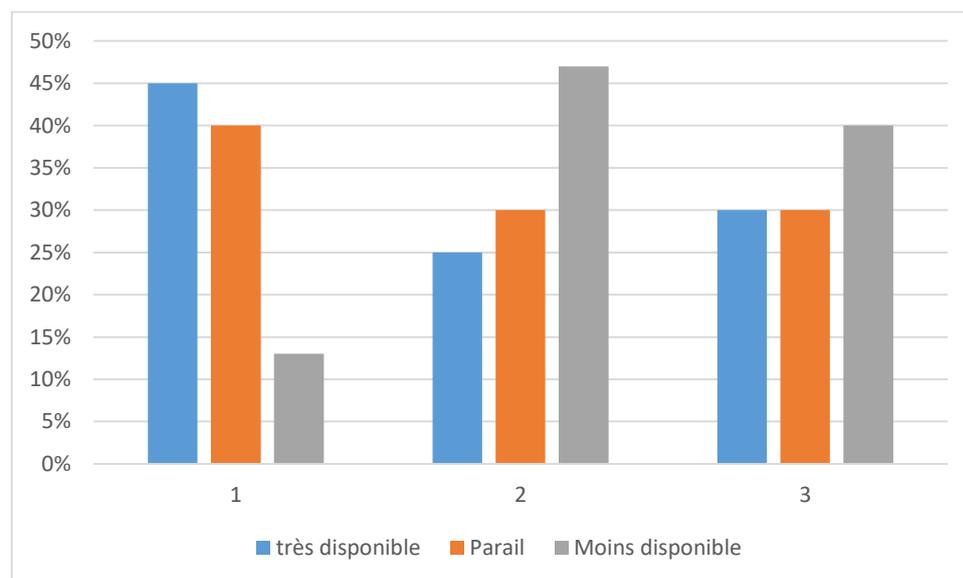
Disponibilité de produit/la région d'exercice.

Tableau n°50 : Disponibilité de produit et la région d'exercice.

Les réponses reçus	Tizi-Ouzou		Boumerdas		Alger		Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
très disponible	9	45%	5	25%	6	30%	20	100%
Pareil	4	40%	3	30%	3	30%	10	100%
Moins disponible	2	13%	7	47%	6	40%	15	100%
Total	15	33%	15	33%	15	34%	45	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Figure n°43 : Disponibilité de produit/la région d'exercice.



Source : Résultats obtenus par le logiciel Excel

Interprétation :

D'après les résultats obtenus, on remarque que les produits de Pâturage d'Algérie sont très disponibles à Tizi-Ouzou avec un taux de 45% tandis que à Boumerdes sont moins disponible d'un taux 47%.

2-2-Analyse critique des résultats :

Après avoir terminé notre étude que nous avons faite sur la force de vente de Pâturage d'Algérie, on va présenter nos critiques à l'entreprise afin de l'inciter à faire quelques améliorations.

2-2-1-Critique destiné à la force de vente :

- Le gérant de la force de vente ne prend pas en considération tous les commentaires et les suggestions de l'ensemble de l'équipe de vendeurs ;
- Les vendeurs ne sont pas satisfaits par leur rémunération car elle est basée uniquement sur les prix fixe :
- L'entreprise ne donne pas des primes pour motiver ses vendeurs ;
- La majorité des vendeurs ne sont pas évaluer sur leurs travaux.

2-2-2-Critiques destiné aux clients :

- Les quantités livrées pour les clients ne sont pas suffisantes ;
- Les prix des produits sont chers ;
- Les produits du Pâturage d'Algérie ne sont pas de très bonne qualité ;
- Les vendeurs ne sont pas assez motivés.

2-3-Recommandations et suggestions

- Assurer un meilleur confort à l'intérieur de l'entreprise.
- Mettre en œuvre des méthodes de travail de plus en plus performantes, orientée vers le marché et cela par la prise en charge des besoins de ses clients pour assurer sa pérennité ;
- La mise en place d'un système d'appréciation des performances permettant de valoriser les compétences ;
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- Le système de rémunération doit être favorable pour augmenter l'esprit initiative des vendeurs.
- Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours.
- Assurer une bonne formation périodique pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales ;
- Visiter les points de vente et prendre en considération leur réclamation ;
- Régler les problèmes de cherté des produits et améliorer leurs qualités ;
- Faire des promotions et des motivations pour les points de vente.
- Améliorer son service marketing pour faire connaître ses produits,
- Installation des panneaux publicitaire afin d'attirer des nouveaux clients.

Conclusion

L'analyse des données récoltées grâce à nos deux questionnaires distribués aux clients et l'équipe de vente de Pâturage d'Algérie nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Concernant la force de vente :
 - 67% des personnes interrogés sont beaucoup satisfait de travailler à Pâturage d'Algérie.
 - 47% des personnes interrogés sont recruté par l'envoi d'un CV
 - 93% des personnes interrogées suivent la formation.
- Concernant les clients :
 - 100% des clients de Pâturage d'Algérie reçoivent des visites de l'équipe de vendeurs.
 - 73% des personnes interrogés trouve que y'a une influence de la force de vente sur le choix des produits de l'entreprise.
 - 93% des personnes interrogés pensent que la force de vente possède les qualifications nécessaires pour la vente.



Conclusion Générale



Conclusion générale

Les préoccupations commerciales de l'entreprise sont de plus en plus vives, en raison de la saturation croissante des marchés, le durcissement du jeu concurrentiel, le changement radical dans le comportement du consommateur et la révolution des technologies d'information.

La force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux pour toute entreprise, et un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

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.

Ce travail auquel nous avons consacré un temps à travers ces deux parties complémentaires (théorique et pratique), nous a permis de nous faire une idée claire et globale à l'égard des aspects touchants l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente en générale, ainsi que celle de l'entreprise « Pâturage d'Algérie » en particulier.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de tenter de répondre aux différentes questions qu'on nous a posées dans notre problématique. Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à étudier l'organisation et management de la force de vente de l'entreprise Pâturage d'Algérie, ainsi que sa performance commerciale, en consultant quelques documents internes à l'entreprise, et en même temps effectuer une enquête auprès de la force de vente et les points de vente.

A la lumière des analyses de la recherche effectuées, nous avons pu ressortir un certain nombre d'observations qui nous ont permis de vérifier et affirmer nos hypothèses, notamment :

- Un bon management de la FV lui permet d'être performante, une force de vente bien organisée et dotée désormais d'une base de performance pour l'entreprise.
- D'après l'analyse des indicateurs de la performance commerciale de Pâturage d'Algérie (Volume de vente important, chiffre d'affaire croissant), et les résultats du questionnaire obtenus nous pouvons dire que la force de vente est performante.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons pu apporter des éclaircissements à notre problématique dont la réponse à cette dernière est comme suit :

L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente Pâturage d'Algérie permet de déduire l'efficacité de cette dernière ainsi l'atteinte des objectifs assignés.

Notre étude présente certaines limites liées notamment aux contraintes relatives à la durée de stage (30 jours seulement au sein de l'entreprise), et aux contraintes de disponibilité des informations et la documentation nécessaire à l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente. Alors que les informations utilisées dans ce travail, les a reçus verbalement à cause du secteur de confidentialité qu'a été avancés pour les responsables de Pâturage d'Algérie.

Pour conclure, toute entreprise souhaitant obtenir un minimum de résultats lui garantissant sa survie et gagner des parts de marché et tout en satisfaisant ses clients doit donner plus d'importance à sa force de vente à travers une bonne gestion pour atteindre une performance optimale.



Bibliographie



Bibliographies

- ❖ STEVENSON cité par KOTLER et DUBOIS,2003
- ❖ LENDREVIE.J, LINDON.D, « Mercator », 5ème édition DALLOZ, Paris 1997
- ❖ GUY.C, LAURENT.H, “La vente La nouvelle donne de la force de vente”, édition ECONOMICA, PARIS 2002
- ❖ CHIROUZE (Y) : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989.
- ❖ ERICK. L « management des forces de vente » édition Vuibert ; 2ème édition Paris 2014
- ❖ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et mangement de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2000.
- ❖ GUAY Richard, LACHANCE Yves. « La gestion de l'équipe de vente. Montréal », Ed Gaëtan Morin, 1999.
- ❖ MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009.
- ❖ ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) »,2ème édition, paris 1999.
- ❖ FABI, BLONDI, SEKIOU, BAYAD, PERTTI, ALISCHEVALIER. « Gestion des ressources humaines ». 2eme Edition CANADA ; 2001.
- ❖ Y. CHIROUZE, « le marketing étude et stratégie », édition ellipses, 2eme édition, Paris, 2007.
- ❖ FERY.J. P, « Manager sa force de vente », les éditions d'organisation, paris, 1e édition, 1988.
- ❖ MAHE DE BOISLANDELLE. Henri, Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils. Paris : Ed économique,1998.
- ❖ CLAUD.D, « Aide-mémoire marketing », 6 ème édition DUNOND, Paris 2008.
- ❖ BERTRAND SOGBOSSI BOCCO : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.
- ❖ WEISS.D, « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988.
- ❖ KHEMAKHEM A « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992.,
- ❖ BENITO N., M. COMBES et M.G FILLEAU : « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris, 2006.
- ❖ LE MOIGNE (J-L), « L'évaluation des systèmes complexes », édition Harvard Expansion, 1999.

- ❖ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.
- ❖ WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006
- ❖ MEFOUTE BADIANG A., Relations prestataires-clients et performance des cabinets conseils, mémoire DEPA, ESSEC Douala, 2000.
- ❖ KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), « Marketing management », 11ème édition, Pearson Education France, Paris, 2003.
- ❖ ALAZARD .C & S. SEPARI [2010] ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod.
- ❖ LINDON (D), JALLAT (F), « Le marketing : étude, moyens d'action, stratégie », 5ème édition, Dunod, Paris, 2005.
- ❖ RAIMBAULT (G), « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994.
- ❖ SAVALL H. ; ZARDET V, « maîtriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989.
- ❖ MOULINIER (R), « Les techniques de vente », 5ème édition, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- ❖ DEBOISLANDELLE H. : gestion des ressources humaine dans la PME, économique, 2ème édition, Paris, 1998.
- ❖ SPRIMONT (P- A), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003, N° 3, volume 6.

Site Internet

- ❖ <https://youtube.com/watch?v=RwjqsNCfE2A&feature=share>
- ❖ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.
- ❖ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46
- ❖ <http://www.memoireonline.com>

Liste des abréviations

- CA** : Chiffre d'affaire
- DG** : Direction générale
- SIM** : Système d'information marketing
- FV** : Force de vente
- Turn Over** : Rotation de personnel
- PDG** : Président directeur général
- GRH** : Gestion des Ressources Humains
- CV** : Curriculum Vitae
- DA** : Dinars Algériens
- VRP** : Voyageurs Représentants Placiers
- VPC** : Vente par correspondance
- TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- CAF** : Capacité d'autofinancement
- PDM** : Part de marché
- P** : Profit
- RCI** : Rendement des Capitaux Investit
- P** : Performance
- B to b** : Business to business
- SARL** : Société à responsabilité limité
- PV** : Procès-Verbal
- ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- QSM** : Questionnaire à choix multiples
- DP** : Direction de Production
- QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
- N°** : Numéro
- %** : Pourcentage
- Fréq** : Fréquence

Liste des figures

Figure n°01 : Structure de la force de vente par secteur géographique	9
Figure n°02 : structure de la force de vente par produit	10
Figure n°03 : la structure de la force de vente par marché	12
Figure n°04 : la structure par la taille des clients	13
Figure n°05 : Le principe de composition du tableau de bord	50
Figure n°06 : Organisation de l'entreprise Pâturage d'Algérie	66
Figure n°07 : Pourcentage d'évolution des ventes	72
Figure n°08 : Raison de travail à Pâturage d'Algérie	81
Figure n°09 : La satisfaction de travail à Pâturage d'Algérie	82
Figure n°10 : Période de travail à Pâturage d'Algérie	83
Figure n°11 : La considération des commentaires et suggestions par le responsable commercial.....	84
Figure n°12 : Le nombre de client par mois	85
Figure n°13 : Information sur les nouveaux produits	86
Figure n°14 : Le type de recrutement	87
Figure n°15 : La formation au sein de Pâturage d'Algérie	88
Figure n°16 : Les formations pratiquées	89
Figure n°17 : Les types de rémunération	90
Figure n°18 : La rémunération des vendeurs	91
Figure n°19 : Le type de rémunération préféré par les vendeurs	92
Figure n°20 : Evaluation du travail des vendeurs	93
Figure n°21 : Tranche d'âge	95
Figure n°22 : le niveau d'instruction	96
Figure n°23 : La période de travail et la rémunération motivante	97
Figure n°24 : La répartition des répondants selon la durée dont ils sont clients de Pâturage d'Algérie	98
Figure n°25 : Les moyens de connaissance de Pâturage d'Algérie	99
Figure n°26 : La réception des visites de l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie	100
Figure n°27 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage	101
Figure n°28 : Délais de livraison des commandes	102
Figure n°29 : Quantités livrées des produits	103

Figure n°30 : Satisfaction des matériels de distribution	104
Figure n°31 : L'influence de la FDV sur le choix des produits de Pâturage d'Algérie	105
Figure n°32 : La qualité des produits	106
Figure n°33 : Le prix des produits	107
Figure n°34 : La disponibilité des produits	108
Figure n°35 : La répartition des clients selon leur perception sur la qualification de la force de vente de pâturage d'Algérie	109
Figure n°36 : La motivation de la force de vente de pâturage d'Algérie	110
Figure n°37 : L'image perçue de pâturage d'Algérie	111
Figure n°38 : Niveau de satisfaction globale de la force de vente	112
Figure n°39 : Points à améliorer	113
Figure n°40 : La répartition d'âge	114
Figure n°41 : Type de commerce	115
Figure n°42 : Lieu d'exercice	116
Figure n°43 : Disponibilité de produit/la région d'exercice	117

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Avantages et inconvénients pour le client	9
Tableau n°02 : les avantages et les inconvénients pour l'entreprise	9
Tableau n°03 : Avantages en inconvénient de la structure pour le client	10
Tableau n°04 : les avantages et les inconvénients pour l'entreprise	11
Tableau n°05 : les avantages et les inconvénients de la structure par marché	12
Tableau n°06 : les avantages et les inconvénients de la structure par taille des clients	13
Tableau n°07 : les principaux avantages et inconvénients de la formation dispensée par l'entreprise ou par un organisme de formation	20
Tableau n°08 : les principaux avantages et inconvénients de la formation dispensée en intra-entreprise ou en inter-entreprises	21
Tableau n°09 : les avantages et les inconvénients pour le commercial et l'entreprise	29
Tableau n°10 : les avantages et les inconvénients pour le commercial et l'entreprise	30
Tableau n°11 : Les avantages et les inconvénients de la location de véhicule et de la flotte ...	31
Tableau n°12 : Exemple de Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance	51
Tableau n°13 : Pourcentage d'évolution des ventes	72
Tableau n°14 : chiffre d'affaire réalisé et prévu de l'entreprise Pâturage d'Algérie	74
Tableau n°15 : Raison de travail à Pâturage d'Algérie	80
Tableau n°16 : La satisfaction de travail à Pâturage d'Algérie	82
Tableau n°17 : Période de travail à Pâturage d'Algérie	83
Tableau n°18 : La considération des commentaires et suggestions par le responsable commercial	84
Tableau n°19 : Le nombre de client par mois	85
Tableau n°20 : Information sur les nouveaux produits	86
Tableau n°21 : Le type de recrutement	87
Tableau n°22 : La formation au sein de Pâturage d'Algérie	88
Tableau n°23 : les formations pratiquées	98
Tableau n°24 : Les types de rémunération	90
Tableau n°25 : La rémunération des vendeurs	91
Tableau n°26 : Le type de rémunération préféré par les vendeurs	92
Tableau n°27 : Evaluation du travail des vendeurs	93
Tableau n°28 : Tranche d'âge	95
Tableau n°29 : le niveau d'instruction	96
Tableau n°30 : La période de travail et la rémunération motivante	97

Tableau n°31 : La répartition des répondants selon la durée dont ils sont clients de Pâturage d'Algérie	98
Tableau n°32 : Les moyens de connaissance de Pâturage d'Algérie	99
Tableau n°33 : La réception des visites de l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie	100
Tableau n°34 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage	101
Tableau n°35 : Délais de livraison des commandes	102
Tableau n°36 : Quantités livrées des produits	103
Tableau n°37 : Satisfaction des matériels de distribution	104
Tableau n°38 : L'influence de la FDV sur le choix des produits de pâturage d'Algérie	105
Tableau n°39 : La qualité des produits	106
Tableau n°40 : Le prix des produits	107
Tableau n°41 : La disponibilité des produits	108
Tableau n°42 : La répartition des clients selon leur perception sur la qualification de la force de vente de pâturage d'Algérie	109
Tableau n°43 : La motivation de la force de vente de pâturage d'Algérie	110
Tableau n°44 : L'image perçue de pâturage d'Algérie	111
Tableau n°45 : Niveau de satisfaction globale de la force de vente	112
Tableau n°46 : Points à améliorer	113
Tableau n°47 : La répartition d'âge	114
Tableau n°48 : Type de commerce	115
Tableau n°49 : Lieu d'exercice	116
Tableau n°50 : Disponibilité de produit et la région d'exercice	117



Annexes



Listes des annexes

Annexe 01 : Organigramme général de l'entreprise « Pâturage d'Algérie »

Annexe 02 : Questionnaire destiné à la force de vente de Pâturage d'Algérie.

Annexe 03 : Questionnaire destiné aux clients de Pâturage d'Algérie.

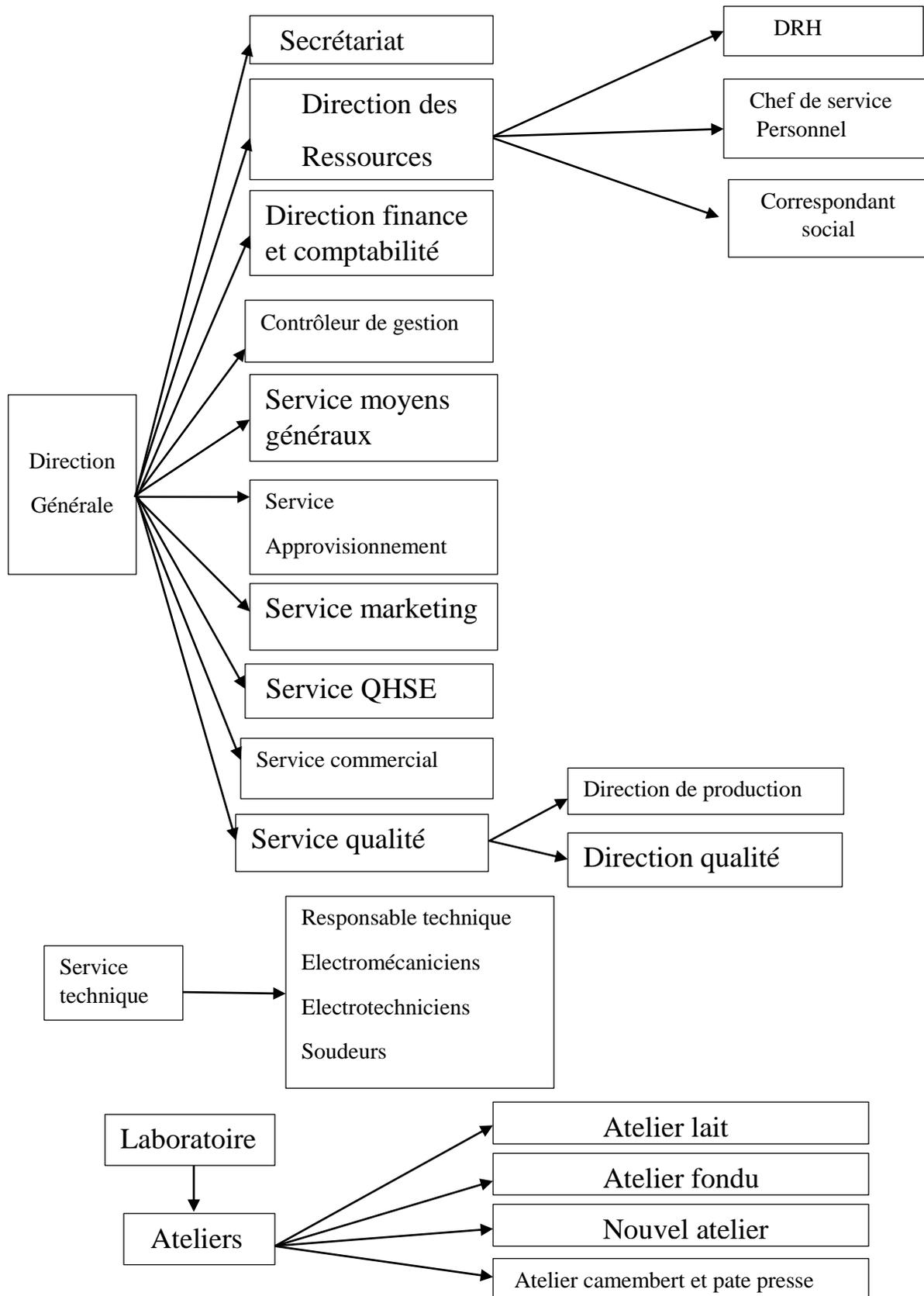
Annexe 04 : Fiche technique de renseignement

Annexe 05 : Fiche technique de l'entreprise

Annexe 06 : Catalogue des produits de l'entreprise

Annexe 07 : Listing de prix Pâturages FINALE PAYSAGE en dinars.

Annexe 01 : Organigramme général de l'entreprise « Pâturage d'Algérie »



Annexe 02 : Questionnaire destiné à la force de vente

Q01 : Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise ?

- La qualité des produits
- L'image de marque
- La variété de la gamme de produits
- autres

Q02 : Etes-vous satisfait de travailler à Pâturage d'Algérie ?

- Beaucoup
- Pas de tout
- Un peu

Q03 : Depuis combien de temps avez-vous rejoint cette entreprise ?

- Moins d'un an
- 5 ans à 10 ans
- 1an à 5 ans

Q04 : Vos commentaires et suggestions ont-ils prise en considération par le responsable commercial ?

- Oui
- Non

Q05 : A votre avis combien de clients recevez-vous par mois ?

- 0 clients
- Entre 1-5 clients
- Plus de 5 clients

Q06 : Pensez-vous que vos clients sont assez informés sur Les nouveaux produits ?

- Oui
- Non

Q07 : Comment êtes-vous recruté ?

- Par annonce
- Envoi d'un CV
- A travers d'un ami

Q08 : Juste après votre recrutement, avez-vous reçu une formation ?

- Oui
- Non

Q09 : Si oui coché ici les pratiques utilisés

- La formation sur le terrain
- Des séminaires
- La formation en salles

Q10 : Quel type de rémunération recevez-vous ?

- Fixe d A.T (salaire)
- Indemnité de contrat (ANEM, DAS)
- Indemnité de contrat +salaire d'A.T (CTA)

Q11 : Pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

- Oui
- Non

Q12 : Si, c'est non qu'est-ce que vous préférez ?

- Le fixe+ la prime
- Le fixe+ la prime+ la commission

Q13 : Etes-vous évalué dans votre travail ?

- Oui
- Non

Q14 : Si oui comment ?

.....

Q15 : Selon vous, quels sont les moyens que « Pâturage d'Algérie » doit mettre en œuvre afin que sa force de vente soit performante ?

.....
.....

Fiche signalétique :

Q01 : A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?

- Moins de 25ans
- 25-35 ans
- Plus de 35 ans

Q02 : Quel est votre niveau d'instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Supérieur

Annexe 03 : Questionnaire destiné aux clients du « Pâturage d'Algérie »

Q01 : Depuis combien de temps êtes-vous client de Pâturage d'Algérie ?

- 01 an
- 02 ans
- 03 ans
- plus de 3 ans

Q02 : Comment avez-vous connu cette entreprise pour la première fois ?

- Dans un point de vente
- publicité
- Dans une foire
- Bouche à oreille
- Autre

Q03 : Recevez-vous la visite de l'équipe des vendeurs de Pâturage d'Algérie ?

- Oui
- Non

Q04 : La fréquence des visites de la force de vente de Pâturage d'Algérie, est-elle ?

- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Trimestrielle
- Irrégulière

Q05 : Recevez-vous vos des commandes dans les délais souhaités ?

- Oui
- Non

Q06 : Les quantités livrées répondent-elles à votre demande ?

- Oui
- Non

Q07 : Les moyens de distribution que dispose Pâturage d'Algérie sont-ils satisfaisant ?

- Oui
- Non

Q08 : La force de vente de Pâturage d'Algérie influence-t-elle le choix de ses produits ?

- Beaucoup
- Pas de tout
- Un peu

Q09 : Pouvez-vous donner une évaluation sur les produits de pâturage d'Algérie pour chacun des critères suivants ?

- La qualité :

- Très bonne
- Moyen
- Bonne
- Mauvaise

- Le prix :

- Pas cher
- Un peu cher
- Raisonnable
- Cher

- La disponibilité :

- Très disponible
- Moins disponible
- Pareil

Q10 : Pensez-vous que la force de vente de Pâturage d'Algérie possède les qualifications nécessaires pour la vente ?

- Oui
- Non

Q11 : Vous percevez que la force de vente de Pâturage d'Algérie est motivés ?

- Très motivé
- Motivé
- Pas du tout motivé

Q12 : quelle est l'image que vous percevez de Pâturage d'Algérie ?

- Très bonne
- bonne
- Moyennement bonne
- Mauvaise

Q13 : Quelle est votre niveau de satisfaction globale de la force de vente ?

- Satisfaisante
- Moyenne
- Pas du tout satisfaisante

Q14 : Si vous estimez que la force de vente de Pâturage d'Algérie a besoin d'être amélioré, ça sera sur :

- Communication
- Compétence
- Programme de travail

Fiche signalétique :

Q01 : Quel Age avez-vous ?

- Moins de 25ans
- 25-35 ans
- 35-45 ans
- Plus de 45 ans

Q02 : Quel type de commerce exercez-vous ? :

- Grossiste
- Supermarché
- Épicerie
- Détaillant

Q03 : Ou exercez-vous votre commerce ?

- Tizi-Ouzou
- Boumerdes
- Alger

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DU COMMERCE
DIRECTION DE LA CONCURENCE ET DES PRIX
DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU
N°...../DCP / TO / 2015

FICHE TECHNIQUE DE RENSEIGNEMENT

Etes vous une personne physique : Ou morale.....
Nom et prénom : Mr. OUNNOUGNENE MADANI. Raison social : SARL PATURAGES
D'ALGERIE
Né le : présumé en 1960 Fils de : BEN MOHAND et de SI AHMED
Adresse : complexe laitier -ZONE INDUSTRIELLE- SUD - OUEST - TIZI OUZOU
N° du registre de commerce : 99 B/ 0043 361 N° TEL : 026 43 14 49 FAX : 026 43 15 83
Nombre d'employés : 268
Nature de l'activité : production du lait et ces dérivées.
Infrastructure existante : USINE.

MATIERES PREMIERES UTILISEES	NOM DU FOURNISSEUR
Poudre de lait Lait cru Cheddar Matière grasse Ferments	ONIL Collecte Europe, Amérique Local, Indonésie Europe

PRODUITS FABRIQUES	CAPACITE DE PRODUCTION JOURNALIERE
Lait partiellement écrémé L' BEN Camembert Fromage fondu Pâte pressé	250 000 L/J 2000L/ J 2000 Kg 700 Kg / J

Cachet et signature

FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE

Information concernant l'opérateur :

Activité: La production des produits laitiers et ses dérivés

Raison social : SARL PATURAGE D'ALGERIE

Nom et prénom du gérant : OUNNOUGHENE MADANI

Fils de : BEN MOHAND Et de : SI AHMED FATMA

Nom de la marque : PATURAGES D'ALGERIE Dépose le :.... /

Adresse administrative : SARL PATURAGES – ZONE INDUSTRIELLE SUD-OEUST- TO

Adresse de l'unité de production : ZONE INDUSTRIELLE SUD – OUEST- TIZI OUZOU

RC N° / 99 / B/ 00 43 361

Autorisation d'exploitation de l'agrément : N° / 15004 L

De:.../.../...

Capital social : 100 .000.000 ; 00 DA

Informations concernant l'établissement :

Surface totale : 12 000 m²

Surface couverte : 2400 m²

Capacité de stockage : environ 1100 m³

Moyens de stockage : chambre froides (03)

Capacité de production installé : 250 000 Kg / j

Nombre d'employé : 268

Cadre : 38

Agent de maîtrise : 30

Affectés à la production : 200

Information concernant le produit :

Produits fabriqués : lait partiellement écrémé, L'BEN, Camembert, Fromage Fondu, pâte pressé.

Principales matières premières utilisées : poudre de lait, matières grasses, cheddar, lait cru.

Information concernant le produit :

Auto contrôle : propre laboratoire prestation de services

PRESENTATION DES PATURAGES D'ALGERIE

Statut juridique : S.A.R.L (Société par Actions à Responsabilité Limitée)

Capital : 100.000.000 D.A

Entreprise située à Tizi-Ouzou Capitale du Djurdjura (Algérie)
(100 Km d'Alger – Port et Aeroport –)

Capacité de Production : 200.000 Litres/jour

Chiffre d'affaire : 750.000.000 D.A

Effectif : 200 personnes

Gerant Promoteur : M. OUNNOUGHENE

HISTORIQUE : en 1998 notre société portait le nom de "la Montagnarde" et était implantée à 1200 m d'altitude en Kabylie. Nous avons alors fait le pari de fabriquer des produits de grande consommation dans une région enclavée du pays, à Aïn El Hammam. Mais face aux difficultés économiques que cela engendrait et suite à un incendie, nous avons dû déménager en 2002 pour venir nous installer à Tizi-Ouzou, où nous avons pris le nom de Pâturages d'Algérie



PATURAGES D'ALGERIE

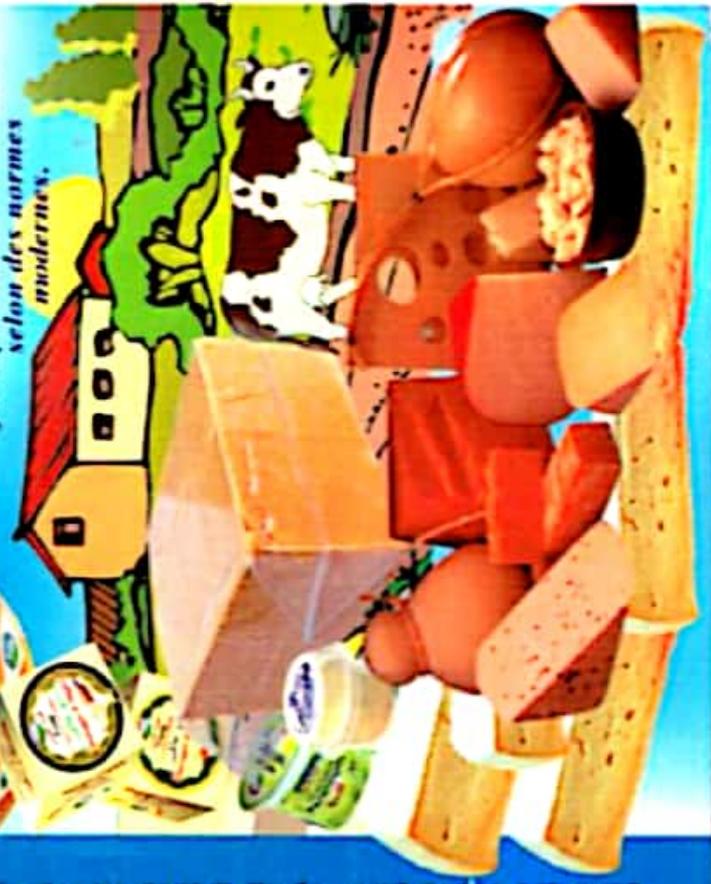
Zone des dépôts Lot n° 12 Tizi Ouzou. Tél : 026 20 10 01 / Fax : 026 20 14 89. patrages78@hotmail.com

**Instant
de Plaisir...**

**titrants
not produits**



*Une gamme riche et variée
de fromages au goût
raffiné et authentique
fabriqués dans nos ateliers
selon des normes
modernes.*



*pour satisfaire toutes
vos envies fromagères.*



A pâtes molle : le petit Brie, le Cerisier, le Figuier,
De fonte : fromage fondu, crème de Gouda, crème de camembert,
Les frais : Délice aux fines herbes et à l'ail, à la crème d'olives, Cheddar
La gamme des LAITS : Frais pasteurisé, caillé, et fermenté





Sarl Paturages d'Algérie
Complexe Laitier

Vos envies de fromage...
Nos Saveurs



Zone des dépôts Lot n° 12 Tizi Ouzou. Tél : 026 20 10 01 / Fax : 026 20 14 89
E-mail: paturages78@hotmail.com



LISTING DE PRIX

Un savoir
faire différent

PRODUITS FRAIS

GOUDA

Format	Barre	Meule aromatisé	Demi lune aromatisé	Petite boule aromatisé	Petite boule nature
Unité de facturation	KG			Unité	
Unités/carton	5	1	30	36	36
Poids unitaire	≈2kg	≈2kg	≈125g	≈200g	≈200g
Prix Exwork (euro)	7,99	8,99	8,99	1,79	1,59

EDAM

Format	Barre	Boule	Petite boule
Unité de facturation	KG		Unité
Unités/carton	5	6	36
Poids unitaire	≈2kg	855g	≈200g
Prix Exwork (euro)	7,99	7,99	1,55

PRODUITS SECS

LAITS CONCENTRÉS

	Lait concentré sucré	Lait concentré chocolaté	Lait concentré caramélisé	Lait concentré fraise
Unité de facturation	Unité			
Unités/carton	12			
Poids Unitaire	=397g			
Prix Exwork (euro)	1,25			

FROMAGE ET CAMEMBERT FONDUS STÉRILISÉS

	Fromage fondu stérilisé le melice	Camembert fondu stérilisé le cerisier
Unité de facturation	Unité	
Unités/carton	24	
Poids unitaire	=200g	
Prix Exwork (euro)	1,60	1,65

Offre valable 30 jours

Table de matière

Remerciement

Dédiasses

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale1

Chapitre01 : Organisation et management de la force de vente

Introduction du chapitre4

Section 01 : Organisation de la force de vente5

1-1-Définition de la force de vente5

1-2-Les différents objectifs de la force de vente5

1-2-1-Les objectifs quantitatifs5

1-2-2-Les objectifs qualitatifs6

1-3-Les missions de la force de vente6

1-3-1-La vente6

1-3-2-La communication7

1-3-3-La remontée de l'information7

1-4-la taille de la force de vente7

1-4-1-Détermination du nombre de vendeurs7

1-4-1-1-Trop de vendeurs7

1-4-1-2-Trop peu de vendeurs7

1-5-La structure de la force de vente8

1-5-1-La structure par secteur géographique9

1-5-2-Structure par produit10

1-5-3- structure par marché11

1-5-4-Structure par la taille des clients12

1-5-5- Structure par projet14

1-6-Les types de la force de vente14

1-6-1-La typologie selon le type d'activité14

1-6-1-1-La force de vente interne (sédentaire)14

1-6-1-2-La force de vente externe (itinérante)14

1-6-2-La typologie selon le lien juridique14

1-6-2-1-La force de vente propre14

1-6-2-2-La force de vente déléguée15

1-6-2-2-1-La force de vente déléguée permanente	15
1-6-2-2-2-La force de vente supplétive	15
Section02 : les clés de réussite du management de la force de vente	16
2-1-Le recrutement de la force de vente	16
2-1-1-Définition	16
2-1-2-La logique du recrutement	16
2-1-2-1-Le poste à pouvoir	16
2-1-2-2-le profile type	17
2-1-2-3-La recherche des candidats	17
2-1-2-4-Le tri des candidats	17
2-1-2-5-Les entretient	17
2-1-2-6-Le choix du candidat	18
2-1-2-7-L'évaluation	18
2-2-La formation de la force de vente	18
2-2-1-définition	18
2-2-2-les objectifs de la formation	19
2-2-3- les modalités de la formation	19
2-2-3-1-La formation dispensée par l'entreprise ou par un organisme de formation	19
2-2-3-1-La formation intra-entreprise et inter-entreprises	20
2-2-4- Les moyens de la formation	21
2-2-4-1-La formation en salle	21
2-2-4-2-Les séminaires	21
2-2-4-3-Les discussions en groupe	22
2-2-4-4-Les jeux des rôles	22
2-2-4-5-Les démonstrations	22
2-2-4-6-Les visites	22
2-2-4-7-La formation sur le terrain	22
2-2-4-8-La formation à distance	22
2-2-5- les couts de formation	22
2-2-5-1-Les couts directs	22
2-2-5-2-Les couts indirects	23
2-3-L'animation de la force de vente	23
2-3-1-définition	23
2-3-2- les objectifs de l'animations	23

2-3-3-Les types d'animation	24
2-3- 3-1-La communication	24
2-3-3-2-La formation	24
2-3-3-3-La délégation	24
2-3-4-Les techniques d'animation	24
2-3-4-1- Le climat de travail	24
2-3-4-2-L'accompagnement du vendeur sur le terrain	25
2-3-4-3-Les réunions de travail	25
2-4-La motivation de la force de vente	25
2-4-1-Définition	25
2-4-2-les outils de motivation des vendeurs	25
2-4-2-1-Les techniques pour mobiliser les commerciaux	26
2-4-2-2-Les récompenses	26
2-4-2-3-Les voyages	26
2-5-La rémunération de la force de vente	27
2-5-1-Définition	27
2-5-2-Les objectifs d'un système de rémunération	27
2-5-3-Les déterminants d'un système de rémunération	27
2-5-4-Les éléments d'un système de rémunération	28
2-5-4-1-Le fixe	28
2-5-4-2-La commission	29
2-5-4-3-La prime	30
2-5-5-Les autres catégories de rémunération	30
2-5-5-1-L'intéressement	30
2-5-5-2-Les autres formules de points : le choix du véhicule	31
2-5-5-3-Les remboursements de frais	31
2-5-6-La conception d'un système de rémunération performant	32
2-6-Le contrôle de la force de vente	32
2-6-1-Définition	32
2-6-2-les types de contrôle	33
2-6-2-1-Le contrôle quantitatif	33
2-6-2-2-Le contrôle qualitatif	33
2-6-3-Les modalités du contrôle de la force de vente	33
2-6-3-1-L'accompagnement	33
2-6-3-2-L'analyse des documents du vendeur	33

2-6-3-3-Le tableau de bord	34
Conclusion du chapitre	35
Chapitre02 : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente	
Introduction du chapitre	36
Section 01 : Généralité sur la performance commerciale de la force de vente	37
1-1-La notion de la performance	37
1-1-1-Definition de la performance	37
1-1-2-Les notions voisines de la performance	37
1-1-2-1-L'efficacité	37
1-1-2-1-L'efficience	38
1-1-2-2-L'effectivité	38
1-1-3-1-La performance sociale (humaine)	38
1-1-3-2-la performance financière	39
1-1-3-3-la performance concurrentielle	39
1-1-3-3-la performance organisationnelle	40
1-1-4-Les caractéristiques de la performance	40
1-1-4-1-La construction de la performance à base des jugements	40
1-1-4-2-Evolution des composants de la performance dans le temps	40
1-1-4-3-Le pilotage de performance	41
1-1-4-4-Les composants antinomiques de performance	41
1-1-5-Les facteurs de la performance	41
1-1-6-les mesures de la performance	42
1-1-6-1-La mesure objective de la performance	42
1-1-6-2-La mesure subjective de la performance	42
1-2-La performance commerciale	43
1-2-1-Définition	43
1-2-2-La fixation des objectifs	43
1-2-2-1-La définition de l'objectif	43
1-2-3-Les détermination de la performance commerciale	44
1-2-3-1-La qualité de service	44
1-2-3-2-la capacité financière des vendeurs	44
1-2-3-3-la capacité de production	44
1-2-3-4-La diversité de l'offre	44
1-2-3-5-L'étendue du réseau de distribution	44
1-2-4-Les leviers de la performance commerciale	45

1-2-4-1-Comprehension et connaissance du marché	45
1-2-4-2-différenciation de la concurrence	45
1-2-4-3-Évaluation de l'activité commerciale	45
1-2-4-4-Identification des gisements de croissance	45
1-2-4-5-Orientation de l'action commerciale	46
1-2-4-6-Fixation de contribution individuelle	46
1-2-4-7-Renforcement l'influence des commerciaux	46
1-2-4-8-Management de la force de vente	46
1-2-4-9-Construction d'une dynamique d'équipe	46
Section 02 : les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la FV	48
2-1-Role d'évaluation	48
2-2-Mode d'évaluation de la performance commerciale	49
2-2-1-L'évaluation à partir d'un indicateur	49
2-2-1-1-Indicateurs d'alerte	49
2-2-1-2-Indicateurs d'équilibrage	49
2-2-1-3-Indicateurs d'anticipation	49
2-2-2-L'évaluation à travers le tableau de bord	49
2-3-les indicateurs de la performance commerciale	51
2-3-1-les indicateurs quantitatifs	51
2-3-1-1-les indicateurs liés aux ventes	52
2-3-1-1-1-Le volume des ventes	52
2-3-1-1-2-Le chiffre d'affaires	52
2-3-1-1-3-La marge commerciale	53
2-3-1-1-4-La part de marché	53
2-3-1-2-les indicateurs de profitabilité	54
2-3-1-2-1-Le profit	54
2-3-1-2-2-Le rendement des capitaux investis (RCI)	54
2-3-2-Les indicateurs qualitatifs	54
2-3-2-1-L'image de l'entreprise	54
2-3-2-2-La satisfaction du client	55
2-3-2-3-L'adaptation	55
2-4-La performance commerciale de la force de vente	55
2-4-1-La performance en termes de résultats	55
2-4-2-La performance en termes de comportements	55
2-4-3-Contrôle de la force de vente	56

Conclusion du chapitre	58
Chapitre03 : Présentation du Pâturage d’Algérie et sa force de vente	
Introduction du chapitre	59
Section 1 : présentation de l’organisme d’accueil de « pâturage d’Algérie »	60
1-1-historique de pâturage d’Algérie	60
1-2-objectifs et mission de l’entreprise	60
1-2-1-les objectifs de l’entreprise	60
1-2-1-1-Les objectifs qualitatifs et sociaux	61
1-2-1-2-Les objectifs quantitatifs et environnementaux	61
1-2-2-les missions de l’entreprise	62
1-3-Etudes de la structure Organisationnelle de l’entreprise « Pâturages d’Algérie »	62
1-3-1-le Gérant	62
1-3-2-La direction générale	63
1-3-3-Secretariat.....	63
1-3-4-Direction d’approvisionnement.....	63
1-3-5-direction de comptabilité et de finance	63
1-3-6-La direction des ressources humaines.....	64
1-3-7-La direction technique.....	64
1-3-8-Responsable de production	64
1-3-9-La direction commerciale.....	64
1-3-10-service QHSE.....	65
1-3-11-Service marketing	65
1-4-La gamme de produit de « Pâturage d’Algérie »	67
1-4-1- Fromages à pâte molle (le petit Brie, le cerisier, le figuier, et la brie galette).....	67
1-4-2- Fromages de fonte (fromage fondu, crème de gouda, crème de camembert).....	67
1-4-3-Fromage frais (tartiner aux fines herbes et à l’ail, tartiner à la crème d’olives, délices d’Algérie, cheddar).....	67
1-5-Le contrôle de qualité au sein de « pâturage d’Algérie ».....	68
Section02 : Organisation de la force de vente de « Pâturage d’Algérie » et évaluation de sa performance commerciale	69
2-1-Organisation de la force de vente de « Pâturage d’Algérie ».....	69
2-1-1-Les objectifs de la force de vente	69
2-1-2-La taille de la force de vente.....	69
2-1-3-la structure de la force de vente	69
2-1-3-2-La structure par secteur géographique	69

2-1-3-2-La structure par secteur marché	69
2-1-4-Les types de la force de vente	70
2-1-5- Management de la force de vente	70
2-1-5-1- Le recrutement	70
2-1-5-2-la formation	71
2-1-5-3- La motivation	71
2-1-5-4-la rémunération	71
2-1-5-5-Le contrôle.....	71
2-2-Evaluation de la performance commerciale de la force de vente au sein du « Pâturage d'Algérie »	72
2-2-1-L'évolution des ventes de l'entreprise « pâturage d'Algérie »	72
2-2-2-Evaluation des indicateurs quantitatifs de performance commerciale des produits du « pâturage d'Algérie »	73
2-2-2-1-Les indicateurs liées aux ventes	73
2-2-2-1-1-Le volume des ventes	73
2-2-2-1-2-Le chiffre d'affaire	73
Conclusion du chapitre	74
Chapitre04 : Enquête par sondage auprès de l'entreprise Pâturage d'Algérie	
Introduction du chapitre	76
Section01 : Présentation générale de l'enquête par sondage	77
1-1-Présentation de l'enquête par sondage	77
1-1-1-L'échantillonnage	77
1-1-1-1-La construction d'un échantillon	77
1-1-1-2-La taille d'un échantillon	77
1-1-2-Questionnaire	78
1-1-3-Analyse des résultats	79
Section02 : Analyse et interprétation des résultats	80
2-1-Tritement et analyse des questionnaires	80
2-1-1-Questionnaire destiné à la force de vente	80
2-1-2-Questionnaire destiné aux clients du « Pâturage d'Algérie »	98
2-2-Analyse critique des résultats	118
2-2-1-Critique destiné à la force de vente	118
2-2-2-Critiques destiné aux clients	118
2-3-Recommandations et suggestions.....	118
Conclusion du chapitre	119

Conclusion générale120

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Annexes

Résumé

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

La performance de la force de vente peut être définie comme l'évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Elle recouvre deux types d'indicateurs qui sont : quantitatifs et qualitatifs.

Notre recherche porte sur l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente Pâturage d'Algérie.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de collecter des informations afin de répondre à la problématique de notre étude. Ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performant.

Mots clés : La force de vente, Management de la force de vente, Performance commerciale, L'évaluation, Pâturage d'Algérie.

Abstract

The sales force occupies a primordial place in the general functioning of the company, of which it is inseparable from its marketing policy, since it is in order to achieve the commercial objectives of the company.

The performance of the sales force can be defined as an assessment of the contribution of salespeople to the objectives initially set by the company and more particularly, to satisfy customers and retain them. It covers two types of indicators which are: quantitative and qualitative.

Our research concerns the evaluation of the commercial performance of the Algerian Pasture sales force.

The study carried out in the field allowed us to collect information in order to answer the problem of our study. This information shows that the establishment of a sales force is an absolute necessity for the improvement of commercial results and that good management of the sales force necessarily allows it to be efficient.

Keywords: The sales force, Management of the sales force, Commercial performance, Evaluation, Pâturage d'Algérie.