



Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



Mémoire fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences commerciales

Option : Marketing Management

Thème

Le management de la force de vente

Cas : entreprise algérienne NAFTAL

Réalisée par :

M^{elle} AKRETCHE Kenza

M^{elle} AMOUR Chabha

Dirigé par :

M^r. GUESMIA EL HADI

Devant le jury composé de:

- Présidente : Mme Akli zakia
- Rapporteur : Mr GUESMIA el hadi
- Examinatrice : Mme KADEM Safia

Promotion 2023/2024

Remerciements

Nos grand remerciements vont, tout d'abord a dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté de réaliser ce travail.

Nos sincères remerciements vont ensuite à notre promoteur **Mr GUESMIA EL HADI** maitre de conférence classe B ayant porté intérêt à notre thème, et soutenues tout au long du travail.

Nous remercions également **Mme AIT AISSA MADJDA** pour son soutien inestimable durant notre stage pratique au sien de département commercial de NAFTAL à Tizi Ouzou. Votre aide a été précieuse et nous vous en sommes reconnaissants.

Nous tenons à remercier du fond du cœur **Mme AKLI ZAKIA** maitre assistante classe A de m'avoir fait l'honneur de présider le jury de ce travail.

Mes remerciement s'adressent également **mme kadem safia** maitre assistante classe A d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Enfin, nous adressons nos remerciements à nos parents et à toute personne ayant participé de près de loin pour l'accomplissent de ce modeste travail.

Merci

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes chers parents, dont le soutien indéfectible et l'amour constant ont été ma source d'inspiration et de motivation tout au long de ce parcours.

A ma chère grand-mère

Qui est ma deuxième maman que dieux te garde pour nous.

A Ma douce Mère

Pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance.

A mon cher papa

Se travail est fruit de ton sacrifice pour mon éducation et ma formation que dieu te bénisse.

A Mon Frère Samir

Je t'adresse mes vœux les plus chaleureux pour un avenir rempli de joie, de bonheur et de réussite.

A Mon Très cher Zohir

Je suis reconnaissante pour ton soutien morale indéfectible, ta compréhension profonde que dieu que dieu te protège.

A ma chère Louise

T'a été toujours une sœur pour moi Que la réussite accompagne chacun de tes pas.

A tous mes cousins et cousines

Votre patience et le courage compte beaucoup pour moi que dieux vous bénissent.

A toute la famille et personne

Qui ont contribué, du pré ou de loin, à la réalisation ce mémoire, je vous adresse mes sincères reconnaissances. Mes copines Jahida et Nacima je vous adore.

kenza

Dédicace

A famille, qui a été inépuisable de soutien, d'amour et d'inspiration tout au long de ce parcours académique. Votre confiance en moi m'a constamment poussée à donner la meilleure de moi-même.

A mon cher papa

Aucune dédicace au saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai pour vous. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation. Que dieu te préserve et garde ta santé.

A Ma douce Mère,

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour que dieu te préserve et t'accorde t'a santé.

A mes chers Lilia et Samir

Je vous souhaite un avenir remplie de joie, de bonheur et de réussite.

A Mon cher Ghiles,

T'a présence m'a offert du courage et de la patiente, tes conseils constants illuminent chaque jour de m'a vie.

A ma meilleure amie Kenza.

T'es un bout de sucre t'a été toujours à mes cotés à t'es moments difficiles j'espère que cette amitié dure toute la vie je te souhaite plein de réussite et de joie.

A tous ceux qui m'ont aimé dans ma vie !

CHABHA

Liste des abréviations

AMA	American marketing association
CV	Curriculum vitae
CDD	Contrat de travail déterminé
CDI	Contrat de travail indéterminé
DCRH	Direction centrale des ressources humaines
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
CA	Chiffre d'affaires
SPA	Société par action
SVH	Sonatrach Valorisation des hydrocarbures
ERDP	Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers
GD	Gestion directe
LPB	Lubrifiant Pneumatique et Bitumes
HSE	Sécurité environnement et hygiène

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

CHAPITRE 01 : Notion et généralités sur la force de vente

Section 01 : Notion sur la force de vente	05
Section 02 : La structure et la taille de la force de vente.....	16
Section 03 : La distribution et les méthodes de la force de vente	27

CHAPITRE 2 : La gestion de la force de vente

Section 01 : Le pilotage de la force de vente	36
Section 02 : La motivation de la force de vente	52
Section 03 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente	61

CHAPITRE 3 : La force de vente au sein de Naftal

Section 1: La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL	69
Section 02 : L'organisation de la force de vente	80
Section 03 : Analyse et l'interprétation des résultats	97
Conclusion générale	119

Bibliographie

Introduction générale

Dans un environnement changeant et de concurrence accrue, marqué par la disparition des marchés captifs, les entreprises sont confrontées à la nécessité de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles réalités de l'économie de marché en matière de qualité des produits et services. Pour atteindre l'objectif ultime de maximisation des profits et d'acquisition de parts de marché importantes, les entreprises doivent constamment écouter leur marché et s'adapter à leur environnement.

La vente, l'une des professions les plus anciennes au monde, est indispensable à la survie de toute entreprise. S'intégrant souvent dans un plan d'action commercial comprenant d'autres activités telles que la promotion et l'animation des ventes, elle est également essentielle pour le succès du développement de l'entreprise. Aujourd'hui, la vente occupe une place centrale dans l'économie mondiale, façonnant les interactions commerciales entre entreprises et consommateurs. Avec l'avènement des nouvelles technologies et des plateformes en ligne, le paysage de la vente a connu une transformation significative, offrant des opportunités pour les entreprises. Cette évolution rapide nécessite une adaptation constante des stratégies de vente pour répondre aux besoins changeants des clients et pour rester compétitif sur le marché mondial.

La force de vente, composée d'une ou plusieurs personnes, varie en fonction de la taille de l'entreprise et de la nature des produits vendus. Elle est considérée non seulement comme un moyen de vendre des produits, mais aussi comme un vecteur de communication¹. Ainsi, le vendeur doit être un professionnel reconnu et compétent, capable d'établir des contacts, de développer un réseau de relations et de négocier, afin de répondre aux exigences du marché et de satisfaire la demande croissante des consommateurs.

La force de vente joue un rôle crucial en transmettant des informations sur l'entreprise et ses produits ou services à la clientèle. Elle joue également un rôle dans la collecte d'informations pour l'entreprise, concernant le marché, la concurrence et les distributeurs. Le management de la force de vente est un exercice délicat car il s'exerce habituellement à distance, ce qui génère parfois des problèmes de motivations au sein de l'équipe de vente. Pour manager une force de vente, élément-clé de mix marketing, des compétences et un savoir faire sont indispensables.

¹LEROUX Eric : « Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance », Magnard – Vuibert, 2eme édition, Paris, octobre 2014, P. 3-4.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise Algérienne, donc on a choisi l'entreprise nationale NAFTAL qui sera présentée dans notre Cadre pratique. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : «management de la force de vente dans l'entreprise NAFTAL ». De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale sur la question suivante :

« Comment la force de vente contribue-t-elle à l'efficacité commerciale de Naftal ? »

Afin de bien structurer notre travail de mémoire, et pour répondre à notre problématique, nous avons posé les questions secondaires suivantes :

1. Qu'entend-on par force de vente au sein d'une entreprise ?
2. Quel est le rôle de l'organisation de la force de vente au sein d'une entreprise ?
3. Comment NAFTAL peut-elle optimiser l'efficacité de sa force de vente pour atteindre ses objectifs commerciaux et renforcer sa position sur le marché ?
4. Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa force de vente ?

- **Les hypothèses**

Pour mieux répondre à nos questionnements, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses qu'il convient d'infirmer ou confirmer, à savoir :

Hypothèse 01 : Une organisation efficace de la force de vente peut aider l'entreprise à cibler les clients potentiels, à maximiser les opportunités de vente et à améliorer la satisfaction client grâce à une gestion proactive des relations.

Hypothèse 02: En recrutant des individus motivés et en leur fournissant une formation approfondie sur les produits et les techniques de vente, les entreprises peuvent renforcer les compétences de leur force de vente, augmenter la productivité et stimuler les ventes.

Hypothèse 03: Des programmes de formation continue et des sessions de coaching régulières, les entreprises peuvent améliorer les compétences de vente de leur équipe, augmenter la confiance des vendeurs et favoriser une meilleure performance commerciale globale.

- **Objectifs de notre étude**

- Définir et explorer les concepts fondamentaux de la force de vente, son rôle dans l'entreprise, et son impact sur la performance commerciale.

- Examiner comment la force de vente est structurée au sein des entreprises en général, et plus particulièrement chez Naftal, en mettant l'accent sur les différentes méthodes de distribution et les canaux de vente utilisés.
- Analyser les méthodes de recrutement de la force de vente, ainsi que les programmes de formation mis en place pour développer les compétences des vendeurs chez Naftal.
- Étudier les critères et les outils d'évaluation des performances des vendeurs, ainsi que les méthodes de contrôle et de suivi appliquées chez Naftal.
- Explorer les stratégies de commercialisation mises en œuvre par la force de vente de Naftal et leur efficacité en termes de satisfaction des clients.
- Proposer des recommandations pour optimiser l'efficacité de la force de vente chez Naftal, en identifiant les principaux défis à surmonter et les opportunités à exploiter pour accroître la satisfaction des clients et les performances commerciales.

- **Les limites de l'étude :**

--La gestion de la force de vente est un vaste sujet qui ne peut être pleinement couvert en 3 mois de stage.

-Manque de rapports d'études de marchés concernant les lubrifiants nous permettant la collecte de données pertinentes notamment en ce qui concerne la concurrence

- La durée restreinte de l'étude ne permet pas d'observer les évolutions à long terme ou d'approfondir certains aspects du management de la force de vente.
- La faible concurrence dans le secteur des hydrocarbures, avec le quasi-monopole de Naftal sur certains produits comme l'essence et le diesel, constitue une limite. Cette situation réduit les opportunités pour comparer les pratiques de gestion de la force de vente avec celles d'autres entreprises et influence les stratégies mises en place par Naftal.

- **La structure du manuscrit**

Notre mémoire est divisé en trois chapitres, les deux premiers étant théoriques, tandis que le dernier se concentre sur un cas pratique. Le premier chapitre, intitulé « Notions et généralités de la force de vente », se compose de trois sections : la première est dédiée à la notion de force de vente, la deuxième porte sur la structure de la vente, et la troisième aborde la distribution et les méthodes de la force de vente. Le deuxième chapitre, intitulé « La gestion de la force de vente », commence par le pilotage de la force de vente, suivi de la motivation, et se termine par l'évaluation et le contrôle de la gestion de la force de vente. Enfin, le

troisième chapitre, intitulé « La force de vente au sein de l'entreprise Naftal », est consacré au cas pratique, avec une première section dédiée à la présentation générale de l'entreprise Naftal, une deuxième section sur l'organisation de la force de vente de Naftal, et une dernière section qui traite de l'analyse et de l'interprétation des résultats. Le mémoire se conclut par une conclusion générale.

Chapitre I:

Notion et généralités sur la force de vente

Introduction

Au cœur de toute entreprise se trouve sa force de vente, une équipe dynamique chargée de transformer les prospects en clients fidèles. Bien plus qu'un simple groupe de vendeurs, la force de vente représente le visage de l'entreprise, façonnant des relations solides avec les clients et ouvrant de nouvelles opportunités commerciales.

Dans un monde où la concurrence est féroce et les attentes des clients en constante évolution, la force de vente joue un rôle essentiel dans la croissance et la pérennité de toute organisation.

Ce premier chapitre englobe trois sections dont le contenu tourne autour de Fondements théoriques concernant la force de vente, nous aborderons de manière exhaustive la force de vente, en mettant en lumière ses objectifs fondamentaux, sa structure organisationnelle, son dimensionnement, ainsi que ses méthodes opérationnelles.

Section 01 : Notion sur la force de vente

Dans le contexte commercial, l'ultime objectif de toute entreprise réside dans la vente rentable de ses produits ou services à sa clientèle. Bien que les stratégies marketing traditionnelles telles que la définition du produit, la tarification, la distribution et la communication jouent un rôle crucial dans la préparation du terrain pour la vente, elles ne suffisent pas à inciter le client à passer à l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte crucial, il est impératif de recourir à des actions directes et immédiates, parmi lesquelles la force de vente occupe une place centrale.

1.1.La définition de marketing

Avant d'aborder le sujet de la force de vente, il est essentiel de commencer par définir le concept de marketing, car la force de vente s'inscrit directement dans cet univers. Le marketing, en tant que discipline, englobe l'ensemble des actions et stratégies visant à comprendre, anticiper, et satisfaire les besoins des clients tout en atteignant les objectifs commerciaux de l'entreprise. Dans ce contexte, la force de vente joue un rôle crucial en tant que lien direct entre l'entreprise et le marché. Elle constitue une composante essentielle du marketing mix, car c'est à travers les vendeurs et commerciaux que l'entreprise peut non seulement promouvoir ses produits ou services, mais aussi recueillir des informations précieuses sur les attentes des clients. Ainsi, une compréhension approfondie du marketing est indispensable pour apprécier pleinement l'importance et l'efficacité de la force de vente.

De nombreuses définitions concernant le marketing ont été proposées. Les lignes qui suivent en présentent quelques unes :

La définition de l'AMA (American Marketing Association)-2013 : «*Le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et des processus de création, de communication, de délivrance et d'échange des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et la société au sens large* ».²

Selon Guy AUDIGIER, «*le marketing, est l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés ou si l'on préfère, leurs clients* ».³

Quant à Philip KOTLER : «*le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent au moyen de la création, de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur.* »⁴

Le même auteur, cité par TSHINKOBO BUSSOLL, ajoute par ailleurs que «*le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange.* »⁵

Pour Pierre GHEWY , le marketing peut se définir comme une démarche de recherche des besoins des consommateurs et acheteurs permettant de définir l'offre de l'entreprise en termes de produit, de distributeurs et de prix, puis de faire connaître et apprécier cette offre à travers des actions pluri-promotionnelles⁶. Cela veut dire avant de concevoir tout produit, il faut définir les attentes auxquelles celui-ci répond. La cible visée ne se limite pas aux consommateurs. Le marketing cible également les acheteurs. La conception de la stratégie marketing et la définition de l'offre qui en découle répondent à des objectifs préétablis. Toutes les variables marketing sont liées pour définir l'offre permettant d'atteindre ces objectifs. Certaines en sont constitutives (produit, prix et distribution). D'autres la présentent au marché (publicité et promotion).

²<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, en ligne, consulté le 05/04/2024

³ AUDIGIER G, Marketing et action commerciale, 4^{ème} Ed. Paris 2005, p 13

⁴ KOTLER, P., DUBOIS, B., KELLER K & MANCEAU D., Marketing management, 14^{ème} Ed. Pearson, Paris, 2006, p 5

⁵ TSHINKOBO BUSSOLL, Cours de Management Marketing, G2 Management, UNIC, Likasi, 2011-2012, p20

⁶ GHEWY .P, Le marketing, 50 fiches pour réviser, Ed. Sup- Foucher Paris, 2009, p 8

Cette définition, estime-t-il, offre l'avantage d' « insérer le marketing dans la logique de la nature et du comportement humain ». Pour lui, en effet, le point de départ de l'étude du marketing est constitué par les besoins et les désirs de l'être humain. Viennent ensuite, et corrélativement, le produit (« un produit est une entité susceptible de satisfaire un désir »), qui sont directement liés à l'existence de ces besoins et désirs. Par l'intermédiaire des services que rendent les produits, le consommateur choisira en fonction de la plus grande valeur qu'il attribuera à l'un d'eux. Mais cette satisfaction du désir ne peut se faire que par l'échange, et le marketing n'existe que lorsque l'homme satisfait son désir par ce moyen. Enfin, l'échange ne peut se faire que sur un marché, c'est-à-dire « un domaine d'échange potentiels.

Pour KOTLER, la notion de marché concerne tout aussi bien les échanges de ressources qui n'impliquent pas la présence d'argent. Ainsi en est-il du marché dans lequel un candidat politique, en échange des suffrages exprimés par le marché, offre la promesse d'une bonne gestion publique. Il en va de même pour les marchés de mass média auxquels s'adressent des organismes publics ou privés pour obtenir une série d'articles favorables en échange de quelques choses.

Quant à nous, le marketing est un moyen stratégique que toute Organisation, petite, moyenne ou grande doit utiliser pour naviguer dans un milieu concurrentiel.

Si l'on décortique le mot marketing, on constate qu'il se compose de « market = marché », et « ing = action ».

Le marketing consiste donc à :

- Identifier et mesurer les besoins et souhaits du marché
- Choisir les groupes et marchés cibles en fonction des caractéristiques de l'entreprise,
- Offrir à un prix acceptable des produits et solutions adaptés aux besoins du marché,
- Faire connaître et assurer la distribution de ces produits et solutions
- Atteindre les objectifs internes de l'entreprise.

Le marketing, en tant que discipline stratégique, joue un rôle central dans la réussite d'une entreprise en lui permettant de comprendre et de répondre aux besoins des consommateurs tout en atteignant ses objectifs commerciaux. La force de vente, en particulier, s'inscrit directement dans cette logique marketing en servant de lien opérationnel

entre l'entreprise et le marché. Elle est essentielle non seulement pour promouvoir les produits et services, mais aussi pour recueillir des informations clés sur les attentes des clients, ce qui permet d'ajuster les stratégies marketing. En effet, sans une force de vente efficace, les efforts de marketing pourraient rester théoriques, car c'est à travers les interactions des vendeurs avec les clients que se concrétisent les échanges, que ce soit en termes de transactions ou de feedback précieux.

1.2. La définition de la force de vente

Le terme « force » trouve son origine dans le latin « Fortia », signifiant « courageux » ou « ferme ». Dans le contexte du marketing, il désigne une mission spécifique au sein d'une entreprise commerciale, impliquant une intention organisée et une dynamique de vente orchestrée par une équipe qualifiée. Cette équipe met en œuvre divers moyens et méthodes pour atteindre des objectifs chiffrés prédéfinis. L'expression semble avoir été créée dans les années 1990 par les théoriciens Ugo Brassart et Jean-Marie Panazol.⁷

La force de vente désigne le groupe de personnes au sein d'une entreprise qui assurent des interactions directes et individuelles avec les clients existants ou potentiels. En termes plus larges, elle englobe tous les vendeurs de l'entreprise, qu'ils travaillent sur le terrain ou de manière sédentaire.

*« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».*⁸

Selon LAENDREVIE.J, LINDON.D la force de vente est *« L'ensemble de personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».*⁹

D'après 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*

⁷ U.BRASSART et JM. PANAZOL, *Mercatique et action commerciale*, Hachette Technique, Paris, 2001.

⁸ LAENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D)-*Mercator*-5ème Edition-Paris : Edition Dalloz-1997-392P.

⁹ LAENDREVIE.J, LINDON.D, „*Mercator*“ Ed Dalloz, Paris, 1998, p.21.

vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »¹⁰

La force de vente désigne l'ensemble des commerciaux et des équipes dédiées à la vente d'un produit ou d'un service. Leur rôle est d'atteindre les objectifs de vente fixés par l'entreprise en prospectant de nouveaux clients, en entretenant les relations avec les clients existants et en concluant des ventes.

La force de vente est le groupe de personnes chargées de vendre les produits ou services d'une entreprise par des interactions directes avec les clients. Elle comprend tous les vendeurs, qu'ils travaillent sur le terrain ou de manière sédentaire. Leur mission principale est d'atteindre les objectifs de vente en prospectant de nouveaux clients, en entretenant les relations avec les clients existants et en concluant des ventes.

1.3. Les objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente sont déterminés en fonction des objectifs généraux et des objectifs marketing de l'entreprise, et ils sont fixés par les responsables marketing. Ces objectifs sont généralement alignés sur ceux de l'entreprise. Ils se divisent en deux catégories principales :¹¹

1.3.1. Les objectifs quantitatifs

Les objectifs quantitatifs peuvent être exprimés de différentes manières :¹²

- Chiffre d'affaires : en valeur, en volume ou en pourcentage de croissance par rapport à une période de référence.

- Marge : en valeur ou en pourcentage de marge à atteindre, reflétant la contribution du commercial à la rentabilité de l'entreprise.

- Points : chaque produit vendu est associé à un certain nombre de points ; le commercial doit atteindre un total de points dans un délai donné.

- Part de marché : le commercial doit développer son chiffre d'affaires pour atteindre la part de marché souhaitée par l'entreprise.

¹⁰ Y. CHIROUZE, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.

¹¹ CHIROUZE. Y : introduction marketing, édition Focher, paris, 2001.p.181.

¹² Ph. Coffre, Audit marketing-vente, Dunod Entreprise, Paris, 1988

- Unités physiques : les objectifs sont exprimés en nombre de pièces, kilos, mètres, volume ou surface.

- Activités : les objectifs peuvent être définis en nombre de visites à effectuer ou en types de visites à réaliser.

1.3.2. Les objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs, en complément des objectifs quantitatifs, sont également établis par les entreprises dans le but de fidéliser la clientèle.

1. Qualité des commandes prises par les vendeurs : Elle est mesurée par des ratios avec des valeurs maximales à respecter.¹³
2. Amélioration de l'image de l'entreprise : Les entreprises cherchent à évaluer la satisfaction de leur clientèle en utilisant des inspecteurs mystères se faisant passer pour des clients, ainsi que des enquêtes régulières auprès d'un panel de clients.
3. Objectifs collectifs : Ces objectifs sont attribués à un groupe homogène au sein de l'entreprise, que ce soit toute l'équipe de vente, une équipe régionale ou l'ensemble des télévendeuses.
4. Objectifs individuels : Ils sont définis pour chaque individu en collaboration avec celui-ci. Ils servent également de base de calcul pour les commissions et les primes.

L'objectif principal de toute force de vente demeure la vente ou la stimulation des ventes des produits de l'entreprise. Cela implique de générer des commandes de la part des clients actuels ou potentiels, de conquérir une part de marché importante et d'établir des bénéfices substantiels.

Les objectifs de la force de vente sont déterminés en fonction des objectifs généraux et marketing de l'entreprise, alignés sur ceux-ci et fixés par les responsables marketing. Ils se divisent en deux catégories principales : quantitatifs et qualitatifs. Les objectifs quantitatifs incluent le chiffre d'affaires, la marge, la part de marché, les unités physiques vendues, et les activités de vente. Les objectifs qualitatifs visent à fidéliser la clientèle et incluent la qualité des commandes, l'amélioration de l'image de l'entreprise, les objectifs collectifs et individuels. Alors, l'objectif principal reste la stimulation des ventes, la conquête de parts de marché et la génération de bénéfices pour l'entreprise.

¹³<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Force-vente-> consulté le 15/04/2024

1.4. Les missions de la force de vente

Au fil du temps, la vente a connu une évolution progressive, en réponse aux besoins changeants des clients, incitant l'entreprise à investir davantage dans le domaine commercial. Cela a entraîné l'attribution de nombreuses tâches importantes aux vendeurs, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise et sa politique marketing. Les missions des vendeurs ont donc évolué, notamment avec l'émergence de nouveaux métiers de la vente liés au marketing et au merchandising.¹⁴

1.4.1. la communication

La communication joue un rôle crucial en établissant des liens entre le vendeur et le client. Son objectif est d'informer le client sur les produits, les services de l'entreprise, ainsi que sur l'entreprise elle-même, en utilisant divers moyens de marketing direct tels que les documents, le téléphone, et les catalogues. Elle permet également de représenter l'entreprise et de refléter son image auprès des clients, que ce soit à travers les médias de masse ou d'autres canaux de communication. En d'autres termes, la communication est un outil essentiel pour établir et entretenir des relations fructueuses avec la clientèle.¹⁵

1.4.2. La prospection (l'avant-vente)

La prospection consiste à identifier de nouveaux clients potentiels avec lesquels une démarche de vente sera engagée. Cette recherche peut être effectuée soit par un spécialiste de la prospection, chargé de fournir des informations aux représentants, soit par les représentants eux-mêmes.

Initialement, le vendeur collecte un maximum d'informations sur le client potentiel, en utilisant des sources internes et externes. Ensuite, il identifie et analyse les besoins du client en biens et services. Enfin, il présente son entreprise afin d'avoir l'opportunité d'être sollicité pour faire des propositions commerciales.

1.4.3. La vente

La vente implique une offre commerciale qui met en valeur les avantages techniques et financiers du produit à vendre.¹⁶ Cela inclut la proposition de remises et la stimulation de la décision d'achat chez le client potentiel. En effet, il s'agit d'un processus dynamique visant à

¹⁴ KOTTLER.P, « marketing management » 12^{ème} Ed. Pearson Education, paris,2006, P.08

¹⁵ LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator » 8^{ème} Ed, DUNOD, Paris,2006, P.391

¹⁶ R. DARMON, Pilotage dynamique de la force de vente, Edition Village Mondial, Paris, 2001, page 68.

convaincre le client des bénéfices qu'il tirera de l'acquisition du produit ou service proposé, tout en lui offrant des incitations attrayantes pour conclure la transaction.

1.4.4. Pendant la vente

Pendant la phase de vente, plusieurs actions sont entreprises :

Prospection : Il s'agit de rechercher de nouveaux clients potentiels à travers des méthodes telles que le publipostage et les appels téléphoniques.

Vente : Cette étape implique des actions directes de vente, que ce soit par téléphone (télévente) ou en personne (vente en face à face), visant à convaincre les clients d'acheter les produits ou services proposés.

Administration : Cette phase englobe les tâches administratives liées aux ventes, telles que l'établissement de contrats, de devis ou d'offres, ainsi que la gestion des commandes.¹⁷ Cela peut également inclure des activités de courtage pour faciliter les transactions entre l'entreprise et les clients.

1.4.5. Le suivi et l'après-vente

Le suivi client est une responsabilité essentielle du vendeur, impliquant l'évaluation de l'entretien avec le client. Cela comprend la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés initialement, ainsi que l'identification des éventuels écarts, en analysant les points forts et les points faibles pour garantir un suivi efficace.

Il existe deux types de suivi :

- **Le suivi client** : il comprend la mise à jour des fiches et dossiers clients, ainsi que la planification de la prochaine rencontre pour entretenir la relation commerciale.

- **Le suivi de la vente** : il englobe le traitement de la commande et la garantie d'un suivi jusqu'au paiement, assurant ainsi la satisfaction du client tout au long du processus.

Le service après-vente revêt également une importance capitale, car il contribue à la fidélisation des clients et à la renommée de l'entreprise. En offrant un service après-vente de qualité, l'entreprise peut établir une relation durable avec sa clientèle, favorisant ainsi la répétition des achats et le bouche-à-oreille positif.

¹⁷ A. MACQUIN, Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation, Edition Publi-Union, Paris, 1999, page 196.

1.4.6. La collecte de l'information

Bien que la vente soit le principal rôle des vendeurs, ils ont également une responsabilité cruciale dans la collecte d'informations. Cela inclut la recherche et la collecte de données sur divers aspects tels que le marché, les clients (niveau de satisfaction, insatisfaction, comportement des revendeurs, etc.), la concurrence (leurs actions, leur politique, etc.), et les produits (qualité, nouveauté, produits en cours, etc.). Ces informations sont ensuite transmises aux dirigeants de l'entreprise, où elles peuvent être utilisées comme un levier de performance dans le système de veille concurrentielle et stratégique.¹⁸

En effet, en comprenant mieux le marché, les besoins et les comportements des clients, ainsi que les actions de la concurrence, l'entreprise peut prendre des décisions plus éclairées en matière de stratégie commerciale et de développement de produits. Ces informations permettent également de détecter les opportunités et les menaces potentielles, ce qui aide l'entreprise à rester compétitive et à s'adapter aux évolutions du marché.¹⁹ Ainsi, la collecte d'informations par les vendeurs devient un élément clé de la réussite globale de l'entreprise.

En résumé que la force de vente occupe un rôle crucial dans la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise, évoluant au fil du temps pour répondre aux besoins changeants des clients. Ses missions englobent plusieurs aspects essentiels, notamment la communication avec les clients, la prospection de nouveaux clients, la vente proprement dite, la gestion pendant et après la vente, ainsi que la collecte d'informations stratégiques. Ces missions contribuent à renforcer les relations avec la clientèle, à favoriser la fidélisation, et à fournir des informations précieuses pour guider les décisions stratégiques de l'entreprise.

1.5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise

La vente est un pilier essentiel de la réussite de toute entreprise, inscrite dans sa stratégie commerciale globale. La force de vente joue un rôle crucial en tant que canal de communication, faisant partie intégrante du mix marketing, même si son coût peut être élevé pour l'entreprise.

L'activité de la force de vente ne peut être vue de manière isolée ; au contraire, elle s'intègre dans un ensemble d'actions commerciales. Elle s'adapte au plan marketing en

¹⁸HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion commerciale et Management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993, page 38

¹⁹<https://www.memoireonline.com/a/fr/cart/add/2144> consulté le 02/04/2024 à 13h

fonction des clients, contribue à la prise de décision, participe à la formation et aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.

En effet, la force de vente :²⁰

- Est un outil d'aide à la décision opérationnelle, visant à concrétiser la vente d'un produit ou d'un service.

- Fait partie des éléments du mix marketing liés à la communication, intervenant dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influençant diverses variables.

- Contribue activement au développement de l'entreprise et à sa chaîne de valeur. Elle commercialise les produits ou services, renforçant ainsi son avantage concurrentiel.

- Joue un rôle important dans la fidélisation de la clientèle, en utilisant les nouveaux outils de communication disponibles.

Alors force de vente occupe une place centrale dans la stratégie marketing d'une entreprise. Elle est un pilier crucial du mix marketing, participant activement à la communication et à la promotion des produits ou services. Intégrée dans un ensemble d'actions commerciales, elle contribue à la prise de décision, au développement de l'entreprise et à la fidélisation de la clientèle. En tant qu'outil d'aide à la décision opérationnelle, elle renforce l'avantage concurrentiel de l'entreprise tout en utilisant les nouveaux outils de communication pour atteindre ses objectifs commerciaux.

1.6.La force de vente et le mix marketing

Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose Pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé²¹. Il se base sur le mix des quatre P comme, la politique produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution.

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

La force de vente participe activement à la mise en œuvre et l'opérationnalisation du politique marketing. Elle participe en amont à la réalisation du diagnostic interne et externe de

²⁰ LEROUX ERIC : « management des force de vente, de l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance », Magnard-Vuibert, 2eme édition, Paris, Octobre 2014, p.3-4.

²¹ DEMEURE .C « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996, p. 256.

l'entreprise, à la segmentation du marché, au positionnement de la marque, de ses produits et services.

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

1.6.1. Le produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin²².

Le fait que le vendeur soit en contact permanent avec les consommateurs, il est en mesure de détecter leurs besoins, leurs désirs et leurs attentes pour l'achat d'un produit ou service. Ainsi, par la remontée d'informations, il joue un rôle très important dans le processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa mise à disposition du client.

1.6.2. Le prix

Le prix est la quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de biens ou de Service.

Il est la seule variable du marketing-mix à apporter un revenu à l'entreprise. Il n'engendre pas de coûts à l'entreprise. Sa fixation relève des prérogatives de la direction générale en concertation avec la direction commerciale.²³ Notons que cette dernière exerce une influence déterminante dans le cadre de ce processus dans la mesure où elle influence la fixation des objectifs de l'entreprise en termes de profits, d'image, de notoriété, tout en surveillant les prix pratiqués par la concurrence.

²² KOTLER.P, KELLER.K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12^{ème} Edition, Paris, 2006, P 430.

²³ DEMEURE. C, op.cit, P 155.

1.6.3. La communication

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

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

1.6.4. La distribution

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

« La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur²⁴ ».

La force de vente est un élément essentiel de la chaîne de distribution en assurant le rôle de liaison physique entre l'entreprise et l'acheteur. Pour créer de la valeur, il faut disposer de circuit de distribution performant afin que les produits et services soient à la portée des clients visés. Le meilleur garant de la réussite de l'entreprise est celle de son réseau.

« Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisés par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux. En fonction du nombre d'intermédiaire on peut être direct (ou ultra courts), courts ou longs²⁵ ».

Section 02 : La structure et la taille de la force de vente

La structure et la taille de la force de vente dépendent de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, la nature de ses produits ou services, sa stratégie de vente, et les besoins du marché cible. Les structures courantes comprennent les équipes territoriales,

²⁴ DEMEURE. C, op.cit, P 169.

²⁵ HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2000, P 239.

fonctionnelles, ou par produits, tandis que la taille est souvent déterminée par les objectifs de vente, la couverture géographique et la complexité des produits.

Dans cette section, nous aborderons les diverses structures de la force de vente, ainsi que les considérations relatives à sa taille.

2.1. La structure de la force de vente

La structure de la force de vente dépend largement de la stratégie adoptée par l'entreprise. Si celle-ci se concentre sur la vente d'un unique produit à un marché homogène, elle préférera une structure spécifique. En revanche, si elle opère sur plusieurs produits ou marchés, elle optera pour une organisation par produit ou par client.

Les structures possibles comprennent la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clé et une combinaison de ces dernières.²⁶

2.1.1. Les différents types de structures de la force de vente.

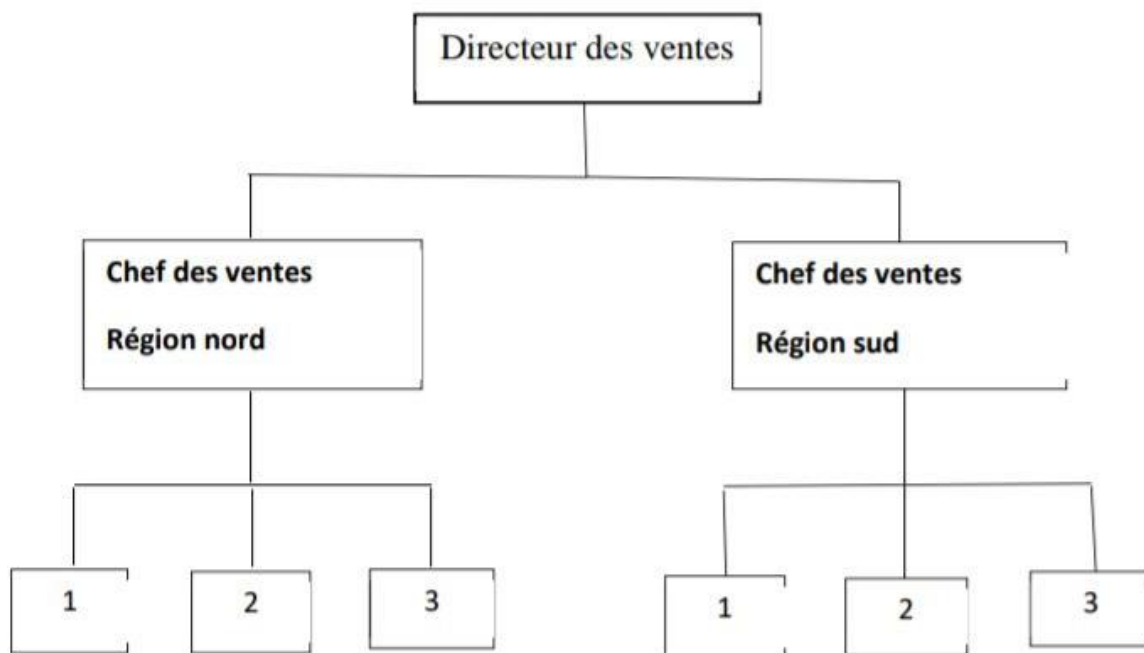
2.1.1.1. La structure géographique

Chaque représentant commercial est attribué à une zone géographique, dont la taille peut varier considérablement en fonction du contexte. Dans cette zone, le commercial est chargé de vendre tous les produits de l'entreprise à l'ensemble des clients. Cette approche nécessite une demande et une gamme de produits fortement homogènes.²⁷

Parfois, l'entreprise peut envisager d'avoir un responsable régional supervisant plusieurs secteurs, ainsi qu'un directeur des ventes centralisant les résultats de vente et supervisant les responsables régionaux. Cette approche est souvent essentielle dans des systèmes plus complexes, surtout lorsque la gamme de produits est homogène et que la clientèle requiert un contrat permanent et une grande disponibilité.

²⁶ ZEYL, A, DAYEN, A, « La force de vente », Edition Organisation, Paris, 2003, P 211, 212

²⁷ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente/> consulté le 15/03/2024 à 12h

Figure N° 01 : Structure géographique

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris, 2004, p.67.

Lorsqu'une entreprise divise le marché en secteurs, elle doit prendre en compte certains aspects pour garantir une répartition efficace et répondre aux exigences de chaque secteur. Ces aspects se concentrent sur deux points principaux :

- La gestion simplifiée des secteurs afin d'éviter une délimitation inefficace.
- Assurer à chaque vendeur une charge de travail équilibrée et un potentiel de vente satisfaisant dans chaque secteur.

Tableau N° 01 : les avantages et les inconvénients de la structure géographique

<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Une définition claire des responsabilités, avec chaque vendeur étant responsable de son propre secteur. - La réduction des risques de conflits entre les représentants. - Des frais de déplacement minimisés car les vendeurs se déplacent uniquement dans un espace géographique restreint. 	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté pour le vendeur de maîtriser une gamme de produits diversifiée. - Le besoin pour l'attaché commercial d'assimiler toutes les catégories de clients. - Une complexité accrue lorsque les offres sont nombreuses, avec des spécificités techniques très différentes, ou lorsque les clientèles varient considérablement.

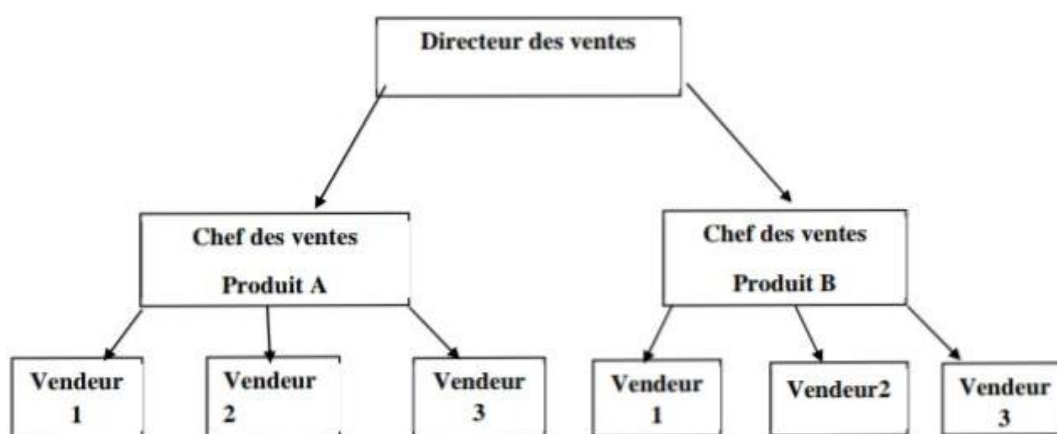
<ul style="list-style-type: none"> - Un suivi régulier des clients. - Une connaissance approfondie du secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une gamme de produits parfois insuffisamment homogène pour une exploitation efficace du secteur géographique. - La difficulté de créer des secteurs potentiellement équivalents. - Si les clients ou les produits vendus sont très variés, il est complexe de trouver un vendeur spécialisé dans tous les domaines. - La complexité de construire des secteurs équivalents.
--	--

2.1.1.2. La structure par produit

Dans cette structure, chaque commercial est chargé de vendre toute une gamme de produits. Cette approche convient particulièrement aux entreprises proposant des gammes variées ainsi que des produits complexes ou technologiquement avancés.²⁸

Pour garantir une bonne connaissance des produits, certaines entreprises adoptent une gestion par chef de produits. Par exemple, chez IBM, l'organisation de la force de vente est adaptée en fonction de leurs gammes de produits. Ils ont ainsi deux équipes de représentants : une dédiée au matériel de bureautique et une autre au gros matériel informatique.

Figure N°2 : Structure par produits



Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNDO, p.68.

²⁸<https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente> consulté le 15/03/2024 à 15h.

Tableau N° 02 : les avantages et les inconvénients de la structure par produit

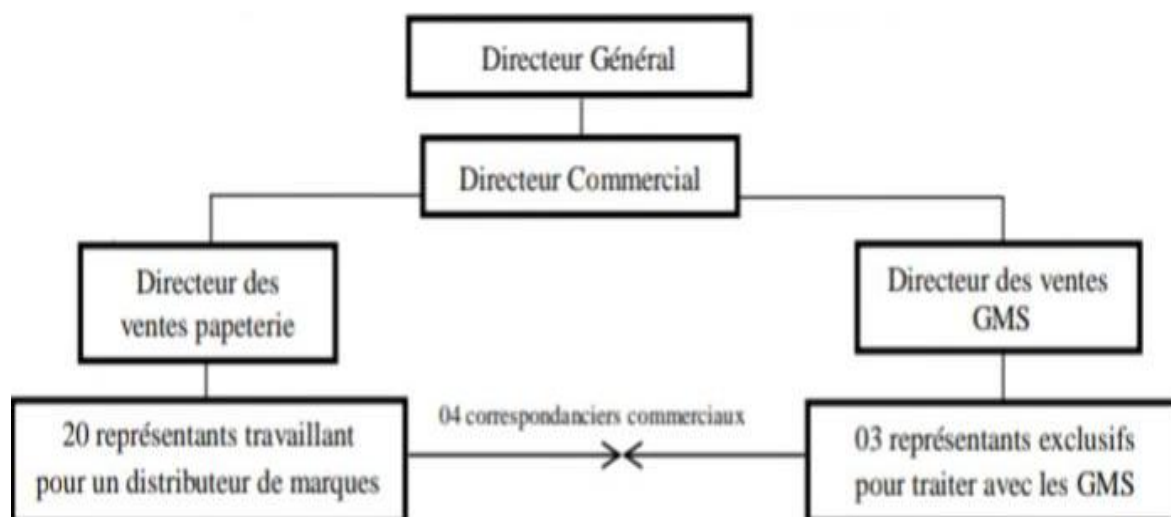
<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure compréhension des besoins spécifiques des clients. - Une expertise approfondie des produits de la part des représentants. - Des conseils plus avisés de la part des représentants à leurs clients. - Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence grâce à la spécialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des coûts élevés en termes de frais de transport. - Le risque de confusion, où un même client peut être contacté par plusieurs vendeurs de la même entreprise. - Une implication limitée du vendeur dans le développement d'autres produits de l'entreprise.

la source : VIOT CATHERINE. « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, Paris, 2005, p.232.

2.1.1.3. La structure par marche ou type de la clientèle

La structure par marché ou type de clientèle divise les commerciaux en fonction de la nature des clients, tels que les particuliers ou les professionnels. Cette approche, qui est une extension directe de la stratégie marketing, permet aux commerciaux d'acquérir une connaissance approfondie de la clientèle, de ses attentes et de ses comportements. Ainsi, elle favorise une collaboration étroite avec les services marketing pour adapter les produits existants ou en développer de nouveaux en fonction des besoins du marché. Cette spécialisation renforce également la relation avec les clients, car les commerciaux sont mieux équipés pour répondre à leurs besoins spécifiques.²⁹

²⁹<https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-contrôle-de-la-force-de-vente/> consulté le 16/03/2024 à 17 :30.

Figure N° 03 : la structure par marché

La source : HAMON,(Carole), LEZIN, (Pascale) et Toullec, (Allain) : 40 fiches marketing, Edition le Génie des glaciers, Paris, 2002, P. 63.

Tableau N° 03 : les avantages et les inconvénients de la structure par marché

<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure détection des informations pertinentes. - Une orientation plus précise de la stratégie de vente. - Une reconnaissance accrue des besoins des clients et des réponses plus efficaces. - Les vendeurs acquièrent une expertise sur le marché où ils opèrent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une augmentation des frais de déplacement et une duplication des tâches lorsque la clientèle est trop dispersée. - Des difficultés à trouver des collaborateurs qualifiés et intéressés pour l'entreprise. - La spécialisation entraîne des responsabilités importantes.

La source : VANDERCAMMEN. (M) et JOSPIN-PERNE. (N)-la distribution-2ème édition. Paris : Edition de BEOCK-2005-P.366

La structure par marché ou type de clientèle segmente les commerciaux en fonction des clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels. Cette approche permet une meilleure adaptation aux besoins spécifiques de chaque segment de marché, renforçant ainsi la relation client et facilitant une réponse plus ciblée aux demandes. Cependant, elle peut entraîner des frais supplémentaires liés aux déplacements et à la duplication des tâches, ainsi que des défis

pour trouver des collaborateurs qualifiés et motivés. La spécialisation accrue peut également impliquer des responsabilités plus importantes pour les commerciaux.

2.1.1.4. La structure par mission

La structure par mission implique une répartition des tâches spécifiques entre les vendeurs. Par exemple, certains sont chargés de la prospection de nouveaux clients, d'autres de la négociation et de la prise de commandes chez les clients existants, tandis que d'autres s'occupent du merchandising dans les grandes surfaces.³⁰

Ces formes de spécialisation par produits, par clientèle et par mission sont souvent associées à un découpage géographique. Cette approche permet une meilleure efficacité opérationnelle en attribuant des responsabilités claires à chaque vendeur en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts, tout en prenant en compte les besoins spécifiques du marché dans chaque zone géographique.

Tableau N° 04 : les avantages et les inconvénients de la structure par mission

<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
-Répartition spécifique des tâches entre les vendeurs, ce qui permet une meilleure efficacité opérationnelle.	- Risque de cloisonnement des équipes et de manque de communication entre les vendeurs chargés de différentes missions.
-Clarté des responsabilités pour chaque vendeur en fonction de ses compétences et intérêts.	- Difficulté à assurer une coordination efficace entre les différentes tâches et missions.
-Adaptabilité aux besoins spécifiques du marché dans chaque zone géographique.	- Potentiel pour des lacunes dans la couverture des besoins du marché si la répartition des missions n'est pas optimisée.
-Possibilité de spécialisation selon les missions, telles que la prospection de nouveaux clients, la négociation avec les clients existants et le merchandising.	- Nécessité d'une supervision étroite pour garantir que chaque mission est correctement remplie et que les objectifs globaux sont atteints.

La source : <http://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente> , consulté 14/03/2024,21:50.

³⁰ KOTLER. P, DOUBOIS.B, « marketing management », 12ieme Ed Person Education, Paris, 2000, p.631.

Alors la structure par mission implique une répartition spécifique des tâches entre les vendeurs, attribuant à chacun des responsabilités claires en fonction de leurs compétences et intérêts. Par exemple, certains sont chargés de la prospection de nouveaux clients, d'autres de la négociation avec les clients existants, et d'autres encore du merchandising dans les grandes surfaces. Cette approche favorise une meilleure efficacité opérationnelle et une adaptation aux besoins spécifiques du marché dans chaque zone géographique. Cependant, elle peut également entraîner un risque de cloisonnement des équipes, des difficultés de coordination entre les différentes missions, et des lacunes dans la couverture des besoins du marché si la répartition des missions n'est pas optimisée. Une supervision étroite est nécessaire pour garantir que chaque mission est correctement remplie et que les objectifs globaux sont atteints.

2.1.1.5. La Structure mixte de la force de vente

Lorsque une entreprise commercialise une gamme variée de produits auprès de divers types de clients dans une région géographique étendue, elle peut opter pour une structure de force de vente combinant plusieurs approches organisationnelles.³¹ Les représentants peuvent être spécialisés selon différents couples : secteur/produit, secteur/client, client/produit, ou même selon une triade : secteur/produit/client. Cette flexibilité permet d'optimiser l'efficacité de la force de vente en répondant aux besoins spécifiques du marché dans chaque région tout en maximisant la connaissance des produits et des clients.

Cette structure est complexe et peut entraîner des conflits entre les différents responsables de produits et de marchés³². Par conséquent, il n'existe pas de structure parfaite, mais une structure performante est celle qui s'adapte au développement des produits et de la clientèle. En général, au sein d'une même force de vente, plusieurs structures peuvent coexister pour répondre aux besoins changeants du marché et assurer une efficacité maximale.

³¹ A.. ZEYL, A.DAYAN, Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, page 232

³²Ibid

Tableau N° 05 : les avantages et les inconvénients de la structure mixte

<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
<p>➤ Spécialisation par couple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secteur/client : Vente de tous les produits de l'entreprise à tous les clients actuels ou potentiels d'une zone géographique spécifique. - Client/produit : Un vendeur se concentre uniquement sur une clientèle définie qui achète un produit ou une gamme de produits spécifiques. - Secteur/produit/client : Chaque vendeur est responsable d'une zone géographique où une clientèle spécifique achète un type de produit précis. 	Complication et difficulté de coordination

la source : <http://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente> , consulté le 15/03/2024,21:50.

On constate que la structure de la force de vente varie selon la stratégie d'entreprise, pouvant être géographique, par produit, par client ou par mission, voire une combinaison. Chaque approche présente des avantages et des inconvénients, tels que la clarté des responsabilités et la spécialisation des commerciaux, mais aussi des défis comme la coordination et la complexité. Une structure mixte, combinant différentes approches, peut être adoptée pour répondre aux besoins changeants du marché, bien qu'elle puisse entraîner des conflits et des difficultés de coordination.

2.2. La taille de la force de vente

Il est essentiel de déterminer avec précision le nombre de vendeurs nécessaires pour assurer une couverture adéquate de la zone d'activité de l'entreprise et garantir la rentabilité de son activité commerciale. Cette optimisation de l'effort de la force de vente est cruciale pour en assurer l'efficacité.

L'optimisation et l'efficacité de la fonction de vente dépendent étroitement de la détermination du nombre de vendeurs nécessaires. Cela implique de déterminer la taille optimale de la force de vente de l'entreprise.

Cependant, déterminer cette taille optimale n'est pas une tâche aisée, car elle dépend de plusieurs critères à prendre en considération.. Plusieurs méthodes ont été développées pour calculer la taille optimale de la force de vente. La plupart des entreprises utilisent l'une des méthodes suivantes :

2.2.1. La méthode basée sur la charge du travail

Cette méthode consiste à déterminer la taille de la force de vente en découpant les secteurs de manière à ce que chaque segment présente sensiblement la même charge de travail pour les vendeurs, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.³³

Elle repose sur le calcul de la charge totale de travail de vente et comprend cinq étapes :

1. Classer les clients par catégories en fonction du volume de leurs achats annuels réels ou estimés.
2. Déterminer la fréquence de visite souhaitée pour chaque catégorie, en spécifiant le nombre de visites par an.
3. Calculer la charge de travail globale, exprimée en nombre total de visites à effectuer par an.
4. Fixer le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.
5. Obtenir le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à effectuer par le nombre moyen annuel de visites qu'un représentant peut réaliser.

La détermination de la taille de la force de vente nécessaire pour couvrir cette charge de travail peut être obtenue en effectuant le calcul suivant :

³³ KOTLER. P et DUBOIS.B, "marketing management", 12iemeEd Person Education, Paris, 2000, p.612.

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i C_i}{K_i}$$

Sachons que :

N : le nombre de vendeurs (taille de la force de vente).

V : le nombre de visite nécessaire par période et par catégorie.

C : le nombre de clients par catégories.

K : le nombre de visites que peut faire un représentant par catégorie de client.

I : les catégories des clients.

2.2.2. La méthode basée sur la productivité des vendeurs

Cette méthode implique d'estimer d'une part le chiffre d'affaires potentiel de l'entreprise, et d'autre part le montant moyen réalisé par chaque vendeur. Ensuite, il suffit de diviser ces deux estimations pour déterminer le nombre de vendeurs nécessaire.

2.2.3. Les méthodes de recherche opérationnelle

Ces méthodes sont nécessaires pour pallier les lacunes des approches déjà mentionnées. Certains auteurs, tels que H. Lucas, ont proposé de formuler le problème de détermination de la force de vente sous forme de recherche opérationnelle, tout en cherchant à maximiser le profit de l'entreprise. Selon l'auteur, le profit (z) est une fonction de la marge par unité vendue (m), du nombre de vendeurs (x), du nombre de clients potentiels (p), du potentiel actuel de la force de vente (w), et du coût du vendeur © (les commissions n'étant pas prises en compte car elles sont incluses dans m).³⁴

La fonction sera : Maximiser $Z = mx (p/x \times w/x) - Cx$

Il est donc nécessaire d'estimer le nombre de vendeurs, représenté par x. Après avoir examiné les techniques de détermination de la taille optimale de l'équipe de vente, il convient désormais de mentionner les différentes stratégies d'affectation des vendeurs à leurs postes de vente. L'objectif de l'entreprise à ce stade est de mettre en place un réseau ou un territoire de

³⁴ DUBOIS.J., „le marketing fondements et pratiques“, 3eme Ed, 1998,p.510.

vente efficace pour faciliter la distribution de ses produits auprès des clients actuels et potentiels.

La phase d'organisation et de répartition de la force de vente précède son recrutement effectif, car chaque région de vente requiert des compétences et des potentiels spécifiques qui doivent d'abord être identifiés. Ainsi, chaque candidat au poste de vente doit pouvoir répondre à ces exigences.

Pour établir une force de vente adaptée à son secteur d'activité, il est essentiel pour chaque entreprise de renforcer son équipe de vente en s'appuyant sur les principes de la fonction marketing et commerciale, une fois la taille déterminée, la structure choisie et les statuts sélectionnés.

La force de vente occupe une position ambiguë dans le marketing-mix, mais elle est essentielle pour la communication avec les clients et les prospects.

Section 03 : La distribution et les méthodes de la force de vente

Dans cette section, nous explorerons en détail les éléments fondamentaux qui constituent la force de vente d'une entreprise. Nous examinerons les différents acteurs impliqués dans ce processus crucial ainsi que les méthodes stratégiques utilisées pour optimiser les performances et les résultats de cette équipe dynamique.

3.1. La distribution

3.1.1. La définition de la distribution

« On entend par distribution l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur³⁵ »

Selon Kotler&Dubois la distribution *« C'est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêt à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs ».*³⁶

³⁵DUBOIS.P.L, JOLBERT.A, « le marketing fondement et pratique » Ed Economica, paris, 1998. P.523.

³⁶Kotler& Dubois, « Marketing Management », 9^{ème} édition, Paris, 2001, p.501.

Nous pouvons constater que la distribution peut être définie comme l'ensemble des opérations qui permettent à un produit, une fois fabriqué, d'être mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur, elle englobe toutes les activités réalisées par le fabricant, avec ou sans l'aide d'autres institutions, depuis la finalisation des produits jusqu'à ce qu'ils parviennent au consommateur final, prêts à être consommés dans les conditions et quantités correspondant à leurs besoins.

3.1.2. Les réseaux et les circuits de la distribution

Les réseaux de distribution représentent les canaux par lesquels les entreprises acheminent leurs produits jusqu'aux consommateurs, constituant ainsi les routes empruntées par les marchandises de l'entrepôt jusqu'au client final³⁷. Ils revêtent donc une importance cruciale dans la réussite de toute activité commerciale.

Dans un contexte de marché en perpétuelle mutation, les réseaux de distribution occupent désormais une place centrale dans la stratégie d'entreprise. Ils influent non seulement sur la façon dont les produits parviennent aux consommateurs, mais aussi sur la gestion des relations avec les partenaires commerciaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

3.1.3. Les différents types de circuits de distribution

Il y a deux principales catégories de circuits de distribution : la distribution directe et la distribution indirecte. Le choix entre un circuit direct ou indirect dépend de plusieurs facteurs, tels que le secteur d'activité, le type de produit, le marché cible, les ressources disponibles et les stratégies d'entreprise.

3.1.3.1. Le circuit direct

Le fabricant vend ses produits directement au consommateur final, sans recourir à un intermédiaire. Cette approche offre à l'entreprise un contrôle total sur la présentation de sa marque et sur l'expérience proposée au client.³⁸

³⁷ KOTLER., (P.), DUBOIS., (B.), MANCEAU., (D.) et KELLER., (K.), « Marketing management », 13^{ème} édition, Pearson, Paris, 2009, p.530.

³⁸ MARC VANDRCAMMEN.NELLY JOSPIN-PERNET, « La distribution », 2^{ème} édition. Edition « BERTI », Bruxelles, 2005, P59.

3.1.3.2. Le circuit indirect

Circuits indirects impliquent un réseau d'intermédiaires dans le processus de distribution des produits du fabricant ou du fournisseur jusqu'au consommateur. Ces intermédiaires peuvent être des grossistes, des détaillants ou d'autres partenaires commerciaux chargés de vendre et de distribuer les marchandises, sans relation directe entre le fabricant et le consommateur final.

Parmi les circuits de distribution indirects, on distingue deux configurations : les circuits courts et les circuits longs.

A. Le circuit court

Les circuits courts impliquent trois participants principaux : le fabricant, le détaillant et le client final.³⁹ Ce modèle est souvent utilisé dans des secteurs tels que l'automobile, où le fabricant vend directement aux concessionnaires.

➤ Les avantages

- Économie de la marge de grossiste ;
- Bonne coopération entre les détaillants ;
- Bon service après-vente et produit personnalisé ;
- Diversifications des risques d'infidélité ;
- Meilleures connaissances du marché.

➤ Les inconvénients

- Frais de vente très élevés par l'émiettement des commandes.
- Stockage très important ;
- Insolvabilité des petits détaillants ;
- Nécessité d'actions promotionnelles vers le consommateur ;
- Aide à la gestion et à l'assistance technique en cas de franchise.

³⁹P. RAMOND, Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2^e édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002, page 143

B. Le circuit long

Les circuits longs comprennent quatre étapes : le fabricant, le grossiste, le détaillant et enfin, le client final⁴⁰. Ce modèle est commun dans des industries comme l'alimentation et les boissons, où les produits passent par plusieurs étapes intermédiaires avant d'atteindre le consommateur.

➤ Avantages

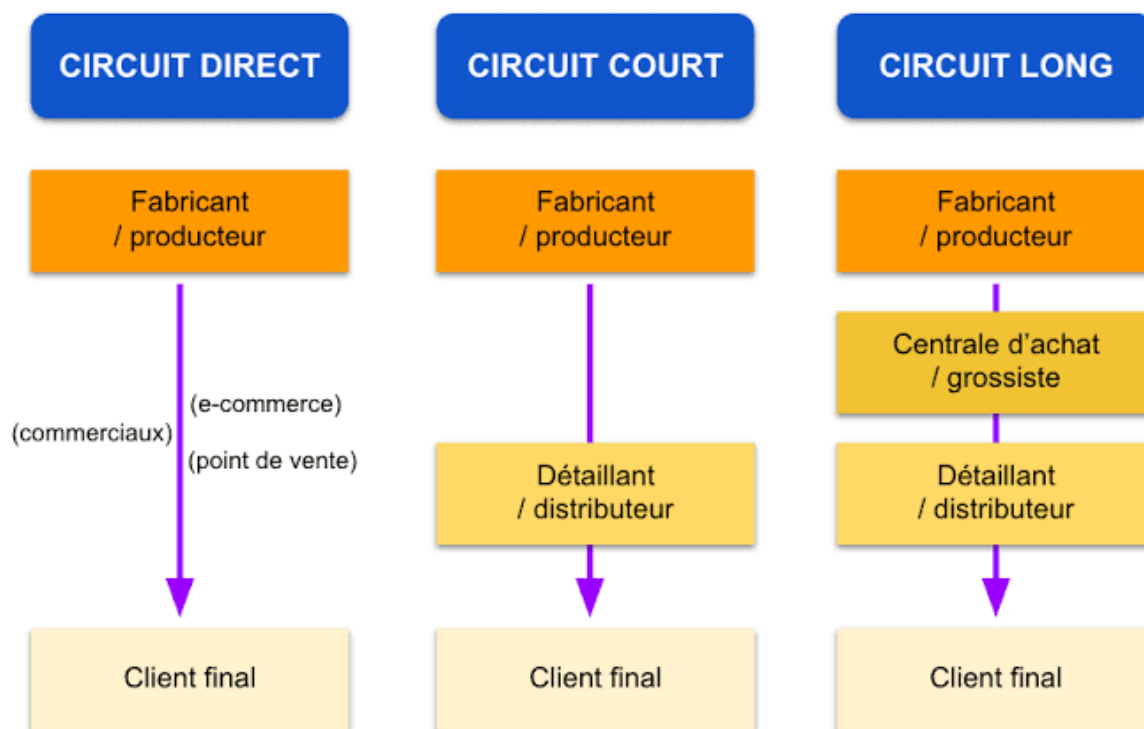
- Réduction de la taille de la vente ;
- Couverture géographique plus dense ;
- Régulation des ventes grâce au stockage des Intermédiaires ;
- Financement plus souple de la production ;
- Baisse des frais de facturation et du transport.

➤ Inconvénients

- Risque de constitution d'un écran avec le marché ciblé ;
- Perte de contact avec clientèle finale ;
- Perte du contrôle de la distribution du produit ;
- Infidélité des grossistes précieux sur les prix et les marges, cas des groupements d'achat.⁴¹

⁴⁰ MARIN., (S.), VEDRINE., (J.P.), «Marketing les concepts clés », édition, Chihab, 1996, p.119

⁴¹ www.Google la politique de distribution, fs marketing.free.fr/cours.MSG/cours4 pdf consulté le 17/03/2024 à 16h.

Figure N° 04 : Les différents types de circuits de distribution

La source : <https://www.afineo.com/canaux-de-vente/> consulté 22/03/2023 à 20 :23.

Donc la distribution des produits peut s'opérer via deux principaux types de circuits : direct et indirect. Dans le circuit direct, le fabricant vend ses produits directement au consommateur final, lui offrant un contrôle total sur la présentation de la marque et l'expérience client. En revanche, dans le circuit indirect, un réseau d'intermédiaires est impliqué, tels que des grossistes ou des détaillants, qui assurent la vente et la distribution des produits jusqu'au consommateur final. Les circuits indirects peuvent être courts ou longs. Les circuits courts impliquent trois participants principaux : le fabricant, le détaillant et le client final, favorisant une économie de marge de grossiste mais nécessitant une gestion plus complexe des stocks et des promotions vers le consommateur. Les circuits longs, comprenant le fabricant, le grossiste, le détaillant et le client final, offrent une couverture géographique plus dense mais peuvent entraîner une perte de contrôle sur la distribution et des problèmes d'infidélité des intermédiaires sur les prix et les marges. Chaque type de circuit présente ses propres avantages et inconvénients, et le choix entre eux dépend des caractéristiques spécifiques de l'entreprise et du marché ciblé.

3.2. Les méthodes de la force de vente

Pour garantir une distribution efficace et rentable, il est crucial que l'entreprise détermine le profil de sa force de vente. Cette équipe est principalement composée d'individus exerçant diverses activités. On peut classifier les différentes méthodes de vente en fonction de deux critères principaux :

3.2.1. La force de vente selon le type d'activité du vendeur

La classification de la force de vente se fait en fonction des missions attribuées à chaque agent commercial, distinguant ainsi la force de vente interne de la force de vente externe.

3.2.1.1. Force de vente interne (sédentaire)

Les commerciaux opèrent à l'intérieur des locaux de l'entreprise de manière statique, ce qui signifie que ce sont les clients qui se rendent aux points de vente. Cela nécessite que l'entreprise mette en place une politique commerciale visant à attirer les clients vers ses points de vente.⁴²

La force de vente interne comprend des vendeurs sédentaires qui accueillent les clients dans les locaux de l'entreprise, comme les magasins ou les bureaux de vente. Elle englobe également les correspondanciers chargés de la rédaction du courrier, les télévendeurs et téléacteurs, ainsi que les services commerciaux internes tels que le secrétariat, l'administration des ventes et les cadres commerciaux.

Figure N°05 : force de vente interne



Source : établi par nous même

⁴² DE PREVILLE – Guide pratique de la gestion des forces de vente.- Paris : Edition Maxima, 2003. P 26

3.2.1.2. Force de vente externe

Ce sont les vendeurs qui se déplacent chez les clients, prenant souvent l'initiative du contact, y compris la prise de rendez-vous et les négociations. Ces deux modes d'organisation peuvent coexister au sein de la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et de leurs habitudes d'achat.⁴³

La vente externe implique, d'une part, les vendeurs itinérants, tels que les représentants qui se déplacent physiquement pour rencontrer les clients existants ou potentiels, et d'autre part, les cadres de vente sur le terrain dont la mission est de coordonner et contrôler le travail des vendeurs.

Figure N°06 : force de vente interne



Source : établi par nous même

3.2.2. La force de vente selon le lien juridique

La force de vente peut être distinguée en fonction du lien juridique établi entre les vendeurs et l'entreprise. On identifie généralement deux catégories principales :

3.2.2.1. Force de vente propre

La première catégorie est celle des commerciaux qui œuvrent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise, donc ils sont directement soumis à son contrôle et liés à elle par un lien de subordination juridique. Cela signifie qu'ils sont intégrés dans la structure de l'entreprise et sont tenus de suivre ses directives et politiques de vente.⁴⁴

La force de vente propre contient des avantages ainsi que des inconvénients.

⁴³ Idem P 26.

⁴⁴ PREVILLY 2003 op cité p 26.

Tableau N° 06 : les avantages et les inconvénients de la force de vente propre

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise peut diriger les vendeurs vers les tâches qu'elle juge prioritaires. - Le lien de subordination juridique entre l'entreprise et ses vendeurs facilite le contrôle de l'équipe de vente. - Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Cette méthode de force de vente nécessite une animation, une formation et un suivi régulier. - L'entreprise doit prendre en charge intégralement les frais liés à la force de vente, même si le chiffre d'affaires généré est très faible.

3.2.2.2. Force de vente déléguée

Certains vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés, exerçant leurs activités de manière permanente ou temporaire. Ces divers modes d'organisation peuvent coexister au sein d'une même force de vente. Une entreprise peut ainsi disposer d'une force de vente interne dans certaines régions, si la densité de la clientèle le justifie, tandis qu'elle peut recourir à une force de vente externalisée dans d'autres.⁴⁵

Donc la force de vente peut être structurée en fonction du type d'activité du vendeur et du lien juridique avec l'entreprise. Selon le premier critère, elle se divise en force de vente interne (sédentaire) et externe. La première regroupe les commerciaux travaillant dans les locaux de l'entreprise, accueillant les clients, tandis que la seconde concerne les vendeurs se déplaçant chez les clients. Selon le deuxième critère, la force de vente peut être propre (vendeurs salariés de l'entreprise) ou déléguée (travaillant pour plusieurs sociétés). Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients en termes de contrôle, d'intégration, de coûts et de flexibilité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons observé que la mise en place d'une force de vente efficace requiert que l'entreprise prenne en compte les différents types de forces de vente existants, tout en considérant la structuration de ses portefeuilles clients. Le cadre structurel dans lequel la force de vente sera établie doit permettre de comprendre précisément comment l'entreprise envisage ses ventes, à la fois dans sa vision stratégique et opérationnelle. Ce cadre prend forme dès que la nature juridique de la force de vente et des vendeurs est décidée.

⁴⁵ Idem p26.

L'entreprise a notamment le choix entre plusieurs statuts pour ses vendeurs, chacun répondant à des conditions spécifiques du marché et aux besoins de l'entreprise.

Il est évident que la force de vente représente des enjeux majeurs, notamment en termes de performance commerciale. Il est crucial pour l'entreprise de savoir mettre en place un système commercial flexible, de le diriger, le structurer, l'organiser, l'animer, le former et le contrôler.

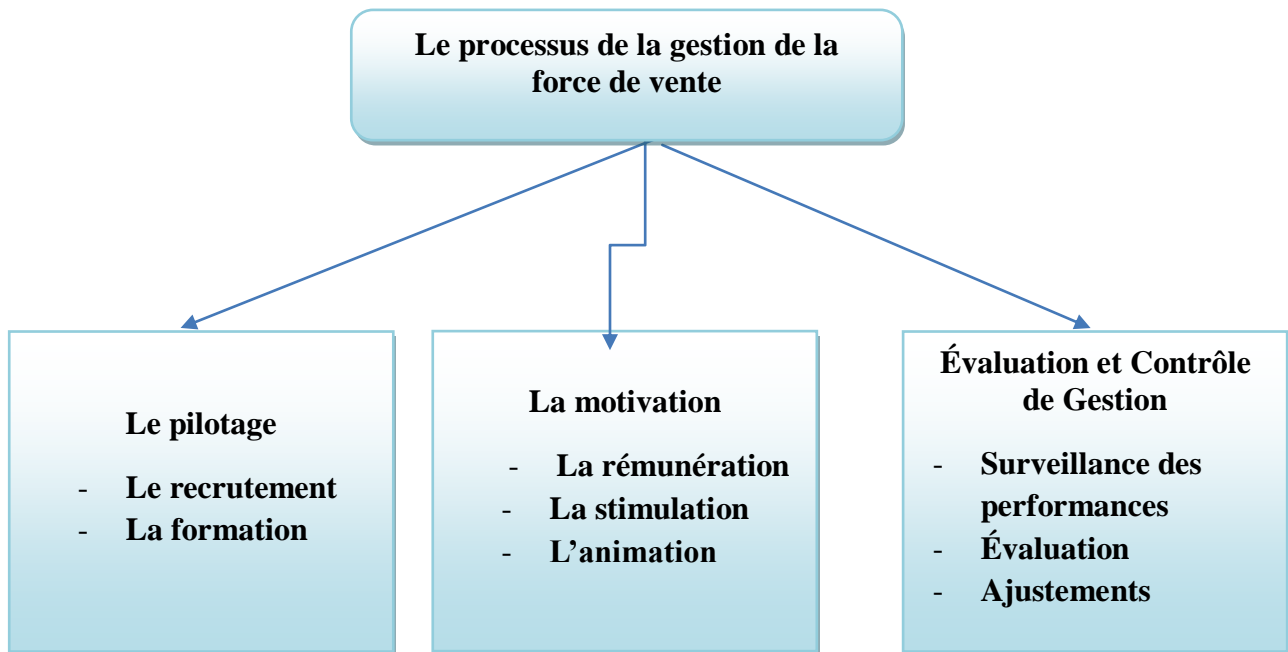
Chapitre II :
La gestion de la force de vente

La gestion de la force de vente se concentre sur trois éléments principaux. Le premier élément est le pilotage, qui inclut le recrutement et la formation des commerciaux. Il est essentiel de choisir les bons candidats et de les préparer adéquatement pour garantir qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir dans leurs rôles.

Le deuxième élément est la motivation, qui comprend la rémunération et la stimulation. Une rémunération adéquate, combinée à des incitations et des récompenses, est cruciale pour maintenir les vendeurs motivés et engagés. Des programmes de stimulation bien conçus peuvent encourager les performances exceptionnelles et favoriser un environnement de travail compétitif et productif.

Le troisième élément est l'évaluation et le contrôle de gestion. Cela implique de surveiller les performances des commerciaux, d'évaluer leurs résultats par rapport aux objectifs fixés et d'apporter des ajustements lorsque cela est nécessaire. Un contrôle de gestion efficace permet de s'assurer que la force de vente reste alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et contribue activement à sa croissance et à son succès.

Ce deuxième chapitre sur la gestion de la force de vente se divise en trois sections principales. La première section porte sur le pilotage, incluant le recrutement et la formation des commerciaux. La deuxième section se concentre sur la motivation, intégrant la rémunération et la stimulation des vendeurs. Enfin, la troisième section traite de l'évaluation et du contrôle de la force de vente, assurant le suivi des performances et l'ajustement des stratégies pour atteindre les objectifs fixés.

Figure N° 07 : Le processus de la gestion de la force de vente

La source : réalisé par nous même

Section 01 : Le pilotage de la force de vente

La gestion de la force de vente est un processus crucial pour toute entreprise qui se concentre sur les ventes. Il englobe la formulation des objectifs de vente, la répartition des ressources, le recrutement et la formation, la création d'une stratégie de vente, l'établissement de mesures de performance, la motivation et l'encouragement des commerciaux, ainsi que le suivi et l'évaluation réguliers des résultats. L'objectif de cette procédure est d'assurer une force de vente performante et d'atteindre les objectifs de vente de l'organisation.

Il est essentiel de planifier stratégiquement, d'exécuter efficacement et d'évaluer régulièrement le pilotage de la force de vente afin d'assurer le succès des activités de vente de l'entreprise.

Le pilotage de la force de vente comme un processus essentiel pour les responsables des ventes. Il souligne l'importance de définir des objectifs clairs, de gérer les ressources, de coacher les commerciaux et d'ajuster les stratégies de vente pour atteindre les objectifs commerciaux.⁴⁶

⁴⁶ Ph. Coffre, Audit marketing-vente, Dunod Entreprise, Paris, 1988, p 22.

1. Le recrutement de la force de vente

Le recrutement de la force de vente est une étape cruciale dans la gestion de la force de vente, D'abord, nous avons abordé le recrutement et sa corrélation avec la force de vente.

1.1. La définition de recrutement

En effet pour mieux comprendre ce qu'est le recrutement, il est utile de présenter sa définition.

Selon MEIER. Ô« *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* ». ⁴⁷

Macquin aussi le définit comme« *Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et de manque à gagner est le résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente.* » ⁴⁸

1.2. Les objectifs de recrutement

Bien que la procédure de recrutement des commerciaux puisse varier d'une entreprise à une autre, les objectifs fondamentaux restent constants. Ces objectifs peuvent être résumés comme suit : ⁴⁹

- Acquérir les ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible ;
- Garantir en permanence la performance de l'équipe commerciale ;
- Assurer une bonne intégration des nouveaux employés afin de tirer parti de leurs compétences ;
- Veiller à l'adéquation entre l'homme et le poste, autrement dit, placer la bonne personne au bon endroit.

⁴⁷MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009, Page 186.

⁴⁸MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999, Page 196.

⁴⁹<http://ecole-medav.com/cous-force-vente//> ,consulté le25/05/2024,19h52

1.3 Le déroulement des opérations de recrutement

Le recrutement des vendeurs suit un processus similaire à celui des autres employés de l'entreprise. Pour assurer le succès de cette opération, il est essentiel de passer par plusieurs étapes, depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'intégration des nouveaux vendeurs.

1.3.1 L'évaluation des besoins

Le besoin de nouveaux vendeurs résulte du turnover, de la demande de nouvelles compétences ou du développement des entreprises.

Les entreprises doivent renouveler leur personnel commercial pour plusieurs raisons :

- Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du turnover).
- Il y a une demande de nouvelles compétences.
- Le développement des entreprises existantes ou la création de nouvelles entreprises nécessite de nouveaux vendeurs.

1.3.1.1 La rotation du personnel (turnover)

Les principales raisons de ce phénomène sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (changement de société, création de leur entreprise, retraite). Le turnover est plus marqué chez les commerciaux en raison de leur dynamisme et esprit d'initiative.
- Les départs provoqués (licenciements).
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.
- Le besoin de nouvelles compétences : le marché étant de plus en plus international, les entreprises cherchent du personnel maîtrisant des langues étrangères.
- L'importance croissante de l'informatique dans l'activité commerciale.

1.3.1.2 Les besoins de nouvelles compétences

Les entreprises ont de plus en plus besoin de nouvelles compétences car :

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins complémentaires (financement, service après-vente, aide à la vente).
- L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans l'activité commerciale.
- Le marché est influencé par la politique européenne, poussant les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (merchandiseurs, technico-commerciaux).
- En raison de la concurrence accrue, l'entreprise doit fidéliser sa clientèle.

1.3.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise

Pour constituer une équipe commerciale, une entreprise doit recruter des commerciaux qualifiés afin d'augmenter son chiffre d'affaires et conquérir de nouvelles parts de marché.

1.3.2. La préparation du recrutement

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

1.3.2.1 Étude préalable

Avant de recruter des vendeurs, il est essentiel de mener une étude précise des besoins de l'entreprise. Cette étude doit prendre en compte les problèmes rencontrés par les vendeurs actuels et chercher à les résoudre afin de ne pas fausser les résultats des nouveaux recrutés.⁵⁰

⁵⁰ MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition DUNOD, paris, 1997. P.62.

1.3.2.2. La politique de recrutement

La politique de recrutement de l'entreprise vise à attirer les meilleurs commerciaux et à les fidéliser en leur offrant des possibilités d'évolution de carrière. La recherche des candidats peut se faire en interne ou en externe, en fonction des compétences disponibles.

1.3.3. L'analyse des besoins

Cette analyse nécessite une définition précise du poste à pourvoir et permet de déterminer les qualités requises pour le candidat (profil du vendeur).

A. Définition de poste

W. DIMITRI définit le poste comme « *l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité*⁵¹ ». Cette analyse doit porter sur :

- Objectif général de la mission et objectifs spécifiques.
- Position dans l'organigramme de la force de vente.
- Statut du vendeur recherché (VRP multiscarte, etc.).
- Expérience professionnelle requise.
- Niveau de formation et langues pratiquées.⁵²

Les fiches de description de poste comprennent généralement trois sections :

- Fonction (rôle ou mission) : Une brève description du poste.
- Principales responsabilités (attributions) : La section la plus complexe à établir, elle énumère les principales responsabilités associées au poste et les activités correspondantes.
- Liaisons (positionnement dans la structure) : Cette section situe le poste dans la structure organisationnelle et indique les relations hiérarchiques et fonctionnelles associées.

B. Le profil du vendeur

Le profil du vendeur se traduit en termes de compétences (savoir-faire) et de comportements (savoir-être), correspondant aux exigences du poste à pourvoir. Établir un

⁵¹DIMITRI W, « Les ressources Humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P.419

⁵² LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999. P.78.

profil de poste consiste donc à définir les qualités nécessaires pour la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.⁵³

Il semble que trois caractéristiques principales soient généralement liées positivement à l'activité de vendeur :

- L'adaptabilité : Capacité à s'intégrer au cadre de travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise.

- L'empathie : Capacité à se mettre à la place du client pour comprendre ses réactions.

- L'efficacité : Capacité à obtenir les résultats escomptés.

Pour choisir un bon vendeur, les entreprises se basent sur les qualités suivantes⁵⁴

- Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité, maturité, enthousiasme.

- Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens du contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.

- Caractère d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit de décision.

- Caractère favorisant l'action : Ambition, dynamisme, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.

- Communication : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.

- Qualités physiques : Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

C. Le responsable du recrutement

Le recrutement peut être effectué directement par l'entreprise, généralement par la direction commerciale ou la direction des ressources humaines, ou par un organisme externe (recrutement délégué). Il existe également des professionnels du recrutement, appelés « chasseurs de tête ».

Pour recruter, l'entreprise dispose de nombreux moyens, qu'ils soient classiques ou nouveaux :

- Les petites annonces-presse : Elles doivent être suffisamment informatives et préciser :

⁵³ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion », 3eme Ed d'organisation, paris, 2003, P.232.

⁵⁴LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, paris, 1999 P.78.

- Les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, mission, secteur géographique, lieu de résidence).
- Les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation).
- Le mode et le niveau de rémunération.
- Les informations complémentaires (évaluation possible dans l'entreprise, formation).
- Le plan d'action du candidat pour répondre (lettre de motivation, curriculum vitae, adresse).
- L'audience du support (presse spécialisée, nationale).
- La qualité technique (qualité du papier, possibilité de couleur).
- Le coût.

- Les petites annonces sur Internet : L'entreprise peut présenter des offres d'emploi sur son propre site Internet ou diffuser des annonces sur des sites spécialisés dans les offres d'emploi.
- **La cooptation** : Cette méthode consiste à solliciter les commerciaux ou les salariés pour parrainer des candidats. En contrepartie, ceux-ci reçoivent une prime ou des cadeaux.
- **Les salons de recrutement** : Ces événements permettent aux entreprises de rencontrer un grand nombre de candidats en peu de temps et de véhiculer une bonne image de l'entreprise.
- **Les bureaux de recrutement (ANEM)** : Ils permettent un ciblage géographique des candidats et une meilleure organisation du recrutement.
- **Les stagiaires** : Recruter des stagiaires permet de gagner du temps car il existe déjà une connaissance réciproque, facilitant l'intégration en cas d'embauche. De plus, le coût de recrutement est faible.
- **Le téléphone et SMS** : Utilisation d'un numéro de téléphone dédié ou envoi de textos, méthode très adaptée pour cibler les jeunes.
- **L'affichage** : Campagnes d'affichage urbain, utilisées par les grandes entreprises, bien adaptées pour des opérations d'envergure.
- **L'audiovisuel** : Utilisation de chaînes de radio et de télévision pour atteindre une large audience et couvrir une zone géographique étendue.

1.3.4. La sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, après le tri des candidatures.

1.3.4.1. Le tri des candidats

Les candidatures incluent généralement une lettre de candidature et un curriculum vitae (CV).

a. La lettre de candidature : Elle représente le candidat, expliquant les raisons de son choix et ses motivations pour le poste à pourvoir. Souvent manuscrite, la présentation, le style et l'orthographe de la lettre offrent une première impression du candidat.

b. Le curriculum vitae (CV) : Son analyse, effectuée à partir d'une grille d'évaluation, indique si le candidat correspond au profil recherché. Il s'agit de comprendre la logique du candidat et de relever les éléments qu'il estime importants pour le poste : formation, expérience professionnelle. Cela permet de valider théoriquement l'adéquation entre le profil du candidat et le profil du poste.

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à classer les candidats en trois catégories :

- Les candidats à convoquer pour un entretien.
- Les candidats éliminés, qui reçoivent une lettre expliquant le refus.
- Les candidats en attente, qui alimentent un fichier pour être éventuellement contactés plus tard.

1.3.4.2. Les entretiens

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

a. Les entretiens collectifs

Ces entretiens ont pour but de présenter l'entreprise, ses attentes et le poste à pourvoir. Ils offrent une occasion de parler plus en profondeur de l'entreprise, de ses objectifs et des attentes des responsables vis-à-vis de la personne à recruter, et de répondre aux questions des candidats. Ce type d'entretien représente un gain de temps et financier important. Au cours de

cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leur comportement au sein du groupe.

b. Les entretiens individuels

Ces entretiens visent à connaître les candidats de manière plus personnelle. Le recruteur doit bien connaître les dossiers, poser les bonnes questions et utiliser une grille d'évaluation objective. L'entretien doit aborder :

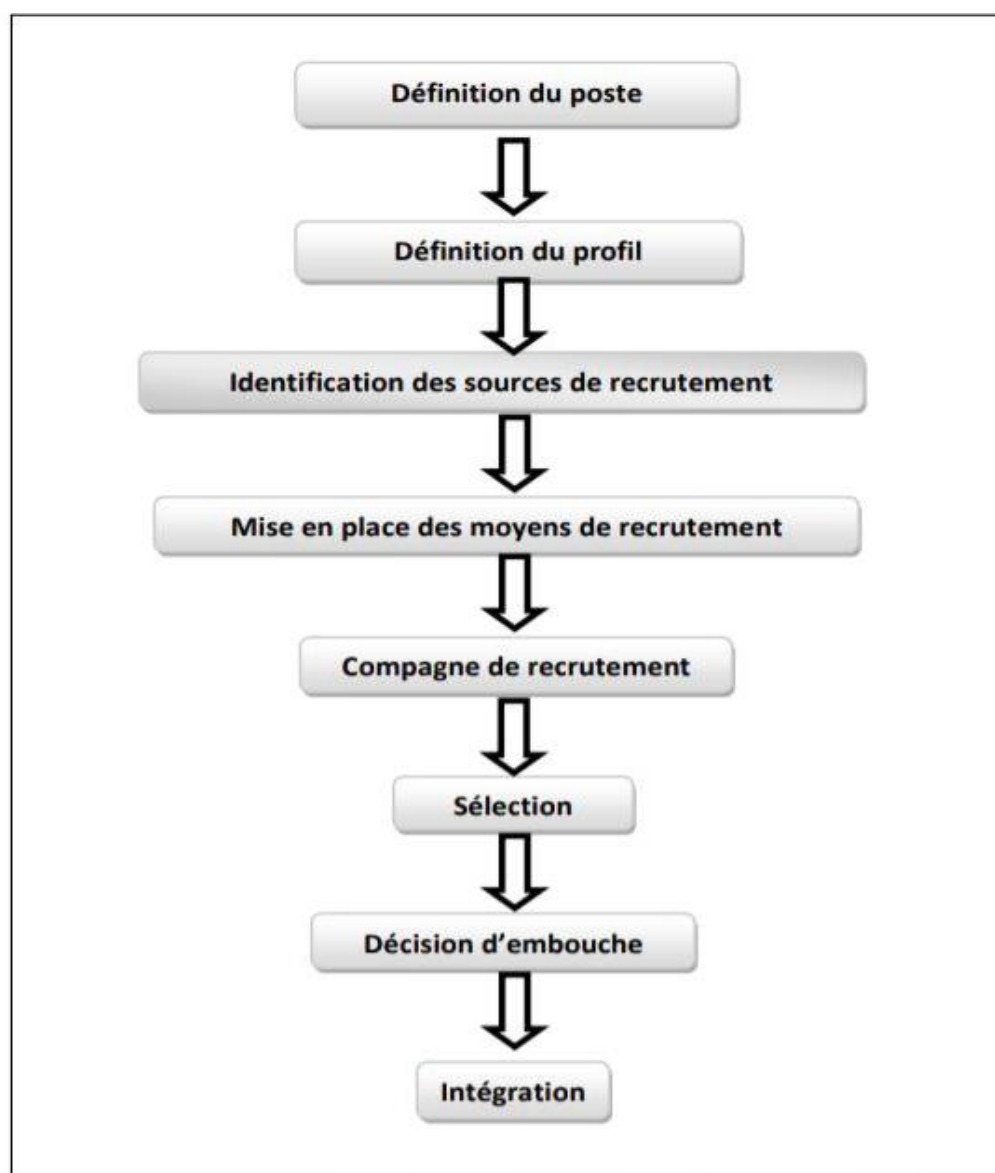
- Les résultats précédemment obtenus par les postulants.
- Leur aptitude à vendre.
- Les motivations qui les poussent à postuler.

1.5.3. Les autres outils de sélection

Les entreprises disposent de divers autres moyens de recrutement :

- a. Les tests : Un test est une « épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un individu, ou d'exploiter sa personnalité ». Ces tests permettent d'évaluer les compétences et les attitudes des candidats (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité), en les mettant en situation de démontrer leur savoir-faire.
- b. La graphologie : Cette technique analyse l'écriture des candidats pour refléter leur personnalité.
- c. La simulation : Cette méthode consiste à placer le candidat en situation de vente pour observer et évaluer ses performances. Elle est souvent confiée à des spécialistes en recrutement et/ou des commerciaux expérimentés.
- d. Les questionnaires : Ils fournissent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente des candidats.
- e. Les jeux de rôle : Les candidats sont placés dans des situations réelles pour analyser leurs attitudes.

À l'issue de ces étapes, l'entreprise doit préparer l'accueil et l'intégration des nouveaux recrues.

Figure N° 08 : Démarche de recrutement

Source : MARTORY.B. « Gestion des ressources humaine ». Ed Dunod.Paris.2002. P.37.

1.4. Les critères de recrutement de la force de vente :

-Être motivé : Les candidats ayant une motivation élevée ont davantage de chances de s'investir pleinement dans leur travail et de persévérer face aux difficultés. Leur motivation peut aussi jouer un rôle dans la préservation d'un niveau élevé d'implication et de productivité.

-Aptitude à collaborer : La capacité à collaborer de manière efficace avec les autres est cruciale dans de nombreux milieux professionnels. L'équipe doit être capable de travailler ensemble, de communiquer et de partager des responsabilités afin d'atteindre les objectifs communs.

- Disposer la communication appropriée : joue un rôle essentiel dans tous les domaines du travail. Il est essentiel que les candidats aient la capacité de communiquer de manière claire et adéquate avec les clients, les collègues et la direction, en s'adaptant aux divers styles de communication et aux différents contextes.

-Avoir la capacité à persuader : et à influencer est souvent un élément clé du succès dans les rôles de vente ou de négociation, Il est essentiel que les participants puissent présenter leurs idées de manière convaincante et gagner la confiance des autres.

-Avoir la capacité à s'adapter rapidement : aux changements de situation, aux nouvelles méthodes de travail, etc. est essentielle dans le monde professionnel en constante évolution. L'adaptabilité est une qualité essentielle dans un contexte en constante évolution.

-Être organisé : il est crucial d'être organisé à fin de gérer son temps de manière efficace et de prendre en compte ces propriétés. Il est essentiel que les participants soient en mesure de planifier et de coordonner efficacement leurs activités à fin d'attendre les objectifs fixés.

-Avoir une bonne présentation physique : est essentielle dans certains contextes professionnels, mais elle ne se résume pas uniquement à l'apparence extérieure. Il est également crucial que le candidat se présente de manière appropriée dans ses interactions professionnelles, en incluant son comportement, son langage corporel et son attitude générale.

En combinant ces critères lors du processus de recrutement, les entreprises peuvent repérer les candidats les mieux adaptés à leurs besoins spécifiques et à leur culture organisationnelle, ce qui contribue à former une équipe pérenne et cohérente.

2. La formation de la force de vente

La formation de la force de vente est un processus organisé visant à développer les compétences, les connaissances et comportements des individus chargés de vendre des produits ou services de entreprise.

Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développement leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements. Cette formation vise à améliorer les performances de vente, à accroître la satisfaction des clients et à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

2.1. La définition de la formation

*«Former c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et développer les capacités d'une personne ».*⁵⁵

Selon SEKIOU (L) la formation est définie par comme *« un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».*⁵⁶

2.2. Objectifs de la formation de la force de vente

La formation vise à :

- Améliorer la rentabilité du vendeur et accroître sa culture générale.
- Répondre aux objections et faciliter l'intégration dans l'entreprise et auprès des clients.

L'objectif de cette formation est de combler le manque d'informations et le décalage pouvant exister entre le niveau de compétence du candidat recruté et celui nécessaire pour assumer pleinement ses responsabilités et fonctions. Lors de l'élaboration de son programme de formation, l'entreprise prend en compte divers aspects :

⁵⁵ RAMOND Phillippe, « Management opérationnel, direction et animation des équipes », 2^{ème} Edition MEXIMA, Paris, 2002, P 143.

⁵⁶SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986, P 93.

- Connaissance de l'entreprise : Un responsable doit connaître et s'identifier à son entreprise, c'est-à-dire connaître son histoire, sa mission, ses performances et son mode d'organisation.

- Connaissance des produits : Un représentant doit connaître ses produits. Le vendeur stagiaire apprend comment les produits sont fabriqués et quelles fonctions ils remplissent dans diverses utilisations.

Connaissance des concurrents : Un représentant doit connaître les caractéristiques de ses concurrents. Il apprend à discerner les différents types de clients, leurs besoins, leurs motivations et leurs habitudes d'achat. Il est également informé des politiques des concurrents.

Présentation efficace des produits : Un représentant doit présenter ses produits de manière efficace. L'entreprise expose les principaux arguments de vente de chaque produit et organise souvent des « sketches » où les stagiaires jouent le rôle de vendeur.

2.3. Les méthodes de formation de force de vente

L'entreprise peut former ses vendeurs en utilisant différentes méthodes, parmi lesquelles on peut citer principalement :

2.3.1. La méthode des séminaires

- Ces séminaires sont parfois dispensés dans des écoles de vente internes, où les commerciaux reçoivent une formation collective.

- L'efficacité des séminaires de vente est souvent contestée. Robert L. Jolles, un ancien vendeur de Rank Xerox, explique dans son ouvrage sur les méthodes de vente que la conception des programmes de formation comporte souvent trois erreurs majeures. Ils confondent souvent formation à la vente et formation au produit. Certes, le vendeur doit connaître parfaitement les caractéristiques de ses produits, mais il doit impérativement savoir écouter les clients.

2.3.2. La formation en salle

Les vendeurs assistent à des cours de techniques de vente, des projections, et des études de cas réelles ou chiffrées.

2.3.3. La formation sur le terrain

Cette méthode se base sur la technique des "jeux de rôle". Le futur vendeur est mis en situation de vente face à un collègue ou un formateur qui joue le rôle du client. Ensuite, il passe au rôle actif en appliquant ce qu'il a appris grâce à son entraîneur. Enfin, il est laissé seul face à ses clients pour atteindre ses objectifs de vente.

2.3.4. La lecture

Certaines grandes entreprises disposent de bibliothèques contenant des ouvrages généraux et spécialisés dans le domaine de la vente. Cela permet aux vendeurs d'acquérir le bagage théorique nécessaire pour perfectionner leur mission.

2.3.5. Le Briefing

C'est une réunion de groupe de courte durée (de 15 à 30 minutes) permettant aux vendeurs de faire leur autocontrôle : vérifier chaque jour les actions en cours et ce qui reste à faire en matière de vente pour atteindre les objectifs fixés. Les vendeurs remettent des fiches à leurs supérieurs sur leurs réalisations ainsi que des rapports de visites, puis reçoivent des conseils pour accomplir leurs prochaines tâches.

2.3.6. Les discussions individuelles ou de groupe

C'est une autre méthode de formation où le directeur des ventes :

- Discute avec chaque vendeur individuellement de ses problèmes et de sa mission.
- Réunit toute l'équipe de vente pour répondre à leurs questions et les informer régulièrement de la stratégie générale, en particulier marketing, de l'entreprise.

Une fois les vendeurs formés, il est nécessaire de les animer et les stimuler pour réaliser les objectifs escomptés.

2.4. Le déroulement de la formation de force de vente

2.4.1. Les besoins en formation

Cette phase est essentielle pour l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux commerciaux que si elle comble un manque ou améliore un point faible clairement identifié au préalable. Pour cela, le responsable doit analyser les

résultats des vendeurs et prendre en compte leurs besoins, en accord avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.4.1.1. Les résultats des vendeurs

Le responsable utilise un tableau de bord pour calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :⁵⁷

A. Analyse des ventes : On mène une analyse par type de client, par type de produit, et par vendeur.

- Par type de client : Connaissance des produits, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, suivi de clientèle, conditions de règlement, de remise, conditions de livraison, etc.

- Par type de produit : Performance et rentabilité par la rotation du stock chez les clients.

- Par vendeur : Difficultés rencontrées, adéquation des produits proposés à la clientèle, etc.

2.4.1.2. Les attentes des vendeurs

L'analyse des résultats fournit une première indication sur les besoins en formation. Cependant, consulter directement les vendeurs offre des informations plus précises sur leurs attentes. En effet, les vendeurs peuvent atteindre de bons résultats, voire dépasser leurs objectifs, sans pour autant avoir le sentiment de réaliser pleinement leur mission.

2.4.1.3. La stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise peut évoluer en raison de divers facteurs : lancement d'un nouveau produit, apparition d'un nouveau concurrent, volonté de toucher une nouvelle cible, adoption d'une nouvelle technologie, ou mise en place d'un nouveau mode de prospection. Ces changements peuvent introduire de nouveaux besoins en formation pour les commerciaux.

2.4.2. Le contenu de la formation

Le contenu de la formation varie en fonction des besoins identifiés. Il existe plusieurs types de formations :

⁵⁷ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, P 248.

2.4.2.1. Les formations commerciales de base

Ces formations sont destinées aux nouveaux vendeurs de l'entreprise. Elles couvrent plusieurs domaines :

- L'entreprise : Pour mieux présenter l'entreprise, le vendeur doit en connaître l'historique, la taille, la culture, la clientèle, et l'organisation commerciale.
- Le produit : Une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux produits, incluant l'évolution de la gamme et le mode d'utilisation.
- Les techniques de vente : Ces formations couvrent les méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise, tant avant l'entretien de vente (préparation des rendez-vous, communication, gestion du temps) que pendant l'entretien de vente (négociation, analyse des attitudes du client).

2.4.2.2. Les autres formations

- La gestion du temps et l'organisation des tournées : Ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités, par exemple, gérer son temps et améliorer l'organisation de la prospection.
- L'amélioration du niveau général du vendeur : Ces formations visent à améliorer la culture générale du vendeur (langues, économie, marketing), ce qui peut favoriser des promotions au sein de l'entreprise. Par exemple, apprendre à conduire une négociation en anglais ou vendre en allemand.
- Les formations diplômâtes : Si l'entreprise et le vendeur investissent du temps et de l'argent, ils peuvent envisager des formations diplômâtes.

2.5. L'évaluation de la formation

Évaluer une formation n'est pas aisé car elle comporte des aspects quantitatifs et mesurables, ainsi que des aspects qualitatifs et subjectifs. De plus, certains progrès peuvent être immédiats tandis que d'autres nécessitent un certain délai pour s'installer durablement. L'évaluation se déroule en deux étapes :⁵⁸

⁵⁸KADDOUR Fariza, « *L'impact du marketing digital sur la performance Commerciale de l'entreprise Cas de Forever Living Products* » mémoire fin d'études en Sciences Commerciales spécialité Management Marketing, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2016, p14.

2.5.1 Méthodologie

Il s'agit d'observer deux groupes : l'un ayant reçu la formation et l'autre non, afin de déterminer si la formation est un succès ou un échec. Cette méthode permet également de mesurer le degré de réussite de la formation et de décider de l'étendre au reste de la force de vente.

2.5.2 La mesure des résultats

Les critères varient selon la nature des résultats à mesurer.

- Résultats quantitatifs : On examine l'évolution de différents indicateurs du tableau de bord :

- L'évolution du chiffre d'affaires (CA) total
- La marge dégagée
- Le taux de remise moyen accordé
- Le nombre moyen de visites par commande

- Résultats qualitatifs : Ces critères sont subjectifs et incluent :

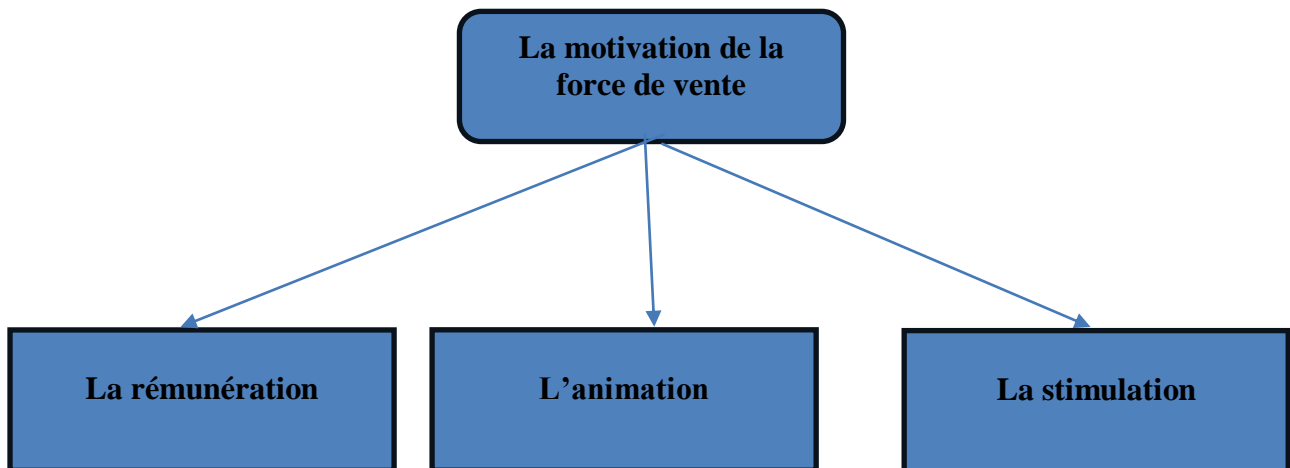
- L'image de l'entreprise
- La qualité des contacts avec la clientèle
- L'intégration des nouveaux vendeurs
- La cohésion du groupe
- Le suivi des clients et les relances

Section 02 : La motivation de la force de vente

La motivation de la force de vente est un élément crucial pour le succès de toute entreprise. Elle repose sur trois piliers principaux : la rémunération, l'animation, et la stimulation. Une rémunération attractive et juste est essentielle pour attirer et retenir les meilleurs talents. Cependant, l'animation, à travers des activités de team building et des événements réguliers, joue également un rôle clé en renforçant l'esprit d'équipe et en maintenant un environnement de travail dynamique. Enfin, la stimulation, via des défis et des reconnaissances, pousse les vendeurs à se dépasser et à atteindre de nouveaux sommets. En

combinant ces trois aspects, les entreprises peuvent non seulement augmenter les performances de leur force de vente, mais aussi favoriser un climat de travail motivant et positif.⁵⁹

Figure N° 09 : Les trois piliers de la motivation



La source :

2.1. La rémunération de la force de vente

La rémunération des vendeurs est un aspect crucial du management de la force de vente. Elle joue un rôle clé dans le recrutement, la motivation et la fidélisation des bons vendeurs. Pour l'entreprise, c'est un moyen efficace de diriger l'activité de la force de vente vers l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Il est impératif d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, tout en tenant compte des pratiques du secteur et des attentes des vendeurs.

La rémunération peut être définie comme comprenant les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, tels que les régimes d'incitation et d'intéressement.⁶⁰

⁵⁹ Marc BENOUN « Marketing savoirs et savoir-faire », 2^e édition, Economica, Paris, 1991. P 22.

⁶⁰ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources Humaines », 2^e édition, Bruxelles 2001, page 157

2.1.1. Les composantes d'un système de rémunération

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

2.1.1.1 Le fixe

Ce mode de rémunération consiste à verser un salaire mensuel au vendeur, indépendamment de ses résultats. Le montant du salaire fixe est déterminé en fonction de l'ancienneté, des titres, des diplômes, et de l'importance des tâches à accomplir.

Tableau N°07 : Les avantages et les inconvénients du fixe

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ce système est sécurisant. - Il facilite la gestion et la budgétisation des salaires. - Il simplifie le recrutement, surtout pour la vente de nouveaux produits. - Il est facile à expliquer à l'équipe de vente. - Il offre la liberté de définir et de modifier les tâches des vendeurs. - Ce système permet la réalisation d'autres tâches que la vente (prospection, suivi de la clientèle, réalisation d'enquêtes, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce système est peu stimulant. - Il favorise les vendeurs moins productifs. - Il peut inciter les bons vendeurs à quitter l'entreprise, car ils se sentent pénalisés. - En cas d'augmentation de la demande, il n'encourage pas à fournir des efforts exceptionnels. - Il nécessite un contrôle rigoureux de l'activité des vendeurs par les responsables. - Les charges de personnel restent élevées même en cas de baisse du chiffre d'affaires.

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

2.1.1.2 La commission

*« Une commission est une rémunération versée à un individu ou une entreprise qui est basée sur un pourcentage d'un chiffre d'affaires réalisé. La commission peut être versée à un vendeur, un apporteur d'affaires ou à une société détentrice de droits intellectuels dans le cadre d'une franchise ou d'un contrat de licence. Dans ce dernier cas, on parle généralement de royalties ».*⁶¹

⁶¹VAIREZ (Richard) : Techniques de vente et management des vendeurs.- 1^eEdition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.-p.268.

Dans ce système, le vendeur est rémunéré en fonction de ses résultats, incitant ainsi à la performance avec le principe : « plus vous vendez, plus vous gagnez ».

La commission est calculée sur une base déterminée (chiffre d'affaires, marge réalisée, quantités vendues) à laquelle est appliqué un pourcentage, appelé « taux de commission ».⁶²

Tableau N°08 : Les avantages et les inconvénients de commission

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ce système est très stimulant pour les vendeurs. - Il est facile à comprendre et à calculer. - Les coûts de vente sont proportionnels au chiffre d'affaires. - Il est possible de fixer des taux de commission plus élevés, ce qui peut motiver davantage les vendeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce système est complexe à mettre en place. - La loyauté des vendeurs peut être faible, car ils peuvent être tentés de rechercher des opportunités offrant des commissions plus élevées ailleurs. - Certains vendeurs peuvent négliger certaines activités telles que l'administration et le suivi. - Le changement de secteurs de vente peut être difficile en raison des droits des vendeurs sur la clientèle qu'ils ont développée.

2.1.1.3. La prime

« *La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires.*⁶³ »
 Elle permet à l'entreprise d'orienter ses efforts et ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Plus motivante que le salaire fixe, la prime joue un rôle crucial dans l'activation de la motivation et de la force de vente.

- Objectifs qualitatifs : Chiffre d'affaires (par gamme de produits, ligne de produits, etc.), chiffre d'affaires par type de produits (produits stratégiques, prioritaires), marge à réaliser, quantité de produits à vendre, part de marché, clientèle, nombre de visites clients, de prospection.

⁶² LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : op, cit, p.473.

⁶³ ZEYL (A) et DAYAN (A) .- Force de vente (Direction-organisation-gestion).- 3^e édition.- Paris : Edition d'Organisation.- 2003. P 411.

- Objectifs quantitatifs : Performance (progression du « savoir vendre »), fidélisation (pour certains clients), conquête (nouveaux marchés), organisation (temps de déplacement, organisation des tournées), remontée d'informations, veille commerciale.

Ce système de rémunération par prime est limité dans le temps et ne se suffit jamais à lui-même ; il complète le plus souvent une rémunération fixe. En lisant cette définition, on comprend l'importance de la prime dans la stimulation de la motivation et de la force de vente.

Tableau N° 09 : Les avantages et les inconvénients de la prime

	<i>Les avantages</i>	<i>Les inconvénients</i>
Le vendeur	- Reconnaissance des efforts. - Revenus supplémentaire.	- Possibilité de manipulation du système par la direction. - Calculs parfois complexe.
L'entreprise	- Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. - Permet de rémunérer sur la base de critère très diversifiés.	- Un système de prime par quota peut engendrer des couts difficiles à supporter. - Gestion difficile des formules de calculs.

Source : HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, op.cit, P259

2.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant

Pour mettre en place un système de rémunération efficace et éviter les conflits et dysfonctionnements au sein de l'organisation commerciale, il est recommandé que l'entreprise adopte une formule qui intègre son activité, ses objectifs commerciaux et les objectifs individuels des vendeurs, en tenant compte de leurs compétences et des efforts fournis.⁶⁴

Pour ce faire, l'entreprise combine différents systèmes de rémunération :

- Partie fixe : Assure une sécurité financière au vendeur en cas de baisse des ventes ou lors de l'exécution de tâches non directement liées aux commissions (comme la prospection, l'animation de salons, etc.).
- Commission : Encourage le vendeur à augmenter le chiffre d'affaires, à accroître sa part de marché et à améliorer les marges bénéficiaires.

⁶⁴ HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente ». 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2002, P 292.

- Prime : Récompense la réalisation de résultats dépassant les objectifs préalablement fixés, dans un délai précis.

Un système de rémunération doit donc être :

- **Motivant** : Encourage le vendeur à fournir des efforts.
- **Stimulant** : Pousse le vendeur à se surpasser et à améliorer ses résultats.
- **Sécurisant** : Offre une assurance de revenu stable.
- **Homogène** : Favorise la cohésion de l'équipe.
- **Réaliste** : Doit être financièrement viable pour l'entreprise.
- **Équitable** : Prend en compte la classification des vendeurs et les conditions du marché du travail.
- **Reconnaissant** : Valorise les efforts des vendeurs.
- **Cohérent** : Doit être en accord avec la politique de l'entreprise.

2.2. L'animation de la force de vente

*« 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 ».*⁶⁵

Les résultats d'une entreprise dépendent largement de la qualité de l'animation de sa force de vente, et donc de la compétence du chef des ventes. Ce rôle est en réalité très complexe, car il doit prendre en compte la diversité des individus, les particularités de l'entreprise et de ses activités commerciales, ainsi que les profils des postes et des vendeurs.

L'animation se manifeste à travers les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial.

2.2.1. Objectifs et rôle de l'animateur

En animant son équipe de vente, le responsable commercial vise principalement à :⁶⁶

- Motiver les vendeurs pour qu'ils puissent projeter la meilleure image de l'entreprise.

⁶⁵FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1^e Edition, 1988, page9.

⁶⁶ <https://www.muse-motivation.fr/blog/animation-reseaux-de-vente/comment-impliquer-et-motiver-des-forces-de-vente-externes/> consulté le 01/06/2024 à 12h.

- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, favorisant ainsi les échanges d'informations et d'idées pour améliorer les actions et les résultats de tous.

C'est pourquoi les entreprises performantes accordent une grande importance au recrutement du responsable de l'équipe de vente. Cette personne incarne plusieurs rôles essentiels : chef, animateur et arbitre, et doit posséder les qualités associées à chacun de ces rôles.

-En tant que chef, il doit être compétent et expérimenté, capable d'assumer ses responsabilités.

- En tant qu'animateur, il doit guider son équipe, inspirer, créer un esprit d'équipe, coordonner les membres et les motiver.

- En tant qu'arbitre, il doit être juste, gérer les problèmes et les conflits avec diplomatie, et redonner confiance à son équipe.

Animer est ainsi le rôle principal du responsable commercial :

- Animer, c'est faire sentir une présence permanente, même à distance.

- L'animateur domine les situations sans dominer les hommes.

Le responsable de l'équipe de vente doit :⁶⁷

- Expliquer le travail,

- Adapter les individus à leurs fonctions,

- Encourager l'initiative,

- Critiquer avec tact et diplomatie,

- Féliciter,

- Ne pas mettre sa propre expérience en avant.

2.2.2. Types d'Animations⁶⁸

Pour être efficace, l'animation doit être continue. Elle favorise la communication au sein de l'entreprise, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances par des séances régulières de formation, et implique la délégation des responsabilités.

⁶⁷ <https://www.actionco.fr/Thematique/solutions-motivation-1261/breve/motivation-de-vos-forces-de-vente-internes-et-externes-6-etapes-pour-performer-339701.htm> consulté le 15/05/2024 à 16h.

⁶⁸Ibid

2.2.2.1. Communication

L'animateur de la force de vente doit communiquer régulièrement avec ses vendeurs pour les encourager et les motiver à maintenir les résultats obtenus. Les objectifs de cette communication sont multiples : interpréter et expliquer les politiques de commercialisation adoptées par la hiérarchie, présenter des discours rassurants et motivants pour que les vendeurs restent concentrés sur les objectifs fixés, et fournir l'information nécessaire de manière accessible.

Cette communication vise également à favoriser les relations interpersonnelles entre les vendeurs et les animateurs ainsi qu'entre les vendeurs eux-mêmes, à transmettre les besoins des vendeurs à la direction, et à suggérer des ajustements concernant l'orientation de la force de vente. Cependant, l'animateur rencontre des défis dans cette fonction, car il doit travailler dans deux directions : d'une part, rechercher et traiter l'information de tous les services de l'entreprise pour la rendre utile aux vendeurs, et d'autre part, synthétiser l'information recueillie sur le terrain par les vendeurs et la transmettre à la direction commerciale ou à d'autres directions.

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de l'entreprise, le responsable des ventes dispose de divers moyens, tels que les circulaires, les notes, les flashes d'information, les lettres personnelles, le journal de la force de vente, les conférences et les réunions des vendeurs.

2.2.2.2. Formation

L'animateur doit susciter chez le vendeur l'envie de se former afin de s'adapter, en proposant des formations adéquates. En étant au plus près des vendeurs, il est en position idéale pour identifier leurs besoins et orienter les formations en tenant compte à la fois des intérêts de l'entreprise et de ceux des vendeurs.

2.2.2.3. Délégation

Lorsqu'un manager choisit de déléguer certaines tâches administratives et organisationnelles à ses collaborateurs, cela démontre une certaine confiance en eux. En déléguant des responsabilités, le manager partage une partie de son pouvoir, ce qui motive particulièrement son équipe.

2.2.2.4. Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments privilégiés de rencontre et d'échange d'informations, contribuant à un bon climat au sein de l'entreprise. Elles offrent aux vendeurs l'opportunité d'exprimer leurs idées, observations et suggestions d'amélioration.

2.4. Stimulation de la Force de Vente

La stimulation se définit comme un ensemble d'actions visant à augmenter temporairement la « pression » sur les vendeurs afin de les inciter à vendre un produit ou un service. Stimuler implique de concentrer les efforts des vendeurs sur un objectif précis en leur promettant une récompense exceptionnelle.⁶⁹

2.3.1. Techniques de Stimulation

A. Concours

Les concours sont des compétitions entre équipes de vente ou vendeurs individuels, basées sur des objectifs de chiffre d'affaires ou le nombre de produits vendus. Ils incluent des primes intermédiaires.

B. Jeu

Le jeu, contrairement aux concours, ne requiert pas un effort de vente important. Il repose sur la rapidité de réaction, les connaissances, voire le hasard. Il peut nécessiter des choix judicieux concernant les produits à promouvoir et fait souvent partie d'une campagne de stimulation.

C. Challenge

Lorsqu'un vendeur dépasse un seuil de vente précis défini par l'entreprise, il est récompensé par rapport aux autres.

D. Récompenses

Les récompenses constituent l'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation. Elles peuvent prendre diverses formes : argent, cadeaux, voyages, et distinctions honorifiques.

- Argent

L'argent est un puissant moteur de motivation, à condition d'être utilisé judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il peut acheter avec. Des

⁶⁹DEMEURE Claude « Marketing, aide-mémoire », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, P 271.

variations dans la rémunération variable, voire dans la partie fixe, sont envisageables pour stimuler les équipes de vente.

- **Cadeaux**

Les cadeaux sont un outil de stimulation flexible et facile à utiliser. Ils peuvent impliquer toute la famille du vendeur. Grâce aux systèmes de points cumulables, chèques, bons d'achat, et catalogues de cadeaux, les vendeurs peuvent choisir librement dans un magasin donné.

- **Voyages**

Les voyages, porteurs de rêve, restent la récompense favorite des responsables commerciaux. Ils sont souvent organisés en groupe, offrant ainsi à l'entreprise l'occasion d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, et de fidéliser les collaborateurs.

- **Récompenses honorifiques**

Ces récompenses répondent au besoin de considération de chacun. Elles reconnaissent le professionnalisme des collaborateurs et développent l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Les récompenses peuvent prendre la forme de médailles, trophées, titres, ou diplômes remis aux salariés ou équipes les plus méritantes.⁷⁰

Section 03 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

Le contrôle et l'évaluation de la force de vente sont indissociables. Un bon système d'évaluation, qui inclut le contrôle, est crucial pour gérer efficacement la force de vente. Ce système permet de détecter rapidement les anomalies, c'est-à-dire les écarts inattendus par rapport aux attentes, et de prendre immédiatement des mesures correctives. Ainsi, tout système d'évaluation et de contrôle repose sur la comparaison des réalisations avec les objectifs fixés.

1. Le contrôle de la force de vente

Le contrôle de la force de vente constitue un élément essentiel pour la démarche de management de la force de vente. Les hommes de marketing sont conscients qu'il n'y a pas de gestion sans contrôle

⁷⁰ <https://www.gladys.com/blog/incentive/comment-motiver-votre-force-de-vente-interne-et-externe> consulté le 25/05/2024 à 09h.

1.1. Définition et objectifs de contrôle de la force de vente

Le contrôle est une fonction managériale qui se concentre sur le suivi des activités, afin de garantir leurs conformités aux préconisations de départ. Il vise également à corriger tout écart très important entre les objectifs et les performances réalisées.⁷¹

*« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».*⁷²

*« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et déterminer les commerciaux ».*⁷³

Le contrôle consiste à comparer une situation actuelle à une situation souhaitée, en tenant compte des objectifs, des normes professionnelles, des moyennes de groupe, ou d'une solution idéale.

Ce contrôle portera donc naturellement sur les objectifs suivants :

- Objectifs de performance financière : chiffre d'affaires (C.A), marge, part de marché en valeur ;
- Objectifs économiques : quantités vendues, part de marché ;
- Objectifs d'activités : réalisations qualitatives et quantitatives des activités prévues (couverture de la clientèle, nombre de visites, nombre de devis) ;
- Objectifs de respect du budget : frais kilométriques, frais de route, frais de vie, échantillonnage.⁷⁴

Le contrôle de la force de vente vise principalement à :

- Vérifier si les actions ont été réalisées conformément aux plans établis ;
- Tirer des enseignements de cette vérification pour l'avenir.

1.2. Les types de contrôle de la force de vente

Un système de contrôle équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables et réalisables. La mesure de la performance est complexe car la vente comporte des aspects qualitatifs et quantitatifs. Il existe deux types de contrôles : qualitatifs et quantitatifs.⁷⁵

⁷¹LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999. P.160.

⁷²ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente (direction-organisation-gestion) », 3 Eme édition D'ORGANISATION, Paris 2003, Page 62.

⁷³CLAUD.D, « Aide mémoire marketing », 6ème édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.

⁷⁴A. ZEYL, A. DAYAN, P. BEASSIER, « Management de la force de vente » Edition Pearson, Paris, 2011, P. 440.

⁷⁵C. DEMEUR, Marketing, 2ème édition, édition SIREY, Paris, 2001, page 262.

1.2.1. Le contrôle quantitatif

Un résultat n'est significatif que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis. Ce type d'évaluation est le plus simple à réaliser, car il peut être automatisé (traitement informatique). Ce contrôle s'appuie sur les critères suivants :

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

1.2.2. Le contrôle qualitatif

Ce type de contrôle peut être effectué par le vendeur lui-même après chaque visite. Il évalue ses connaissances (produits, clients, entreprise), sa personnalité, son niveau de motivation, son intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

Le contrôle qualitatif se concentre sur :

- L'amélioration des techniques de vente
- L'amélioration des techniques d'information
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou des produits
- Le moral du vendeur ou de l'équipe
- Les relations avec la clientèle et l'image de l'entreprise créée

1.3. Modalités du contrôle de la force de vente

Les responsables ont plusieurs options pour contrôler l'activité des vendeurs :

1.3.1. L'accompagnement

Le responsable de vente accompagne ses vendeurs sur le terrain lors de leurs missions de vente, afin de constater directement la manière dont le travail est réalisé et dans quelles conditions.

1.3.2. L'analyse des documents du vendeur

Le vendeur doit remplir régulièrement des documents pour évaluer son activité. Ces documents incluent :

- Bons de commande : Indispensables pour connaître les références de produits les plus commandées, les moins commandées, la périodicité et la saisonnalité des commandes.
- Comptes rendus d'activité : Rédigés par les vendeurs, ils fournissent des informations sur le travail effectué et l'état actuel du marché, incluant les clients et les concurrents.
- Notes de frais : Pour maintenir le contrôle des activités des vendeurs en déplacement, chaque note de frais doit être remise au chef des ventes avec précision.

Les informations recueillies dans ces documents alimentent le tableau de bord, permettant un suivi précis de l'activité.

1.3.3. Le contrôle par un tableau de bord

Le tableau de bord est un document synthétique qui rassemble l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres. Il permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et de déterminer les écarts, qu'ils soient favorables ou défavorables. Il contient des informations telles que :⁷⁶

- Chiffre d'affaires par client, par produit
- Nombre de nouveaux clients
- Nombre de visites
- Nombre de commandes

⁷⁶C.HAMON, P. A. LEZIN. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2000, P. 275,276

2. L'évaluation de la force de vente

L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations.⁷⁷

2.1. La définition d'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente constitue « *Un ensemble de méthodes, de moyens, et de politiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences* ». ⁷⁸

L'évaluation est donc faite de critiquer les actions des vendeurs, et non pas les vendeurs eux-même, et de les valoriser à travers leurs actions, tout en prenant compte des objectifs déjà définies par le responsable de la force de vente.

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

2.2. L'importance de l'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente est cruciale pour :⁷⁹

- Vérifier l'atteinte des objectifs assignés à la force de vente
- Expliquer les écarts observés
- Mieux connaître les membres de l'équipe de vente
- Hiérarchiser les besoins en formation
- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe

2.3 Les styles d'évaluation de la force de vente

R. MOULINIER (1998,p 176)distingue deux types d'évaluation pour un commercial :⁸⁰

⁷⁷ DEMEURE.C, « Marketing »,2ème Edition SIREY, Paris 2001, page262.

⁷⁸RENE.M, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'ORGANISATION, Paris1998, Page 119

⁷⁹ DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 275

⁸⁰<https://www.memoireonline.com/06/11/4543/Management-de-la-force-de-vente.html> consulté le 02/06/2024 à 13h.

- L'évaluation mensuelle : Elle porte sur les activités et les résultats du mois écoulé ainsi que sur les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.

- L'évaluation annuelle : Elle met en lumière les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, ainsi que les progrès à accomplir et les besoins éventuels en formation.

Conclusion du chapitre

En conclusion, la gestion efficace de la force de vente repose sur trois piliers essentiels, chacun jouant un rôle crucial dans le succès global de l'entreprise. Tout d'abord, le pilotage, qui englobe le recrutement sélectif et la formation continue des commerciaux, est indispensable. Le choix minutieux des candidats et leur préparation adéquate garantissent qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour exceller dans leurs fonctions. Cette première étape est fondamentale car elle jette les bases d'une équipe commerciale performante et bien alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ensuite, la motivation des commerciaux est un aspect clé. Elle comprend non seulement une rémunération compétitive mais aussi des incitations et des récompenses appropriées qui stimulent les performances individuelles et collectives. Des programmes de stimulation bien conçus encouragent l'engagement des vendeurs et favorisent un environnement de travail dynamique et compétitif. Cette approche contribue non seulement à maintenir un haut niveau de motivation au sein de l'équipe, mais aussi à attirer et retenir les talents essentiels pour la croissance de l'entreprise.

Enfin, l'évaluation et le contrôle de gestion permettent de mesurer et d'ajuster en permanence les performances de la force de vente. En surveillant de près les résultats par rapport aux objectifs fixés, les managers peuvent identifier les forces et les faiblesses individuelles et collectives, ainsi que les opportunités d'amélioration. Cela garantit que la stratégie de vente reste agile et adaptée aux évolutions du marché, tout en assurant que les efforts commerciaux contribuent de manière effective aux objectifs globaux de l'entreprise.

En intégrant ces trois éléments de manière cohérente et stratégique, les entreprises peuvent non seulement optimiser leurs opérations de vente mais aussi renforcer leur compétitivité et leur positionnement sur le marché. Une gestion efficace de la force de vente devient ainsi un levier clé pour la croissance durable et la réussite à long terme de l'entreprise.

Chapitre III :

La force de vente au sein de Naftal

Introduction

Comme toute entreprise soucieuse de maintenir sa position sur le marché, Naftal s'efforce de bâtir une force de vente solide et efficace. Avec une position enviable sur le marché national, cette entreprise, spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, comprend l'importance d'une force de vente bien organisée pour continuer à prospérer. Naftal se distingue par une structure et une organisation rigoureuses de sa force de vente, incluant des processus minutieux de recrutement, de formation, de contrôle, ainsi que d'évaluation des performances, tant en amont qu'en aval des ventes. Cette approche permet à l'entreprise non seulement de maintenir sa compétitivité, mais également de garantir une satisfaction client optimale, un élément clé de sa stratégie de fidélisation.

Ce troisième chapitre de ce mémoire, dédié à l'étude pratique, vise à évaluer nos hypothèses initiales concernant la force de vente au sein de l'entreprise. L'hypothèse 01 suggère qu'une organisation efficace de la force de vente permet à l'entreprise de mieux cibler les clients potentiels, maximiser les opportunités de vente et améliorer la satisfaction client grâce à une gestion proactive des relations. L'hypothèse 02 affirme que le recrutement d'individus motivés, accompagné d'une formation approfondie sur les produits et techniques de vente, peut renforcer les compétences de la force de vente, accroître la productivité et stimuler les ventes. Enfin, l'hypothèse 03 postule que des programmes de formation continue et des sessions de coaching régulières permettent d'améliorer les compétences de vente, d'augmenter la confiance des vendeurs et de favoriser une meilleure performance commerciale. À travers l'étude pratique présentée dans ce chapitre, nous examinerons ces hypothèses pour confirmer ou infirmer leur validité dans le contexte spécifique de l'entreprise.

Dans ce chapitre, divisé en trois sections, nous allons d'abord présenter Naftal dans son ensemble, en mettant en lumière son importance dans l'économie nationale et son rôle prépondérant sur le marché des produits pétroliers. Ensuite, nous nous pencherons sur l'organisation et la structure de la force de vente au sein de cette entreprise, en examinant comment Naftal parvient à recruter, former, et encadrer ses équipes de vente pour atteindre ses objectifs commerciaux. Enfin, nous analyserons et interpréterons un questionnaire adressé aux clients de Naftal, ainsi qu'un entretien réalisé avec le responsable de la commercialisation, pour mieux comprendre la perception des clients et l'efficacité des pratiques de vente de l'entreprise. Nous allons conclure notre chapitre par des recommandations visant à améliorer la force de vente de Naftal.

Section 1: La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL

1.1 La présentation de NAFTAL

L'objectif de cette section est de fournir une présentation complète de l'entreprise NAFTAL. Nous commencerons par explorer l'histoire de NAFTAL, mettant en lumière ses origines, ses évolutions majeures. Ensuite, nous nous concentrerons sur la présentation actuelle de l'entreprise, en mettant en avant sa structure organisationnelle, ses valeurs fondamentales et sa vision. Enfin, nous allons parler des produits lubrifiant.

1.2 Historique de NAFTAL

Avant la restructuration de SONATRACH, NAFTAL était une division de commercialisation, son siège est situé au 46 Boulevard Mohammed V à Alger, elle s'est subdivisée en régions Est, Ouest, Sud, Centre, totalisant centres. NAFTAL a connu différentes périodes de transformation qui sont les suivantes :

Afin de mieux comprendre l'évolution et l'importance de NAFTAL, il est primordial de commencer par explorer l'historique de SONATRACH. L'entreprise ERDP (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée par décret N° 8 -101 de 6 avril 1980 modifié complété par le décret N° 83 – 112 de 05 février 1983 et N° 87 – 189 de 27 août 1987 pour la restructuration de NAFTAL ; elle est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et de mines. L'entreprise ERDP est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits : CLP (carburants, lubrifiants, pneumatique) GPL (gaz de pétrole liquéfié) et BTM (bitumes). L'ERDP est entrée en activité le premier janvier 1982.

En 1987 : L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux : - NAFTEC est une entreprise chargée du raffinage de pétrole, elle a pour mission d'organiser, gérer, promouvoir et développer l'industrie de raffinage ; - Et NAFTAL est chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer les réseaux de la distribution. A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% de groupe SONATRACH son capital social est fixé à la somme 6.650 million de dinars. Elle est divisée en six cent soixante Cinq actions d'une valeur de 10 million de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenus par SONATRACH.

Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004 date de la dernière modification de système 'organisation qui a vu la création de Cinq différentes branches autonomes les unes des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne. L'appellation de NAFTAL Proviens de : - NAFT : pétrole - AL : Début Algérie.

Figure N° 10: logo de NAFTAL



La source : <https://mcesarl.com/2021/01/17/logo-naftal/> consulté le 29/08/2024 à 17h

1.3 Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, NAFTAL est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique un système décentralisé. Les branches d'activités de NAFTAL sont :

La dernière organisation transitoire de la société NAFTAL, résulte les trois branches d'activités suivantes :

- La branche carburant.
- La branche G.P.L.
- La branche commercialisation.

1.3.1 Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport.
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs.
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation.

- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes.
- Veiller au respect de la réglementation de normes en matière de sécurité de l'installation moyenne, qualité produits et protection de l'environnement.
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation.

1.3.2 La Branche GPL

La Branche GPL a pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des G.P.L.
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc...).
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution.
- Développer et valoriser les G.P.L sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz butane.

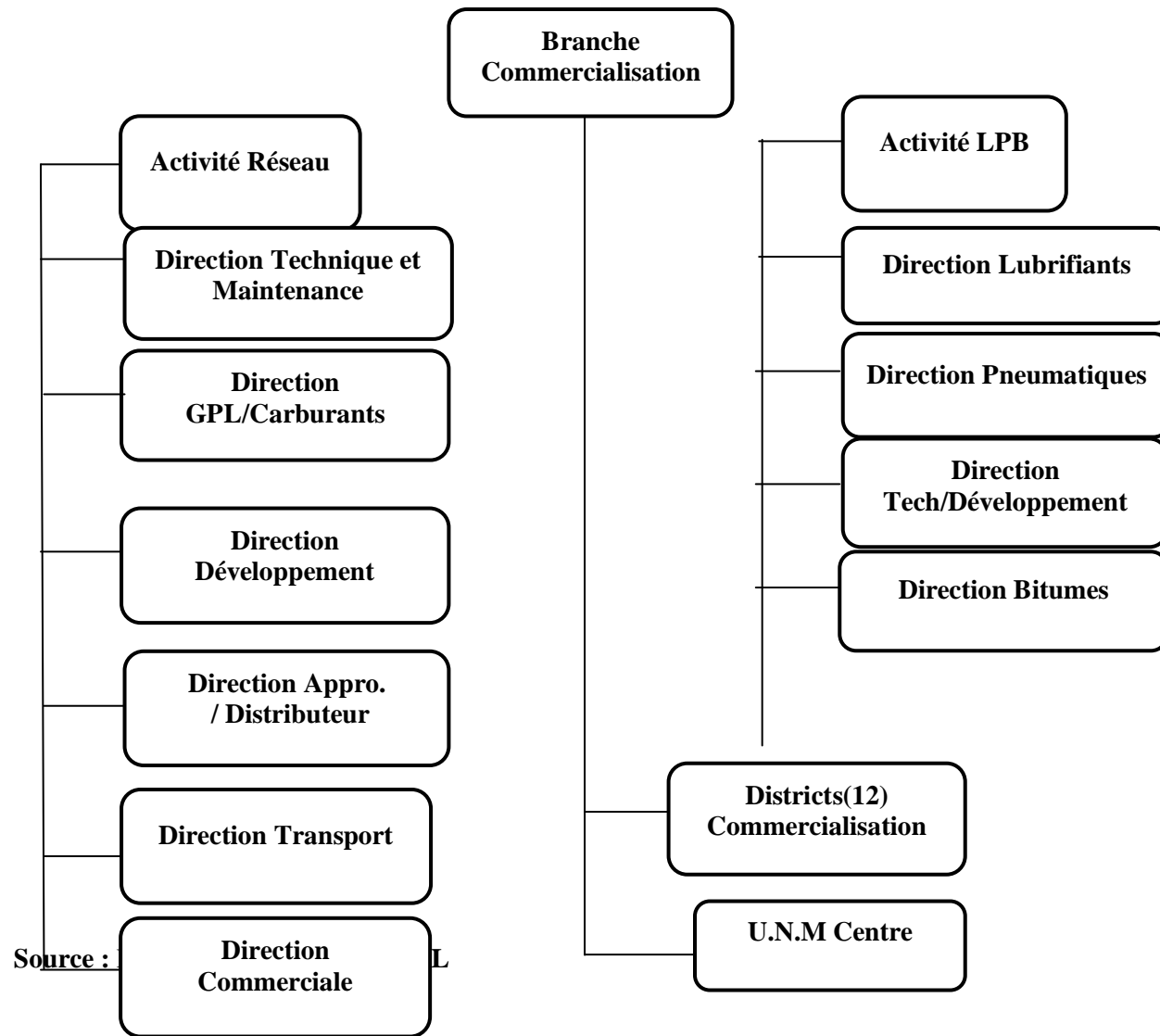
1.3.3 La branche Commercialisation

La Branche Commercialisation de la société NAFTAL, assure la distribution et commercialisation des produits pétroliers, cette dernière a plusieurs missions on site :

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-services, gros consommateurs et autres clients).
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité).
- Promouvoir le développement du carburant propane (GPL/C).
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts.
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurées dans l'organigramme suivant :

Figure N°11 : Organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation



1.3.3.1 Activité Réseau Station de Service

Le réseau station de service est composé de 2000 stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne NAFTAL. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatiques, le butane et le GPLC.

Le réseau Stations-service NAFTAL constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1.3.3.2 Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB) :

L'activité LPB au sein de la Branche Commercialisation, a pour rôles de :

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux).
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente des pneumatiques.
- Approvisionnement, le stockage, la formulation et la commercialisation des bitumes et produits dérivés.

Cette activité s'appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain, à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifiques.

1.4. Présentation, missions et organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou

1.4.1. La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi est situé dans la zone industrielle Aissatidir à 15 Kilomètre de Tizi-Ouzou.

Il gère un centre de distribution dépôt Oued Aissi, un centre LUB/PNM Tizi-Ouzou et un réseau de dix-sept (17) stations-service en gestion directe (GD). Le District COM T-O se charge aussi du contrôle de six (06) stations gestions libres (GL), dix (10) réseau ordinaires (RO), quarante-deux (42) pointe de vente agréent (PVA), cent cinq (105) stations lavage graissage (SLG), quarante-six (46) revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de rechanges.

1.4.2. Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou

Le District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi est chargé des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

Ses principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux.
- Assurer le service après-vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (Préconisation, spécification, etc....).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district.
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail).
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers privé.
- Tenir la comptabilité générale du district.
- Elaborer le bilan consolidé du district.
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de la maintenance, du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles.
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution.
- Exécuter les plans, budget et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérive.
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité du flux physiques et financiers et au suivi et au recouvrement des créances détenues sur les tiers.
- Gérer les relations avec la clientèle.
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants.

1.4.3. L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou:

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-Aissi a mis à sa disposition des moyens humaines, financières et matérielles.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a réparti ses tâches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service.
- Secrétariat de direction.
- Responsable sécurité industrielle HSE.
- Juriste (deux juristes principaux et un juriste).

Les départements qui composent le district Commercialisation Tizi-Ouzou sont :

1.4.3.1 Département commercial

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, se département comprend :

- Service réseau.
- Service lubrifiants.
- Service pneumatiques.

1.4.3.2 Département transport et technique

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

- Service transport.
- Service approvisionnement et distribution.

- Service exploitation et maintenance.
- Service étude et réalisations.

1.4.3.3. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie.
- Service comptabilité.
- Service budget et coûts.

1.4.3.4 Département administration et moyens généraux

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

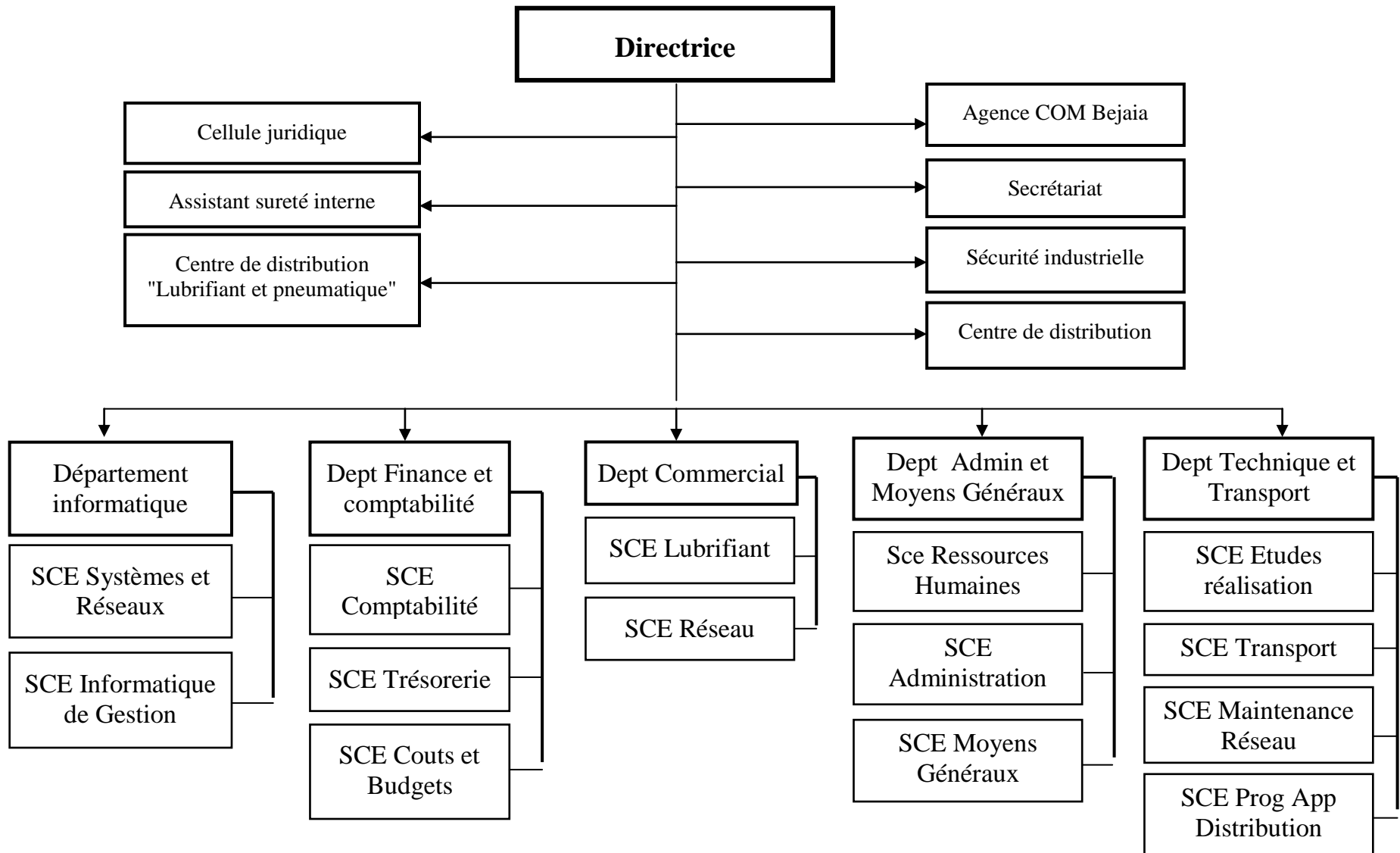
- Service moyens généraux.
- Service administration.
- Service ressources humaines.

Autre, le district Commercialisation/Tizi-Ouzou dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels.

1.4.3.5 département informatique

Le Département Informatique de Naftal est crucial pour la gestion et l'optimisation des systèmes technologiques de l'entreprise. Il assure la maintenance et la mise à jour des infrastructures informatiques, gère les réseaux internes, et fournit un support technique aux employés. En développant des solutions logicielles sur mesure et en veillant à la sécurité des données, le département soutient l'efficacité opérationnelle tout en protégeant les informations sensibles. Il pilote également les projets informatiques, visant à optimiser les performances des systèmes, assurer leur fiabilité, et promouvoir l'innovation pour répondre aux besoins stratégiques de Naftal.

Figure N°12 : Présentation de l'organigramme générale de l'organisme NAFTAL



Source : Document interne à l'entreprise

Section 02 : L'organisation de la force de vente

Au sein de Naftal, le management de la force de vente s'appuie sur un processus structuré en six étapes clés, visant à maximiser l'efficacité commerciale. Ce processus débute par le recrutement, où une sélection rigoureuse des vendeurs est effectuée en fonction de compétences spécifiques adaptées aux exigences du marché. Ensuite, une attention particulière est accordée à la formation, afin de doter la force de vente des connaissances techniques et des outils nécessaires pour mieux répondre aux besoins des clients. La motivation et la des équipes commerciales sont également des priorités stratégiques, via des incitations financières et des programmes de reconnaissance pour booster leur performance. Enfin, le processus se termine par l'évaluation régulière des résultats, permettant de mesurer l'efficacité des actions de vente, et d'ajuster les stratégies en conséquence, assurant ainsi une amélioration continue de la force de vente de Naftal.

Dans cette section, nous allons détailler le processus de management de la force de vente au sein de Nafta.

2.1. Le pilotage de la force de vente

Le pilotage de la force de vente au sein de Naftal inclut deux processus importants : le recrutement et la formation :

2.1.1. Le recrutement de la force de vente de NAFTAL

Le processus de recrutement de la force de vente au sein de Naftal poursuit plusieurs étapes, à savoir.

2.1.1.1. Identification des besoins en recrutement

Au sein de NAFTAL, l'identification des besoins en recrutement est une étape cruciale pour s'assurer que l'entreprise dispose des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs. Cette étape se concrétise par une demande de dérogation de recrutement soumise à la direction centrale des ressources humaines (DCRH). Voici comment NAFTAL procède :

- **Analyse des besoins** : Les responsables des différents départements identifient les postes vacants ou les besoins en création de nouveaux postes en fonction des objectifs de l'entreprise, des départs à la retraite, des promotions, ou des nouvelles orientations stratégiques.
- **Demande de dérogation** : Une fois les besoins identifiés, une demande de dérogation de recrutement est formulée et introduite au niveau de la DCRH pour approbation.

Cette demande doit justifier la nécessité du recrutement et préciser les compétences requises.

- **Autorisation de recrutement** : La DCRH peut autoriser un recrutement selon deux modalités :
 - A. **Recrutement interne** : Cette méthode vise à pourvoir un poste vacant par une mutation interne, permettant de mobiliser une main-d'œuvre spécialisée et expérimentée. Elle inclut la publication interne d'un avis d'appel à candidature, le dépôt des candidatures intéressées, et la convocation des candidats remplissant les conditions d'accès au poste.
 - B. **Recrutement externe** : Cette méthode est envisagée lorsque le recrutement interne ne permet pas de pourvoir le poste vacant. Elle commence par l'accord de la DCRH pour un recrutement externe, suivi de l'introduction d'une offre d'emploi auprès de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). Les candidats répondant aux exigences du poste sont alors orientés vers NAFTAL pour le processus de sélection.

L'identification des besoins en recrutement chez NAFTAL est donc une étape essentielle pour garantir que l'entreprise continue à fonctionner efficacement en ayant les bonnes personnes aux bons postes, ce qui est particulièrement crucial pour maintenir une force de vente performante et compétitive.

Le nombre de représentants nécessaires pour le district commercial NAFTAL de Tizi-Ouzou est de quatre. Vu la technicité des produits commercialisés par NAFTAL, l'entreprise a opté pour le recrutement de cadres technico-commerciaux. Ce recrutement a été réalisé sur titre via le bureau de la main-d'œuvre, selon un processus en quatre phases :



Branche Commercialisation
 DIRECTION BITUMES
 CENTRE BITUMES TOUGGOURT 430E

TOUGGOURT LE : 27/06/2024

A Monsieur : Le Chef d'agence
 A.W.E.M - Touggourt.

N° : 437 /2024

Objet : Offre d'emploi.

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir mettre à notre disposition un Technicien mécanicien auto en vue de recrutement à titre temporaire :

- Un (01) Technicien mécanicien auto.

Les conditions d'accès :

- Niveau académique : Diplôme en Mécanique Générale
- Expérience professionnelle mécanique.
- Age 45 ans maximum.
- Bonne constitution physique.
- Situation vis- à – vis du service national justifiée.
- Résidence : Daïra de Touggourt.

Veuillez agréer, Monsieur, nos meilleurs Salutation.

LE CHEF DE CENTRE.




الوكالة الوطنية لتشغيل
 القرض الولائي لتشغيل يتوقرت
 البريد السوارد
 الرقم : 594
 التاريخ : 27 JUN 2024

❖ Les candidats aux postes suscités doivent fournir un mini dossier pour une pré-sélection seul le candidat qui remplit les conditions exigées sera retenu au test de recrutement.

الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع الحواديد البترولية بقطاع شركة ذات أسهم برأسمال 160.000.000.000 دج
 Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de produits pétroliers NAFTAL SPA au Capital de 160.000.000.000 DA
 المقر : 99 - 99 - 38 021 19 - 71 137 - 71 138 - 38 021 13 13 - 72 الشوارع الخضرية الوادي 72 الشوارع الخضرية الوادي 72 الشوارع الخضرية الوادي

Figure N° 13 : un avis de recrutement externe pour NAFTAL

2.1.1.2. Réception et entretien des candidats

Pour NAFTAL, les candidats sont d'abord reçus munis de leur CV pour un entretien psychotechnique au niveau des services des ressources humaines de NAFTAL. Les CV sont examinés pour présélectionner les candidats correspondant aux critères. Une convocation est

envoyée à chaque candidat orienté par les services de l'ANEM à une date fixe déterminée par la commission d'évaluation.

2.1.1.3. Sélection des candidats

Les candidats présélectionnés sont convoqués individuellement pour des tests psychotechniques oraux devant les membres de la commission de NAFTAL. Après l'évaluation des performances, la commission transmet les résultats au service des ressources humaines de NAFTAL pour les étapes suivantes :

a. Convocation du Candidat Retenu

Les candidats retenus sont contactés pour :

- Compléter leur dossier administratif
- Passer une visite médicale d'embauche au centre médical NAFTAL
- Signer un contrat de travail (CDI ou CDD)
- Établir une déclaration d'affiliation sociale (CNAS)
- Remplir une fiche de prise de service
- Ils sont ensuite intégrés dans leur structure d'accueil au sein de NAFTAL.

b. Intégration du Nouvel Employé

L'intégration du nouvel employé chez NAFTAL comprend :

- Un mot de bienvenue et une présentation générale de NAFTAL
- La présentation des valeurs, privilèges, et attentes de l'organisation (horaires, attentes personnelles et organisationnelles)
- La présentation de l'organisation, du fonctionnement de la structure, et des méthodes de travail
- Un rappel des droits et obligations concernant la période d'essai et le respect de la réglementation.

2.1.1.4. Période d'essai

Le nouvel employé chez NAFTAL est soumis à une période d'essai, selon sa catégorie socioprofessionnelle :

- 2 mois pour les exécutants
- 4 mois pour les maîtrises
- 5 mois pour les cadres

À la fin de la période d'essai, une évaluation est effectuée. L'employé est soit confirmé dans son poste, soit la relation de travail est terminée. Les candidats non retenus reçoivent un courrier d'encouragement pour leur participation.

Ce processus assure une sélection rigoureuse et une intégration efficace des nouveaux employés chez NAFTAL, tout en tenant compte des étapes de présélection, sélection, et intégration en collaboration avec les services de l'ANEM.

2.1.2. La formation

Les formations peuvent être organisées soit sur le site de NAFTAL, soit dans les centres des organismes externes. La formation constitue un volet important dans la politique de développement de NAFTAL car elle a procédé à une formation massive du personnel. Aujourd'hui, dans presque tous les cas, tout représentant nouvellement engagé et appelé à bénéficier d'une formation pouvant durer de quelques semaines à plusieurs mois.

2.1.2.1. Analyse des besoins en formation

Les besoins en formation exprimés par les unités du département commercial de NAFTAL, notamment pour les commerçants travaillant avec des produits complexes comme le gaz, sont transmis au département Formation de la Direction des Ressources Humaines pour évaluation. Ces formations visent à améliorer les compétences des commerçants afin d'optimiser la gestion de la force de vente et l'efficacité dans la commercialisation de ces produits spécialisés. Les besoins sont documentés à l'aide d'un « état nominatif des agents proposés à une formation » (Annexe 2).

Ensuite, les types de formation nécessaires, leurs durées respectives, ainsi que les objectifs à atteindre pour chaque travailleur sont recensés dans une « fiche de recueil des besoins en formation » (Annexe 3). Une fois ces documents remplis, ils sont envoyés à la DRH, accompagnés d'un « état récapitulatif des agents à inscrire dans le plan de formation » (Annexe 4) et d'un bordereau d'envoi (Annexe 5).

La fiche de recueil des besoins en formation est alors examinée lors d'une réunion impliquant le directeur du district, les responsables des ressources humaines, et le responsable de l'unité de base pour donner un avis favorable ou non à la demande. Si l'avis est favorable, les trois responsables signent la fiche, qui est ensuite envoyée à la Direction Générale de NAFTAL pour approbation. Une fois validée, une fiche d'expression est transmise au

département Formation de l'entreprise, qui décidera si la formation sera dispensée en interne ou orientée vers des centres de formation externes.

Après ces étapes, chaque agent retenu pour une formation doit être informé 72 heures à l'avance par courrier ou voie hiérarchique. La convocation doit préciser :

- La date de début de la formation
- La durée de la formation
- Le centre de formation concerné

Avant de commencer sa formation, le travailleur doit signer un « contrat de formation » (Annexe 6), stipulant son engagement envers l'entreprise. Il devra travailler pendant une année entière, appelée période de fidélité, avant de pouvoir quitter l'entreprise, sous peine de résiliation de contrat avec obligation de rembourser tous les frais engagés par l'entreprise pour la formation.

2.1.2.2. Gestion de la formation

Chez NAFTAL, la gestion de la formation peut être initiée par l'employeur ou demandée par le travailleur, en particulier pour les formations destinées aux commerçants des produits complexes, afin d'améliorer la force de vente dans le département de commercialisation.

2.1.2.2.1. La formation à l'initiative de l'employeur

Les formations à l'initiative de l'employeur pour le département de commercialisation de NAFTAL se présentent sous deux formes : planifiées et ponctuelles. Ces formations peuvent se dérouler soit au sein de l'entreprise (par exemple, des séminaires internes), soit être confiées à des centres de formation spécialisés externes.

- Formation planifiée : Ce sont les formations inscrites dans le plan de formation élaboré après l'analyse des besoins formulés par les unités opérationnelles de NAFTAL, en particulier pour les commerçants de produits complexes. Ces formations visent à améliorer les compétences des commerçants pour optimiser la gestion de la force de vente.
- Formation ponctuelle ou conjoncturelle : Cette formation est organisée par l'employeur pour un travailleur ou un groupe de travailleurs du département de commercialisation. Elle peut inclure des journées d'étude ou des séminaires pour

mettre à jour les connaissances et compétences des commerçants en relation avec les produits complexes de NAFTAL.

2.1.2.2.2. La formation à l'initiative du travailleur

Lorsqu'un travailleur du département de commercialisation exprime un besoin de formation individuelle qu'il juge essentiel pour son activité professionnelle, il doit soumettre une demande motivée. Cette demande doit être adressée par voie hiérarchique au directeur de l'unité, en précisant :

- La nature de la formation
- La durée de la formation
- Le programme de la formation avec l'emploi du temps
- L'organisme de formation

La demande, accompagnée des avis favorables de l'unité, doit être transmise à la Direction des Ressources Humaines pour décision.

- Décision défavorable : Si la décision est défavorable, le DRH communiquera les motifs de rejet dans un document adressé au responsable du personnel de l'unité de base, qui informera le travailleur.
- Décision favorable : Si la décision est favorable, le DRH notifie son accord par écrit au responsable du personnel de l'unité de base. Le travailleur sera alors informé qu'il pourra suivre la formation, à condition de respecter le règlement interne de l'entreprise, qui stipule qu'il ne pourra quitter son poste plus d'une fois par semaine pour cette formation.

2.1.2.3. Le plan de formation

Chez NAFTAL, un plan de formation est élaboré chaque année pour regrouper toutes les actions de formation destinées aux salariés, notamment pour les commerçants des produits complexes. Cette opération est centralisée au niveau de la Direction Générale de l'entreprise, plus précisément dans la Direction Exécutive des Ressources Humaines, au sein du département de formation.

Le plan de formation chez NAFTAL aide à identifier les compétences à améliorer chez les salariés et permet d'atteindre les objectifs financiers et organisationnels de toutes les unités de base, y compris le département de commercialisation des produits complexes. Les responsables de formation de NAFTAL doivent élaborer et proposer un plan de formation qui précise les besoins en formation pour chaque district GPL, dresser un bilan périodique de

l'exécution du plan de formation, et assurer l'efficacité de la mise en œuvre des formations pour les travailleurs.

Le plan de formation comprend :

- Les objectifs et les contenus des formations
- La pédagogie à appliquer
- La durée et le calendrier de chaque formation (Annexe 7)
- Le budget alloué
- Le niveau professionnel des bénéficiaires
- Les formes et moyens d'évaluation des formations

2.1.2.3.1. Le projet du plan de formation

À la fin de chaque année, le Département de Formation élabore un projet de plan de formation basé sur les actions non réalisées au cours de l'année écoulée et sur les besoins exprimés par toutes les structures pour l'année suivante. Ce projet est validé par toutes les structures de l'organisation (siège de la société, branche commerciale, branche GPL, branche CBR, Direction Centrale des Affaires Sociales et Culturelles).

Le Département de Formation transmet ensuite au district de Tizi-Ouzou les formations disponibles pour l'année en cours, et le Département Ressources Humaines informe toutes les unités de base pour la sélection des travailleurs nécessitant une formation. Celles-ci établiront une fiche de recueil des besoins en formation.

Pour être valide, cette fiche doit comporter les signatures suivantes :

- La signature du travailleur concerné
- La signature du responsable hiérarchique
- Le cachet et la signature du directeur

La fiche, une fois complétée, est envoyée au Département de Formation pour une décision finale après analyse. La mise en œuvre du plan de formation se fait principalement au centre de formation dans la Wilaya d'Alger, avec une prise en charge adéquate des objectifs, de la durée, et de la période des actions retenues.

2.1.2.3.2. La mise en œuvre du plan de formation

Conformément à la loi 90-04 du Code Général du Travail en Algérie, l'employeur est tenu de fournir des actions de formation à ses salariés. À NAFTAL, la Direction Exécutive

des Ressources Humaines est responsable de la mise en œuvre et de la concrétisation du plan de formation. Elle doit ainsi :

- Prévoir le budget nécessaire pour la réalisation du plan de formation
- Identifier les organismes de formation adaptés à chaque type de formation
- Organiser la prise en charge des candidats à la formation
- Définir les objectifs, la période et la durée nécessaires à chaque formation

En concevant son programme de formation, l'entreprise prend en considération différents aspects :

- a) Un représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle (historique, objectifs, structure, taille, activités, ...)
- b) Un représentant doit connaître ses produits (caractéristiques techniques).
- c) Un représentant doit connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents (produits, politique...)
- d) Un représentant doit présenter ses produits de manière efficace.
- e) Un représentant doit connaître la politique commerciale de l'entreprise : Prix, Tarifs, Remises,...
- f) Un représentant doit enfin connaître l'étendue de ses propres responsabilités.

La formation coûte très chère plus elle répond à un objectif précis, plus elle est efficace, et mieux on peut mesurer cette efficacité...

Les programmes de formations doivent donc porter sur :

- ✓ Les techniques de ventes.
- ✓ L'organisation du travail.
- ✓ Le choix de la clientèle.
- ✓ L'information de la direction sur le marché.
- ✓ La compréhension des comportements des clients (psychologie de l'acte d'achat).

Les responsables de NAFTAL doivent sélectionner des organismes de formation qui répondent aux critères spécifiés dans un cahier des charges pour assurer la prise en charge des travailleurs nécessitant une formation, que ce soit pour des périodes longues, moyennes ou des formations de perfectionnement ou de recyclage (Annexe 8) :

- FALD (Formation Alternée Longue Durée)

- FAMD (Formation Alternée Moyenne Durée)
- Perfectionnement
- Recyclage

2.1.2.4. Le financement de la formation

Le financement des actions de formation chez NAFTAL est assuré par l'organisation et est alloué par la Direction Générale. Chaque année, NAFTAL consacre 1% de son budget à la formation de ses effectifs. Ce financement est réparti comme suit :

- 1% de la masse salariale est dédié aux actions de formation pour le personnel permanent
- 1% de la masse salariale est consacré aux actions de formation pour les apprentis de l'entreprise

Cette répartition garantit que NAFTAL répond aux exigences légales tout en investissant dans le développement professionnel de ses employés.

2.1.2.5. La sélection des fournisseurs

Pour mettre en œuvre les efforts de formation, NAFTAL dispose de ses propres centres de formation spécialisés dans les métiers de la commercialisation des produits complexes. En ce qui concerne les formations permanentes et certains séminaires spécifiques, l'entreprise a soigneusement sélectionné des organismes externes pour répondre à ses besoins

2.1.2.5.1. Identification de l'organisme formateur

Lorsque les centres de formation internes ne peuvent pas fournir tous les moyens nécessaires, NAFTAL est amenée à faire appel à des organismes de formation externes. Afin d'assurer des formations de qualité pour son personnel, qui visent à améliorer la force de vente, NAFTAL procède comme suit :

- Après avoir élaboré le plan de formation et le budget, l'entreprise lance un appel d'offres, en envoyant les fiches techniques (cahier des charges) pour chaque action de formation retenue, avec un délai pour les réponses.
- À réception des réponses, NAFTAL sélectionne la meilleure offre parmi celles proposées.

En interne, NAFTAL dispose de deux centres de formation spécialisés dans la commercialisation des produits pétroliers :

- Centre de Formation d'EL KHEROUB (CFK)
- Centre de Formation d'Oran (CFO)

Ces centres se concentrent sur le développement, le perfectionnement, et la professionnalisation des travailleurs dans le domaine de la commercialisation. Ils offrent des formations adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise, incluant des programmes de perfectionnement et de recyclage dans les domaines suivants :

- Commercialisation
- HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)
- Conversion au CPL/C (Gaz de pétrole liquéfié/Composés)

En complément de ses propres centres de formation, NAFTAL collabore avec des partenaires externes pour certaines formations spécialisées. Ces formations externes se déroulent par convention et sont régies par un cahier des charges précis. Les partenaires externes incluent :

- IAP (Institut Algérien du Pétrole), Boumerdès
- INPED (Institut National de Productivité et de Développement industriel), Boumerdès
- INGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification), Borj El Kiffan
- CPE SONATRACH (Centre de Perfectionnement de l'Entreprise SONATRACH), Oran

Les technico-commerciaux nouvellement recrutés bénéficient généralement d'une formation au centre d'EL KHEROUB, puis sont envoyés sur le terrain pour une formation pratique sous la supervision des chefs de service.

2.1.2.6. Opération d'évaluation

L'évaluation des résultats de la formation est essentielle pour NAFTAL afin de mesurer le retour sur investissement des actions de formation, particulièrement celles destinées à améliorer la force de vente. Cette évaluation ne se limite pas à la fin de la formation, mais inclut également un suivi durant la période de formation. Deux niveaux d'évaluation sont donc nécessaires pour obtenir une évaluation optimale des opérations de formation.

2.1.2.6.1. L'évaluation pendant la période de formation (suivi de la formation)

Pendant la formation, un suivi régulier est crucial pour mesurer la progression des stagiaires, contrôler la discipline, et ajuster le programme si nécessaire. Les conventions de

formation établies préalablement précisent la périodicité et les éléments de suivi. Les éléments d'évaluation et d'appréciation doivent inclure :

- Assiduité de l'agent : fiches de présence
- Degré d'assimilation théorique : tests de contrôle
- Note obtenue : fiches de notation

En plus des résultats périodiques fournis par l'organisme formateur, le responsable du personnel de l'unité doit vérifier mensuellement la conduite et la discipline des stagiaires et informer le directeur de l'unité en cas d'indiscipline. Le suivi systématique du plan de formation est effectué par les responsables du personnel des unités de base, qui transmettent un rapport annuel à la direction des ressources humaines pour analyse.

2.1.2.6.2. L'évaluation après la période de formation

À la fin de la formation, l'évaluation se déroule en deux étapes :

a. Évaluation à chaud

Cette évaluation est réalisée immédiatement après la formation pour mesurer la satisfaction des stagiaires, l'efficacité pédagogique et la capacité des salariés à appliquer les acquis dans leur travail. Les stagiaires remplissent un « questionnaire d'évaluation de satisfaction à chaud » (Annexe 9) qui évalue :

- Les objectifs et le contenu de la formation
- La méthodologie et le matériel pédagogique
- L'appréciation du formateur
- L'ambiance et la participation au groupe
- L'organisation : locaux, durée, etc.
- La méthode et l'efficacité de l'apprentissage
- La qualité globale de la formation

Des commentaires et recommandations personnelles sont également recueillis.

b. Évaluation à froid

Cette évaluation a lieu après une période d'activité dans le poste pour apprécier l'application concrète de la formation. Les délais sont :

- Un mois et demi pour les postes d'exécution

- Deux mois et demi pour les postes de maîtrise
- Trois mois et demi pour les cadres
- Quatre mois et demi pour les cadres supérieurs

Le responsable hiérarchique direct évalue l'atteinte des objectifs de la formation en termes de compétences professionnelles. Cette évaluation peut inclure un guide d'observation, un questionnaire d'auto-évaluation, un entretien de suivi ou des indicateurs de performance. Après avoir recueilli les informations, le responsable hiérarchique complète un « questionnaire d'évaluation à froid » (Annexe 10) pour obtenir l'avis final de la direction de la formation (Annexe 11). L'impact de la formation sur les résultats du service ou de l'entreprise peut également être mesuré plus tard.

2.1.2.7. Le bilan de formation

Chaque année, les responsables du personnel des unités de NAFTAL établissent un bilan annuel de formation, qui est transmis à la direction des ressources humaines pour étude et synthèse. Ce bilan comptable décrit la situation de la formation à une date donnée et évalue les résultats obtenus. Il inclut :

- Le bilan qualitatif : évaluation de la qualité de la formation et de son efficacité.
- Le bilan quantitatif : données chiffrées des actions de formation réalisées, comprenant les coûts, le nombre d'agents formés et les formations réalisées.

Le bilan permet aux responsables de formation de vérifier les objectifs atteints, les actions prévues réalisées et celles non réalisées, et d'enregistrer le budget consacré aux actions de formation (Annexe 12).

2.2. La motivation de la force de vente de NAFTAL

Après une période de travail, le vendeur doit être récompensé en fonction des efforts qu'il a fournis. Il existe plusieurs types de motivation ; l'entreprise NAFTAL a opté pour les méthodes de rémunération, d'animation et de stimulation, qui sont couramment utilisées par les entreprises étatiques.

NAFTAL utilise ces méthodes de motivation dans le but d'assurer une certaine sécurité financière pour les vendeurs, tout en les fidélisant à l'entreprise.

2.2.1. La de rémunération de la force de vente

Pour dynamiser sa force de vente, NAFTAL a mis en place un système de rémunération axé sur la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise. Ce système comprend les éléments suivants :

2.2.1.1. La Rémunération fixe

Les membres de la force de vente de NAFTAL reçoivent une rémunération fixe mensuelle, qui ne doit pas être inférieure au salaire de base. Ce revenu est indépendant des efforts mensuels réalisés par les commerciaux et est déterminé en fonction de l'ancienneté, des diplômes, des qualifications et des titres des employés.

2.2.1.2. La prime

Le salaire fixe de l'équipe de vente est complété par des primes :

- **Prime mensuelle** : Représente un pourcentage du salaire fixe, variant de 5 000 à 28 000 DA.

- **Prime Annuelle** : Basée sur les réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle est uniforme pour tous les employés de NAFTAL. Elle est calculée comme suit :

- Si le chiffre d'affaires réalisé est supérieur au chiffre d'affaires prévu (au-delà de 100 %), le montant excédentaire est divisé entre les employés.

- Si le chiffre d'affaires réalisé est inférieur au chiffre d'affaires prévu, aucune prime annuelle n'est attribuée.

En 2009, NAFTAL a cessé ce type de rémunération en raison des difficultés rencontrées telles que les ruptures de stock et les disparités régionales dans la demande des produits.

2.2.1.3. Autres formes de rémunération

Une autre forme de rémunération chez NAFTAL est le remboursement des frais professionnels engagés par les membres de la force de vente dans l'exercice de leurs fonctions. Les frais remboursés incluent :

- Frais d'essence
- Chambres d'hôtels

- Frais de parking
- Restauration

D'autres formes de motivation, telles que la stimulation et l'animation, sont également envisagées pour maintenir l'engagement des employés.

2.2.2. Animation de la force de vente

L'animation vise à impliquer les vendeurs dans l'environnement de l'entreprise et à créer un climat de travail positif. Les principales actions sont :

- Réunions : NAFTAL organise des réunions régulières ou occasionnelles pour permettre aux responsables marketing et vente ainsi qu'à la force de vente de partager des idées et de résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain. Actuellement, une réunion est organisée chaque semestre, avec une perspective d'augmentation de fréquence à chaque trimestre.

- Communication : La communication quotidienne est essentielle pour le suivi des missions. Les animateurs de vente transmettent des informations telles que les bons de commande, les fiches clients et les rapports sur les concurrents aux chefs de zone, qui à leur tour, diffusent ces informations aux responsables de la force de vente.

2.2.3. Stimulation de la force de vente

Pour stimuler sa force de vente, NAFTAL offre des outils d'aide à la vente aux animateurs et chefs de zone, notamment :

- Téléphone portable
- Ordinateur portable
- Véhicule de service

Actuellement, le système de stimulation de NAFTAL est jugé insuffisant pour encourager l'équipe de vente. Une initiative de voyage en Tunisie a été envisagée pour l'année passée mais n'a pas pu se concrétiser en raison de contraintes de temps.

2.3. Le contrôle et la gestion de la force de vente

Le directeur commercial contrôle sa force de vente en analysant les documents qu'ils remplissent régulièrement, tels que les bons de commande, les bons de livraison, et les comptes rendus d'activité. Cette analyse permet de suivre quotidiennement l'état des ventes, y compris les quantités vendues, la valeur des ventes, les produits livrés et non encore livrés,

ainsi que les clients concernés. L'accompagnement des vendeurs sur les lieux de vente complète ce suivi.

Le directeur commercial effectue deux types de contrôle : quantitatif et qualitatif. Ces contrôles portent sur la réalisation des objectifs prévus, à savoir :

- La réalisation des objectifs de performance financière et économique.
- La réalisation des objectifs d'activités, tant qualitatives que quantitatives.
- La conformité avec le budget établi.

2.3.1. Méthodes de contrôle pratiquées

NAFTAL pratique deux méthodes principales de contrôle :

2.3.1.1. L'accompagnement sur le terrain

Le chef des ventes de NAFTAL réalise périodiquement des visites en compagnie du vendeur lors de ses tournées. Cela permet d'évaluer le savoir-faire du vendeur sur le terrain, la qualité du contact avec les clients, ainsi que le niveau et les méthodes d'organisation.

2.3.1.2. L'analyse des documents du vendeur

- Les bons de commande : Outil essentiel pour adapter la politique commerciale de NAFTAL aux besoins du marché.

- Les comptes rendus d'activité : Le manager utilise divers documents, tels que les fiches clients, les rapports de visites et les rapports hebdomadaires, pour suivre l'efficacité de l'équipe de vente.

- Les notes de frais : Incluent les dépenses pour les hôtels, la restauration, l'essence et le stationnement.

2.3.2. Types de Contrôle

NAFTAL utilise deux types de contrôle :

2.3.2.1. Le contrôle quantitatif

- Comparaison des ventes avec les quotas fixés.
- Rentabilité des ventes (ratios bénéfice/vente).
- Fréquence des visites effectuées.

- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaires moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Nombre de nouveaux clients.
- Ce contrôle est généralement comparatif, se faisant par rapport à d'autres vendeurs ou aux résultats de périodes précédentes.

2.3.2.2. Le contrôle qualitatif

- Amélioration des techniques de vente.
- Amélioration des techniques d'information.
- Connaissance approfondie de la clientèle ou des produits.
- Moral du vendeur et de l'équipe.
- Qualité des relations avec les clients et l'image perçue de l'entreprise.

À la fin de chaque mois, les responsables de la direction commerciale analysent et évaluent les résultats obtenus, en comparant les prévisions aux réalisations pour chaque point de vente. Ces évaluations se basent sur les objectifs fixés et permettent de détecter les besoins de formation spécifiques pour améliorer les performances des vendeurs.

Le contrôle de la force de vente peut également favoriser la promotion interne et offrir une meilleure compréhension du profil de l'équipe de vente.

Les rapports des représentants, ainsi que les autres documents relatifs aux activités de vente constituent les éléments de base servant à évaluer les vendeurs.

Une procédure d'évaluation formelle offre au moins trois avantages : d'abord, elle oblige la direction à élaborer des normes spécifique et uniforme qui permettent de juger les résultats obtenus.

Ensuite, elle amène à regrouper toutes les informations et impressions relatives à chaque représentant, ce qui autorise une évaluation global.

Enfin, elle contribue à améliorer la performance des représentants, dans la mesure où chaque vendeur sait qu'il lui faudra un jour rencontrer son inspecteur et rendre compte de ses itinéraires, de ses visites, de ses coûts et des raisons pour lesquelles il n'a pas réussi à garder certains clients.

Section 03 : Analyse et l'interprétation des résultats

Dans cette section, nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus lors du stage pratique au sein de l'entreprise. Nous commencerons par examiner les informations recueillies lors de l'entretien avec le responsable de la commercialisation de Naftal. Cette étape nous permettra d'obtenir des perspectives internes sur les stratégies de commercialisation de l'entreprise. Ensuite, nous analyserons les réponses au questionnaire adressé aux clients de Naftal, axé sur leur satisfaction concernant les ventes et les services fournis. Enfin, nous effectuerons une évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise, en mettant en lumière les points forts ainsi que les domaines nécessitant des améliorations pour optimiser la performance globale de Naftal.

3.1. Méthodologie de l'Étude

Pour mener à bien notre recherche sur le management de la force de vente au sein de l'entreprise Naftal, nous avons adopté une méthodologie combinant des approches qualitatives et quantitatives. Cette démarche nous a permis de recueillir des données approfondies et variées, facilitant une analyse complète et rigoureuse.

Nous avons utilisé une étude qualitative pour explorer en profondeur les pratiques de gestion de la force de vente et comprendre les perceptions des acteurs concernés. Cette approche qualitative a été complétée par des méthodes quantitatives pour obtenir des données mesurables sur les opinions et les comportements des clients.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons divisé notre travail en deux parties : une approche théorique et une approche empirique.

3.1.1. L'approche théorique

L'approche théorique a été fondée sur une recherche documentaire approfondie. Nous avons consulté divers ouvrages spécialisés sur le management de la force de vente, ainsi que des articles académiques et scientifiques. En outre, nous avons utilisé des mémoires antérieurs et des thèses de doctorat portant sur des sujets similaires afin de renforcer notre cadre théorique et d'approfondir notre compréhension du thème. Ces différentes sources nous ont permis de bien cerner les concepts clés du management de la force de vente et de les appliquer à notre étude.

3.1.2. L'approche empirique

Dans l'approche empirique de notre recherche, nous avons adopté une méthodologie combinant deux outils principaux : l'entretien et le questionnaire.

3.1.2.1. Entretien Directif

Nous avons réalisé un entretien directif avec le responsable de la commercialisation au sein de l'entreprise Naftal. Cette méthode a permis de recueillir des informations détaillées et nuancées sur les stratégies de gestion de la force de vente, les défis rencontrés et les pratiques en place. L'entretien directif a été choisi pour sa flexibilité, offrant la possibilité de poser des questions ouvertes tout en suivant un guide d'entretien structuré.

3.1.2.2. Le questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études en management marketing, nous avons conçu un questionnaire pour évaluer la satisfaction des clients de l'entreprise Naftal à Tizi Ouzou. Ce questionnaire vise à recueillir des avis détaillés sur divers aspects des produits et services offerts par Naftal, afin de comprendre les attentes des clients et d'identifier les points d'amélioration potentiels.

Le questionnaire est un outil de recherche structuré composé de questions fermées et ouvertes. Les questions fermées permettent de collecter des données quantitatives faciles à analyser, tandis que les questions ouvertes offrent aux répondants l'opportunité de fournir des réponses plus détaillées et nuancées. Cette combinaison permet de capturer à la fois des données mesurables et des insights qualitatifs.

Le questionnaire se compose de 13 questions, réparties comme suit :

- **Les Questions Fermées**

Les questions fermées sont des questions qui offrent aux répondants un ensemble limité de réponses prédéfinies, telles que « oui », « non », ou des options multiples comme « satisfait », « pas satisfait ». Ce type de question permet de collecter des données quantitatives faciles à analyser car les réponses sont standardisées.

Il y a 9 questions fermées dans le questionnaire, telles que la question 9 qui demande une évaluation des tarifs ou la question 3 qui interroge la satisfaction concernant la communication de l'entreprise.

- **Les questions ouvertes**

Les questions ouvertes sont des questions qui permettent aux répondants de formuler leurs propres réponses, sans être contraints par des choix prédéfinis. Ce type de question est utilisé pour recueillir des informations plus détaillées et nuancées, car il laisse la liberté aux répondants d'exprimer leurs opinions et suggestions.

Il y a 4 questions ouvertes, comme la question 4, qui permet aux répondants d'exprimer leurs attentes en matière de produits ou de services, ou la question 10 qui demande des explications si les clients ne sont pas satisfaits de la prise en charge de leurs commandes.

Ce questionnaire a été administré à 100 clients de Naftal, combinant des questions fermées pour obtenir des données quantifiables et des questions ouvertes pour recueillir des opinions détaillées. Les réponses collectées nous permettront d'analyser en profondeur la satisfaction des clients et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

3.2. Analyse l'entretien

Tableau N° 14 : l'entretien avec le responsable des ventes

<i>Questions</i>	<i>Réponses</i>
1. Quelle est la vision et la mission de NAFTAL ?	<p>Vision : Être le leader national dans le secteur de la distribution des produits pétroliers et énergétiques, tout en promouvant le développement durable et l'innovation.</p> <p>Mission : Fournir des produits et services énergétiques de haute qualité, en garantissant la satisfaction des clients et en contribuant au développement économique et social du pays.</p>
2. Comment Naftal se positionne-t-elle sur le marché national et international ?	<p>National : Naftal est le principal distributeur de produits pétroliers en Algérie, avec une large couverture du territoire et une forte reconnaissance de marque.</p> <p>International : La présence internationale est limitée, concentrée sur les partenariats stratégiques et les exportations ciblées.</p>
3. Comment Naftal gère-t-elle la motivation des employés	Naftal motive ses employés par des programmes de reconnaissance, des opportunités de développement professionnel, et des incitations basées sur la performance et les objectifs atteints.

4. Comment Naftal assure-t-elle la qualité de ses produits ?	Naftal assure la qualité de ses produits à travers des contrôles rigoureux tout au long de la chaîne de production et de distribution, en conformité avec les normes nationales et internationales.
5. Quel rôle joue l'équipe commerciale de Naftal	L'équipe commerciale est responsable de la gestion des relations avec les clients, de la négociation des contrats, et de l'atteinte des objectifs de vente fixés par l'entreprise.
6. Naftal organise-t-elle son équipe de vente pour atteindre ses objectifs commerciaux ?	Naftal organise son équipe de vente en établissant des objectifs clairs, en fournissant des formations régulières, et en utilisant des outils de gestion de la performance pour suivre les résultats et ajuster les stratégies.
7. La force de vente de Naftal est elle performante	En général, la force de vente est performante, atteignant les objectifs commerciaux fixés, mais il existe des opportunités d'amélioration dans la gestion des délais et la personnalisation du service.
8. Quel rôle joue l'équipe commerciale chez Naftal ?	L'équipe commerciale de Naftal est essentielle pour garantir que nos produits répondent aux besoins des clients, tant au niveau national qu'international. Elle assure la promotion, la vente et le suivi après-vente, en maintenant une relation de confiance avec nos clients.
9. Quels sont les objectifs que Naftal cherche à atteindre en investissant dans sa force de vente ?	Naftal vise à renforcer sa présence sur le marché, augmenter ses parts de marché et garantir une satisfaction client élevée. Investir dans notre force de vente permet d'assurer une couverture efficace du territoire et d'améliorer la fidélisation des clients.
10. Est-ce que Naftal fait face à la concurrence malgré son statut public ?	Oui, bien que Naftal soit une entreprise publique, elle évolue dans un environnement concurrentiel, notamment avec l'ouverture du marché et l'arrivée de nouveaux acteurs. Cela nous pousse à innover constamment pour maintenir notre position de leader.
11. Comment Naftal organise-t-elle son équipe de vente pour atteindre ses objectifs commerciaux ?	L'équipe de vente est structurée de manière à couvrir l'ensemble du territoire avec des divisions régionales, ce qui permet une proximité avec les clients. Nous mettons également l'accent sur la formation continue pour que nos commerciaux soient toujours à jour sur nos produits et services.
12. Est-ce que la force de	La force de vente de Naftal est performante, grâce à une

vente de Naftal est performante ?	formation rigoureuse, des objectifs clairs et un suivi constant des performances. Nos résultats en termes de ventes et de satisfaction client en sont la preuve.
13. Pourquoi Naftal a-t-elle choisi d'adopter à la fois une stratégie B to B et B to C au lieu de se limiter à une seule approche ?	Naftal opte pour une stratégie à la fois B to B et B to C pour diversifier ses sources de revenus et maximiser sa portée. Cette dualité permet d'adresser différents segments du marché, assurant ainsi une stabilité et une croissance continue.
14. Comment décririez-vous Naftal d'une manière concise ?	Naftal est une entreprise publique algérienne, leader dans la distribution de produits pétroliers, engagée à offrir des solutions énergétiques fiables tout en garantissant la satisfaction de ses clients.
15. Comment Naftal peut-elle définir son équipe commerciale ?	Notre équipe commerciale est dynamique, compétente et orientée vers la satisfaction client. Elle est le pilier de notre stratégie de développement et joue un rôle crucial dans notre succès.
16. Comment vous garantissez la satisfaction et la fidélisation de votre clientèle ?	Naftal assure la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle en offrant des produits de qualité, un service après-vente efficace et une écoute constante des besoins des clients. Nous cherchons toujours à améliorer notre offre pour répondre aux attentes croissantes de notre clientèle.
17. Comment NAFTAL évalue-t-elle l'efficacité de sa force de vente en 2023 ?	NAFTAL évalue l'efficacité de sa force de vente en analysant par exemple la croissance des ventes de lubrifiants, qui a augmenté de 28,8% en 2023, et la hausse de son chiffre d'affaires de 33,9%, montrant une gestion efficace des prix et des canaux de distribution.

L'entretien avec le responsable de la commercialisation de Naftal révèle une entreprise fortement ancrée dans le marché national, où elle domine le secteur de la distribution des produits pétroliers. Bien que sa présence internationale soit limitée, Naftal adopte une stratégie duale B to B et B to C pour maximiser sa couverture et diversifier ses

revenus. L'entreprise met un accent particulier sur la satisfaction client, soutenue par une force de vente performante et bien structurée.

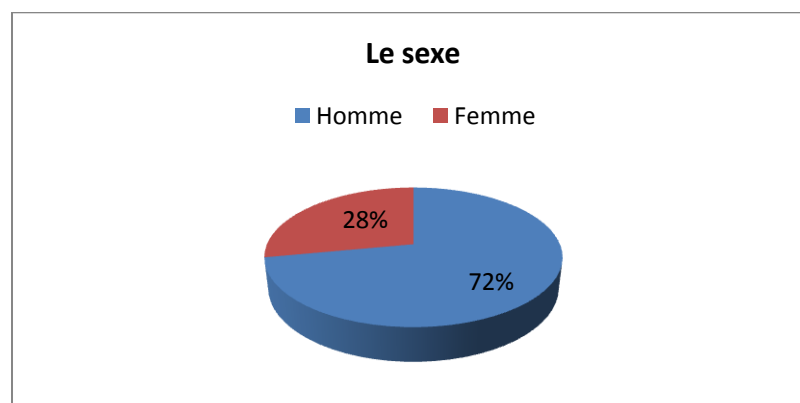
Il est important de noter que l'objectif central de NAFTAL est de répondre à la demande croissante du marché des lubrifiants en Algérie. En 2023, NAFTAL a observé une augmentation significative de ses ventes de lubrifiants, avec une croissance de 28,8% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation substantielle des ventes témoigne de l'efficacité de la force de vente pour répondre aux besoins du marché de manière proactive.

En parallèle, le chiffre d'affaires de NAFTAL dans le segment des lubrifiants a également augmenté de manière substantielle, avec une croissance de 33,9% en 2023 par rapport à l'année précédente. Cette progression montre non seulement une expansion des volumes de vente, mais aussi une efficacité accrue dans la gestion des relations avec les clients et la coordination des efforts de vente.

Cependant, certaines faiblesses, comme la réactivité et l'adaptation aux évolutions du marché, offrent des pistes d'amélioration pour renforcer sa compétitivité.

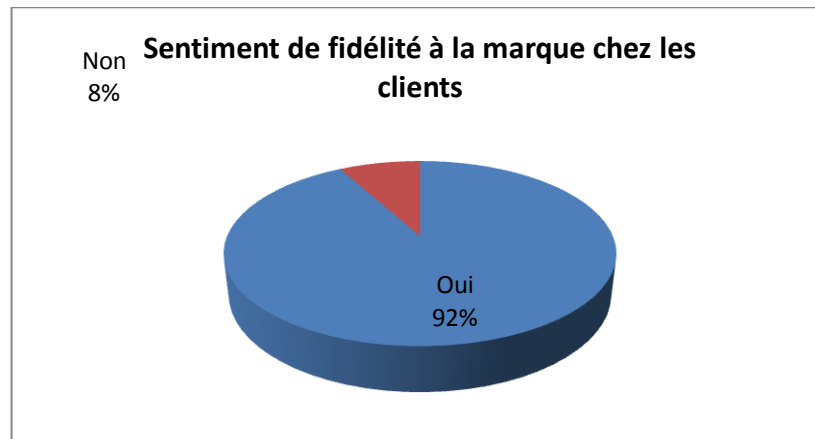
3.3. Analyse du questionnaire

Figure N° 14 : Le sexe



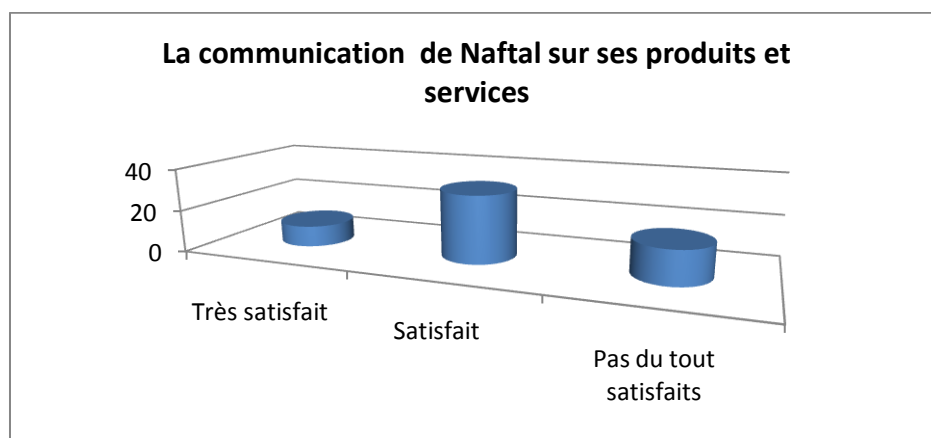
La source : Données issues de notre enquête

Le schéma révèle que 72 % des clients de l'entreprise Naftal sont des hommes, contre 28 % des femmes. Cette répartition indique une prédominance masculine parmi la clientèle.

Figure N°15 : Sentiment de fidélité à la marque chez les clients

La source : Données issues de notre enquête

Le schéma montre que 92 % des clients se déclarent fidèles à la marque Naftal, tandis que 8 % ne le sont pas. Cette majorité élevée de clients fidèles indique un niveau de satisfaction et de loyauté élevé envers la marque. Cependant, le faible pourcentage de clients non fidèles souligne qu'il existe un petit segment qui pourrait nécessiter une attention particulière pour comprendre et résoudre les facteurs pouvant influencer leur désaffection.

Figure N°16 : La communication de Naftal sur ses produits et services

La source : Données issues de notre enquête

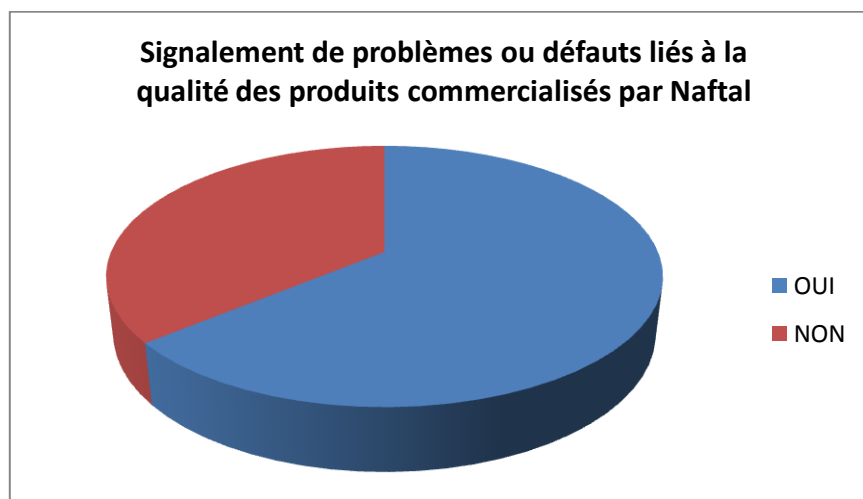
Le schéma révèle que 64 % des clients sont satisfaits de la communication de Naftal sur ses produits et services, et 20 % sont très satisfaits. En revanche, 16 % des clients ne sont pas du tout satisfaits. Cette répartition indique que, bien que la majorité des clients trouvent la communication de Naftal adéquate, il existe une minorité significative qui pourrait percevoir

des lacunes. Il serait utile d'explorer les aspects spécifiques de la communication qui pourraient être améliorés pour mieux répondre aux attentes de tous les clients.

➤ **Produits et prestations souhaités par les clients au niveau de Naftal**

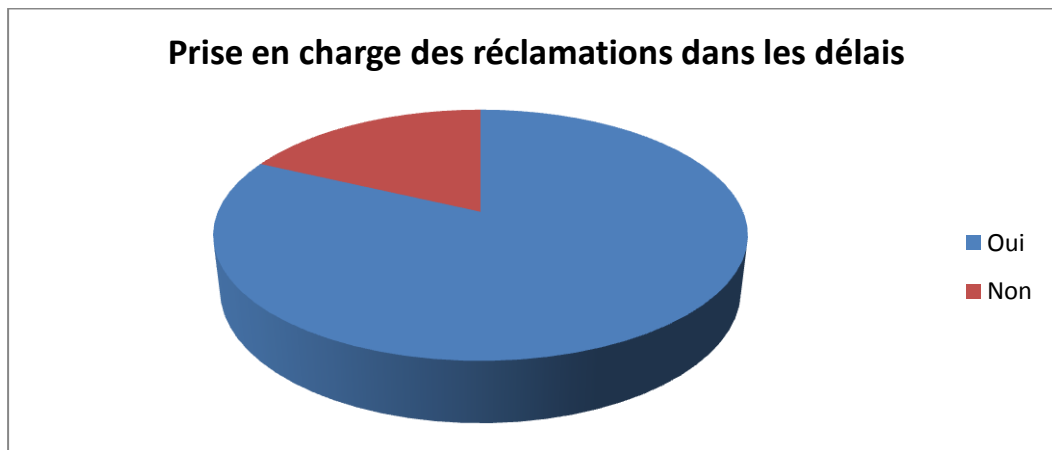
Selon les clients interrogés, les produits et prestations souhaités au niveau de Naftal incluent principalement une disponibilité continue des carburants, un service rapide et efficace dans les stations-service, ainsi qu'une amélioration de la qualité des lubrifiants. Les clients expriment également le besoin d'un réseau plus étendu de stations-service, surtout dans les zones rurales, et de services additionnels tels que le lavage de véhicules et la vente de produits de première nécessité. Comme le souligne un client : « *La disponibilité constante des carburants est essentielle pour nous, surtout dans les zones où les stations-service sont rares.* » Un autre client ajoute : « *Il serait très utile d'avoir des services comme le lavage de voitures disponibles dans les stations-service.* » En outre, certains clients souhaitent une meilleure transparence des prix et des promotions plus fréquentes sur les différents produits proposés par Naftal. Un troisième client note : « *Une meilleure clarté sur les prix et des promotions régulières seraient grandement appréciées.* »

Figure N°17: Signalement de problèmes ou défauts liés à la qualité des produits commercialisés par Naftal



La source : Données issues de notre enquête

Les données indiquent que 64 % des clients ont déjà signalé des problèmes ou défauts liés à la qualité des produits commercialisés par Naftal, tandis que 36 % n'ont jamais rencontré de tels problèmes. Cette prévalence élevée de signalements suggère que la force de vente de Naftal pourrait devoir intensifier ses efforts en matière de contrôle de qualité et de suivi après-vente pour réduire les occurrences de problèmes. Il est essentiel pour l'entreprise de traiter ces problèmes efficacement afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité des clients.

Figure N°18: Prise en charge des réclamations dans les délais

La source : Données issues de notre enquête

Le schéma indique que 82 % des clients confirment que leur réclamation a été prise en charge dans les délais, tandis que 18 % signalent que ce n'est pas le cas. Cette majorité favorable démontre que Naftal gère globalement bien les délais de traitement des réclamations. Toutefois, le pourcentage de clients insatisfaits suggère qu'il y a encore des améliorations à apporter pour optimiser la réactivité et l'efficacité du service après-vente.

Figure N19 : Durée nécessaire pour répondre à une réclamation en cas de prise en charge



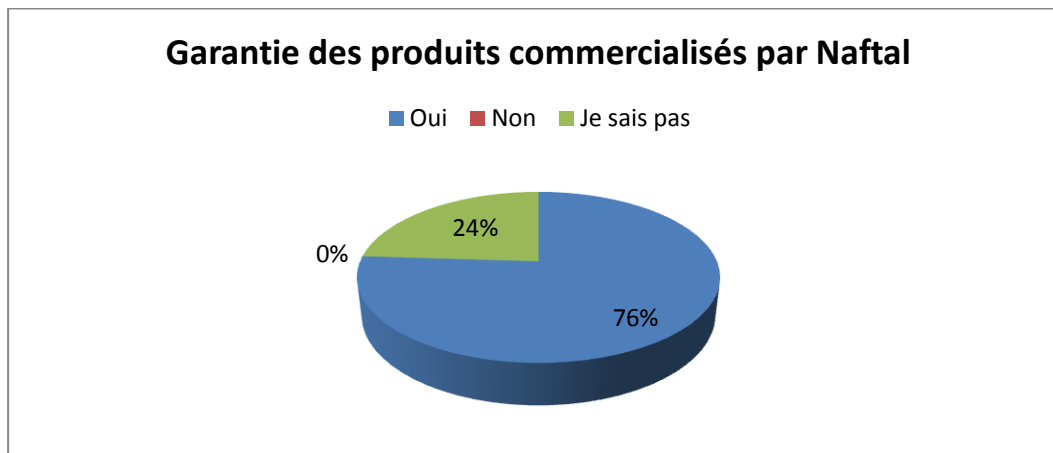
La source : Données issues de notre enquête

Le tableau révèle que 76 % des clients confirment que les produits commercialisés par Naftal sont accompagnés d'une garantie. Un client témoigne : « *Les produits Naftal sont toujours couverts par une garantie fiable, ce qui me rassure à chaque achat.* » Cependant, 24 % des clients ne sont pas certains de cette information. Un d'eux précise : « *Je crois que les produits sont garantis, mais je ne suis pas totalement sûr des détails.* » Aucun client n'a

mentionné que les produits ne sont pas couverts par une garantie, ce qui suggère que la garantie existe bien, mais que la communication sur ce point pourrait être améliorée.

Cela montre que, bien que la majorité des clients soient conscients de la garantie, Naftal pourrait encore optimiser sa communication. En clarifiant davantage les conditions de garantie, l'entreprise pourrait s'assurer que tous les clients soient parfaitement informés, ce qui renforcerait leur confiance et leur satisfaction.

Figure N°20 : Garantie des produits commercialisés par Naftal

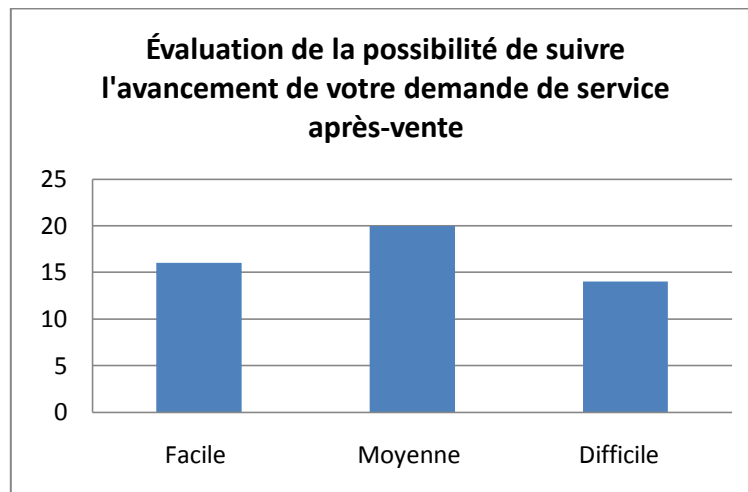


La source : Données issues de notre enquête

Le schéma montre que 76 % des clients confirment que les produits commercialisés par Naftal bénéficient d'une garantie. L'un des clients souligne : « *Je suis satisfait, car les produits que j'achète chez Naftal sont toujours couverts par une garantie fiable.* » Cependant, 24 % des clients ne sont pas sûrs de cette information. Un client explique : « *Je pense que les produits sont sous garantie, mais je n'en suis pas vraiment certain.* » Aucun client n'a indiqué que les produits ne sont pas couverts par une garantie, ce qui suggère que la garantie existe bien, mais que la communication à ce sujet pourrait être plus claire.

Cela indique que, bien que la majorité des clients soient au courant de la couverture de garantie, il reste une opportunité pour Naftal d'améliorer la communication. En renforçant les informations disponibles sur les conditions de garantie, Naftal peut s'assurer que tous les clients connaissent bien cette couverture, augmentant ainsi leur confiance et satisfaction.

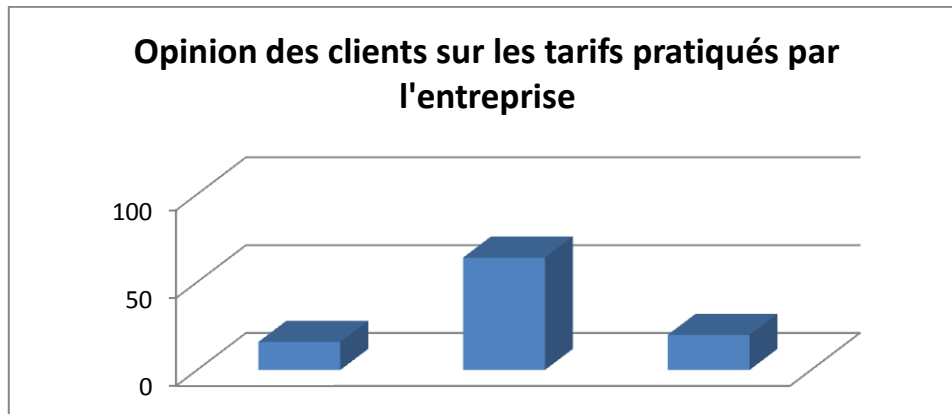
Figure N°21 : Évaluation de la possibilité de suivre l'avancement de votre demande de service après-vente



La source : Données issues de notre enquête

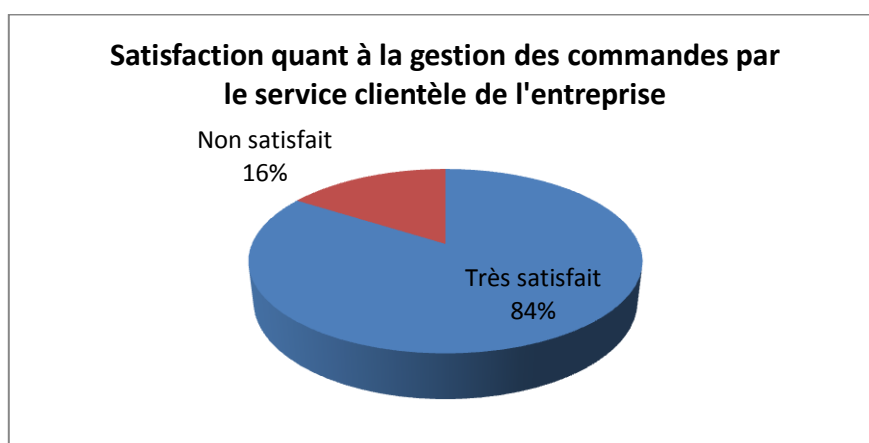
Les résultats du tableau révèlent que 32 % des clients trouvent facile de suivre l'avancement de leur demande de service après-vente. Un client souligne : « *Le suivi a été simple et rapide, je n'ai rencontré aucune difficulté.* » Cependant, 40 % jugent le suivi moyen, reflétant des expériences mitigées : « *Le suivi est correct, mais il pourrait être plus réactif et accessible* », précise un autre client. Enfin, 28 % des clients trouvent difficile de suivre l'avancement de leur demande, comme le mentionne un client : « *Il n'est pas toujours évident de savoir où en est ma demande, cela manque parfois de clarté.* »

Pour la force de vente de Naftal, ces résultats indiquent que bien que la majorité des clients aient une expérience acceptable, une proportion notable rencontre des difficultés. Il est donc crucial d'améliorer les systèmes de suivi afin d'optimiser la transparence et la facilité d'accès aux informations, ce qui pourrait significativement réduire les obstacles rencontrés par les clients et améliorer leur satisfaction globale.

Figure N°22 : Opinion des clients sur les tarifs pratiqués par l'entreprise

La source : Données issues de notre enquête

Les résultats des opinions des clients sur les tarifs pratiqués par l'entreprise Naftal offre des informations précieuses pour la force de vente. Avec 64 % des clients considérant les prix comme raisonnables, il est essentiel de maintenir cette perception positive en mettant en avant la qualité et la valeur des produits lors des interactions commerciales. Toutefois, 20 % des clients perçoivent les prix comme élevés, ce qui suggère une opportunité pour la force de vente de renforcer les arguments sur le rapport qualité-prix et les bénéfices à long terme des produits Naftal. Enfin, pour les 16 % de clients qui trouvent les tarifs adorables, il serait utile de comprendre les éléments spécifiques qui les satisfont afin de les mettre en avant dans les discours de vente. En tenant compte de ces retours, la force de vente peut adapter ses stratégies pour mieux répondre aux attentes variées de la clientèle.

Figure N°23 : Satisfaction quant à la gestion des commandes par le service clientèle de l'entreprise

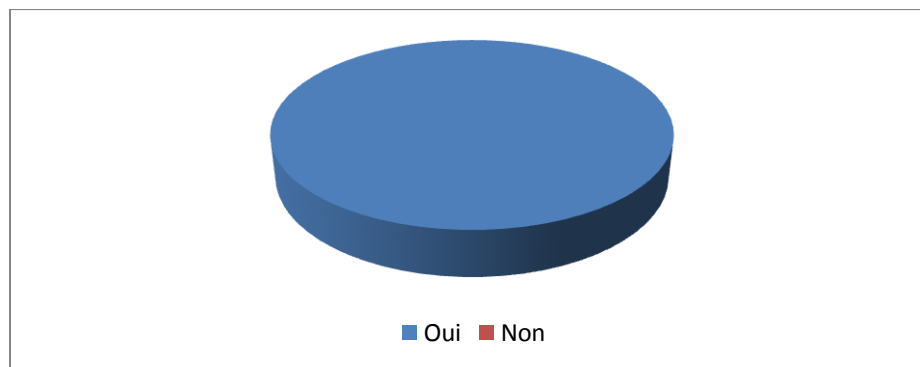
La source : Données issues de notre enquête

Le schéma illustre la satisfaction des clients vis-à-vis de la gestion des commandes par le service clientèle de l'entreprise. Il en ressort que 84 % des répondants, soit 42 sur 50, se

déclarent très satisfaits du service reçu. Cependant, 16 % des participants, correspondant à 8 personnes, expriment une insatisfaction. Bien que la majorité des clients soient très satisfaits, cette minorité non négligeable indique qu'il y a encore des marges d'amélioration possibles dans la gestion des commandes pour répondre pleinement aux attentes de tous les clients.

Parmi les 16 % de clients qui ont exprimé leur insatisfaction quant à la gestion des commandes par le service clientèle, plusieurs raisons ont été clairement identifiées. Certains clients ont mentionné des délais de livraison plus longs que prévu, ce qui a perturbé leur planning d'approvisionnement. D'autres ont signalé des erreurs dans les commandes, telles que des produits manquants ou incorrects, ce qui a affecté leur expérience globale. De plus, quelques clients ont déclaré que le service clientèle manquait de réactivité et de suivi lorsqu'ils ont tenté de résoudre ces problèmes. Ces retours soulignent la nécessité pour Naftal d'améliorer certains aspects de son service pour répondre pleinement aux attentes de tous ses clients.

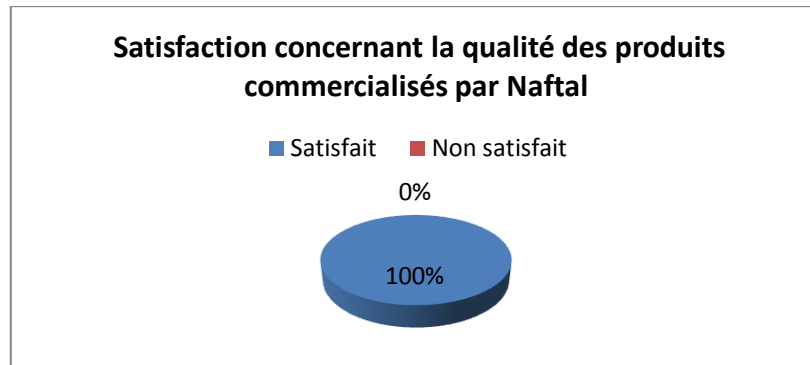
Figure N° 24: Réponse de Naftal à l'ensemble de vos besoins en matière de qualité et de quantité des produits lubrifiants



La source : Données issues de notre enquête

Le schéma N°22 révèle que 90% des répondants considèrent que Naftal satisfait pleinement leurs besoins en termes de qualité et de quantité des produits lubrifiants, ce qui démontre une satisfaction générale à l'égard des produits de l'entreprise. Les témoignages des répondants soulignent cette satisfaction : l'un d'eux affirme que « *les lubrifiants de Naftal sont toujours de haute qualité et disponibles en quantité suffisante* », tandis qu'un autre ajoute que « *nous n'avons jamais eu de problème avec la qualité ou la quantité des produits* ». Enfin, un répondant précise que « *les produits sont toujours conformes à nos attentes, tant en termes de qualité que de disponibilité* ».

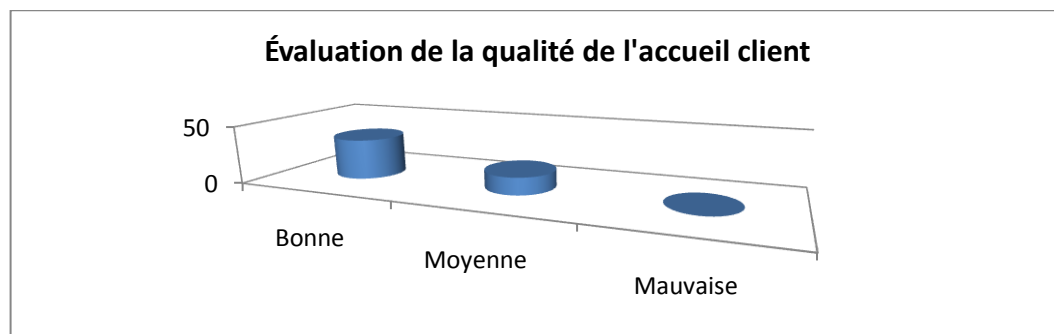
Figure N°25 : Satisfaction concernant la qualité des produits commercialisés par Naftal



La source : Données issues de notre enquête

Les résultats indiquent que 90 % des clients sont satisfaits de la qualité des produits commercialisés par Naftal, tandis qu'aucun client ne s'est déclaré non satisfait. Cette unanimité témoigne d'une excellente perception de la qualité des produits.

Figure N°28 : Évaluation de la qualité de l'accueil client



La source : Données issues de notre enquête

Selon 70 % des clients évaluent la qualité de l'accueil client comme bonne, tandis que 30 % la trouvent moyenne. Aucun client n'a jugé l'accueil mauvais. Cela indique une satisfaction générale élevée concernant l'accueil, mais aussi une minorité de clients qui perçoivent des améliorations possibles. La force de vente de Naftal devrait continuer à maintenir un niveau élevé de service tout en explorant les moyens d'améliorer l'accueil pour les clients ayant une expérience moyenne.

➤ Commentaires et Suggestions des Clients

Les clients ont partagé plusieurs suggestions visant à améliorer davantage la satisfaction générale. Certains ont recommandé une amélioration des délais de traitement des commandes, notamment en ce qui concerne la réactivité du service clientèle et la précision

des livraisons. D'autres ont exprimé le souhait d'une communication plus claire et régulière concernant les garanties des produits, ainsi que sur la possibilité de suivre l'avancement de leurs demandes de service après-vente. Concernant la force de vente, plusieurs clients ont suggéré une formation continue des vendeurs pour renforcer leur connaissance des produits et des avantages compétitifs, afin de mieux répondre aux attentes spécifiques des clients. Enfin, un petit nombre a mentionné le besoin de diversifier les canaux de communication pour toucher un public plus large, tout en maintenant la qualité du service actuel.

3.4. Les forces et faiblesses de Naftal (diagnostic interne)

Nous avons effectué un diagnostic interne et externe de l'entreprise Naftal, ce qui nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses. Ce diagnostic a permis de mieux comprendre les atouts de l'entreprise, notamment sa position dominante sur le marché et sa large gamme de produits, ainsi que ses points faibles, tels que certains défis organisationnels. Dans la suite, nous allons présenter en détail ces forces et faiblesses, en expliquant comment elles influencent la performance globale de l'entreprise.

3.4.1. Les forces

- La qualité des produits répond aux normes internationales.
- Les prix sont très compétitifs.
- La confiance des clients par rapport aux produits de NAFTAL.
- Disponibilité du produit à l'échelle nationale grâce à l'implantation du réseau station service dans tout le territoire.
- Bonne prises en charge des réclamations des clients.
- Assistance et accompagnement technique des clients.
- L'accueil de qualité réservé aux clients.
- Sa part de marché est supérieure à celle des concurrents.

3.4.2. Les faiblesses

- Elle doit être formée d'une façon efficace.
- Absence de données pour pouvoir étudier le marché.
- La force de vente n'est pas motivée.
- Les objectifs de vente basés sur la quantité non sur le chiffre d'affaire
- La force de vente elle doit être formé d'une façons efficace pour l'étude de marché

source : conçu par nous-mêmes à partir des données fournit par NAFTAL (2024)

3.5. Les recommandations

Naftal doit intensifier ses efforts de communication en diversifiant les canaux utilisés et en ciblant mieux ses messages. Les clients doivent recevoir des informations claires et précises sur les produits et services à travers des campagnes de communication plus efficaces.

La qualité des produits doit être irréprochable. Naftal doit absolument revoir ses processus de contrôle qualité et former ses équipes de vente pour qu'elles maîtrisent parfaitement les aspects techniques des produits. Le service après-vente doit être plus réactif et transparent pour résoudre les problèmes des clients rapidement.

Naftal doit moderniser ses processus logistiques pour garantir des livraisons rapides et sans erreur. L'intégration d'un système de suivi automatisé des commandes est essentielle pour offrir une meilleure expérience client.

La formation de la force de vente doit être intensifiée pour s'assurer que chaque vendeur est pleinement compétent et capable de répondre aux besoins des clients de manière proactive et efficace.

Naftal doit explorer de nouveaux canaux de vente, y compris les plateformes en ligne, pour élargir sa portée. Un portail client en ligne doit être mis en place pour faciliter le suivi des services après-vente et améliorer l'expérience utilisateur.

Les tarifs doivent être justifiés par une communication plus agressive sur le rapport qualité-prix. Naftal doit mieux valoriser ses produits en mettant en avant leur durabilité et leurs avantages pour justifier leur coût auprès des clients.

Conclusion

La force de vente chez NAFTAL est soigneusement structurée pour répondre aux exigences spécifiques de ses produits complexes. Le processus de recrutement est rigoureux, visant à sélectionner des profils qualifiés à travers des phases incluant des tests psychotechniques et des entretiens approfondis. Une fois recrutés, les nouveaux commerciaux bénéficient d'une période d'essai avant leur intégration définitive, garantissant ainsi leur adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Pour assurer la performance de cette force de vente, NAFTAL met en place un plan de formation annuel adapté aux besoins de ses différentes unités. Ces formations, qui peuvent être initiées par l'employeur ou demandées par les employés, couvrent des aspects clés tels que la connaissance approfondie des produits et la politique commerciale de l'entreprise. Ce dispositif permet à NAFTAL de maintenir une équipe de vente hautement compétente et alignée sur ses objectifs stratégiques.

L'analyse des données recueillies montre que Naftal, en tant que leader national dans la distribution de produits pétroliers, jouit d'une forte reconnaissance de marque et d'une position dominante sur le marché algérien. La satisfaction des clients est globalement positive, avec une majorité des répondants se déclarant satisfaits de la communication de l'entreprise et de la gestion des réclamations. Cependant, certaines lacunes sont notées, notamment dans la réactivité face aux réclamations et la clarté des informations sur les garanties. En ce qui concerne la force de vente, bien que celle-ci soit performante, elle pourrait bénéficier d'améliorations, notamment en matière de réactivité et d'adaptation aux évolutions du marché. Enfin, la perception des prix pratiqués par Naftal est majoritairement positive, mais il existe un segment de clientèle qui les juge élevés, ce qui pourrait représenter une opportunité pour renforcer la communication sur la qualité et la valeur des produits.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le management force de vente occupe une place essentielle au sein de toute entreprise, servant de pilier à la fois pour la croissance économique et la fidélisation des clients. Pour Naftal, une entreprise qui opère dans un secteur hautement compétitif, la force de vente ne se contente pas de vendre des produits ; elle incarne également la voix et le visage de l'entreprise auprès des clients. En effet, la force de vente est le vecteur principal à travers lequel Naftal parvient à comprendre les besoins de ses clients, à leur proposer des solutions adaptées et à construire des relations durables basées sur la confiance et la satisfaction mutuelle.

Le succès de la gestion de la force de vente repose sur un ensemble de pratiques clés que Naftal a su mettre en place avec rigueur et efficacité. Le processus commence par un recrutement soigneux, visant à intégrer des individus non seulement compétents mais aussi motivés, capables de comprendre et de promouvoir la valeur des produits de Naftal. Cependant, le recrutement n'est que la première étape. La formation continue des vendeurs est cruciale pour les préparer à relever les défis du marché moderne. Une formation approfondie sur les produits, les techniques de vente et les compétences en communication permet à la force de vente de mieux répondre aux attentes des clients, tout en améliorant leur propre performance.

Une autre dimension importante est la communication. Dans le contexte de la force de vente, la communication ne se limite pas à la simple transmission d'informations. Elle englobe l'écoute active des besoins des clients, l'empathie dans les interactions, et la capacité à proposer des solutions personnalisées. Une communication efficace est un facteur clé pour gagner la confiance des clients et les fidéliser sur le long terme. De plus, la capacité de la force de vente à suivre après la vente est tout aussi cruciale. Le suivi permet de s'assurer que les clients sont satisfaits de leur achat, de répondre à d'éventuelles questions ou préoccupations, et de renforcer leur engagement envers Naftal.

Le respect des délais de livraison et la gestion proactive des relations avec les clients sont d'autres aspects qui renforcent la position de Naftal sur le marché. En respectant scrupuleusement les délais promis, Naftal renforce sa fiabilité et démontre son engagement envers la satisfaction client. De plus, l'évaluation continue des performances de la force de vente permet de détecter rapidement les zones d'amélioration et d'ajuster les stratégies en

Conclusion générale

conséquence. Cela garantit que la force de vente de Naftal reste non seulement efficace mais également alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Nous avons pu vérifier nos hypothèses en formulant notre étude tant sur le plan théorique que pratique. L'hypothèse 01, qui suppose qu'une organisation efficace de la force de vente améliore la gestion des relations et la satisfaction client, est confirmée par nos résultats. L'hypothèse 02, affirmant que le recrutement de vendeurs motivés et leur formation approfondie renforce les compétences et stimule les ventes, est également validée. De plus, l'hypothèse 03, selon laquelle des programmes de formation continue et du coaching régulier augmentent la confiance des vendeurs et la performance commerciale, est confirmée. En résumé, toutes nos hypothèses sont validées par notre étude.

En conclusion, la force de vente est plus qu'un simple outil de vente pour Naftal ; elle est un élément stratégique qui contribue à la satisfaction des clients, à la fidélisation, et à la croissance de l'entreprise. Les résultats obtenus dans ce travail témoignent de l'importance de ces éléments pour le succès de Naftal, et confirment la validité des hypothèses initiales.

Nous espérons que cette étude enrichira la bibliothèque académique et servira de référence précieuse pour les futurs chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion de la force de vente.

Référence bibliographique

La bibliographique

• Ouvrages

- (1). AUDIGIER G, Marketing et action commerciale, 4^{ème} Ed. Paris 2005
- (2). A. MACQUIN, Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation, Edition Publi-Union, Paris.
- (3). ZEYL, A. DAYAN, P. BEASSIER, « Management de la force de vente » Edition Pearson, Paris, 2011.
- (4). A.. ZEYL, A.DAYAN, Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- (5). CLAUD.D, « Aide mémoire marketing », 6^{ème} édition DUNOND, Paris 2008.
- (6). DEMEUR, Marketing, 2^{ème} édition, édition SIREY, Paris, 2000.
- (7). CHIROUZE.Y : introduction marketing, édition Focher, paris, 2001.
- (8). C.HAMON, P. A. LEZIN. TOULLEC, « gestion et management da la force de vente » ,2^{ème} Ed, dunod, paris, 2000.
- (9). DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6^{ème} édition, paris 2008.
- (10). DEMEURE .C « Marketing », édition Dalloz, Paris, 1996.
- (11). DEMEURE.C, « Marketing »,2^{ème} Edition SIREY, Paris 2001.
- (12). DUBOIS.J, „le marketing fondements et pratiques““, 3^{eme} Ed, 1998.
- (13). DUBOIS.P.L, JOLBERT.A, « le marketing fondement et pratique » Ed Economica, paris, 1998.
- (14). DIMITRI W, « Les ressources Humaine », Edition d'organisation, Paris 2000.
- (15). FERY.J.P, Manager sa force de vente, les éditions d'organisation, paris, 1^e Edition, 1988.
- (16). GHEWY .P, Le marketing, 50 fiches pour réviser, Ed. Sup- Foucher Paris, 2009.
- (17). HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004.
- (18). HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain « Gestion et management de la force de vente ». 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2002.
- (19). HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion commercial et Management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris, 1993.
- (20). KOTLER, P., DUBOIS, B., KELLER K & MANCEAU D., Marketing management, 14^{ème} Ed. Pearson, Paris,2006.
- (21). KOTLER., (P.), DUBOIS., (B.), MANCEAU., (D.) et KELLER., (K.), « Marketing management »,13 èmeédition,Pearson, Paris, 2009.
- (22). Kotler& Dubois, « Marketing Management », 9^{ème} édition, Paris, 2001.
- (23). KOTTLER.P, « marketing management » 12^{ème} Ed. Pearson Education, paris,2006.
- (24). LAENDREVIE.J, LINDON.D, „Mercator““ Ed Dalloz, paris, 1998.
- (25). LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D)-Mercator-5^{ème} Edition-Paris : Edition Dalloz-1997.
- (26). LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator » 8^{ème} Ed, DUNOD, Paris,2006.
- (27). LEROUX ERIC : « management des force de vente, de l'animation d'équipe a l'évaluation de la performance », Magnard-Vuibert, 2^{eme} édition, Paris, Octobre 2014.
- (28). LEZIN.P, TOULLEC.A, « force de vente », Edition Dunod, Paris, 1999.

- (29). MARIN., (S.), VEDRINE., (J.P.), «Marketing les concepts clés », édition, Chihab, 1996.
- (30). MARC VANDRCAMMEN.NELLY JOSPIN-PERNET, « La distribution », 2^{ème} édition. Edition« BERTI », Bruxelles, 2005.
- (31). MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999.
- (32). MOULINIER.R, « les 500 mots de la force de vente, Edition DUNOD, paris, 1997.
- (33). Marc BENOUN « Marketing savoirs et savoir-faire », 2^e édition, Economica, Paris, 1991.
- (34). P. RAMOND, Management Opérationnel, direction et animation des équipes, 2^e édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002
- (35). Ph. Coffre, Audit marketing-vente, Dunod Entreprise, Paris, 1988
- (36). RAMOND Phillippe, « Management opérationnel, direction et animation des équipes», 2^{ème} Edition MEXIMA, Paris, 2002.
- (37). RENE.M, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'ORGANISATION, Paris1998
- (38). SEKIOU Lakdhar, « Gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986.
- (39). SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources Humaines »,2^{ème} édition, Bruxelles 2001
- (40). TSHINKOBO BUSSOLL, Cours de Management Marketing, G2 Management, UNIC, Likasi, 2011-2012
- (41). U.BRASSART et JM. PANAZOL, Mercatique et action commerciale, Hachette Technique, Paris, 2001.
- (42). VAIREZ (Richard) : Techniques de vente et management des vendeurs.- 1^eEdition.- Bruxelles : Edition de Boeck.- 2007.
- (43). Y.CHIROUZE, le marketing, étude et stratégie, éd. Ellipses, Paris, 2003.
- (44). ZEYL.A, DAYAN.A, « direction, organisation, gestion »,3^{eme} Ed d'organisation, paris,2003.
- (45). ZEYL (A) et DAYAN (A) .- Force de vente (Direction-organisation-gestion).- 3^e édition.- Paris : Edition d'Organisation.- 2003.

Mémoires et thèses

- (1). KADDOUR Fariza, « *L'impact du marketing digital sur la performance Commerciale de l'entreprise Cas de Forever Living Products* » mémoire fin d'études en Sciences Commerciales spécialité Management Marketing, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2016.

Site internet

- (1). <https://www.gladly.com/blog/incentive/comment-motiver-votre-force-de-vente-interne-et-externe>
- (2). <https://www.memoireonline.com/06/11/4543/Management-de-la-force-de-vente.html>
- (3). <https://www.muse-motivation.fr/blog/animation-reseaux-de-vente/comment-impliquer-et-motiver-des-forces-de-vente-externes/>
- (4). <https://www.actionco.fr/Thematique/solutions-motivation-1261/breve/motivation-de-voies-forces-de-vente-internes-et-externes-6-etapes-pour-performer-339701.htm>

- (5). <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-control-de-la-force-de-vente/>
- (6). <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-control-de-la-force-de-vente>
- (7). <https://www.universalis.fr/encyclopedie/force-de-vente-gestion/3-organisation-et-control-de-la-force-de-vente/>
- (8). <http://ecole-medav.com/cous-force-vente//>
- (9). [http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx,](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx)
- (10). <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Force-vente->
- (11). <https://www.memoireonline.com/a/fr/cart/add/2144>

Annexes

Questionnaire : La satisfaction client en sein de Naftal Tizi Ouzou

Cher client !

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études en management marketing, nous réaliserons une étude sur votre expérience en tant que client, Votre opinion revêt une importance capitale pour cette étude, Veuillez consacrer du temps à répondre à ce questionnaire. Je vous remercie de votre collaboration !

01) Sexe du client ?

- Homme
- Femme

02) Êtes-vous client de l'entreprise Naftal ?

- Oui
 - Non
 - Si oui, assurez vous un sentiment de fidélité à la marque ?
-
-

03) pensez vous que naftal communique suffisamment autour de ses produits et services.

- Très satisfait
- Satisfait
- Pas du tout satisfait

04) quel sont les produit et prestation que vous souhaitez trouver ou niveaux de naftal ?

.....

.....

05) Avez-vous déjà eu à signaler un problème ou un défaut lié à la Qualité du produit commercial de naftal ?

- Oui
- Non

06) Est ce que vos réclamations sont prises en charge dans les délais ?

- Oui
- Non

Si oui, Quelle est la durée nécessaire pour répondre à votre réclamation?

- Moins de 24 heures
- 1 à 3 jours
- à 7 jours
- Plus de 7 jours

07) Les produits commercialisés de Naftal sont-ils couverts par une garantie ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

08) Comment évaluez-vous la possibilité de suivre l'avancement de votre demande de service après-vente?

- Facile
- Moyenne

- Difficile

09) Quelle est votre opinion sur les tarifs pratiques de l'entreprise?

- Abordable
- Raisonnable
- Cout Elevé

10) êtes vous satisfait de la façon dont le proposé la clientèle de l'entreprise prend en charge votre commande ?

- Très satisfait
- Non satisfait

Si non dites pour quoi ?

.....
.....

11) Est ce que Naftal répond à l'ensemble de vos besoins en matière de qualité et quantité des produit lubrifiants ?

- Oui
- Non

12) êtes vous satisfait de la qualité des produits commercialisé par naftal ?

- Satisfait
- Non satisfait

13) Que diriez vous de la qualité de l'accueil clients ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Si vous avez des commentaires ou des suggestions, n'hésitez pas à les partager ci-dessous.

.....
.....

Merci encore pour votre temps et votre coopérations.

Liste des figures

<i>N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Structure géographique	18
02	Structure par produits	19
03	la structure par marché	21
04	Les différents types de circuits de distribution	30
05	La force de vente interne	32
06	Force de vente interne	32
07	Le processus de la gestion de la force de vente	36
08	Démarche de recrutement	45
09	Les trois piliers de la motivation	53
10	logo de NAFTAL	72
11	Organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation	74
12	Présentation de l'organigramme générale de l'organisme NAFTAL	79
13	un avis de recrutement externe pour NAFTAL	82
14	Le sexe	103
15	Clientèle de l'entreprise Naftal	103
16	Sentiment de fidélité à la marque chez les clients	104
17	La communication de Naftal sur ses produits et services	105
18	Signalement de problèmes ou défauts liés à la qualité des produits commercialisés par Naftal	106
19	Prise en charge des réclamations dans les délais	107
20	Durée nécessaire pour répondre à une réclamation en cas de prise en charge	108
21	Garantie des produits commercialisés par Naftal	108
22	Évaluation de la possibilité de suivre l'avancement de votre demande de service après-vente	109
23	Opinion des clients sur les tarifs pratiqués par l'entreprise	110
24	Satisfaction quant à la gestion des commandes par le service clientèle de l'entreprise	111
25	Réponse de Naftal à l'ensemble de vos besoins en matière de qualité et de quantité des produits lubrifiants	112
26	Satisfaction concernant la qualité des produits commercialisés par Naftal	113
27	Évaluation de la qualité de l'accueil client	113

Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
01	les avantages et les inconvénients de la structure géographique	18
02	Les avantages et les inconvénients de la structure par produit	20
03	Les avantages et les inconvénients de la structure par marché	21
04	les avantages et les inconvénients de la structure par mission	22
05	les avantages et les inconvénients de la structure mixte	23
06	Les avantages et les inconvénients de la force de vente propre	33
07	Les avantages et les inconvénients du fixe	54
08	Les avantages et les inconvénients de commission	55
09	Les avantages et les inconvénients de la prime	56
10	l'entretien avec le responsable des ventes	98
11	Le sexe	102
12	Clientèle de l'entreprise Naftal	103
13	Sentiment de fidélité à la marque chez les clients	104
14	La communication de Naftal sur ses produits et services	104
15	Signalement de problèmes ou défauts liés à la qualité des produits commercialisés par Naftal	106
16	Prise en charge des réclamations dans les délais	106
17	Durée nécessaire pour répondre à une réclamation en cas de prise en charge	107
18	Garantie des produits commercialisés par Naftal	108
19	Évaluation de la possibilité de suivre l'avancement de votre demande de service après-vente	109
20	Opinion des clients sur les tarifs pratiqués par l'entreprise	110
21	Satisfaction quant à la gestion des commandes par le service clientèle de l'entreprise	110
22	Réponse de Naftal à l'ensemble de vos besoins en matière de qualité et de quantité des produits lubrifiants	112
23	Satisfaction concernant la qualité des produits commercialisés par Naftal	112
24	Évaluation de la qualité de l'accueil client	113

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Introduction générale	01

Chapitre I : Notion et généralités sur la force de vente

Introduction	05
Section 01 : Notion sur la force de vente	05
1.1. La définition de marketing	05
1.2. La définition de la force de vente	08
1.3. Les objectifs de la force de vente	09
1.3.1. Les objectifs quantitatifs	09
1.3.2. Les objectifs qualitatifs	10
1.4. Les missions de la force de vente	11
1.4.1. La communication	11
1.4.2. La prospection (l'avant-vente)	11
1.4.3. La vente	11
1.4.4. Pendant la vente	12
1.4.5. Le suivi et l'après-vente	12
1.4.6. La collecte de l'information	13
1.5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise	13
1.6. La force de vente et le mix marketing	14
1.6.1. Le produit	15
1.6.2. Le prix	15
1.6.3. La communication	16
1.6.4. La distribution	16
Section 02 : La structure et la taille de la force de vente.....	16
2.1. La structure de la force de vente	17
2.1.1. Les différents types de structures de la force de vente.....	17
2.1.1.1. La structure géographique	17
2.1.1.2. La structure par produit	19
2.1.1.3. La structure par marche ou type de la clientèle	20
2.1.1.4. La structure par mission	22
2.1.1.5. La Structure mixte de la force de vente	23
2.2. La taille de la force de vente	24
2.2.1. La méthode basée sur la charge du travail	24
2.2.2. La méthode basée sur la productivité des vendeurs	26
2.2.3. Les méthodes de recherche opérationnelle.....	26
Section 03 : La distribution et les méthodes de la force de vente	27
3.1. La distribution	27
3.1.1. La définition de la distribution	27
3.1.2. Les réseaux et les circuits de la distribution.....	27
3.1.3. Les différents types de circuits de distribution.....	28
3.1.3.1. Le circuit direct	28
3.1.3.2. Le circuit indirect	28
3.2. Les méthodes de la force de vente	31
3.2.1. La force de vente selon le type d'activité du vendeur	31
3.2.1.1. Force de vente interne (sédentaire)	31
3.2.1.2. Force de vente externe.....	32

3.2.2. La force de vente selon le lien juridique	32
3.2.2.1. Force de vente propre	33
3.2.2.2. Force de vente déléguée	33
Conclusion	34

Chapitre II :La gestion de la force de vente

Introduction	35
1. Le recrutement de la force de vente	36
1.1. La définition de recrutement	37
1.2. Les objectifs de recrutement.....	37
1.3 Le déroulement des opérations de recrutement.....	37
1.3.1 L'évaluation des besoins	38
1.3.1.1 La rotation du personnel (turnover).....	38
1.3.1.2 Les besoins de nouvelles compétences	38
1.3.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise.....	39
1.3.2. La préparation du recrutement	39
1.3.2.1 Étude préalable.....	39
1.3.2.2. La politique de recrutement.....	39
1.3.3. L'analyse des besoins.....	39
1.3.4. La sélection des candidats	42
1.3.4.1. Le tri des candidats.....	42
1.3.4.2. Les entretiens.....	43
1.3.5. Les autres outils de sélection.....	44
1.4. Les critères de recrutement de la force de vente :	45
2.1. La formation de la force de vente.....	46
2.1. La définition de la formation	47
2.2. Objectifs de la formation de la force de vente	47
2.3. Les méthodes de formation de force de vente	48
2.3.1. La méthode des séminaires	48
2.3.2. La formation en salle	48
2.3.3. La formation sur le terrain	48
2.3.4. La lecture	48
2.3.6. Les discussions individuelles ou de groupe	49
2.4. Le déroulement de la formation de force de vente	49
2.4.1. Les besoins en formation.....	49
2.4.1.1. Les résultats des vendeurs	49
2.4.1.2. Les attentes des vendeurs	50
2.4.1.3. La stratégie de l'entreprise	50
2.4.2. Le contenu de la formation.....	50
2.4.2.1. Les formations commerciales de base.....	50
2.4.2.2. Les autres formations	51
2.5. L'évaluation de la formation	51
2.5.1 Méthodologie	51
2.5.2 La mesure des résultats.....	52
Section 02 : La motivation de la force de vente	52
2.1. La rémunération de la force de vente	53
2.1.1. Les composantes d'un système de rémunération	53
2.1.1.1 Le fixe	54
2.1.1.2 La commission	54
2.1.1.3. La prime	55
2.1.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant	56

2.2. L'animation de la force de vente	57
2.2.2. Types d'Animations	58
2.2.2.1. Communication	59
2.2.2.2. Formation	59
2.2.2.3. Délégation	59
2.2.2.4. Les réunions	59
2.4. Stimulation de la Force de Vente	60
2.4.1. Techniques de Stimulation	60
Section 03 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente	61
1. Le contrôle de la force de vente	61
1.1. Définition et objectifs de contrôle de la force de vente	62
1.2. Les types de contrôle de la force de vente.....	63
1.2.1. Le contrôle quantitatif	63
1.2.2. Le contrôle qualitatif	63
1.3. Modalités du contrôle de la force de vente.....	64
1.3.1. L'accompagnement	64
1.3.2. L'analyse des documents du vendeur.....	64
1.3.3. Le contrôle par un tableau de bord.....	64
2. L'évaluation de la force de vente	65
2.1. La définition d'évaluation de la force de vente	65
2.2. L'importance de l'évaluation de la force de vente	65
2.3. Les styles d'évaluation de la force de vente	65
Conclusion	66

Chapitre III :la force de vente au sein de Naftal

Introduction	68
Section 1: La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL	69
1.1 La présentation de NAFTAL	69
1.2 Historique de NAFTAL	69
1.3 Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions	72
1.3.1. Branche carburants	72
1.3.2 La Branche GPL	72
1.3.3 La branche Commercialisation	73
1.3.3.1 Activité Réseau Station de Service	73
1.3.3.2. Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)	74
1.4. Présentation, missions et organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou.	76
Section 02 : L'organisation de la force de vente	80
2.1. Le pilotage de la force de vente	80
2.1.1. Le recrutement de la force de vente de NAFTAL	80
2.1.2. La formation	84
2.1.2.1. Analyse des besoins en formation.....	84
2.1.2.2. Gestion de la formation	85
2.1.2.2.1. La formation à l'initiative de l'employeur	85
2.1.2.2.2. La formation à l'initiative du travailleur	86
2.1.2.3. Le plan de formation	86

2.1.2.3.1. Le projet du plan de formation.....	87
2.1.2.3.2. La mise en œuvre du plan de formation.....	88
2.1.2.4. Le financement de la formation.....	89
2.1.2.5. La sélection des fournisseurs.....	89
2.1.2.5.1. Identification de l'organisme formateur.....	90
2.1.2.6. Opération d'évaluation.....	90
2.1.2.6.1. L'évaluation pendant la période de formation (suivi de la formation).....	90
2.1.2.6.2. L'évaluation après la période de formation.....	90
2.1.2.7. Le bilan de formation.....	93
2.2. La motivation de la force de vente de NAFTAL.....	93
2.2.1. La de rémunération de la force de vente.....	93
2.2.1.1. La Rémunération fixe.....	93
2.2.1.2. La prime.....	94
2.2.1.3. Autres formes de rémunération.....	94
2.2.2. Animation de la force de vente.....	94
2.2.3. Stimulation de la force de vente.....	95
2.3. Le contrôle et la gestion de la force de vente.....	95
2.3.1. Méthodes de contrôle pratiquées.....	96
2.3.1.1. L'accompagnement sur le terrain.....	96
2.3.1.2. L'analyse des documents du vendeur.....	96
2.3.2. Types de Contrôle.....	96
2.3.2.2. Le contrôle qualitatif.....	96
Section 03 : Analyse et l'interprétation des résultats.....	97
3.1. La méthodologie de recherche.....	98
3.1.1. l'approche théorique.....	99
3.1.2. l'approche empirique.....	100
3.2. Analyse l'entretien.....	101
3.3. Analyse le questionnaire.....	104
3.4. Les forces et faiblesses de Naftal.....	114
3.4.1. Les forces.....	115
3.4.2. Les faiblesses.....	116
3.4.. Les recommandations.....	116
Conclusion.....	118
Conclusion générale.....	119
Bibliographie	
Annexe	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Résumé	

Résumé

La force de vente joue un rôle crucial dans la distribution des produits, car elle représente le lien direct entre l'entreprise et ses clients. En tant qu'acteurs de terrain, les vendeurs ont pour mission de promouvoir les produits, de convaincre les clients, et de garantir la satisfaction de ces derniers, ce qui, à terme, assure la fidélisation et l'augmentation des ventes. Leur motivation est donc primordiale pour maintenir un niveau de performance élevé, car des vendeurs motivés sont plus engagés et efficaces dans leurs interactions commerciales. Le pilotage de la force de vente, qui comprend la définition des objectifs, la supervision des activités, et l'orientation stratégique, permet de s'assurer que l'équipe travaille en alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise. Le recrutement et la formation des vendeurs sont également essentiels, car ils garantissent que l'entreprise dispose de compétences adéquates et d'une équipe capable de s'adapter aux évolutions du marché. Enfin, le contrôle et l'évaluation réguliers de la performance de la force de vente permettent non seulement de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, mais aussi d'identifier les axes d'amélioration pour optimiser l'efficacité commerciale. Dans l'ensemble, une gestion efficace de la force de vente est un levier stratégique majeur pour l'entreprise, car elle influence directement sa compétitivité et sa capacité à atteindre ses objectifs de croissance.

Mots clés : La force de vente, la distribution, vendeurs motivés , le recrutement et la formation des vendeurs, la gestion efficace.

Summary

The sales force plays a crucial role in product distribution, as it represents the direct link between the company and its customers. As field agents, salespeople are tasked with promoting products, convincing customers, and ensuring their satisfaction, which ultimately leads to customer loyalty and increased sales. Their motivation is therefore essential to maintaining a high level of performance, as motivated salespeople are more engaged and effective in their commercial interactions. The management of the sales force, which includes setting objectives, supervising activities, and providing strategic direction, ensures that the team works in alignment with the company's overall goals. Recruiting and training salespeople are also vital, as they ensure that the company has the right skills and a team capable of adapting to market changes. Finally, regular monitoring and evaluation of the sales force's performance not only measure the results achieved against the set objectives but also identify areas for improvement to optimize commercial efficiency. Overall, effective management of the sales force is a major strategic lever for the company, as it directly influences its competitiveness and ability to achieve growth objectives.

Keywords : The sales force product, distribution, motivated salespeople , Recruiting and training salespeople, effective management.

المخلص: العملاء، وضمنانهم، مما يساهم في نهاية المطاف في تعزيز ولاء العملاء وزيادة المبيعات. لذلك، تعد

تلعب قوة المبيعات دورًا حاسمًا في توزيع المنتجات، حيثت مثلا لربط المباش ربينالشركة وعملائها. باعتبارهم ممثلين ميدانيين، يُكَلَّف البائعون بالترويج لمنتجات، إقناع تحفيز البائعين أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على مستوى الأداء، حيث أن البائعين المحفزين يكونون أكثر التزامًا وفعالية في تفاعلاتهم التجارية. يضمن توجيه قوة المبيعات، والذي يشمل تحديد الأهداف، الإشراف على الأنشطة، والتوجيه الاستراتيجي، أن يعمل الفريق وفقًا لأهداف الشركة العامة. كما أن التوظيف التدريجي ضروري لضمان توفر الشركة على المهارات المناسبة وفريق قادر على التكيف مع تغيرات السوق. وأخيرًا، فإن الرقابة والتقييم المستمر لأداء قوة المبيعات يقيس فقط النتائج لمحقة مقارنة بالأهداف المحددة، بل يحدد أيضًا مجالات التحسين. لتحصينها بشكل عام، تعتبر الإدارة الفعالة لقوة المبيعات استراتيجية رئيسية للشركة، لأنه تؤثر بشكل مباشر على قدرتها التنافسية وقدرتها على تحقيق أهداف النمو.

الكلمات المفتاحية: قوة المبيعات، التوزيع، البائعون المحفزون، التوظيف، تدريب البائعين، الإدارة الفعالة