



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANEMIRA.BEJAIA

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

Mémoire de fin de cycle

*Pour l'obtention du diplôme de Master
Filière : Sciences commerciales*

Option : Marketing industriel

Thème

**Le rôle de la force de vente en B to B cas
d'entreprise les moulins de la Soummam /SPA –
KHERRATA-(Agrodiv)**

Elaboré par :

Melle Abdoune Kenza

Melle Boumaza Dounia

Encadré par : Dr A. Meridja

Promotion : 2022/2023

Remerciement

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

Comme nous tenons à adresser toutes autres reconnaissances et gratitude à Mr Meridja Azzedine Notre promoteur, de nous avoirs encadré, suivis et orientés tout au long de notre travail.

On remercie tout le corps des enseignants et le personnel administratif de la Faculté des Science Economique, Commerciale et de Gestion de l'Université de Bejaia.

Nos remerciements les plus chaleureux à tous ceux qui ont contribués de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci à toutes et à tous

Tanmirth-nwenv

Dédicaces

Avec tous mes sentiments de respect, avec l'expérience de ma reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie

A mon paradis a la prunelle de mes yeux, a la source de ma joie et mon bonheur, ma lune et le fil d'espoir qui allumer mon chemin , ma moitié maman son oublié mon chère papa Pour leur sacrifices. Leur amour .leur tendresse et leur prières tout long de mes étude.

A mes frères fateh, ayad

A mes sœurs Louisa, khoukha, hassina, fadila, sonia, wassila

Son oublié lamia et amal

A mon chers Salim.

A mes nièces une par une, et nouveaux un par un,

A mes chère cousines, et mes cousins

A moi-même et à ma binôme Donia, et à mes amis, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A. Kenza

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

*Mes chers parents. Pour tout leurs sacrifices. Leur amour .leur tendresse et leur prières
tout long de mes étude*

*A toute la famille Boumaza, A mes très chers frères (Achour, Adel, Lamine) et me chers
sœur (Nacera, Samira, Nesrine), et a mon chers Wahib.*

*A moi-même et à ma binômes Kenza, et à mes chère collègue Najat et Widad, ainsi qu'à
tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

B. Dounia

Sommaire

Introduction générale	01
<u>Chapitre 01</u> : Généralité sur la force de vente	02
Section 01 : Notions de bases sur la force de vente	03
Section 02 : Structure de la force de vente	12
Section 03 : Différents types et statuts de la force de vente.....	21
Section 04 : les rôles de la force de vente.....	25
<u>Chapitre 02</u> : Management de la force de vente	27
Section 01 : Le recrutement de la force de vente.....	28
Section 02 : La formation de la force de vente.....	33
Section 03 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente.....	39
Section 04 : contrôle et évaluation de la force de vente.....	50
<u>Chapitre 03</u> : la force de vente au sein de l'entreprise Agrodiv	55
Section 01 : présentation de l'entreprise Agrodiv.....	56
Section 02 : Organisation de la force de vente de Agrodiv.....	70
Section 03 : Gestion de la force de vente de l'entreprise	80
Section 04 : force et faiblesse de force de vente de l'entreprise	82
Conclusion générale	86

Bibliographie

Annex

Liste des figures

Liste des tableaux

Tableau de matière

Liste des abréviations

Abréviation	signification
%	Pourcentage
CA	Chiffre d'affaire
DA	Dinard algérienne
MP	Matière première
PF	Produit fini
CF	Centre facturation
DV	Dépôt de vente
V	vendeur
QL	quintal
CVR	Chef de la vente régionale
R&D	Recherche et développement
PRI	Prime de rendement individuel
PRC	Prime de rendement collectif
DG	Direction Générale

Liste des tableaux

- **Tableau N°1** : la taille de la force de vente d'un secteur
- **Tableau N°02** : comparatif entre les types selon le premier critère.
- **Tableau N° 03** : tableaux explicatifs des types de FDV selon le 2ème critère.
- **Tableau N°04** : les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé.
- **Tableau N°05**: les avantages et les limites de formation assurée par inentreprise ou par intra-entreprises.
- **Tableau n°6** : Les avantages et les inconvénients du système fixe.
- **Tableau N°07** : les avantages et les inconvénients du la prime.
- **Tableau N°8** : avantages et inconvénients de récompenses.
- **Tableau N° 9**: les effectifs de l'entreprise
- **Tableau N°10**: les moyens matériels de l'entreprise des Moulins de la Soummam.
- **Tableau N°11** : Les différents pvc de service réseaux.
- **Tableau N°12** : Liste des dépôts Clients.
- **Tableau N°13** : différents produits vendus entre les deux dépôts.

Liste des Schémas

- Schéma N°1 : la structure par région.....	17
- Schéma N°2 : structure par produit.....	18
- Schéma N° 3 : la structure par type de clientèle.....	20
- Schéma N°4 : organigramme de l'unité de kherrata.....	58
- Schéma N°5 : service gestion des ressources humaines.....	60
- Schéma N°6 : service Hygiène et sécurité.....	61
- Schéma N°7 : service Production.....	62
- Schéma N°8 : service réseau distribution.....	63
- Schéma N°9: service financieret comptabilité.....	64
- Schéma N°10 : service Maintenance.....	64
- Schéma N°11 : service approvisionnement et stock.....	66
- Schéma N°12 : service commercial.....	67
- Schéma N°13 : organigramme de l'unité commercial.....	69
- Schéma N°14 : répartition des effectifs/ catégories.....	72
- SchémaN°15: circuit ultra court de l'unité de la Soummam.....	73
- Schéma N°16 : circuit coopérative.....	73
- Schéma N°17 : circuit court.....	73
- Schéma N°18 : circuit long.....	73

Introduction générale

Introduction générale

Chaque époque à ses techniques de vente et chaque époque à des contraintes sociales, commerciales et économique, qui font que les techniques de vente se développent et s'améliorent.

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

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise avec ses clients, cette force de vente est considérée, non seulement comme un moyen de vendre des produits mais aussi comme un moyen de communication, elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Le réseau de vente bien organisé jouera un rôle important le maintien et l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans le renforcement de leur présence sur les marchés.

Les hommes de vente constituent souvent une ressource humaine très importante pour l'avenir de l'entreprise, leur tâche essentielle est de représenter l'entreprise, améliorer son image de marque auprès du public et de vendre ses produits. Car elle transmet l'image des produits proposés et celle de l'entreprise d'une part d'autre part elle rapporte à la firme de nombreuses informations en prévenance du marché et de clientèle. La force de vente est devenue une clé pour la réussite des politiques commerciales des entreprises.

C'est pour cela que notre étude est concentrée sur le thème **(le rôle de la force de vente en B TO B)**. en vue de son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des deux facteurs qui ont motivé à notre choix.

A partir de cela notre problématique se pose comme suite :

(Quelle est le rôle de la force de vente au sein de l'entreprise Agrodiv ?)

Afin de bien structurer notre travail de recherche, pour répondre à notre problématique, nous avons posé des questions suivantes :

Introduction générale

- ✓ Comment mettre en forme la structure de la force de vente ?
- ✓ Quelle est la force de vente d'Agrodiv est-elle organisée et gérés ?

A partir de la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes :

- Un bon management de force de vente lui permet d'améliorer d'être performance.
- Agrodiv devrait améliorer l'organisation et la gestion de sa force de vente afin d'attendre ses objectifs de vente.

Pour notre recherche on 'a utilisé une recherche bibliographie pour la partie théorique, les documents de l'entreprise pour le cas étudiant, et aussi les sites internet.

Afin de cerner notre problématique d'une part et répondre ces questions d'autres part nous avons pris comme cas étude Agrodiv. Nous avons élaboré un plan qui tenant compte de trois chapitres : Le premier chapitre présente la généralité sur la force de vente en ce qui concerne ses missions, sa structure et ses différents types et statuts. Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques de management de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération et stimulation ainsi que le contrôle et l'évolution.

Le troisième est de dernier chapitre représentation la pratique de ce mémoire de recherche est consacrée à une présentation des données récoltées auprès des encadreurs de l'entreprise concernant l'organisation et la gestion de la force de vente, tout en présentant ses forces et ses faiblesses. Finalement en ce termine par une conclusion.

Chapitre 01

Généralité sur la force de vente

Chapitre 01 : Généralités sur la force de vente

Introduction

L'efficacité et l'importance de la force de vente joue presque toujours un rôle essentiel dans le succès où l'échec commerciale d'une entreprise.

Toutes les entreprises ont une force de vente qui peut, dans certains cas, se limiter à une seule personne mais qui peut aussi compter plusieurs vendeurs, c'est pour cela, le vendeur performant se soucie d'abord de ses clients, ensuite ses produits ou services.

Ce premier chapitre nous avons élaboré de façon à éclairer un certain degré les fondements théorique concernant la force de vente, et qui nous avant réparti en quatre sections. Nous aborderons l'organisation de la force de vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, de ses différents types et statuts, de sa structuration, de ses multiples fonctions et son rôle, ainsi que la place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise.

Section 01 : Notions de bases sur la force de vente

Pour la plus part des entreprises, l'objectif final du marketing est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leur clients. Tous les moyens d'action du marketing sont des préalables indispensables à la vente, mais ils ne suffisent généralement pas, à eux seuls, à porques chez le client potentiel l'action proprement dit.

1-Définitions la force de vente

La force de vente dune entreprise désigne ensemble des personne et salarier participant a la commercialisation des produits, ou qui ont pour mission principal de vente des produits de l'entreprise ou moyenne de contactes direct avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produit.

Pour **Yves CHIROUZE**, « la force de vente, ou encore équipe de vente d'une entreprise, est l'ensemble des processus qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact direct avec les clients actuels ou potentiels.»¹

Pour **Jacques LENDREVE** et **Denis LINDON**, « la force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contactes directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.»²

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

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

¹CHIROUZE.Y : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P 86.

²LENDREVIE. J, LONDON. D, et LÉVY. J : « Mercator », DALLOZ, 7^{ème} édition, p 463.

³ BENOUN, M,-Marketing : « savoir et savoir-faire », 2^{ème} édition, Paris : Economica, 1991 P 381.

2- Objectifs de la force de vente

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de gestion de la force de vente. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise elle-même. En effet, avant de se lancer dans leurs activités de vente, les vendeurs recrutés doivent bien comprendre la politique générale de leurs entreprises. Celle-ci peuvent leur assigner la réalisation d'une objective qualitative (amélioration de la notoriété du produit ou service vendu, Fidéliser les clients,...) ou quantitatif (seuil de chiffre d'affaires à atteindre, part de marché, prospection de nouveaux clients,...)

2-1 : Objectifs quantitatifs

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

Augmenter le volume de vente.

La prospection : trouvée de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront couvrir les besoins.

Augmenter les profils et couverture totale des dépenses (atteindre le de rentabilité).

Augmenter la part de marché de l'entreprise.

2.2 : Objectifs qualitatifs

Ces des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivant .⁴

Contribution à augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits.

Les services clients : optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients.

⁴ CHIROUZE ALEXANDRE, CHIROUZE Yves, « Introduction au marketing », Paris : Foucher 2001.

Généralité sur la force de vente

L'image de marque de l'entreprise : améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé.

Les réseaux commerciaux : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution.

La gestion compte clients : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances.

Le suivi des contrats : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir relation avec les clients afin de Fidéliser.

Assurer et améliorer le service après-vente : conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit.

L'organisation de l'activité : optimiser la gestion de secteur pour atteindre ces objectifs, toute entreprise essaie de structurer sa force de vente.

Après avoir fixé les objectifs qualitatifs et quantitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer : par ordre d'importance ou selon leur échéance (court, moyen ou long terme).⁵

3- Place de force de vente dans la stratégie d'entreprise

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'action commerciale. Elle adapté le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise, alors que le marketing intervient pour accroître les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à apporter de l'information, ainsi que d'éventuelles idées de nouveaux produits . La participation de la force de vente au processus d'information, de proposition et d'évaluation des ajustements proposés par le responsable montre son rôle dans la phase d'évaluation d'une stratégie commerciale. Pour atteindre une productivité intéressante de sa force de vente, l'entreprise doit avant tout avoir une direction stratégique de ses vendeurs, c'est-à-dire qu'elle doit implanter la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources,...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mix de l'entreprise (politique de produit, de prix, de distribution, et de communication). Elle fait l'offre au client final, ou au client intermédiaire, elle distribue le

⁵ CHIROUZE ALEXANDRE, CHIROUZE Yves, « Introduction au marketing », Paris : Foucher 2001.

produit, ou le fait distribué, elle est aussi un agent de communication privilégié puisqu'elle permet le contact direct d'homme à homme.

4- Missions de la force de vente

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier. Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objectifs, de la conclusion et de suivi. Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients. Lorsque les vendeurs croient au succès de leur produits, leur argumentation est plus efficace, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise. Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise, et le positionnement recherché sur chaque marché.

4.1 : Communication

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

4.2 : Prospection (avant la vente)

« Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé **prospection**. ». La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisés dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les représentants eux même.

Généralité sur la force de vente

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

4.3 : La vente

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

Cela dit, la vente est le face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes : L'approche de client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

L'entretien de la vente se déroule suivant sept (7) étapes :

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

4.4 : Pendant la vente

Prospecter : action de prospection de nouveaux clients via le publipostage, et téléphone.

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

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

4.5 : Après-vente: suivi

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

⁶P. KOTLER, B. DUBOIS : « Marketing Management », 10^{ème} éditions, publi-union édition, Paris, 2000, P 734.

Généralité sur la force de vente

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

Il y'a en effet deux types de suivi⁷ :

Le suivi client : mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer.

Le suivi de la vente : traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement.

Le service après-vente est également important, il permet la fidélité des produits et la notoriété de l'entité.

5- Force de vente est le mix marketing

Le mix marketing correspond à l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé⁸. Il se base sur le mix des quatre P comme, la politique de prix, la politique de produit, 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 de l'opérationnalisation du politique marketing. Elle participe en amont à la réalisation du diagnostic interne et externe de l'entreprise, à la segmentation du marché, au positionnement de la marque, de ses produits et services.

5.1 : Produit

On appelle « produits tout ce qui peut-être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin⁹ ». Le vendeur soit en contact permanent avec les consommateurs. Il est en mesure.

⁷DEMEURE. C, « marketing », édition DALLOZ, Paris, 1996, P 26.

⁸ P. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing Management », 10^{ème} édition, publi-union édition, Paris 2000, P49

⁹ KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », édition Pearson Éducation, 12^{ème} édition, Paris, 2006, P 30.

Détection de leurs besoins, de leurs désirs et de 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.

5.2 : Prix

Le prix est la quantité d'argent nécessaire pour acquérir une définie de bien ou de service¹⁰. Il est la seule variable du marketing-mix à apporter un revenu à l'entreprise. Il n'engendre pas de coûts à l'entreprise. Sa fixation relève des prérogatives de la direction générale en concertation avec la direction commerciale. Notons que cette dernière Exerce une influence déterminant dans le cadre de ce processus dans la mesure où elle influence la fixation des objectifs d'objectifs de l'entreprise en termes de profits, d'image, de notoriété, tout en surveillant les prix pratiqués par la concurrence.

5.3 : 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'information sur ses produits via des messages publicitaires, le marketing direct, l'événementiel,... 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 ainsi 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.

5.4 : Distribution

Après le produit, son prix et la communication, il faut maintenant choisir sa distribution. « La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur ».¹¹ 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

¹⁰DEMEURE. C, op.cit, P 155

¹¹DEMEURE. C, op, cit, P 169.

ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou mix dès deux. En fonction du nombre d'intermédiaire on peut être direct (ou ultra courts), courts ou longs ». ¹²

6- Taille de la force de vente

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

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

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

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

- **Trop de vendeurs** : la rentabilité de l'action des vendeurs peut être remise en cause :

Potentiel de chiffre d'affaires insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation et formation), ainsi que leurs motivations (commissions faibles). Cette situation entraîne un risque de rotation importante.

- **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

Ainsi la taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer les clients et prospect et le nombre de visites qui peut réaliser un vendeur, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui

¹²HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P 239.

Généralité sur la force de vente

lui sont confiées. . En effet, par une année, la taille de la force de vente peut se calculer comme suit :

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

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

Généralité sur la force de vente

Tableau N°1 : Taille de la force de vente d'un secteur

Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous les clients et prospect	Nombre de visites par vendeur et par an
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <p style="padding-left: 40px;">Analyse quantitative :</p> <p>On peut également estimer le nombre de visites nécessaires en fonction :</p> <p style="padding-left: 40px;">D'objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir)</p> <p style="padding-left: 40px;">D'observation sur le terrain.</p> <p style="padding-left: 40px;">De prévision des ventes.</p> <p style="padding-left: 40px;">Analyse qualitative :</p> <p>Se segmenter la clientèle par activité, par secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions.</p> <p>Exemples :</p> <p>Dans une grande entreprise plusieurs visites sont à réaliser pour connaître les besoins et identifier le processus de décision.</p> <p>Dans la grande distribution les visites doivent être régulières pour assurer la présence des produits dans les rayons.</p>	<p>Le potentiel dépend de missions :</p> <p style="padding-left: 40px;">Avant la vente :</p> <p>Le mode de prospection</p> <p style="padding-left: 40px;">Pendant la vente :</p> <p>La négociation, démonstration.</p> <p style="padding-left: 40px;">Après la vente :</p> <p>-Administration et suivi des ventes.</p> <p>- Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités</p> <p style="padding-left: 40px;">Calcule à partir du nombre de visites par jours :</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Nombre de visites par jours * Nombre de jours de visites par an</p> </div> <p style="padding-left: 40px;">Calcule à partir de la durée moyenne des visites :</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Nombre de jours * Nombre d'heures de visites par an * Les visites par jours</p> </div>

Source : HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », 2^{ème} édition, DUNDO, Paris, 2000, P 72.

Section 2 : Structure de la force de vente

La structure de la force de vente est un élément clé de tout organisation qui cherche à commercialisé et vendre ses produits ou services. Elle désigne l'organisation interne d'une entreprise en ce qui concerne son équipe de vente et la manière dont elle est répartie et gérée.

1- Différentes fonctions de l'équipe de vente

L'équipe des vendeurs est composé de¹³.

1-1 : Vendeur : Il consiste en un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci, l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et lier une relation durable avec les clients.

Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de la société qu'il représente auprès de la clientèle. De plus il transmet vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients¹⁴.

Les différentes dénominations du vendeur :

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques. Elles sont désignées par les termes suivants :

Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de sa société auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.

Ingénieur commercial : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la prestation de services ou de solutions complètes (exemple : secteur informatique).

Technico-commercial : appellation utilisée lorsqu'il produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence. Par exemple : secteur industriel.

Promoteur des ventes : marchandiseurs : il visite les acheteurs et assure la promotion des produits de la société, il négocie des mises en avant des produits référencés au niveau de la centrale d'achat à laquelle adhère son client.

¹³ C.HAMON, P. LEZIN et A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2 ème édition, ED. DUNOD, Paris 2000, P 236.

¹⁴ C.HAMON, P. LEZIN et A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2 ème édition, ED. DUNOD, Paris 2000, P 236.

1.2 : Chef des ventes

Le chef des ventes encadre, anime contrôle, forme une équipe de commerciaux et assure des missions de vente auprès de certains clients (grands comptes).

Il analyse aussi l'activité de ses équipes et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. Responsable de la réalisation des objectifs de vente de sa région, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs.

Selon l'importance du nombre de vendeurs à gérer, le chef des ventes ou le responsable des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique : chef des ventes régional, directeur régional et directeur de succursale.

1.3 : Directeur des ventes

Il est en relation directe avec la direction, Responsable de l'animation des équipes de vente sur le terrain, il est chargé de l'application de la politique commerciale au niveau du réseau de vente.

Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les financements avec les centrales d'achat. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux, grands comptes.

1.4 : Directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale du choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, de la politique de prix, des clientèles à cibler..., il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), met en place la politique de recrutement, dans certains entreprises, le directeur général des ventes organise le développement commercial de l'entreprise.

2- Outils de la force de vente

Les outils de la force de vente sont :

2.1 : Merchandising (marchandisage)

Le merchandising est un ensemble d'études et de techniques d'application, mise en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs ou les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment, aux marchés, et par la présentation appropriée des marchandises.¹⁵

2.2 : Promotion des ventes

La promotion des ventes a pour objectif de stimuler l'efficacité de la force de vente et des revendeurs et de susciter les achats des consommateurs au moyen d'opérations, limitées dans le temps, permettant soit de diminuer le prix du produit, soit de modifier la valeur globale de l'offre en apportant un avantage substantiel.

2.3 : Marketing direct

Est un moyen opérationnel qui s'appuie sur l'utilisation d'un fichier informatisé et de supports de communication spécifiques pour prospecter une cible ou lui vendre directement un produit. Il est un des moyens d'augmenter la productivité commerciale d'une entreprise au même titre que la promotion.¹⁶

L'entreprise doit élaborer une politique de communication, dont ses principaux outils : La publicité, la promotion des ventes, le Marketing direct, le mécénat, le sponsoring, ses moyens, également appelés mix communication, retenus dans une stratégie de cette dernière que doivent être complémentaires et utilisés d'une manière cohérente, car chacun de ces moyens correspond à une démarche spécifique.

3-Structure de la force de vente

La structure de la force de vente est le mode d'organisation de ses éléments dépend en grande partie de la stratégie adoptée, si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à des

clients homogènes elle optera pour une structure, et si de nombreux produits ou marchés ou marchés sont en jeu, elle optera une organisation par produit ou par client.

¹⁵ Claude Demeure, « les bases de marketing » édition DALLOZ, Paris, année 2000, P 151.

¹⁶ Idem. P 152. Et Claude Demeure, « le marketing » édition DALLOZ, Paris. 1999. P 165.

Il existe diverses structures : la structure géographique, la structure par produit, la structure par client, la structure par compte clef et la structure mixte¹⁷.

3.1 : Structure géographique (par région)

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

L'entreprise peut même parfois envisager un responsable régional dirigeant de nombreux secteurs et un directeur des ventes auprès duquel on centralisé les résultats de gamme de produit et relativement homogène et lorsque la clientèle demande un contrat permanent et une grande disponibilité, cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes.

Les avantages de la structure géographique sont :

Les avantages

- chaque vendeur est responsable sur son secteur.¹⁸
- la facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur.
- Effectuer une comparaison directe avec les standards.
- Il habite fréquemment dans la zone qui lui est effectué.
- frais de déplacement réduit.
- Définir clairement les responsabilités.
- Commerciaux sont plus proches au près de leur clients.

Les inconvénients de la structure géographique sont :

Les inconvénients

-la gamme de produit n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique.

¹⁷ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition organisation, Paris, 2003, P 211, 212.

¹⁸DEMEURE.C : Aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6èmeédition 2008, Paris. P 267.

Généralité sur la force de vente

- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents.¹⁹

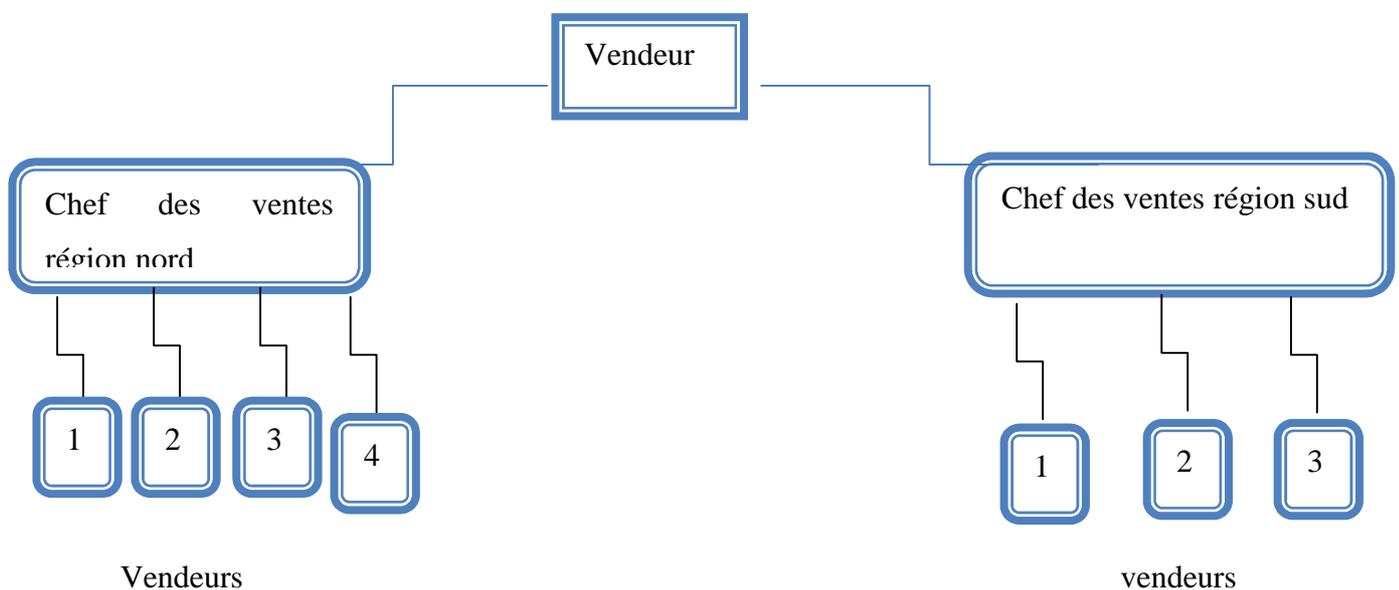
- Difficulté de vendeur à maîtriser une gamme diversifiée

- attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients.

- lorsque les offres sont nombreux et /ou ont des spécificités techniques très différentes, où lorsque les clientèles sont différentes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe.

Le schéma N°01 : nous résume la structure par région

Schéma 01 : Structure par région.



Source : C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion et Management de la force de vente, édition. DUNOD. Paris 2000. Op.cit, P 68.²⁰

3.2 : Structure par produit

Chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit, d'une panoplie ou d'une gamme de produits. Le représentant doit avoir une bonne connaissance des produits, un développement

De la gestion par chef de produits est établi. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes.

¹⁹DEMEURE. C, op, cit, P 267.

²⁰C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion et Management de la force de vente, édition. DUNOD. Paris 2000. op.cit, P 68.

Généralité sur la force de vente

Les avantages de la structure par produit sont comme suit :

Les avantages

une excellente connaissance de produit par le vendeur.

Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.

Les inconvénients de cette structure sont :

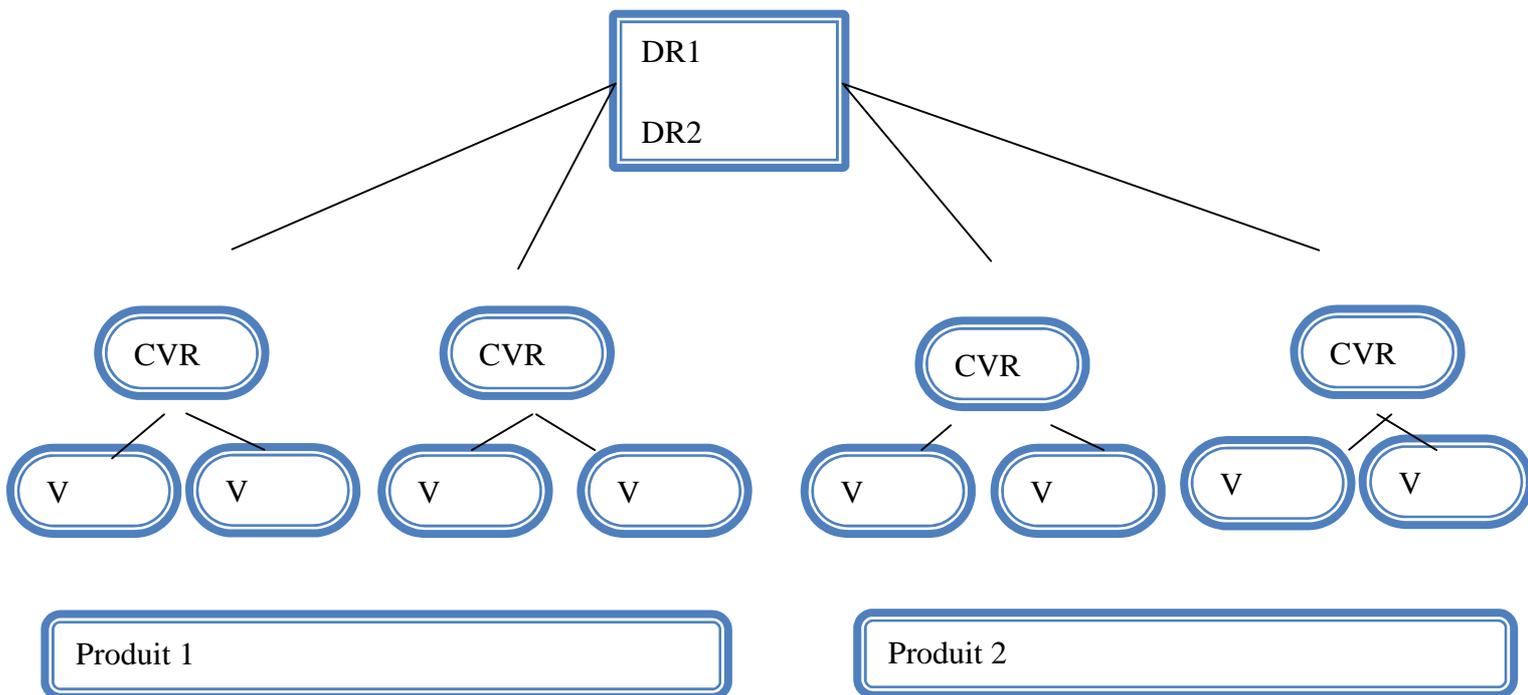
Les inconvénients ²¹

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

Coûteuse en termes de frais de transport.

Le schéma N°02 nous résume la structure par produit

Schéma 2 : Structure par produit



Source : Zeyl, Dayan, & Brassier, 2011, page 227.

²¹ VIOT (Catherine). « L'essentiel sur le marketing », Paris : Édition Berti, 2005, P 232

3.3 :Structure par client / ou marché

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par type de clientèle. Ce mode est préconisé lorsque les clients de l'entreprise présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement d'achat). Cette organisation permet aux représentants de mieux connaître leurs clientèles (besoin à satisfaire).

Les avantages de cette structure sont :

Les avantages

Le vendeur acquiert une compétence sur le marché ou il travaille.

Mieux orienter sa stratégie de vente.

Reconnaît mieux les besoins des clients et répond d'une manière efficace.

Détecte mieux les informations.

Les inconvénients sont comme suit :

Les inconvénients ²²

Plusieurs vendeurs face à un même client entraînent des coûts supplémentaires.

La spécialisation implique des responsabilités lourdes.

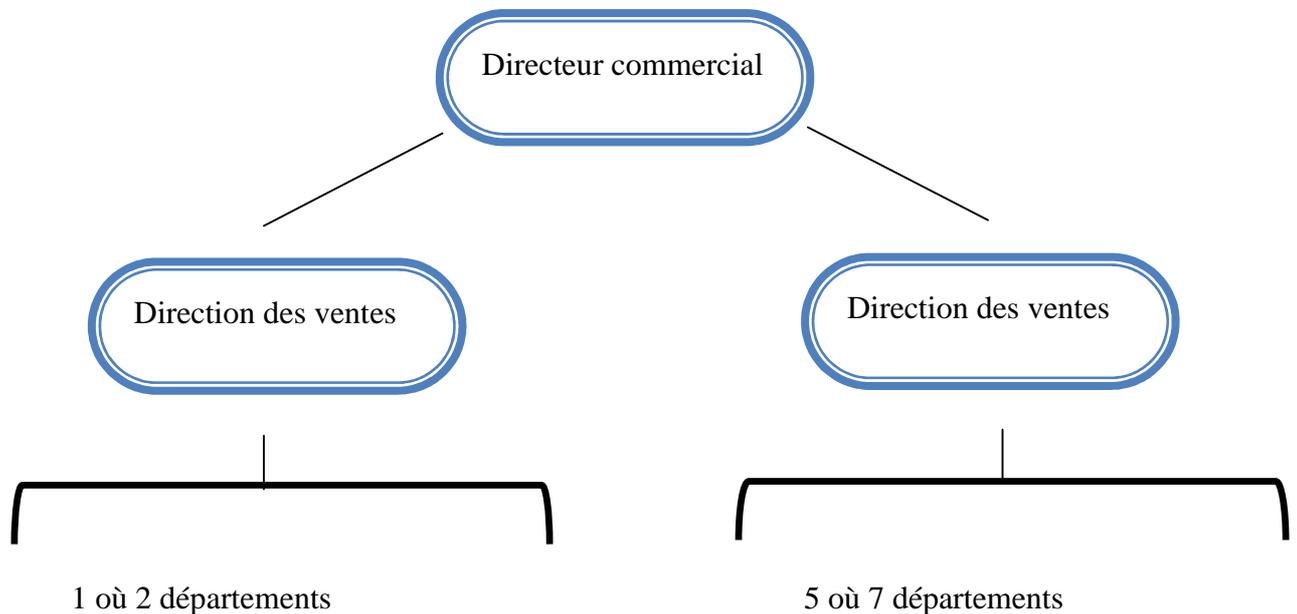
Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise.

Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui entraîne des déplacements élevés.

Le schéma N°03 représente la structure par type de clientèle

²²VANDERCAMME. M, et JOSPIN-PERN. N ; « la distribution » 2^{ème} édition. Paris, Édition de Beock, 2005, P 366.

Schéma 3 : Structure par type de clientèle.



Source : Zeyl , Dayan, & Brassier, 2011, page 228.

3.4 : Structure mixte ²³

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

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/ produit, secteur/ client, produit /client ou par triade : secteur/produit /client

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

3.5 : Structure par l'importance de certaine clientèle

Cette structure est adaptée à des entreprises qui ont des clients plus importants qui traités de manière spécifique, selon que l'ont vend des produits et services destinés aux professionnels ou aux particuliers.

²³KOTLER .P, et DUBOIS. B, « op. cit»P 631.

Généralité sur la force de vente

L'avantage de la structure par l'importance de certaine clientèle est :

Confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau.

Et sont inconvénient est de : Confier à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaires.

Section 3 : Différents types et statuts de la force de vente

Il existe différents types et statuts de forces de vente en fonction des besoins et objectifs de chaque entreprise, ont le site comme suit :

1 : Types de force de vente²⁴

Nous pouvons distinguer principalement deux critères de choix, à savoir :

1.1 : Force de vente propre et la force de vente déléguée

Il existe de force de vente propre et force de vente déléguée

A. Force de vente propre

La force de vente propre est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, VRP exclusive). Celle-ci oriente leur activité en fonction de ces objectifs. ils sont salariés, donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique est soumis à un contrôle de la hiérarchie.

B .force de vente déléguée

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

Force de vente déléguée permanente : Il s'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission, ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.

²⁴ (HAMON , LEIZIN & TOULLEC ,2000 ,P. 229.230)

Généralité sur la force de vente

Force de vente supplétive : En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

Le tableau suivante présent plus de détail la comparaison entre les types de la force de vente selon le premier critère

Tableau N°02 : Comparatif entre les types selon le premier critère.

Force de vente	Avantages	Inconvénients
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> -Orientation de l'activité vers des objectifs précis. -Contrôle de l'activité des vendeurs. -Meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> . Nécessite encadrement, direction, animation, suivi, formation. . Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaire est très faible. . Gestion d'un personnel salarié.
Force de vente déléguée permanente	<ul style="list-style-type: none"> . Vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients rapidement opérationnels. . Rémunéré à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes. 	<ul style="list-style-type: none"> . Coûte cher en cas de développement important du CA (car taux de commission élevé, compte tenu du risque assumé). . Peu de contrôle sur l'activité des vendeurs. L'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise, par exemple, un multicarte privilégie les cartes les plus rentables
Force de vente déléguée supplétive	<ul style="list-style-type: none"> . Rapidement opérationnelle . Peut agir sur des actions de courte période . Bien adapté à des besoins ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> . Coût élevé . Contrôle difficile de l'activité des vendeurs . Peu de contact avec la FDV propre

Source : (HAMON, LEIZIN, & TOULLEC, 2000, p. 230)

Généralité sur la force de vente

1. 2 : Force de vente sédentaire et force de vente itinérante

Ici pour la FDV sédentaire, il s'agit des clients qui se déplacent vers le point de vente. Contrairement à la FDV itinérante où ce sont les vendeurs qui se déplacent chez le client.

(Dans la même FDV, les deux modes d'organisation peuvent cohabiter.)

Le tableau N°03 explique les types de force de vente selon le deuxième critère

Tableau N° 03 : Tableaux explicatifs des types de FDV selon le 2ème critère.

Force de vente	Principe	Exemple
sédentaire	<p>Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes.</p> <p>Entreprise ← Clients</p>	<p>Les vendeurs Darty, FNAC, ainsi que les vendeurs automobiles, etc., reçoivent les clients dans le point de la vente</p>
Itinérante	<p>Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation de tournées négociation ...)</p> <p>Entreprise → client</p>	<p>Les étudiants du BTS force de vente, ont généralement vocation de travailler selon ce modèle</p>

Source : (HAMON, LEIZIN, & TOULLEC, 2000, p. 231).

2 : Statuts de mandataires

Nous pouvons distingués plusieurs types qui sont ce statut qui sont les suivants :

L'agent commercial ²⁵

Ce statut relève un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail.

L'agent commercial peut être une personne physique ou morale.

L'agent commercial, mandataire de plusieurs entreprises, négocie des achats et des ventes pour le compte de ses mandats.

L'agent commercial surtout s'il est une personne morale, procure de nombreux services commerciaux, administratifs et logistiques.

L'entreprise n'a que très peu de contrôle sur l'activité de L'agent commercial, ou alors à posteriori seulement.

L'agent commercial, indépendant sans lien de subordination avec son mandat, doit respecter les instructions qu'il à reçues, et en principe rendre compte de sa gestion.

Elle va donc faire appel à un agent commercial chaque fois qu'elle ne peut pas financier une force de vente propre. Que ses clients potentiels sont dispersés qu'elle souhaite partager les risques commerciaux, qu'elle initie une activité où qu'elle essaye à l'exportation, situation ou le savoir-faire et l'introduction de L'agent de L'agent commercial lui particulièrement précis.

Le commissionnaire

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

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

Le courtier

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

Le vendeur a domicile indépendant (vdi)

Un vendeur à domicile indépendant (vdi) n'a pas de contrat de travail au titre de cette activité, mais un contrat qui définit sa qualité de travailleur indépendant et les relations contractuelles

²⁵Zey (A) et al, management de la force de vente Édition, Person, éducation France, paris.2011, page 133.

Généralité sur la force de vente

qui le lie à l'entreprise dont il va vendre les produits. Il organise son activité comme il l'entend (niveau, objectif, financier...), avec une éventuelle aide, commerciale et de gestion de la part de l'entreprise, sauf à respecter la législation et les règles professionnelles, ainsi que les règles commerciales de l'entreprise et l'image de son réseau. Les sources de ses définites dans son contrat, peuvent être des marges, des retournes, des remises ou des commissions liées aux chiffres d'affaires ou à d'autres critères prévus dans le contrat

Section 4 : les rôles de la force de vente

Plus généralement, la force de vente assure trois types de tâches. Cela ne veut pas dire que chaque vendeur est spécialisé dans l'exécution de l'une ou de l'autre mais laisse entrevoir plusieurs combinaisons.²⁶

Dans cette section nous allons parler sur : la prospection, la vente, le service, la remontée de l'information

1- Prospection

Les prospecteurs ont pour tâche de découvrir de nouveaux clients. Ils doivent posséder une grande compétence. Leur rôle est primordial surtout pour les biens industriels ; dans ce cas, ils possèdent en plus de leurs aptitudes commerciales, un bagage technique pour montrer aux futurs clients comment les produits peuvent leur permettre de résoudre des problèmes multiples.

2- La vente

L'activité du preneur d'ordre paraît plus mécanique, plus régulière, aussi la compétence exigée est d'un autre ordre. À la limite, il n'est même pas nécessaire de connaître parfaitement le ou les produits vendus.

Un représentant peut avoir sur son catalogue plusieurs dizaines voire plusieurs centaines de produits. L'important est de maintenir un bon contact avec le client, à la fois chaleureux et professionnel. Son rôle n'est pas de forcer la décision, mais simplement d'enregistrer les commandes suscitées par d'autres.

²⁶Helfer, Orsoni, & Nicolas, 2009, P. 390.

3- Service

Une troisième catégorie de tâches est constituée par l'ensemble des services que le vendeur rend à son client avant pendant et après l'achat. Les « promoteur » ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme. Ce sont, par exemple, les responsables du service après-vente dans une entreprise de bien de production. Le moyen le plus efficace pour gagner la fidélité d'un client est de lui assurer un service après-vente de bonne qualité.

4- Remontée de l'information

La force de vente assure le rôle de transmission d'information dans un double sens. D'une part, elle met le client au courant des modifications de produit ; et d'autre part, elle recueille des informations sur ces derniers et les transmet aux services concernés. Cela veut dire qu'elle doit être

Le support de communication de l'entreprise.

Le conseiller-expert des acheteurs, capable d'élaborer avec eux les solutions les mieux adaptées.

Le sondeur des décisions d'achat, de marché et des besoins.

Le prospecteur assurant les revenus futurs de l'entreprise.

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

Conclusion

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

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

Dans le deuxième chapitre de ce travail nous allons parler sur le management de la force de vente (recrutement, formation, rémunération et animation).

Chapitre 02

Management de la force de vente

Chapitre 02 : Management de la force de vente

Introduction

Manager la force de vente, c'est un art : les réflexes, les règles d'action, la vision que l'on des choses, le savoir-faire sont plus importants que les outils.

Selon DEMEURE. C : « Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés, cela passe par plusieurs étapes, le recrutement, la rémunération, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente, ainsi que son contrôle ». ¹

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

Se chapitre est distingué en quatre (04) sections : premièrement nous aborderons les différents aspects concernant le recrutement des vendeurs, le profil du vendeur, la recherche et la sélection des candidats. Dans la deuxième, nous présenteront des généralités sur la formation de la force de vente. Puis dans la troisième section, on verra les composants d'un système de rémunération, ainsi que leurs avantages et inconvénients, et on mettra la lumière sur l'animation et la stimulation des vendeurs adaptées à la gestion de la force de vente. Et en dernière section, on abordera l'une des tâches les plus importantes de la gestion de la force de vente, soit les modalités de contrôle, l'évaluation de force de vente et des vendeurs.

¹ C.DEMEURE, Marketing, édition DALLOZ, Paris, 1996, page 256.

Section 1 : Le recrutement de la force de vente

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

1. Le déroulement des opérations de recrutement

Le recrutement est défini comme un « ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »²

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

1.1. Préparation du recrutement

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

1.1.1. L'évaluation des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprise »³

L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :⁴

1.1.2. La rotation du personnel (turn-over)

Les raisons de la rotation du personnel sont :

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

² SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2^e édition, Bruxelles 2001, page 227.

³ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 242.

⁴ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page150

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

1.1.3. Le besoin de compétences nouvelles

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

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

1.1.4. Le développement ou la création d'entreprise

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

- **La définition du poste**

« C'est l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité ». Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

- **Fonction (rôle ou mission):** Il s'agit d'une brève description du poste.
- **Les principales responsabilités:** C'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- **Liaisons (positionnement dans la structure) :** Il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.⁵

⁵ ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition dalloz, paris 1993, page 88

- **Le profil du vendeur**

Le profil est la traduction en termes de compétences (savoir-faire) et de comportements (savoir - être), des caractéristiques du poste à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.⁶

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur :⁷

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

1.2. La recherche des candidats

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

Une grande diversité de moyens de recrutement s'offre aux entreprises que se soit classiques ou novatrices :⁸

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

⁶ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2004, page 152

⁷ ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) », 2^{ème} édition, paris 1999, page 183,184

⁸ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 156

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

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

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

1.3. La sélection des candidats

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

1.3.1 Le tri des candidats

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

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

1.3.2 Les entretiens

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

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

- **Les entretiens collectifs** : représente un gain de temps important.
- **Les entretiens individuels** : a pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

1.3.3 Les autres outils de la sélection

▪ **Les tests** : Un test est une : « épreuve permettant de reconnaître et de mesurer les aptitudes et les acquisitions d'un sujet, ou d'exploiter sa personnalité ». ⁹

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

▪ **Les questionnaires** : l'utilisation de questionnaire peut se faire hors de, ou pendant l'entretien. Il nous permet de fournir des informations supplémentaires à la vente du candidat (aptitude).

▪ **La graphologie** : c'est une technique qui consiste à analyser l'écriture d'un candidat qui permet d'extraire des informations d'ordre général sur la personnalité elle est souvent utilisée pour valider une évaluation en phase finale du recrutement.

▪ **Les jeux de rôle** : Les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes. ¹⁰

1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs

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

1.4.1. L'accueil

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu. L'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche : Le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au niveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

⁹ ZEYL.A, DAYAN.A, op cit , page 192

¹⁰ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 160

⁴¹Idem, page 161

1.4.2. La période d'essai

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

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

Section 2 : La formation de la force de vente

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

1. Les besoins en formation

La formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens , de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes , leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux , pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir, de façons adéquate, leurs tâches actuelles et futures ». ¹¹

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

1.1 . Les résultats des vendeurs

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

¹¹ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op cit , page 336

- ✓ **Analyse des ventes** : on mène une analyse par type de client, par type de produits, par vendeurs.
- **Par type de client** : connaissance des produits, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, suivi de clientèle, condition de règlement, de remise, conditions de livraison, etc.
- **Par type de produits** : la performance, la rentabilité par une rotation du stock de ses clients.
- **Par vendeurs** : les difficultés rencontrées, les produits proposés sont-ils adaptés à la clientèle, etc.
- **Analyse des rapports de visite** : par l'analyse des affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retard
- **Analyse des ratios d'activités** : Les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial.
- **Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités** : voir le travail administratif, le temps consacré à la vente et l'organisation de travail du vendeur.¹²

1.2. Les attentes des vendeurs

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

2 : Le contenu de la formation

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

2- 1 : Les formations commerciales de base

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

- **L'entreprise** : pour mieux présenter son entreprise, le vendeur doit connaître l'entreprise, son historique, sa taille, sa culture, sa clientèle, son organisation commerciale.

¹² HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2002, Page 284

- **Le produit** : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Lors de l'apparition des produits nouveaux par exemple, sur l'évolution de la gamme, le mode d'utilisation.
- **Les techniques de vente** : sont les différentes méthodes de vente pratiquées dans l'entreprise soit les techniques avant l'entretien de vente (la préparation de prise de rendez-vous communication, organisation et gestion du temps...etc.), et pendant l'entretien de vente (formation à la négociation, à l'analyse des attitudes du client...etc.).¹³

2-2 : Les autres formations

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

3-Les modalités de la formation

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

3-1 : Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation

Dans le tableau N°04 nous allons analyser les caractéristiques, avantages et les limites assurées par l'entreprise ou par l'organisme spécialisé

Tableau N°04 : les avantages et les limites de formation assurée par l'entreprise ou par organisme spécialisé

¹³ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris 2004, page 222

Management de la force de vente

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

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

Management de la force de vente

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

3-2 : Formation inter ou intra –entreprise

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

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

3-3 : L'e-formation

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

Le tableau suivant déduit les avantages et inconvénients de e-formation

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

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

4 : Le coût de la formation

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

4-1 : Coûts directs

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

4-2 : Les coûts indirects

Ils sont constitués par :

- Le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente ;
- Le manque à gagner, soit le chiffre d'affaire (et sur tout la marge) qui ne sera pas réalisé pendant la formation.¹⁴

¹⁴ HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, Paris 2004, page 228

5- L'évaluation de formation

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

Une évaluation passe par deux (02) étapes :

5-1 : Méthodologie

C'est d'observer deux groupes : un qui a reçu la formation et l'autre qui n'a pas reçu de formation afin de voir est ce que la formation constitue un échec ou une réussite. Avec la même méthode on peut mesurer le degré de réussite de cette formation et décider de programmer pour le restant de la force de vente.

5-2 : La mesure des résultats

Les critères changent selon la nature des résultats à mesurer.

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

Section 03 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente

La rémunération, stimulation et l'animation de la force de vente sont des éléments essentiels pour assurer la performance et la motivation des équipes commerciales. Dans cet article nous allons examiner l'importance de ces aspects et expliquer comment ils peuvent être utilisés pour stimuler les ventes et atteindre les objectifs fixés.

1. Rémunération de la force de vente

Le système de rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'un côté et la satisfaction des vendeurs d'autre côté.

- Un bon système de rémunération doit être :
 - Attractif pour les bons vendeurs.
 - Reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur.
 - Utile à la réalisation des objectifs.
 - Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.
 - Stimulant.
 - Équitable par rapport aux marchés de travail et à la qualification.

Donc, la rémunération doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs en matière de salaire.

- Elle doit :
 - Être le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé.
 - Correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.
 - Permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité.

La rémunération peut être défini comme : « elle correspond les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et gain résultant d'autres système de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement ». ¹⁵

1.1. Les composantes d'un système de rémunération

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

1.1.1. Le fixe

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

Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe sont présentés dans le tableau suivant :

¹⁵ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER. « gestion des ressources humaines » 2ème édition, Bruxelles 2001, page 157.

Management de la force de vente

Tableau n°4 : Les avantages et les inconvénients du système fixe.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	<ul style="list-style-type: none">- Rémunération non directement liée aux résultats.- Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière.- Sécurité quant au niveau de la rémunération.- Simplicité de calcul.	<ul style="list-style-type: none">- Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative.- Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs.- Niveau de salaire forcément limité.

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

1.1.2. La commission

Dans ce système, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé « *taux de commission* ».

Le système de commission offre les avantages et les inconvénients résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°5: Les avantages et les inconvénients de la commission.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de justice entre les Vendeurs - Possibilité d'augmenter les gains En fonction des objectifs personnels 	<ul style="list-style-type: none"> -Rémunération liée aux Phénomènes conjoncturels, Saisonniers. - Peu motivant lorsque les Produits à vendre sont Nouveaux, plus difficiles à Vendre.

Source : P. LEZIN, A. TOULLEC, Op.Cit , page 35.

1.1.3. La prime

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

Le tableau suivant nous résume les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la prime :

Tableau N°06 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs du la prime

Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> -chiffre d'affaire total ou partiel ou par catégories de produits -nombre de produits à vendre -nombre de visites clients ou de prospects -part de marché -taux de fidélisation 	<ul style="list-style-type: none"> -organisation des visites -gestion du temps -application des techniques de vente -remplissage des documents administratifs -collecte d'information -comportement avec ses collègues

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

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

Tableau N°07 : les avantages et les inconvénients du la prime

avantages	inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-les primes donnent la possibilité de confier au vendeur la réalisation des taches variées.-elles lient la rémunération du vendeur à la réalisation des objectifs rattachés à chaque tache.-le cout de force de vente varie donc en fonction de son efficacité globale.	<ul style="list-style-type: none">-ce système est difficile à organiser.-certains quotas sont difficiles à faire accepter aux vendeurs.-il est difficile et couteux à gérer quand les quotas sont nombreux et variés.-les vendeurs ont tendance à privilégier les activités pour lesquelles les quotas sont facile à atteindre : il ya a donc un risque de sélection des taches.

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

1.2. La structure à salaire et à commission

Il s'agit de chercher un compromis entre la structure à salaire et à commission afin de retirer leurs avantages, tout en limitant leurs inconvénients.

Un des avantages de cette structure est sa souplesse suivant l'objectif qu'il veut atteindre, et compte tenu des objectifs de l'entreprise et les conditions de marché. Le gestionnaire peut doser différemment le salaire et la commission or en offrant un salaire de base plutôt bas et une commission importante, on vise la croissance. Par contre, un salaire de base élevé et une commission faible favoriseront le service à la clientèle et le travail d'équipe.

1.3. La structure à salaire et à prime

Le représentant reçoit un salaire de base plus une prime. La prime procure une récompense seulement lorsqu'un objectif (quantitatif ou qualitatif) a été atteint. Des primes risquent toutefois de donner lieu à l'établissement d'objectif trop ambitieux ou de favoriser seulement quelques représentants dans l'équipe.

Lorsque la prime porte sur une période trop longue, les représentants ont tendance à faire des efforts au dernier moment.

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

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

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

Un système de rémunération doit donc être à la fois :

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

2 : L'animation de la force de vente

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

« 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 ». ¹⁶

¹⁶C, HAMON. P, LEZEN, A, TOULLEC, op cit, page 261

2.1 : Objectifs de l'animation

« ...le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... ».

En animant son équipe de vente, le responsable commercial souhaite essentiellement :

- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes au recrutement de l'homme qui doit assurer le management de l'équipe de vente.

Cet homme et à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, avec toutes les qualités que ces trois rôles impliquent :

- **En tant que chef**, il faut qu'il soit un connaisseur, un expérimenté, il doit assumer ses responsabilités.
- **En tant qu'animateur**, doit être un guide, influence son équipe, crée un esprit d'équipe, coordonne entre ses membres et les motives.
- **En tant qu'arbitre**, il faut qu'il soit juste avec les membres de son équipe, règle les problèmes et les conflits avec diplomatie, leurs redonner confiance.

Donc, animer est le grand rôle du chef commercial :

- « Animer, c'est faire sentir une présence permanente même à distance »¹⁷

- « L'animateur domine les situations sans dominer les hommes »¹⁸

Le responsable de l'équipe de vente doit :

- Expliquer le travail.
- Adapter l'homme à sa fonction.
- Encourager l'initiative.
- Critiquer avec tact (diplomatie).
- Féliciter.

¹⁷J. P. FERY, manager sa force de vente, les éditions d'organisation, 1ère édition, Paris, 1988. P. 9

¹⁸ Idem.

- Ne pas mettre sa propre expérience en avant.

2.2. Les types d'animation

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

2.2.1. La communication

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de la firme, le responsable des ventes dispose de différents moyens tels que :

Les circulaires.

- Les notes.
- Les flashes d'information.
- Les lettres personnelles.
- Le journal de la force de vente.
- La conférence.
- La réunion des vendeurs.

2.2.2. Les aides techniques

Elles sont constituées d'outils attribués aux vendeurs tout au long du processus de vente, on distingue :

✓ **Les aides pour le perfectionnement du vendeur** : On trouve généralement :

- Le manuel de vente.
- Les classeurs d'informations.
- Les fichiers clients.

✓ **Les aides pour la visite chez le client potentiel** : Telles que :

Le documentaire, les catalogues, les échantillons et les produits de démonstration.

2.2.3. La formation

L'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche du vendeur à former, il est le mieux

placé pour détecter ses besoins personnels et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et de vendeur.

Elle permet aussi de développer les capacités et aptitudes des vendeurs, ainsi que leur potentiel dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

2.2.4. La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

2.3. Les techniques d'animation

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

2.3.1. Le climat de travail

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales :¹⁹

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

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

2.3.2. L'accompagnement du vendeur sur le terrain

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

- Maintenir le contact avec les vendeurs.

¹⁹A, ZEYL. A, DAYAN, op cit, page 394.

- Entretien le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux.
- Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

2.3.3. Les réunions de travail

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

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs superviseurs. Ces rencontres sont de trois types :

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

2.3.4. La rémunération des vendeurs

C'est un élément important à considérer pour l'animation d'une force de vente. Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, et avoisine celui des concurrents. Ainsi l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de vente.

3- La stimulation de la force de vente

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mise au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

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

3.1. Les techniques de stimulation

Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. plusieurs voies sont envisageables :

3.1.1. Les concours

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

3.1.2. Les récompenses honorifiques

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tout les salariés.

3.1.3. Les jeux

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

3.1.4. Challenge

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

3.1.5. L'argent

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

3.1.6. Les cadeaux

C'est un outil de stimulation, souple et facile à utiliser. Ils peuvent permettre d'impliquer toute la famille du vendeur. Avec le développement de la forme points cadeaux

Management de la force de vente

cumulable, les chèques, bon d'achat, et catalogue cadeaux permettent le libre choix dans un magasin donné.

3.1.7. Les voyages

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

Dans le tableau N°08 on déduit les avantages et inconvénients de récompenses

Tableau N°8 : avantages et inconvénients de récompenses

Récompenses	Avantages & Inconvénients
Argent	A : préféré par les vendeurs, simple, représentatif d'une valeur. I : assimilable à une rémunération.
Cadeau	A : simple et souple si le cadeau est à choisir dans un catalogue (spécialisé), permet d'impliquer les conjoints, souvenir matériel, permet de récompenser de nombreux vendeurs. I : peut ne pas plaire, individuel.

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

Section 04 : contrôle et évaluation de la force de vente

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

1. Le Contrôle de la force de vente

Afin de suivre le travail de vendeur, l'entreprise va mettre en place un contrôle. « Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévision et le réalisation ».²⁰

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et les rémunérer commerciaux».²¹

1.1 Les types de contrôle de la force de vente

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

1.1. Le contrôle quantitatif

Il peut s'effectuer à travers les ratios suivants :²²

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

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

1.1.2. Le contrôle qualitatif

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

Ce type de contrôle portera sur :²³

- L'amélioration des techniques de vente.
- L'amélioration des techniques d'information.
- L'amélioration des connaissances de la clientèle ou du produit par exemple.
- Le moral du vendeur ou de l'équipe.
- Les relations clientèles ou l'image créée.

²⁰ ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47

²¹ RENE Y.DARMON, «la vente de la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998,page 139

²² DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 274

²³ ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 457

1.2 Les modalités du contrôle de la force de vente

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

1.2.1 L'accompagnement

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

1.2.2. L'analyse des documents du vendeur

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

- **Bons de commande**

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

- **Comptes rendus d'activité**

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

- **Les notes de frais**

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

- o **Le contrôle par un tableau de bord**

Est un document synthétique qui permet de rassembler l'ensemble des activités du vendeur selon plusieurs paramètres, et de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :²⁴

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

²⁴ C.HAMON, P. LEZIN, A.TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2ème Ed, DUNOD, Paris, 2000, page 275,276

- Nombre de commandes.

2 : L'évaluation de la force de vente

L'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses Compétences». ²⁵

2.1 Les styles d'évaluation

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

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

2.2 L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à : ⁵⁵

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

Conclusion

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

Après avoir traité l'approche théorique, nous allons consacrer le chapitre 03 pour notre pratique qui est déroulée à l'entreprise des moulins de la Soummam Agrodif.

²⁵ MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.⁵⁵
DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing », 6^{ème} édition, Paris 2008, page 275

Chapitre 03

**la force de
vente au sein
de l'entreprise**

Chapitre 03 : la force de vente au sein de l'entreprise Agrodiv

Introduction

Après avoir examiné l'approche théorique, nous consacrons ce chapitre pour notre cas pratique dans l'entreprise des moulins de la Soummam Agrodiv, pendant une période bénéfique de 01 mois. A travers cette expérience, et à partir des informations et des connaissances acquises lors de ce stage, nous allons répondre à notre problématique de recherche.

Afin de mieux développer notre chapitre , nous l'avons scindée en quatre sections :

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme des moulins de la Soummam Agrodiv. La deuxième section intitulé la L'organisation de la force de vente de cette entreprise. Et dans la troisième section on doit comprendre comment l'entreprise à géré sa force de vente. Et en dernière section en traite L'analyse de cette entreprise (ces force, faiblesse, menace et opportunités)

Section 01 : présentation de l'entreprise Agrodiv

Les Moulins de la Soummam est une société par action, « Les Moulins de la Soummam /SPA» SIDI-AICH. Une des filiales du groupe ERIAD-Sétif crée lors de la filialisation des unités de production le 01 octobre 1997. Son siège social est implanté à la daïra de SIDI-AICH à une distance de 45kms au nord-ouest de la wilaya de Bejaia, elle est constituée de deux sites abritant deux unités à caractère industriel et commercial : l'unité de Sidi-AICH (moulin semoulerie d'une capacité de trituration de 4 400 QL/j et un moulin mixte semoule et farine d'une capacité de trituration de 3 000 QL/j) et l'unité de KHERRATA (semoulerie d'une capacité de trituration de 1 000 QL /j)¹.

1. Historique de l'entreprise

L'unité de KHERRATA est une semoulerie parmi les plus anciennes semouleries de l'Algérie, malgré tout les temps et les évènements et les générations qui se sont succédé, la semoulerie de Kherrata garde toujours sa spécificité de produire la semoule sans recourir à l'investissement dans d'autres créneaux, malgré la disponibilité du terrain.

L'unité de KHERRATA est L'héritage de la période coloniale, elle a été mise en service par le colon HUGENE DUSSAIX en 1890, elle a été l'objet de quelques modifications techniques en 1927 par le colon. A l'indépendance elle a été déclarée comme un bien de l'Etat et intégrée au sein de la SN-SENPAAC le 25 mars 1965 (Société Nationale des Semoules, des Pâtes et du Couscous), elle a bénéficié d'une rénovation par un changement radical de ses équipements de production de Marque « MOLINO » fournisseur d'origine turque, travaux débutés en 1991, l'unité est réceptionnée en 1995 (le bâtiment de production est resté le même depuis sa construction initiale).

L'unité a pour tâche la trituration de blé dur pour en extraire de la semoule. Cette unité est implantée dans la partie nord de la ville de KHERRATA, en contre bas de la route nationale n° 9 reliant Bejaia à Sétif. Elle est à quelques mètres par rapport au barrage de KHERRATA, à 59 kms de Bejaia et à 52 kms de Sétif. Le site est verdoyant et l'eau est abondante, il est caractérisé par un climat chaud en période estivale, froid et humide en période hivernale, sa superficie est de 15000m².

Cette unité a bénéficié d'une construction d'un hangar de stockage de produits finis dans le cadre de la rénovation de l'unité réalisée entre 1991 et 1995. La Semoulerie de Kherrata par sa position,

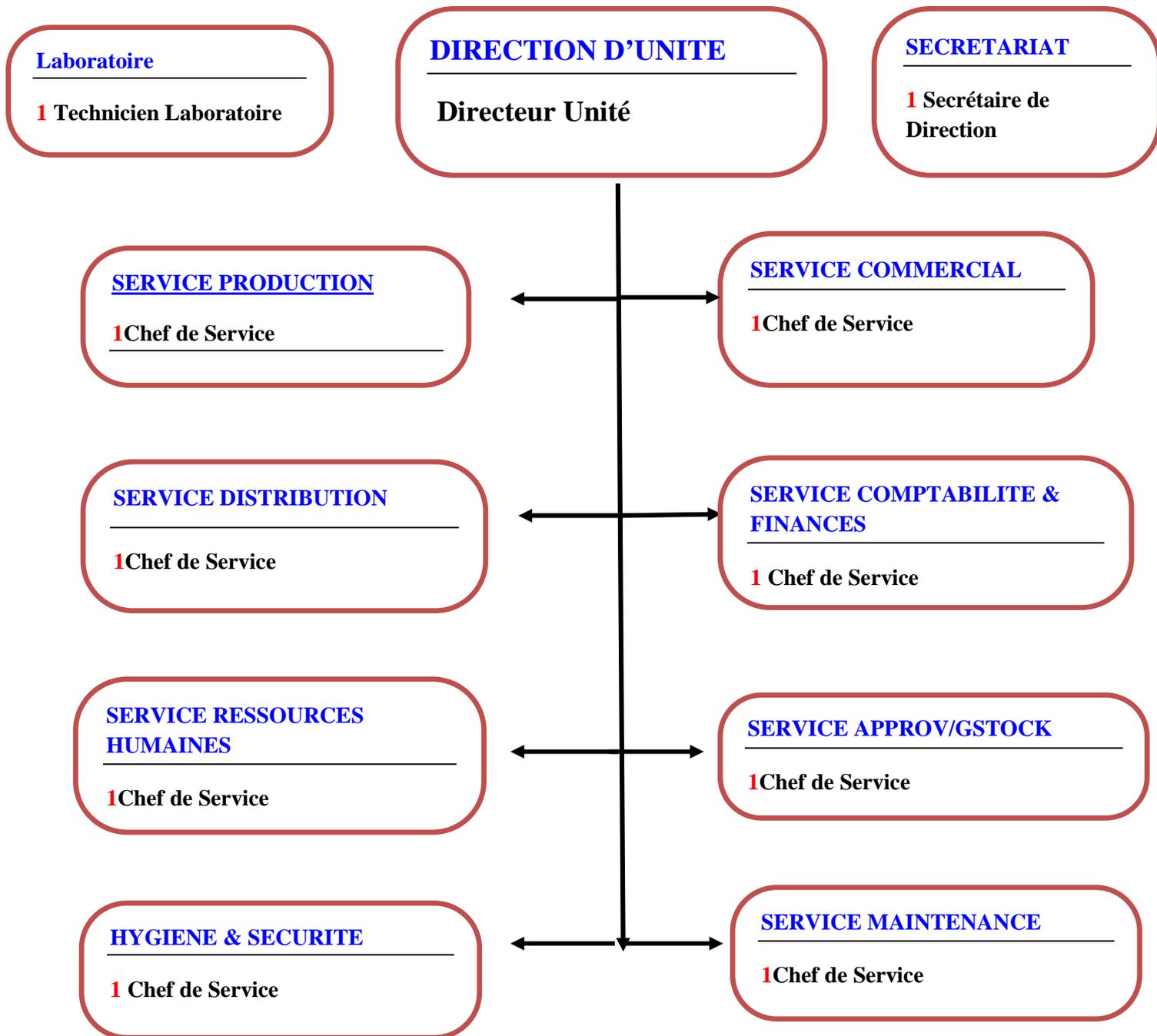
¹ L'entreprise les moulin de la Soummam –kherrata-

comme l'un des plus anciens moulins d'Algérie, a été construite par les Ex-Colons propriétaires "Domaines Eugène Desaix" en 1890

1.1. Organigramme de l'unité Kherrata La structure de l'entreprise traduit l'assemblage des différents organes de l'entreprise qui correspondent aux fonctions à assurer. Elle apparaît dans l'organigramme qui comporte des liaisons hiérarchiques.

L'organigramme de l'unité Kherrata se présente dans schéma si dessus

Schéma N°4 : organigramme de l'unité de kherrata



Source : l'entreprise d'Agrodiv

Le sommet de l'hierarchie de l'unité kherrata est la direction, qui subordonne l'ensemble des services de la firme, chaque service est composé de postes occupés par le personnel compétent à exécuter la tâche qui lui est demandé.

1.2. Les différents services de l'unité AGRODIV kherrata

La Direction générale est gérée par le premier responsable de l'entreprise classé au sommet de l'échelle hiérarchique. La DG est l'autorité absolue. C'est elle qui commande et prend toutes les décisions importantes. La DG s'occupe de la bonne organisation de l'unité, la bonne synchronisation entre les services et leur bon contrôle, le bon fonctionnement du moulin, la réalisation des projets et des plans annuels de l'unité ...etc. Le secrétariat de la DG est représenté par une secrétaire qui a un contact direct avec le directeur et la direction. Elle s'occupe de l'enregistrement de tous les courriers administratifs envoyés ou reçus au niveau du secrétariat de la direction, aide le directeur en réalisant les travaux de secrétariat et de reproduction, se charge de l'organisation des réceptions des responsables de service, des travailleurs et des partenaires de l'unité effectuées par le directeur ...etc.

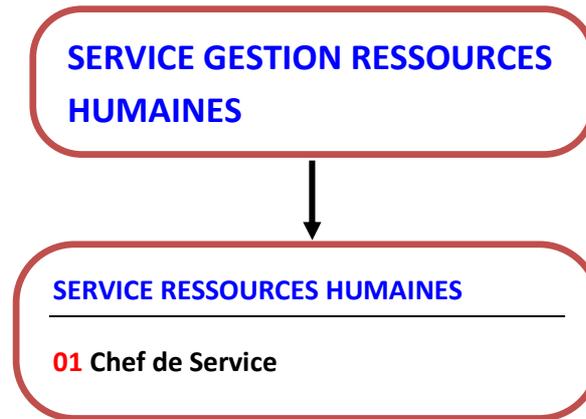
- Le Laboratoire est représenté par une laborantine, responsable de la qualité de la matière première, des produits finis pendant et après la production. Elle s'occupe des analyses et du contrôle de :
 - L'humidité et de la qualité des produits et de la matière première.
 - L'acidité des produits finis.
 - Et l'élaboration du bulletin d'analyse quotidien et périodique ou à la demande.

Ensuite, nous retrouvons les différents services s'occupant de certaines fonctions dans L'unité.

1.2.1 .Le Service personnel : assure la gestion du personnel et prend en charge la formation du personnel en fonction des besoins internes de l'entreprise tout en vérifiant la qualité de l'environnement de travail de tout le personnel de l'entreprise, ainsi que tout ce qui concerne la législation de travail (contrat du travail, règlement intérieur, la paie des employés, heure de travail)

Le schéma suivant n'ont présent le service de la gestion des ressources humaines

Schéma N°5 : service gestion des ressources humaines

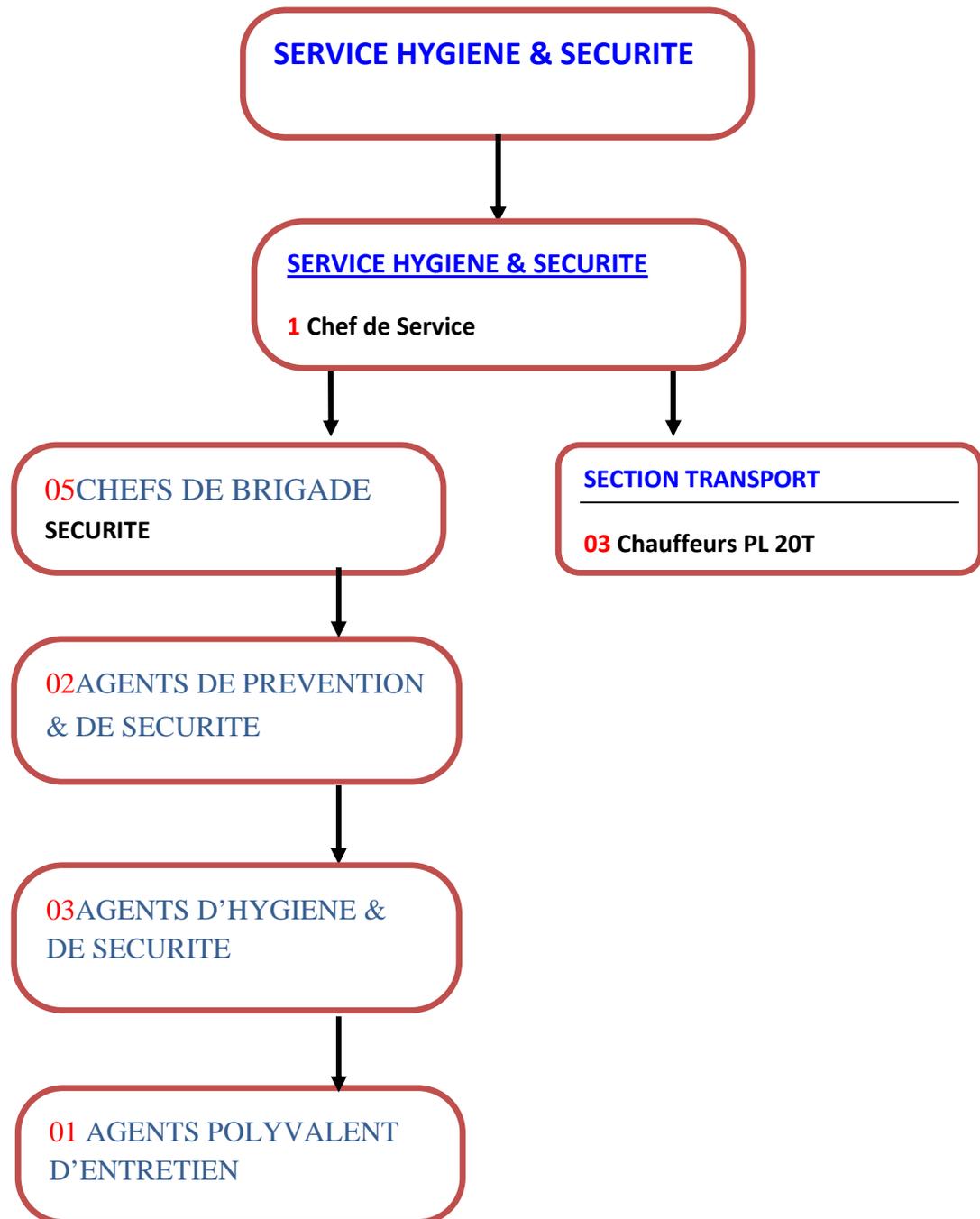


Source : l'entreprise d'Agrodiv

1.2.2. Le Service Hygiène et Sécurité : a pour fonction d'assurer la protection de l'unité, des travailleurs et de l'environnement. Il est géré par un chef de section hygiène et sécurité assisté d'un chef de groupe et des agents de sécurité et d'hygiène. Ce service a plusieurs missions : le contrôle des mouvements (entrées et sorties) des biens de l'unité, le contrôle des entrées de matières et fournitures et des sorties des produits, l'hygiène et les bonnes conditions de stockage des M.P et P.F.

Le schéma qui suit présent le service Hygiène et Sécurité

Schéma N°6 : service Hygiène et sécurité



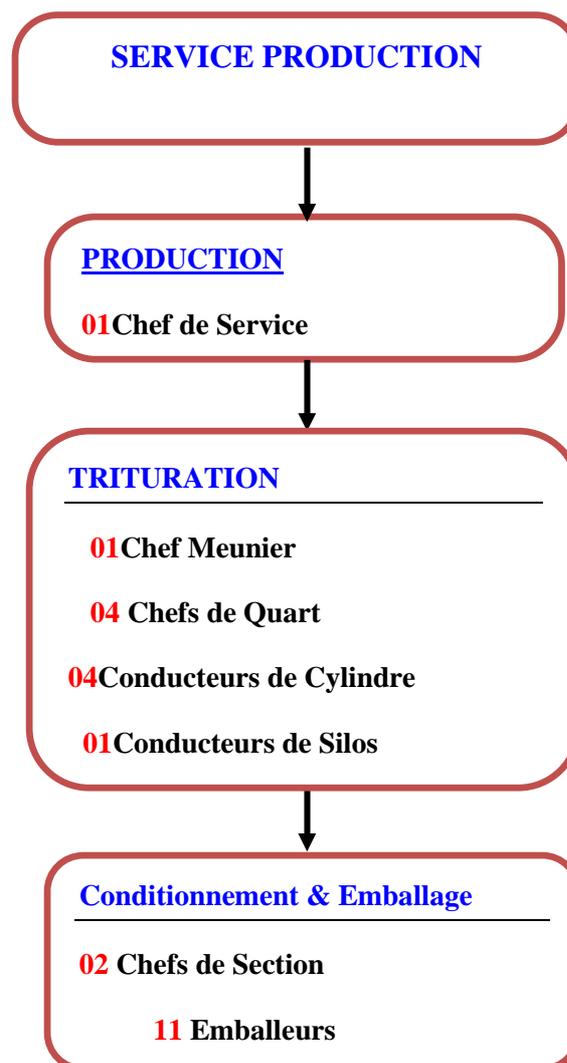
Source : l'entreprise d'Agrodiv

Afin de réduire le nombre de services et d'éviter la charge sur certains autres, l'unité kherrata, préfère transformer les services peut charger en sections et les mixer en un seul, comme le service

hygiène et sécurité qui comprend la section transport et le service GRH qui comprend la section moyen généraux

1.2.3. Le Service de production : est géré par un chef de service qui applique la politique industrielle définie par la direction. Il organise, planifie et suit la production pour atteindre les objectifs définis. Le Chef de service est assisté d'un Chef Meunier, de Chefs de Quart, de Conducteurs de Cylindre, de Conducteurs de Silos, de Gardes Sasseurs, de Chefs de Section, et d'Emballeurs.

Schéma N°7 : service Production

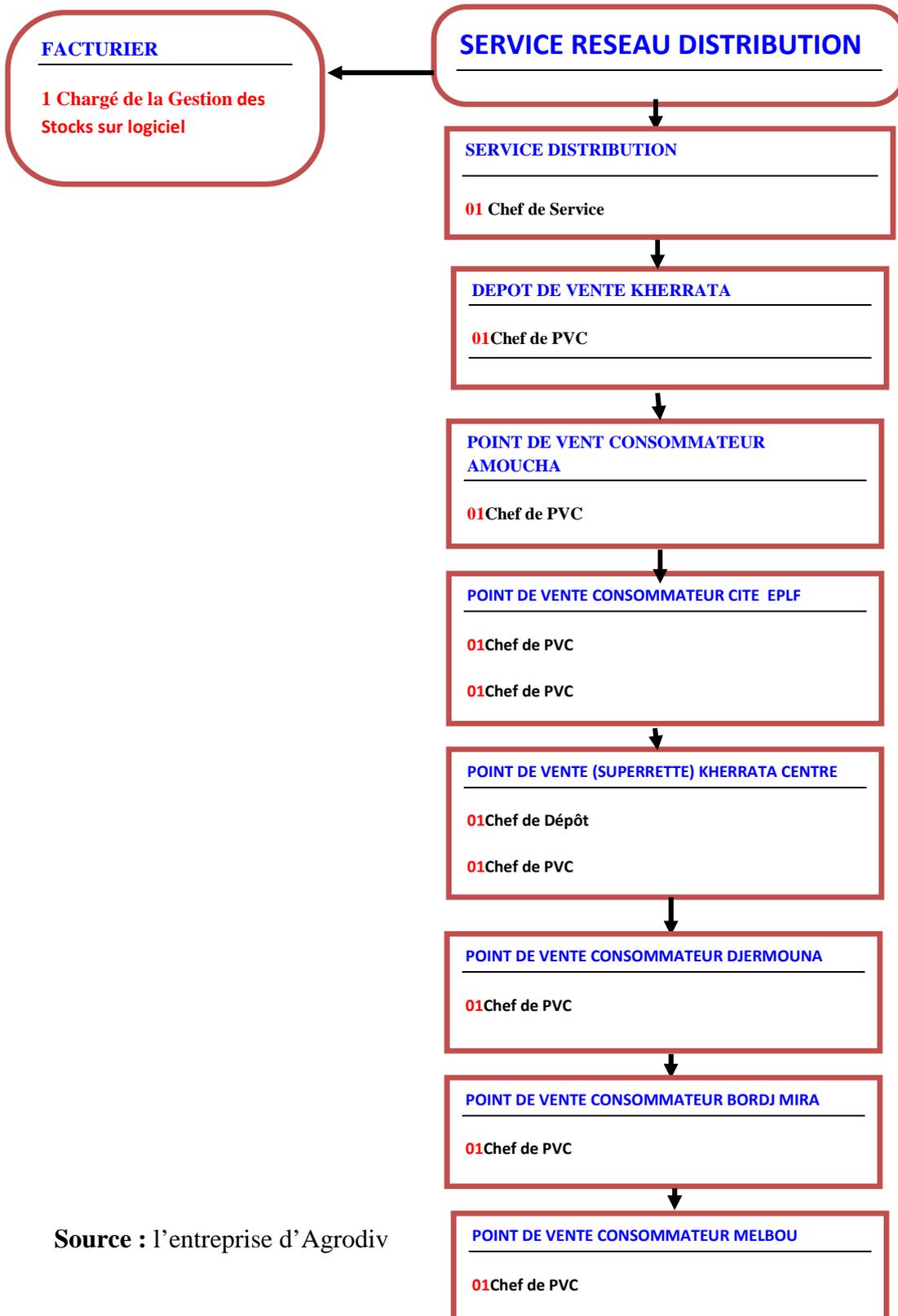


Source : l'entreprise d'Agrodiv

Le service production comprend un effectif important, car il est le service technique qui s'occupe de la tâche d'exploitation, il est le service qui comprend le plus de personnes exécutifs.

1.2.4. Le Service distribution : est responsable de la réception des bons de commande clients, la préparation des factures pour les clients et la préparation du journal des ventes.

Schéma N°8 : service réseau distribution

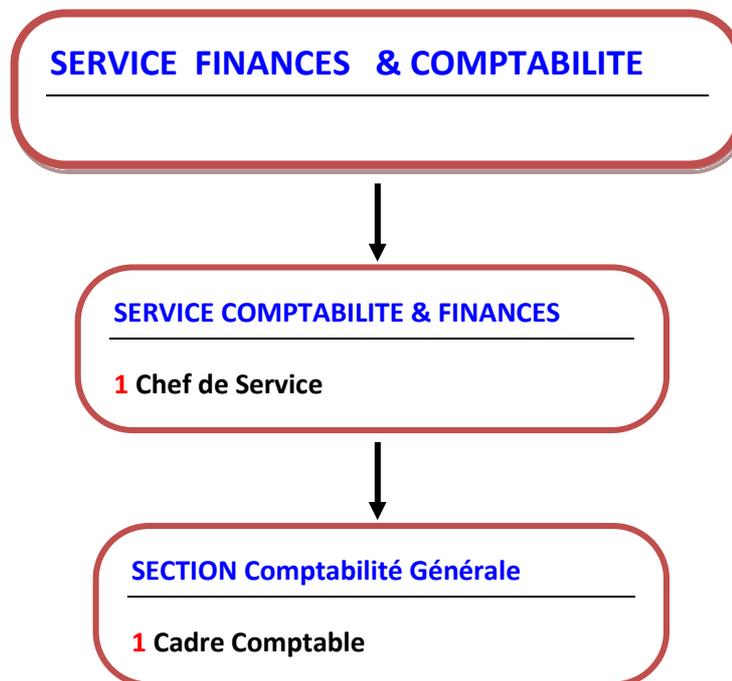


Source : l'entreprise d'Agrodiv

Ce service est responsable de la réception des bons de commande clients, la préparation des factures pour les clients et la préparation du journal des ventes.

1.2.5. Service comptabilité et finance : Certain services, qui ne comprennent pas de personnel exécutant ou de maitrises, se composent d'un effectif pas nombreux, comme le service finance et comptabilité.

Schéma N°9: service financier et comptabilité

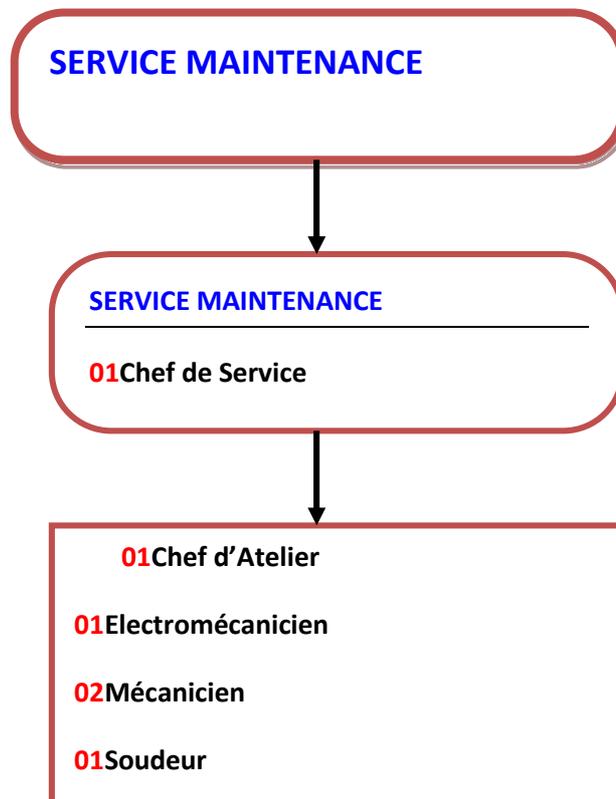


Source : l'entreprise d'Agrodiv

Certain service, qui comprennent pas de personnel exécutant ou de maitrises, se composent d'un effectif pas nombreux, comme le service finance et comptabilité.

1.2.6. L'Atelier de maintenance : est spécialisé dans la réparation des machines endommagées et s'occupe des pannes inattendues. Il est composé d'un chef d'atelier, de mécaniciens et d'électriciens.

Schéma N°10 : service Maintenance



Source : l'entreprise d'Agrodiv

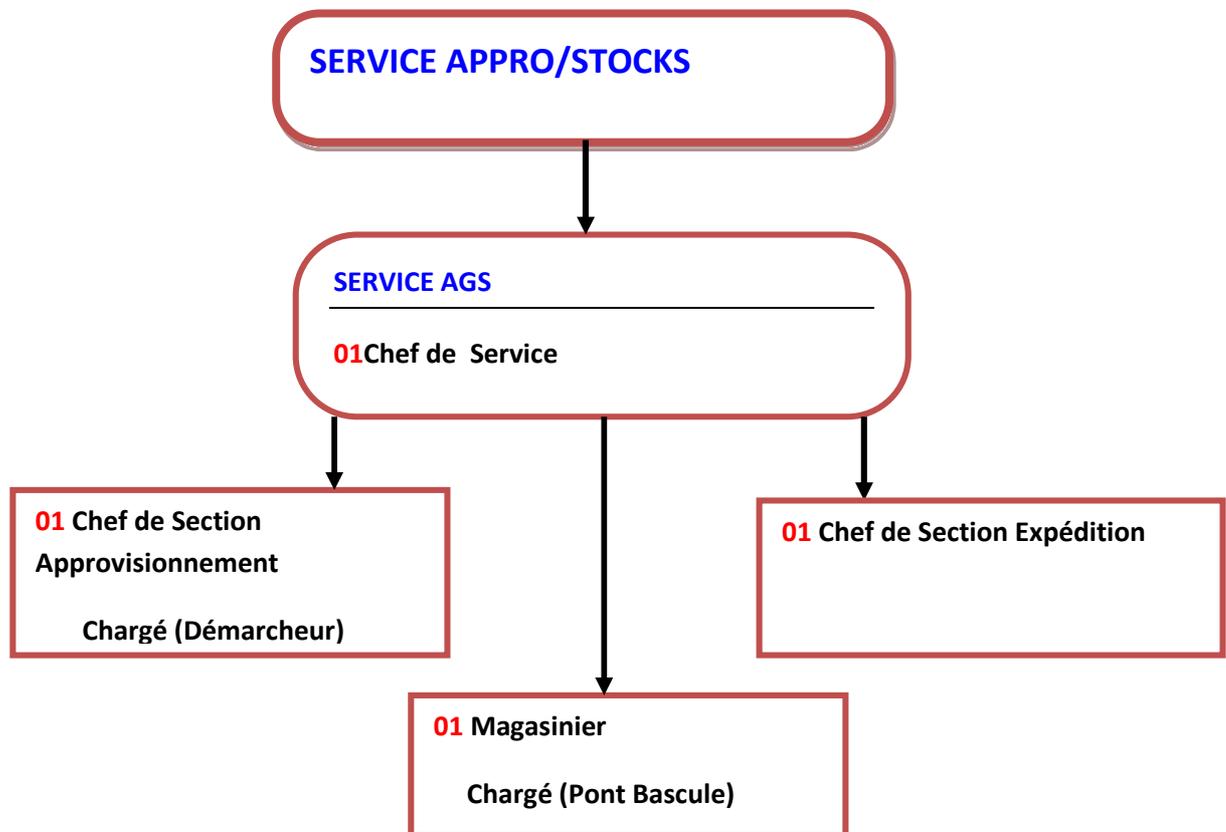
Le service maintenance s'occupe de l'entretien des équipements industriels du moulin et des différentes réparations rattachées à l'unité.

1.2.7. Le Service des approvisionnements et gestion des stocks : est chargé de

L'approvisionnement et de la gestion des stocks. Il est responsable des achats et de la gestion des stocks. Ce service est représenté par un chef de section et un chauffeur qui s'occupent :

- des achats des matières et fournitures (y compris les pièces de rechange)
- De la satisfaction des besoins des autres structures en matières et fournitures.
- De la gestion des mouvements des stocks des produits finis et de la matière Première et fournitures...etc.

Schéma N°11 : service approvisionnement et stock

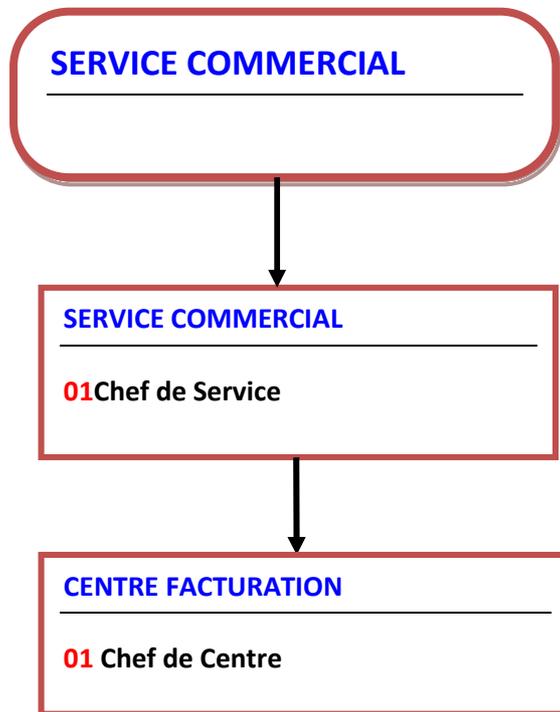


Source : l'entreprise d'Agrodiv

Le service AGS s'occupe de s'adresser aux différents fournisseurs et les différents approvisionnements de l'unité, et la gestion des stocks de la matière première et des produits finis ainsi que le stock des pièces de rechange et toutes les fournitures techniques et de bureau.

1.2.8. Le service commercial : s'adresse aux clients à partir de deux services différents selon le type du client (comme il est indiqué sur le schéma). Le service réseau de distribution s'adresse aux clients consommateurs dans les différents dépôts de ventes et points de ventes. Ainsi, le service commercial s'adresse aux différentes clients grossistes, détaillants, éleveurs..., avec un système de facturation qui répond aux normes fiscales et juridiques de l'Etat.

Schéma N°12 : service commercial



Source : l'entreprise d'Agrodiv

Le Service commercial s'occupe de l'étude de marché, l'achat, la vente, l'après-vente, la gestion des commandes et la gestion des stocks. Le service Finance et Comptabilité est gérée par un cadre comptable. Ce service se charge de gérer les capitaux, les bénéfices. Il enregistre les opérations, fait les bilans, et établit les prévisions et les contrôle.

Il a pour missions :

- Vente des produits
- Marketing
- L'accueil des clients
- La publicité pour les produits
- La recherche des clients

2- Présentation de l'unité commerciale

L'unité commerciale représente une partie d'une entreprise chargé de développer une activité.

2-1 : Définition de l'unité commerciale

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

2-2 : Politique de distribution de l'unité kherrata (Agrodiv)

Afin d'assurer l'accès de ses clients à l'ensemble des produits commercialisés par l'entreprise, l'unité kherrata compte sur ses espaces de stockage au sein de ses dépôts de vente et points de vente, en effet le stockage des produits finis et marchandises ne se fait pas qu'au sein du magasin principal, mais aussi dans ses espaces de stockage externes.

Le stockage des marchandises approvisionnées par l'entreprise, se fait direct au niveau du dépôt central, puis ces marchandises seront redistribuées aux différents points de vente, selon le besoin.

2-3 : Missions et objectifs de l'unité commerciale

2.3.1. Missions

La mission principale de la direction commerciale est consiste à recueillir est satisfaire les besoins des clients a travers des organisations adaptées et un réseau de distribution efficace.

- Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.
- Commercialisé les produits fabriquer par les différents unités de production de l'entreprise.
- Analyse des études de marché.
- Ventes à travers des Moyennes propres.
- Gestion des stocks des produits finis.

2.3.2. Objectifs

- Augmenter la satisfaction des clients.
- Préserver l'image de marque de l'entreprise.

- Augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution.

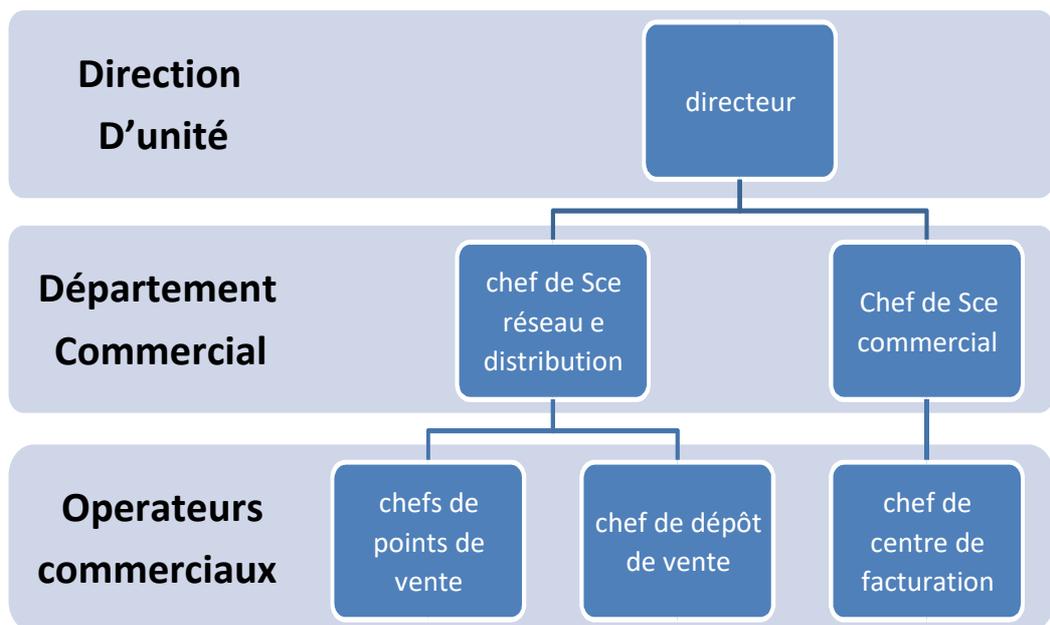
2.4. Organisation du service commercial de l'unité kherrata Agrodiv

2.4.1. Organigramme du service commercial

Le département commercial s'adresse aux clients de l'Unité kherrata à partir de deux services différents selon le type du client (comme il est indiqué sur le schéma), en effet, le service réseau de distribution s'adresse aux clients consommateurs via ses différents dépôts de ventes et points de ventes ;

Tendit que le service commercial s'adresse aux différents clients grossistes, détaillants, éleveurs..., via un système de facturation, qui répond aux normes fiscales et juridiques de l'Etat.

Schéma N°13 : Organigramme de l'unité commercial



Source : service commercial Agrodiv

2.4.2. Stratégie de fidélisation des clients, empruntée par l'Unité kherrata

La demande massive des produits de minoterie (semoules, farines...), donne l'opportunité l'unité kherrata à choisir une stratégie simple de fidélisation des clients, sans offrir de réductions commerciales, en effet, l'unité ne favorise ses clients les plus fidèles que par

l'offre à la vente d'une plus grande part de la production totale de l'unité Proportionnellement aux achats intérieurs du client en question.

Section 02 : Organisation de la force de vente de Agrodiv

L'organisation de la force de vente est un aspect essentiel de la gestion commerciale d'une entreprise. Elle vise à optimiser l'efficacité et la productivité des équipes chargées de la vente des produits ou services de l'entreprise. L'objectif principal de cette organisation est de maximiser les ventes et de développer une relation durable avec la clientèle

1. définition des différents centres des services (commercial et réseau de distribution)

- **DEPOT DE VENTE (DV)**

Est un entrepôt appartenant à l'unité de production, destiné au stockage et vente des produits de l'unité AGRODIV kherrata d'abord puis à la vente des marchandises achetées par l'unité, ce dépôt sert aussi à la cession et fournitures des produits et marchandises aux différents points de vente consommateur.

- **POINT DE VENTE CONSOMMATEUR (PVC)**

Est un magasin appartenant à l'unité de production destiné à la vente des différents produits et marchandises de la société AGRODIV.

- **CENTRE DE FACTURATION (CF)**

Différemment au DV et PVC le centre de facturation de s'adresse pas aux clients consommateurs mais différents clients industriels et commerciaux (grossistes, détaillants, éleveurs de bétails, boulangers...) voire même les autres CIC et filiales du Holding AGRODIV, et cela avec des prix qui varient selon le type de client.

1-1 : La politique de prix de l'entreprise des moulins de la Soummam

Pour le consommateur le prix est une somme d'argent qu'il verse au vendeur pour l'achat d'un produit. Pour l'entreprise, la détermination du prix est une décision majeure du mix car il reste le seul élément qui engendre de revenus. La fixation des prix se fait généralement par ces trois critères :

1.1.1. La méthode du prix psychologique ou d'acceptabilité par le consommateur :

L'entreprise réalise des études du comportement du consommateur pour déterminer le niveau de prix, qui peut les inciter à l'achat du produit ;

1.1.2. La méthode du cout de revient : (prix de vente) qui est le prix comptable avec la qualité du produit tout en ajoutant une marge (la marge utilisée est une information non communiquée par l'entreprise ;

1.1.3. Le prix pratiqué est déterminé par rapport aux concurrents : pour notre cas ; l'entreprise des fixe un prix suffisamment bas pour toucher des le départ une partie importante d'un m archè sensible au prix. L'entreprise a choisi la stratégie de pénétration pour mettre terme aux concurrents directs qui menacent son produit.

Ses prix sont fixés comme suit :

- **Semoule extra :** son prix de vente pour les grossistes en TTC est de 3500,00DA pour une quantité d'un quintal. Le prix de vente pour les détaillants transformateurs est fixé à 3700,00DA/QL en TTC. Pour le consommateur final du produit le prix de la semoule est fixé à 3800,00DA pour une quantité d'une quantité d'un quintal, TTC.
- **Semoule grosse :** ses prix en TTC sont comme suit :
 - Grossistes ; 3500,00DA/QL.
 - Détaillants transformateurs : 3700,00DA/QL.
 - Consommateur final : 4000,00DA/QL.

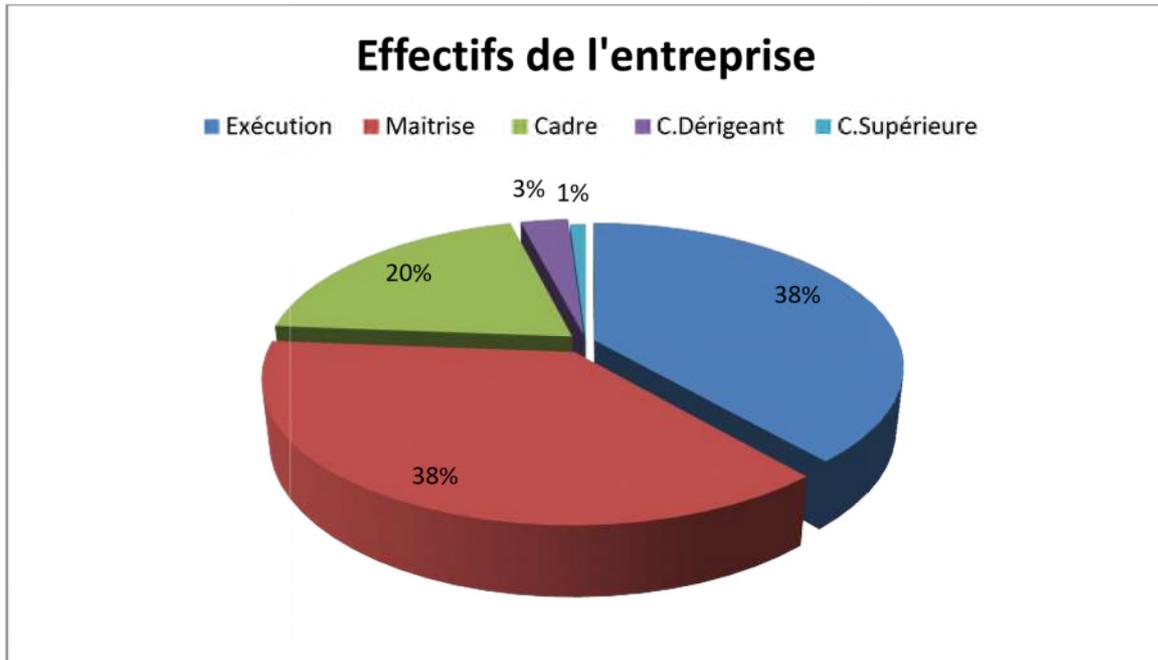
1-2 : L'analyse de l'activité des moulins de la Soummam

Nous exposons l'effectif de l'entreprise, la situation des stocks, l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise, ça part de marché ainsi que ses concurrents et leurs capacités de production.

- **les effectifs :** L'entreprise totalise 189 agents qui se répartissent selon la catégorie socioprofessionnelle suivante :
 - ✓ Exécution : 38%
 - ✓ Maitrise : 38%
 - ✓ Cadres : 20%
 - ✓ Cadres supérieurs : 3%

✓ Cadres dirigeants : 1%

Schéma N°14 : répartition des effectifs/ catégories



Source : interne de l'entreprise

1-3 : L'analyse de la distribution des Moulins de la Soummam

Avec l'évolution du marketing et la multiplicité des produits alimentaires, les entreprises doivent non seulement produire, mais aussi écouler leurs produits du meilleur des façons. Et ça en choisissant un réseau de distribution adéquat à leurs produits.

notamment ses circuits, sa stratégie de distribution et sa force de vente .

2. Les circuits de distribution développés par l'entreprise des Moulins de la Soummam

Cette entreprise fait recours à trois types de circuits de distribution qui sont : le circuit court, circuit long et le circuit ultra court (circuit direct).

- **Le circuit ultra court (circuit direct) :** Sans intermédiaire dans ce cas le produit sort de l'unité de la Soummam vers le consommateur final qui est le transformateur donc on peut dire que l'entreprise applique le marketing B to B.

Ce schéma N°15 nous résume le circuit ultra court (circuit direct) dan l'entreprise Soummam

Schéma N°15: circuit ultra court de l'unité de la Soummam



- **Le circuit court :** Dans ce circuit, la distribution se fait à travers un seul intermédiaire. Cette intermédiaire pourrait être une coopérative comme il peut s'agir de la coopérative de l'unité de la Soummam elle-même, ou bien un détaillant

Le schéma c'est déçu N° 16 nous présent le circuit coopérative au sein de l'entreprise

Schéma16 : circuit coopérative



Le schéma c'est déçu N° 17 nous présent le circuit court

au sein de l'entreprise

Schéma 17 : circuit court



- **Le circuit long :** Dans ce cas la livraison se fait par plusieurs intermédiaires qui sont les grossistes, détaillant, supermarché.

Le schéma c'est déçu N° 18 nous présent le circuit long au sein de l'entreprise

Schéma18 : circuit long



2-1 : Les moyens matériels de l'entreprise : Sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°10: les moyens matériels de l'entreprise des Moulins de la Soummam

Type	20 tonnes	10 tonnes	07 tonnes	2.5 tonnes	Véhicules léger
Camion céréalier	-	01	-	-	-
Camion ravitailleur	04	02	02	05	-
Véhicule léger	-	-	-	-	-

Source : document de l'entreprise

D'après le tableau précédent, nous constatons que les MS disposent d'un nombre très peu de véhicules utile en temps qu'une entreprise industrielle, cela influence négativement sur le rythme de son activité. Alors il faut que cette filiale acquise des matériaux de transport.

3. Les types et les statuts de la force de vente de l'entreprise

3-1 : Les types de la force de vente

Les Moulins de la Soummam à une force de vente propre à elle, soumise au contrôle de la hiérarchie et attachée à elle par un lien de subordination juridique. Sa force de vente est répartie en deux niveaux, une force de vente interne qui est constituée de l'ensemble des commerciaux travaille à l'intérieur de l'entreprise. Et une force de vente externe elle est composée de tous les représentants au sein des dépôts de l'entreprise.

3-2 Les différents statuts des vendeurs des Moulins de la Soummam

Les vendeurs des MS sont des salariés de droit commun, liés à l'entreprise par un contrat de travail.

➤ **La structure de la force de vente**

Les Moulins de la Soummam adopte pour sa force de vente une structure par zone géographique, on distingue, l'unité de Kherrata, Sidi-Aiche, Elmilia, Ziama, chaque point de vente vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie.

➤ **La taille de la force de vente**

Pour l'exécution de différentes tâches, l'équipe de vente des Moulins de la Soummam à (17) personnes qui sont répartis comme suit :

- Pour la force de vente interne : quatre (04) représentants à Kherrata et sept (07) à Sidi-Aiche ;
- La force de vente externe (l'ensemble des vendeurs da les différents dépôts) constitue de six (06) vendeurs.

On a remarqué que les MS n'a pas une méthode précise pour le calcul de la taille de sa force de vent. Le tableau qui suit (tableau n°11) représente les différent point de vente de service réseau

Tableau N°11 : Les différents pvc de service réseaux

Code	Libelle	Adresse
1917	PVC Amocha	Amocha
2704	DV Kherrata	Kherrata
2710	PVC Eplf Kherrata	Kherrata
2713	PVC Kherrata	Kherrata
2714	PVC Djermouna	Kherrata
2715	PVC Bordj Mira	Bordj Mira
2716	PVC Melbou	Melbou

Source : document interne

La force de vente au sein de l'entreprise (Agrodiv)

Le tableau n°12 résume la liste des dépôts clients

Tableau N°12 : Liste des dépôts Clients

Code	Libelle
CS 1917	Consommateur Amoucha
CS 2704	Consommateur DV Kherrata
CS 2710	Consommateur Eplf
CS 2713	Consommateur PVC Kherrata
CS 2714	Consommateur Djermouna
CS 2715	Consommateur Bourj Mira
CS 2716	Consommateur Melbou

Source : document interne

Le chef de service commercial gère les ventes de l'entreprise, les clients et le centre de facturation. Contrairement aux DV et PCV, le centre de facturation ne s'adresse pas aux clients consommateurs mais aux différents clients industriels et commerciaux (grossistes, détaillants, éleveurs de bétails, boulangers...) voire même les autres CIC et filiales du Holding AGRODIV, avec des prix qui varient selon le type de client.

3-3 Comparaison entre deux dépôts des ventes de cette entreprise

Tableau N°13 : différents produits vendus entre les deux dépôts

ARTICLE	DESTINATION	D .V AMOUCHA		D.V KHERRATA	
		Quantité	prix	quantité	prix
SEMOULES					
1000	Sem .extra 25 kg	270 ,000	1080000 ,00	127,750	511000,00
1100	Sem extra 10 kg	139,000	556000 ,00	102,200	408800,00
FARINE					
2210	Farine sup 5kg	34,450	137800,00	25,000	101200,00
2120	Farine cour 5kg	-	-	17,250	48300,00
PATES ET COUSCOUS					
3010	Pates courtes 500kg	15,000	1200000,01	15,490	123900,01
3021	Pates spaghettis 500kg	8,000	72000,08	7,300	65700,08
3035	Couscous moyen 5 kg	2,450	25725,00	2,450	25725,00
3040	Couscous moyen 1 kg	1,520	16720,01	1,520	16720,01
3050	Couscous fin 1kg	1,780	19580,01	1 ,780	19580 ,01
ISSUS DE MEUNERIE					
7010	Déchets	-	-	23200 ,00	23200 ,00
LEGUMES SECS					
4030	Haricots blanc	0,900	126100,00	1,100	31899,99
4020	Riz blanc 1kg	-	-	1,270	22860,00
4050	Pois chiche 1kg	1,000	17500,00	1 ,610	28175,00
MARCHANDISES DIVERSES					
6020	Huile 5L	1096,000	712400,00	315,000	204750,00
6030	Huile 2L	1988,000	497000,00	405,000	101250,00
6040	Huile 1L	1560,000	195000,00	201,000	25125,00

Source : réalisé par nous-mêmes à partir du document interne de l'entreprise

D'après la comparaison entre les produits vendus entre les deux dépôts dans le tableau N°13, J'ai constaté que les quantités de dépôts de vente Amocha supérieure que l'un de dépôt kherrata consternant les semoules et le même cas pour la farines, par rapport les pates la

quantité est presque égale pour les deux dépôts, et aussi pour les légumes secs, sauf que le dépôt de Amocha ne vend pas le riz blanc.

4 . Rôle de la force de vente Agrodiv

La force de vente d'Agrodiv joue un rôle essentiel dans la promotion et la vente des produits agroalimentaires de semoule de l'entreprise. Elle est responsable de la représentation de la société auprès des clients, de la recherche de nouveaux marchés et de la réalisation des objectifs de vente. Voici les principaux rôles de la force de vente d'Agrodiv :

✓ **Représentation de l'entreprise** : Les représentants commerciaux d'Agrodiv sont les visages de l'entreprise. Ils interagissent directement avec les clients, qu'il s'agisse de grossistes, de distributeurs ou de détaillants. Ils présentent les produits de manière professionnelle, fournissent des informations détaillées sur les caractéristiques et les avantages de la semoule Agrodiv et répondent aux questions des clients.

✓ **Gestion des comptes clients** : La force de vente est chargée de maintenir des relations étroites avec les clients existants. Cela implique de comprendre leurs besoins, de suivre leurs commandes, de s'assurer de la satisfaction des clients et de gérer les éventuels problèmes ou réclamations. Ils travaillent en étroite collaboration avec le service clientèle pour résoudre rapidement les problèmes et garantir la fidélité des clients.

✓ **Prospection de nouveaux clients** : Les représentants commerciaux d'Agrodiv sont également responsables de la prospection de nouveaux clients potentiels. Ils effectuent des recherches de marché pour identifier de nouvelles opportunités commerciales, prennent contact avec de nouveaux prospects et présentent les produits d'Agrodiv afin de conclure de nouveaux contrats. Ils peuvent participer à des salons professionnels, des foires commerciales ou des événements sectoriels pour élargir la base de clients.

✓ **Suivi des tendances du marché** : La force de vente d'Agrodiv doit rester constamment informée des tendances du marché dans le secteur agroalimentaire. Ils surveillent les évolutions des préférences des consommateurs, les nouveaux produits lancés par la concurrence, les changements de réglementation, etc. Ces informations sont essentielles pour adapter les stratégies de vente, anticiper les besoins des clients et proposer des solutions compétitives.

✓ **Collecte des informations sur le terrain :** Les représentants commerciaux d'Agrodiv jouent un rôle crucial dans la collecte d'informations sur le terrain. Ils sont les premiers à avoir des retours directs des clients, tels que leurs commentaires, leurs préoccupations ou leurs suggestions. Ces informations sont ensuite transmises aux équipes internes de l'entreprise, telles que la R&D, le marketing ou la production, pour améliorer les produits existants ou développer de nouveaux produits répondant aux besoins du marché.

En résumé, la force de vente d'Agrodiv est chargée de promouvoir, de vendre et de maintenir des relations solides avec les clients. Elle joue un rôle clé dans la croissance de l'entreprise en générant des ventes, en identifiant de nouvelles opportunités commerciales et en fournissant des informations précieuses pour améliorer les produits et les services.

Section 3 : Gestion de la force de vente de l'entreprise

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

1. Le recrutement de la force de vente de l'entreprise

En tant qu'entreprise étatique spécialisée dans la production de produits agroalimentaires tels que la semoule, Agrodiv a un processus de recrutement bien établi pour ses vendeurs. Comment cette entreprise mène ses activités de recrutement :²

Annonce des postes : Agrodiv publie des annonces de recrutement dans des médias appropriés tels que les sites d'emploi, envoi des offres emploi vers l'ANEM, journaux locaux ou utilise des agences de recrutement pour attirer des candidats qualifiés.

Sélection des candidatures : Les candidatures reçues sont examinées afin de présélectionner les profils correspondant aux critères requis pour le poste de vendeur.

Entretiens avec les candidats : après de sélectionné les candidats la direction rédigé un entretien direct avec les candidats.

Évaluation des compétences : l'entretien facilite l'évaluation des compétences et des connaissances des candidats après de finir les entretiens.

Vérification des résultats de l'entretien : l'entreprise après d'examiner des candidats choisi les meilleurs vendeurs par capacité et compétences de réaliser ces bénéfices.

² Selon les responsables

2. La formation de la force de vente de l'entreprise

Les candidats sont évalués en fonction de leurs compétences en communication, de leur expérience antérieure dans le domaine de la vente et de leur connaissance des produits agro-alimentaires.

Formation initiale : Une fois les candidats sélectionnés, Agrodiv organise une formation initiale pour les familiariser avec l'entreprise, sa culture, ses valeurs et ses produits. Cette formation couvre également les bases de la vente, telles que les techniques de communication, la gestion des relations clients et la connaissance approfondie des produits de semoule.

Formation sur les produits : Agrodiv fournit à ses vendeurs une formation approfondie sur les produits de semoule qu'ils seront chargés de commercialiser. Cette formation comprend des informations détaillées sur les différents types de semoule, leur processus de production, leurs avantages et utilisations, ainsi que des comparaisons avec d'autres produits similaires sur le marché.

Techniques de vente : Agrodiv forme également ses vendeurs aux techniques de vente spécifiques à l'industrie agro-alimentaire. Cela peut inclure des compétences telles que la démonstration des produits, la gestion des objections des clients, la négociation des prix et la création de relations durables avec les clients.

Formation continue : Agrodiv reconnaît l'importance de la formation continue pour le développement des compétences des vendeurs. L'entreprise organise régulièrement des sessions de formation, des ateliers et des séminaires pour mettre à jour les connaissances des vendeurs sur les nouveaux produits, les tendances du marché, les techniques de vente avancées et les meilleures pratiques de l'industrie.

Suivi et évaluation : Agrodiv suit les performances de ses vendeurs de manière régulière et effectue des évaluations périodiques pour identifier les domaines dans lesquels ils peuvent encore s'améliorer. Les superviseurs et les responsables de vente fournissent un feedback constructif aux vendeurs et leur offrent un soutien supplémentaire si nécessaire.

En mettant en œuvre ces stratégies de formation, Agrodiv vise à développer une équipe de vendeurs compétents, bien informés et capables de promouvoir avec succès les produits de l'entreprise.

3. La rémunération de la force de vente de l'entreprise

La rémunération de la force de vente de l'entreprise Agrodiv peut varier en fonction de plusieurs facteurs. En citez quelques éléments qui pourraient influencer la structure de rémunération :³

- **Salaire de base** : Les représentants de vente peuvent recevoir un salaire de base fixe, qui est généralement déterminé en fonction du niveau d'expérience, des responsabilités, de niveau hiérarchique et des objectifs de vente.
- **La prime**

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

- ✓ **Mensuelle** : elle représente un pourcentage du salaire fixe.

Elle se décompose en :

- Prime de rendement individuel : **PRI**.
- Prime de rendement collectif : **PRC**.
- ✓ **Annuelle** : elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de Agrodiv. .

Elle est calculée de la façon suivante :

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

- **Programmes d'incitation** : Agrodiv peut mettre en place des programmes d'incitation supplémentaires pour encourager la force de vente à se surpasser. Par exemple, des concours de vente avec des récompenses attractives peuvent être organisés pour stimuler la motivation et l'engagement des représentants.
- **Avantages sociaux** : En plus du salaire de base et des incitations financières, l'entreprise peut offrir des avantages sociaux tels que des assurances,

³ Selon les responsables de service

La force de vente au sein de l'entreprise (Agrodiv)

des régimes de retraite ou des avantages liés à la santé pour attirer et fidéliser les représentants de vente.

Il est important de noter que la structure de rémunération de la force de vente de cette entreprise peut varier d'une personne à l'autre et peut être adaptée en fonction des stratégies commerciales et des objectifs de l'entreprise. Les détails spécifiques de la rémunération de la force de vente d'Agrodiv devraient être fournis par la direction des ressources humaines de l'entreprise ou mentionnés dans les contrats et les politiques internes.

Section 04 : les forces et faiblesse des moulins de la Soummam kherrata :

DESTINATION	FORCES	FAIBLESSES
Structure	-structure géographique, par dépôt : chaque dépôt vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie, ce qui lui permet une autonomie et une responsabilité dans ses activités.	-charges de travail non équilibrées entre les équipes de ventes. - les clients différents d'un dépôt à un autre.
Objectifs	-fixation des objectifs généraux de la force de vente par la direction générale. -répartition des objectifs globaux sur les vendeurs.	-les vendeurs ne sont pas associés à la détermination des objectifs.

La force de vente au sein de l'entreprise (Agrodiv)

Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -l'analyse précise du besoin. -procédure rigoureuse 	<ul style="list-style-type: none"> - la même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés. - le recrutement est infecté par le formalisme administratif et la bureaucratie au détriment du principe d'égalité et du mérite engendré une insuffisance professionnelle et inefficacité des services.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -formation technique. -formation selon les besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> -formation commercial peut approfondie. -absence d'une formation sur les nouvelles techniques de ventes et de négociation.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime annuelle. selon le rendement (c'est sécurisant pour le vendeur). 	<ul style="list-style-type: none"> -absence de commissions. -système de rémunération peu motivant, de fait que la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
Animation et stimulation	<ul style="list-style-type: none"> - organisation régulière de réunion. -rapports et notes d'information comme moyen de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> -absence d'une politique claire d'animation. -techniques de stimulation totalement absente.
Contrôle et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> -le contrôle des vendeurs se fait par l'analyse des documents des ventes. -évaluation des écarts chaque fin de mois. 	<ul style="list-style-type: none"> -le tableau de bord ne permet pas au manager d'avoir une globale de activité et des résultats de sa force de vente.

Source : réalisé par nous-mêmes pendant discussion avec les responsables de l'entreprise (voir annex N°)

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

- **Structure :**

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

- **Objectifs :**

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

- **Recrutement**

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

- **Formation :**

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

- **Rémunération :**

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

- **Animation et stimulation :**

- Organiser des réunions régulières avec les vendeurs, pour expliquer les situations clients afin de réagir dans les délais convenus.
- Stimulation par la communication : développer une culture d'échange d'information fluide, viable, ascendante et descendante.

- Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours pour équipe de vente propre ainsi pour les agents agréés.
- Offrir aux vendeurs des avantages sociaux tels que prêts et les excursions familiales.

- **Contrôle :**

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

Conclusion

Dans ce dernier chapitre nous avons présenté l'unité AGRODIV de Kherrata et évalué un certain nombre d'indicateurs. Nous avons étudié les ventes (les différents points de vente et dépôt de vente), sans recrutement, formation et rémunération. Nous avons constaté que :

- La procédure de recrutement rigoureuse mais classique.
- La formation commerciale est peu approfondie.
- Le système de rémunération est sécurisant mais peu motivant.
- Absence d'une politique claire d'animation.
- Les techniques de stimulation sont totalement absentes.
- Absence d'un tableau de bord pour le contrôle des vendeurs.

Le recrutement de la force de vente crucial pour toute entreprises, pour attirer et sélectionne des meilleurs candidats voici quelque idées à prendre en compte : (utilisé les réseaux sociaux ,mètre en valeur les avantages de travaillé chez Agrodiv, diffusée les offres d'emploi de manière stratégique, définir un profil clair).

Conclusion générale

Conclusion générale

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

Cette recherche nous a permis de nous faire une idée claire à l'égard des aspects touchants le management de la force de vente en B to B.

La principale proposition de cette recherche est que le métier de vendeur du B to B, tel que nous l'avons compris durant des années, est en voie d'implosion. Aujourd'hui, la définition qu'en donnent les commerciaux interrogés ne correspond plus à celle de supporter la relation établie entre entreprises en vue d'établir un contrat par lequel il y a changement de propriété d'un bien ou d'un service moyennant paiement. De la multitude des métiers qui ont "enrichi" celui des vendeurs, on retiendra ce paradoxe actuel entre une exigence de performance à court terme et la compréhension de la stratégie à long terme des politiques du marketing relationnel dans de nombreuses entreprises de notre recherche.

Finalement, de l'avis de tous, la vente n'est pas le moteur de l'entreprise, car ce moteur restera toujours l'innovation et l'aptitude à anticiper les besoins du marché. Mais, la vente était autrefois simple courroie de transmission par laquelle les concepts de produits et services prennent leurs formes en se frottant au contact permanent de la clientèle. Elle devient aujourd'hui une cascade de rouages capables d'animer et de restituer toutes les forces du marché du B to B qu'elles soient individuelles ou collectives, économiques, sociales ou éthique.

Pour crée une force de vente performante il faut savoir attiré, intégrer et garder de bons éléments. Animer l'équipe requiert la connaissance de concepts, de méthode de motivation et de stimulation. Déléguer et responsabiliser les vendeurs est possible par une approche dynamique du contrôle.

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

Une force de vente efficace doit être gérée d'une manière professionnelle, en pratiquant un management moderne en ce qui concerne le recrutement, même si au sein de

Conclusion générale

Agrodiv, l'équipe de vente est organisée et gérée d'une façon rigoureuse, notre recherche nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un degré l'efficacité souhaitée.

Cependant, les principales défaillances constatées sont :

- Faible effectif dans la force de vente dans certain unité.
- Système de rémunération peu motivé.
- Animation et stimulation faibles.

Bibliographie

Bibliographie :

Liste des ouvrages :

1. CHIROUZE.Y : « Le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P 86.
2. LENDREVIE. J, LONDON. D, et LÉVY. J : « Mercator », DALLOZ, 7ème édition, p 463.
3. BENOUN, M,-Marketing : « savoir et savoir-faire », 2ème édition, Paris : Economica, 1991 P 381.
4. CHIROUZE ALEXANDRE, CHIROUZE Yves, « Introduction au marketing », Paris : Foucher 2001.
5. P. KOTLER, B. DUBOIS : « Marketing Management », 10ème éditions, publi-union édition, Paris, 2000, P 734.
6. DEMEURE. C, « marketing », édition DALLOZ, Paris, 1996, P 26.
7. P. KOTLER, B. DUBOIS, « Marketing Management », 10ème édition, publi-union édition, Paris 2000, P49
8. KOTLER. P, KELLER. K, DUBOIS. B, MANCEAU. D, « Marketing Management », édition Pearson Éducation, 12ème édition, Paris, 2006, P 30.
9. DEMEURE. C, op.cit, P 155
10. DEMEURE. C, op, cit, P 169.
11. HAMON. C, LEZIN. P, TOULLEC. A, « Gestion et management de la force de vente », DUNOD, 2ème édition, Paris, 2000, P 239.
12. C.HAMON, P. LEZIN et A. TOULLEC, « gestion et management de la force de vente », 2 ème édition, ED. DUNOD, Paris 2000, P 236.
13. Claude Demeure, « les bases de marketing » édition DALLOZ, Paris, année 2000, P 151.
14. Idem. P 152.Et Claude Demeure, «le marketing » édition DALLOZ, Paris. 1999. P 165.
15. ZEYL. A, DAYEN. A, « La force de vente », Edition organisation, Paris, 2003, P 211, 212.
16. DEMEURE.C : Aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6èmeédition 2008, Paris. P 267.
17. DEMEURE. C, op, cit, P 267.
18. C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, Gestion et Management de la force de vente, édition. DUNOD. Paris 2000. op.cit, P 68.

19. VIOT (Catherine). « L'essentiel sur le marketing », Paris : Édition Berti, 2005, P 232
20. Zeyl , Dayan, & Brassier, 2011, page 227.
21. VANDERCAMME. M, et JOSPIN-PERN. N ; « la distribution »2èmeédition. Paris, Édition de Beock, 2005,
22. P 366.
23. Zeyl , Dayan, & Brassier, 2011, page 228.
24. KOTLER .P, et DUBOIS. B, « op. cit»P 631.
25. ZEYL. A, DAYAN. A, et BRASSIER. P : « management de la force de vente », Édition Pearson, Paris 2011, P 228,229
26. (HAMON , LEIZIN & TOULLEC ,2000 ,P. 229.230)
27. HAMON, LEIZIN, & TOULLEC, 2000, p. 230
28. HAMON, LEIZIN, & TOULLEC, 2000, p. 231.
29. Zey (A) et al, management de la force de vente Édition, Person, éducation France, paris.2011, page 133.
30. Helfer, Orsoni, & Nicolas, 2009,P. 390.
31. C.DEMEUR, Marketing, édition DALLOZ, Paris, 1996, page 256.
32. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines »,2éme édition, Bruxelles 2001, page 227.
33. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, paris 2002, Page 242.
34. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page150
35. ANNE MACQUIR, « vente et négociation », édition dalloz, paris 1993, page 88
36. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2004, page 152
37. ZEYL.A, DAYAN.A, « force de vente (direction, organisation, gestion) »,2éme édition, paris 1999, page 183,184
38. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 156
39. ZEYL.A, DAYAN.A, op cit , page 192
40. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2004, page 160 41Idem, page 161
41. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op cit , page 336
42. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit , paris 2002, Page 284
43. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 222

44. HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « management de l'équipe commerciale », édition DUNOD, paris 2004, page 228
45. SEKIOU, BLONDIN, FABI,BAYAD, PERETTI,ALIS, CHEVALIER. « gestion des ressources humaines »2ème édition, Bruxelles 2001, page 157.
46. Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007.p733
47. P. LEZIN, A. TOULLEC, Op.Cit., page 35.
48. Érick Leroux, Management des forces de vente, 2ème édition. p 115 .
49. Yves Chirouze, le marketing, études et stratégies, 2eme édition, paris, 2007. P 735
50. C, HAMON. P, LEZEN, A, TOULLEC, op cit, page 261
51. J. P. FERY, manager sa force de vente, les éditions d'organisation, 1ère édition, Paris, 1988. P. 9
52. Idem.
53. A, ZEYL. A, DAYAN, op cit, page 394.
54. ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 47
55. RENE Y.DARMON, «la ventede la persuasion à la négociation commerciale », paris 1998,page 139
56. DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 274
57. ZEYL.A, DAYAN.A, BRASSIER.P, « management de la force de vente », paris 2011, page 457
58. C.HAMON, P. LEZIN, A .TOULLEC, « gestion et management da la force de vente » ,2eme Ed, DUNOD , paris, 2000, page 275,276
59. MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.55 DEMEUR.C, « aide mémoire, marketing »,6ème édition, paris 2008, page 275

Mémoire :

60. OURTELLI Safia et TINOUCHE Kenza « L'évaluation de management de la force de vente » mémoire de master marketing, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa.
61. CHILLA lamine et BOUIDGHAGHEN Arezki « management de la force de vente » » mémoire de master marketing, Université Abderrahmane Mira de Bejaï

Liste des sites Web :

62. <http://www.memoireonline.com>
63. <http://www.gestion force de vente.com>

Annexe

Annexe N°1 : patrimoine de la société

Les MS « les moulins de la Soummam » sont constitués des terrains, bâtiments et équipement situés au niveau des unités de production suivantes :

- ✓ Unité de production de Sidi-Aich
- ✓ Unité de production de kherrata
- ✓ Circuit de distribution de jijel
- ✓ Circuit de distribution de sidi-Aich

Tableau suivant représentant la capacité de stockage

moulins	Capacité de stockage	
	Matière première	Produit fini
sidi-Aich	125000	16000
kherrata	8000	4700

Source : document interne de l'entreprise

Information sur la sommellerie Agrodif

- Par décret n° 82-376 du 27.11.1982, il a été créé l'Entreprise ERIAD SETIF, dans le cadre de la restructuration de l'Entreprise-mère SN-SEMPAC conformément aux lois :
- N° 88-01 du 12.01.1988, portant loi d'orientation sur les E.P.E,
- N° 88-02 du 12.01.1988, relative aux fonds de participation,
- N° 88-03 du 12.01.1988, modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-05 du 26.09.1975, portant Code de Commerce et fixant les règles particulières aux E.P.E.

Et en application des décrets Exécutifs :

- N° 101-88 du 15.05.1988,
- N° 119-88 du 21.05.1988,
- N° 177-88 du 28.09.1988 ;

Annexe N°2 : Fiche Technique De L'unité Kherrata

- **Dénomination** : unité de production semoulerie Bousekourene Lyachi, Kherrata
- **Nature d'activité** :
 - Semoulerie.
 - Issues de meunerie.
- **Capacité de production** :
 - 1000qx / jour (24 heures)
 - Produits fabriqués : semoule et dérivés (son, S.S.S.F)
- **Capacité de stockage** :
 - Matière première blé dur : 8000qx (autonomie de trituration insuffisante)
 - Produit finis : 3 500qx (semoule extra 25kgs et 10 kg, semoule courante 25 kg)
 - Sous-produits 1200qx (S.S.S.F25 kg, son gros 40 kg, criblure et déchets)
- **Effectif de la filiale** :

L'effectif est structuré selon le tableau suivant

Le tableau suivant présente avec plus détails les effectifs de l'entreprise (exécution, maîtrise, cadres, cadres supérieurs, cadres dirigeant)

Tableau : les effectifs de l'entreprise

Groupe	Effectif
Exécution	38
Maitrise	20
Cadres	03
Cadres supérieurs	01
Cadres Dirigeant	38
Total	100

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des documents de la société.

Annexe N°3 : Guide d'entretien

Q 1: quels sont les différents services de l'unité ?

Q2: quels sont les forces et les faiblesses ?

Q3: comment le recrutement passe dans votre entreprise ?

Q 4: quelle sont les facteurs de motivation vous fait ?

Q5 : comment la formation initiale-est elle dispensée aux nouveaux représentants des ventes ?

Q6 : Comment contrôlé et évaluer vous vendeurs ?

Q7 : comment les objectifs de vente sont-il fixés pour l'équipe ?

Q8 : quelle sont les produits que vous distribuée dans vos points de vente ?

Annexe N°4 : Quelques produits de l'entreprise Agroddiv



Tables de matière

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Généralité sue la force de vente	02
Introduction	02
Section 01 : Notions de bases sur la force de vente	03
1-Définitions la force de vente :.....	04
2- Objectifs de la force de vente :.....	04
2-1 : Objectifs quantitatifs :.....	04
2.2 : Objectifs qualitatifs :.....	04
3- Place de force de vente dans la stratégie d'entreprise :.....	05
4- Missions de la force de vente :	06
4.1 : Communication :.....	06
4.2 : Prospection (avant la vente) :	06
4.3 : La vente :.....	06
4.4 : Pendant la vente :.....	07
4.5 : Après-vente: suivi :.....	07
5- Force de vente est le mix marketing :.....	08
5.1 : Produit :.....	08
5.2 : Prix	09
5.3 : Communication :.....	09
5.4 : Distribution :.....	10
6- Taille de la force de vente :.....	10
6.1 : Méthode fondée sur la charge de travail :	10

Section 2 : Structure de la force de vente	12
1- Différentes fonctions de l'équipe de vente :.....	13
1-1 : Vendeur :.....	14
1.2 : Chef des ventes :	14
1.3 : Directeur des ventes :.....	14.
1.4 : Directeur commercial :.....	14
2- Outils de la force de vente	14
2.1 : Merchandising (marchandisage) :	15
2.2 : Promotion des ventes :.....	15
2.3 : Marketing direct :.....	15
3-Structure de la force de vente :	15
3.1 : Structure géographique (par région) :.....	16
3.2 : Structure par produit :.....	17
3.3 :Structure par client / ou marché	19
3.4 :Structure mixte :.....	20
3.5 : Structure par l'importance de certaine clientèle :	20
Section 3 : Différents types et statuts de la force de vente.....	21
1 : Types de force de vente :.....	21
1.1 : Force de vente propre et la force de vente déléguée :.....	21
1.2 : Force de vente sédentaire et force de vente itinérante :.....	23
2 : Statuts de mandataires :.....	25
Section 4 : les rôles de la force de vente :.....	25
1- Prospection :.....	25

2- La vente :.....	25
3- Service :.....	26
4- Remontée de l'information :.....	26
Conclusion	26
Chapitre 02 : Management de la force de vente	27
Introduction :.....	27
Section 1 : Le recrutement de la force de vente.....	28
1. Le déroulement des opérations de recrutement	28
1.1. Préparation du recrutement	28
1.1.1. L'évaluation des besoins	28
1.1.2. La rotation du personnel (turn-over)	28
1.1.3. Le besoin de compétences nouvelles	29
1.1.4. Le développement ou la création d'entreprise.....	29
1.2. La recherche des candidats.....	30
1.2.1. Les petites annonces-presse.....	30
1.2.2. Les petites annonces Internet.....	31
1.3. La sélection des candidats.....	31
1.3.1 Le tri des candidats :.....	31
1.3.2 Les entretiens :	32
1.3.3 Les autres outils de la sélection :	32
1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs :.....	32
1.4.1. L'accueil	32
1.4.2. La période d'essai.....	33

Section 2 : La formation de la force de vente.....	33
1. Les besoins en formation.....	33
1-1 : Les résultats des vendeurs	33
1-2 : Les attentes des vendeurs.....	34
2 : Le contenu de la formation	34
2- 1 : Les formations commerciales de base	34
2-2 : Les autres formations	35.
3-Les modalités de la formation	35
3-1 : Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation	35
3-2 : Formation inter ou intra –entreprise.....	37
3-3 : L'e-formation.....	38
4 : Le coût de la formation.....	38
4-1 : Coûts directs	38
4-2 : Les coûts indirect.....	38
5- L'évaluation de formation.....	39
5-1 : Méthodologie.....	39
5-2 : La mesure des résultats	39
Section 03 : Rémunération, animation et stimulation de la force de vente.....	39
1. Rémunération de la force de vente	39
1-1. Les composantes d'un système de rémunération	40
1.1.1. Le fixe	40
1.1.2. La commission.....	41
1.1.3. La prime	42

1.2. La structure à salaire et à commission	43
1.3. La structure à salaire et à prime.....	43
1.4. L'élaboration d'un système de rémunération performant	44
2 : L'animation de la force de vente	44
2.1 : Objectifs de l'animation	45
2.2. Les types d'animation.....	46
2.2.1. La communication	46
2.2.2. Les aides techniques.....	46
2.2.3. La formation.....	46.
2.2.4. La délégation.....	47
2.3. Les techniques d'animation.....	47
2.3.1. Le climat de travail.....	47
2.3.2. L'accompagnement du vendeur sur le terrain.....	47
2.3.3. Les réunions de travail.....	48
2.3.4. La rémunération des vendeurs.....	48
3- La stimulation de la force de vente.....	48
3.1. Les techniques de stimulation.....	49
3.1.1. Les concours.....	49
3.1.2. Les récompenses honorifiques.....	49
3.1.3. Les jeux.....	49
3.1.4. Challenge	49
3.1.5. L'argent	49
3.1.6. Les cadeaux	49
3.1.7. Les voyages	50

Section 04 : contrôle et évaluation de la force de vente.....	50
1-Le Contrôle de la force de vente	51
1.1 Les types de contrôle de la force de vente	51
1.1. Le contrôle quantitatif	51
1.1.2. Le contrôle qualitatif	51
1.2 Les modalités du contrôle de la force de vente.....	52
1.2.1 .L'accompagnement	52
1.2.2. L'analyse des documents du vendeur	52
2 : L'évaluation de la force de vente	53
2.1 Les styles d'évaluation	53
2.2 L'importance de l'évaluation	53
Conclusion.....	53
Chapitre 03 : la force de vente au sein de l'entreprise	55
Introduction :.....	55
Section 01 : présentation de l'entreprise.....	56
1-Historique de l'entreprise.....	56
1.1 Fiche Technique De L'unité Kherrata.....	57
1-2 Organigramme de l'unité Kherrata :.....	59
1 .2.1 .Le Service personnel :.....	59
1.2.2. Le Service Hygiène et Sécurité :.....	60
1.2.3. Le Service de production :.....	62
1.2.4. Le Service distribution :.....	63
1.2.5. Service comptabilité et finance :.....	64
1.2.6. L'Atelier de maintenance :.....	64
1.2.7. Le Service des approvisionnements et gestion des stocks :.....	65
1.2.8. Le service commercial:.....	66
2- Présentation de l'unité commerciale.....	68

2-1 : Définition de l'unité commerciale	68
2-2 : Politique de distribution de l'unité kherrata (Agrodiv)	68
2-3 : Missions et objectifs de l'unité commerciale	68
2.3.1. Missions	68
2.3.2. Objectifs	68
2.4. Organisation du service commercial de l'unité kherrata Agrodiv	69
2.4.1. Organigramme du service commercial	69
2.4.2. Stratégie de fidélisation des clients, empruntée par l'Unité kherrata	69
Section 02 : organisation de la force de vente de Agrodiv.....	70
1. définition des différents centres des services (commercial et réseau de distribution)...	70
1-1 : La politique de prix de l'entreprise des moulins de la Soummam	70
1.1.1. La méthode du prix psychologique ou d'acceptabilité par le consommateur	71
1.1.2. La méthode du cout de revient	71
1.1.3. Le prix pratiqué est déterminé par rapport aux concurrents : pour notre cas	71
1-2 : L'analyse de l'activité des moulins de la Soummam.....	71
1-3 : L'analyse de la distribution des Moulins de la Soummam	72
2. Les circuits de distribution développés par l'entreprise des Moulins de la Soummam ...	72
2-1 : Les moyens matériels de l'entreprise.....	74
3. Les types et les statuts de la force de vente de l'entreprise	74
3-1 : Les types de la force de vente	74.
3-2 Les différents statuts des vendeurs des Moulins de la Soummam	74
3-3 Comparaison entre deux dépôts des ventes de cette entreprise.....	77
4 : Rôle de la force de vente Agrodiv	78
Section 3 : Gestion de la force de vente de l'entreprise.....	80

1. Le recrutement de la force de vente de l'entreprise.....	80
2 .La formation de la force de vente de l'entreprise.....	80
3 . La rémunération de la force de vente de l'entreprise.....	81
Section 04 : les forces et faiblesse des moulins de la Soummam kherrata :.....	82
Conclusion.....	86

Résumé :

Ce mémoire se concentre sur l'étude approfondie de la force de vente et son rôle crucial dans le succès d'une entreprise. L'objectif principal est d'analyser les différentes stratégies utilisées par les forces de vente et leur impact sur les performances globales de l'organisation.

Le mémoire commence par une introduction détaillée sur le concept de force de vente, en mettant en évidence son importance dans le contexte commercial moderne. Il présente également les objectifs spécifiques de l'étude, qui consistent à comprendre les stratégies de vente les plus efficaces, à évaluer les facteurs influençant les performances de la force de vente et à identifier les mesures permettant d'améliorer ces performances. La première partie du mémoire se concentre la généralité sur la force de vente en ce concernent ces missions, sa structure et différents types et statuts, Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques de management de la force de vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération et stimulation ainsi que le contrôle et l'évolution. Le troisième est de dernier chapitre représentation la pratique de ce mémoire de recherche est consacrée à une présentation des données récoltées auprès des encadreurs de l'entreprise concernant l'organisation et la gestion de la force de vente, tout en présentant ses force et ses faiblesses. Finalement en ce termine par une conclusion. Les recommandations finales incluent des conseils pratiques pour les entreprises souhaitant améliorer leur force de vente.

Summary

This thesis focuses on the in-depth study of the sales force and its crucial role in the success of a company. The main objective is to analyze the different strategies used by the sales forces and their impact on the overall performance of the organization. The thesis begins with a detailed introduction to the concept of sales force, highlight tinges importance in the modern business context. It also presents the specific objectives of the study, which are to understand the most effective sales strategies, to evaluate the factors influencing the performance of the sales force and to identify measures to improve this performance.

The first part of the thesis focuses on the generality of the sales force in terms of these missions, its structure and different types and statuses, The second chapter devoted to the theoretical foundations of sales force management, which includes recruitment, training, remuneration and stimulation as well as monitoring and development. The thirds the last chapter representing the practice of this research dissertation is devoted to a presentation of the data collected from the company's supervisors concerning the organization and management of the sales force, while presenting its strengths and weaknesses. . Finally, this ends with a conclusion. The final recommendations include practical advice for companies wishing to improve ether sales force.