

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



## Mémoire fin de cycle

*En vue de l'obtention Du diplôme de Master en science commerciale*

Option

*Marketing Industriel*

Thème

**L'impact de la force de vente sur la performance  
commerciale dans un contexte B to B  
Cas de GENERAL EMBALLAGE**

Réalisé par :

Mr AGLI ELHADI  
Mr AFROUN TAHAR

Encadré par :

Dr FAHIMA TIAB

**Jury composé :**

**PRESIDENT :** BOUDA NABIL

**EXAMINATRICE :** CHANNOUNE NADJET

**Promotion 2022 / 2023**

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## *Mémoire fin de cycle*

*En vue de l'obtention Du diplôme de Master en science commerciale*

*Option*

*Marketing Industriel*

*Thème*

**L'impact de la force de vente sur la performance  
commerciale dans un contexte B to B  
Cas de GENERAL EMBALLAGE**

*Réalisé par :*

Mr AGLI ELHADI  
Mr AFROUN TAHAR

*Encadré par :*

Dr FAHIMA TIAB

**Promotion 2022 / 2023**

# Remerciement

**Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.**

**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 Dr. FAHIMA TIAB 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 près ou de loin à la réalisation de ce travail.**

**Merci à toutes et à tous**

# Dédicace

**Avec un énorme plaisir, et avec une énorme joie que je dédie ce  
modeste travail**

**A mes chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont  
donné un magnifique modèle de persévérance, de courage et de  
force, Je ne vous remercierai jamais assez, que dieu vous protègent**

**A mes chers frères et sœurs,**

**Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant  
allégués, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être  
toujours là pour moi**

**EL - HADI**

# Dédicace

**Avec un énorme plaisir, et avec une énorme joie que je dédie ce  
modeste travail**

**A mes chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont  
donné un magnifique modèle de persévérance, de courage et de  
force, Je ne vous remercierai jamais assez, que dieu vous protègent**

**A mes chers frères et sœurs, source d'amour et d'affection**

**A mes neveux et toute ma famille, source de joie et de bonheur**

**Sans oublier mes chers amis,**

**Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant  
allégués, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être  
toujours là pour moi**

**Tahar**

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 :      Présentation et fondement de la force de vente.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Généralité sur la force de vente .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 : La structure de la force de vente.....</b>	<b>9</b>
<b>Section 3 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 2 :      La gestion de la force de vente.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 1 : Recrutement de la force de vente.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 2 : Formation de la force de vente .....</b>	<b>30</b>
<b>Section 3 : La rémunération de la force de vente.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 4 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 3 :      Présentation de l'entreprise General Emballage .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme de GE.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 2 : L'environnement de GE.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 3 : La structure et les tache de GE .....</b>	<b>57</b>
<b>Chapitre 4 :      La force de vente au sein de GE.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : L'organisation et la gestion de FDV de GE .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 2 : Analyse des résultats.....</b>	<b>64</b>
<b>Section 3 : Critique et recommandation .....</b>	<b>80</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>

## **Bibliographie**

**Introduction**

**générale**

## Introduction générale

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyperconcurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Celui-ci exige des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie du marché à la qualité des produits et services. Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes.

La vente est l'une des activités de l'entreprise intrinsèquement et directement mesurable. C'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : rentabilité et survie pour l'entreprise vendeuse, satisfaction des besoins pour l'acheteur, c'est donc une négociation lors de laquelle chaque partie doit convaincre l'autre du bien fondé de ses propositions.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients.

Alors, l'entreprise doit mettre en place un bon système de gestion de la force de vente par lequel l'entreprise recrute, forme, rémunère et motive et évalue ses responsables de vente.

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise General Emballage. Qui sera exposé dans le cas pratique. De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale à la question suivante : « **Quel est l'influence de la force de vente de General Emballage contribue-t-elle à l'amélioration de sa performance commerciale ?** »

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

- Comment la force de vente est-elle organisée et gérée dans **General Emballage** ?
- Quel est l'impact de la force de vente sur la quantité vendue par **General Emballage** ?

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la force de vente et la gestion de la force de vente. Le deuxième chapitre est consacré à la performance commerciale de l'entreprise, qui englobe la conception de la performance, et la performance commerciale. Nous évoquerons dans le troisième chapitre, la présentation de l'entreprise General Emballage ainsi que leurs mix marketing, et l'organisation de la force de vente au sein de cette entreprise. Afin de concrétiser notre recherche, nous avons abordé dans le quatrième chapitre l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de General Emballage consacré à l'évaluation de la performance de la force de vente, la rédaction du questionnaire ainsi que l'analyse critique et les recommandations. Enfin, une conclusion générale dans laquelle seront recensées les difficultés rencontrées, quelques recommandations pour **General Emballage**.

**Chapitre 1 : présentation et fondement  
de la force de vente**

## Introduction du chapitre

La force de vente est un élément vital pour toute entreprise qui cherche à commercialiser ses produits ou services. Elle représente le lien direct entre l'entreprise et ses clients potentiels, et joue un rôle clé dans le processus de vente. la force de vente est chargé de promouvoir les offres de l'entreprise, d'identifier les opportunités de vente, de convaincre les prospects et de conclure des accords commerciaux

## Section 1 : Généralités sur la force de vente

Pour la circulation facile des produits, l'entreprise se voit dans l'obligation de faire de relation personnelle avec ses clients qui sera réalisé par un groupe de personne, qu'on appelle la force de vente.

### 1. Définition de la force de vente

Selon CHIROUZE (Yves), « 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'entreprises au moyen de contact direct avec les clients actuels ou potentiels ».<sup>1</sup>

Pour DEMEURE (Claude), « la notion de force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer des prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services ».<sup>2</sup>

Selon LENDREVIE. J et LINDON. D, précisent que « *la force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes dont la principale mission consiste à vendre ou à faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact directe avec les clients, les distributeurs ou les prospecteurs de ces produits* ».<sup>3</sup>

La définition la plus simple de la force de vente est « *ensemble de personnel qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, a pour fonction de vendre produits et services* ».<sup>4</sup>

Ce groupe de personnes qui s'occupe de la vente des produits de l'entreprise qu'il soit sédentaire ou itinérant, qui est aussi considéré comme un moyen de communication, s'appelle la force de vente.

---

<sup>1</sup> CHIROUZE (Y) : « *Le marketing* », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.

<sup>3</sup> LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « *Mercator* », DALLOZ, 7<sup>ème</sup> édition, P.463.

<sup>4</sup> DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004, P .267.

## 2. Les objectifs de la force de vente

L'objectif principal de la force de vente est de maximiser les revenus de l'entreprise en atteignant les objectifs de vente fixés. Pour cela, elle met en œuvre des stratégies de prospection, de présentation, de négociation et de suivi afin de convertir les prospects en clients fidèles. Ainsi, un bon objectif commercial doit être précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur. Celles-ci peuvent leur assigner la réalisation d'un objectif qualitatif ou quantitatif.

**Tableau N°01 : Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la force de vente**

	<i>Caractéristiques</i>	<i>Domaine d'application</i>
<b>Objectifs Quantitatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage ou en points.</li> <li>➤ Faciles à mesurer, à fixer, à comprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Ventes</b> (Augmenter le CA ; les quantités vendues ...)</li> <li>➤ <b>Marges</b> (Maintenir le taux de marge, ne pas accorder plus de remise aux clients...)</li> <li>➤ <b>Clients</b> (Gagner de clients nouveaux)</li> <li>➤ <b>Prospection</b> (Consacrer des visites à la prospection)</li> <li>➤ <b>Organisation</b> (Réduire les frais de déplacements, visiter des clients supplémentaires par semaine...)</li> </ul>
<b>Objectifs Qualitatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Image de marque de l'entreprise</b> (Améliorer la qualité des produits et services proposés, l'efficacité de l'équipe commerciale, des vendeurs)</li> <li>➤ <b>Service clients</b> (Optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la</li> </ul>

		<p>clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Réseau Commercial</b> (Motiver les intermédiaires, animer le réseau des distributeurs...)</li><li>➤ <b>Suivi des contrats</b> (Surveiller les livraisons, fidéliser les clients...)</li><li>➤ <b>Gestion comptes clients</b> (Diminuer les risques de non recouvrement des créances)</li></ul>
--	--	--

**Source :** HAMON (C), LEZIN (P),

TOULLEC (A) : « *Gestion et management de la force de vente* », Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P.7.

Nous constatons que les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise est le positionnement recherché sur chaque marché.

### 3. Les missions de la force de vente

#### 3.1. La communication

La force de vente utilise une variété d'outils de communication pour interagir avec les clients et les membres internes de l'entreprise. Cela peut inclure des appels téléphoniques, des courriels, des réunions en personne, des présentations, des démonstrations de produits, des plateformes de messagerie instantanée, des outils de vidéoconférence, etc. L'utilisation appropriée de ces outils est essentielle pour transmettre efficacement les informations et maintenir une communication constante avec les parties concernées.

#### 3.2. La prospection (l'Avant-vente)

Malgré l'existence d'une clientèle au sein de l'entreprise, mais il est nécessaire de gagner de nouveaux clients qui lui assurent sa survie et sa croissance. Avant d'être un client effectif, le client est d'abord potentiel : il est appelé *prospect*. En effet les missions de la prospection sont : la détection et la sélection des clientèles-cibles ; l'analyse des besoins du client ; la préparation de l'affaire.

### **3.3. La vente**

A cette étape de vente, une reconnaissance des besoins du client et la capacité à y répondre lui permet l'élaboration d'une offre personnalisée en fonction de ses attentes, avec une négociation sur les différents paramètres de service et de prix. En effet, les principales missions de la vente sont : l'explication technique du produit ; l'argumentation financière ; la mise au point de l'offre ; la remise de la proposition ; la prise de commande.

### **3.4. L'après-vente (le Suivi)**

L'installation d'un service après-vente qu'il soit technique ou commercial est très important pour renforcer la relation nouée avec les clients.

En effet, les principales missions de l'après-vente sont : le suivi technique en usine et chez le client ; la réception des commandes ; l'information ; la formation pour l'exploitation ; l'entretien ; le contact avec les utilisateurs.

### **3.5. La remontée d'informations**

La force de vente joue un rôle important dans le système d'information marketing (SIM), Les vendeurs ont une tâche complémentaire qui est celle de transmettre à leurs responsables des informations intéressantes sur l'environnement de l'entreprise.<sup>5</sup>

Il est important de noter que la remontée d'informations doit être régulière, organisée et fiable. Les membres de la force de vente doivent être encouragés et soutenus pour collecter et transmettre les informations de manière systématique, en utilisant des outils appropriés tels qu'un système de gestion de la relation client (CRM). Cela permet à l'entreprise d'exploiter pleinement les informations provenant du terrain et d'ajuster ses stratégies pour atteindre ses objectifs de vente et de croissance.

## **4. Les principales caractéristiques de la force de vente :**

### **4.1. Une répétitivité des tâches**

Les commerciaux (la force de vente) sont confrontés à des tâches répétitives, ils sont dans l'obligation de créer et de mettre à jour leurs fichiers, de réaliser des prospections téléphoniques, de démarcher les prospects et la clientèle et de négocier avec eux, assister à des réunions et remplir des comptes rendus d'activité.

L'utilisation de technologies et d'outils de gestion de la relation client peut contribuer à automatiser certaines tâches répétitives et à libérer du temps pour des activités plus stratégiques.

---

<sup>5</sup> LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) :op.cit. P.463.

#### **4.2. Une formalisation et une standardisation :**

L'exécution des tâches se fait selon des règles propres à chaque force de vente. La formalisation et la standardisation sont essentielles pour garantir la cohérence, l'efficacité et la qualité des activités de vente

Les commerciaux sont dans l'obligation de respecter les techniques de vente préétablis par l'entreprise.

#### **4.3. Une spécialisation du travail :**

Cette spécialisation est due notamment à un choix délibéré de la direction commerciale ou à un choix motivé par une compétence ou une expérience spécifique à chaque vendeur.

#### **4.4. Un degré d'autonomie :**

C'est vrai que la force de vente dispose un certain degré d'autonomie, mais elle n'est pas autant libre de faire une négociation ou organiser un travail sans l'autorisation des responsables.

#### **4.5. Une planification et un contrôle :**

Le responsable de la force de vente contrôle la réalisation des objectifs de sa force de vente, La planification et le contrôle sont des éléments essentiels pour assurer la performance et la rentabilité de la force de vente.

### **5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise :**

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

- Est un moyen d'aide à la décision sur le plan opérationnel, celle de réaliser la vente d'un produit ou d'un service
- Fait partie de l'un des éléments du marketing mix qui est la communication, dont la force de vente Intervient dans la stratégie promotionnelle de l'entreprise et influence certaines variables
- Participe activement au développement de l'entreprise et à sa chaîne de valeur. Elle commercialise les produits ou services, lui permettant d'augmenter son avantage concurrentiel
- Elle contribue à la fidélisation de la clientèle grâce aux nouveaux outils de communication<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> LEROUX Eric: op.cit. P. 3-4.

## **CONCLUSION**

L'équipe commerciale constitue le lien fondamental et principale entre son portefeuille de client et l'entreprise. Les missions de prospection de la force de vente sont basées sur la performance de sa structure et sur l'efficacité de son management. La gestion des sources doit être performante. Enfin le management de la force de vente forme un véritable enjeu en termes de rentabilité et de la compétitivité.

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

Quel que soit l'organisation de la force de vente, Le vendeur est l'un des éléments essentiels entre le client et l'entreprise, la structure de la force de vente peut évoluer et être adaptée en fonction des changements dans l'environnement commercial et des objectifs de l'entreprise. La clé est de trouver la structure qui permettra d'optimiser l'efficacité, la coordination et la performance globale de la force de vente.

#### **1. La composition de la force de vente :**

La force de vente au sein de l'entreprise est hiérarchisée en fonction de la contribution aux objectifs, pour cela dans une équipe commerciale on trouve :

##### **1.1. Le vendeur**

Chargé de mission très diversifiée, le contrôleur ne se limite pas à l'entretien de vente : il connaît parfaitement son produit, sa vente est orientée vers le client avec lequel il met en place une relation durable<sup>7</sup>.

Le vendeur joue un rôle crucial dans la force de vente en établissant des relations avec les clients, en présentant les produits ou services, en négociant les ventes et en assurant un suivi complet. Son expertise en vente, sa capacité à comprendre les besoins des clients et sa compétence en communication sont des atouts essentiels pour atteindre les objectifs de vente de l'entreprise.

Le vendeur, il représente l'image de l'entreprise, qui a plusieurs missions et objectifs à accomplir, nouer des relations durables avec les clients.

##### **1.2. Chef des ventes :**

Encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il analyse les rapports d'activités de son équipe, il est responsable de la réalisation des objectifs de vente sur secteurs qui attribue aux vendeurs. Il anime et stimule l'équipe pour maintenir la performance

---

<sup>7</sup>HAMON©, LEZEN (P) et TOULAc (A) : op.cit. p.65.

commerciale à un niveau optimal et il transmet les informations nécessaires au responsable concernant son équipe de vente<sup>8</sup>.

### **1.3. Directeur des ventes :**

Dirige une équipe d'attachés commerciaux, de vendeurs, Il conçoit la politique commerciale du secteur dont il a la charge en accord avec la stratégie fixée par la direction commerciale. Il participe aux ventes, il doit également contrôler et analyser le développement des ventes sur son secteur, il recrute, anime et forme les membres de son équipe. Il est responsable des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour les différentes unités.

Son leadership et ses compétences en gestion sont essentiels pour maximiser les résultats de vente et contribuer à la croissance de l'entreprise.

### **1.4. Directeur commercial :**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale, analyse les résultats commerciaux de l'entreprise. Propose des actions à mener sur le terrain.<sup>9</sup>

Le directeur commercial est responsable de la planification, de l'exécution et de la gestion globale des activités commerciales de l'entreprise. Son rôle est essentiel pour atteindre les objectifs de vente et de croissance de l'entreprise, en veillant à ce que l'équipe commerciale soit alignée sur la stratégie globale et en maximisant les résultats commerciaux.

## **2. L'organisation de la force de vente :**

L'organisation efficace constitue un levier stratégique essentiel pour atteindre les objectifs de vente, fidéliser la clientèle et assurer la croissance de l'entreprise, dans ce contexte de l'organisation de la FDV on explore les différentes dimensions qui la caractérise, ainsi que sont impact sur la performance commerciale.

### **2.1. L'organisation par zone géographique :**

Elle consiste à contribuer à un attaché commercial un secteur délimité où est chargé de promouvoir la totalité des produits de l'entreprise, à sa clientèle donnée, elle est basée sur le principe : un vendeur = un secteur<sup>10</sup>.

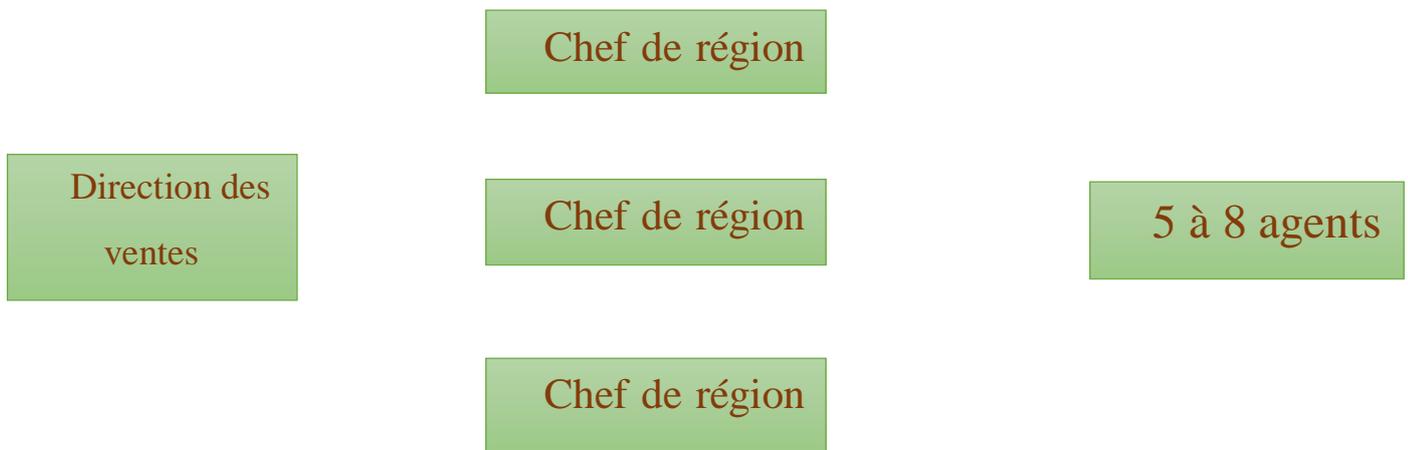
---

<sup>8</sup> LEZEN (P) et TOULLEC(A) : « *force de vente* », édition DUNOD, paris, 1999, p.1.

<sup>9</sup> HAMON(C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : op. Cit. p. 65.

<sup>10</sup> ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011, p.225.

**Figure N°01 : Organigramme de la structure de la force de vente par zone géographique**



**Source :** ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011, p.225.

Cette structure par zone comporte divers avantages et inconvénients :

**Les avantages**

- La facilité pour les commerciaux de connaître les besoins de leur secteur ;
- Il habite fréquemment dans la zone qui lui est affecté ;
- Frais de déplacement réduits ;
- Commerciaux sont plus proches de leurs clients.

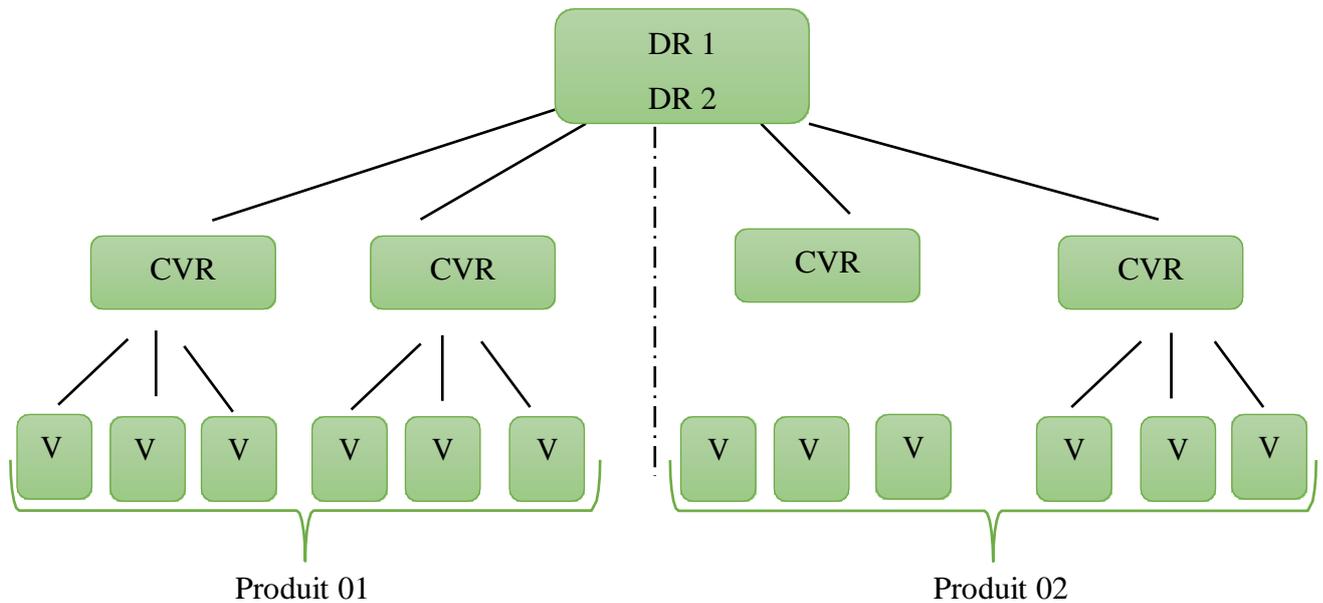
**Les inconvénients :**

- Attaché commercial doit être en mesure d'assimiler toutes les catégories de clients ;
- Difficulté du vendeur à maîtriser une gamme diversifiée ;
- La gamme de produits n'est pas toujours suffisamment homogène pour une bonne exploitation du secteur géographique.

**2.2. L'organisation par produit :**

Cette structure est adaptée aux entreprises, qui offrent de nombreux services ou produits diversifié. Un seul attaché commercial ne peut pas répondre aux besoins du client d'une manière optimale donc ce qui nécessite des vendeurs spécialisés afin de les satisfaire. De nombreuses entreprises ont adapté une organisation de la force de vente à partir de leurs gammes.

**Figure N°02 : Organigramme de la structure de la force de vente par produit**



**Source :** ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P), op.cit, p.227.

Cette structure par produit présente plusieurs avantages et inconvénients :

**Les avantages :**

- Une excellente connaissance de produit par le vendeur.
- Une meilleure adaptation de la force de vente aux actions de la concurrence par la spécialisation.

**Les inconvénients :**

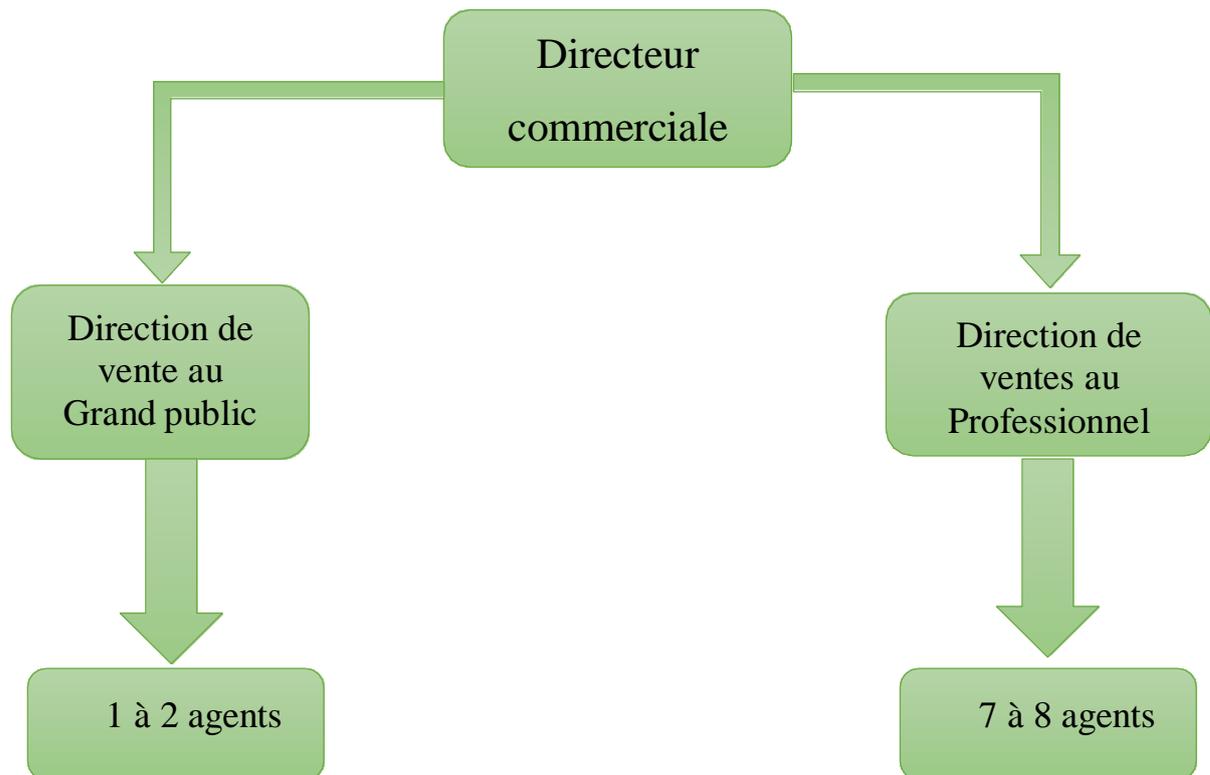
- Coûteuse en termes de frais de transport ;
- Le risque de confusion, c'est-à-dire un même client est vu par plusieurs vendeurs de la même entreprise.

**2.3. L'organisation par marché ou type de clientèle :**

Cette structure se justifie lorsque l'entreprise fabrique des produits très voisins, mais pour des marchés très différents, ou l'entreprise segmente ces clients en fonction de leur importance (un client régulier, un client passe des petites commandes, grand compte)

L'entreprise a intérêt à mettre des attachés commerciaux spécialisés par type de client pour mieux les satisfaire.

**Figure N °03 : Organigramme de la structure de la force de vente par marché**



**Source :** ZEYL(A), DAYAN(A)et BRASSIER(P), Op.cit., p.228.

Cette structure présente plusieurs avantages et inconvénients :

**Les avantages :**

- Une meilleure connaissance du comportement d'achat de la cible
- Détecter mieux les informations
- Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

**Les inconvénients :**

- La spécialisation implique des responsabilités lourdes
- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, ce qui entraîne des frais de déplacement élevés
- Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;
- Difficulté de trouver des collaborateurs intéressants pour l'entreprise

#### 2.4. L'organisation par l'importance de certaine clientèle :

Cette structure est adaptée à des entreprises qui ont des clients plus importants qui sont traités de manière spécifique, selon les produits et services qu'ils vendent, soit destinée aux professionnels ou aux particuliers.

Et cette structure à un avantage de Confier les négociations les plus difficiles au négociateur plus haut niveau, mais leur limite confiée à un seul professionnel la responsabilité d'une très grosse partie du chiffre d'affaires<sup>11</sup>.

#### 2.5. La structure mixte :

La combinaison de structures est courante lorsque les entreprises vendent divers produits à divers clients dans de vastes régions. Pour cela, les forces de vente sont souvent structurées selon différents modes d'organisation. Par triade, couple secteur/client ou spécialisation secteur/produit, des représentants peuvent être désignés. Il existe un risque de conflits entre les différents responsables produits et marchés du fait de la complexité de cette structure.

### 3. Les formes de la force de vente :

#### 3.1. Force de vente externe (itinérante) :

C'est l'ensembles des attachés commerciaux, qui initie le contact avec les clients ou prospects, négocie, fixe les rendez-vous et les oriente vers les lieux de l'entreprise.

**Figure N°04 : Force de vente itinérante**



Source : Réalisation par nous-même

#### 3.2. Force de vente interne (sédentaire) :

Elle se constitue des commerciaux qui ont des fonctions au sein de l'entreprise, d'où le personnel commercial de l'entreprise doit faire des efforts commerciaux et mettre en place des politiques commerciales pour attirer les clients vers leur point de vente.

**Figure N°05 : Force de vente sédentaire**



Source : Réalisation par nous-même.

---

<sup>11</sup> ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : op.cit.P. 228-229.

### 3.3. Force de vente propre :

Elle est constituée d'attachés commerciaux qui travaillent exclusivement pour l'entreprise qui ont les mêmes droits que leurs salariés, ils sont orientés selon les objectifs de l'entreprise et sont soumis à un suivi hiérarchique<sup>12</sup>.

### 3.4. Force de vente déléguée :

Les vendeurs peuvent travailler pour plusieurs sociétés. Ils exercent la présentation de l'entreprise de manière autonome, Elle est composée des V.R.P multicartes et d'agents commerciaux. Les V.R.P multicartes prospectent et assurent la représentation de différents produits pour le compte de plusieurs entreprises.

- **Force de vente déléguée permanente :** Il s'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leurs missions, ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome<sup>13</sup>

- **Force de vente supplétive :** elle complète la force de vente propre, pour développer un nouveau marché et pour s'adapter ou besoin ponctuel, ou faire face à une activité saisonnière ou un événement particulier.

**4. Les statuts de la force de vente :** Après le choix du type de force de vente, l'entreprise doit choisir le statut qui sera attribué à l'équipe de vente, cela peut être :

#### 4.1. Les V.R.P (Voyageurs, Représentants, Placiers) :

L'activité de VRP consiste à prospecter une clientèle à l'extérieur de l'entreprise dans le but de prendre de les attiré et de prendre des commandes :

- Visite d'une clientèle existante ou éventuelle ;
- Déplacements à l'extérieur de l'entreprise ;
- Obtention et transmission d'ordres.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exerce de façon exclusive les constantes la profession V.R.P ;
- Ne doit pas faire une opération commerciale pour son propre compte ;
- Lié à son employé par des engagements déterminés :
  - les produits à commercialiser.

---

<sup>12</sup><http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-de-ventes.html#Tup1ZdxiaG7If1A6.99>, consulté le (20/05/2023 a 16 : 23).

<sup>13</sup>HAMON(C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op.cit. P.230.

- les catégories des clients.
- les secteurs attribués.

Nous distinguons deux types de V.R.P :

- **V.R.P exclusif** : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- **V.R.P multicarte** : il travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

#### **4.2. Agent commercial :**

Est une personne physique ou morale, et un mandataire chargé de négocier, conclure les contrats de vente, d'achat de location pour le compte d'un industriel, producteur, de commerciaux ou d'autres agents commerciaux. Il exerce son activité à titre de profession indépendante, il peut employer des salariés, des vendeurs et il a l'obligation d'exécuter son mandat selon des instructions générales qui lui ont été données, et rendre compte de sa gestion.

Pour bénéficier de statuts le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Exerce sa profession de façon indépendante ;
- Organiser librement son activité ;
- Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires ;
- Payé par commissions.

#### **4.3. Les vendeurs non statutaires :**

Ils sont liés juridiquement à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont salariés, ils ont les mêmes avantages et inconvénients que les autres salariés.

#### **5. Détermination de la taille de la force de vente :**

La détermination de la taille optimale de la force de vente est un élément primordial de la politique commerciale de l'entreprise, celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi des plus coûteux.

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, les entreprises utilisent généralement une des méthodes suivantes<sup>14</sup>

##### **5.1. L'analyse de la charge de travail :**

Cette méthode passe par quatre étapes :

- on classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés) ;
- on détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visite par client/année) ;

---

<sup>14</sup> CHIROUZE Yves, « *Le marketing, études et stratégies* », éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 90.

- on calcule la charge de travail global (exprimée en nombre de visites) à effectuer dans une année ;
- on fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

### **5.2. L'analyse marginale :**

Selon cette méthode, l'entreprise recrute les vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte. Ceci implique de connaître avec précision l'évolution du coût et du bénéfice.

L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes.

### **Conclusion :**

Cette section explore la structure de la force de vente d'une entreprise, examinant les différentes options telles que la structure géographique, par produit ou par clients. Il met en évidence l'importance de la coordination et de l'adaptabilité pour assurer le succès des activités de vente. Les avantages et les inconvénients de chaque structure sont également abordés.

## **Section 3 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur**

Face à la complexité croissante des produits, des clients et des marchés, l'entreprise cherche à développer des secteurs pertinents de l'industrie et à établir un réseau de distribution qui rejoint le plus grand nombre de clients au moindre coût.

### **1. Définition d'un secteur commercial :**

Un secteur commercial est un territoire accordé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de potentiel de vente, de types et de nombre de clients à visiter, et de produits à commercialiser.

- La région de vente représente le territoire de vente choisi par l'entreprise sur lequel plusieurs vendeurs se manifestent à la vente.
- Une région donc regroupe plusieurs secteurs.

### **2. Le découpage des secteurs :**

#### **2.1. Les caractéristiques d'un secteur :**

- Un seul vendeur pour un secteur.
- La rémunération doit être égale entre les vendeurs afin d'éviter les conflits.

- Le changement des vendeurs se fait rarement.
- Evité le surplus de vendeurs et aussi le manque, car sa causerai des pertes de couts et de temps.<sup>15</sup>

## **2.2. Les qualités d'un bon secteur :**

Selon la spécificité de la région, du produit et du client, le responsable commercial doit soigneusement désigner des secteurs équilibrés.

- L'égalité entre les vendeurs en ce qui concerne le potentiel
- Nombre de vendeurs doit être réfléchi, ce qui permet de décroître les couts (déplacements)
- Le secteur doit garantir des revenus motivants
- Un seul vendeur, permet aux clients de bien identifier leur interlocuteur<sup>16</sup>

## **2.3. Les critères de découpage d'un secteur :**

Trois facteurs principaux doivent être pris en compte lors de la constitution des secteurs de vente :

### **2.3.1. Critère géographique :**

Le marché sera découpé selon des repère tel que villes, départements, régions, une décomposition (segmentation) plus fine doit être mis en place afin de connaître tous les problèmes de commerciaux concernant la prospection. Considéré comme un facteur stimulant, le représentant va se sentir plus motivé a amélioré ses résultats.

### **2.3.2. Critère du potentiel marché :**

Le potentiel du marché sera mesuré par l'analyse

- Des prospects/clients (qui, combien, quel est leur pouvoir d'achat ?)
- Des concurrents (qui sont les concurrents, combien, quel est leur part de marche ?)

Ce facteur permet aux commerciaux de mieux s'orienter sur leurs secteurs.

### **2.3.3. Critère par produit :**

Chaque vendeur se spécialise dans la vente d'un type de produit ou d'une gamme, non seulement ce découpage est couteux pour l'entreprise mais il permet a l'entreprise une meilleur ajustement face à la concurrence<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op, cit. P.74.

<sup>17</sup><http://www.manager-go.com/vente/secteurs-de-vente.htm> , consulter le (24/05/23 a 22 :48)

### 3. Les différentes qualités d'un vendeur :

Les vendeurs actuellement sont soumis à une haute exigence en termes de qualité contrairement au paravent, le vendeur maintenant doit être un professionnel et plus compétent qui veut dire :

- **Avoir l'esprit de Communication** : Le métier de commercial demande de réelles capacités de communication et d'écoute des autres pour nouer des relations
- **L'adaptation** : qui est d'accepter et de comprendre toutes les situations et les aptitude des clients.
- **Meilleure connaissance des produits** : connaître les caractéristiques des produits ainsi que les produits concurrents
- **Être convaincant** : avoir les bons arguments et la meilleure façon de convaincre les clients
- **La maîtrise des nouvelles technologies** : (informatique, internet)
- **Être honnête, intègre** : être honnête vis-à-vis des clients.
- **Être organisé**
- **Être en pleine possession de ses moyens physiques et intellectuels**
- **Prendre de l'autorité**
- **Intégrer parfaitement l'entreprise dans ses démarches** : Le vendeur doit être un vrai homme d'affaires, un "ingénieur d'affaires", gérant de son secteur et de son temps, un "détecteur de personnalité", un bon communicant

### 4. L'organisation du travail dans un secteur :

#### 4.1. La gestion du temps :

Le vendeur, a un grand nombre de tâches à effectuer dont il doit dégager un maximum de temps, pour le vouer à des activités rentables. Donc la gestion du temps pour le vendeur doit suivre certain principe.

- Noter les tâches à accomplir sur un carnet de charge.
- L'établissement d'un plan d'action avec une avec une gestion de temps précise
- Réagir sur les imprévus et pour éviter les pertes de temps <sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> LEZIN (P), TOULLEC (A) : op. cit. P.55-57.

## 4.2. Le travail du vendeur sur le terrain :

Le vendeur doit être en mesure de rédiger des rapports sur les prévisions des plans de tourné, car il est considéré comme le responsable réel de son secteur.

**4.2.1. Les itinéraires de tournés :** la tournée c'est le chemin poursuivi par le vendeur, il est mis en place par l'entreprise pour atteindre tous les prospects et les clients. Le vendeur doit optimiser ses déplacements qui veut dire que ses itinéraires prendront compte :

- **La fréquence de visite aux clients :** dépend de la qualité des clients à visiter, du type de clients, du type de produit à commercialiser et de la nature des visites.
- **Les caractéristiques géographiques du secteur :** Le vendeur doit prendre en considération les contraintes de circulation, et les conditions climatique
- **Le lieu de résidence du vendeur :** savoir si le client ou le prospect réside-t-il sur son secteur ou non

**4.2.2. Formes de tournées :** pour une bonne gestion de la force de vente il est valable d'opté pour une bonne tourné qui correspond mieux à l'intérêt de l'entreprise.

**Tableau N°02 : Les différentes formes de tournées**

Type de tourné	Principe
<b>Les tournées en Margueritte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur est divisé en quatre sous-secteurs</li> <li>• Le vendeur fait une visite chaque jour sur un sous-secteur</li> <li>• Permet de rencontrer tous ses clients en 4 semaines</li> <li>• Communiquer à sa société les commandes à la fin de chaque journée</li> </ul>
<b>Les tournées en Spirale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de visiter régulièrement tout le secteur</li> <li>• Les temps de déplacement sont longs et des frais importants.</li> <li>• Permet de visiter régulièrement tout le secteur</li> <li>• Organiser autour d'un axe central de déplacement.</li> </ul>
<b>Les tournées en Zig Zag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas perdre de temps dans les trajets entre les visites.</li> <li>• Les trajets sont longs et les couts des visites est important.</li> </ul>

Source : LEZIN (P), TOULLEC (A) : op, cit. P.59-60

L'enjeux de l'organisation des tourné est si important sur la fiabilité et l'efficacité de la force de vente. Dont, la mise en place réfléchit des visites améliore l'efficacité du commercial.

### **Conclusion**

A travers ce premier chapitre, on a déduit que la force de vente se fait selon un type de structure, dont celle-ci a diverses missions à accomplir afin de réaliser les objectifs fixés. Ce qui fait que la force de vente occupe une place importante au sein de l'entreprise.

## **Chapitre 2 : Gestion de la force de vente**

## Introduction du chapitre

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 formation, la rémunération, ainsi que le contrôle et l'évaluation de la force de vente ».

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

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

### Section 1 : Recrutement de la force de vente

« L'erreur de recrutement coûte toujours plus cher, en temps, en formation, en démotivation du candidat, en démobilisation de l'équipe<sup>1</sup>. »

Il est vraiment crucial pour une entreprise d'assurer une vente performante, dans ce contexte l'entreprise doit être en mesure d'attirer et obtenir les commerciaux les plus performants et élaborer des solutions pour les maintenir, ce qui rend difficile de trouver un compte qui satisfait aux critères de l'entreprise, compte tenu du fait que le recrutement d'un commercial engendre des dépenses significatives, pouvant aller jusqu'à un an de salaire., ce qui demande la mise en œuvre d'une approche de recrutement bien structurée .

Cette étape est importante car la sélection des meilleurs des vendeurs est essentielle pour l'avenir de l'entreprise, ce sont eux qui représentent l'image, un mauvais recrutement va avoir des répercussions sur le chiffre d'affaires et leur ventes<sup>2</sup>.

Il est important d'avoir une définition en place pour comprendre ce qu'implique le recrutement : « Le recrutement est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant <sup>3</sup>. »

---

<sup>1</sup>JUËT (R) : « *La boîte à outil du manager* », édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, p. 240.

<sup>2</sup> HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op. Cit, P. 241.

<sup>3</sup>SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001, P227.

## **1. Objectifs de recrutement :**

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- Motiver les candidats qualifiés à se porter candidats pour un poste spécifique.
- Attirer des candidats qualifiés et compétents pour les postes vacants.
- Anticiper les besoins futurs en personnel et assurer une planification stratégique des ressources humaines.
- Positionner chaque candidat dans le poste qui correspond le mieux à ses aptitudes.
- Apporter une contribution à l'élaboration de programmes spécifiques pour les différents départements de l'organisation.
- Renforcer le niveau de compétences au sein de l'unité.
- Contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels à long terme.

## **2. Le déroulement de l'opération de recrutement :**

### **2.1. L'évaluation des besoins :**

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprise <sup>4</sup>. »

« L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons<sup>5</sup>. »

Le besoin de recruter ou de renouveler des commerciaux peut être expliqué par :

- Départs en retraite ;
- L'entreprise en cours de création ou en phase de croissance ;
- Besoin de nouvelles compétences ;
- Élargissement géographique ;
- Augmentation de la charge de travail ;
- Des vendeurs qui quittent l'entreprise doivent être remplacés (turn-over) de la demande ;
- L'introduction de nouvelles technologies.

### **2.1.1. La rotation de personnel (turn-over) :**

Il est essentiel pour les entreprises de comprendre les raisons sous-jacentes à l'abandon et au renouvellement de l'emploi afin de mettre en place des stratégies de gestion des ressources humaines efficaces, telles que la rétention des talents, le développement des compétences et

---

<sup>4</sup> HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), « Gestion et management de la force de vente » ; édition DUNOD, Paris 2002, P.242.

<sup>5</sup> Ibid , P.150.

l'amélioration des conditions de travail C'est l'abandon et le recrutement ou le renouvellement de l'emploi dans l'entreprise, dont l'origine pourrait être :

- Départ volontaire ;
- Départs à la retraite ou démissions groupées ;
- L'entreprise n'arrive pas à fidéliser ses salariés ;
- Licenciement ou non-renouvellement de contrat ;
- Fluctuations économiques ;
- Les salariés qui abandonnent leurs postes face à une opportunité ;
- Les mauvaises conditions de travail, le climat social.

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

### **2.1.2. Le besoin de nouvelles compétences :**

Le client qui affiche une demande croissante, une connaissance approfondie et une exigence accrue, requiert de l'attaché commercial des compétences techniques, commerciales et organisationnelles de haut niveau pour répondre à ses attentes en proposant des produits sophistiqués et en accordant une attention particulière à ses besoins :

- La pression concurrentielle qui augmente ;
- L'informatique s'est intégrée dans de multiples domaines d'activité, accompagnée de l'émergence de nouvelles méthodes de communication ;
- Le vendeur doit prêter attention aux demandes des clients et trouver des solutions personnalisées en fonction de leurs besoins ;
- De nouvelles professions commerciales émergent, telles que les télévendeurs, les spécialistes de la marchandisation et les professionnels technico-commerciaux.

### **2.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise :**

Pour que l'entreprise augmente ses parts de marché et acquérir de nouveaux territoires et être présente sur le marché et lancer ses produits ou le volume de vente ou développer son chiffre d'affaires, l'entreprise doit réussir à acquérir ou dénicher un personnel compétent et qualifié pour faire face à ces besoins.

### **2.2. Le recrutement et la sélection des vendeurs :**

Le recrutement et la sélection des vendeurs impliquent d'attirer les bons candidats et de les évaluer de manière approfondie afin de constituer une équipe de vente performante. L'entreprise suit la démarche suivante lorsqu'elle recrute de nouveaux employés :

### 2.2.1. Étude préalable :

Avant d'entamer le processus de recrutement, il est recommandé de définir les besoins de l'entreprise, les compétences nécessaires et d'établir un profil détaillé afin de cerner les caractéristiques essentielles recherchées chez les candidats potentiels.

#### ➤ **En amont de la force de vente :**

- Le produit est jugé trop coûteux par rapport aux offres concurrentes ;
- Il y a une mauvaise stratégie de positionnement des produits et une offre incomplète ;
- La communication et la visibilité sont limitées ;
- Il y a un manque d'outils adéquats pour répondre aux besoins...etc.

#### ➤ **Propres à la force de vente :**

- Il y a une mauvaise répartition des secteurs ;
- La structure de rémunération ne suscite pas suffisamment de motivation ;
- Le programme de formation est insuffisamment développé ou inadapté.

### 2.2.2. La politique de recrutement :

L'entreprise met en place une stratégie de recrutement solide pour attirer les meilleurs vendeurs tout en favorisant leur développement de carrière.

La recherche de candidats s'effectue en évaluant à la fois les ressources internes et externes, en fonction des compétences et des profils souhaités.

### 2.2.3. L'analyse du besoin :

L'analyse du besoin est le processus d'identification et de compréhension approfondie des compétences, des connaissances et des qualifications requises pour un poste donné. Cela permet à l'entreprise de recruter, sélectionner et développer les employés les mieux adaptés à leurs besoins spécifiques, contribuant ainsi à l'efficacité et à la performance globale de l'organisation.

Le responsable commercial a pour tâche de délimiter les fonctions du poste et d'identifier les critères de profil recherchés pour le vendeur.

**A. La définition de fonction :** Cela consiste à examiner attentivement la mission qui lui est attribuée, en se concentrant sur l'objectif global à atteindre et en analysant en détail les différentes tâches qui en découlent.

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

---

<sup>8</sup> HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, paris 2004, P.156.

Il y a des qualités spécifiques qui sont essentielles dans le métier de vendeur <sup>7</sup>:

- **L'adaptabilité** : Capacité de se mettre en phase avec le poste ;
- **L'empathie** : La capacité à percevoir les besoins du client et à s'y adapter ;
- **Efficacité** : capacité d'obtenir les résultats escomptés ;
- **La communication** : Ecoute, capacité d'argumentation, attitude emphatique ;
- **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 ;
- **Qualité d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe ;
- **Qualités physiques** : résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

**C. Les responsables du recrutement** : Pour mener un recrutement réussi, il est essentiel de faire preuve d'expérience et de professionnalisme. L'entreprise a le choix entre gérer le processus de recrutement en interne, par le biais de sa direction commerciale ou de sa direction des ressources humaines, ou de faire appel à des cabinets spécialisés, soit en déléguant le processus, soit en faisant appel à des chasseurs de têtes.

#### **2.2.4. Les sources de candidatures :**

De nos jours, il existe une multitude de sources de recrutement, allant des méthodes traditionnelles aux approches les plus innovantes<sup>8</sup> :

- **Les petites annonces internet** : Une bonne stratégie de communication et une précision dans le ciblage.
- **La coopération** : 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 candidatures spontanées** : Motivation des candidats qui témoignent de la bonne image de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> ZEYLA(A), DAYAN(A), « force de vente (direction, organisation, gestion) », 2<sup>ème</sup> édition, Paris 1999 ; page 183,184

<sup>8</sup> HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, Paris 2004, P.156.

- **Les relations avec les écoles :** Bonne connaissance des candidats et de l'entreprise (projet, parrainages).
- **L'audiovisuel :** Cible large, couverture géographique grâce aux chaînes de radio et de télévision.
- **Le téléphone -SMS :** Numéro de téléphone dédié ou envoi de texto, très adapté pour des cibles jeunes.
- **L'affichage :** Campagnes d'affichage urbain, utilisées par des grandes entreprises, bien adaptées pour des opérations d'envergure.

### 2.3. La sélection des candidats :

À cette étape, il s'agit de sélectionner les profils correspondants au poste à pourvoir. Une fois la présélection effectuée, les candidats sont invités à participer à des entretiens et à des tests variés.

#### 2.3.1. Le tri des candidatures reçues :

Le recruteur étudie attentivement les lettres de motivation et les CV des postulants :

- **La lettre de candidature (ou de motivation) :** Le recruteur expose le candidat sélectionné, les motivations qui ont conduit à ce choix, ainsi que les raisons pour lesquelles il est adapté au poste. Son évaluation, basée sur une grille d'évaluation, détermine si le candidat possède le profil recherché.
- **Curriculum Vitae :** Le CV est rédigé de manière professionnelle et met en évidence les éléments que le candidat considère comme essentiels pour le poste, tels que sa formation, son expérience professionnelle, etc.

#### 2.3.2. Les entretiens :

Cette étape vise à comprendre la personnalité du candidat et à évaluer sa motivation. Les entretiens peuvent être organisés en groupe ou individuellement.

L'objectif est de présenter l'entreprise, ses attentes et le poste à pourvoir, tout en répondant aux éventuelles questions des candidats.

**A. Les entretiens individuels :** Cet entretien revêt une dimension plus approfondie, dans le but de mieux connaître les candidats, leur motivation et leur personnalité de manière plus personnelle. Différents outils de sélection et d'approches sont utilisés lors de cette entrevue pour améliorer la compréhension des candidats.

**B. L'entretien collectif :** L'objectif principal de cet entretien est de présenter l'entreprise, ses ambitions, sa vision future et ses attentes, tout en répondant aux suggestions des candidats.

Au cours de cet entretien, le recruteur se concentre sur l'attitude et le comportement du candidat au sein du groupe.

### **2.3.3. Les autres outils de la sélection :**

**A. Les tests :** Les tests permettent d'évaluer les compétences des candidats en mesurant leur capacité intellectuelle, leur raisonnement et en décrivant la qualité dominante de leur personnalité, ainsi que leur réaction dans un groupe (tests d'attitude, tests d'aptitude). À la fin des tests, le recruteur sélectionne les candidats qui ont répondu aux critères privilégiés et obtenu un score supérieur.

**B. La graphologie :** c'est une approche qui implique l'analyse de l'écriture d'un candidat afin de déduire des informations générales sur sa personnalité. Elle est couramment utilisée pour valider une évaluation en fin de processus de recrutement.

**C. Le questionnaire :** L'utilisation de questionnaires peut se faire en dehors ou pendant l'entretien, ce qui nous permet d'obtenir des informations complémentaires sur les compétences du candidat (aptitude) et de renforcer la vente.

**D. Les jeux de rôle :** c'est la dernière étape où les participants sont confrontés à des scénarios réels pour évaluer leurs réactions<sup>9</sup>.

## **Section 2 : Formation de la force de vente**

La formation joue un rôle crucial dans le développement professionnel du vendeur, quel que soit son niveau d'expérience. Lors de son recrutement, il est essentiel de fournir des formations supplémentaires au vendeur afin de garantir son efficacité et d'améliorer ses compétences en termes de savoir-faire et de communication. Ces résultats doivent être continuellement actualisés<sup>10</sup>. Pour mieux illustrer cela avec une définition :

Selon SEKIOU définit la formation comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés, et leur capacité mentale, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures »<sup>11</sup>.

### **1. Le but de la formation :**

La formation vise à pallier les lacunes d'information et à optimiser la rentabilité des vendeurs en renforçant leurs compétences, afin d'accroître leur productivité et de favoriser l'adoption d'une culture d'entreprise.

---

<sup>9</sup> HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, paris 2004, P.160.

<sup>10</sup>LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : op.cit., P. 469.

<sup>11</sup> SEKIOU (L), « *gestion du personnel* », Edition d'organisation, paris, 1986, P. 93.

## **2. L'identification des besoins :**

À ce stade, il est crucial d'effectuer un diagnostic afin d'identifier les lacunes ou les inefficacités des vendeurs, ainsi que leurs faiblesses. Cette étape revêt une grande importance pour la réussite de la formation. Le responsable doit assumer la responsabilité de répondre aux besoins exprimés par les vendeurs.

### **2.1. Les résultats des vendeurs :**

Le responsable se sert du tableau de bord pour évaluer les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs préalablement définis.

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

#### **2.1.1. Analyse des ventes :** on mène une analyse par type de client, par type de produits, par vendeurs.

- **Par type de client :** Maîtrise des produits, présentation, respect des délais et des offres, suivi clientèle, modalités de paiement, réductions, conditions de livraison, etc.
- **Par type de produits :** L'efficacité opérationnelle et la rentabilité sont améliorées grâce à une rotation rapide du stock auprès des clients.
- **Par vendeurs :** Les défis rencontrés, la pertinence des produits offerts en fonction des besoins de la clientèle, et ainsi de suite.

**2.1.2. Analyse des rapports de visite :** En examinant les ventes manquées, les réclamations, les retours, les commandes annulées et les retards, nous pouvons obtenir des informations précieuses pour l'analyse.

**2.1.3. Analyse des ratios d'activités :** Les ratios d'activité fournissent des indications cruciales quant aux besoins de formation du commercial.

**2.1.4. Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités :** Prendre en compte les tâches administratives, la proportion du temps alloué à la vente et l'organisation du travail du vendeur<sup>12</sup>.

### **2.2. La stratégie de l'entreprise :**

L'introduction d'un nouveau produit, l'arrivée d'un concurrent, le désir d'atteindre une nouvelle audience, l'adoption d'une nouvelle technologie ou la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de prospection peuvent engendrer des changements stratégiques au sein de l'entreprise et entraîner de nouveaux besoins en matière de formation.

---

<sup>12</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2002, Page 284

**3. La mise en œuvre de la formation :** On peut distinguer plusieurs types de formation :

**3.1. Le contenu de la formation :**

Le contenu de la formation varie en fonction de l'objectif de celle-ci, et il existe une diversité de formats et de types de formations disponibles.

**3.1.1. Les formations commerciales de base :**

Ces formations sont spécifiquement conçues pour les nouveaux vendeurs d'une entreprise. Elles couvrent différents domaines tels que :

- **L'entreprise :** Pour familiariser un nouveau vendeur avec la valeur ajoutée de l'entreprise, il est prévu une visite de l'usine afin de lui offrir une perspective concrète.
- **Les produits :** Il est essentiel de fournir une formation spécifique aux nouveaux vendeurs, notamment lorsqu'il s'agit de nouveaux produits, de l'évolution de la gamme ou de leur utilisation.
- **Les techniques de vente :** Les différentes méthodes utilisées dans l'entreprise sont enseignées au vendeur, couvrant les étapes préparatoires à l'entretien de vente (telles que la prise de rendez-vous), les techniques pendant l'entretien de vente (comme l'analyse des comportements des clients) et les actions à entreprendre après l'entretien de vente (telles que le suivi et la fidélisation).

**3.1.2. Autres formations :** elle sert à compléter les précédentes formations pour être plus efficace comme :

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées :** L'objectif de ces formations est d'optimiser l'efficacité organisationnelle du vendeur dans ses tâches quotidiennes et de l'aider à planifier ses activités de manière plus efficace. Exemple : Gérer mieux son temps, améliorer l'organisation de la prospection....
- **L'amélioration du niveau général du vendeur :** Cela implique d'enrichir sa culture générale (compétences linguistiques, connaissances en économie, marketing, etc.), ce qui élargit les perspectives de promotions éventuelles au sein de la hiérarchie de l'entreprise. Par exemple : conduire une négociation en anglais vendre en allemand....
- **Les formations diplômèrent :** Si l'entreprise et le vendeur décident de s'engager dans un investissement significatif en termes de temps et d'argent, il est envisageable d'envisager une formation de haut niveau.

**3.2. Les moyens à mettre en œuvre :** En fonction des ressources de l'entreprise, de sa taille et du nombre de vendeurs, cela peut varier.

### **3.2.1. Les supports :**

- **Les vidéos :** Une diversité de scénarios est présentée pour illustrer les différentes techniques à mettre en œuvre lors des interactions avec les clients.

- **Les logiciels :** sont utilisés pour l'autoformation (ex : CD-ROM).
- **Les livres et manuels d'information**
- **Les supports thématiques :** vidéo conférence, forum de discussion.

### **3.2.2. Le cadre de la formation :** selon les objectifs et les moyens de l'entreprise.

- **Formation dans l'entreprise :** La formation est animée par un facilitateur et se déroule sous forme de travail de groupe, impliquant des actions liées aux connaissances, aux techniques de vente et aux comportements.

- **Formation hors de l'entreprise :** Cela permet de sortir de la routine et de l'environnement habituel, ce qui facilite la transmission des messages et favorise une meilleure motivation. On peut également organiser des activités pour stimuler les participants.

### **3.3. Le suivi de la formation :**

Pour garantir l'assimilation d'une formation, il est nécessaire d'investir du temps et de s'exercer régulièrement. Il est préférable de découper la formation en séquences pour les raisons suivantes :

- Les vendeurs maintiennent un contact régulier avec leurs clients, évitant ainsi une absence prolongée sur le terrain.
- À chaque session, les participants ont l'opportunité de mettre en pratique les connaissances récemment acquises et d'apporter d'éventuels ajustements.

Afin d'assurer la crédibilité de la formation, il est essentiel que l'encadrement hiérarchique y participe, ce qui permettra aux vendeurs de reconnaître la compétence des formateurs.

### **3.4. Le coût de la formation :** Il existe deux types de coûts :

#### **3.4.1. Les coûts directs :**

Les frais matériels utilisés tel que (ordinateur .....), les frais d'hébergements, frais de déplacements, donc c'est les coûts émis pour la formation elle-même.

#### **3.4.2. Les coûts indirects :**

Il existe un manque en termes de chiffre d'affaires, lors de la période où les vendeurs font leur formation et sa est dû au fait qu'il réalise presque aucune vente

### **3.5. L'élaboration du cahier de charge :**

Le cahier de charge c'est une comparaison des propositions qui se fait pour mieux satisfaire les besoins et les manques de l'entreprise, tout ça est après avoir défini tous les objectifs de la formation.

#### **4. L'évaluation de la formation :**

La formation dispose de deux aspects quantitatif et qualitatif, et il n'est pas facile d'évaluer une formation. Les progrès sont directement ressentis et d'autres sont à effet temporaire.

Les trois étapes de l'évaluation :

##### **4.1. Méthodologie :**

C'est l'observation et la comparaison de deux groupes l'un qui a admis la formation et l'autre groupe qui n'a pas reçu la formation pour résulter si la formation fait une réussite.

Avec cette même méthode de comparaison on peut mesurer le degré de la réussite de cette formation donc on peut décider un programme pour le restant de la force de vente.

##### **4.2. La mesure des résultats :**

Les critères de la mesure des résultats changent selon la nature des résultats à mesurer :

##### **4.2.1. Résultats quantitatifs :** on examine l'évolution de différents indicateurs du tableau de bord :

- Chiffre d'affaires, et la marge dégagée.
- Le taux de remise accordé.
- Le nombre de visites par commande.

##### **4.2.2. Résultats qualitatifs :** ce sont des indices personnels pour l'entreprise (subjectifs),

- Image de l'entreprise,
- Qualité des contacts avec les clients,
- Le taux de satisfaction des clients.

### **Section 3 : La rémunération de la force de vente**

Un système de rémunération pour la force de vente doit être existé dans une entreprise vue que cette dernière est une activité primordiale et importante pour l'entreprise donc sa motivation, sa capacité et son efficacité la rémunération, lui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise facilement.

#### **1. Les caractéristiques d'un système de rémunération :**

L'efficacité d'un système de rémunération est faite par la combinaison la plus fortement possible entre les intérêts des vendeurs et les intérêts de l'entreprise<sup>13</sup> donc :

- Facile à comprendre par tous les vendeurs pour leur permettre d'estimer leurs rémunérations
- Logique avec la qualification du poste du vendeur.
- Neutre dans les bases de calcul pour l'ensembles des clients.

---

<sup>13</sup>LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 30.

- Reconnaître les efforts des vendeurs.
- Motivé et pousser les vendeurs à améliorer leurs résultats.<sup>14</sup>

## **2. Les composantes d'un système de rémunération :**

Le système de rémunération des vendeurs assemble une partie fixe et une partie variable, les commissions plus les primes, chaque une des parties a des avantages et des inconvénients :

### **2.1. Le fixe :**

La rémunération fixe ne dépend pas des résultats réalisés, mais plutôt en fonction de l'ancienneté, du statut, la responsabilité du poste occupé.....etc..<sup>15</sup>

#### **2.1.1. Avantage :**

- Le vendeur est sécurisé ;
- Sa mise en œuvre est facile ;
- Coût de vente stable pour l'entreprise ;
- Simple à comprendre.

#### **2.1.2. Inconvénient :**

- Les vendeurs ne sont pas motivés ;
- Manque de stimulations.

### **2.2. La commission :**

La rémunération réalisée dépend de l'ensemble des ventes. Plus la quantité vendue augmente plus le vendeur gagnera une part importante<sup>16</sup>. Et cette part importante s'applique par un taux de commission qui varie selon l'objectif.

#### **2.2.1. Avantage :**

- Motive les vendeurs à gagner plus ;
- Facile à mettre en œuvre si l'entreprise applique un seul taux de commission ;
- Stimulation des vendeurs à travailler mieux ;
- Coûteuse pour l'entreprise que des ventes.

#### **2.2.2. Inconvénient :**

- Le vendeur s'implique plus à leur CA qu'aux objectifs de l'entreprise ;
- Déséquilibre des vendeurs ;
- La hausse des prix entraîne des coûts élevés ;
- L'ancienneté des vendeurs ne compte pas.

---

<sup>15</sup> DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004, P.276.

<sup>16</sup> CHARON (G), HERMEL (L) : « *La vente, la nouvelle donne des forces de vente* », Ed. Economica, Paris, 2002, P.113.

### **2.3. La prime :**

La prime est souvent complémentaire avec une rémunération fixe, elle est effectuée en fonction des tâches supplémentaires effectuées par le vendeur. <sup>17</sup>.

#### **2.3.1. Avantage :**

- Reconnaissance des efforts accomplis par le vendeur ;
- Motivant pour les vendeurs ;
- La précision des objectifs.

#### **2.3.2. Inconvénient :**

- Coût élevé pour l'entreprise ;
- Calcul et gestion difficile ;
- Plusieurs objectifs à la fois.

### **3. Motivation, animation et stimulation de la force de vente :**

La force de vente est basée sur la motivation et la stimulation, qui sont indispensables pour son fonctionnement. <sup>18</sup>

- La stimulation mobilise les efforts de l'équipe commerciale sur un objectif précis ;
- La permanence de l'animation contribue à donner des résultats meilleurs ;
- La motivation développe un climat de confiance et crée un esprit d'équipe.

#### **3.1. L'animation de la force de vente :**

Le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit d'équipe, et surtout de rendre les membres de la force de vente soudés et impliqués. Les meilleurs résultats sont vus lorsque l'animation est permanente, car elle ouvre la communication entre les groupes, encourage et pousse le vendeur à améliorer ses efforts.

Plusieurs types d'animation sont comme suit :

##### **3.1.1. La communication :**

La communication facilite la transmission des messages entre les membres travailleurs de l'entreprise, elle crée un climat favorable qui pousse à avoir de bonnes relations et de bons résultats.

##### **3.1.2. Les réunions :**

Elle est d'une durée déterminée, c'est des moments qui rassemblent l'ensemble de la hiérarchie entre vendeur et responsable. La réunion permet d'éclaircir et d'expliquer les objectifs fixés et les objectifs réalisés.

---

<sup>17</sup> LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P.35.

<sup>18</sup> DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O): op.cit. P. 277.

### **3.1.3. La communication interne :**

Une remonté d'information des vendeurs a leurs chefs et le contraire doit être tenue en compte afin de s'informer de tous les nouveautés et les actions du terrain.

### **3.2. La stimulation de la force de vente :**

La stimulation consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnel. Les techniques utilisées et récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

#### **3.2.1. Les concours :**

C'est une compétition entre les équipes de vente ou individuellement en fonction des objectifs de chiffre d'affaires ou le nombre de produits vendus.

#### **3.2.2. Le 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.

#### **3.2.3. Les récompenses :**

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

#### **3.2.4. Le jeu :**

Le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances voire le hasard.<sup>19</sup>

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

Vu l'importance de la fonction des vendeurs au sein de l'entreprise, il est donc indispensable de leurs faire une évaluation, qui se fait par l'analyse et le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs fixés, et cela par un suivi d'activité et une surveillance.

### **1. Le contrôle de la force de vente :**

Afin de suivre le travail de vendeur, l'entreprise va mettre en place un contrôle. Cela par la fixation d'objectifs au cours d'une période déterminée (on l'appelle *quotas*).

L'activité du vendeur peut être contrôlée par ses principaux indicateurs et ratios<sup>20</sup>:

- Chiffre d'affaires ;
- Chiffre d'affaires moyen par client, par commande, par visite ;
- Marge brute ;
- Nombre de clients anciens, nouveaux, perdus ;
- Perte de clientèle = Nombre (ou CA) de client perdus / Nombre de clients nouveaux ;

---

<sup>19</sup>LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 66-67.

<sup>20</sup>DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O): op.cit. P.275-276.

- Nombre de commandes total, par client ;
- Nombre de visites total, par client ;
- Taux de prospection = Nombre de prospects / nombre de clients ;
- Efficacité des visites = Nombre de commandes / nombre de visites ;
- Nombre de moyen de visites par jour = Nombre de visite / Nombre de jours travaillés ;
- Cout moyen de la visite = Charges totales / nombre de visites ;
- Productivité des visites = Nombre d'affaires en position d'achat / nombre de visites ;
- Efficacité d'une prospection = Nombre de commandes / nombre d'adresses utilisables

dans le fichier.

**2. Les modalités du contrôle de la force de vente :** Plusieurs possibilités s'offrent aux responsables pour contrôler l'activité des vendeurs :

**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.

**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. Il renseigne 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.

**2.3. Le contrôle par un tableau de bord :**

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

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

- Nombre de commandes.

### **3. Le système d'évaluation de la force de vente :**

L'évaluation de la force de vente peut se reposer sur plusieurs approches, tant qu'elle consiste à comparer les performances actuelles et celle passées, vérifier si les objectifs sont atteints, aider les vendeurs à progresser la communication au sein du groupe et cela a la présence d'une fiche d'évaluation.

Le système le plus efficace afin d'éviter les conflits<sup>21</sup> :

#### **3.1. L'auto-évaluation :**

Une fiche d'évaluation à chaque vendeur pour la remplir

#### **3.2. L'auto-évaluation discutée :**

Le vendeur va remplir une fiche d'évaluation seul mais on discussion avec les responsables hiérarchique dans le but de critiquer et le motiver.

#### **3.3. L'évaluation autoritaire discutée :**

Le responsable hiérarchique remplit la fiche d'évaluation du vendeur, mais ce dernier doit se justifier et commenter.

#### **3.4. L'évaluation commune :**

La fiche est remplie par le vendeur et le responsable lors d'un entretien

#### **3.5. La Co-évaluation :**

Les deux parties remplissent la fiche d'évaluation séparément avant l'entretien et puis il y aura une confrontation des deux fiches.

### **Conclusion**

D'après ce chapitre, la force de vente peut être coûteuse pour l'entreprise. C'est pour cela qu'elle doit être bien organisée et gérée afin d'augmenté la compétitivité et de faire face au concurrent sur le marché et de pouvoir couvrir l'ensemble du territoire.

---

<sup>21</sup> DEMEURE (C) : op.cit. P.275-276.

## **Chapitre 3 : présentation de l'entreprise**

### **General Emballage**

## **Introduction au chapitre**

La production du carton ondulé est un secteur stratégique en ce sens où la plupart des produits manufacturés et cultivés ont besoin d'emballage, ce dernier est un lien essentiel entre le fabricant de produit et le client. Ainsi de point de vue des entreprises, et des consommateurs le conditionnement doit atteindre plusieurs objectifs : identifier la marque, transmettre de l'information sur le produit, faciliter le transport et protéger le produit, aider au stockage à domicile, et faciliter la consommation et l'utilisation du produit. En résumé l'emballage est l'outil commercial et marketing par excellence pour le positionnement d'un produit sur le marché.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme de General Emballage**

General Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. Nous fabriquons, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays. Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Nos équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

### **1. Historique de General Emballage :**

Entré en exploitation en 2002, General Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaires de 6 milliards DZD. General Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 :2008.

**2000** : 1er Août Création de la SARL General Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Bejaïa) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

**2002** : - Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

**2006** : - Le capital est porté à 150 millions de dinars ;  
- Effectif : 318 employés.

**2007** : - Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars ;  
- Entrée en production de l'usine de Sétif ;  
- Effectif : 425 employés ;

- Trophée de la Production (Euro-Développement PME).

**2008** : - Début d'exportation vers la Tunisie

- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

**2009** : - 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. General Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)

- Effectif : 597 employés

**2010** : - Effectif : 630 employés

**2011** : - Effectif : 699 employés

- Novembre : Cotation COFACE « @@@ »

**2012** : - Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes

- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur

- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution

- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaïa

- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »

- Effectif : 830 employés

**2013** : - Effectif : 960

- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008

- Octobre 8 : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaïa

**2014** : - Effectif : 1005

- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

**2015** : - Effectif : 1100

- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha

- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

**2016** : - Février : 1ere exportation en Espagne

- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social

- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
- Effectif : 1170

**2017** : - Effectif : 1200

- Avril 19 : Notation COFACE @@@

**2018** : - Effectif : 1200

- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015
- Juillet 29 : Notation COFACE @@@

**2019** : - Effectif : 1201

- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Companies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25 : Notation COFACE @@@

**2020** : - Effectif : 1222

- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23 : Notation COFACE @@@

## **2. La situation géographique et la forme juridique de General Emballage :**

Grace a cette combinaison entre une localisation stratégique et une forme juridique appropriée, GE est en mesure de fournir des solutions d'emballage de qualité à ses clients, tout en respectant les exigences légales et en assurant une gestion efficace de ses activités.

### **2.1. La situation géographique :**

Entré en exploitation en 2002, General Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaires de 6 milliards DZD. General Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 :2008.



Source : élément fournir par l'entreprise

Notre siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.

- A 170 km à l'est de la capitale.
- A 60 Km du port de Bejaia.
- Sur la zone industrielle ZAC de Tahracht, BP63E Akbou 06001.
- A 2 Km d'une grande agglomération « akbou » et à quelques mètres de la voie ferré.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009

NIF : 000006018326879

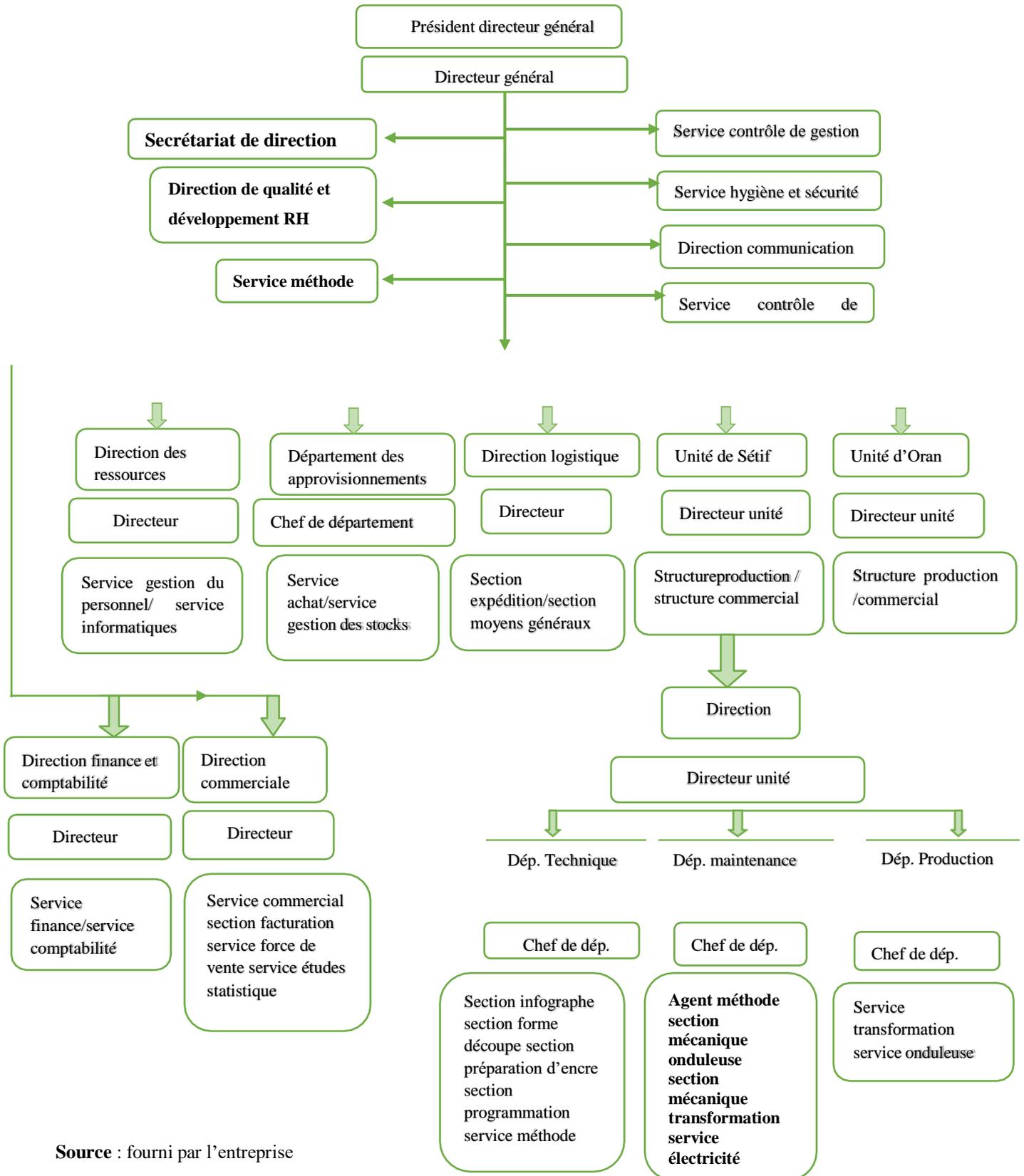
Article d'imposition : 06256000300

NIS : 099806250344426

**2.2. La forme juridique de General Emballage :** General Emballage est une Société par action SPA ; son siège social est situé au niveau de la Zone industrielle d'Akbou 06001« Taharacht » avec un capital de 2 milliards de dinars Algériens.

3. L'organigramme de General Emballage :

Figure N°06 : l'organigramme de l'entreprise GE



Source : fourni par l'entreprise

**Commentaire :** l'organigramme de GE est essentiel pour définir la structure de l'entreprise, clarifier des relations hiérarchiques et faciliter la communication et la coordination entre les différents services. Il contribue également à établir des responsabilités claires, à définir les rôles et les fonctions des employeurs et à favoriser une prise de décision efficace.

#### **4. Présentation des services de General Emballage :**

Afin de satisfaire les besoins de ses clients par le biais de biens et services qu'elle produit et commercialise, SPA General Emballage mis en œuvre et coordonne plusieurs fonctions spécialisées :

##### **4.1. Direction Générale :**

Le Top management ou le sommet de la ligne hiérarchique de SPA GE est assuré par son PDG qu'il veille à :

- Définir les grandes orientations de la société en tenant compte de des évolutions probables de l'environnement ;
- Fixer les objectifs de la société en tenant compte aux contraintes internes et externes ;
- Choisir les stratégies de la société, et mettre en place les moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs ;
- Coordonner le travail des managers intermédiaires ;
- Contrôler l'adéquation des outputs avec les objectifs fixés ;
- Prendre d'éventuelles mesures correctives.

##### **4.2. Direction commerciale :**

Afin de bien mener sa mission, la direction commerciale assure les tâches suivantes :

- L'étude de marché, l'élaboration et l'application de la politique commerciale,
- L'élaboration de circuit de l'information de la direction commerciale (réunions, notes, directives...)
- L'élaboration et le suivi du budget commercial ;
- Développement de portefeuille clients (prospection, réponses aux appels d'offre, ...)
- Animer et motiver les commerciaux de terrain par un suivi précis de leurs performances
- L'administration des ventes (prise de commandes, suivi des livraisons, facturation, recouvrement, ...)
- Accueil téléphonique
- Traitement des réclamations
- Représente l'entreprise dans les salons, conférences, réseaux,

- La fidélisation des clients
- Prendre les décisions tactiques nécessaires afin d'assurer l'efficacité de la structure commerciale.

**4.3. La direction des finances et comptabilité :** Bien que fondamentale dans le fonctionnement de la société, la direction comptabilité est subdivisé en trois services :

**4.3.1. Service comptabilité :** qui s'occupe de :

- L'enregistrement comptable de tous les flux économiques à base des pièces justificatives fournies par les partenaires intérieurs et extérieurs, en respectant les normes en vigueur ;
- La comptabilisation des salaires ;
- La clôture des exercices comptables et la présentation des états financiers (le bilan, le TCR, état de variation des capitaux propre, le tableau des flux de trésorerie, l'annexe) ;
- Calculer les coûts et les prix de revient des différents produits, et l'origine des résultats ;
- Analyser les charges de différentes fonctions pour les contrôler.

**4.3.2. Service finance :** qui assure les tâches suivantes :

- Etablir les bilans financiers et donner les informations sur la situation financière de la société ;
- Calculer les ratios et faire l'analyse financière pour faciliter la prise de décision en regroupant et synthétisant des données économiques ;
- Trouver les capitaux nécessaires au développement de la société.

**4.3.3. Service contrôle de gestion :** ce service est pour tâche de vérifier que les objectifs du budget ont bien été atteints, et cela en utilisant les moyens adaptés. Si cela n'était pas le cas, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer cette situation

**4.4. La Direction de production :** La gestion de la production regroupe deux services :

**4.4.1. Service onduleuse :** ce service produise les plaques en carton ondulé à partir des bobines de papier (un produit semi-fini destiné à la transformation), et cela se fait à l'aide d'un train de machines appelé « onduleuse ». Les plaques se diffèrent selon le type de papier, le grammage, les cannelures, et le domaine d'utilisation.

**4.4.2. Service transformation :** ce service transforme les plaques du carton ondulé en produits finis à travers des machines qui font l'impression, la découpe, le collage, le pliage et enfin la réception dans des palettes plastifiées ;

Cette direction a pour mission d'atteindre les objectifs assignés à la fonction de production de nature opérationnelle et stratégique :

- **Quantité :** adapter les capacités de production au volume des ventes ;

- **Qualité** : fournir des produits conformément aux exigences de client ;
- **Coût** : repose sur la rationalisation c'est-à-dire la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité tout en assurant la qualité ;
- **Délai** : conformité avec les niveaux de la demande et éviter les stocks ;
- **Flexibilité** : pouvoir s'adapter à la variation de la demande et l'innovation technologique.

#### **4.5. La direction des ressources humaine :**

Si la SPA GE aujourd'hui est aussi performante et innovante, c'est grâce à un élément un peu spécial : c'est son personnel.

La direction RH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement, et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'entreprise, tout en s'épanouissant, à travers des tâches suivantes :

- Le recrutement des salariés en adéquation entre les besoins de la société et les compétences des individus ;
- La rémunération du personnel ;
- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ;
- L'amélioration des conditions de travail.

#### **4.6. La direction maintenance :** Sa mission est de :

- Maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production en intervenant sur les pannes éventuelles ou en assurant une maintenance préventive des appareils productifs ;
- Participer aux décisions concernant l'acquisition du matériel et les équipements nécessaires pour un bon fonctionnement de la production.

**Conclusion** : l'entreprise GE contient un très grand historique depuis les années 2000, avec sa riche hiérarchie elle compte un nombre important de service. C'est ce qui a contribué à son développement et sa réussite dans son domaine.

### **Section 2 : l'environnement de l'entreprise**

GE est façonnée par ses ressources, son capital humain, sa culture d'entreprise et ses processus internes. Ces éléments interne contribuent à définir l'identité et les compétences distinctives de l'entreprise ainsi qui a influencé son fonctionnement au quotidien.

**1. Ressources et moyens de l'entreprise :**

**1.1. Les ressources humaines :**

**Tableau N°03 : Les ressources humaines de GE**

Niveau de qualification	Nombre
Cadres	102
Maîtrise	292
Exécution	885
<b>Total</b>	<b>1279</b>

Source : élément fourni par l'entreprise

**1.2.Principaux moyens matériels de l'entreprise :**

**1.2.1. La société dispose en propre des équipements suivants :**

- Deux onduleuses au niveau de l'unité d'Akbou, et une au niveau de l'unité de Sétif ;
- Vingtaine d'équipements de production et de transformation sur les trois unités ;
- Equipements d'emballage (fileuses – palettiseurs) ;
- Equipements pour la récupération, et le traitement des déchets ;
- Equipements de contrôle et de laboratoires ;
- Equipements de manutention (chariot élévateur - pont roulant - système de convoyage) ;
- Equipements de fabrication de cliché, de forme de découpe et des échantillons ;
- Logiciels de pointe comme Adobe Illustrator et Adobe Photoshop ;
- Equipements de maintenance, de réparation et d'entretien ;
- Equipements de bureaux et informatiques ;
- Logiciels de gestion (Volupack, PC TOP, GMAO,) ;
- Equipements de surveillance et de sécurité ;
- Véhicules de services et minibus pour le transport et le déplacement de personnel ;
- Le transport de marchandises sous-traité chez TMF LOGISTIQUE.

**1.2.2. La société dispose en propre les infrastructures suivantes :**

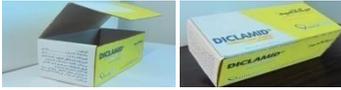
- Deux bâtiments pour la direction générale et l'administration ;
- Deux bâtiments de production et de maintenance ;
- Laboratoire de contrôle de qualité ;

- Magasin pour la pièce de rechange et fournitures Magasin pour les matières premières ;
- Magasin pour les produits finis (expédition) ;
- Ateliers de fabrication des clichés et les formes de découpe ;
- Parkings pour le stationnement des véhicules ;
- Unité de production et de transformation à Sétif ;
- Unité de transformation à Oran. ;
- Un nouveau centre de collecte de déchet papier et carton sur ALGER.

## 2. La gamme de produit de General Emballage :

Tableau N°04 : présentation de la gamme des produits

Produits	Images correspondantes	Définition / caractéristiques
Plaques et intercalaires		<p>-La plaque est un produit semi-fini destiné à la transformation, cependant l'intercalaire est un produit fini destiné pour maintenir parfaitement les produits palettisés.</p>
Caisses américaines		<p>-Composition, modèle, dimensions et impression personnalisé répondants aux exigences de client selon le type de produit à transporter ;</p> <p>-Economique, écologique, propre et publicitaire.</p>
Caisses télescopiques		<p>- Pour différentes utilités, selon le produit à emballer ;</p> <p>--Dimensions et formes à la demande ;</p> <p>-Impression haute résolution.</p>
Barquettes laitages		<p>-Ventile et protège la qualité des produits laitiers de la palettisation jusqu'à la mise en rayon.</p>

<p>Display</p>		<p>-Emballage avec impression photo-réaliste ; -présentable sur les lieux de vente, et publicitaire.</p>
<p>Plateaux et caisses à fruits et légumes</p>		<p>-Il satisfait aux exigences de l'UE sur la traçabilité, -Il conserve plus longtemps (+3 jours) la fraîcheur des aliments / résiste à l'humidité...</p>
<p>Box carrés et octogonaux</p>		<p>-Réalisé à base de papier à fort grammage en double cannelure ; -Rigide et résistant : peut contenir de grandes charges (jusqu'à 500 kg) ; -Réutilisable pour plusieurs rotations.</p>
<p>Boîtes à pizza</p>		<p>-Dimensions et formes à la demande ; -Impression haute résolution ; -Papier de contact alimentaire...</p>
<p>Boîtes d'archives</p>		<p>-Montage manuel rapide ; -Languettes d'ouverture facile ; -Disponible en plusieurs couleurs.</p>
<p>Carton paraffiné</p>		<p>-Anticorrosion, anti-infiltration, barrière contre les coulées de graisses ; -Association pertinente aux plateaux fruits et légumes ; -Idéal pour les longs trajets maritimes.</p>
<p>Etui pharmaceutique</p>		<p>-Épaisseur de carton environ 1 mm ; -Impression flexo post-print 5 couleurs + vernis.</p>

<p>La flexographie</p>		<p>-C'est une technique d'impression qui offre un large éventail de possibilité, de l'impression minimaliste 1 couleur aux 5 couleurs + vernis ;</p> <p>-Elle permet des visuels vifs et photo-réalistes.</p>
------------------------	---	---

Source : élément fourni par l'entreprise

### 2.1. Produits et services accessoires :

En plus de la colle à base d'amidon qui se prépare à l'entreprise, on peut résumer les autres produits accessoires, dans les trois services intervenants dans la production :

#### 2.1.1. Service développement :

Chargé du développement des produits et l'étude des maquettes, le plan de découpe et le plan d'échantillon selon les besoins de client.

#### 2.1.2. Service infographie :

Ce dernier pour mission de concevoir, reproduire et réaliser toute formes de maquettes et clichés destinées à l'impression sur les emballages en traitant des images numériques ou en réalisant des dessins, tout en respectant les mesures et les couleurs désirés par le client.

#### 2.1.3. Service forme de découpe :

Ce service est pour la réalisation des tracés et la fabrication, la réparation et la modification des moules et réalisation échantillon.

Ce qui concerne les services accessoires, SPA General Emballage offre :

- Le transport à domicile ;
- La possibilité de dotation par une station de collage, et l'accompagnement dans une prestation logistique d'avenir.

## 3. Les clients et fournisseur de General Emballage

### 3.1. Principaux clients

General Emballage est Leader national dans la production et la transformation du carton ondulé avec près de 56% des parts de marché. La quasi-totalité de ses clients (95%) sont des entreprises (producteurs) et des professionnels locaux qui exercent leurs activités dans le territoire national. Son portefeuille clients est contient de nombreuses grandes marques nationales et des géants mondiaux installés en Algérie, ces derniers comptent sur le savoir-faire de la SPA General Emballage et consolident avec elle une relation commerciale B to B basée sur l'écoute mutuelle et la volonté d'aller vers d'avantage d'efficience.



Source : élément fourni par l'entreprise

A l'international (5%), la société General Emballage exporte déjà vers la Tunisie, la Libye, la Mauritanie et l'Espagne, une stratégie fructueuse qui lui permet de se mesurer à des acteurs internationaux et d'accroître ses performances.

L'entreprise General Emballage participe à des manifestations internationales à l'exemple du Salon de l'emballage de Paris pour se faire connaître et faire connaître ses produits afin d'augmenter son chiffre d'affaires et de renforcer sa notoriété, et effectivement en 2019 le géant national du carton ondulé a réalisé deux importantes opérations d'exportations vers la Belgique et la France.

La SPA GE cherche avec tous les moyens à augmenter le pourcentage des exportations et à surmonter tous les obstacles en développant des stratégies basées sur l'étude de marché mondial afin de saisir toutes les opportunités.

**3.2. Principaux fournisseurs :**

**Tableau N°05 : les principaux fournisseurs**

Caractère des fournisseurs	Part en pourcentage
Fournisseurs locaux	02 %
Fournisseurs étrangers	98 %

En lecture au tableau ci- dessus on distingue que l'industrie de la SPA General Emballage est dépendante des importations à 98%, contre une fourniture locale très faible de 2%.

Les bobines de papier représentent 80% du total des achats, ce que place la SPA GE devant l'investissement inévitable dans l'amont (source) pour assurer l'autosuffisance et éliminer la dépendance externe et éviter tout problème possible pouvant affecter sa continuité et sa croissance. Sans oublier que le stockage aussi très couteux ce qui influence directement sur le coût de revient des produits et la politique de la concurrence.

**Tableau N°06 : Les principaux achats de GE et leurs sources**

PRINCIPAUX ACHATS	FOURNISSEURS	PAYS
Bobines de papier		Espagne
		Arabie Saoudite
Equipements et pièces de rechanges		Italie
		Espagne
		France
		Hollande
Film étirable		Algérie
		
Amidon		

Source : élément fourni par l'entreprise

La stimulation des meilleurs producteurs qui génèrent plus de demandes d'emballages, notamment pour certains produits comme les emballages de haute qualité, a permis pour General Emballage non seulement d'augmenter ses ventes, mais aussi de diversifier son offre et d'améliorer sa compétitivité localement.

Aujourd'hui, General Emballage **LEADER** national du carton ondulé avec **56 %** des parts de marché, il intervient dans tous les domaines d'activités, de l'industrie à l'agroalimentaire en passant par les fruits et légumes.

### 3.3. Les principaux concurrents de la SPA General Emballage :

- **LE CHALLENGER** :  parmi les pionniers dans l'histoire de l'industrie du carton en Algérie, Maghreb Emballage (sis à Oran) a investi depuis 1948 dans le domaine de carton ondulé, aujourd'hui il détient **25 %** des parts de marché et près de **500 employés**.



IBARAR Emballage sis à BOUIRA

- **LES SUIVEURS** :



IECO Emballage sis à la Z.I d'Ouled Yaich / Blida.



TONIC Emballage sis à la Z.I de Bousmail / Tipaza.



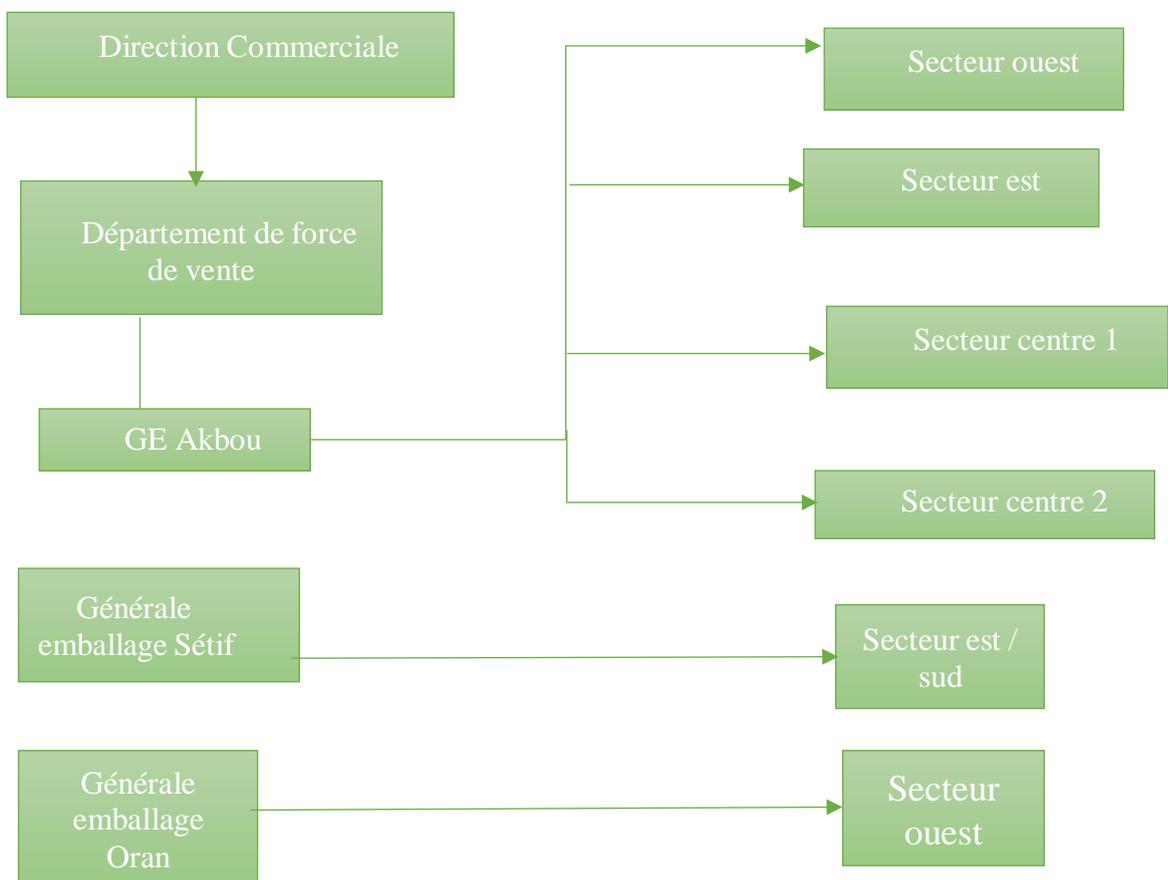
COMPEX Emballage sis à BBA.

- **AUTRES** : SIFCO - Kadea Emballage – Metidja Emballage - ...etc.

**Section 03 : La structure et les taches de la force de vente de General Emballage**

**1. La structure de la force de vente de General Emballage :** L'entreprise General emballage a adopté une structure géographique (structure par zone), elle a subdivisé le territoire national en cinq (05) zones : ouest, Est, centre 01, centre 02, sud dans les quelles sont répartis les animateurs de vente. En effet l'entreprise GE dispose de 16 agents commerciaux aux niveau national, dont 8 agents sont à GE Akbou ,4 agents à GE Sétif et 4 agents à GE Oran. La bonne gestion commerciale s'impose comme étant un processus d'importance et essentiel pour la survie et la compétitivité de GE. Pour cette entreprise de taille de leader, mettre en place un système performant pour gérer sa structure de la force de vente est une démarche primordiale dont s'inscrit la politique commerciale performante. Cette structure qu'elle a répartie de façon à être adéquate aux trois sites de production dont elle dispose : Akbou, Sétif et Oran et qu'elle définit comme suite :

**Figure N°07 : Organigramme de la structure de la force de vente de GE**



**Source :** Réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise.

Cette organisation adoptée en vue d'assurer la coordination nécessaire entre les trois unités de l'entreprise, chacun avec les tâches qui lui revient, et qui sont définie comme suite :

## **2. Les tâches et les missions de la force de vente de General Emballage :**

### **2.1. Directeur commercial :**

- Chargé de définir et de mettre en œuvre la politique commerciale

### **2.2. Chef département de la force de vente :**

- Responsable de la conduite et la politique commerciale sur le terrain.
- Organise l'activité de la force de vente en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
- Responsable de la motivation de la force de vente.

### **2.3. Les agents commerciaux :**

- Chargé de la prospection et négociation client.
- Suivi des commandes et réclamations des clients.
- Suivi des créances et recouvrements.
- Recherche les besoins du client et propositions appropriées pour les satisfaire.

### **Conclusion :**

L'étude de l'environnement de l'entreprise GE nous a menés à réaliser à quel point il est important pour une entreprise de prendre en considération son entourage et ne pas le négliger, car ce dernier, s'il n'est pas maîtrisé et pris en compte, il a pour conséquence d'influencer de manière considérable son activité.

Dans l'ensemble ce chapitre nous a permis comprendre l'aperçu complet de GE, en examinant à la fois son contexte externe et sa structure interne. Cela nous aide à comprendre comment l'entreprise se positionne sur le marché de l'emballage, comment elle s'adapte à son environnement changeant et comment elle organise et dirige sa force de vente pour atteindre ses objectifs commerciaux.

**Chapitre 4 : La force de vente de  
l'entreprise General Emballage**

## **Introduction au chapitre**

Ce chapitre suivant explore différents aspects essentiels de la force de vente de General Emballage. Nous examinerons en détail l'organisation et la gestion de cette équipe, ainsi que l'analyse des résultats commerciaux obtenus par l'entreprise. Enfin, nous aborderons les critiques et recommandations pertinentes pour améliorer les performances de General Emballage dans le domaine des ventes.

### **Les section 1 : L'organisation et la gestion de la FDV de General emballage**

Nous avons souligné l'importance de l'organisation et de la gestion de la force de vente au sein de General emballage. La force de vente est une composante clé de l'entreprise, contribuant à sa croissance, à son succès et à sa satisfaction clients. Une organisation efficace et une gestion stratégique sont essentielles pour atteindre les objectifs de vente, maintenir des relations solides avec les clients et rester compétitif sur le marché de l'emballage.

#### **1. Les objectifs de la force de vente de General Emballage :**

Les objectifs assignés aux membres de la force de vente de GE sont d'ordres qualitatifs et quantitatifs :

##### **1.1. Les objectifs quantitatifs :**

- Augmenter le volume des ventes et par conséquent augmenter le chiffre d'affaires
- Maximiser la marge bénéficiaire ;
- Augmenter sa part de marché.

##### **1.2. Les objectifs qualitatifs :**

- La qualité : General emballage se préoccupe du respect des normes de la qualité.
- L'amélioration de son image de marque ;
- Optimiser la gestion du secteur ;
- Établir le meilleur climat et relation avec les clients ;
- Assurer une distribution régulière.

#### **2. La typologie de la force de vente de General Emballage :**

GE se focalise sur un seul type de FDV qui est une force de vente propre, mais qui est dirigée par les responsables de GE qui s'occupe de fixer les objectifs et de les gérer, du fait que tous ses agents travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise. Elle est soumise à un suivi hiérarchique afin d'assurer que ces derniers communiquent l'image positive de l'entreprise GE, et la met en valeur par rapport aux concurrents, le développement de l'esprit d'équipe, mais qui nécessite une formation, encadrement et une prise en charge intégrale des frais de FDV.

### **3. La taille de la force de vente de GE :**

La détermination de la taille optimale de la FDV ne se fait pas au hasard, mais selon une étude du secteur. Mais GE ne se détermine pas selon les règles prédéfinis (elle ne se base sur aucune des méthodes de détermination le nombre d'agents).

- GE AKBOU : 8 agents (TECHNICO COMERCIAUX)
- GE SETIF : 4 agents.
- GE ORAN : 4 agents.

### **4. La gestion de la force de vente de GE :**

**4.1 Le recrutement au sien de GE :** Pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de recrutement des vendeurs, elle élabore une procédure composée d'une succession d'étapes :

**4.1.1. Expression du besoin :** Généralement, le besoin de la force de vente de GE en matière de recrutement se manifeste en raison :

- Une augmentation importante de nombres de clients et pour répondre à leurs besoins, cela nécessite plus de liquidité.
- La rotation du personnel (turn-over) de la FDV de GE qui peut être causée par : Le départ volontaire de certains employés attirés par les meilleures opportunités ou pour des raisons personnelles ; la mutation de l'équipe commerciale d'une région à l'autre si le besoin oblige ; la promotion des vendeurs au rang de superviseur.

#### **4.1.2. L'élaboration du recrutement :**

Généralement, le besoin en recrutement de la FDV concerne essentiellement le poste de vendeur. En raison de certaines qualités que nécessitent ce poste, les superviseurs et le chef de zone ont des idées sur le profit qu'ils cherchent. Donc, le vendeur doit être :

- Être diplômé ;
- Être disponible et opérationnel ;
- Dynamique et ambitieux,
- Avoir l'esprit d'équipe, sociable et intègre, avoir confiance en soi ;
- Avoir la clarté d'expression et une bonne mémoire.

GE désire de s'entourer des vendeurs compétents, qui lui permettra de préserver son image auprès des clients.

#### **4.1.3. Les candidatures de la force de vente :**

La force de vente de GE fait recours à deux types de candidatures (internes et externes). Le recrutement de la force de vente de GE se fait directement par l'entreprise elle – même.

**4.1.4. La sélection des candidats :** La procédure de sélection concernant les candidats du poste s'effectue exclusivement à partir de l'analyse des dossiers (CV) envoyés par les candidats. Ces CV doivent être traités avec confidentialité.

#### **4.2. La Formation des agents commerciaux au sein de GE :**

Après le passage obligatoire par une procédure de recrutement rigoureuse, les candidats qualifiés sont accueillis au sein de l'équipe de vente de GE.

Malgré leurs expériences acquises, GE reconnaît l'importance d'une formation qui consolidera leurs acquis et comblera leur manque d'informations dans certains domaines.

Une formation initiale est programmée pour le vendeur après son recrutement, elle porte sur :

- Présentation de l'entreprise, les produits de GE et de ses concurrents ;
- Les prix de vente et ceux de la concurrence ;
- Les différents canaux de vente ;
- Notion de sécurité ;
- La réalisation des tâches liées à son poste.

Cette formation dure environ 15 jours et plus et se passe dans la plupart du temps sur le terrain où le vendeur est accompagné de l'un de ses collègues. Le but de ces sorties sur le terrain est de mettre le vendeur en contact avec ses futurs clients, de lui faire connaître les différents circuits qu'il aura à couvrir et de voir le fonctionnement général de sa future mission (le temps consacré à chaque visite, les rapports qu'il aura à remplir après sa rencontre avec chaque client...)

Pour les vendeurs anciens (qui ont plus d'une année) ils sont déjà formés, du fait que GE les forme régulièrement, c'est des formations continues dans le but de rappeler et motiver les vendeurs.

#### **4.3 La rémunération de l'équipe de vente au sein de GE :**

Dans le souci de motiver au maximum sa force de vente, GE a opté pour un système de rémunération qui est composé d'un salaire fixe et de commissions. Les vendeurs perçoivent une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Quelques soient les résultats réalisés, les vendeurs toucheront la partie fixe du salaire quant à la partie variable elle dépendra

du degré de l'atteinte de ces résultats (chaque vendeur est rémunéré par sa zone) et constitue principalement un pourcentage de l'objectif atteint

#### **4.4 Animation et stimulation de la FDV de GE :**

Le but de l'animation est de créer un climat de travail favorable, entre les responsables et les animateurs de vente par le biais de la communication et les réunions. Pour le bon déroulement de leurs activités, les animateurs sont équipés de téléphone portable et des véhicules de service propres à l'entreprise qui sont mis à leur disposition en permanence.

#### **4.5 Contrôle et évaluation de la force de vente de GE :**

L'objectif principal de GE est de maximiser ses ventes et de mieux satisfaire sa clientèle, pour cela elle dispose d'un certain nombre d'indicateurs qui s'appellent KPI's (indicateur clé de performance) est l'outil qu'elle utilise afin d'évaluer et de contrôler sa force de vente.

La force de vente de GE peut être contrôlée et évaluée :

- **Le contrôle quantitatif** : il porte les résultats quantitatifs réalisés par les animateurs de vente (le nombre de nouveaux clients prospectés ou bien acquis, le chiffre d'affaires, part de marché, les ventes ...etc.)
- **Le contrôle qualitatif** : il porte sur les caractéristiques de communication et les négociations des animateurs de ventes avec ses clients (satisfaction des clients, fidélisation des clients, l'image de l'entreprise ...etc.)

#### **Conclusion :**

En résumé, l'organisation et la gestion de la FDV de GE s'appuient sur des objectifs clairs, une typologie adaptée, une taille appropriée, une formation continue, un contrôle et une évaluation rigoureux, ainsi qu'une rémunération incitative. Cela permet à l'entreprise de tirer le meilleur parti a son équipe de vente et de garantir sa compétitivité sur le marché de l'emballage.

### **Section 2 : L'analyse des résultats commerciaux de GE :**

#### **1- Evaluation quantitatifs :**

L'évaluation quantitative dans le contexte de la FDV se réfère à l'utilisation de mesure et de données chiffrées pour évaluer et analysé les performances des vendeurs et l'équipe de vente.

### 1.1. Le volume des ventes :

Il représente la quantité de produits écoulé à un prix donné pendant une période déterminer. A partir du volume des vente l'entreprise, ne pouvant calculer la performance par la différence entre les prévisions et les réalisations. En suivant l'indicateur de la performance de volume des ventes comme il est ci-dessous :

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

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

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

$P>0$ , implique une bonne performance.

**A la clôture de l'année 2022, G.E, réalise 101% du volume prévisionnel de l'année.**

À travers le résultat obtenu, nous constatons que les ventes réelles de l'entreprise dépassent le volume des ventes prévisible. L'écart est positif dans ce cas nous disons que l'objectif est réalisé et les ventes ont évoluées.

### 1.2. Le chiffre d'affaires :

Il indique les recettes de l'entreprise a travers les vente des produits effectuer par l'entreprise elle-même et mesuré par leurs prix de vente a une période donnée.

De ce fait, le chiffre d'affaires est considéré comme indicateur de la performance, dans ce cas, il se détermine par la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

$$\text{Ecart (CA)} = \text{CA réalisé} - \text{CA révisionnel}$$

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

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

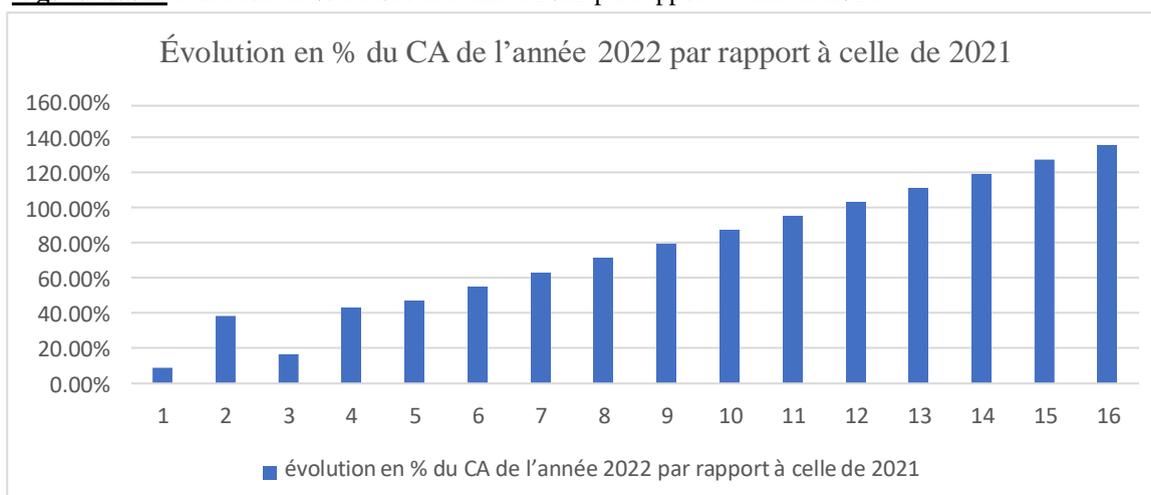
La performance Commerciale de G.E, illustrée dans la progression constante de son chiffre d'affaires tel qu'indiqué dans le tableau (évolution en % du CA de l'année 2022 par rapport à celle de 2021).

**Tableau N°07** : évolution en % du CA de l'année 2022 par rapport à celle de 2021

AGENT COMMERCIAL Augmentation des CA 2021/2022	AGENT COMMERCIAL Augmentation des CA 2021/2022
1	8,89%
2	38,27%
3	16,56%
4	42,95%
5	41,07%
6	14,01%
7	28,50%
8	46,43%
9	28,65%
10	8,91%
11	34,61%
12	25,88%
13	1,24%
14	29,97%
15	16,95%
16	59,44%

**Source** : réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise.

**Figure N08°** : évolution en % de CA de l'année 2022 par rapport a celle de 2021.



**Source** : donnée fournie par l'entreprise

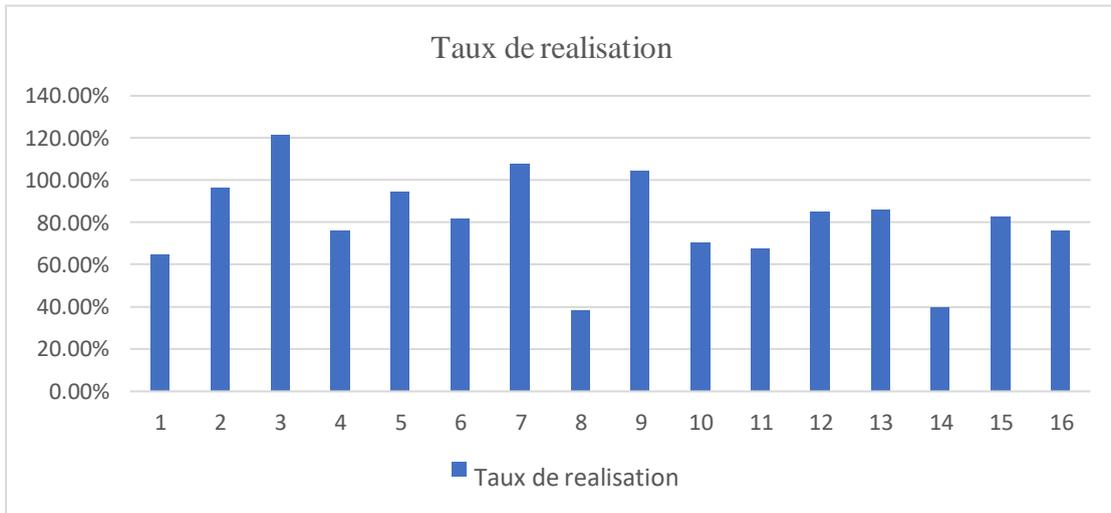
À travers les résultats de l'indicateur obtenu ci-dessus nous constatons que le chiffre d'affaires de la force de vente est performant, toutefois, l'écart est positif entre les réalisations et les prévisions. Dans ce cas, l'entreprise a réalisé les objectifs fixés.

**Tableau N°08 : Taux de réalisation du CA par rapport aux OB**

<b>Agent Commercial</b>	<b>Taux de réalisation CA Vs OB</b>
1	64,82%
2	96,44%
3	121,54%
4	75,81%
5	94,45%
6	81,50%
7	107,77%
8	38,16%
9	104,28%
10	70,46%
11	67,55%
12	85,20%
13	85,87%
14	39,87%
15	82,50%
16	76,15%

**Source :** réalisé à partir des documents fournis par l'entreprise

**Figure N°09** : taux de réalisation du CA par rapport aux OB



On remarque que les objectifs de l'entreprise GE pendant la période 2022 sont réparties par agent commercial chacun à sa part qui lui revient. L'agent (3), (7) et (9) qui ont réalisé les plus grands chiffres d'affaires de l'année 2022 soit un taux de 121.54% pour l'agent (3) 107.77 pour l'agent (7) 104.28 pour l'agent (9). La variation des réalisations sont relatif au nombre et là l'importance des clients qui contient chaque portefeuille de chaque agent. Et à partir de là on peut dire que les agents de GE ils ont vraiment des compétences pour réaliser les objectifs qui leurs ont été fixés par la direction commerciale.

### 1.3. Les part de marché :

La part de marché d'une entreprise est un pourcentage, qui est représentée par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans l'ensemble du marché, dont elle exerce son activité.

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

G.E est à 52 % de part de marché nationale.

D'après les informations obtenues au sein de l'entreprise General Emballage on constate qu'elle détient plus de la moitié de parts de marché de l'emballage au niveau nationale.

Tout au long de cette section nous avant illustré les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de GE. D'après l'analyse effectuer, nous pouvons synthétisés que :

- GE est performante en termes d'atteinte d'objectifs lies aux volumes des ventes, avec un écart positif

- Performante avec un chiffre d'affaires d'un taux positif de 42.95% d'augmentation en 2022 pour l'agent 4.
- Par rapport à ces concurrents, GE est performante elle possède 52% de part de marché, elle est leader dans son domaine d'activité.

Ces résultats nous a permis de confirmer que la première hypothèse qui porte sur l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de GE.

## 2. Evaluation qualitative :

L'évaluation qualitative dans ce contexte de force de vente consiste à utiliser des méthodes et des techniques d'analyse qualitative pour évaluer les performances, les compétences et les comportements des vendeur et l'équipe de vente.

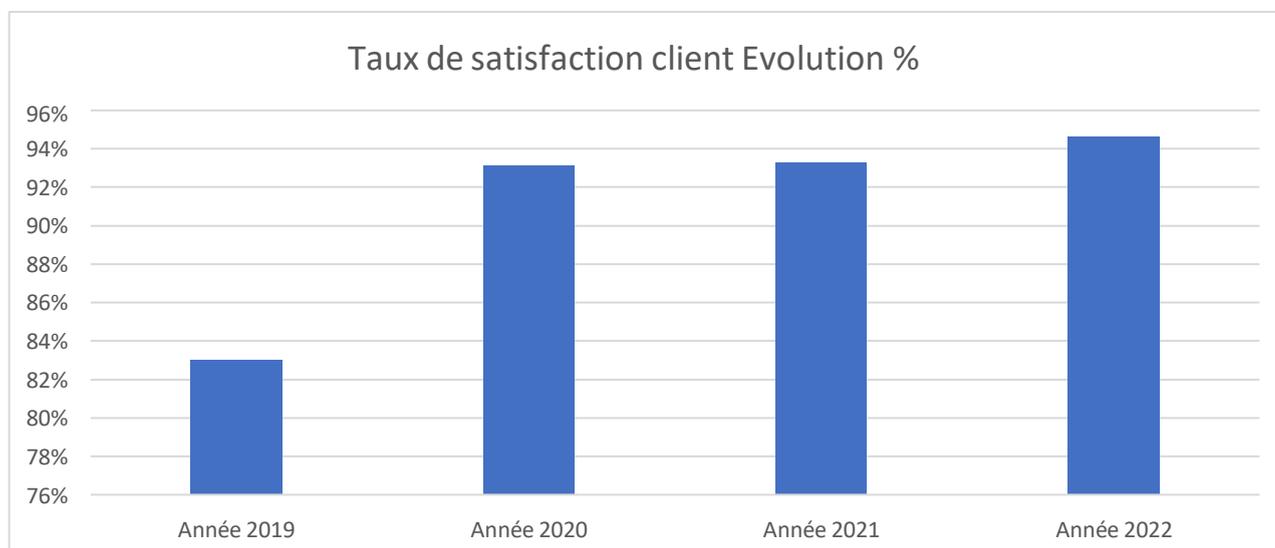
### 2.1. L'évolution de taux de satisfaction globale :

**Tableau N°09** : taux de satisfaction des clients

Période	Taux de satisfaction client (%)
Année 2019	83%
Année 2020	93,16%
Année 2021	93,31%
Année 2022	94,65%

Source : réalisé à partir des documents fournir par l'entreprise

**Figure N°10** : taux de satisfaction clients



Source : réalisé à partir des documents fournir par l'entreprise

Comme il est de coutume et dans le cadre de l'évaluation annuelle, General Emballage se laisse évaluer par ses clients et partenaires en leur donnant la parole pour exprimer leurs degrés de satisfaction sur ses produits et services, afin d'identifier les axes d'amélioration en priorité et de suivre l'évolution de la qualité de ses produits et services, bien qu'il soit aussi nécessaire de suivre l'efficacité de ses actions dans le temps et ce, par le biais d'une enquête de satisfaction client inscrite pleinement dans la démarche de management engagée par l'entreprise.

On remarque une évolution continuelle du taux de satisfaction globale qui est de 10.16% en comparant 2019 et 2020, et en comparant ce taux à celui de 2022 il y a une nette amélioration légère du taux de satisfaction globale qui est de 1.80%.

Bien que le taux de 94.65% soit un score acceptable pour GE qui est en position de leader dans son domaine. Cependant il est très notable de mettre en gras l'aspect qui reste insatisfaisant.

D'une manière générale les résultats indiquent que les clients de GE sont satisfaits.

La qualité de service et la satisfaction des clients sont deux variables ayant une influence directe sur la continuité et la survie d'une entreprise. Elles constituent le pilier et l'objectif prioritaire pour toute entreprise engagée dans n'importe quel secteur d'activité afin de faire face d'une concurrence de plus en plus rude.

**3.La rédaction du questionnaire :** D'après les données des responsables de l'entreprise General Emballage, nous avons effectué une évaluation quantitative de la force de vente, celui-ci doit être complété par une évaluation qualitative, d'où provient la nécessité d'effectuer une étude au sein du département commerciale de l'entreprise.

Avant de procéder à notre étude de cas, nous avons jugé utile de citer le processus du déroulement de l'enquête effectuée sur l'entreprise

**3.1. La présentation de l'enquête :** Toutes les enquêtes classiques se font à l'aide d'un questionnaire. Sa rédaction dépend des informations voulues. Néanmoins, elle doit respecter certaines règles concernant la structure et la longueur du questionnaire.

Il y a lieu de préciser que l'enquête réalisée avait pour but essentiel de vérifier les hypothèses du départ et répondre à notre problématique, ce qui correspond aux résultats qui se présentent en détail dans l'analyse et l'interprétation des questionnaires.

**3.2. Objectif du questionnaire :**

**3.2.1. Questionnaire pour la force de vente :** Notre objectif est de savoir le degré de participation de la force de vente à la réalisation des objectifs de l'entreprise et plus précisément le chiffre d'affaires réalisé en valeur et en volume pour ses produits. Ainsi que leurs points de

vue sur le système de General Emballage en termes de : formation, motivation, rémunération et le contrôle, il s'agit de savoir s'ils sont satisfaits et motivés dans leurs travaux

- **Le mode d'administration du questionnaire :**

Nous avons choisi le mode d'enquête par interview direct (une méthode de face à face) au sein de l'unité commerciale de General Emballage.

Le « **face à face** » parce que :

- C'est un mode simple, rapide et efficace
- Le taux de non-réponse est faible
- Elle permet de mieux comprendre les opinions et les attentes de l'interviewé.

- **Le déroulement de l'enquête :**

La durée de l'enquête : Notre enquête a duré environ un mois, du 30 avril au 30 mai.

- **La taille des échantillons :**

En ce qui concerne notre enquête, nous avons opté pour un seul échantillon : l'échantillon est :

Constitué de 16 personnes parmi le personnel de la force de vente de General Emballage.

#### 4. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de General Emballage :

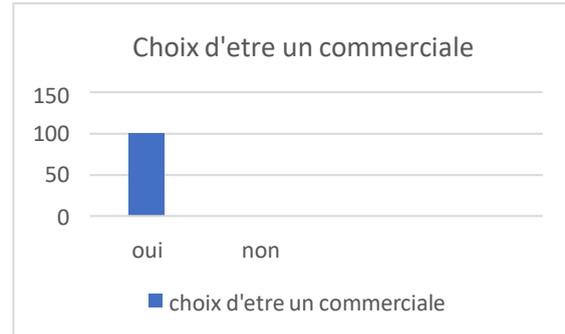
##### 4.1. Le tri à plat :

##### Q1 : Avez-vous choisi d'être un agent commercial ?

Tableau N°10 : choix d'être un commercial

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

Figure N°11 : choix d'être un commercial



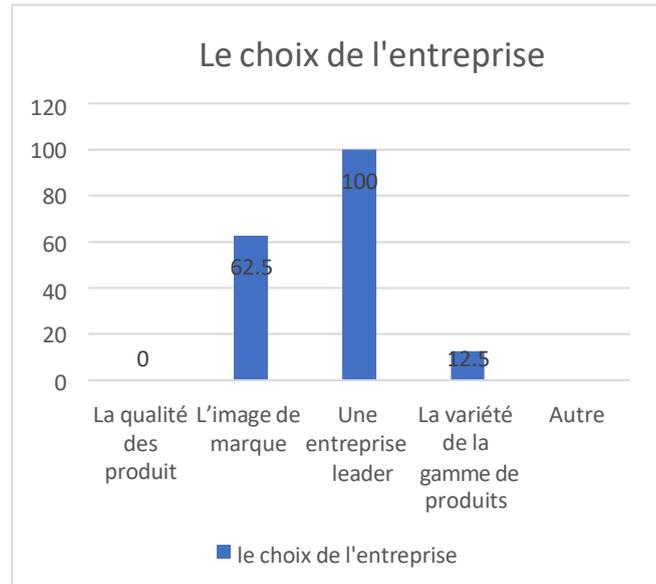
Commentaire : en remarque que tous les agents commercial membre de la force de vente de GE en choisi avec leur propre grée de travailler chez a cette dernière.

##### Q2 : Qu'est-ce qui vous attire dans cette entreprise ?

Tableau N°11 : choix d'entreprise

Désignations	Effectifs	%
La qualité des produit	0	0%
L'image de marque	10	62.5%
Une entreprise leader	16	100%
La variété de la gamme de produits	2	12.5%
Autre	2	12.5%
Total	16	100%

Figure N°12 : choix d'entreprise



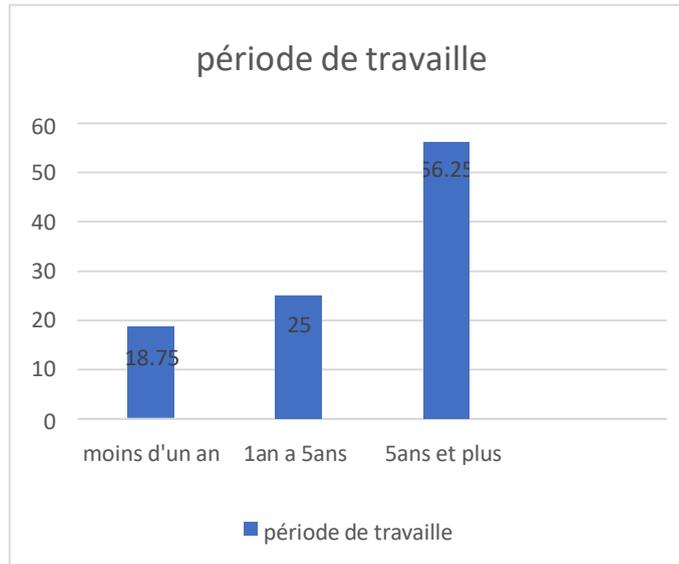
**Commentaire :** l'équipe commerciale de GE en choisit plusieurs critères par rapport au quel ils ont choisi cette entreprise, un grand nombre presque la quasi-totalité des agents on choisit GE parce qu'elle est leader

**Q 3 : Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?**

**Tableau N°12 :** Période de travaille chez GE

Désignation	Effectifs	%
Moins d'un an	3	18.75%
1ans a 5ans	4	25%
5ans et plus	9	56.25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°13 :** période de travail



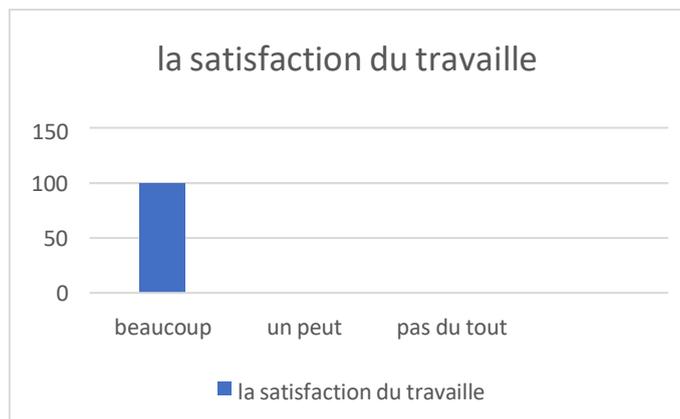
**Commentaire :** en compte 9 agents qui ont une durée supérieure à 5ans au sein de General Emballage par rapport aux autres agents car l'ancienneté compte car l'ancienneté compte au sein de GE

**Q4 : Êtes-vous satisfait de travailler à General Emballage ?**

**Tableau N°13 :** La satisfaction du travaille à GE

Désignation	Effectifs	%
Beaucoup	16	100%
Un peut	0	0%
Pas du tout	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°14 :** satisfaction du travaille chez GE

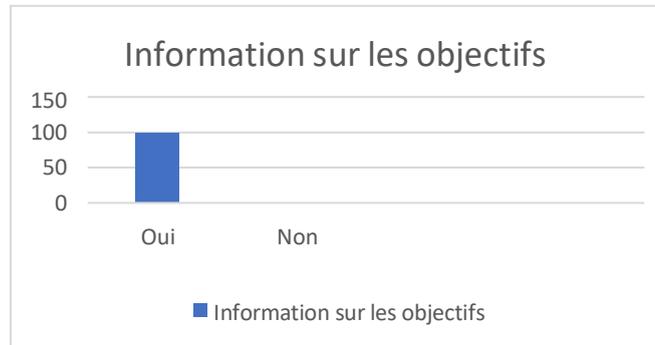


**Commentaire :** General Emballage compte beaucoup sur le système de rémunération qu'elle donne à ces agents, donc la totalité des agents sont satisfait de leurs rémunérations .

**Q5 : Êtes-vous informé sur les objectifs de l'entreprise ?**

**Tableau N°14 : Information sur les objectifs**    **Figure N°15 : information sur les objectifs**

Désignation	Effectifs	%
<b>Oui</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

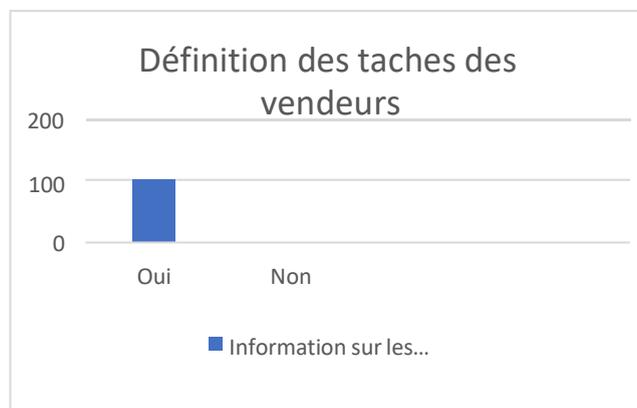


**Commentaire :** Le passage d'information sur tout le long de la hiérarchie de l'entreprise doit toujours être effectué, c'est ce qui fait que l'ensemble des agents doivent être informés des objectifs de l'entreprise donnée par les supérieurs.

**Q6 : Est-ce que l'entreprise définit votre tâche ?**

**Tableau N°15 : Définition des tâches des vendeurs**    **Figure N°16 : Définition des tâches des vendeurs**

Désignation	Effectifs	%
<b>Oui</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



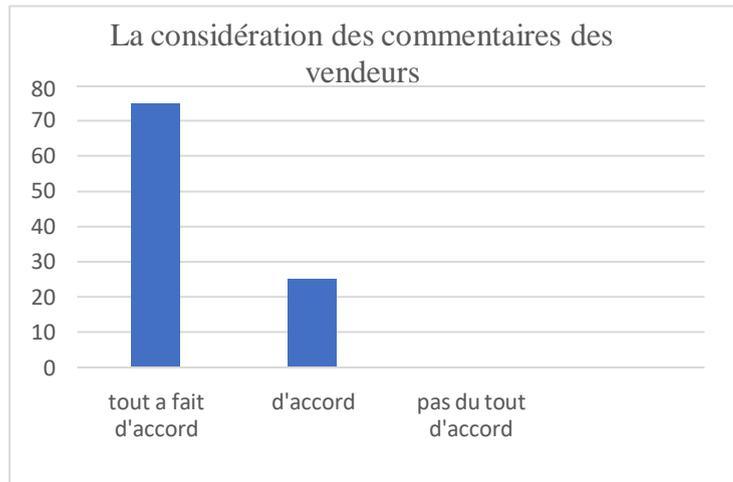
**Commentaire :** On remarque que les agents de la force de vente de GE ne travaillent pas d'une manière indépendante mais plutôt, c'est l'entreprise qui définit leurs tâches.

**Q7 : Le responsable hiérarchique, prend-t-il vos commentaires et suggestions en considération ?**

**Tableau N°16 : La considération des commentaires des vendeurs**

Désignation	Effectifs	%
Tout à fait d'accord	12	75%
D'accord	4	25%
Pas du tout d'accord	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°17 : considération des commentaires des vendeurs**



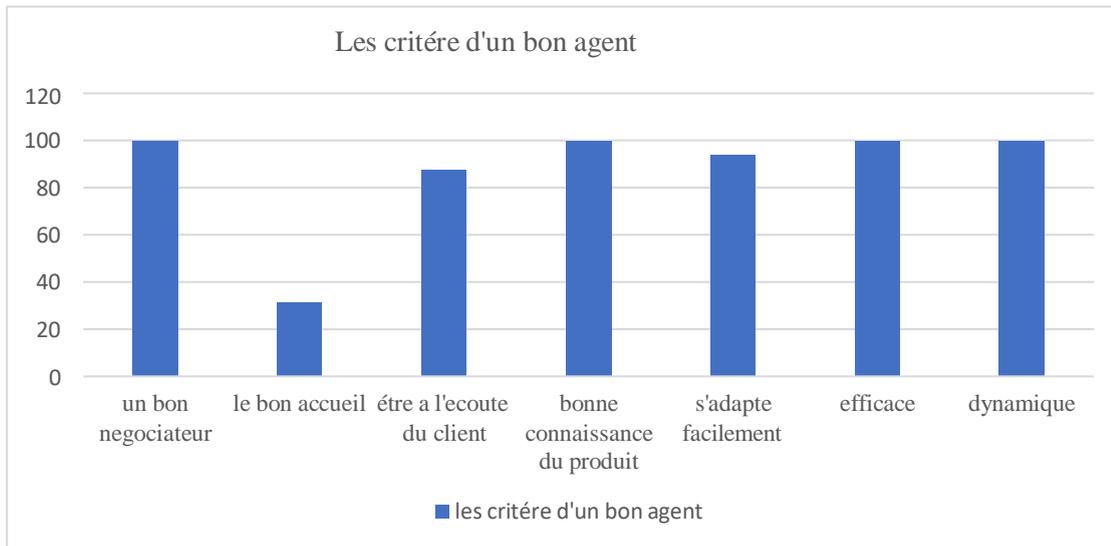
**Commentaire :** On remarque que l'entreprise GE prend bien en considération les commentaires et suggestions de presque la totalité des agents, car cela permet bien à l'entreprise une collecte d'information que se soit sur les nouveau produit, les nouvelles technologies ou bien sur les concurrents.

**Q8 : Selon vous, quel sont les critères d'un bon agent commerciale ?**

**Tableau N°17 : les critères d'un bon agent**

Désignation	Effectifs	%
Un bon négociateur	16	100%
Le bon accueil	5	31.25%
Être à l'écoute du Client	14	87.5%
Bonne Connaissance du produit	16	100%
Celui qui s'adapte facilement	15	93.75%
Efficace	16	100%
Agent dynamique	16	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°18 : les critères d'un bon agent**

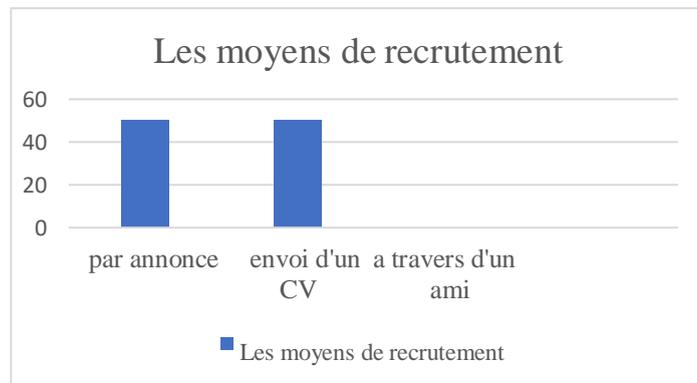


**Commentaire :** On remarque qu'un bon agent ne s'arrête pas à son style vestimentaire ou à son look mai plutôt plusieurs critères doivent être présent chez l'agent tel que l'écoute du client, la bonne connaissance du produit, l'efficacité .....

**Q 9 : Comment étiez-vous recruté ?**

**Tableau N°18 : Les moyens de recrutement** **Figure N°19 : les moyens de recrutement**

Désignation	Effectifs	%
Par annonce	8	50%
Envoi d'un CV	8	50%
À travers d'un ami	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



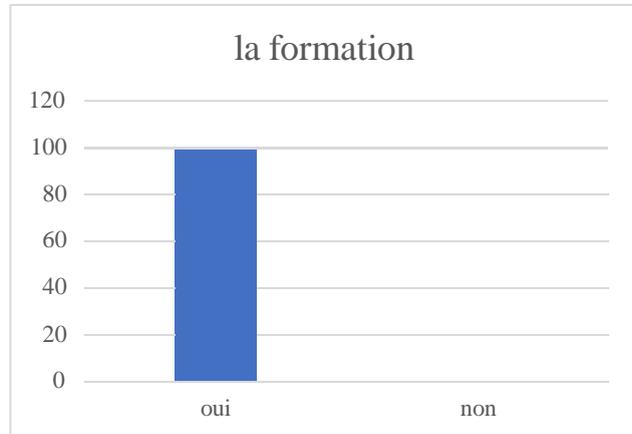
**Commentaire :** En remarque que les agents on étai recruté de deux manières soit par une annonce soit par l'envoi un CV.

**Q10 : Avez-vous suivi une formation au sein de General Emballage ?**

**Tableau N°19 : La formation**

Désignation	Effectifs	%
<b>Oui</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°20 : La formation**



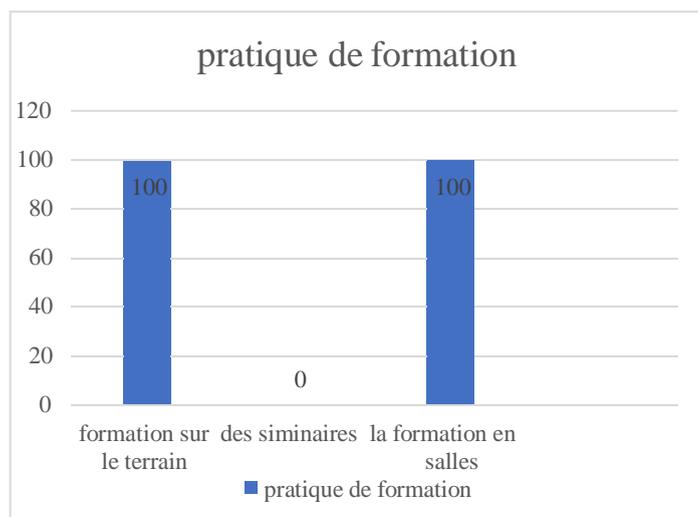
**Commentaire :** on remarque que tous les agents ont suivis une formation au sein de GE, l'entreprise propose des formations pour des agents afin d'augmenter leur connaissance mais aussi des formations obligatoires dans le secteur commercial.

**Q11 : Si 'oui', cochez ici les différentes pratiques utilisées :**

**Tableau N°20 : Pratiques de formation utilisées**

Désignation	Effectifs	%
La formation sur le terrain	<b>16</b>	<b>100%</b>
Des séminaires	<b>0</b>	<b>0%</b>
La formation en salles	<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°21 : Pratiques de formation utilisées**



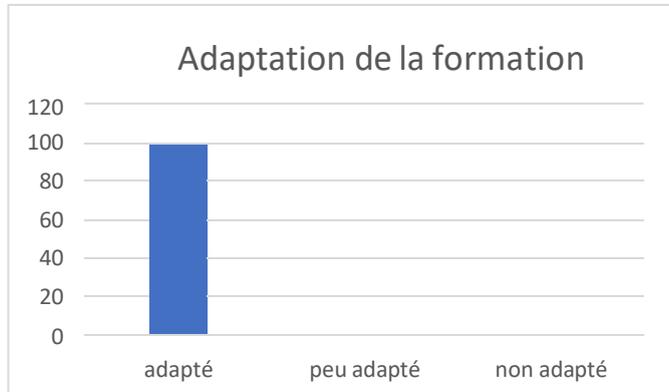
**Commentaire :** On remarque que l'entreprise GE utilise deux types de formation pour ces agents qui sont soit sur le terrain pour permettre l'acquisition d'une bonne expérience a ses agents ou bien en salle de conférence au sein de l'entreprise elle-même.

**Q 12 : Trouvez-vous les formations assurées par General Emballage ?**

**Tableau N°21 : L'adaptation de la formation**

Désignation	Effectifs	%
Adaptées	16	100%
Peu adaptées	0	0%
Non adapté	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°22 : L'adaptation de la formation**



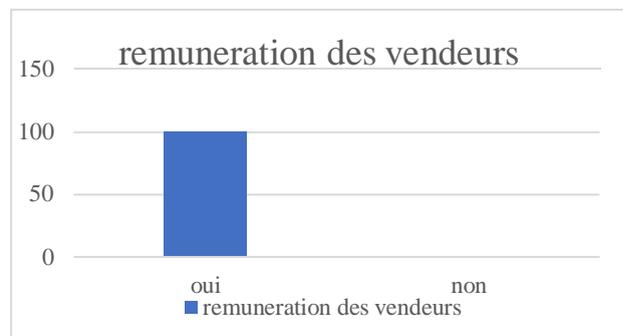
**Commentaire :** On distingue que toutes les formations assurées de GE sont totalement adaptées spécialement pour ses agents commerciaux.

**Q13 : pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?**

**Tableau N°22 : La rémunération des vendeurs**

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°23 : La rémunération des vendeurs**



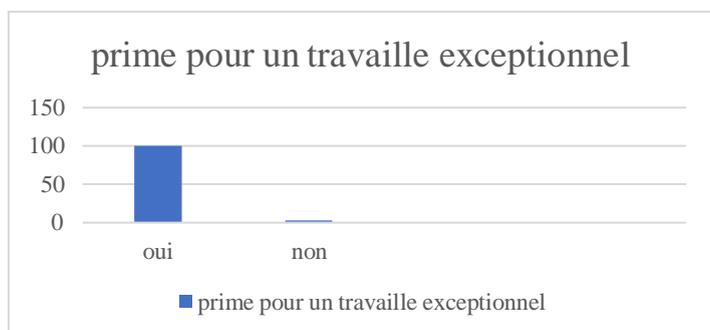
**Commentaire :** en trouve que l'ensembles des agents de GE sont motivé par des rémunérations qui les incite à produire plus afin d'augmenter le CA de l'entreprise.

**Q14 : Touchez-vous une prime pour l'atteinte de vos objectifs ?**

**Tableau N°23 : Prime pour un travail exceptionnel**

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°24 : Prime pour un travail exceptionnel**



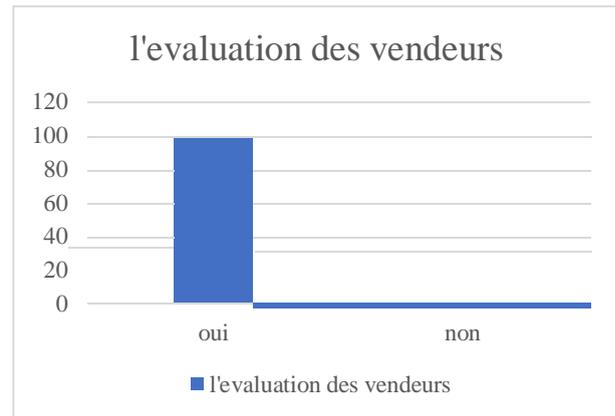
**Commentaire :** GE met à la disposition des agents des primes exceptionnels pour l'atteinte des objectifs assimiler à chacun d'eux

**Q15 : On vous a-t-il déjà évalué dans votre travail ?**

**Tableau N°24 : L'évaluation des vendeurs**

Désignation	Effectifs	%
Oui	16	100%
Non	0	0%
Total	16	100%

**Figure N°25 : L'évaluation**



**Commentaire :** on remarque que GE donne une très grande importance au travail de ses agents du fait tous les agents sont évalués

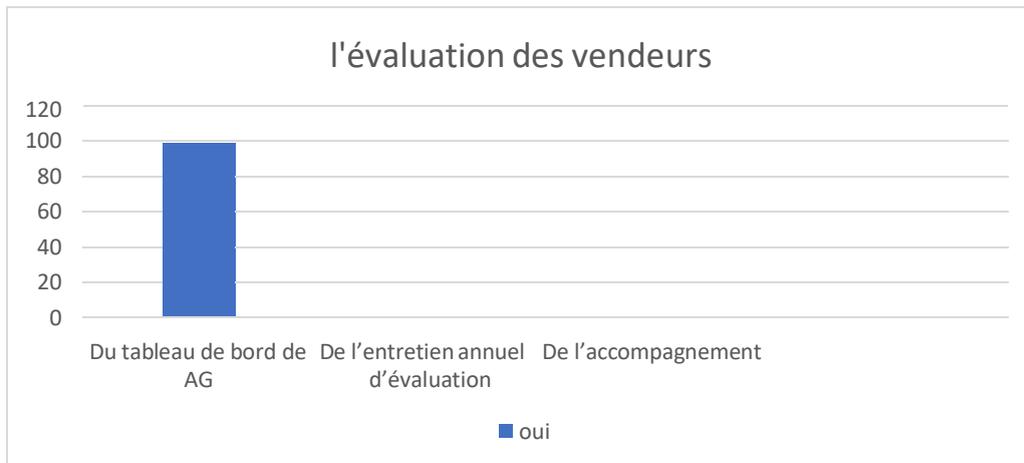
**Q16 : Si oui comment :**

- ✓ Du tableau de bord de l'agent commercial
- De l'entretien annuel d'évaluation
- De l'accompagnement.

**Tableau N°25 : évaluation des AG**

Critère	Du tableau de bord de AG	De l'entretien annuel d'évaluation	De l'accompagnement
Oui	16	0	0
Non	0	0	0
Total	16	0	0

**Figure N°26 : évaluation des AG**



**Commentaire :** GE évalue généralement ses agents commerciaux par un tableau de bord

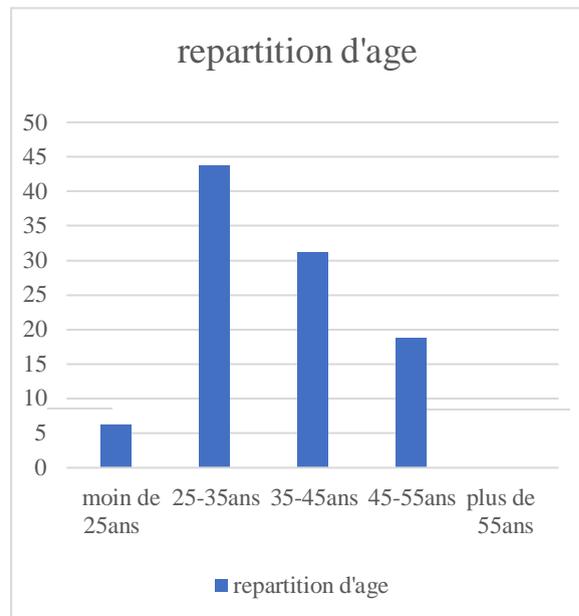
**Fiche signalétique :**

**Q17 : Tranche d'âge :**

**Tableau N°26 : répartition d'Age**

Désignation	Effectifs	%
Moins de 25ans	1	6.25%
25-35ans	7	43.75%
35-45ans	5	31.25%
45-55ans	3	18.75%
Plus de 55ans	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N° 27 : répartition d'Age**

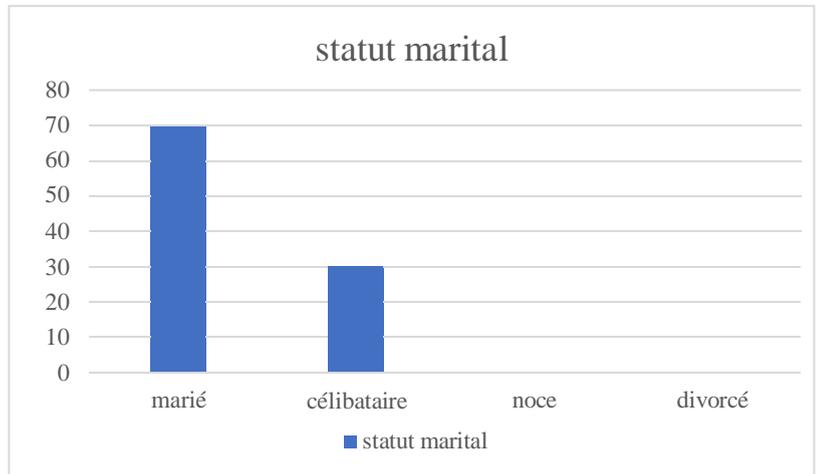


**Q18 : Votre statut marital ?**

**Tableau N°27 : Statut marital**

Désignation	Effectifs	%
Marié	11	68.75%
Célibataire	5	31.25%
Noce	0	0%
Divorcé	0	0%
Total	16	100%

**Figure N°28 : Statut marital**



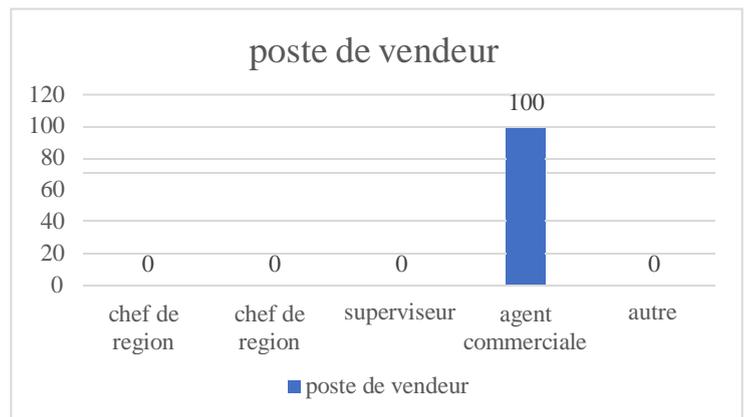
**Commentaire :** d'après les résultats la majorité des agents sont marié .

**Q19 : Quel est votre poste ?**

**Tableau N°28 : Poste de vendeur**

Désignation	Effectifs	%
Chef de région	0	0%
Chef de secteur	0	0%
Superviseur	0	0%
Agent commerciale	16	100%
Total	16	100%

**Figure N°29 : Poste de vendeur**



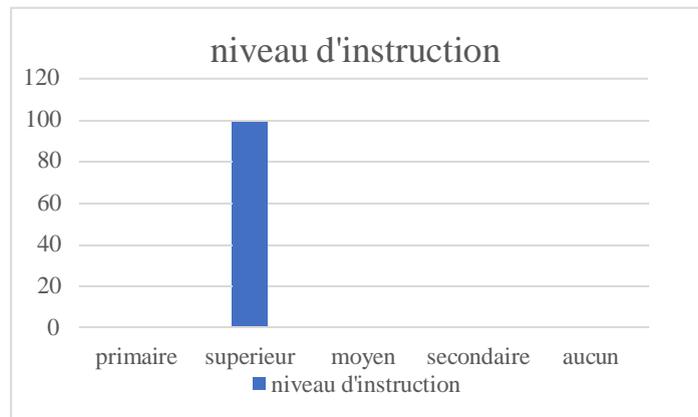
**Commentaire :** Tous les poste de vendeur sont des agents commerciaux

**Q20 : Niveau d'instruction :**

**Tableau N°29 : Niveau d'instruction**

Désignation	Effectifs	%
Primaire	0	0%
Supérieur	16	100%
Moyen	0	0%
Secondaire	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Figure N°30 : Niveau d'instruction**



**Commentaire :** Le niveau d'instruction de l'ensemble des agents est de niveau supérieur

**4.2. Tri croisé**

- **La durée de travail / rémunération**

**Tableau N°30 : la durée de travail / rémunération**

La durée Rémunération	Oui		Non		Total	
	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq
Moins d'un an	3	18.75%				
1an a 5ans	4	25.00%				
5ans et plus	9	56.25%				
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>				

- **Poste / rémunération :**

**Tableau N°31 : Poste/rémunération motivante**

Poste Rémunération	Oui		Non		Total	
	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq	Nb.cit	Freq
<b>Désignation</b>						
<b>Chef de région</b>						
<b>Chef de secteur</b>						
<b>Superviseur</b>						
<b>Agent commerciale</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>			<b>16</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>						

### Section 03 : Critiques et recommandation

Après avoir terminé notre étude que nous avons faite sur la force de vente de General Emballage nous allons consacrer cette dernière partie pour présenter nos critiques à l'entreprise afin de l'inciter à faire quelques améliorations qui lui permette de bien gérer ses commerciaux et ses produits.

#### 1. Analyse critique des résultats

À cette étape de notre recherche, nous ferons une analyse critique des résultats obtenus à l'issue de notre recherche.

##### 1.1. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente

Les résultats de nos questionnaires destinés à la force de vente, nous ont permis de comprendre que

- Certain membre de la hiérarchie de GE ne prenne pas en considération les commentaires et suggestion des agents
- La procédure de recrutement chez GE n'est pas pareille, certains sont recrutés par l'envoi d'un CV, d'autre part annonce et d'autre encore à travers d'un ami.

## 2. Les recommandations

**2.1. Recommandation de la force de vente :** Après avoir fait sortir les résultats de notre étude, nous proposons quelques recommandations à GE :

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, car les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront valoriser ;
- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + prime + commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs
- Accompagnement en cas de besoin : la direction de GE doit être toujours en communication avec l'ensembles de ses agents que se soit sur le terrain ou en interne.

## Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur la force de vente de General Emballage. Nous avons examiné l'organisation et la gestion de cette équipe, mettant en évidence les bonnes pratiques et les points d'amélioration potentiels. L'analyse des résultats commerciaux de General Emballage a permis de dresser un tableau complet de la performance de l'entreprise, en identifiant les domaines forts et les opportunités de croissance. Enfin, les critiques et recommandations formulées ont pour objectif d'aider General Emballage à améliorer ses performances et à atteindre de nouveaux niveaux de succès dans le domaine des ventes. En tenant compte de ces aspects, General Emballage sera mieux équipé pour relever les défis du marché et renforcer sa position concurrentielle.

## **Conclusion générale**

Pour améliorer les performances commerciales de toute entreprise, la force de vente joue un rôle indispensable. Une gestion efficace de cette force de vente est essentielle pour garantir son efficacité.

Malgré la position dominante de General Emballage sur le marché national, en particulier dans le secteur de l'emballage, il est crucial pour l'entreprise d'adopter une gestion appropriée de sa force de vente.

Ces actions contribueront à renforcer l'efficacité de la force de vente de General Emballage et à maximiser ses performances commerciales.

Il est important de noter que la position de leader actuelle de General Emballage sur le marché ne doit pas conduire à la complaisance. L'entreprise doit continuer à améliorer sa gestion de la force de vente et à explorer de nouvelles opportunités pour maintenir son avantage concurrentiel.

En adoptant ces mesures, General Emballage sera en mesure de consolider sa position de leader sur le marché national de l'emballage et de stimuler davantage sa croissance et ses performances commerciales.

Une force de vente performante permet à General Emballage de maintenir une bonne réputation, de satisfaire sa clientèle, d'augmenter son chiffre d'affaires, sa part de marché, ainsi que le volume des ventes, etc. L'efficacité de la force de vente assure également le lien entre General Emballage et son environnement.

Dans le cadre de cette étude, notre objectif était de répondre aux différentes questions soulevées par notre problématique. Pour cela, nous avons adopté une approche basée sur l'analyse de la performance commerciale de l'entreprise General Emballage et la gestion de sa force de vente. Nous avons consulté des documents internes à l'entreprise et mené des enquêtes auprès de la force de vente et des points de vente.

Cette étude nous a permis de découvrir et de comprendre comment la force de vente de General Emballage est gérée.

À ce stade de notre travail, et en se basant sur les analyses précédemment réalisées, nous pouvons confirmer les constatations suivantes :

Première hypothèse : l'analyse des indicateurs tels qu'un volume de vente important, une croissance du chiffre d'affaires et une part de marché significative nous permet d'affirmer que General Emballage présente des performances commerciales solides.

Deuxième hypothèse : les questionnaires effectués confirment que la force de vente de General Emballage est bien gérée et organisée.

Sur la base de ces constatations, nous pouvons répondre à la problématique générale : General Emballage atteint ses objectifs de vente, satisfait sa clientèle et assure la disponibilité de ses produits, aussi bien à l'échelle locale que nationale.

Malgré cette performance, nous avons identifié certaines lacunes auxquelles nous suggérons à l'entreprise de remédier afin de maintenir son leadership sur le marché. Voici nos suggestions :

Prendre en compte les réclamations des clients et y apporter des solutions rapides et efficaces.

Assurer un suivi et un contrôle réguliers des produits dans les points de vente.

Examiner la possibilité de proposer des prix compétitifs pour les produits de General Emballage.

Impliquer les commerciaux dans l'établissement des objectifs de l'entreprise afin de renforcer leur engagement et leur motivation.

Mettre en place un système de rémunération incitatif comprenant une rémunération fixe, des primes et des commissions.

Pendant notre stage au sein de l'entreprise General Emballage, nous avons rencontré certaines difficultés liées à la disponibilité des informations et de la documentation nécessaires pour évaluer la performance commerciale de l'entreprise. Les informations utilisées dans cette étude nous ont été communiquées verbalement en raison des considérations de confidentialité avancées par les responsables de General Emballage.

En conclusion, nous espérons que cette étude sera bénéfique et prise en compte pour améliorer l'activité de la force de vente de General Emballage. Nous encourageons également les futurs étudiants dans ce domaine à approfondir cette thématique en intégrant davantage d'indicateurs de performance des entreprises. Ainsi, la recherche dans ce domaine restera ouverte.

## Table des matières

### Sommaire

### Liste des abréviations

### Liste des tableaux

### Liste des figures Liste des annexes

### Introduction générale ..... 1

### Chapitre I : Présentation et fondements de la force e vente

#### Section 01 : Généralité sur la force de vente ..... 3

##### 1. Définition de la force de vente ..... 3

##### 2. Les objectifs de la force de vente ..... 4

##### 3. Les missions de la force de vente ..... 6

##### 3.1. La communication ..... 6

##### 3.2. La prospection (l'Avant-vente) ..... 6

##### 3.3. La vente ..... 6

##### 3.4. L'après-vente ..... 6

##### 3.5. La remontée d'information ..... 7

##### 4. Les principales caractéristiques de la force de vente ..... 7

##### 4.1. Une répétitivité des tâches ..... 7

##### 4.2. Une formalisation et une standardisation ..... 7

##### 4.3. Une spécialisation du travail ..... 7

##### 4.4. Un degré d'autonomie ..... 8

##### 4.5. Une planification et un contrôle ..... 8

##### 5. La place de la force de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise ..... 8

#### Section 02 : La structure de la force de vente ..... 9

##### 1. La composition de la force de vente ..... 9

##### 1.1. Le vendeur ..... 9

##### 1.2. Chef des ventes ..... 9

##### 1.3. Directeur des ventes ..... 9

##### 1.4. Directeur commercial ..... 10

<b>2. L'organisation de la force de vente .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. L'organisation par zone géographique.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. L'organisation par produit.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. L'organisation par marché ou type de clientèle .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. L'organisation par l'importance de certaine clientèle .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5. La structure mixte .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Les formes de la force de vente .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Force de vente externe (itinérante) .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Force de vente interne (sédentaire).....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Force de vente propre.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. Force de vente déléguée .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4.1. Force de vente déléguée permanente .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4.2. Force de de vente supplétive .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Les statuts de la force de vente .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Les V.R.P (Voyageurs, Représentants, Placiers) .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Agent commercial .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Les vendeurs non statutaires .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Détermination de la taille de la force de vente.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. L'analyse de la charge de travail .....</b>	<b>17</b>
<b>5.2. L'analyse marginale.....</b>	<b>17</b>
<b>Section 03 : Le choix d'un secteur et d'un vendeur .....</b>	<b>18</b>
<b>1. Définition d'un secteur commercial.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Le découpage des secteurs .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Les caractéristiques d'un secteur .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Les qualités d'un bon secteur .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Les critères de découpage d'un secteur .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1. Critère géographique .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2. Critère du potentiel marché .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.3. Critère par produit .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Les différentes qualités d'un vendeur.....</b>	<b>19</b>
<b>4. L'organisation du travail dans un secteur .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. La gestion de temps .....</b>	<b>20</b>

4.2. Le travail du vendeur sur le terrain .....	20
4.2.1. Les itinéraires de tournés .....	20
4.2.2. Formes de tournés.....	21

## **Chapitre II : La gestion de la force de vente**

<b>Section 01 : Recrutement de la force de vente .....</b>	<b>23</b>
1. Objectifs de recrutement .....	24
2. Le déroulement de l'opération de recrutement .....	24
2.1. L'évaluation des besoins.....	24
2.1.1. La rotation de personnel (turn-over) .....	25
2.1.2. Le besoin de nouvelles compétences.....	25
2.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise .....	26
2.2. Le recrutement et la sélection des vendeurs.....	26
2.2.1. Etude préalable.....	26
2.2.2. La politique de recrutement .....	26
2.2.3. L'analyse de besoin .....	27
2.2.4. Les sources de candidatures .....	28
2.3. La sélection des candidates .....	28
2.3.1. Le tri des candidatures reçues.....	29
2.3.2. Les entretiens .....	29
2.3.3. Les autres outils de la sélection.....	29
<b>Section 02 : Formation de la force de vente.....</b>	<b>30</b>
1. Le but de la formation .....	30
2. L'identification des besoins .....	30
2.1. Les résultats des vendeurs .....	31
2.1.1. Analyse des ventes .....	31
2.1.2. Analyse des rapports de visite.....	31
2.1.3. Analyse des ratios d'activités .....	31
2.1.4. Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes.....	31
2.2. La stratégie de l'entreprise .....	31
3. La mise en œuvre de la formation .....	31
3.1. Le contenu de la formation.....	31
3.1.1. Les formations commerciales de base .....	32

---

3.1.2. Autres formations.....	32
3.2. Les moyens à mettre en œuvre .....	32
3.2.1. Les supports .....	32
3.2.2. Le cadre de la formation.....	33
3.3. Le suivi de la formation .....	33
3.4. Le coût de la formation.....	33
3.4.1. Les coûts directs.....	33
3.4.2. Les coûts indirects.....	33
3.5. L'élaboration du cahier de charge .....	34
4. L'évaluation de la formation .....	34
4.1. Méthodologie.....	34
4.2. La mesure des résultats .....	34
4.2.1. Résultats quantitatifs .....	34
4.2.2. Résultats qualitatifs .....	34
<b>Section 03 : La rémunération de la force de vent.....</b>	<b>34</b>
1. Les caractéristiques d'un système de rémunération .....	35
2. Les composantes d'un système de rémunération.....	35
2.1. Le fixe .....	35
2.1.1. Avantages .....	35
2.1.2. Inconvénients.....	35
2.2. La commission.....	36
2.2.1. Avantages .....	36
2.2.2. Inconvénients .....	36
2.3. La prime.....	36
2.3.1. Avantages .....	36
2.3.2. Inconvénients.....	36
3. Motivation, animation et stimulation de la force de vente .....	37
3.1. L'animation de la force de vente.....	37
3.1.1. La communication.....	37
3.1.2. Les réunions.....	37
3.1.3. La communication interne .....	37
3.2. La stimulation de la force de vente .....	37
3.2.1. Les concours .....	38
3.2.2. Le challenge .....	38

3.2.3. Les récompenses .....	38
3.2.4. Le jeu .....	38
<b>Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente .....</b>	<b>38</b>
1. Le contrôle de la force de vente .....	38
2. Les modalités du contrôle de la force de vente .....	39
2.1. L'accompagnement .....	39
2.2. L'analyse des documents du vendeur .....	39
2.3. Le contrôle par un tableau de bord .....	39
3. Le système d'évaluation de la force de vente .....	40
3.1. L'auto-évaluation .....	40
3.2. L'auto-évaluation discutée .....	40
3.3. L'évaluation autoritaire discutée .....	40
3.4. L'évaluation commune .....	40
3.5. La Co-évaluation .....	40

### Chapitre III : Présentation de l'entreprise GE

<b>Section 01 : Présentation de l'organisme de General emballage .....</b>	<b>41</b>
1. Historique de General Emballage .....	41
2. La situation géographique et la forme juridique de General Emballage .....	44
2.1. La situation géographique .....	44
2.2. La forme juridique de General Emballage .....	45
3. L'organigramme de General Emballage .....	46
4. Présentation des services de General Emballage .....	47
4.1. Direction générale .....	47
4.2. Direction commerciale .....	47
4.3. La direction des finances et comptabilité .....	48
4.3.1. Service comptabilité .....	48
4.3.2. Service finance .....	48
4.3.3. Service contrôle de gestion .....	48
4.4. La direction de production .....	48
4.4.1. Service onduleuse .....	48
4.4.2. Service transformation .....	49

4.5. La direction des ressources humaines .....	49
4.6. La direction maintenance .....	49
<b>Section 02 : L'environnement de General Emballage .....</b>	<b>50</b>
1. Ressources et moyens de General Emballage.....	50
1.1. Les ressources humaines .....	49
<b>1.2. Principaux moyens matériels de l'entreprise.....</b>	<b>50</b>
<b>1.2.1. La société dispose en propre des équipements suivants.....</b>	<b>50</b>
<b>1.2.2. La société dispose en propre les infrastructures .....</b>	<b>51</b>
<b>2. La gamme de produit de General Emballage .....</b>	<b>51</b>
<b>2.1. Produits et services accessoires.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.1. Service développement .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.2. Service infographie.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.3. Service forme de découpe.....</b>	<b>53</b>
<b>3. les clients et fournisseurs de General Emballage .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. Principaux clients.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. Principaux fournisseurs .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Les principaux concurrents de la SPA General Emballage.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 03 : La structure et les tâches de la force de vente General Emballage.....</b>	<b>57</b>
<b>1. La structure de la force de vente de General Emballage.....</b>	<b>57</b>
<b>2. Les tâches et les missions de la force de vente de General Emballage .....</b>	<b>58</b>
<b>2.1. Directeur commercial.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2. Chef département de la force de vente .....</b>	<b>59</b>
<b>2.3. Les agents commerciaux .....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre IV : La force de vente de l'entreprise General Emballage</b>	
<b>Section 01 : L'organisation et la gestion de la force de vente de General Emballage .....</b>	<b>60</b>
<b>1. Les objectifs de la force de vente de General Emballage .....</b>	<b>60</b>
<b>1.1. Les objectifs quantitatifs .....</b>	<b>60</b>
<b>1.2. Les objectifs qualitatifs.....</b>	<b>60</b>
<b>2. La typologie de la force de vente de General Emballage .....</b>	<b>60</b>
<b>3. La taille de la force de vente de General Emballage.....</b>	<b>61</b>
<b>4. La gestion de la force de vente de General Emballage.....</b>	<b>61</b>

4.1. Le recrutement au sein de General Emballage .....	61
4.1.1. Expression du besoin .....	61
4.1.2. L'élaboration du recrutement .....	61
4.1.3. Les candidatures de la force de vente .....	62
4.1.4. La Formation des agents commerciaux au sein de GE.....	62
4.2. La formation des agents commerciaux au sein de General Emballage.....	62
4.3. La rémunération de l'équipe de vente de General Emballage .....	63
4.4. Animation et stimulation de la force de vente de General Emballage .....	63
4.5. Contrôle et évaluation de la force de vente de General Emballage.....	63
<b>Section 02 : L'analyse des résultats commerciaux de GE .....</b>	<b>64</b>
1. Evaluation quantitatifs .....	64
1.1. Le volume des ventes .....	64
1.2. Le chiffre d'affaires.....	64
1.3. La part de marché .....	68
2. Evaluation qualitative .....	69
2.1. L'évolution de taux de satisfaction globale .....	69
3. La rédaction du questionnaire .....	70
3.1. La présentation de l'enquête .....	70
3.2. Objectif du questionnaire .....	70
3.2.1. Questionnaire pour la force de vente .....	70
4. Traitement et analyse de questionnaire destiné à la force de vente de General Emballage...71	
4.1. Le tri à plat.....	71
4.2. Tri crois .....	79
<b>Section 03 : Critique et recommandation.....</b>	<b>80</b>
1. Analyse critique des résultats .....	80
1.1. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente .....	80
2. Les recommandations .....	80
2.1. Recommandation de la force de vente.....	80
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Résumé</b>	

## Bibliographie

**Ouvrage :**

- CHIROUZE (Y) : « *Le marketing* », édition Chotard, tom 2, Paris, 1989, P.86.
- DEMEURE, C., Op.cit., P.226.
- LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : « *Mercator* », DALLOZ, 7<sup>ème</sup> édition, P.463.
- DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004, P .267.
- LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : op.cit. P.463.
- LEROUX Eric: op.cit. P. 3-4.
- HAMON©, LEZEN (P) et TOULAC (A) : op.cit. p.65.
- LEZEN (P) et TOULLEC(A) : « *force de vente* », édition DUNOD, paris, 1999, p.1.
- HAMON(C), LEZIN (p) et TOULLEC (A) : op. Cit. p. 65.
- ZEYL(A), DAYAN(A) et BRASSIER(P) : « *management de la force de vente* », édition Pearson, paris, 2011, p.225.
- HAMON(C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op.cit. P.230.
- CHIROUZE Yves, « *Le marketing, études et stratégies* », éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 90.
- LEZIN (P), TOULLEC (A) : op. cit. P.16.
- HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : op, cit. P.74.
- LEZIN (P), TOULLEC (A) : op. cit. P.55-57.
- JUËT (R) : « *La boîte à outil du manager* », édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, p. 240.
- HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op. Cit, P. 241.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « *gestion des ressources humaines* »,2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles 2001, P227.
- HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), « *Gestion et management de la force de vente* » ; édition DUNOD, paris 2002, P.242.
- Ibid., P.150.
- HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, paris 2004, P.152.
- ZEYLA(A), DAYAN(A), « *force de vente (direction, organisation, gestion)* »,2<sup>ème</sup> édition, paris 1999 ; page 183,184.
- HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, paris 2004, P.156.
- HAMON (C), LEZIN (p) et TOULLEC (A), op cit, paris 2004, P.160.
- LENDREVIE (J), LONDON (D) et LEVY (J) : op.cit., P. 469.
- SEKIOU (L), « *gestion du personnel* », Edition d'organisation, paris, 1986, P. 93.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, op cit, paris 2002, Page 284.
- LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 30.

- DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O) : « *Pratique du marketing* », BERTI édition, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004, P.276.
- CHARON (G), HERMEL (L) : « *La vente, la nouvelle donne des forces de vente* », Ed. Economica, Paris, 2002, P.113.
- LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P.35.
- DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O): op.cit. P. 277.
- LEZIN (P), TOULLEC (A) : op.cit. P. 66-67.
- DEBOURG (M), CLAVELIN (J), PERRIER (O): op.cit. P.275-276.
- DEMEURE (C) : op.cit. P.275-276.

**Sites internet :**

- <http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-de-ventes.html#Tup1ZdxiaG7If1A6.99>, consulté le (20/05/23 à 16 :23).
- <http://www.manager-go.com/vente/secteurs-de-vente.htm> , consulté le (24/05/23 à 22 :48)







## Abréviations

N°	Abréviations	Significations
1	CA	Chiffre d' Affaires
2	CA Prévisionnelle	Chiffre d' affaires prévisionnelle
3	CA réalisé	Chiffre d' Affaires réalisé
4	CV	Curriculum Vitae
5	DD	Distribution Directe
6	DG	Direction Générale
7	DI	Distribution Indirecte
8	DR	Directeur des Ventes
9	CVR	Chef des ventes
10	V	Vendeur
11	GE	General Emballage
12	RH	Direction des Ressources Humaines
13	Ex	Exemple
14	FDV	Force De Vente
15	Fréq	Fréquence
16	Km	Kilomètre
17	N°	Numéro
18	Nb.cit	Nombre cité
19	P	Performance
20	PDM	Part De Marché
21	%	Percentage
22	VRP	Voyageurs, Réalisateurs, Placiers

## La liste des tableaux

<b>N° de tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	<b>Les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la force de vente</b>	4
<b>Tableau N°02</b>	<b>Les différentes formes de tournés</b>	21
<b>Tableau N°03</b>	<b>Les ressources humaines de GE</b>	50
<b>Tableau N°04</b>	<b>Présentation de la gamme des produits</b>	51
<b>Tableau N°05</b>	<b>Les principaux fournisseurs</b>	55
<b>Tableau N°06</b>	<b>Les principaux achats de GE et leurs sources</b>	56
<b>Tableau N°07</b>	<b>Evolution en % du CA de l'année 2022 par rapport à celle de 2021</b>	65
<b>Tableau N°08</b>	<b>Taux de réalisation du CA par rapport aux OB</b>	67
<b>Tableau N°09</b>	<b>Taux de satisfaction client évolution %</b>	69
<b>Tableau N°10</b>	<b>Choix d'être un commercial</b>	71
<b>Tableau N°11</b>	<b>Choix de l'entreprise</b>	72
<b>Tableau N°12</b>	<b>Période de travaille à générale emballage</b>	72
<b>Tableau N°13</b>	<b>La satisfaction du travaille à générale emballage</b>	73
<b>Tableau N°14</b>	<b>Information sur les objectifs</b>	73
<b>Tableau N°15</b>	<b>Définition des taches des vendeurs</b>	73
<b>Tableau N°16</b>	<b>La considération des commentaires des vendeurs</b>	74
<b>Tableau N°17</b>	<b>Les critères d'un bon agent</b>	74
<b>Tableau N°18</b>	<b>Les moyens de recrutement</b>	75
<b>Tableau N°19</b>	<b>La formation</b>	75
<b>Tableau N°20</b>	<b>Pratiques de formation utilisées</b>	75
<b>Tableau N°21</b>	<b>L'adaptation de la formation</b>	76
<b>Tableau N°22</b>	<b>La rémunération des vendeurs</b>	76
<b>Tableau N°23</b>	<b>Prime pour un travail exceptionnel</b>	76
<b>Tableau N°24</b>	<b>L'évaluation des vendeurs</b>	77
<b>Tableau N°25</b>	<b>Répartition d'âge</b>	77
<b>Tableau N°26</b>	<b>Statut marital</b>	78
<b>Tableau N°27</b>	<b>Poste de vendeur</b>	78

<b>Tableau N°28</b>	<b>Niveau d’instruction</b>	78
<b>Tableau N°29</b>	<b>La durée de travail / rémunération</b>	79
<b>Tableau N°30</b>	<b>Poste / rémunération</b>	79

## **Liste des figures**

<b>N° de Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	<b>Organigramme de la structure de la force de vente par zone géographique</b>	11
<b>Figure N°02</b>	<b>Organigramme de la structure de la force de vente par produit</b>	12
<b>Figure N°03</b>	<b>Organigramme de la structure de la force de vente par marché</b>	13
<b>Figure N°04</b>	<b>Force de vente itinérante</b>	14
<b>Figure N°05</b>	<b>Force de vente sédentaire</b>	15
<b>Figure N°06</b>	<b>L’organigramme de l’entreprise GE</b>	46
<b>Figure N°07</b>	<b>Organigramme de la structure de la force de vente de GE</b>	58
<b>Figure N°08</b>	<b>Evolution en % du CA de l’année 2022 par rapport à celle de 2021</b>	66
<b>Figure N°09</b>	<b>Taux de réalisation du CA par rapport aux OB</b>	67
<b>Figure N°10</b>	<b>Taux de satisfaction client évolution %</b>	69
<b>Figure N°11</b>	<b>Choix d’être un commercial</b>	71
<b>Figure N°12</b>	<b>Choix de l’entreprise</b>	72
<b>Figure N°13</b>	<b>Période de travaille à générale emballage</b>	72
<b>Figure N°14</b>	<b>La satisfaction du travaille à générale emballage</b>	73
<b>Figure N°15</b>	<b>Information sur les objectifs</b>	73
<b>Figure N°16</b>	<b>Définition des taches des vendeurs</b>	73
<b>Figure N°17</b>	<b>La considération des commentaires des vendeurs</b>	74
<b>Figure N°18</b>	<b>Les critères d’un bon agent</b>	74
<b>Figure N°19</b>	<b>Les moyens de recrutement</b>	75
<b>Figure N°20</b>	<b>La formation</b>	75
<b>Figure N°21</b>	<b>Pratiques de formation utilisées</b>	75
<b>Figure N°22</b>	<b>L’adaptation de la formation</b>	76

<b>Figure N°23</b>	<b>La rémunération des vendeurs</b>	76
<b>Figure N°24</b>	<b>Prime pour un travail exceptionnel</b>	76
<b>Figure N°25</b>	<b>L'évaluation des vendeurs</b>	77
<b>Figure N°26</b>	<b>Répartition d'âge</b>	77
<b>Figure N°27</b>	<b>Statut marital</b>	78
<b>Figure N°28</b>	<b>Poste de vendeur</b>	78
<b>Figure N°29</b>	<b>Niveau d'instruction</b>	78

## **Résumé :**

La force de vente joue un rôle crucial dans la vente et la commercialisation des produits et services d'une entreprise. Il est essentiel que celle-ci gère efficacement sa force de vente. La performance commerciale de l'entreprise peut être évaluée à travers deux principaux indicateurs : quantitatifs et qualitatifs.

Au cours de notre étude, nous nous sommes concentrés sur l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise General Emballage. Notre objectif était de répondre à la problématique initiale en évaluant la performance commerciale de sa force de vente à partir de certains indicateurs. À cet égard, nous avons constaté que General Emballage se distingue par un volume de ventes important, un chiffre d'affaires en croissance, une part de marché significative, la satisfaction de ses clients et une image de marque solide.

**Mots clés :** la force de vente, la gestion de la force de vente, la performance commerciale, General Emballage, volume de vente, chiffre d'affaires, part de marché, satisfaction des clients, image de marque.

## **Summary:**

The sales force plays a crucial role in selling and marketing a company's products and services. It is essential that it effectively manages its sales force. The company's business performance can be attributed through two main indicators: quantitative and qualitative.

During our study, we focused on the impact of the sales force on the commercial performance of General Emballage. Our objective was to answer the initial problem by evaluating the commercial performance of its sales force based on certain indicators. In this expectation, we noted that General Emballage is distinguished by a large volume of sales, a growing turnover, a significant market share, the satisfaction of its customers and a solid brand image.

**Keywords:** sales force, sales force management, sales performance, General Emballage, sales volume, turnover, market share, customer satisfaction, brand image.