

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales
Option : MARKETING**

Thème

***L'évaluation de la performance commerciale de la
force de vente
Cas : Algérie-Télécom « Bejaia »***

Réalisée par :

Melle : DAHMANI Saida

Encadrée par :

Melle BOUNAZEF Djida

Promotion 2012 - 2013

Remerciement

Je tiens à remercier avant tout le Bon Dieu Miséricordieux, de m'avoir donné la force de réaliser ce modeste travail.

J'ai exprimé ma gratitude à ma promotrice Melle BOUNAZEF Djeda qui m'a accordée l'assurance de suivre mon travail avec bienveillance ; en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration. C'est donc avec reconnaissance que je lui présente mes remerciements, pour sa contribution à la réalisation de ce présent travail.

Ma gratitude va également à mon encadreur de stage M .^r CHAOUCH du Département commerciale de l'entreprise ALGERIE-TELECOM pour son entière disponibilité et je remercier tous le personnel ALGERIE-TELECOM.

À travers ce modeste travail, je tiens à remercier l'ensemble des enseignants et toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à ma formation ; qu'ils retrouvent à travers ces lignes l'expression de mes grandes reconnaissances

DAHMANI Saida

Dédicaces

J'ai le grand plaisir, et le louable honneur de partager l'hilarité qu'a suscité la réalisation de ce travail avec tous les miens, et tous ceux qui m'ont aidé, et participer de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

En premier lieu je dédie cette réalisation à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et aidé tout au long de mon parcours, qui ne cesse de se sacrifier pour le bien de leurs enfants.

Mes chers frères : Brahim et Hocine

Mes chères sœurs : Rabiha, Fatiha, Hania et Fazia.

Mes chères cousines : Naima, Ouarda, Zohra et leurs maris.

A la mémoire de ma grand-mère, et à la mémoire de mon grand-père.

A la mémoire de mon oncle Hocine, que le bon dieu l'accueille en son vaste paradis, et sa femme Khoukha.

A ma belle-famille, surtout ma belle-mère et à la mémoire de mon beau père.

A mes amies : Sonia, Khoukha, Nadia, Lilia, Wafia, Aniesse.

A mon cher fiancé qui m'a vraiment aidé dans mon parcours.

DAHMANI Saida

Liste des abréviations

N°	Abréviations	Signification
01	FDV	Force De Vente
02	CA	Chiffre d'affaire
03	VRP	Voyageurs Représentants Placiers
04	CV	Curriculum vitae
05	P	Performance
06	PDM	Part de marché
07	P	Profit
08	MC	Marge Commerciale
09	NMT	Nordic Mobile Téléphone
10	AMN	Algérien Mobile Network
11	AMN50	Algérien Mobile Network50
12	GSM	Groupe spéciale mobile
13	A.T	Algérie-Télécom
14	SPA	Société par action
15	ACTEL	Agence commerciale télécommunication
16	CPT	Centre de production de télécommunication
17	DG	Direction générale
18	D.R.T	Délégations Régionales des Télécommunication
19	D.O.T	Direction opérationnel de télécommunication
20	AFG	Affaire générale
21	SVA	Services à Valeur Ajoutée
22	R.H	Ressource humains
23	VSAT	Very Small Aperature Terminal)
24	WLL	Wireless Local Loop
25	ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
26	IP	Internet Protocol
27	DAS	Direction affaire sociale
28	ANEM	Agence national d'emploi
29	INPED	Institut national de la productivité et des études de développements

La liste des tableaux

N° de tableau	Le non de tableau	Page
Tableau n°1	Avantages et inconvénients de la structure géographique.....	06
Tableau n°2	Avantages en inconvénient de la structure par produit.....	07
Tableau n°3	avantages et inconvénient de la structure par client ou marché.....	08
Tableau n°4	Avantages et inconvénients des différents types de force de vente.....	11
Tableau n°5	Typologies de la force de vente.....	12
Tableau n°6	Comparaison entre les différents statuts de la force de vente.....	13
Tableau n°7	Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de Formation.....	22
Tableau n°8	Formation inter ou intra-entreprise.....	23
Tableau n°9	L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi même).....	24
Tableau n°10	Les avantages et les inconvénients du système fixe.....	26
Tableau n°11	Les avantages et les inconvénients de la commission.....	27
Tableau n°12	Raccordement téléphonique/ACTEL.....	68
Tableau n°13	parc téléphonique.....	69
Tableau n°14	Raccordement ADSL /ACTEL.....	70
Tableau n°15	situation Sehelli.....	71
Tableau n°16	Parc ADSL.....	72
Tableau n°17	La pratique de la vente au sein d'Algérie-Télécom.....	78
Tableau n°18	La durée de pratique de la vente.....	78
Tableau n°19	les différents produits commercialisés.....	79
Tableau n°20	La durée de travail au front office.....	80
Tableau n°21	Exercé dans d'autre service avant le front office.....	81
Tableau n°22	Les différents tache eu sein Algérie-Télécom.....	81
Tableau n°23	Le nombre clients recevez par mois.....	82

Liste des tableaux

Tableau n°24	le nombre des clients résilie par mois.....	83
Tableau n°25	les raisons du désabonnement.....	83
Tableau n°26	Les clients sont au courant des nouveautés d'Algérie-Télécom.....	84
Tableau n°27	le temps consacrer a votre client.....	86
Tableau n°28	recrutement des vendeurs.....	87
Tableau n°29	Recrutement en externe.....	88
Tableau n°30	formations d'adaptation après le recrutement.....	89
Tableau n°31	Le nombre de formation par an.....	89
Tableau n°32	le moyen de formation que vous trouvez performant.....	90
Tableau n°33	Les formations assurées par Algérie-Télécom.....	91
Tableau n°34	La récompense d'efforts des vendeurs.....	92
Tableau n°35	les types de rémunérations.....	92
Tableau n°36	la base sur quel reçoit les primes.....	93
Tableau n°37	l'effectif du service de vente d'Algérie-Télécom.....	94
Tableau n°38	Les types de rémunération est motivante pour produire plus.....	94
Tableau n°39	Le sexe des interfaces client d'Algérie-Télécom.....	95
Tableau n°40	es tranches d'âges d'Algérie-Télécom.....	96
Tableau n°41	Le niveau d'instruction des vendeurs d'Algérie- Télécom.....	97

La liste des schémas

N° schéma	Titre	Page
Schéma N° 01	Structure de la force de vente par secteur.....	06
Schéma N°02	Structure de la force de vente par produit.....	07
Schéma N°03	Structure de la force de vente par marché.....	08
Schéma N°04	les circuits longs de l'entreprise.....	14
Schéma N°05	Les circuits courts de l'entreprise.....	15
schéma N° 06	Les circuits ultracourts de l'entreprise.....	15
schéma N° 07	Les sources de la performance.....	39
schéma N° 08	Les conditions d'un niveau de performance élevé.....	42
Schéma N°09	Les niveaux d'organisation d'Algérie Télécom.....	56
schéma N° 10	Parc Téléphonique/ACTEL durant l'année 2011 et 2012.....	69
schéma N° 11	Raccordement ADSL /ACTEL durant l'année 2011 et 2012.....	70
schéma N° 12	situation Sehelli.....	71
schéma N°13	les résultats des ventes de parc ADSL.....	72
Schéma N°14	La pratique de la vente au sein d'Algérie-Télécom.....	78
Schéma N°15	La durée de pratique de la vente.....	79
Schéma N°16	les différents produits commercialisés.....	79
Schéma N°17	La durée de travail au front office.....	80
Schéma N°18	exercé dans d'autre service avant le front office.....	81
Schéma N°19	les différents tache eu sein Algérie-Télécom.....	82
Schéma N°20	le nombre clients recevez par mois.....	82
Schéma N°21	le nombre des clients perdus par mois.....	83
Schéma N°22	les raisons du désabonnement.....	84
Schéma N°23	Les critères et les options de chaque produit.....	85
Schéma N°24	Les nouveaux produits.....	85
Schéma N°25	Les actions promotionnelles.....	86
Schéma N°26	le temps consacrer a votre client.....	87
Schéma N°27	recrutement des vendeurs.....	87
Schéma N°28	le type de recrutement.....	88
Schéma N°29	Les formations d'adapté après le recrutement.....	89
Schéma N°30	Le nombre de formation par an.....	90
Schéma N°31	le moyen de formation que vous trouvez performant.....	91

Schéma N°32	Les formations assurées par Algérie-Télécom.....	91
Schéma N°33	La récompense d'efforts des vendeurs.....	92
Schéma N°34	Les types des rémunérations.....	93
Schéma N°35	la base sur quel reçoit les primes.....	93
Schéma N°36	l'effectif du service de vente d'A-T.....	94
Schéma N°37	Les types de rémunération est motivante pour produire plus.....	95
Schéma N°38	Le sexe des interfaces clients d'Algérie-Télécom.....	96
Schéma N°39	les tranches d'âges d'Algérie-Télécom.....	96
Schéma N°40	Le niveau d'instruction des vendeurs d'Algérie-Télécom.....	97

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Management de la force de vente	03
Section 1 : Rôle stratégique de la force de vente dans l'entreprise	03
Section 2 : Structure et organisation de la force de vente.....	05
Section 3 : Clés de réussite du management de la force de vente.....	15
Chapitre II : Performance commerciale de la force de vente.....	29
Section 1 : Fondements généraux de la performance.....	29
Section 2 : Principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale	36
Section 3 : Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.....	42
Chapitre III : Evaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise nationale A-T	53
Section1 : Méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise Algérie-Télécom.....	54
Section2 : Présentation de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom.....	63
Section3: Evaluation de la performance de la force de vente et discussion des résultats.....	67
Chapitre IV : Enquête par sondage auprès de l'entreprise nationale Algérie-Telecom.....	74
Section1 : Généralités sur l'enquête par sondage.....	74
Section2 : La rédaction du questionnaire	76
Section3: L'enquête par sondage réalisé à Algérie-Télécom.....	77
Conclusion générale	99

***Introduction
générale***

Introduction générale

L'Algérie est un pays qui possède des richesses naturelles et minières qui doivent être exploitées par les acteurs économiques et industriels pour soutenir le développement économique du pays. Les mutations que connaît l'économie mondiale en générale et l'économie nationale en particulier, exigent des entreprises nationales de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants.

La vente est l'une des professions les plus anciennes au monde, elle est indispensable à toute entreprise. Elle s'inscrit le plus souvent dans le cadre d'un plan d'action commercial qui inclut les autres activités indispensables à la réussite du développement de l'entreprise. Depuis près d'un demi-siècle, pour les entreprises les plus avancées dans ce domaine.

La force de vente est un rôle moins important pour les biens de grande consommation que pour les biens industriels en raison du rôle fondamental, pour ces derniers, des contacts personnels et des conditions de la vente.

Cette force de vente constituée d'une ou de plusieurs personnes suit l'importance de l'entreprise et la nature des produits vendus. Les stratégies de vente diffèrent également selon le type d'entreprise et de produit vendu. Cette force de vente est considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de négocier. A ce titre, la politique à mener dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques. En tant que moyen de négocié, la force de vente transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits. En retour, elle collecte pour l'entreprise des informations sur le marché de celle-ci et sur la concurrence.

Notre travail de recherche a pour objectif de trouver des éléments de réponse à la problématique suivante : « ***Comment améliorer la performance de la force de vente d'une entreprise ?*** »

Pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posées :

1. quelle sont les mécanismes du management de la force de vente ?
2. quelle sont les indicateurs utilisés pour l'évaluation de la performance de la force de vente?
3. comment la force de vente de l'entreprise est-elle organisée et gérée ?
4. est-ce que la force de vente (équipe commerciale) est performante ?
5. quelles sont les mesures à prendre en compte pour améliorer la performance de l'entreprise?

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

1. La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux ;
2. L'efficacité et l'efficience de la force de vente permet l'amélioration des résultats commerciaux ;
3. Une bonne performance de la force de vente dépend du style du leadership du directeur commercial.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain. La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la force de vente et à l'évaluation de la performance commerciale à travers la consultation des ouvrages, articles de revues et sites d'internet. L'enquête de terrain nous a permis, d'une part, de diagnostiquer le système de la force de vente "d'Algérie-Télécom", et d'autre part, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès des interfaces clients (vendeurs) d'Algérie-Télécom, et cela dans le but de compléter et de préciser les informations que nous n'avons pas pu avoir auprès des responsables.

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de quatre chapitres : le premier chapitre, nous nous intéresserons au concept de la force de vente, tout ce qui a trait aux concepts théoriques, ainsi que la gestion de la force de vente. Nous allons présenter également l'organisation. Le deuxième chapitre est consacré essentiellement à la présentation du concept performance. L'énumération de différentes notions de performance commerciale, en d'autres termes les voisins de la performance commerciale, le troisième chapitre est consacré essentiellement à la présentation de l'entreprise Algérie-Télécom et du concept de la force de vente de l'entreprise. Et enfin, nous verrons la description l'évaluation de la performance de la force de vente et discussion des résultats. Le dernier chapitre est consacré à la présentation des principales étapes de notre étude sur le terrain, ensuite, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats, par la méthode d'analyse sondage. Enfin, nous terminons notre recherche par une conclusion générale, qui comprend particulièrement les points marquants à retenir de notre recherche, les principaux résultats de l'étude de cas, ainsi que les différentes recommandations.

Chapitre I

Management de la force de vente

CHAPITRE I : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Introduction partielle

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisque elle est fondée dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer certains fondements théoriques concernant la force de vente, et nous la avons répartir en trois (03) sections. Nous aborderons le rôle de la force de vente dans l'entreprise, la structure et l'organisation de la force de vente ainsi que, les clés de réussite du management de la force de vente.

Section 1: Rôle stratégique de la force de vente dans l'entreprise

1.1. Définition, importance et objectif de la force de vente

1.1.1. Définition de la force de vente (F.D.V)

J. LENDREVIE et D. LINDON précisent que la force de vente d'une entreprise « *se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* »¹. Par contre Y. CHIROUZE, définit la force de vente « *...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels* »². La force de vente c'est l'ensemble d'acteur qui interviennent pour jouer le rôle intermédiaire entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs .Il sont aussi tenus de visiter et de contacter les clients actuels ou potentiel et ce d'une manière individuelle ou collective.

R. DARMON rajoute que « *une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux* »³. Nous déduisant donc que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs comme M. BEUNOUN parlent souvent de

¹ LENDREVIE J.; LINDON D, « Mercator », Edition Dalloz, 5^{ème} Edition, Paris, 1997, P. 392.

² CHIROUZE Y, « le marketing, étude et stratégie », Edition Ellipses, Paris, 2003, P. 66.

³ DARMON R, « Pilotage dynamique de la force de vente », Edition village Mondial, Paris, 2001, P. 68.

représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents les forces et les atouts des entreprises qu'ils représentent¹.

1.1.2. L'importance de la force de vente

La vente personnelle (par le moyen de contacts) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Donc l'importance de la force de vente apparaît dans les éléments suivants :

- **Une personnalisation:** la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre ;
- **Une relation durable:** la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle ;
- **Une réaction:** le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur ;

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente. J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON donnent l'exemple sur la France, où ils estiment que le métier de vendeur est exercé par plus de sept cent mille personnes, et que les coûts de la force de vente représentent, en moyenne, environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit beaucoup plus que leurs budgets de communication².

1.1.3. Les objectifs de la force de vente

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des différents marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces objectifs changent d'une entreprise à l'autre. Il existe deux types d'objectifs à atteindre :

- **Objectifs quantitatifs :** CA à réaliser en valeur, nombre de produit à vendre, taux de progression du CA, du nombre de client ;
- **Objectifs qualitatifs :** la satisfaction de la clientèle, délais, taux de réclamation, taux de retour...etc.

¹ BEUNOUN M, « Marketing savoir et savoir-faire », Edition Economica, Paris, 1991, P. 381.

² LENDREVIE J.; LEVY J.; LINDON D, « Mercator », 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, P. 448.

1.2. Les missions de la force de vente

1.2.1. La vente

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

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

1.2.2. La communication

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

1.1.3. La remontée de l'information

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

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

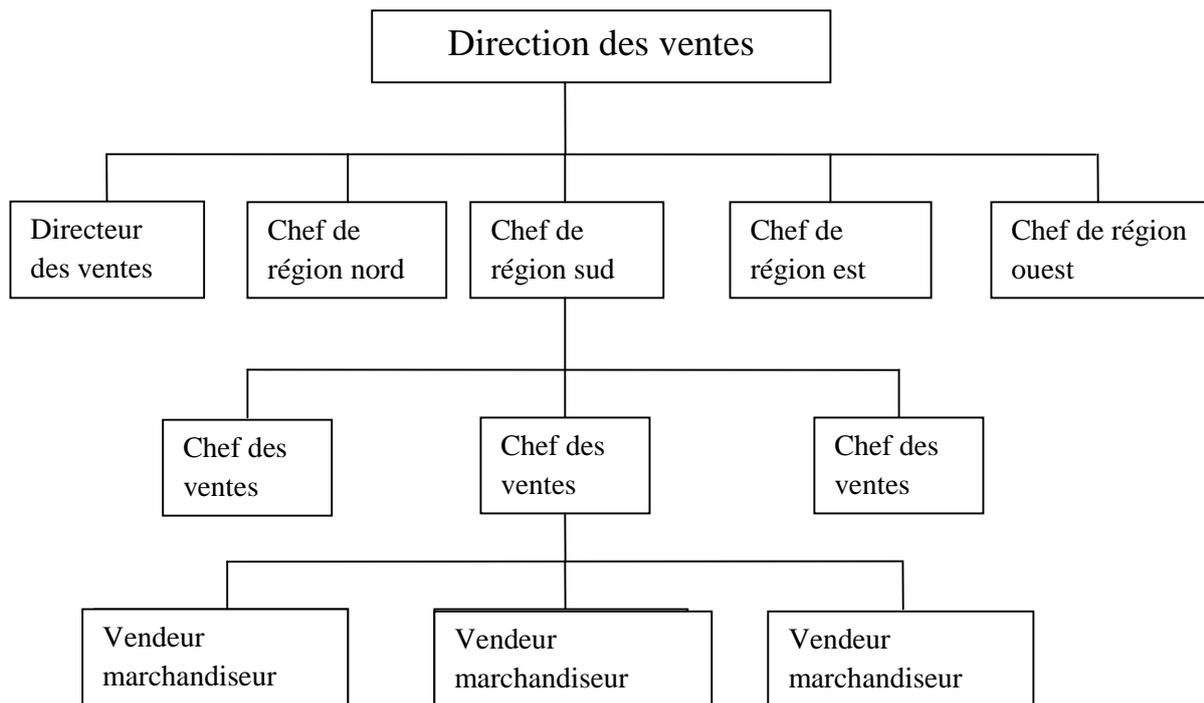
Section 2 : Structure et organisation de la force de vente

2.1. Les critères de la structure de la force de vente

2.1.1. La structure par secteur géographique

Chaque vendeur se voit attribuer un secteur géographique : un territoire sur lequel il représente l'entreprise auprès de la clientèle. C'est l'organisation la plus fréquente de la force de vente. Chaque membre de l'équipe est responsable de toute l'activité commerciale sur son territoire. L'organisation de chaque équipe peut être représentée de façon suivant :

Schéma n° 1 : Structure de la force de vente par secteur



Source : HAMON C. ; LEZIN P. ; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 66.

Tableau N°1 : Avantages et inconvénients de la structure géographique

Organisation géographique	Pour l'entreprise	Pour le client
Avantages	.chaque vendeur est responsable de son secteur .approche plus globale de la relation client .pas d'ambiguïté dans les rapports avec les clients	.interlocuteur unique qui connaît bien leurs besoins .commerciaux plus proche de clients
Inconvénients	.lorsque la gamme est trop étendue, le vendeur ne peut pas bien connaître tous les produits .le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de client	.les clients nationaux seront en contact avec plusieurs vendeurs. Aucune n'est en mesure d'apporter une solution globale.

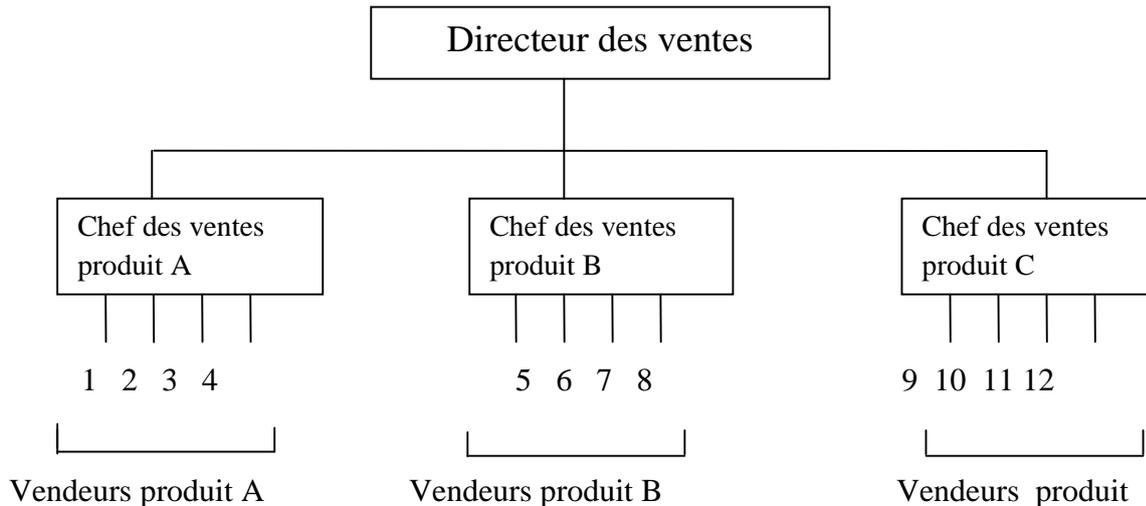
Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 68.

Si les produits de l'entreprise sont trop diversifiés pour être tous commercialisés par un même vendeur dans un périmètre donné, nous pouvons songer à une structure par produit.

2.1.2. Structure par produit

Certaines sociétés commercialisent de nombreux produits très diversifiés. Les commerciaux guident donc des clients dont les besoins sont parfois tout à fait différents et les méthodes d'approche de ces clients sont aussi très diverses. Un seul commercial aura du mal à vendre une gamme étendue et diversifiée ; dans ce type d'organisation, les vendeurs sont spécialisés par famille de produit.

Schéma N°2 : Structure de la force de vente par produit.



Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 68.

Tableau N° 2 : Avantages en inconvénient de la structure par produit

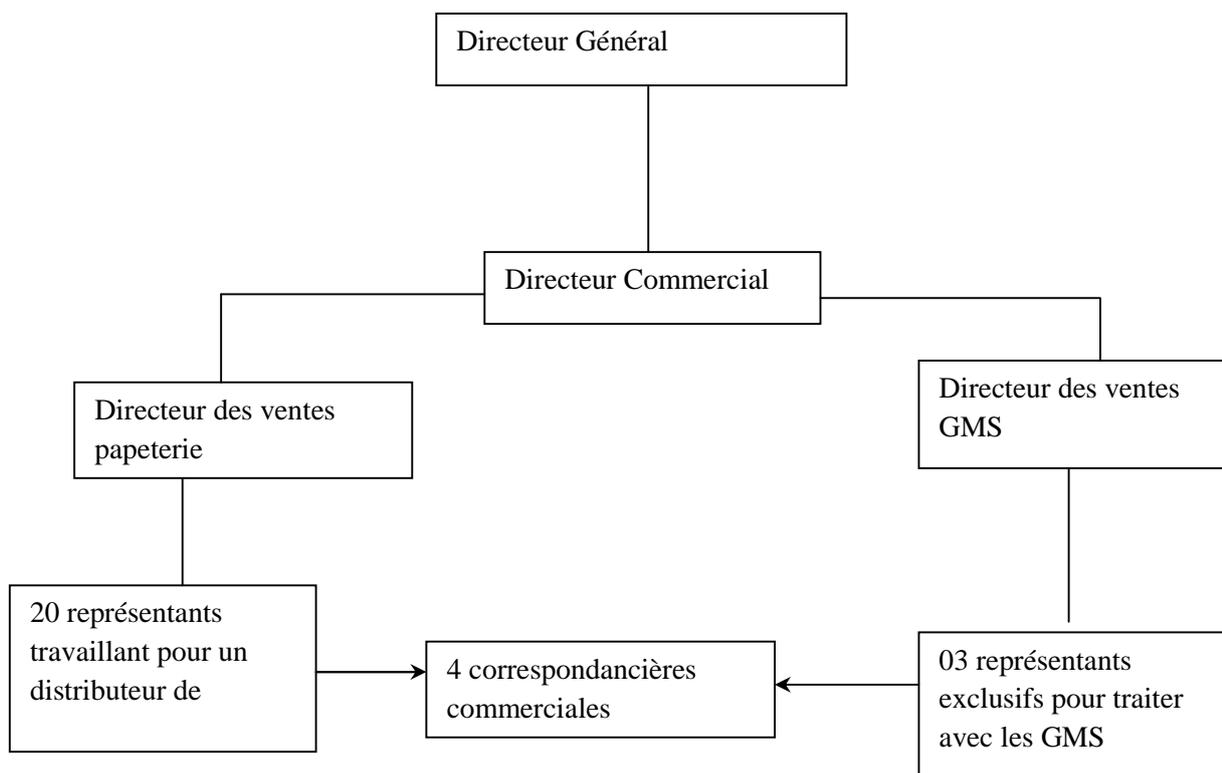
Organisation Par produit	Pour l'entreprise	Pour le client
Avantages	.Meilleure connaissance des produits .tous les produits seront valorisés par produit .vendeur mieux qualifié surtout pour des produits techniques	.meilleur conseil de la part du vendeur .meilleure connaissance des besoins spécifiques
Inconvénient	.Nécessite de faire un effort important de formation .dépendance du vendeur sur une seule gamme de produit	.plusieurs interlocuteurs De la même entreprise d'où risques de confusion, de conflit

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 69.

2.1.3. Structure par type de client ou marchés

L'entreprise a tout intérêt à mettre en place une organisation dans laquelle les vendeurs sont spécialisés par type de client. Ils s'adressent à une catégorie précise de clients qui nécessitent un savoir-faire particulier, tel que les administrations, les comités d'entreprise, les collectives locales...ects.

Schéma N° 3 : Structure de la force de vente par marché



Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 70.

Nous constatons que la F.V est spécialisé par type des clients : le directeur des vente « papeteries » : gère une équipe de vente de vingt commerciaux qui distribuent les produits auprès des correspondancières commerciales.

Tableau N°3 : avantages et inconvénients de la structure par client ou par marché.

Organisation par client	Pour l'entreprise
Avantages	.meilleure connaissance du processus de décision du client .meilleur adaptation aux exigences de prix, de service
Inconvénient	.difficulté de recrutement de collaborateurs stragiquement importants pour l'entreprise

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 70.

2.1.4. La structure mixte

Lorsque l'entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de types de clients dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle organise sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation (secteur/produit, secteur/clients, secteur/client/produit...etc.).

2.1.5. La gestion par comptes- clés

Lorsque l'entreprise traite avec de grands clients, elle leur affecte un vendeur de haut niveau appelé gestionnaire des comptes. La sélection des comptes-clés se fait généralement en tenant compte de volume de ventes, de volume de profit et de degré de centralisation des achats.

2.2. Les différentes fonctions de l'équipe de vente

2.2.1. Le vendeur

Il est observé comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais doit avoir une connaissance parfaite de son produit et la nécessité de lier une relation de fidélisation avec le client. Il a pour mission d'assurer la distribution des produits. Il transmet vers la direction toutes les informations du marché concernant l'environnement et les besoins des clients.

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

- **Délégué commercial** : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes ;
- **Ingénieur commercial** : Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (exemple : secteur informatique) ;
- **Technico-commercial** : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence ;
- **Promoteur des ventes (marchandiseurs)** : il visite les acheteurs, négocie et assure la promotion des produits.

2.2.2. Le chef des ventes

Le chef des ventes encadre, anime, contrôle et assure des missions de ventes auprès de certains clients (gros clients). Il est responsable de l'accomplissement des objectifs de son secteur avec son équipe de vendeurs.

2.2.3. Le directeur des ventes

Il est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale. Il fixe les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. Il négocie les référencements avec les centrales d'achats.

2.2.4. Le directeur commercial

Il définit la stratégie commerciale de l'entreprise (choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, la politique de prix, la clientèle à cibler...). Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

2.3. L'organisation de la force de vente

2.3.1. Typologies de la force de vente

2.3.1.1. Les différents types de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, l'entreprise doit déterminer le type de force de vente auquel elle doit recourir. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères ; le premier porte sur le lien qui doit unir l'entreprise avec ses vendeurs, le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, et nous trouvons :

A. Selon le premier critère :

a. Force de vente propre : les commerciaux travaillant exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, voyageur représentant ou placier « VRP », agent commercial). L'entreprise oriente ses activités en fonction des objectifs. Ils sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis au contrôle de la hiérarchie.

b. Force de vente déléguée : les vendeurs travaillant pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement, nous avons deux types :

b₁. Force de vente déléguée permanente : il s'agit des agents commerciaux, qui exercent leurs activités de façon partiellement ou entièrement autonome, mais d'une façon permanente dans l'entreprise.

b₂. Force de vente supplétive : ils travaillent en complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché ou faire face à une activité saisonnière.

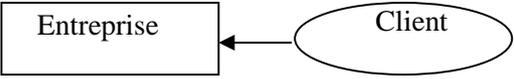
Tableau N°4 : Avantages et inconvénients des différents types de force de vente

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

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P.230.

B. Selon le deuxième critère : il mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, nous avons : la force de vente sédentaire et la force de vente itinérante.

Tableau N° 5 : Typologies de la force de vente

Force de vente	Principe	Exemple
Sédentaire	<p>Les commerciaux travaillant dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.</p> 	Les vendeurs Darty, FNAC, ainsi que les vendeurs automobile, ... etc. reçoivent les clients dans le point de vente.
Itinérante	<p>Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez vous, organisation des vendeurs, négociation...etc.).</p> 	Les étudiants de BTS force de vente, ont généralement vocation à travailler selon ce modèle.

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P.231.

2.3.1.2. Les différents statuts de la force de vente

A. Salarié de droit commun : sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés.

B. Voyageurs, représentants ou placiers (VRP) : pour être VRP, il faut remplir les cinq conditions suivantes :

- Exercer un travail de représentation ;
- Exercer pour le compte d'un ou plusieurs employés ;
- Exercer de manière exclusive et constante leur profession ;
- Ne font aucune opération pour leur compte;
- Sont liés à leur employeur par des engagements déterminant la nature de présentation de service ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat.

C. Agent commercial : personne physique ou morale, mandataire chargé de négocier de conclure des contrats au nom et pour le compte de l'entreprise.

Tableau N° 6 : Comparaison entre les différents statuts de la force de vente

Force de vente		Salariée			Indépendante	
Nature du contrat avec l'entreprise		Contrat de travail : lien de subordination juridique du vendeur envers l'entreprise			Contrat du mandat	
Différents statuts		Non statutaire	Statutaire		Agent commercial	
		Salarié de droit commun	VRP		Personne physique	Personne morale
Exclusive	Multicarte					
Avantages	Pour l'entreprise	Meilleur contrôle de l'activité des vendeurs	Apport d'un portefeuille de client. Vendeur rapidement opérationnel.		Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle, de la connaissance d'un marché. Coût fonction des résultats.	
			Promotion de tous les produits de l'entreprise	Meilleure couverture de clientèle, coût limité.		
	Pour le salarié	Sécurité Direction dans le travail	Autonomie dans l'organisation du travail	Possibilité de choisir ses cartes.	Grande autonomie dans l'action, valorisation du professionnalisme.	
Inconvénients	Pour l'entreprise	Coût de l'organisation et de management de la force de vente.	Commission élevée si CA important.	Privilège le client plutôt que l'entreprise, ainsi que les cartes les plus rentables.	Peu de contrôle sur les ventes Coût élevé en cas de développement important du chiffre d'affaires.	
	Pour le salarié					
Type de force de vente		Propre			Déléguée	

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 235.

2.4. 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. Le choix de nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- **Trop de vendeur** : potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente ; rémunération, animation, formation.
- **Trop peu de vendeurs** : l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit des concurrents, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

La taille de la force de vente est le rapport entre le nombre de visites qui peut effectuer un vendeur, pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites qui peuvent être réalisé par an. On peut calculer la taille de la force de vente comme suit :

Equation N° 1⁶...

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

2.5. Le choix du réseau de vente

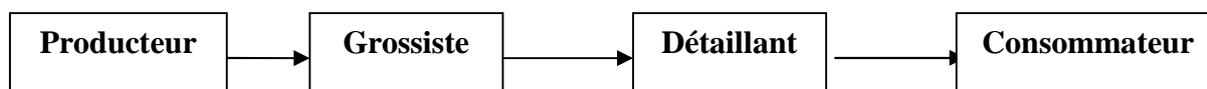
Pour être réellement performant, un réseau de vente doit être organisé de façon rationnelle, ce qui implique une bonne connaissance des différents modes de distribution et une adaptation à l'évolution du marché et de l'entreprise⁷. Un réseau de vente doit toucher le maximum de clients au moindre coût.

2.5.1. Les différents circuits

En fonction du nombre d'intermédiaires, nous parlons de circuits longs, courts ou directs (ultracourts).

A. Les circuits longs : plusieurs intermédiaires interviennent. Dans sa forme classique, ce type de circuit comporte quatre étapes :

Schéma N° 4 : les circuits longs d'une entreprise



Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 238-239.

B. Les circuits courts : dans ce type d'organisation commerciale, le distributeur s'approvisionne directement chez le producteur.

⁶ HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, ...op.cit, P. 73.

⁷ Idem...P. 238-239.

Schéma N° 05: les circuits courts d'une entreprise

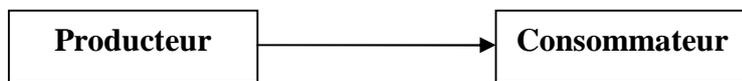


Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 238-239.

C. Les circuits ultracourts

Ce type de circuit est caractérisé par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre producteur et consommateur. L'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.

Schéma N° 6 : Les circuits ultracourts d'une entreprise



Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P. 238-239.

2.5.2. Le choix du réseau

Choisir un réseau de distribution revient à réaliser un compromis entre coût et efficacité:

- Un réseau direct (l'entreprise est propriétaire du réseau) est coûteux, mais constitue un outil efficace d'application de la politique commerciale. En effet, l'entreprise contrôle directement sa distribution ;
- Un réseau indirect, est moins coûteux, plus dynamique, car constitué de professionnels indépendants. Cependant un tel réseau est plus difficile à fédérer.

Le rôle de la force de vente est alors essentiel, aussi bien pour commercialiser les produits que pour animer le réseau de revendeurs et faciliter la communication.

Section 3 : Clés de réussite du management de la force de vente

3.1. Le recrutement

3.1.1. Définition

Plusieurs définitions du recrutement existent parmi elles nous citons celle-ci : « *Le recrutement est une adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à*

pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponibles sur le marché du travail »¹. Le recrutement d'un commercial, qu'il soit VRP ou salarié ordinaire, obéit à la même logique que tout recrutement, l'entreprise définit un poste, dessine le profil idéal et cherche à s'en rapprocher le plus possible.

En fonction de la culture de l'entreprise, de sa stratégie et du type de clientèle à prospecter, elle cherche à intégrer tel ou tel style de vendeur en restant attentive au fait que certains feront carrière dans d'autres services où se verront confier des postes d'encadrement.

3.1.2. La logique de recrutement

Que le recrutement soit sous-traité à un cabinet spécialisé ou réalisé en interne par la direction commerciale ou la direction des ressources humaines, et cela par l'évaluation des besoins de l'entreprise en termes des vendeurs, Il faut que la démarche de recrutement s'inscrive dans une démarche logique.

3.1.2.1. Evaluation des besoins

Le besoin de nouveaux vendeurs « *provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises »².*

A. La rotation du personnel (turn-over) : l'origine de la rotation du personnel peut être un départ volontaire ou provoqué, telle qu'une promotion, une mutation, ou le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes ce qui constituent un phénomène pénalisant.

B. Le besoin de compétences nouvelles : l'évolution technique des produits exige des compétences spécifiques du vendeur, car celui-ci est à représenter dignement son entreprise ceci d'une part, et d'autre part, il aura à informer, assister et assurer la fidélisation du client.

C. Le développement de l'entreprise : le développement des entreprises est tributaire de l'augmentation du chiffre d'affaires, l'acquisition de nouveaux marchés ou le lancement de nouveaux produits, ce qui implique le recrutement de commerciaux qualifiés.

3.1.2.2. Le poste à pourvoir

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

¹ BESSEYRE C-H, « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 1990, P. 60.

² HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, ...*op.cit*, P. 242.

A. L'analyse du besoin : Cette analyse concerne l'étude du contenu du poste et les qualités nécessaires au candidat.

B. La définition du poste : W. DIMITRI définit le poste comme « *l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité* »³. Cette analyse du poste doit porter sur :

- Les objectifs de la mission ;
- La description des tâches ;
- L'énumération des responsabilités ;
- Le type de clientèle à visiter ;
- Le secteur attribué.

3.1.2.3. Le profil type

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

A. Définition du profil du vendeur : « *Ensemble des qualités et des caractéristiques que le candidat devra présenter pour exercer son activité* »⁴. Les différentes qualités recherchées chez le vendeur sont les suivantes :

- **L'adaptabilité :** qui est la capacité de s'intégrer dans l'entreprise et de se familiariser avec le poste ;
- **Le goût des contacts :** un représentant ne peut assurer sa tâche en estimant que les contacts avec les autres sont une corvée ;
- **L'empathie :** le vendeur doit avoir le don de " se mettre à la place de son interlocuteur ", c'est le meilleur moyen de réussir une vente ;
- **La non susceptibilité :** le vendeur ne doit pas considérer un refus comme une attaque personnelle, mais simplement comme une opération non couronnée de succès dans l'immédiat ;
- **Une grande énergie :** pour mener à bien les négociations les plus difficiles ;
- **Le goût des déplacements :** il faut parfois accepter de sacrifier son temps, car les contraintes horaires sont parfois lourdes à supporter.

³ DIMITRI W, « Les ressources Humaine », Edition d'organisation, Paris 2000, P. 419.

⁴ HAMON C. ; LEZIN P. ; TOULLEC A, « 40 fiches marketing », Edition le Génie des glaciers, Paris, 2002, P. 192.

B. La sélection des candidats : formation du personnel précède à la recherche extérieure par la publication des " postes à pourvoir ". La recherche proprement dite se fait généralement par petites annonces et cabinet de recrutement.

C. Le tri des candidatures : le tri se fait sur la base de constitution de trois piles de CV :

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

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

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

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

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

3.2. La formation

3.2.1. Définition

La formation « est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »⁵. Elle « doit

⁵ CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Colin, Paris 1997, P.59.

permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'ils supposent dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »⁶. Pour l'entreprise, la formation représente un investissement. Elle ne s'attend donc pas à un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable plus que les besoins ont été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs fixés, Même la participation à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace.

3.2.2. Les étapes de la formation

3.2.2.1. Identification des besoins

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

A. Les résultats des vendeurs : le tableau de bord des commerciaux permet de calculer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de l'activité des vendeurs peut couvrir les domaines suivants :

a. Analyse des ventes :

- **Par type de clients :** sur quelle catégorie de clients le vendeur a-t-il le plus fort taux de succès lors de ses visites. L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, conditions de livraison (la disponibilité des produits en stocks, conditions de règlement, de remises).
- **Par type de produit :** le vendeur est-il plus performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume. Dans le second cas le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation de stock de ses clients.
- **Par vendeur :** les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs, d'un vendeur à l'autre. Si non : le

⁶ DIMITRI W, ..., op-cit, P. 437.

problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée. Si oui : la clientèle visitée est-elle la bonne cible les produits proposés sont-ils adaptés à cette clientèle. Le problème est davantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

b. Analyse des rapports de visites : l'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retour, commandes annulées, retards, etc. Selon leur origine, on évalue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter le chiffre et la marge ainsi déterminée est à rapprocher du coût de la formation envisagée. Le budget que l'entreprise consacre à une formation est fonction du manque à gagner estimé.

c. Analyse des ratios d'activité : les ratios d'activité fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial ensuite, selon les phases de l'entretien de vente et pour le suivi. L'analyse des ratios du vendeur oriente sur les points qui pourraient être améliorés.

d. Analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités : le manager doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Le vendeur consacre t-il assez de temps à la vente (compte tenu des tâches qui précèdent et qui suivent un contact client : préparation des contacts, exploitation des contacts...) ?
- Si la réponse est non, le travail administratif est très lourd ?
- Est-ce bien le vendeur qui effectue toutes ces tâches ?
- Le vendeur est-il bien organisé dans son travail ?
- Dans l'exploitation de sa clientèle, n'a-t-il pas tendance à visiter cible de la clientèle pour ne pas perdre de temps (l'entreprise rate alors des ventes potentielles) ? Au contraire visite-t-il très souvent tous les clients (trop petites commandes non rentables) ?

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

L'évaluation d'un vendeur se fait traditionnellement au cours d'un entretien d'appréciation annuel. Ce contact est l'occasion de négocier le plan personnel de formation.

Le fait que le vendeur soit impliqué dans la démarche et la meilleure garantie de sa réussite.

C. La stratégie de l'entreprise : le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire des besoins nouveaux de formation. L'évaluation individuelle et collective de l'activité de la force de vente par rapport aux objectifs indiqués dans quels domaines convient d'apporter des améliorations, et qu'elles sont les faiblesses qu'une formation adaptée pourra éventuellement combler. Lorsque la nécessité d'une formation est clairement perçue, il faut en déterminer le contenu.

3.2.2.2. La mise en œuvre de la formation

À l'issue du diagnostic les programmes de formation sont élaborés par le responsable de la formation.

A. Le contenu de la formation : nous pouvons distinguer plusieurs types de formations :

a. Les formations commerciales de base : parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous pouvons citer :

- **L'entreprise :** visite d'usine, historique font partis du programme d'intégration d'un nouveau vendeur et constituent le vecteur privilégié de la diffusion de la culture de l'entreprise ;
- **Les produits :** une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Par fois, elle s'adresse à tous lors de l'apparition des produits nouveaux.

b. Autres formations : d'autres domaines peuvent être abordés et complètent utilement les précédents, comme :

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées :** ces informations ont pour objectif d'améliorer l'organisation des vendeurs dans leurs tâches quotidiennes et de les habitués à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé au vendeur dans son travail ;
- **L'amélioration du niveau général :** consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale sont de bon moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme ;
- **Les formations diplômantes :** si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômante.

B. Les modalités de formation : selon la taille de l'entreprise, le nombre de commerciaux à former, le contenu des programmes de formation, les compétences des responsables, la formation est directement réalisée dans l'entreprise et par où l'on fait appel à des organismes spécialisés. Ces différentes formules présentent des avantages et des inconvénients.

Tableau N°7: Formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation.

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation où les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs - Coûts plus faibles. - Adaptation plus facile du contenu de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stages adaptés aux besoins - Spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peut-être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale. - Lien hiérarchique entre formateur et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coûts élevés de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000, P.288.

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

Lorsque les vendeurs sont très nombreux ou répartis géographiquement, l'entreprise ne peut les regrouper régulièrement pour leur présenter les nouveaux produits. Elle utilise dans ce cas des supports d'auto-formation afin de faire passer les informations importantes à ses équipes. Cependant, l'auto-formation ne peut pas être l'unique solution de formation de ses équipes de vente, mais elle est souvent utilisée ponctuellement, particulièrement pour des formations aux produits. Les utilisateurs peuvent conserver les supports et ainsi avoir accès à l'information en permanence.

Tableau N° 8 : Formation inter ou intra-entreprise.

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

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000. P.289.

Les formules de stage inter et intra-entreprise ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : dans le premier cas il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans le deuxième cas c'est plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

Tableau N°9: L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi même) :

Caractéristiques	Les commerciaux se forment eux- mêmes à partir de supports variés (CD-ROM, classeur de formation, sites Internet, réseaux internet...)
Avantages	<ul style="list-style-type: none">- Rapidité de mise en place.- Actualisation permanente des informations reçues.- Gain de temps.- Réduction des coûts.
Limites	<ul style="list-style-type: none">- Lourdeur de l'organisation (investissement en matériel informatique, création d'outil)- Doit concerner de nombreux vendeurs pour rentabiliser les investissements.- contrôle nécessaire sur la pratique effective d'autoformation.

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000. P.289.

3.2.3. Les moyens de la formation

3.2.3.1. La lecture et la projection des vidéos

C'est un moyen simple et peu coûteux permettant aux vendeurs de connaître facilement divers sujets tels que l'histoire de l'entreprise et sa mission.

3.2.3.2. Les séminaires et les cours

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

3.2.3.3. Les discussions en groupe

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

3.2.3.4. Les jeux des rôles

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

3.2.3.5. Les démonstrations

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

3.2.3.6. Les visites

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

3.2.3.7. La formation sur le terrain

Cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant d'expérience dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente.

3.3. La rémunération

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

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

3.3.1. Les composants d'un système de rémunération

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence des différents systèmes de rémunération.

3.3.1.1. Le fixe

C'est un montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne peut être inférieur au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti). Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°10 : Les avantages et les inconvénients du système fixe

	Avantage	Inconvénient
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> .rémunération non directement liée aux résultats ni aux efforts ; .Régularité des revenus, même en cas d'activité saisonnière ; .Simplicité de calcul ; .Sécurité quant au niveau de la rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ne récompense pas les efforts, ne favorise pas l'initiative ; .Ne ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs ; .niveau de salaire forcément limité.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> .prévision possible des couts de vente ; .L'entreprise peut imposer aux vendeurs d'autres tâches que la vente ; .Système simple à appliquer. 	<ul style="list-style-type: none"> .peut installer le vendeur dans la « routine», émousser son initiative ; .peu stimulant ; .nécessite d'autre stimulation ; .cout de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaires quand les ventes diminuent.

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000. P.259

3.3.1.2. La commission

Dans ce système, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé " taux de commission ". Le système de commission offre les avantages et les inconvénients suivants :

Tableau N°11 : Les avantages et les inconvénients de la commission.

	Avantage	Inconvénient
Vendeur	<p>.sentiment de justice : pur même resultat, la commission est identique d'un vendeur a l'autre ;</p> <p>.possibilité d'augmenter sensiblement ses gains en fonction d'objectif personnel.</p>	<p>.rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers ;</p> <p>.peu motivation lorsque les produits sont nouveaux, plus difficile a vendre ;</p> <p>.les tranches du barème peuvent être « aménagées » en fonction des résultats.</p>
Entreprise	<p>.stimulation des vendeurs ;</p> <p>.le cout des ventes est fonction de chiffre d'affaire ;</p> <p>.avec un système de taux progressif, les taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevés, ce que préserve</p> <p>La rentabilité de l'entreprise ;</p> <p>.système simple si un seul taux de commission.</p>	<p>.les vendeurs se plient plus difficilement aux directives ;</p> <p>.risque de non-réalisation d'objectifs qualitatifs ;</p> <p>.raisonnement à court terme</p> <p>.attention à la vente forcée !</p> <p>.difficile de lancer de nouveaux produits.</p>

Source : HAMON C. ; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris 2000. P.263.

3.3.1.3. La prime

La prime « est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires »⁷. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (de performance ou non, tranche de résultats, nombre de vente par type de clientèle...etc.) ou / et qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle spécifique, action particulière sur une famille de produits). Elle motive plus que le salaire fixe. Ce système de rémunération par primes est limité dans le temps, la prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe.

⁷DAYAN A .; ZEYL A , «Force de vente : direction, organisation, gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P. 411.

3.3.2.4. La structure à salaire et à commission

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

3.3.2.5. La structure à salaire et à prime

Le représentant reçoit un salaire de base plus une prime. La prime procure une récompense seulement lorsqu'un objectif (quantitatif ou qualitatif) a été atteint. Des primes risquent toutefois de donner lieu à l'établissement d'objectif trop ambitieux ou de favoriser seulement quelques représentants dans l'équipe. Lorsque la prime porte sur une période trop longue, les représentants ont tendance à faire des efforts au dernier moment.

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

Un système de rémunération efficace dépend du dosage choisi par l'entreprise entre les différents systèmes, et de son adéquation avec le contexte commercial et l'activité des vendeurs. Il doit répondre aux objectifs généraux de l'entreprise et de ses vendeurs. L'intérêt de la combinaison entre les systèmes de rémunération est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

Conclusion partielle

Dans ce premier chapitre nous avons montré l'intérêt d'une force de vente dans une entreprise, cette dernière remplit correctement ses différentes missions lorsqu'elle est organisée d'une manière adaptée à la nature du produit commercialisé, au type de clients, au choix du réseau de vente. Ce qui nous a permis de lever un pan de voile sur notre problématique qui est la performance de la force de vente d'une entreprise que nous allons approfondir dans le chapitre qui suit.

Chapitre II

*Performance commerciale de la force de
vente*

CHAPITRE II : PERFORMANCE COMMERCIALE DE LA FORCE DE VENTE

Introduction partielle

L'idée de performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance. Pour se faire, nous allons d'abord donner un aperçu sur la performance de l'entreprise et exposer sa relation avec la stratégie de cette dernière.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale de la force de vente, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections suivantes : la première section sera réservée aux fondements généraux de la performance: la définition de la performance, ses objectifs et ses caractéristiques. La seconde section aura pour objectif de présenter les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et enfin, la dernière section sera consacrée à la Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.

Section 1 : fondements généraux de la performance

La définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et les fonctions qu'elle recouvre. Ainsi, nous allons essayer de faire une distinction entre la performance et l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Ces concepts représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation de leur relation avec la notion de performance.

1.1. La définition et les notions voisines de la performance

1.1.1. La définition de la performance

Pour D. WEISS « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion»¹. Alors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevé de quelques choses. Mais son apport concret dépend du domaine et des acteurs concernés.

Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficience), ni une capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics

¹ WEISS D., « La fonction ressource humain», Editions d'Organisations, Paris, 1988, P. 675.

des utilités qu'elle produit. Par contre pour A. KHEMAKHEM « *La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »². Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

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

De leur côté, P-L. BESCOS et C. MONDOZA résume le concept dans les deux dimensions suivantes :³

- est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur /cout, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou augmenter la valeur isolement ;
- est performance dans l'entreprise tout ce que, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs statistique.

H-M. BOISLANDELLE⁴ constate que la performance véhicule des différents sens selon les utilisateurs.

A. La performance est le résultat de l'action

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex- post des résultats, il s'agit en gestion du sens le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (il mesure dans ce cas des degrés d'efficience). Ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité) et ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

² KHEMAKHEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992, P. 311

³ BESCOCS P-L. ; MONDOZA C) ., « Le management de la performance », Edition Comptable Malesherbes, Paris, 1994, P.219.

⁴ BOISLANDELLE H-M., « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318

B. La performance est un succès

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifique aux organisations et aux acteurs.

C. La performance est une action

Celle qui mène au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de compétence qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

1.1.2. Relations entre la stratégie et la performance

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés, ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie.

La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise, car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

1.1.3. Les notions voisines de la performance

La confusion sémantique assez habituelle au moins en français concernant les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Ces concepts trouvent des difficultés illustratives dans la représentation de la notion performance.

1.1.3.1. L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement I. GRANSTED définit l'efficacité comme « *l'aptitude d'une connaissance spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle* »⁵. De son côté H-M.

⁵ GRANSTED I., « L'impasse industrielle », Edition du Seuil, Paris, 1980, P. 33.

BOISLANDELLE définit l'efficacité comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁶. L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques. D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

Equation N° 2.....
$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

1.1.3.2. Efficience

I. GRANSTED définit l'efficience comme « le rapport entre l'offre et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁷. L'efficience donc, s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machines, nombre d'heures travail, coût des consommations intermédiaires rentrant dans la production, etc.).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs) donnent une mesure. Comme pour l'efficacité nous parlons de l'efficience en termes de degré. Donc on peut résumer l'efficience à partir de la formule suivante :

Equation N° 3.....
$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyen mis en œuvre}}$$

1.1.3.3. L'effectivité

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

⁶ BOISLANDELLE H-M., « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P. 139.

⁷ GRANSTED I.,..., Op.cit, P. 33.

à la satisfaction vis-à-vis les résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

Equation N° 4.....

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

Nous trouvons parfois dans la littérature économique et de gestion une interprétation rigoureusement inverse des relations qui existeraient entre efficience et efficacité. Ainsi par exemple M. KALIKA considère que « *L'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience* »⁸. Mais, si, nous regardons de plus près, nous constatons qu'un tel balancement terminologique vise à refléter en français celui qui existe en anglais entre efficience et effectivité. Considérant qu'il existe aussi en anglais le terme " efficacy " même si ce dernier est peu utilisé, nous préférons pour notre part adopter la gradation efficacité, efficience, effectivité.

1.2 Théories relatives à la performance

1.2.1. La théorie des buts

L. LEVY définit le but comme « *le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel* »⁹. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint. Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction des performances observées dans le passé.

1.2.2. La théorie du renforcement

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé voire modifier en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et non pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

⁸KALIKA M., « Structure d'entreprise réalités déterminants performance », Edition Economica, Paris, 1998, P. 211.

⁹LEVY L., « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition d'Organisation, Paris, 2001. P45.

Suit à la complexité de la vision sur la performance, nous sommes en face d'une obligation de décrire le mot performance à travers ses principales caractéristiques citées dans le paragraphe suivant.

1.3. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants : ¹⁰

1.3.1. La performance est construite à base des jugements

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

1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1.3.3. La performance se pilote

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent*

¹⁰ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.

compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent au pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ».

1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques

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

1.4. Les facteurs de la performance

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

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

Section 2 : principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, ...etc.).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres:¹¹

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

2.1. Le rôle de l'évaluation

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

¹¹ Idem, ..., P.32

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

2.2 La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la pertinence de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulus.

2.2.1. Procédure

Elle essaie de répondre à trois questions : (qui évalue ?, Comment évaluer ?, Quand évaluer ?) :

- qui évalue ? l'évaluation peut être réalisée par :
 - l'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultats des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc ;
 - le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de département ou chef de rayon.

Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (comptable, financière, ou commerciale) à des cabinets spécialisés qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

- Comment évaluer ? c'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix indicateurs de performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;
- Quand évaluer ? sur le plan comptable et financier, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et à l'année, par contre, sur le plan commercial, le type de

management est déterminant, donc, la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc.

2.2.2. Les mobiles d'évaluation

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

- **Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement** : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes. Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance à un suivi assidu des activités et des ressources à une meilleure évaluation des résultants en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;
- **Evaluer par choix stratégique** : dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation (évaluer pour évoluer). La mesure des performances est donc également un choix, dans le domaine commercial, connaître les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est quelques fois une obligation pour les entreprises. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
 - Marchandisage (calcul de rentabilité de certains linéaires) ;
 - Secteur des services (utilisation des baromètres de satisfactions des clients).

2.3 Les source de la performance

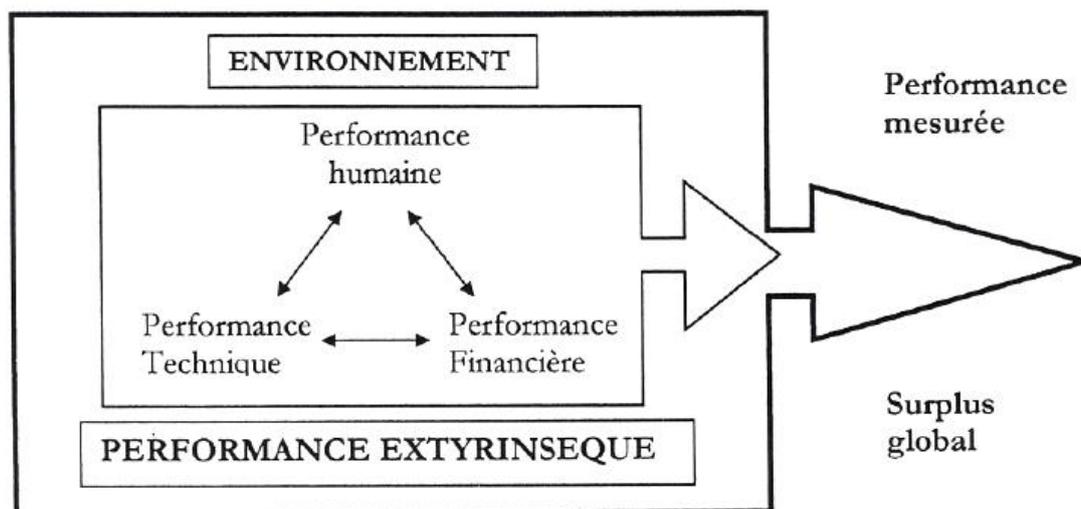
La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est liée à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivants :¹²

- une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise ;
- une performance technique, concernant le coté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement ;
- une performance financière, la partie du bien perçu par tous le monde.

Ces sources sont bien illustrées sur le schéma suivant :

¹² Idem, ..., P. 33.

Schéma N° 07: les sources de la performance



Source : OUACHRINE H., « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003, P. 34.

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

2.2 Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de rentabilité et les indicateurs de la performance globale.

2.2.1. Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

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

Equation N° 5..... **Performance (P) = réalisation - prévision**

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

$P > 0$, implique une bonne performance ;

- **Le chiffre d'affaires** : c'est un montant global des ventes de produits et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période.

Equation N° 6.....
$$C A = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé ;

- **La part de marché** : c'est un indicateur de l'environnement, elle détermine la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée.

Equation N° 7.....
$$PDM = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

2.2.2. Indicateurs de profitabilité

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

- **le profit** : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Equation N° 8.....
$$\text{Profit (P)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

$P = 0, p < 0$: mauvaise performance.

$P > 0$: bonne performance.

- **le rendement des capitaux investis** : pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance¹³.

¹³ SAVALL H. ; ZARDET V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989, P.343.

2.2.3. Les indicateur de la performance globale

Un indicateur de performance se définit comme «*donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise*»¹⁴. Nous pouvons considérer que la performance globale d'une organisation se mesure au moyen de trois sortes d'indicateurs selon l'origine des actions qui sont censés évaluer¹⁵ : D'après P-H. DEHERRIPON ces actions sont :

- **les indicateurs de performance proprement dits** : ils concernent les actions qui sont dans la sphère de compétence d'un responsable ;
- **les indicateurs de contrainte** : ils mesurent des restrictions ou des actions qui sont imposées de l'extérieur au responsable (elles échappent à son pouvoir et il ne peut qu'en limiter les effets non maîtrisables à son niveau) ;
- **les indicateurs de consommation de ressources** : ils mesurent les flux de ressources (les moyens) nécessaires à l'obtention de performance et la maîtrise de contraintes.

A. KHEMAKHEM précise que la mesure de performance «*permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs et organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise* »¹⁶. Nous pouvons dire que la performance sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés, bien que le but principal d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part.

2.3. Les conditions d'un niveau de performance élevé

Pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

- **satisfaire les parties prenantes**: il s'agit pour les entreprises privées, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et des distributeurs. Il faut donc essayer de les satisfaire tous.
- **améliorer le savoir-faire**: l'entreprise performante focalise son attention sur les savoir-faire, plutôt que les départements. On étudie les transitions interdépartementales et on crée des équipes multifonctionnelles déterminées à partir des savoir-faire nécessaires et des compétences existantes.

¹⁴ BESOCS P-L. ; MONDOZA C, ..., Op.cit, P.83.

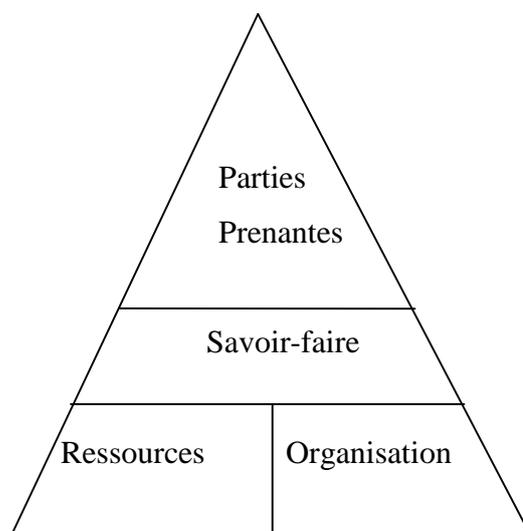
¹⁵ DEHERRIPON P-H « Gestion par activité », Edition Economica, paris 1996, P. 61.

¹⁶ KHEMAKHEM A ,..., Op.cit, P.311

- **meilleure gestion des ressources et de l'organisation:** pour mettre en œuvre les savoir-faire, l'entreprise à besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une bonne dimension organisationnelle (sa structure, sa politique, sa culture, etc...).

Le schéma ci-dessous montre les différentes conditions d'un niveau de performance élevé.

Schéma N° 08: les conditions d'un niveau de performance élevé



Source : KOTLER P. ; DUBOIS B, « Marketing management », 11^{ème} édition, Publi-union, Paris 2000P.74.

Section 3 : Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la fonction, la rémunération et l'animation.

3.1. La fonction commerciale

H. FAYOL¹⁷ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution.

¹⁷FAYOL H « l'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p50

- la recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier ;
- progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux ;
- enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »¹⁸.

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- l'étude de l'environnement du marché et des consommateurs ;
- la préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- l'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir sa force de vente qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale. Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et à la négociation.

Cela, ne peut être identifié que à travers les indicateurs q' ils la décrivent en visant à achever les objectifs principaux. L'importance de la fixation d'un objectif, nous conduit à éclaircir la notion d'objectif et la fixation des objectifs de la façon suivante.

3.2. La fixation d'objectifs

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats des entreprises concurrentes.

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique

¹⁸ BUSSENAULT C. ; PRETET M, « économie de l'entreprise », Edition Vuibert, Paris, 1996, p 39.

claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet a ses acteurs de connaitre les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

3.2.1. La définition

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

3.2.2. Les objectifs quantitatifs

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que: chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

3.2.3. Les objectifs qualitatifs

C'est le coté non quantifiable par exemple:

- améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulée ;
- améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

3.2.4. Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) de réalisation a sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être:

- **limités** : chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts ;
- **précis** : un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise une phrase et un ratio sur un sujet précis, concret comme la réduction des stocks de 8 % en, valeur clans un délai de 06 mois ;

- **réalisables** : un objectif peut être difficile à atteindre mais sa réalisation doit être possible (fixer des objectifs réaliste) ;
- **cohérents** : entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient ;
- **mesurables** :
Objectif quantitatif = les résultats à atteindre est directement mesurable ;
Objectif qualitatif = le résultat est difficile a calculer, a mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint, on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées ;
- **motivations** : un objectif implique dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;
- **priorises** : les uns par rapport aux autres. Il important également d'impliquer, par leur formation, tous les acteurs concernés.

3.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale

La fixation des objectifs commerciaux d'ordre quantitatif se base sur des méthodes à savoir : méthode marketing, la méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.

3.3.1. Méthode marketing

Tenir compte de tous les facteurs du marché pour les fixer les objectifs. Ces facteurs sont:

- développement du marché ;
- développement des produits ;
- rôle de la distribution ;
- agressivité de la concurrence (degré) ;
- investissement marketing.

J. MASSERT dans son ouvrage « comment fixer des objectifs aux commerciaux », propose le Check-list suivant:

A. Le taux de croissance du marché

- taux de croissance des années antérieures ;
- perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte des investissements de tous les concurrents. On peut raisonnablement penser que le marché ouvre une croissance de x %.

B. Le taux de pénétration du marché

- parts de marche antérieures et actuelles ;

- perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (marketing, produit, etc.) ;
- volante de croissance de parts de marché.

C. Le développement du produit

- apport de nouveaux produits ;
- disparition de certains produits ;
- courbe de vie des produits.

On peut raisonnablement penser que le développement "produit" aura une influence de x %.

D. L'investissement marketing

- Efforts publicitaires ;
- Efforts promotionnels ;
- Modification des prix ;
- Amélioration apportée aux produits (concept, emballage, présentation, message publicitaire).

On peut raisonnablement penser que le marketing aura une influence de x %.

En tenant compte des quatre rubriques ci- avant; on peut raisonnablement penser que la croissance commerciale de l'entreprise sera de n x%.

3.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN

Il s'agit là, d'une méthode simple, basée sur le rendement du capital.

Equation N° 9..... **(CA précédent + inflation) x 8 % = objectif de marge.**

Cette méthode ne tient pas compte de l'environnement parfois négatif. Même en cas de coups durs, il fallait atteindre coûte que coûte l'objectif. En cas de non atteinte, la sanction du couperet était automatique. Ceci pousse les managers à se consacrer entièrement au comment y arriver. Il leur incombe alors:

- D'imaginer de nouveaux moyens ;
- De développer l'initiative créatrice ;
- D'échanger l'expérience au niveau international, etc.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif, ou les résultats des entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs.

3.3.2.1. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements difficiles de nature statistiques (quantitatif par nature). Je citerai ci-après, les indicateurs qualitatifs les plus appréciables par les entreprises vis-à-vis la performance de la fonction commerciale.

A. L'image de marque : l'image « est un ensemble des représentations, tant effectives que rationnelles, subjectives et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ». L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples: personnalités et comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise. Il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. Cela, fait que l'image d'une entreprise peut évoluer par l'influence de l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions, etc.

B. Le taux de satisfaction de clients : la satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion à la consommation du produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit avoir recours aux procédures suivantes:

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par visites ou des contacts par tous les modes propre à la télécommunication ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

Finalement, le client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort durable.

3.3.2.2. Les indicateurs quantitatifs

Se sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un

paramètre dans une démarche de gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux¹⁹ :

A. La marge commerciale : la marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. Il est plus significatif que le CA dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification. Le calcul principal de la marge commerciale est:

Equation N° 10.....

$MC = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$

MC : marge commerciale.

B. La part de marché : une part de marche représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donne comparativement à l'ensemble des concurrents. Le simple examen du CA de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de marché. J. LENDREVIE et D. LINDON définissent la part de marche comme: «pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marche s'exprime en volume et en valeur»²⁰. Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marche relative. Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au CA du concurrent le plus important et traduit donc les rapports de force. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

3.4. Impact sur les compétences

La concrétisation d'une philosophie centrée sur le client passe par une transformation radicale des compétences, en particulier de celles détenues par les personnes impliquées directement ou non, dans le processus de vente. Les qualités rationnelles deviennent aujourd'hui vitales pour la réussite de l'entreprise. En effet, un agent commercial doit

¹⁹ OUACHRINE H... op.cit, P. 44-52.

²⁰ LENDREVIE J. ; LINDON D, « Mercator », Edition Dalloz, 8^{ème} édition, Paris, 2006.

désormais surmonter des difficultés issues d'une technologie pourtant destinée à faciliter les contacts avec le plus grand nombre possible de prospects et de clients.

Les vendeurs d'aujourd'hui se trouvent en continuelle recherche d'informations. Une fois le client trouvé, il faut en confier le soin à des personnes compétentes. L'agent commercial doit souvent allier à des talents de consultant une excellente capacité à résoudre les problèmes, car dans l'univers du business, l'imprévisibilité constitue la norme. Tout collaborateur en contact avec la clientèle doit faire preuve d'un vif esprit de réaction et d'un vrai sens de critique.

Pour se tenir au courant de l'évolution du marché et repérer les tendances propres à engendrer de nouvelles opportunités, les personnels commerciaux ont accès à une gamme d'outils technologiques plus ample que jamais. Mais pour en tirer partie, encore faut-il qu'ils possèdent les compétences nécessaires, et disposent d'équipements et d'applications informatiques récents.

Quant au marketing, ce dernier devrait entourer les contacts obtenus de toutes les conditions possibles pour favoriser leur concrétisation avant même de les transmettre à la force de vente.

3.5. Performance commerciale de la force de vente

La performance de la force de vente peut être définie comme l'évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Cette contribution est un concept multidimensionnel qui se doit de refléter les différentes facettes de la fonction commerciale. Si pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur les critères de résultats, ils mettent de plus l'accent sur le comportement des vendeurs à l'origine des résultats

3.5.1. La performance en termes de résultats

Les résultats sont bien évidemment la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise. Les critères de résultats (chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (vente à tiroir, négociation à long terme...) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (*call centers*, marketing direct...) les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du

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

3.5.2. La performance en termes de comportements

Cette recherche met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente. La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approcher la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « vente orientée client » ;

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

Pour de nombreux experts, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des coûts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente ;

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

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

3.5.3 Contrôle de la force de vente

Le développement conceptuel d'Anderson et Oliver (1987) est à l'origine du courant de recherche sur les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente. Ces auteurs définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs.

Ce système s'inscrit sur un continuum borné par deux formes pures et opposées de contrôle : le contrôle par les résultats et le contrôle par les comportements. Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir ses méthodes de travail (organisation, stratégie de vente...).

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

Pour de nombreuses modélisations, le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente. Selon ces modèles, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du management. Ainsi, le contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente. Par exemple, le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur (comparé au salaire variable). Cette assurance lui permet de développer des stratégies commerciales à plus long terme et d'être plus souple dans sa négociation. Il peut plus sereinement développer ses compétences professionnelles et s'investir dans les activités de non-vente (par exemple, la rédaction de rapport d'activités). Inversement, un contrôle plus orienté comportements est susceptible d'être moins incitatif pour les vendeurs et donc de limiter leurs efforts de vente²¹.

Conclusion partielle

On conclut dans ce deuxième chapitre que le manager sera responsable de la constitution d'une force de vente performante et efficace que soit en adéquation avec les

²¹ SPRIMONT P-A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003 N° 3, volume 6, P 139-141

objectifs de l'entreprise (marketing, commerciaux...) et aussi qui répond aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités de l'entreprise. Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise nous allons étudier son évaluation au sein d'Algérie-Télécom dans le prochain chapitre.

Chapitre III

*Evaluation de la performance commerciale
de la force de vente de l'entreprise nationale
Algérie-télécom*

CHAPITRE III : EVALUATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENTREPRISE NATIONALE A-T

Introduction partielle

Les premières apparitions, du téléphone portable en Algérie, datent des années 90. Ainsi le système NMT a été introduit en 1991 dans quatre régions du pays : Alger, Annaba, Constantine et Oran. Cependant, le réseau NMT n'a pas connu un grand succès auprès des algériens, en raison de plusieurs de faiblesses telles que :

- La capacité de couverture limitée ;
- La mauvaise transmission du signal ;
- La mauvaise qualité des appels vocaux.

En 1998, le système GSM fut adopté et a été rendu opérationnel une année plus tard. Un organisme de gestion de système fut, à son tour, installé sous la dénomination " AMN50" contrairement à son prédécesseur, le système GSM a connu un succès considérable au point où l'opérateur AMN ne pouvait plus satisfaire une demande, de plus en plus, croissante.

L'engouement, de la population Algérienne pour la téléphonie mobile, s'explique à travers l'influence d'un certain nombre de facteurs socio-économiques qui ont fait jaillir le besoin d'acquiescer ce genre d'objet. Parmi ces facteurs on notera :

- La situation du parc de téléphonie fixe qui est des années usées et peu adaptée aux besoins de communication de la population ;
- Le rôle majeur des systèmes mobiles dans l'amélioration de l'accès aux services de télécommunications de base dans les pays en voie de développement ;
- L'amélioration du niveau de vie général des Algériens qui a conduit à l'augmentation du taux d'équipement des ménages.

Le marché de la téléphonie en Algérie a connu une ouverture pour rester en contact avec le développement mondial dans le secteur de télécommunication. Le marché de la téléphonie fixe est devenu très restreint après l'apparition des opérateurs privés dans le mobile.

Pour opter à l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente, nous avons opté dans cette première section à la présentation de l'entreprise nationale « Algérie télécom » et à la présentation de la méthode de recherche. La présentation force de vente sera

abordée dans la deuxième section, enfin, nous consacrons la troisième section à l'évaluation de la performance de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom et discussion des résultats.

Section 1: méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise Algérie-Télécom

1.1. Méthodologie de recherche

Pour finaliser notre travail de recherche nous avons utilisé la méthode descriptive (Méthode d'entonnoir). A l'aide de cette méthode, nous allons présenter des données sur la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom.

1.2. Présentation de l'entreprise nationale « Algérie-Télécom »

1.2.1. Historique d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est une société par action « SPA » à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communication électronique. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications. A.T est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action SPA. Entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs : rentabilité, efficacité, qualité de service.¹

1.2.2. Les ambitions d'Algérie-Télécom

Répondre aux obligations résultant du service universel des télécommunications instituée par la loi, préserver et développer sa dimension internationale sur le double plan de l'interconnexion des réseaux de télécommunication et des relations de coopération transfrontalière et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

L'opérateur historique « *Algérie-Télécom* » est déterminé à garder sa place de leader dans son domaine d'activité en Algérie sur le marché des services télécommunications, il nourrit l'ambition de devenir un partenaire de qualité à l'échelle nationale et internationale.

¹ Source interne de l'entreprise (service département commerciale)

Sa démarche consiste à se comparer aux meilleurs sur le plan national et sur le plan internationale en conduisant les politiques de :

1. mise à niveau de ses ressources et extension des infrastructures réseau ;
2. développement des nouveaux services à la clientèle ;
3. Amélioration des indicateurs de productivité ;
4. Assurance qualité de prestation ;
5. Veille technologique.

1.2.3. Organisation et objectifs d'A-T

A-T est organisée en directions centrales, régionales et directions opérationnelles de Wilaya autour de ses produits et services et d'autre part des fonctions supports réseaux. A cette structure s'ajoutent 2 filiales, ATM –Mobilis et ATSpacial-satellite (*portables thuraya*).

Le marketing est l'action commerciale pour réhabiliter l'image d'A-T et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique «GAIA».

Le système de gestion, appelé communément « GAIA », facilite pour les utilisateurs toutes les opérations commerciales et financières, anciennement manuelles et sujettes à des anomalies diverses. Ce système permet aux différents responsables et à tous les niveaux, les moyens de contrôle et de gestion des activités des services annexes tels que les CPT et les ACTEL.

Le déploiement de ce système permet :

1. Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.... ;
2. La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI (CPT-centre de production de télécommunications) et « gestion zéro papier».
3. Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers Internet.

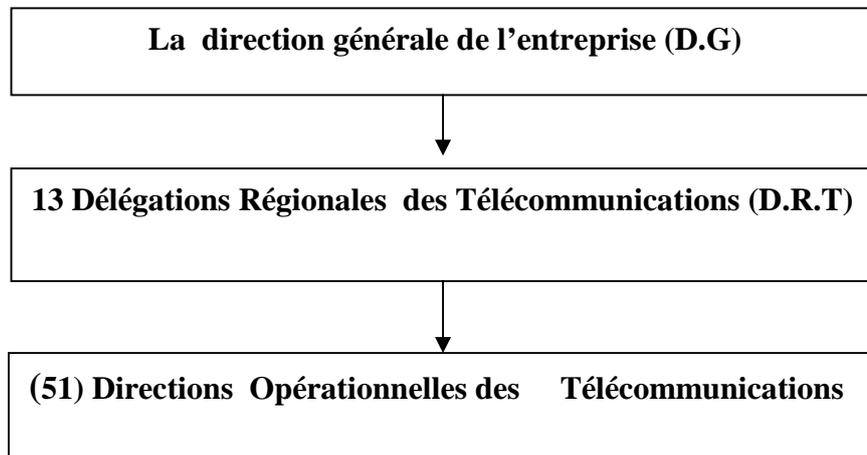
Algérie télécom en sa qualité d'opérateur historique, Son ultime objectif est d'être le leader dans son domaine en Algérie et de nourrir les ambitions de devenir business partenaire incontournable à l'échelle régionale et internationale, entre autres :

- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- La mise en place d'une politique de rééquilibrage des tarifs ;
- La mise en place d'une politique de communication et d'information en interne et en externe à travers des différents canaux ;
- La mise en place d'outils de gestion commerciale et techniques performants...etc.

1.2.4. Les niveaux d'organisation d'Algérie Télécom

L'organisation générale d'Algérie Télécom s'articule autour de trois niveaux schématisés comme suit :

Schéma N° 09 : les niveaux d'organisation d'Algérie Télécom



Source : document interne à l'entreprise

A. La Direction Générale de l'entreprise (D.G)

L'entreprise est organisée en structures centrales (opérationnelles et fonctionnelles) ou centres nationaux, elle est constituée de :

- Cinq directions centrales : planification et systèmes d'information, finances, gestion technique des réseaux, ressources humaines et direction d'administration générale et logique ;
- Deux divisions centrales : marketing et qualité, développement des réseaux ;
- Trois direction projet : développement GSM (groupe spécial mobile) ; direction développement Interne ; direction développement satellite ;
- Structure de staff.

A-T travaillera pour étendre sa présence à travers l'ensemble du territoire national. Ils sont engagés à offrir les services attendus par les consommateurs. La direction d'A-T croit sincèrement dans les potentialités Algériennes et les entreprises. Elle croit aussi que les services de télécommunication sont la clé du développement économique. Avec l'économie florissante que connaît l'Algérie, elle est convaincus que le marché connaît une croissance accrue tout autant que le besoin en services de communications modernes.

B. Les Délégations Régionales des Télécommunications:

Elles sont Constituées de : Structures générales ou centres régionaux (au nombre de 8)

- Plusieurs D.O.T.
- Un staff composé de cinq sous direction (gestion commercial, gestion technique de réseaux et travaux neufs, sous direction réseaux d'entreprises, budget et comptabilité, gestion de personnel et la logistique).
- Une sous direction internationale de la D.R.T d'Alger.
- Une inspection régionale.

C. Les Directions Opérationnelles des Télécommunication.

La Direction opérationnelle des Télécommunications (D.O.T) est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

La D.O.T est structurée en quatre départements et dotée de quatre cellules rattachées directement au Directeur Opérationnel des Télécoms. A titre transitoire et jusqu'à la mise en place des entités locales et régionales des infrastructures passives, une unité dénommée « Unité Infrastructures Passives » est créée et placée sous l'autorité du Directeur de la D.O.T. Elle sera dissoute par le transfert de ses missions aux structures appropriées à créer auprès de la Direction Infrastructures passives (DIP). Les principales missions et responsabilités de la D.O.T :

a. Missions liées à la qualité de services et prestations fournies par les entités A-T

- 1) Assure un suivi de la qualité des services et prestations fournies par les entités A-T
- 2) Veille au respect par ses collaborateurs dans l'exercice de leurs activités, des règles d'hygiène dans les espaces d'accueil.

b. Missions liées au fonctionnement des structures A-T.

- ✓ Anime les fonctions commerciales et techniques
- ✓ Assure la coordination des deux structures opérationnelles ACTEL et CPT ;
- ✓ Organise les synergies locales par la mise en commun et le partage des ressources communes.
- ✓ Elabore avec les structures opérationnelles le plan de développement des infrastructures sur le territoire de sa compétence et veille à sa mise en œuvre.
- ✓ Assure la coordination des opérateurs sur territoire ;
- ✓ Elabore le plan d'action et le budget annuel de la D.O.T.
- ✓ Assure le règlement des factures relatives aux achats et travaux

- ✓ Etablit le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation (bilan comptable) de la D.O.T
- ✓ Transmet les informations et les données statistiques sur le fonctionnement de la D.O.T sous forme de rapports et/ou tableaux de bord (mensuel et/ ou trimestriel) de gestion des structures A-T sur son territoire.
- ✓ Met en œuvre les projets de développement des infrastructures et assure la coordination des opérateurs sur son territoire.

D. Organisation d'Algérie télécom

Algérie-télécom est organisée en division, direction centrale, direction régionales et direction opérationnelle. A cette structure s'ajutent trois filiales :

- ✓ Algérie –télécom Mobile (Mobilis) ;
- ✓ Algérie-télécom internet (Djaweb) ;
- ✓ Algérie-télécom Spatiales(RevSat).

1.2.5. La structure organisationnelle d'Algérie-Télécom

La Direction Opérationnelle des Télécom de Bejaia est placée sous l'autorité directe de la DRT de Sétif, son siège se situe au chef lieu de wilaya de Bejaia, dirigé par un Directeur. Le Directeur de la D.O.T est assisté pour le management des ACTEL, CPT et centres des télécommunications qui lui sont rattachés au maximum par quatre Départements. (Voire l'annexe N°01)

1.2.6. Les principales activités d'Algérie-télécom

Le téléphone fixe constitue l'activité principale de l'entreprise et par laquelle elle est en position de monopole. Elle offre ce service de téléphone fixe à travers un réseau commerciale très large, représente plus de 146 agences commerciale et de centaine de point de vente, elle intervient aussi dans la téléphone mobile par la filiale Mobilis, dans les télécommunications par satellite, via sa filiale VSAT, elle fournit aussi de l'internet ainsi d'autre service.

1.2.7. Les différents produits d'Algérie-Télécom

Algérie-télécom dispose d'une gamme assez diversifiée de produits et service. Nous trouvons essentiellement :

A. le téléphone

✓ Le téléphone filaire: la téléphonie fixe est une technique capable d'accroître les capacités des coûteuses installations de fils de cuivre en combinant de multiples conversations téléphoniques simultanément sur le même câble.

✓ Le téléphone WLL (Wireless Local Loop): a côté des liaisons filaires, il existe aujourd'hui des techniques sans fil qui permettent de réaliser une liaison entre l'abonné et l'infrastructure des télécommunications du fournisseur de service (ALGERIE TELECOM), pour l'ensemble de ces techniques, on utilise l'expression « Boucle Local Radio », en anglais « Wireless Local Loop » en abrégé WLL.

B. Réseaux de données

✓ L.S (liaisons spécialisées) : elles sont permanentes réservées à l'usage exclusif d'un utilisateur. elles offrent la possibilité de transmission entre deux points terminaux.

✓ D-Z PAC (X25) : système de transmission de données.

DZPAC est un réseau de transmission à commutation de paquet, il a été installé en Algérie en 1992 et opère par Algérie Télécom. Il utilise la technique et de commutation de données par paquets qui permet grâce au partage des ressources entre ses utilisateurs, de réduire de façon sensible le coût du transport des données.

C'est un réseau national à commutation de données par paquets conformément à la norme X25 de l'U.I.T (ex CCITT). Conçu pour satisfaire la demande des opérateurs économiques nationaux en matière d'accès en transmission de données point à point.

✓ LS d'alarme.

C. Internet

✓ ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) : lignes d'accès à haut débit à Internet en gardant la ligne téléphonique libre (FAWRI, EASI, ANIS).

Est une technique qui utilise les hautes fréquences de la ligne téléphonique habituelle. Le principe technique de l'ADSL est de faire passer les données Internet (vidéo, musique, images etc.....) et les communications vocales en même temps par la prise téléphonique, en utilisant différentes fréquences. De plus, les vitesses sont dissymétriques, plus lentes émissions qu'en réception sur une distance n'excédant pas 5 kms.

✓ Avantages de l'ADSL

- surfer sans limite 24h/24, 7 jours sur 7 avec un coût d'abonnement fixe

- pendant que vous surfez, votre ligne téléphonique reste disponible

- vous bénéficiez d'un haut débit

- votre connexion est personnelle, jamais encombrée et vos transferts de données sont fiables.
- vous êtes le seul utilisateur de votre ligne ADSL. La confidentialité de vos connexions est préservée
- le flux d'information est rapide, fluide et donc plus riche.
- le débit d'un modem ADSL est en moyenne 10 fois plus élevé que celui d'un modem classique.

✓ Les réseaux basés sur IP (Internet Protocol) : ce sont des réseaux utilisant le protocole IP précédemment décrit comme réseau de transport de l'information (voix/ données/ vidéo) sous forme de paquets de données.

Ces réseaux incluent l'Internet et ses réseaux dérivés (Intranet, Extranet), mais de plus en plus les réseaux de télécommunication : les NGN IP (Next Générations Networks).

✓ WIFI (accès réseaux haut débit sans fil distance en variant 300 m)

Pour adapter son offre de service aux nouveaux besoins en matière ; INTERNET et services en ligne, convergence/mobile/Internet, haut débits, transmission de donnée et accès, mobile, architectures de réseaux (LAN, WAN.....), combinaison de services et diffusion par satellite, ALGERIE TELECOM propose des services à base de la technologie sans fil WIFI.

Cette technologie permet sans contraintes de réaliser des interconnexions de terminaux INTERNET et WORK

STATION, par liaison radios aux performances de débit et de qualité très supérieures dans un périmètre limité (300 m).

✓ WIMAX (accès réseaux haut débit sans fil distance en variant 50 Km)

Le Wimax est un réseau « support » sans fil, équivalent dans ses caractéristiques fonctionnelles au réseau terrestre ADSL. Cette notion de « sans fil » apporte la rapidité et l'économie de déploiement, une réelle flexibilité, une qualité de service libérée des problèmes des réseaux terrestres.

Le Wimax sera déployé dans un premier temps à travers sept villes : Alger, Boumerdès, Blida, Oran, Annaba, Ouargla et Constantine.

D. Autre produit

✓ VISAT (Very Small Aperature Terminal)

VSAT est une technologie récente de télécommunications par satellite, capable assurer les services de téléphone, de télécopie, de transmission de données et de visioconférence, dans la zone de couverture du satellite utilisée en bande ku.

✓ INMARSAT :

Le réseau INMARSET est un réseau mondial de communication par satellite. A l'origine destinée aux services mobiles maritimes, il a par la suite été étendu aux services terrestres. Le réseau mondial est constitué de quatre satellites (et leur secours) couvrant les quatre régions océaniques de stations de transit

- Atlantique Est (AORE) ;

- Atlantique Ouest (AORW) ;

- Indien (IOR) ;

- Pacifique (PORI).

✓ Mobile satellite THURAYA

Le service GMPCS THURAYA proposé par Algérie Télécom est téléphone mobile qui fonctionne partout, même dans les zones qui ne sont pas couvertes par le GSM, c'est un téléphone qui associe deux systèmes, le GSM et le satellite.

Grâce à son extraordinaire couverture satellitaire, c'est toute l'Algérie dans son immensité qui accède au service GMPCS THURAYA, Du centre d'Alger aux montagnes du Hoggar. Il vous permet de basculer automatiquement du réseau satellite pour vous permettre de toujours garder le contact où que vous soyez.

✓ La couverture GMPCS Thuraya

Le nouveau téléphone mobile GMPCS THURAYA, c'est aussi transmission de fax et de données, jusqu'à 9,6 kbps, le SMS et GPS intègre vous permettant de connaître à chaque instant votre position, avec une précision de 10 mètre, pour pouvoir la communiquer en cas de nécessité.

✓ Téléxé :

✓ Cartes prépayées :

Grâce au service prépayé l'entreprise a mis à la disposition de sa clientèle au réseau fixe des cartes, leur permettant de bénéficier des offres proposées et de maîtriser ainsi leur budget téléphonique ceci, grâce à des crédits de consommations « Carte prépayées » permettent aussi de satisfaire le service Audiotel. A ce propos, les différentes cartes proposées sont les suivantes :

- ✓ Carte AMEL : cartes utilisées pour le réseau fixe (local, National et Internationale) ;
- ✓ Carte ALAMIA : cartes utilisées pour le réseau fixe (international) ;
- ✓ Carte HAILA : cartes utilisées pour le réseau fixe (international) ;
- ✓ Carte ORIA : cartes utilisées pour le réseau fixe, mais uniquement dans des cabines installées par le partenaire Mobilink (National) ;
- ✓ Carte DJAWEB : (Internet) ;
- ✓ Carte EL BAHIA : (International).

1.2.8. Les services d'A-T

Algérie télécom a toujours préparé à fournir de nouveaux services aux clients selon le schéma bien connu de la convergence entre télécommunications, multimédia et audio-visuel. Cette évolution se traduit par des différents services offerts.

A. Les onze services gratuits

Avant l'exercice 2006, ces services étaient payants, pour satisfaire au mieux sa clientèle Algérie Télécom offre gratuitement pour leur confort des services gratuits entre autres :

- ✓ Identification d'appel : ce service permet l'affichage sur le poste téléphonique de tous les appels entrants
- ✓ Transfert d'appel : ce service permet à l'abonné de transférer tous les appels qui lui sont destinés vers un autre numéro de son choix.
- ✓ Appel en attente : service permet aux clients d'être joint même s'il est occupé.
- ✓ Multifréquences.
- ✓ Hotline sans temporisation : Ce service est généralement utilisé pour les services de sécurités avec les différentes administrations (ex : banque BNA – DGSN) et peut être aussi utilisé par les clients résidentiels pour convenances personnelles.
- ✓ Numérotation abrégée : ce service permet de remplacer les numéros de téléphone demandés (jusqu'à 10) par des numéros à 1 seul chiffre
- ✓ Restriction d'appel : Ce service permet de réduire les appels sortants (ex : appels vers les mobiles)
- ✓ Conférence à trois : il permet de mettre en relation 3 abonnés à la fois, l'appelant peut converser avec l'un ou l'autre des deux abonnés et peut également les mettre en relation.
- ✓ Service annuaire : ce service permet de consulter un numéro de téléphone d'un client.
- ✓ Restriction Internet :

- ✓ Appel sans numérotation : ce service permet d'obtenir automatiquement un numéro préalablement programmé, dès le décrochage du combiné et sans composer le numéro.

B. Autre services payants : Ce service permet à l'abonné de bloquer ou libérer l'accès international "00" à partir de son poste. L'opérateur de blocage ou de déblocage de cet accès se fait par introduction d'un code personnel attribué par l'ACTEL.

- ✓ Code Baring.
- ✓ facture détaillée
- ✓ Numéros magiques: C'est un service utilisé généralement par des grandes entreprises commerciales (numéros facile) ex : 034-22-22-22
- ✓ masquage numéro d'appel
- ✓ service du réveil : Ce service permet la programmation du réveil

Section 2: présentation de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom

2.1. L'organisation de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Telecom

2.1.1. Les types et les statuts de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom

2.1.1.1. Les types de la force de vente

L'entreprise Algérie-Télécom a une force de vente propre à elle, soumise au contrôle de la hiérarchie et attaché à elle par un lien de subordination juridique. Sa force de vente est divisé en deux parties, une force de vente interne qui est constituée de l'ensemble des commerciaux travaillant à l'intérieure de l'entreprise se forme des ACTELS et une force de vente externe, elle est composée des équipes de vente externe pour l'entreprise.

2.1.1.2. Les différents statuts de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom

Les vendeurs d'Algérie-Télécom sont des salariés communs, liés à l'entreprise par un contrat de travail et des prime de rendement soit individuelle et collective.

2.1.2. La structure de la force de vente

L'Algérie-Télécom adopte pour sa force de vente une structure par zone géographique, nous distinguons l'unité de Bejaia ou il existe la direction opérationnelle télécommunication, l'entreprise à six des ACTELS de vente à Akbou, Amizour, Aokas, Bejaia, Bejaia-liberté et Sidi- Aich. Chaque ACTEL vend à ses clients potentielle et dans une zone géographique prédéfinie.

2.1.3. La taille de la force de vente

Pour déterminer les différentes taches de l'équipe de vente d'Algérie-Télécom à 164 personnes sont répartis comme suit : pour la force de vente interne : c'est l'ensemble des différents interfaces clients dans les ACTELS (ACTEL Bejaia (Aàmriw) +ACTEL Bejaia liberté) qui se chargent de vendre l'ensemble des produits d'Algérie-Télécom et ainsi l'orientation les clients, et pour la force de vente externe est formé des équipes de vente selon.

Nous remarquons que l'entreprise Algérie-Télécom n'a pas une méthode précise pour le calcul de la taille de la force de vente.

2.1.4. La gestion de l'activité de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom

2.1.4.1. La gestion du temps

La gestion de temps au niveau de l'entreprise nationale Algérie-télécom n'est pas déterminée par l'entreprise, il n'existe pas des normes de gestions de temps à suivre par interface client, chaque travailleur fait des efforts personnels et de planification de temps. La détermination de temps se fait selon l'importance de la tache.

2.1.4.2. L'organisation des tournées et de la prospection

Nous avons remarqué que l'entreprise n'a pas un plan pour l'organisation des tournées et de prospection, la réalisation de ces taches est effectuée seulement s'il y'a une mévente ou en cas de perte des clients, le responsable demande aux inspecteurs des ventes de préparée un plan de prospection à un délai précisée.

2.2. L'évaluation de management de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom

Algérie-télécom donne une grande importance au management de sa force de vente, vu le rôle que joue cette dernière dans la performance et la rentabilité de l'entreprise.

2.2.1. Le recrutement et la sélection des interfaces clients

Algérie-télécom adopte une politique de recrutement très sélective basée sur des critères quelle qualifiait indispensable. Pour cela elle procède au recrutement :

- **recrutement externe** : elle utilise les modes de recrutement habituel, tel que les petites annonces (le mode le plus utilisé), les relations avec les écoles, étant donné qu'elle recrute par voie des candidatures spontanées, elle procède aux étapes suivantes : Annonces par voie de presse, tri des demandes et de convocation des candidats, entretien individuel et test écrit. ainsi la sélection final des meilleurs candidats se fait selon les critères suivants : être licencié en sciences commerciales ou informatique, capacité de communication, capacité d'adoption à toute sorte de situation, dynamique, calme, intelligents ;
- **recrutement interne** : en plus de recrutement externe, Algérie-télécom procède au recrutement interne, quand le profil type d'interface client est disponible dans un autre poste au sein de l'entreprise.

2.2.2. La formation

Algérie-télécom assure des formations à ses interfaces clients, généralement dès leur recrutement de 2 à 3 fois par mois en moyenne. Cette formation a pour but l'acquisition des techniques nécessaires de la vente. Ces techniques concernent surtout la négociation avec les clients potentiels, la prospection, les comportements à adopter ainsi que la facturation. Elle comprend deux volets, formation théorique : Elle variée de 2 à 3 fois par chaque mois et elle peut aller jusqu'à 30 fois par an en niveau de l'institut (ERT) ou bien à Boumerdes au niveau de l'institut (INPED). Cette formation est donnée sous forme de cours classiques de la vente, les interfaces clients assistent également à des jeux de rôle et des entraînements en présence des chefs des ventes qui prennent le rôle du client, pour permettre aux interfaces clients de s'entraînent sur les différentes situations qu'ils peuvent rencontrés une fois qu'ils soient sur le terrain et une fois que les connaissances théoriques sont acquises, l'interface client passe à la formation pratique, ce dernier est directement mis sur le terrain et laissé seul pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés par le chef des ventes, ce déroule à Constantine.

2.2.3. La rémunération de la force de vente au sein d'Algérie-Télécom

Elle adopte une politique de rémunération qui se compose d'élément suivant, Le salaire fixe+prime de rendement individuel ou bien prime de rendement collective. tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe et des prime de rendements (individuel ou collective) mais généralement prene des prime selon leur effort et la tache

donnée , qui varie selon l'hierarchie et le poste occupé, le système de rémunération d'Algérie-Télécom se caractérise par les éléments suivants : il est simple à calculer, il est motivant, en poussant les vendeurs à atteindre les objectifs fixés et il est équitable compte tenu de la qualification des interfaces clients.

2.2.4. L'animation et la stimulation des interfaces clients d'Algérie-Télécom

La rémunération est un élément très important mais reste insuffisant, pour cela Algérie-télécom utilise d'autres moyens de motivation qui sont :

- Algérie-télécom veille sur l'amélioration continue des conditions de travail de ses interfaces clients ;
- Elle motive ses interfaces clients en les impliquant dans la culture de l'entreprise, afin de donner une meilleur image auprès des clients ;
- L'utilisation de la communication interne en encourageant l'échange des cadeaux, des cartes de félicitation en fin d'année ;
- Les réunions avec les vendeurs afin d'échanger les informations, les idées...etc. ;
- Le respect, la sécurité, la reconnaissance sont des éléments primordiaux de travail à Algérie-télécom.

2.2.5. Le contrôle au sein d'Algérie-télécom

Pour superviser, il faut contrôler, est un bon contrôle passe par la collecte et le traitement judicieux des informations. Pour cela Algérie-télécom donne une grande importance aux rapports annuels de la prospection, aux nouveaux clients, aux clients perdus et les rapports sur les tendances du marché. Pour mettre en place une procédure d'évaluation la direction procède par : une comparaison entre les interfaces clients, une comparaison avec les résultats passés, une évaluation de la satisfaction des clients et une comparaison des états des ventes ses produits.

Section 3 : Evaluation de la performance de la force de vente et discussion des résultats

3.1. Evaluation de la performance commerciale de la force de vente d'Algérie-Télécom

Les indicateurs de performance clés sont des mesures permettant de représenter les progrès, et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation actuelle et de planifier pour la future.

3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes

Ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Ils se présentent sous deux formes : volume des ventes et chiffres d'affaires.

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. Dans ce cas la performance est évaluée à travers l'écart entre les réalisations et les prévisions. Pour l'année 2012, les prévisions de A-T sur les ventes sont 7 500 par contre elle a vendu réellement 5 353 (voire le tableau N°12 ci dessus qui concerne les vente de raccordement téléphonique) donc l'indicateur de la performance de volume des ventes de l'unité raccordement téléphonique est de :

Equation N° 11.....

$$\text{Performance} = \text{réalisations} - \text{prévisions} = 7\ 500 - 5\ 353$$
$$P = 2\ 147 \text{ Raccordement téléphonique}$$

À partir de l'indicateur de performance précédent nous remarquons qu'il ya un écart défavorable entre la vente réalisée et les ventes prévues, ce qui veut dire que l'objectif de l'unité n'est pas réalisé et les ventes sont insuffisantes ;

- **Chiffre d'affaires** : il indique toutes les recettes de l'entreprise à travers des produits finis et services effectués par l'entreprise elle-même et mesurées par le prix de vente à une période donnée. Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel.

Pour l'entreprise Algérie-Télécom, les données 2012 sur la force de vente impliquent que le chiffre d'affaires prévisionnel est de 506 882 652 DA et que le chiffre d'affaires réalisé est de 564 743 734 DA.

Equation N° 12.....

<p>La performance (P) = 564 743 734 – 506 882 652 P = 57 861 082 DA</p>
--

À travers le résultat de l'indicateur, nous constatons que l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel est positif, on déduit que l'entreprise à réalisé près de **111%** de plus par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel.

3.1.2. La discussion et analyse les résultats des ventes de l'entreprise

Dans cette partie nous nous intéressons à l'analyse des résultats des ventes de l'entreprise durant les deux dernières années avec la réalisation des graphes et des commentaires pour chaque année et pour chaque ACTEL.

3.1.2.1. Analyse des réalisations des ventes pour raccordement téléphonique et parc téléphonique par ACTEL

Nous procédons à l'analyse des raccordements téléphonique et parc téléphonique de deux années avant de comparait les résultats par rapports à ses deux produits :

A. Analyse des réalisations des ventes pour raccordement téléphonique

Ce tableau propose la situation des ventes de l'opérateur Algérie-Télécom plus précisément les ventes du raccordement téléphonique à partir des différent ACTEL.

Tableau n° 12 : raccordement téléphonique/ACTEL

ACTEL	2011			2012		
	Raccordement Téléphonique	Objectif	Ecart	Raccordement Téléphonique	Objectif	Ecart
Akbou	1074	1450	-376	608	1700	-1092
Amizour	585	1000	- 415	320	1600	-1280
Aokas	558	500	58	370	1200	-830
Bejaia	1810	1650	160	741	1200	-459
Bejaia Liberté	679	1000	- 321	302	1100	-780
Sidi Aich	404	700	- 296	271	700	-429
Total	5110	6300	- 1190	5353	7500	-2147

Source : document interne à l'entreprise

Pour l'année 2011 nous constatons que ACTEL Akbou à un résultat défavorable pour ses vente (-376) et même ACTEL Amizour (-415), cela dû à la non disponibilité des produits, même pour les ACTEL de Bejaia (liberté) de (-321) et ACTEL de Sidi-Aich ses vente sont défavorable pour l'année 2011, mais les deux ACTEL de Aokas (58) et Bejaia (Aàmriw) (160) ont des réalisations favorable. Par contre, l'année 2012 toutes les ACTEL ont des résultats défavorables.

B. Analyse des réalisations des ventes pour parc téléphonique par ACTEL

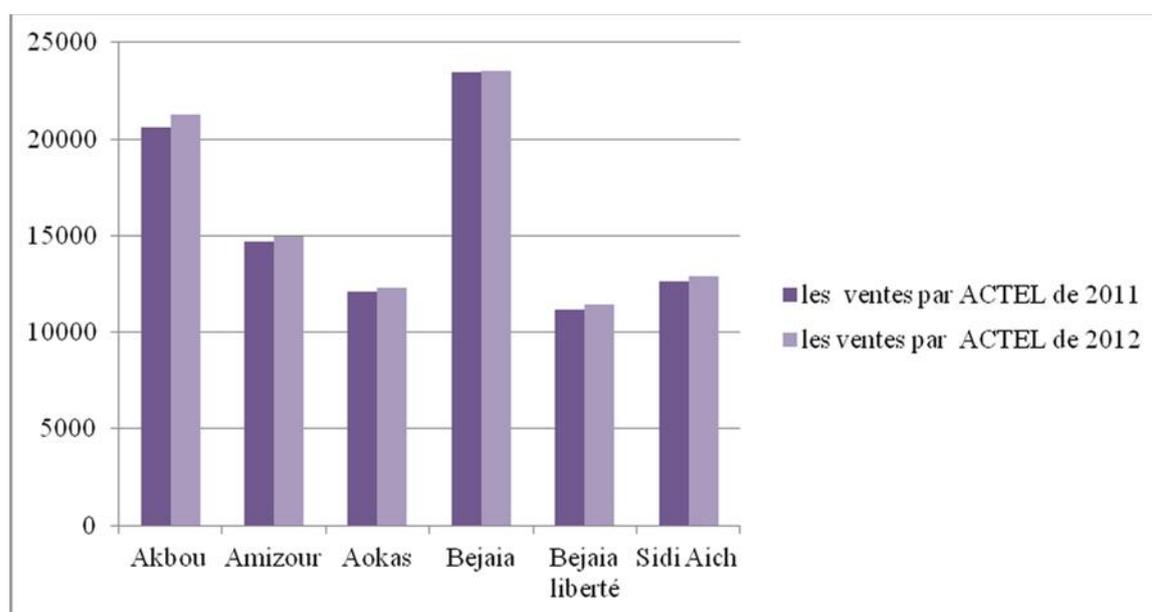
Ce tableau propose la situation des ventes de l'opérateur Algérie-Télécom plus précisément les ventes du parc téléphonique à partir des différent ACTEL pour l'année 2011 et 2012.

Tableau N° 13 : parc téléphonique d'années 2011 et 2012

ACTEL	2011	2012
Akbou	20 634	21 305
Amizour	14 706	14 979
Aokas	12 112	12 317
Bejaia	23 194	23 541
Bejaia Liberté	11 194	11 474
Sidi Aich	12 618	12 908
Totale	94 704	96 524

Source : document interne à l'entreprise

Schéma N°10 : parc Téléphonique/ACTEL durant l'année 2011 et 2012



Source : établi par nous-mêmes, selon les donnés de l'entreprise

L'histogramme précédent nous montre que, les ventes de l'année 2012 sont croissantes, un pic remarquable par rapport à l'année 2011 même entre les ACTEL, il existe une différence cela est dû à la stratégie appliquée chaque année et les moyens utilisés pour améliorer et s'adapter à la planification.

C. Analyse des réalisations des ventes pour raccordement ADSL/ ACTEL

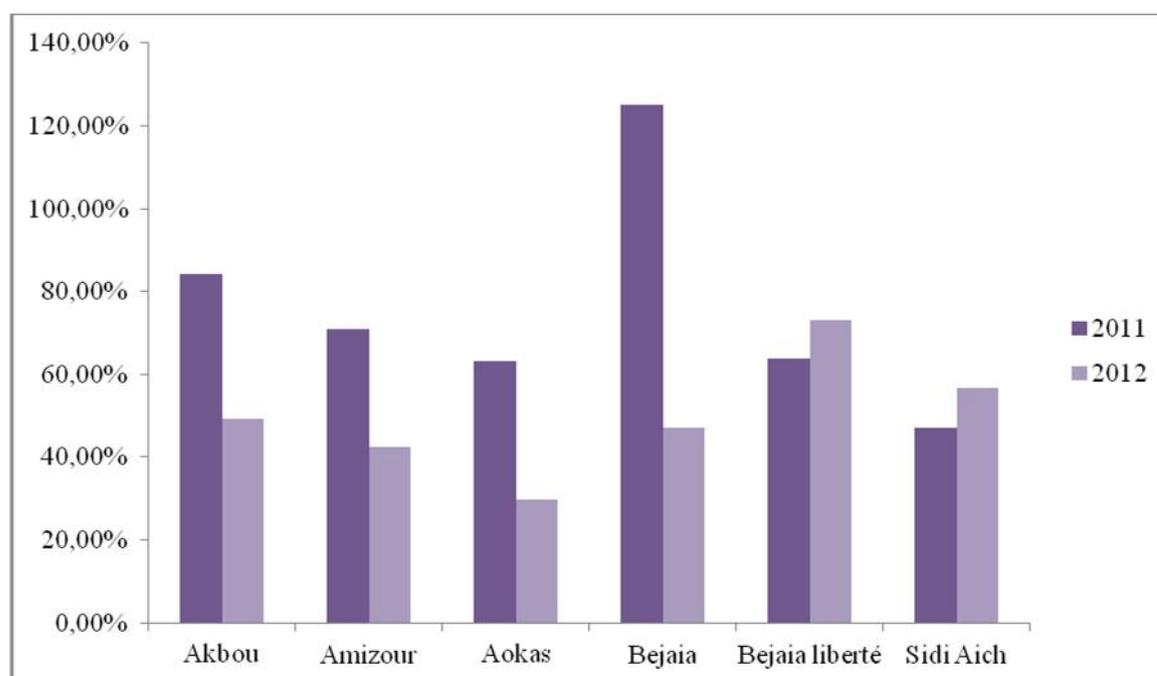
Ce tableau propose la situation des réalisations des ventes de l'opérateur Algérie-Télécom plus précisément les ventes du raccordement ADSL à partir des différents ACTEL pour l'année 2011 et 2012.

Tableau N°14: Raccordement ADSL /ACTEL pour l'année 2011 et 2012

2011					2012				
ACTEL	Raccordement ADSL	Objectif	Ecart	%	Raccordement ADSL	Objectif	Ecart	%	
Akbou	1264	1500	-236	84.26%	1185	2400	-1215	49.37%	
Amizour	638	900	-262	70.88%	552	1300	-748	42.46%	
Aokas	570	900	-330	63.33%	536	1800	-1264	29.77%	
Bejaia	1877	1500	377	125.13%	1646	3500	-1854	47.02%	
Bejaia liberté	1276	2000	-724	63.8%	1461	2000	-539	73.05%	
Sidi Aich	567	1200	-633	47.25%	729	1300	-571	56.07%	
Total	6192	8000	-1808	77.4%	6109	12300	-6191	49.66%	

Source : document interne à l'entreprise.

Schéma N°11 : Raccordement ADSL /ACTEL durant l'année 2011 et 2012.



Source : établi par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise

L'histogramme précédent représente le nombre des abonnés réalisés durant l'année 2011 et 2012. Nous constatons que le niveau des abonnés réalisés n'est pratiquement pas stable entre les ACTEL durant les deux années citées. Dans ce cas, nous pouvons dire que seul l'ACTEL de Bejaia Aamriw qui a pue dépasser les objectif, avec un taux de réalisation de (125.13%) pour l'année 2011. Mai pour 2012, nous remarquons que toutes les ACTEL ont réalisé des écarts défavorables.

D. Analyse des réalisations des abonnés de situation Sehelli

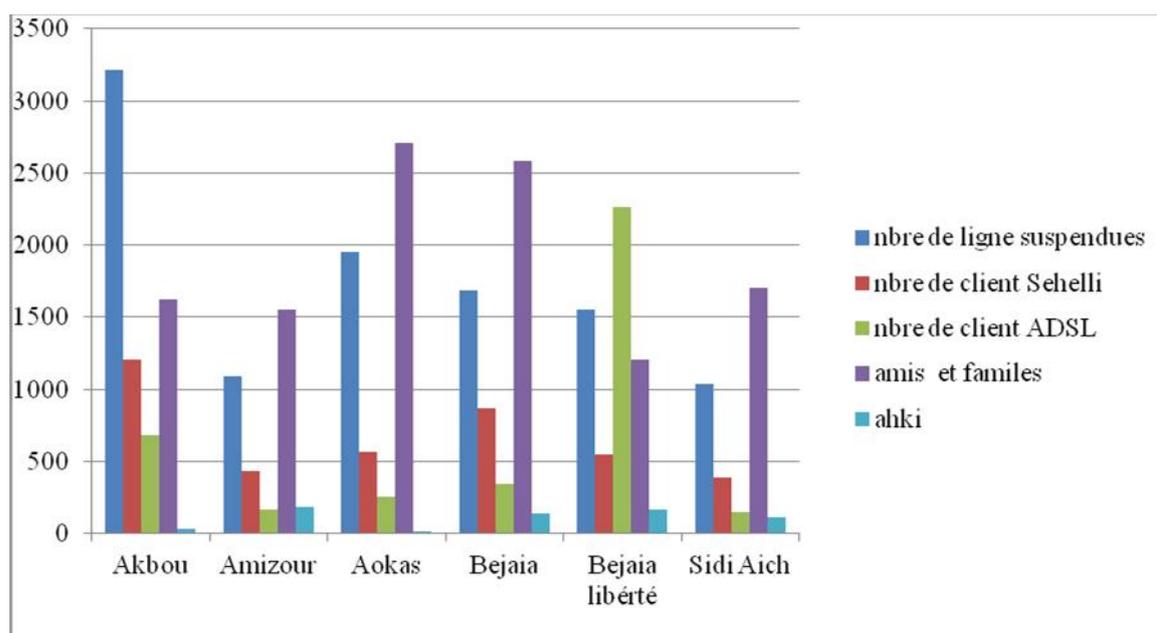
Ce tableau propose la situation des ventes de l'opérateur Algérie-Télécom plus précisément les ventes Sehelli à partir des différent ACTEL.

Tableau N°15 : situation Sehelli

ACTEL	Nbre de ligne suspendue	Nbre de client Sehelli	Nbre de client ADSL	Amis et familles	Ahki
Akbou	3211	1209	685	1623	29
Amizou	1090	431	169	1550	186
Aokas	1953	570	257	2707	11
Bejaia	1683	871	344	2586	142
Bejaia Liberté	1549	546	2265	1206	163
Sidi Aich	1035	390	145	1708	116
Total	10521	4017	3865	11380	647

Source : Chef de service relation clientèle

Schéma N°12 : situation Sehelli



Source : établi par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise (service commerciale)

D'après l'histogramme qui représente la totalité de situation service Shelli entre les six ACTEL. Nous remarquons que l'ACTEL d'Akbou a réalisé un nombre de client suspendu et un nombre de client shelli supérieur par à port aux autres ACTEL. Pour le nombre de client ADSL, nous constatons que l'ACTEL de Bejaia Aamriw qui accapare la part du lion avec un nombre de 2265 abonnés, après l'ACTEL d'Akbou qui vient en deuxième position avec un nombre de 685 abonnés.

F. L'analyse de l'évolution des ventes d'Algérie-télécom de Parc ADSL

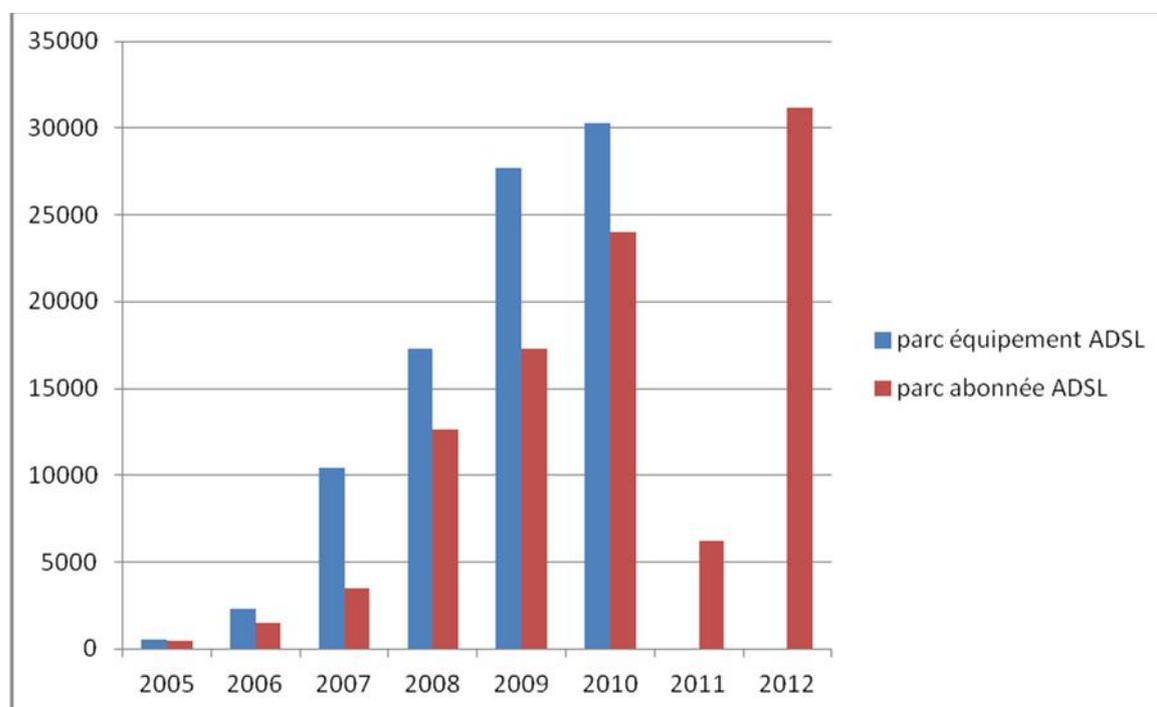
Ce tableau propose la situation des évolutions des ventes de l'opérateur Algérie-Télécom plus précisément les ventes du parc ADSL à partir des différent ACTEL et pour des différentes années de 2005 jusqu'a 2012.

Tableau N°16 : parc ADSL de l'année 2005 jusqu'a 2012.

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Parc équipement ADSL	544	2 304	10 408	17 300	27 670	30 286		
Parc abonnée ADSL	486	1 489	3 491	12 623	17 285	23 979	6 192	31 171

Source : document interne à l'entreprise. (Service commerciale)

Schéma N° 13 : les résultats des ventes de parc ADSL



Source : établi par nous-mêmes, selon les données de l'entreprise

Non constatons à partir de l'histogramme que le parc d'équipement ADSL est plus croissant par rapport au parc abonnée de l'année 2005 à 2010 ses raison revient a la stratégie utilisé pour avoir plus des abonnées au parc ADSL. En 2012 l'entreprise a réalisé un chiffre de 31 171 abonnés au parc ADSL.

Conclusion partielle

Nous concluons que, le responsable des ventes Algérie-télécom considère la qualité du personnel chargé de la vente de ses produits et des services un facteur clés du succès de sa force de vente. Pour que l'entreprise réalise son objectif en termes de qualité de son personnel, elle veille sur la formation de ses animateurs de vente.

Chapitre IV

*Enquête par sondage auprès de l'entreprise
nationale Algérie-télécom*

CHAPITRE IV: ENQUETE PAR SONDAGE AUPRES DE L'ENTREPRISE NATIONALE ALGERIE-TELECOM

Introduction partielle

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

Section 1 : généralités sur l'enquête par sondage

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise. Ces études ont pour but de mesurer et d'évaluer le marché et sa potentialité. Pour établir cette étude, l'entreprise agit par sondage pour choisir l'échantillon à interroger, dans une population de base (population mère). Par définition « *le sondage est une enquête effectuée sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres* »¹. La validité des résultats dépend essentiellement de : la représentativité de l'échantillon, qui est fonction de la méthode d'échantillonnage utilisée (méthodes probabilistes ou empiriques). La représentativité de l'estimation, qui est fonction de la taille de l'échantillon.

1.1. L'échantillonnage

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

¹ CHIROUSE Y, « Le marketing : les études préalables à la prise de décision », Edition Marketing, Paris, 1993, P.112.

1.1.1. La construction de l'échantillon

Avant qu'on aborde les deux grandes méthodes d'échantillonnage, il faut d'abord définir un échantillon. L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »¹.

La théorie des échantillons repose sur la théorie mathématique des probabilités et notamment sur la loi des grands nombres. Il s'agit de tirer d'une population déterminée, une fraction dans laquelle les différents caractères dans on connaît la fréquence dans la population se retrouve avec une fréquence identique. Les deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

A. Echantillon probabiliste (Aléatoire) : toutes les personnes de la population ont une chance égale de faire partie de l'échantillon. On procède au tirage au sort (tirage au sort systématique sur la liste des individus ou utilisation des tables de nombre au hasard). C'est une méthode difficile voire impossible lorsque la population étudiée est très importante. Elle nécessite de procéder à la liste complète de la population : d'où des méthodes dérivées :

- **L'échantillon à plusieurs degrés :** on pratique des tirages au sort successifs ;
- **L'échantillon en grappe, aléatoire :** on crée des groupes d'unités, appelés grappes, puis dans ces grappes on tire au sort des individus ;
- **L'échantillon stratifié :** on crée des strates, et on tire au sort des individus par strates.

B. Echantillon non probabiliste (empirique) : l'échantillon n'est pas tiré au sort. La liste de la population n'est pas disponible. Les méthodes les plus utilisées sont :

- **L'échantillon par quota :** on cherche des informations chiffrées sur la population totale. On constitue l'échantillon en conformité avec ses statistiques. Cette méthode est la plus utilisée car elle est faible et relativement peu coûteuse.² ;
- **La méthode des itinéraires :** on établit des instructions précises pour l'enquêteur (ex : interroger devant un rayon précis une personne toutes les dix minutes).

1.1.2. La détermination de la taille de l'échantillon

La précision des résultats obtenus lors d'une enquête par sondage est fonction de la précision recherchée. Plus la taille est importante plus la précision sera grande.

¹ BERTRAND J-P, « Les techniques commerciales et marketing », Edition Bertin ante, 1994, P.129.

² KOTLER P. ; DUBOIS B, « Marketing management », 11^{ème} Edition, Publi-union, Paris 2000, P.140.

1.2. Le questionnaire

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'informations le plus courant. « *Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les plages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées* »¹

La préparation d'un questionnaire requiert la prise de décisions concernant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

Section 2 : La rédaction du questionnaire

2.1. La rédaction du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

2.1.1. La forme des questions : on distingue deux formes de questions :

- **Les questions ouvertes :** ce type de question laisse le libre choix à l'interviewé de développer ses idées. Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé. Elles permettent également d'étudier l'attitude du consommateur, mais peuvent par la suite poser des problèmes de codification lors de l'exploitation du questionnaire.
- **Les questions fermées :** ce sont celles pour lesquelles l'enquêté ne peut répondre qu'en choisissent les réponses proposées dans le questionnaire.

2.1.2. La qualité d'un questionnaire

Le questionnaire représente un élément essentiel de la communication. Il conditionne le taux et la qualité des réponses. Le questionnaire doit être conçu comme un outil de recueil d'informations spécifiques à l'objet de la recherche. De plus, il doit correspondre au langage et aux caractéristiques de la cible visée. Pour ce faire, il est recommandé de tester le questionnaire auprès d'un échantillon de la population visée. Lors de la rédaction du questionnaire, certains principes doivent être respectés:

- Les questions doivent être claires, simples et précises;
- Les mots employés doivent avoir la même signification pour tout le monde;

¹ Idem... P.140.

- Les questions doivent être structurées, allant du général au détail, du simple au complexe;
- Les questions confidentielles doivent se situer en fin du questionnaire.
On a opté pour ces étapes pour la rédaction de notre questionnaire.

2.1.3. L'ordre des questions

Le questionnaire est une liste ordonnée de question de forme diverse. La représentation du questionnaire doit être bien soignée de manière à attirer et susciter l'intérêt du répondant jusqu'à la fin. Les premières questions tentent d'éveiller l'intérêt du répondant, les questions difficiles sont placées à la fin de l'interview.

2.1.4. Le dépouillement du questionnaire

Une fois le travail sur le terrain est achevé, les questionnaires sont vérifiés. S'il s'avère que certains sont incomplets ou comportent des erreurs manifestes, ils seront donc rejetés. Pour faciliter le travail du dépouillement, il est préférable:¹

- d'annuler toutes parties qui ne sont pas utilisées, par exemple les questions de contrôle ;
- de reporter les questions notées rapidement par l'enquêteur aux endroits où elles devraient être.

2.1.5. L'interprétation des résultats

Une fois le dépouillement terminé, les résultats sont transcrits dans un tableau. Cependant, ces résultats restent bruts et ne peuvent par conséquent, servir à l'analyse qu'une fois traitée. Il existe plusieurs méthodes de traitement des données du sondage. Les plus utilisées sont :

- Le tri à plat;
- Le tri croisé.

Section 3 : l'enquête par sondage réalisé à Algérie-Télécom

Pour notre travail, nous avons jugé utile de réaliser une enquête auprès des inter faces clients (vendeurs) d'Algérie-Télécom, et cela dans le but de compléter et préciser les informations que nous n'a pas les avoirs auprès des responsables. Ceci nous permettra de faire des suggestions pertinentes pour apporter des améliorations au management de la force de vente. Afin de pouvoir évaluer les résultats de notre enquête, nous avons choisi les types de questions suivantes:

- Questions fermées à un seul choix. (Oui/Non);

¹ CHIROUZE Y, « Les études de marché », Edition Marketing, Paris, 1995.P.203.

➤ Questions fermées aux choix multiples.

3.1. Questionnaire destiné aux vendeurs

Nombre des vendeurs sondés : 42 inters faces clients (vendeur)

Nombre des répondants : 42 inters faces clients (vendeurs).

3.2. Interprétation les résultats de l'enquête réalisé sein d'Algérie-Télécom

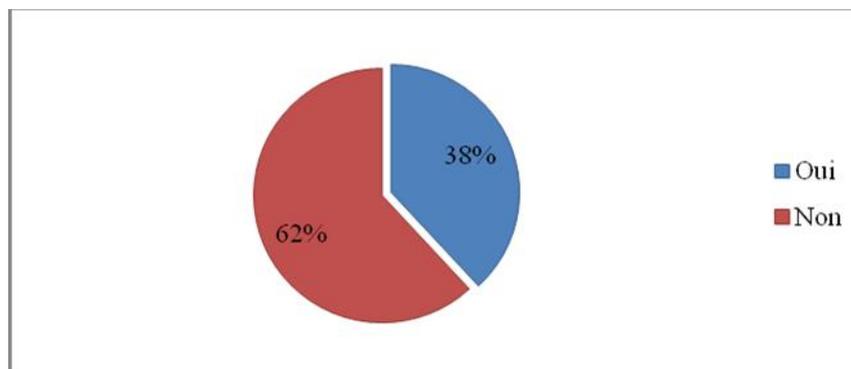
Tableau N° 17 : La pratique de la vente au sein d'Algérie-Télécom.

01) Avant de venir à Algérie-télécom, avez-vous pratiqué la vente commerciale ?

	Effectif	Fréquence
Oui	16	38 %
Non	26	62 %
Total	42	100 %

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 14 : La pratique de la vente au sein d'Algérie-Télécom



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

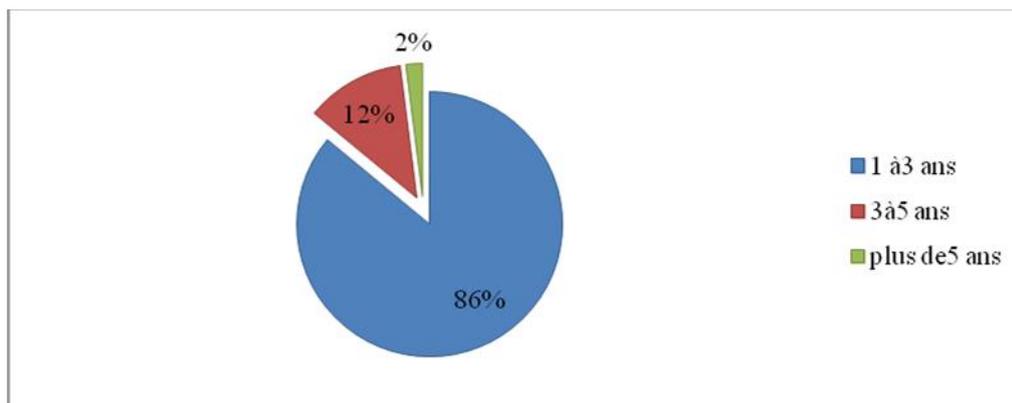
Tableau N° 18: La durée de pratique de la vente.

02) Si oui, pour combien de temps ?

	Effectif	Fréquence
1 à 3ans	36	86 %
3 à 5ans	05	12 %
Plus de 5 ans	01	2 %
Total	42	100 %

Source : établi per nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 15 : La durée de pratique de la vente.



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

Selon les tableaux N°17 et N°18 nous constatons que 85% des vendeurs ont pratiqué déjà la vente commerciale avant de venir à Algérie-télécom, 70% de eux ont exercé la vente pour une période allant de 1 à 3 ans, ce que représente un avantage pour l'entreprise, vu qu'elle ne fourni pas des efforts supplémentaires pour former ses vendeurs mais elles les acquièrent déjà expérimenté.

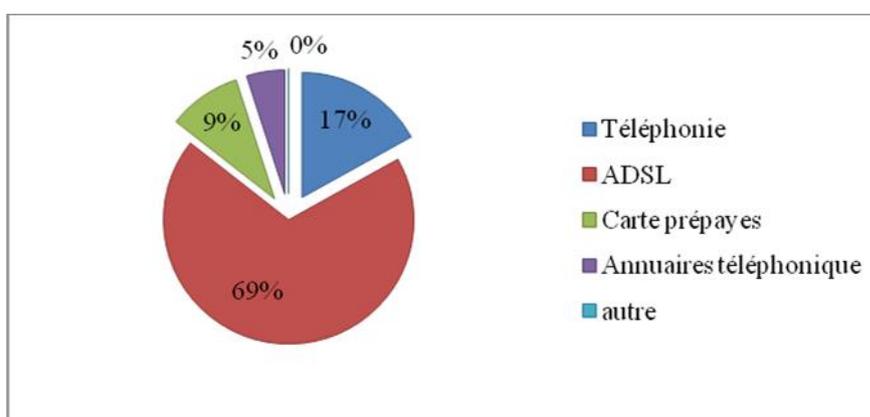
Tableau N° 19 : les différents produits commercialisés.

03) quels produits commercialisez-vous ?

	Effectif	Fréquence
Téléphonie	07	17 %
ADSL	29	69 %
Cartes prépayes	04	9 %
Annuaire téléphonique	02	05 %
Si autre précisé	00	00 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 16 : les différents produits commercialisés



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

L'analyse de tableau n°19 (qui porte sur le type des produits commercialisés), démontre que 32 % de ces vendeurs ont vendu d'autre produit (téléphone, carte prépayées...) dans le domaine de télécommunication. Les autres 69% ont vendu des produits ADSL plus que les autres produits dans les domaines de télécommunication.

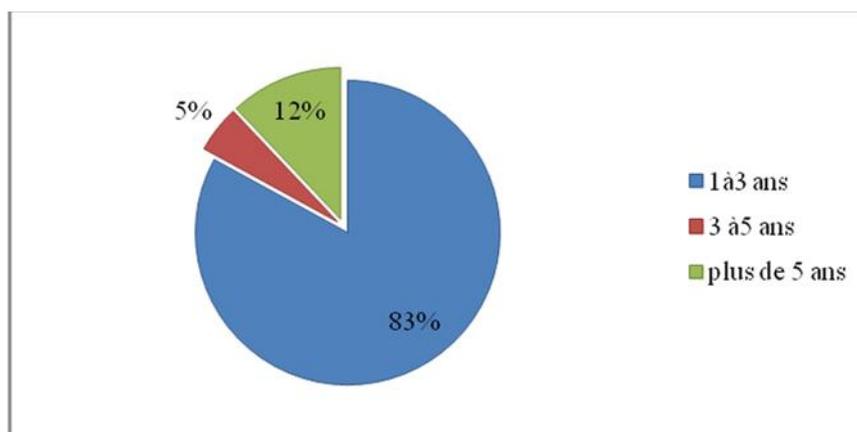
Tableau N° 20 : La durée de travail au front office.

04) Depuis quand exercez vous au front office d'Algérie-télécom ?

	Effectif	Fréquence
1 à 3ans	35	83 %
3 à 5ans	02	5 %
Plus de 5ans	05	12 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 17 : La durée de travail au front office.



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

Selon le tableau N° 20 nous constatons que 83 % des interfaces clients ont seulement entre 1 à 3 ans d'expériences dans le domaine de la vente à Algérie-Télécom. en contre partie 5 % et 12 % des vendeurs ont respectivement entre 3 à 5 ans et plus de 5 ans d'expériences. Donc l'entreprise ne profite pas de l'effet d'expérience des interfaces clients que représente un inconvénient, néanmoins les interfaces d'Algérie-télécom sont dotés d'un esprit créatif et d'innovation.

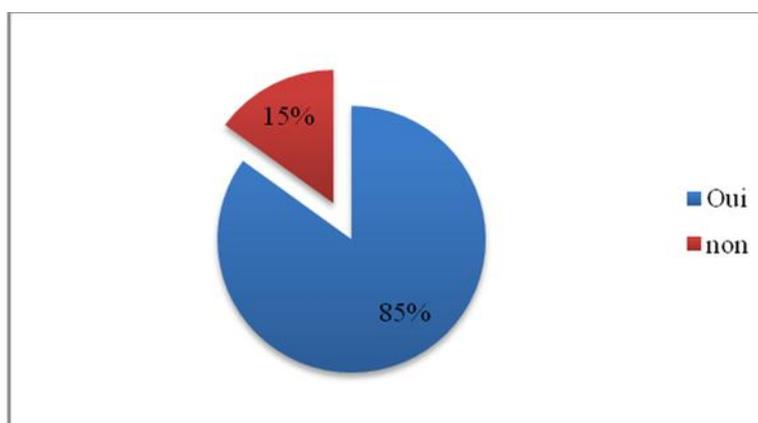
Tableau N° 21: exercé dans d'autre service avant le front office

05) Avez vous exercé dans d'autre service avant le front office ?

	Effectif	Fréquence
Oui	36	85 %
Non	06	15 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 18 : exercé dans d'autre service avant le front office



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

La majorité des inter face clients (85 %) ont commencé leurs activités comme inter face client à Algérie-télécom, mais ils ont pratiqué des activités dans les autres départements (marketing, administration et finance...etc.).

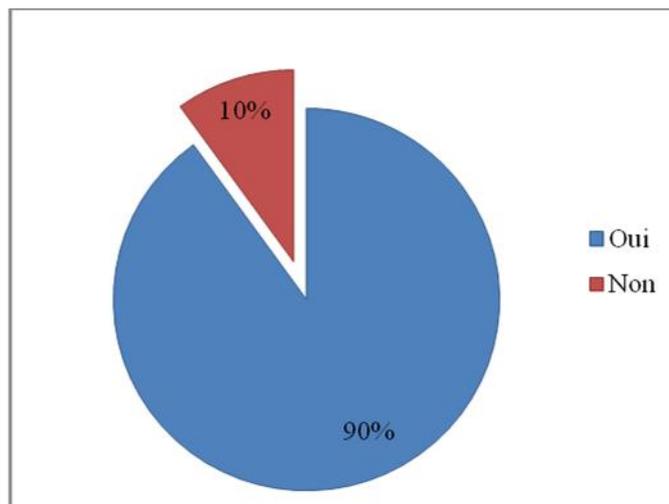
Tableau N° 22 : les différents tache eu sein Algérie-Télécom

06) Avez-vous des taches polyvalentes ?

	Effectif	Fréquence
Oui	38	90 %
Non	04	10 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 19 : les différents tache eu sein Algérie-Télécom



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

Le tableau N°22 nous montrons que les vendeurs d'Algérie-Télécom ne se spécialisent pas uniquement en une seule tache et en un seul produit, mais leur activité concerne tous les produits (90 % des interfaces client), ils ont des taches polyvalentes.

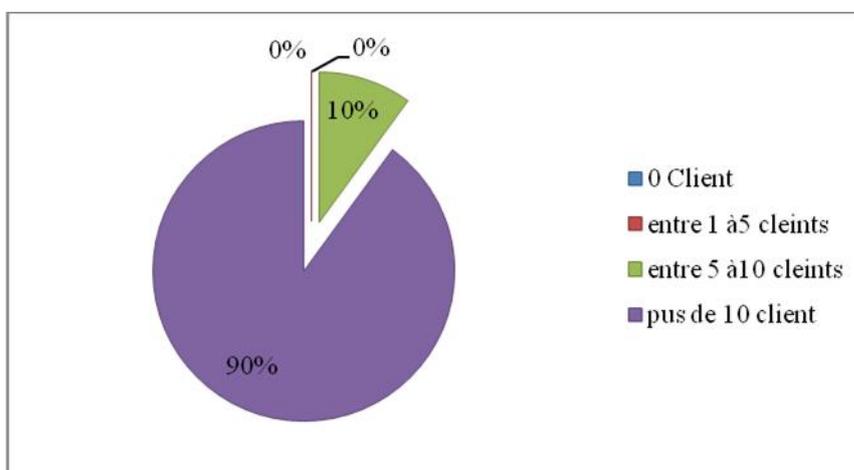
Tableau N° 23 : le nombre clients recevez par mois

07) A votre avis, combien de nouveau clients recevez par mois ?

	Effectif	Fréquence
0 Clients	00	00 %
Entre 1 à 5 clients	00	00 %
Entre 5 à 10 clients	04	10 %
Plus de 10 clients	38	90 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 20 : le nombre clients recevez par mois



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

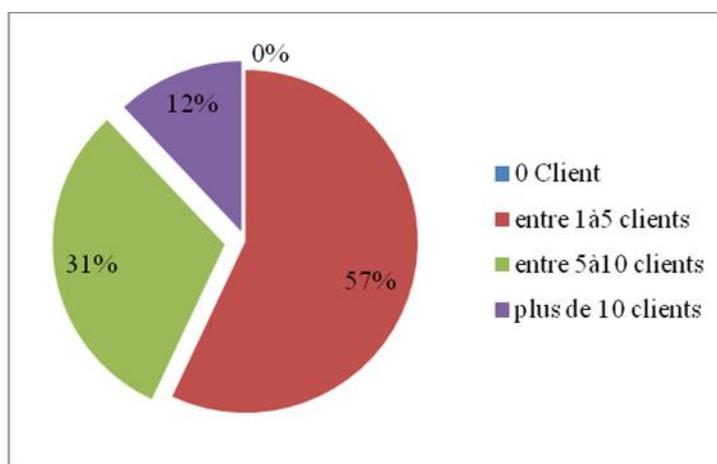
Tableau N° 24 : le nombre des clients résilient par mois

08) A votre avis, combien de clients résilient ils leur abonnement par mois ?

	Effectif	Fréquence
0 Clients	00	00 %
Entre 1 à 5 clients	24	57 %
Entre 5 à 10 clients	13	31 %
Plus de 10 clients	05	12 %
Total	42	100 %

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 21: le nombre des clients perdus par mois



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

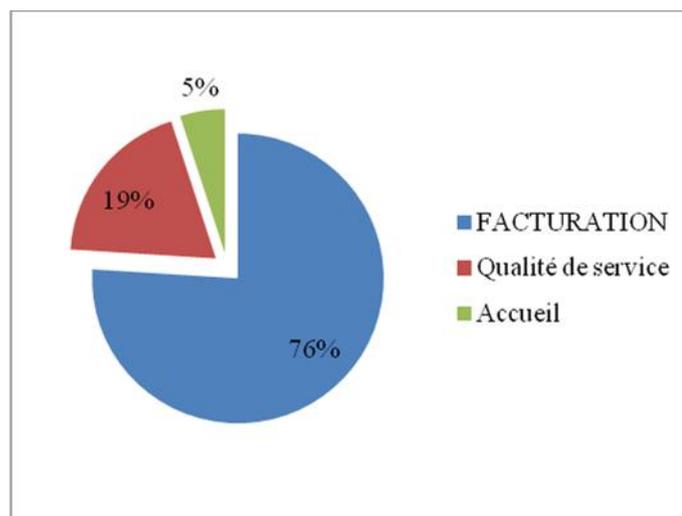
Tableau n° 25 : les raisons du désabonnement

09) d'après-vous, quelles sont les raisons du désabonnement ?

	Effectif	Fréquence
Facturation	32	76 %
Qualité de service	8	19 %
Accueil	02	05 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 22 : les raisons du désabonnement :



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

La lecture des résultats le tableau N° 23, nous montre que 90 % des inters faces clients gagnent plus de 10 clients par mois et c'est un chiffre assez important par rapport au domaine de télécommunication. En même temps 57 % des vendeurs perdent entre 1 et 5 clients par mois et 31 % perdent entre 5 à 10 clients comme le confirme le tableau N°24. Cette situation n'est pas très inquiétante pour l'entreprise, parce que l'entreprise reçoit toujours de nouveaux abonnés (client). Si en faisant appel aux résultats du tableau N° 25 nous constatons que la première raison de cette perte des clients est due aux facturations d'une façon permanente avec un taux de 76 %. La qualité de service et l'accueil constituent les autres raisons de la perte avec des pourcentages respectivement de 19 % et de 5 %.

Tableau N° 26 : Les clients sont au courant des nouveautés d'Algérie-Télécom.

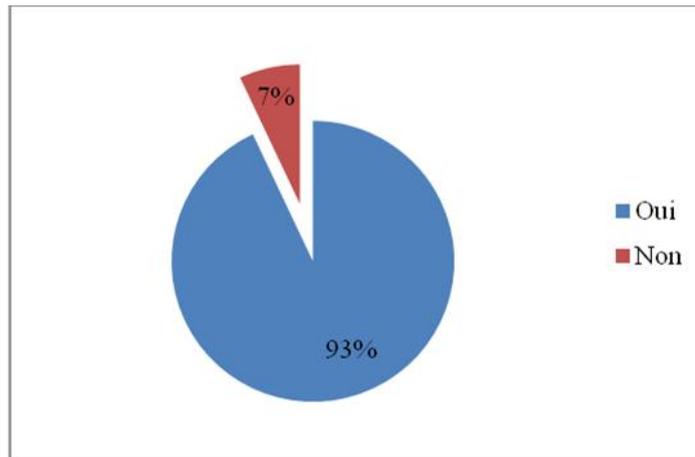
10) Pensez vous que vos clients sont assez informé sur ?

➤ **Les critères et les options de chaque produit ?**

	Effectif	Fréquence
Oui	39	93 %
Non	03	07 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 23 : Les critères et les options de chaque produit



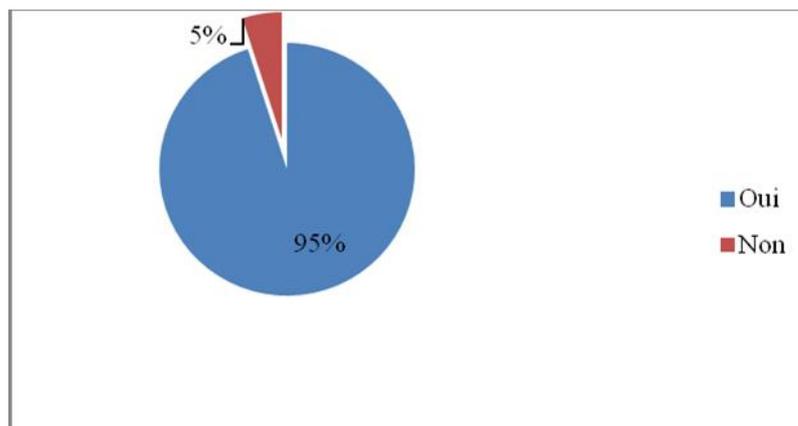
Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête

➤ Les nouveaux produits

	Effectif	Fréquence
Oui	40	95 %
Non	02	05 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 24 : Les nouveaux produits



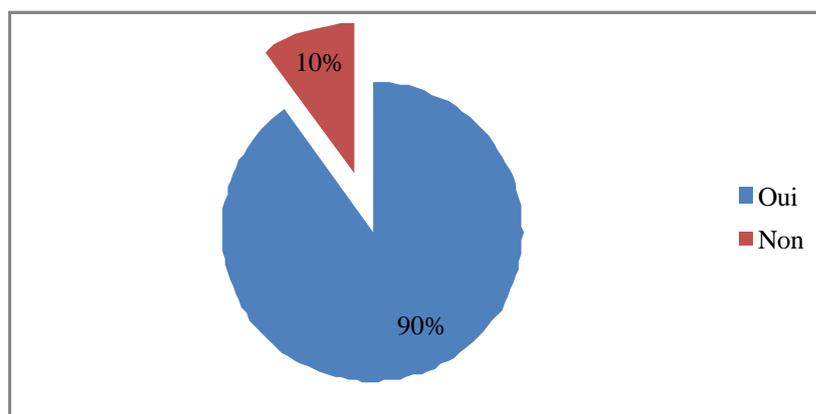
Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

➤ **Les actions promotionnelles ?**

	Effectif	Fréquence
Oui	38	90%
Non	04	10%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 25 : Les actions promotionnelles



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

Les tableaux ci-dessus nous montrent que selon 93 % des vendeurs : les abonnés d'Algérie-Télécom sont informés sur les critères et les options des produits.

- Les nouveaux produits avec 95 % des réponses oui ;
- Les actions promotionnelles avec 90 % des réponses oui.

D'après cette analyse on déduit que le département commerciale, la cellule la force de vente et le tableau de bord d'Algérie-télécom accomplissent leurs rôles de communication et d'information. Selon les vendeurs, entre 10 % et 05 % et 07 % des clients sont pas bien informés sur les produits d'A-T.

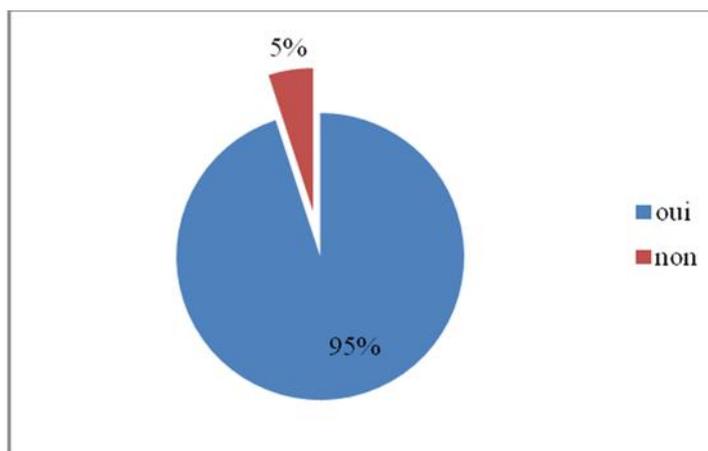
Tableau N° 27 : le temps consacrer a votre client

11) Consacrez vous assez de temps à des clients pour les convaincre à abonner ?

	Effectif	Fréquence
Oui	38	95%
Non	04	05%
Total	42	100%

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

Schéma N° 26 : le temps consacrer a votre client



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

Les tableaux ci-dessus nous montrent que selon 95 % des vendeurs consacrent assez de temps à des différents clients pour les convaincre à abonner, et non trouvons que 05 % ne donne pas assez de temps pour convaincre ses clients.

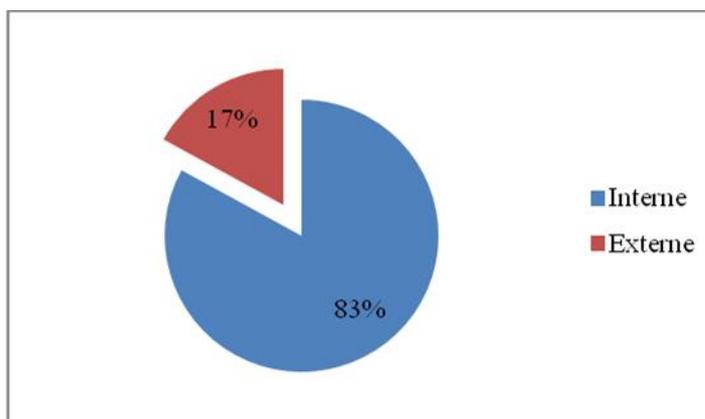
Tableau N° 28 : recrutement des vendeurs.

12) Votre recrutement en votre qualité d'interface client ?

	Effectif	Fréquence
Interne	35	83 %
Externe	07	17 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 27: recrutement des vendeurs



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

Nous constatons selon le tableau N°28 que Algérie-télécom fait appel plus au recrutement interne (83 % des vendeurs), les 17 % restantes des vendeurs ont été recrutés en externe.

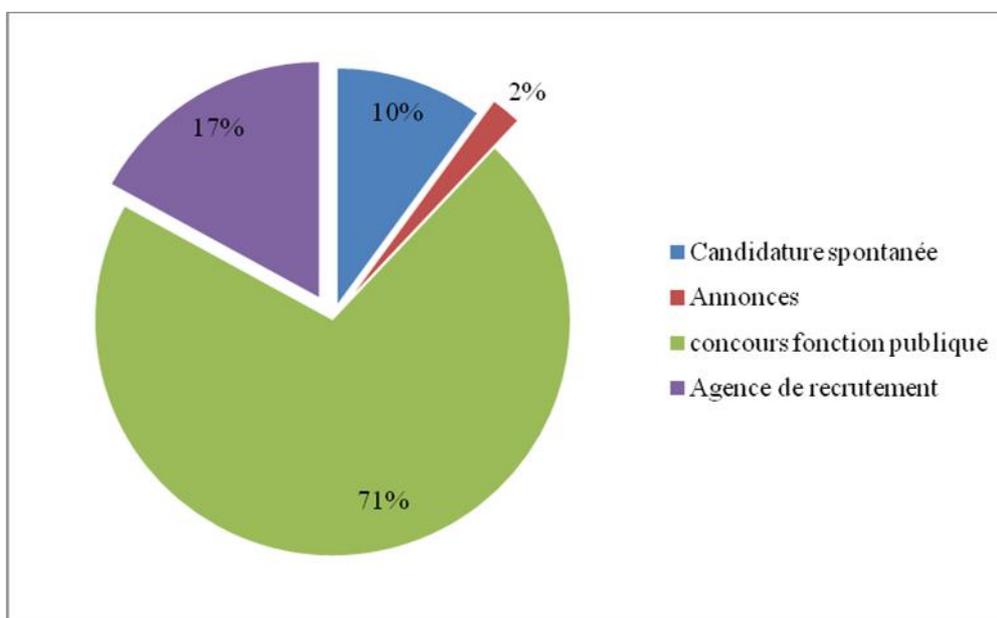
Tableau N° 29 : le type de recrutement.

13) Si externe, comment êtes vous recruté ?

	Effectif	Fréquence
Candidature spontanée	04	10 %
Annonces	01	02 %
Concours fonction publique	30	71 %
Agence de recrutement	07	17 %
Total	42	100 %

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

Schéma N°28 : le type de recrutement.



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

Nous constatons que Algérie-télécom fait appel plus au recrutement interne (83 % des vendeurs), les 17 % restantes des vendeurs ont été recrutés en externe. Selon le tableau N° 29 on remarque que 71 % des vendeurs recrutés en externe ont fait l'objet d'un concours de fonction publique.

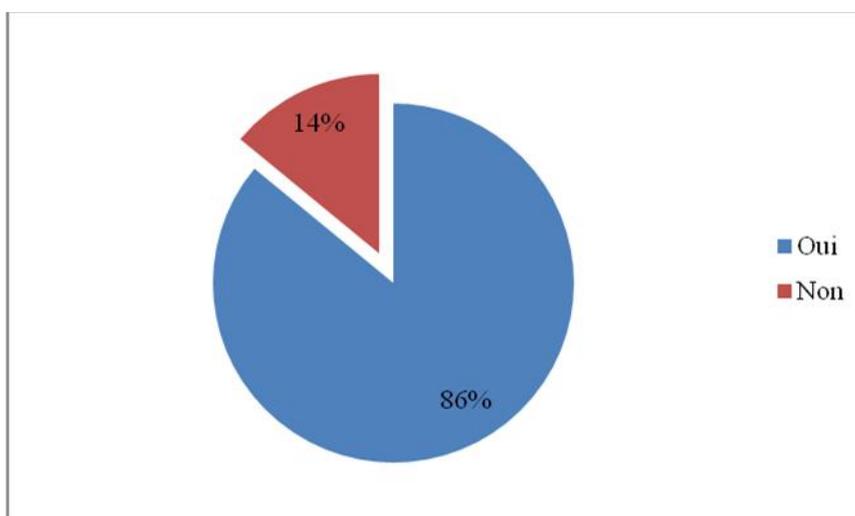
Tableau N° 30 : Les formations d'adapté après le recrutement.

14) Juste après votre recrutement avez-vous reçu des formations ?

	Effectif	Fréquence
Oui	36	86 %
Non	06	14 %
Total	42	100 %

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

Schéma N°29 : Les formations d'adapté après le recrutement.



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

Selon le tableau N° 30 nous constatons que la majorité des vendeurs Algérie-télécom soit 86 % ont suivi une formation juste après leur recrutement. Tandis que les autres 14% non pas bénéficiés de formation, cela peut être expliqué par leur niveau d'instruction (86 % ont un niveau supérieur), donc ils nécessitent une formation dans ce sens.

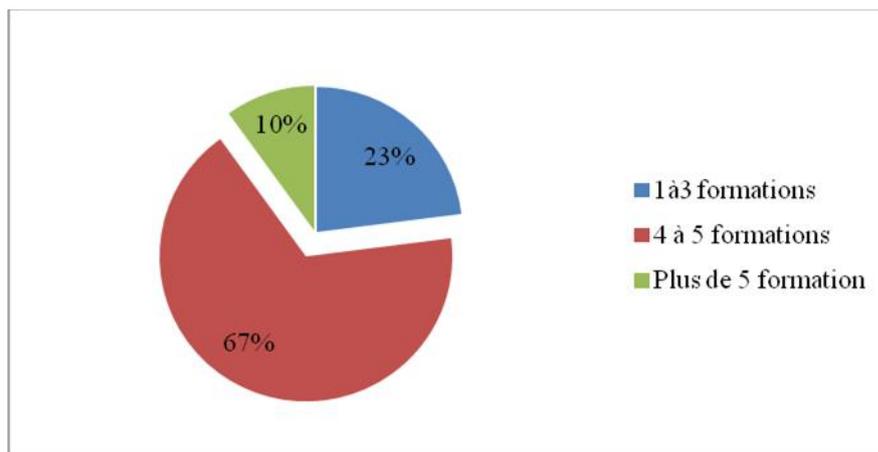
Tableau N° 31 : Le nombre de formation par an

15) Si oui, combien de formations recevez-vous par an ?

	Effectif	Fréquence
1-3 formations	10	23 %
4-5 formations	28	67 %
Plus de 5 formations	04	10 %
Total	42	100 %

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N°30 : Le nombre de formation par an:



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

Nous constatons que Algérie-télécom assure généralement des formations à ses vendeurs (pour ceux qui ont suivi une formation), à raison de 4 à 5 fois par an avec 67 % des vendeurs, de 1 à 3 fois par an pour un pourcentage de 23 %, et plus de 5 fois par an c'est 10 % des interrogés. La fréquence de suivi des formations n'est pas insuffisante pour la mise à jour continue des compétences et des connaissances des interfaces client (vendeurs).

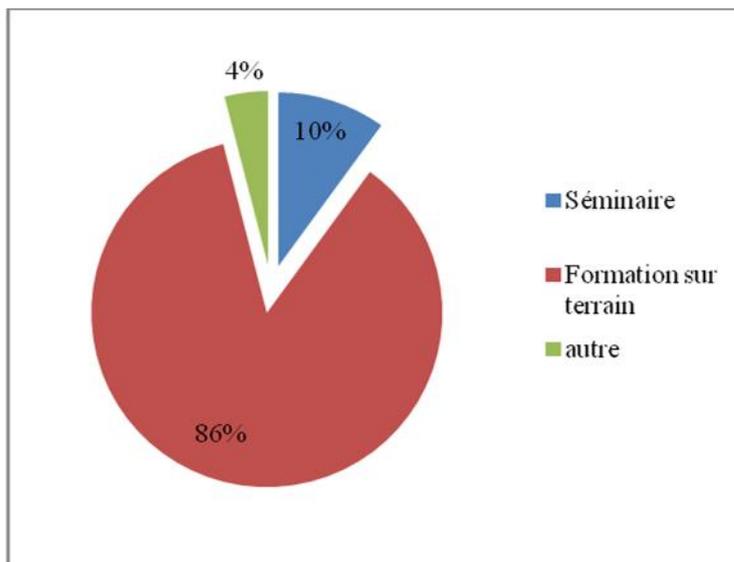
Tableau N° 32 : le moyen de formation que vous trouvez performant

16) Parmi la liste en dessous, quel est le moyen de formation que vous trouvez performant ?

	Effectif	Fréquence
Séminaire	04	10 %
Formation sur terrain	36	86 %
Si, autre précisez	02	04 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 31 : le moyen de formation que vous trouvez performant



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

Selon les résultats du tableau N° 32, 86 % des vendeurs trouvent que le moyen des formations assurées par Algérie-Télécom est des formations sur terrain.

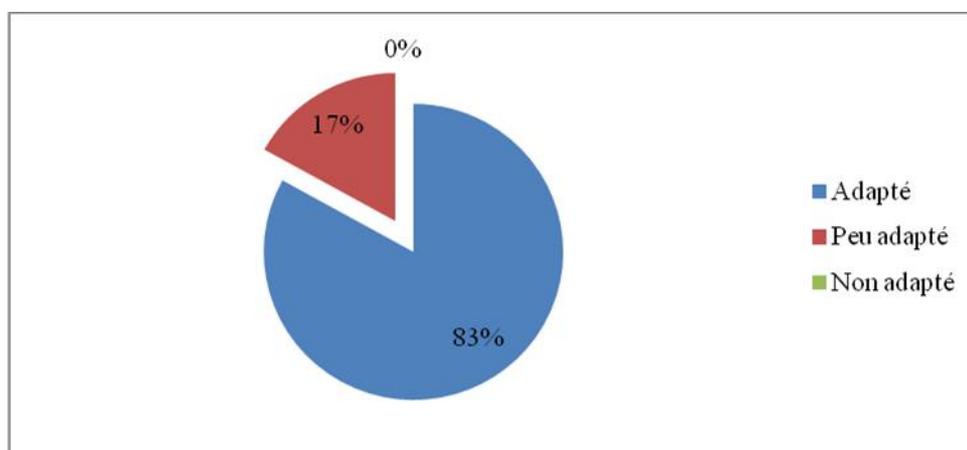
Tableau N° 33 : Les formations assurées par Algérie-Télécom.

17) Trouvez- vous les formations assurées par Algérie-télécom ?

	Effectif	Fréquence
Adaptées	35	83 %
Peu adaptée	07	17 %
Non adaptées	00	00 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 32: Les formations assurées par Algérie-Télécom



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

Selon les résultats du tableau N° 33, 83 % des vendeurs trouvent que le contenu des formations assurées par Algérie-télécom est adapté à leur activité.

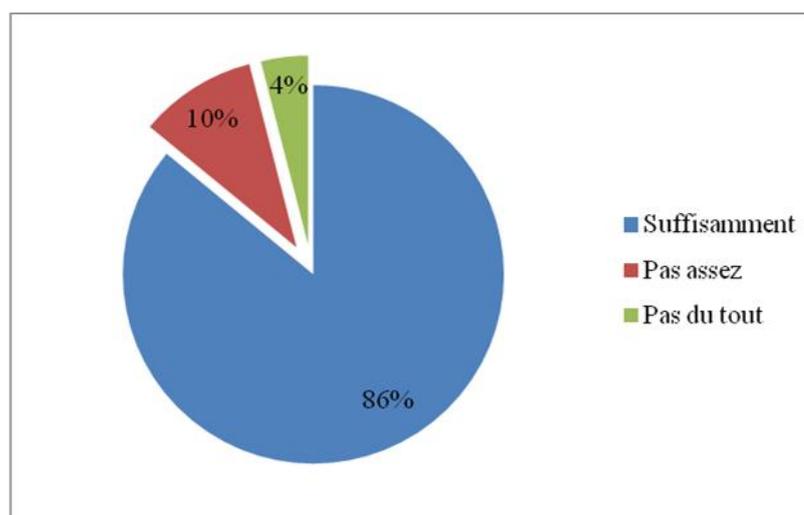
Tableau N° 34 : La récompense d'efforts des vendeurs

18) Pensez-vous que vos efforts sont-ils récompensés ?

	Effectif	Fréquence
Suffisamment	36	86 %
Pas assez	04	10 %
Pas du tout	02	04 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 33 : La récompense d'efforts des vendeurs



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

A partir de tableau N° 34 nous trouvons que la majorité des vendeurs d'Algérie-télécom (86 %) pensent que leurs efforts sont suffisamment récompensés.

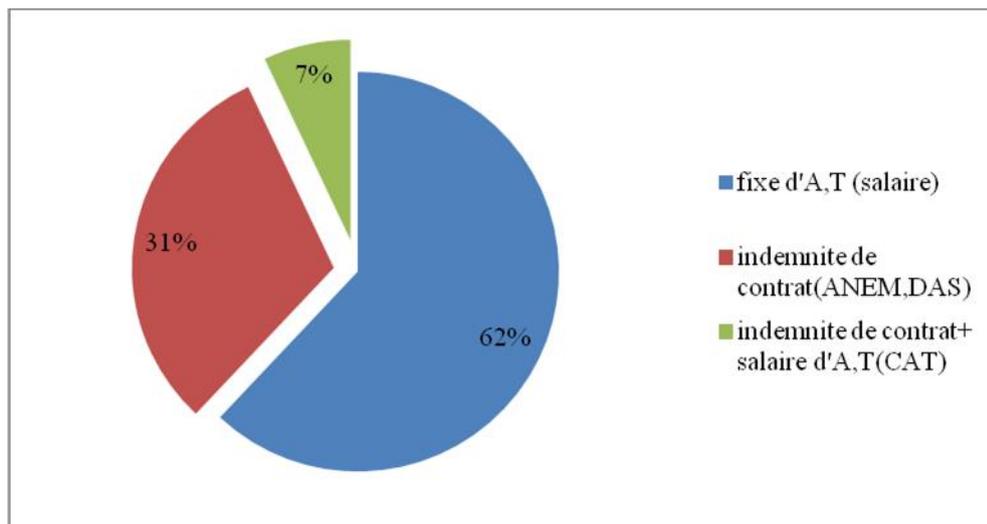
Tableau N° 35 : les types de rémunérations

19) Quel type de rémunérations recevez-vous ?

	Effectif	Fréquence
Fixe d A.T (salaire)	26	62 %
Indemnité de contrat (ANEM, DAS)	13	31 %
Indemnité de contrat +salaire d'A.T (CTA)	03	07 %
Total	402	100 %

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 34 : les types de rémunérations



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

Selon le tableau N° 35 non constatent qu'Algérie-télécom utilise la politique de rémunération salaire fixe d'un taux de 62 % plus des prime de rendement individuelle ou collective.

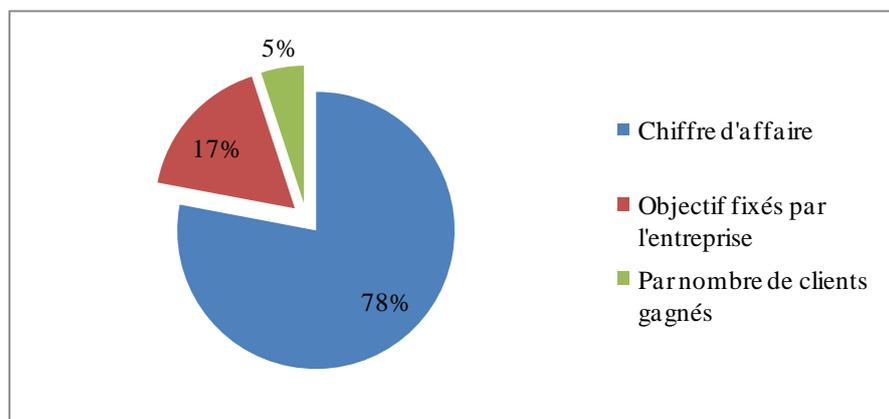
Tableau N° 36: la base sur quel reçoit les primes

20) Si vous recevez des primes, sur quelles base sont elles calculées ?

	Effectif	Fréquence
Chiffre d'affaires	33	78 %
Objectifs fixés par l'entreprise	07	17 %
Par nombre de clients gagnés	02	05 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 35 : la base sur quel reçoit les primes



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

Selon le tableau N°36 l'entreprise utilise le chiffre d'affaire comme base à calculé ses primes (pour 78 % des vendeurs). D'autres prime sont calculées en majorité (17 %) sur la base des objectifs fixés par l 'entreprise, le reste du pourcentage sur la base par le nombre des clients gagnés.

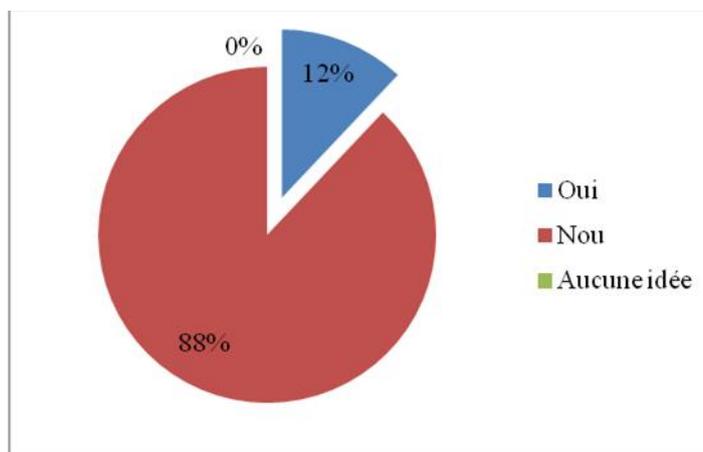
Tableau N° 37:l'effectif du service de vente d'A-T

21) Pensez-vous que l'effectif du service vente d'Algérie-télécom est suffisant ?

	Effectif	Fréquence
Oui	05	12 %
Non	37	88 %
Aucune idée	00	00 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 36 : l'effectif du service de vente d'A-T



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

Selon le tableau N° 37 nous constatons que les vendeurs, trouvent que l'effectif d'Algérie –Télécom (88 %) n'est pas suffisant pour augmenter leur production.

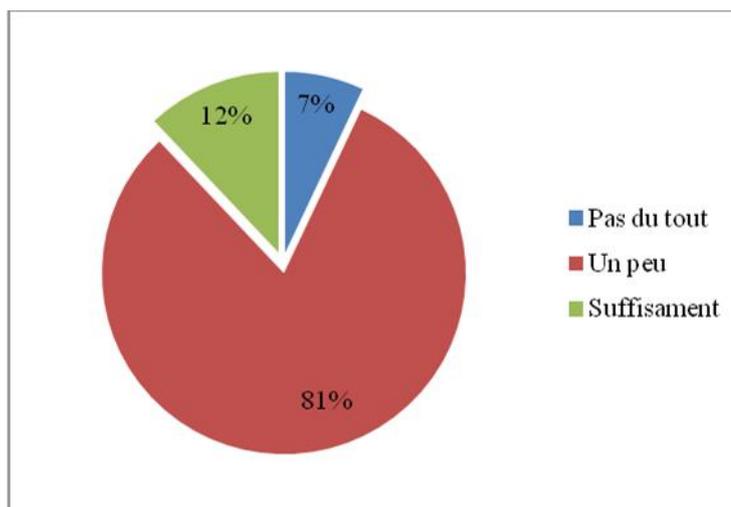
Tableau N° 38: Les types de rémunération est motivante pour produire plus

22) Pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

	Effectif	Fréquence
Pas du tout	03	07 %
Un peu	34	81 %
Suffisamment	05	12 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 37 : Les types de rémunération est motivante pour produire plus



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

Selon le tableau N° 38 nous constatons que les vendeurs, trouvent la politique de rémunération menée par Algérie-Télécom (81 %) est peu motivante, car cette dernière ne encourage pas à fournir des efforts supplémentaires.

23 : les moyens que A.T doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente

23) Selon vous, quels sont les moyens que A.T doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

Selon l'analyse que nous avons constaté que 08 personnes qui répondent à la question avec un taux de 19.04 % parmi les 42 personnes interrogées ont utilisé les moyens suivants : une grande compétence et une grande qualité de ces produits, être à l'écoute du client, le satisfaire soit en matière de qualité, un bon service après-vente, réduire le nombre de dérangements, la proximité et diversifier les produits, élargir les ventes, favoriser la publicité, installer le meilleur réseau et investir à l'étranger.

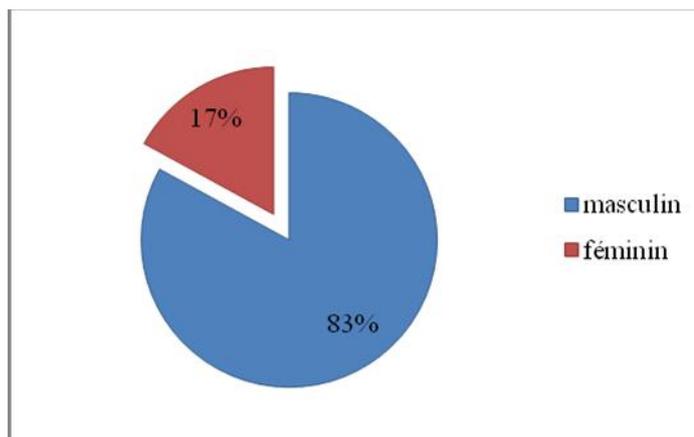
Tableau N° 39 : Le sexe des interfaces clients d'Algérie-Télécom

24) Sexe :

	Effectif	Fréquence
Masculin	35	83 %
Féminin	07	17 %
Total	42	100 %

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N°38 : le sexe des interfaces clients d'Algérie-Télécom



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

D'après le tableau N°39 nous remarquons la domination du sexe masculin sur la structure de l'effectif des vendeurs d'Algérie-télécom avec un taux de 83 %, tandis que le sexe féminin représente seulement 17 % des vendeurs.

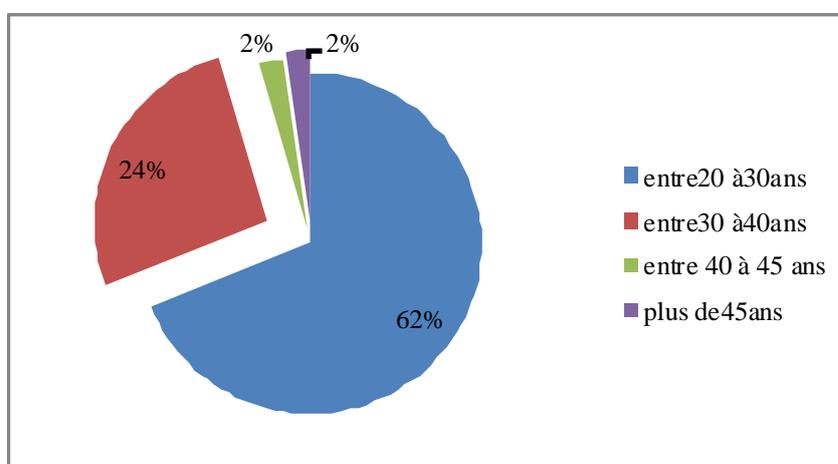
Tableau N° 40 : les tranches d'âges d'Algérie-Télécom

25) A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?

	Effectif	Fréquence
Entre 20-30 ans	26	62%
Entre 30-40 ans	10	24%
Entre 40-35 ans	01	02%
Plus 40 ans	01	02%
Total	42	100%

Source : établi par nous-mêmes, à partir des données de l'enquête.

Schéma N° 39 : les tranches d'âges d'Algérie-Télécom



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

Le tableau N°40 montre que 62 % des vendeurs d'Algérie-télécom sont des jeunes ayant entre 20 et 30 ans. Les autres 28 % de l'effectif appartiennent aux différentes tranches avec des taux approximatifs

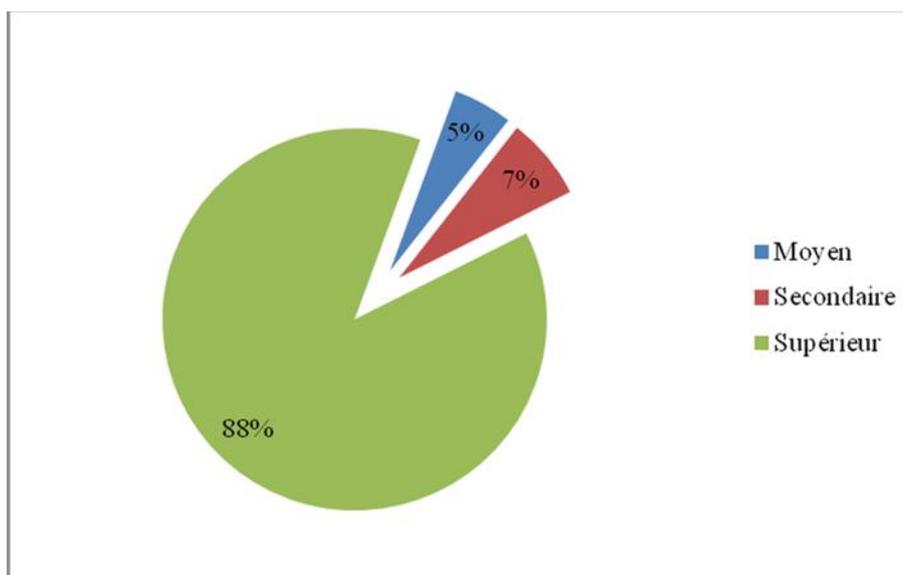
Tableau N° 41 : le niveau d'instruction des vendeurs d'Algérie-Télécom

26) Quel est votre niveau d'instruction

	Effectif	Fréquence
Moyen	02	05 %
Secondaire	03	07 %
Supérieur	37	88 %
Total	42	100 %

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

Schéma N° 40 : le niveau d'instruction des vendeurs d'Algérie-Télécom



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

Selon le tableau N°41 la majorité des interfaces clients d'Algérie-télécom (88 %) ont un niveau d'instruction supérieur, ceci est dû à la politique de recrutement sélective que pratique l'entreprise en matière de personnel en général et des interfaces client particulièrement.

3.3. Analyse globale des résultats de l'enquête

Après l'analyse de l'enquête portant sur la force de vente d'Algérie-télécom, nous avons relevé les constatations suivantes : la majorité des vendeurs d'Algérie-télécom sont des jeunes

ayant entre 25 et 30 ans, 83 % d'entre eux sont de sexe masculin et 88 % disposent d'un niveau d'instruction supérieure. 86 % des vendeurs ont moins de 3 ans d'expérience vu que les majorités des vendeurs sont des jeunes. 71 % des vendeurs recrutés ont déjà pratiqué la vente avant de venir à Algérie-Télécom et 86 % d'entre eux l'ont exercé pour une période, de 1 à 3 ans, ayant opté pour une autre entreprise dans le but de s'améliorer. La majorité des vendeurs gagnent plus de 10 clients par mois est de fréquence 90%, mais 57 % d'eux y perdent entre 1 à 5 clients dus à la facturation ou le déplacement (changement de résidence, dérangement et la non satisfaction).

Les clients sont bien informés sur ; les nouveaux produits, les critères et les options de chaque produit et les actions promotionnelles, ceci est due à l'importance qu'accorde Algérie-Télécom à la fonction communication ainsi que à sa force de vente.

Généralement d'Algérie-télécom opte au recrutement interne plus que le recrutement externe, les vendeurs recrutés en externe ont fait appel à une concoure de fonction publique.

Algérie-télécom assure des formations à ses vendeurs dès leurs recrutements, cela pour une fréquence moyenne allant de 4 à 5 fois par an.

Algérie-télécom utilise le système de rémunération fixe plus des primes individuelle ou collective. La qualité est la raison la plus importante pour laquelle les clients ont opté pour les produits de l'Algérie-télécom.

Les majorités des clients Algérie-télécom ont choisis leurs produits par eux même, sans aucune influence des vendeurs donc de pouvoir de persuasion.

Lors d'un problème, les clients s'adressent plus à la direction opérationnelle télécommunication plus exactement au chef de service relation client qu'aux niveaux des ACTEL.

Conclusion partielle

Enfin, nous pouvons conclure à partir de l'enquête réalisée au sein d'Algérie-Télécom qu'il est important de signaler que cette enquête a nécessité beaucoup d'informations afin de compléter notre étude et plus idées claires sur la situation de management de la force de vente de la direction Algérie-Télécom.

***Conclusion
générale***

Conclusion générale

Aujourd'hui, la vente commerciale est devenu comme un moyen de communication le plus efficace et performante lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits et des services vendus et donc l'amener à acheter. Donc l'importance de la force de vente apparaît dans les éléments suivants : la personnalisation, la performance commerciale et la relation durable des clients. En somme, notre étude qui portée sur l'analyse de la force de vente d'Algérie-Télécom nous a permis de mieux cerner le management de cette dernière. En effet, à travers une organisation et un management performant de sa force de vente, Algérie-télécom a su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle dans l'entreprise évoluant dans le secteur de la télécommunication.

L'étude menée sur le terrain nous permet de dire que notre objectif a été atteint. En effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'information répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performant. Ainsi, son rôle dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, et pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques. Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences. Une force de vente efficace doit être gérée et managée d'une manière professionnelle, en pratiquant un management moderne en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, la stimulation, l'animation, le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Néanmoins, il faut souligner que même si au sein d'Algérie-Télécom, l'équipe de vente est organisée et manager d'une façon performante, notre étude nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré de performante souhaitée. En effet, nous avons constaté un faible effectif de l'équipe de vente d'ACTEL, un système de rémunération moyennement motivant et un engagement sur la formation qui n'est pas assez pris en compte. C'est dans cette perspective que nous avons fait des recommandations sur ces défaillances afin de les atténuer. Ces recommandations sont :

- **Pour le recrutement :** diffuser les offres d'emploi dans les médias pour avoir plus de demande d'emploi, et ainsi avoir des profits plus intéressants, et de dénicher l'oiseau rare.

Mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et de femmes de la force de vente, avec le respect des normes de recrutement que nous avons mentionné dans la partie théorique ;

- **Pour la formation des interfaces clients :** Algérie-Télécom doit toujours continuer ses efforts en engageant d'autres dépenses pour former et intégrer les nouveaux venus. En effet, seul 86 % de ses interfaces clients ont suivi une formation après leur recrutement. La formation des vendeurs est nécessaire, non seulement au départ et au début de leur carrière (formation initiale), mais à tout moment (formation continue) ;
- **Pour la rémunération :** le système de rémunération choisi doit être motivant et assurant une stabilité du revenu, c'est-à-dire, opter pour le salaire fixe + les commissions visant la croissance et favoriser l'esprit d'initiative d'interface client et opter pour des primes de rendement collectif et de rendement individuel afin de motiver la force de vente ;
- **Pour l'animation et motivation :** organiser des réunions régulières avec l'équipe de vente, pour expliquer les situations avec les clients afin de réagir dans les délais convenus. Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de l'équipe. Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours. Offrir aux interfaces clients des avantages sociaux tels que les prêts et les excursions familiales ;
- **Pour l'évaluation de la force de vente :** mettre en place un tableau de bord pour un contrôle en temps, qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables pour bien prendre des procédures correctives. Création d'une évaluation quantitative et les compléter par une évaluation qualitative du comportement afin d'assurer les notions : vente, comportement, rendement, efficacité et performance.

Notre étude présente certaines limites liées notamment aux contraintes relatives à la durée de stage (30 jours seulement au sein de l'entreprise), et aux contraintes de disponibilité des données nécessaires à l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente. Aussi, il ya la non prise en compte des autres données comme comparaison de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise avec celle de ses concurrents.

Enfin, toutes les questions que nous avons posées n'ont sans doute pas trouvé de réponses définitives. Modestement, nous avons essayé de faire une évaluation de la performance commerciale de la force de vente d'Algérie-Télécom. Cette étude peut susciter des prolongements possibles en intégrant plus indicateurs d'évaluation. Pour cette raison, nous pouvons considérer la recherche dans ce domaine est ouverte.

Bibliographie

Bibliographie

1. Les ouvrages

- BERTRAND J-P, « Les techniques commerciales et marketing », Edition Bertin ante, 1994.
- BESOCS P. ; MONDOZA C , « Le management de la performance», Édition Comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- BESSEYRE C-H, « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1990.
- BEUNOUN M, « Marketing savoir et savoir –faire », Edition Economica, Paris, 1991.
- BOISLANDELLE H-M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil», Edition Economica, Paris, 1998.
- BOISLANDELLE H-M, « Gestion des ressources humaines dans la PME», Edition Economica, Paris, 1998.
- BUSSENAULT C.; PRETET M, « Economie de l'entreprise », Edition Vuibert, Paris, 1996.
- CAILLAT A. ; DUCROU J-B , « management des organisations », Hachette Technique , Paris, 2008.
- CHIROUSE Y, « Le marketing : les études préalables à la prise de décision », Edition Marketing, Paris, 1993.
- CHIROUZE Y, « Le marketing, étude et stratégie », Edition Ellipses, Paris, 2003.
- CHIROUZE Y, « Les études de marché », Edition Marketing, Paris, 1995.
- CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Calin, Paris, 1997.
- DARMON R, « Pilotage dynamique de la force de vente », Edition village Mondial, paris, 2001.
- DEHERRIPON P-H, « Gestion par activité », Edition Economica, Paris, 1996.
- DEMEURE C, « Marketing », Edition DALLOZ, Paris, 1996.
- DIMITRI W, « Les ressources humaines », Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- FAYOL H, « L'administration industrielle et générale », Edition ENAG, 1990.
- GRANSTED I « L'impasse industrielle», Edition du Seuil, 1980.
- HAMON C.; LEZIN P.; TOULLEC A, « 40 fiches marketing », Edition le Génie des glaciers, Paris, 2002.

- HAMON C.; LEZIN P.; TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition Dunod, Paris, 2000.
- KALIKA M, « Structure d'entreprise réalités déterminantes performance», Édition Economica, Paris, 1998.
- KHEMAKHEM A « La dynamique du contrôle de gestion», Edition Dunod, paris, 1992.
- KOTLER P. ; DUBOIS B, « Marketing management », 11^{ème} Edition, publi-union, Paris 2000.
- LENDREVIE J. ; LINDON D, « Mercator », Edition Dalloz, 5^{ème} édition, Paris, 1997
- LENDREVIE J. ; LINDON D, « Mercator », Edition Dalloz, 8^{ème} édition, Paris, 2006.
- LEVY L, « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Édition d'Organisation, Paris, 2001.
- SAVALL H., ZARDET V, « Maitriser les coûts et les performances cachés », Édition Economica, Paris, 1989.
- WEISS D, « La fonction ressource humaine», Editions d'Organisations, Paris, 1988.
- ZEYL A. ; DAYAN A, «Force de vente : direction, organisation, gestion », Édition d'Organisation, Paris, 2003.

2. Mémoires

- OUACHRINE H :« gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.

3. Articles de revues

- SPRIMONT P-A, « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue de finance Contrôle Stratégie, septembre 2003 N° 3, volume 6.

4. Sites internet

- <http://www.memoireonline.com>;
- www.algeritelecom.dz

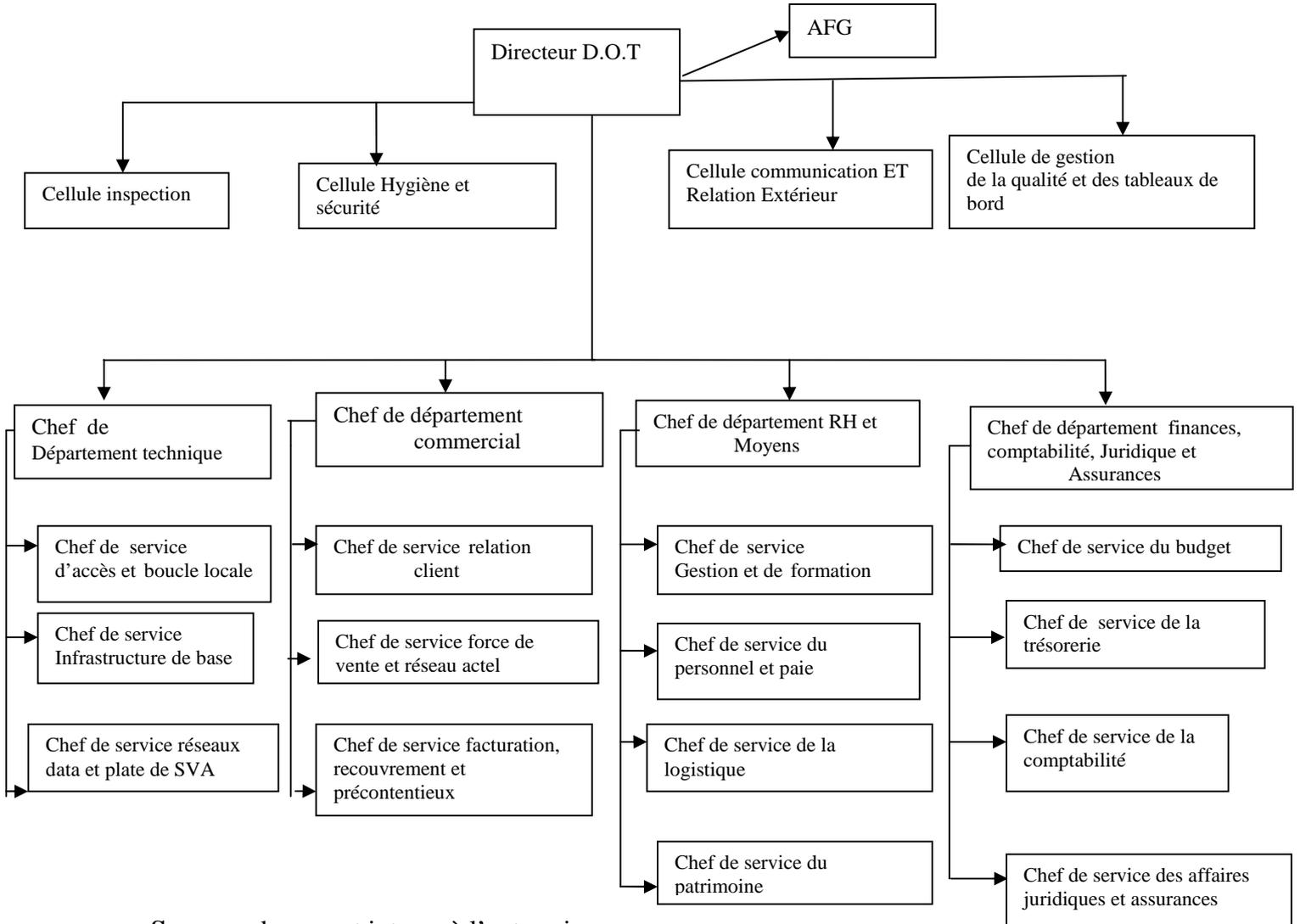
Annexes

Liste des annexes

- **Annexe N° 01** : l'organigramme de l'entreprise national d'Algérie-télécom (D.O.T) Bejaia ;
- **Annexe N° 02** : questionnaire pour un mémoire destiné au réseau « interface clients » d'Algérie. Télécom ;
- **Annexe N° 03** : les Slogos des différents produits A-T.

Annexe N° 01

L'organigramme de l'entreprise national d'Algérie-télécom (D.O.T) Bejaia



Source : document interne à l'entreprise

Annexe N° 02

Questionnaire pour un mémoire destiné au réseau « interface clients» d'Algérie. Télécom

Etudiante : Dahmani Saida

Spécialité : Marketing

Afin de récolter les informations nécessaires et utiles pour la réalisation et l'enrichissement de notre travail de recherche portant sur l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente, au sein d'Algérie-télécom, nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

NB : l'anonymat est garanti.

Cochez les cases qui répondent à vos choix.

01) Avant de venir à Algérie-télécom, avez-vous pratiqué la vente commerciale ?

- Oui
- Non

02) Si oui, pour combien de temps ?

- 1-3 ans
- 3-5 ans
- Plus de 5 ans

03) quels produits commercialisez-vous ?

- Téléphonie
- ADSL
- Cartes prépayes
- Onnuans téléphonique
- Autres

Si autre précisé

.....
.....
.....
.....
.....

04) Depuis quand exercez vous au front office d'Algérie-télécom ?

- 1-3ans
- 3-5ans
- Plus de 5ans

05) Avez vous exercé dans d'autre service avant le front office ?

- Oui
- Non

06) Avez-vous des taches polyvalentes:

- Oui
- Non

Si oui précisez les produits

.....
.....
.....
.....
.....

07) A votre avis, combien de clients résilient ils leur abonnement par mois ?

- 0 clients
- Entre 1-5 clients
- Entre 5-10 clients
- Plus de 10 clients

08) d'après -vous, quelles sont les raisons du désabonnement ?

- facturation
- Qualité de service
- Accueil
- Autre,

Si, autres précisez.....
.....
.....

09) Pensez vous que vos clients sont assez informé sur ?

- **Les critères et les options de chaque produit ?**
- Oui
- Non

Si non, pour quelles raisons ?
.....
.....
.....
.....

- **Les nouveaux produits ?**
- Oui
- Non

Si non, pour quelles raisons ?
.....
.....
.....
.....

- **Les actions promotionnelles ?**
- Oui
- Non

Si non, pour quelles raisons ?
.....
.....
.....
.....

10) Consacrez vous assez de temps à des clients pour les convaincre à abonner ?

- Oui
- Non

11) Votre recrutement en votre qualité d'interface client ?

- Interne
- Externe

12) Si externe, comment êtes vous recruté ?

- Candidature spontanée
- Annonces
- Concours fonction publique
- Agence de recrutement

Si, autre précisez.....
.....
.....
.....

13) Juste après votre recrutement avez-vous reçu des formations ?

- Oui
- Non

14) Si oui, combien de formations recevez-vous par an ?

- 1-3 formations
- 4-5 formations
- Plus de 5 formations

15) Parmi la liste en dessous, quel est le moyen de formation que vous trouvez performant ?

- Séminaire
- Formation sur terrain

Si, autre précisez.....
.....
.....
.....

16) Trouvez- vous les formations assurées par Algérie-télécom ?

- Adaptées
- Peu adaptées
- Non adaptées

17) Pensez-vous que vos efforts sont-ils récompensés ?

- Suffisamment
- Pas assez
- Pas du tout

18) Quel type de rémunérations recevez-vous ?

- Fixe d A.T (salaire)
- Indemnité de contrat (ANEM, DAS)
- Indemnité de contrat +salaire d'A.T (CTA)

19) Si vous recevez des primes, sur quelles base sont elles calculées ?

- Chiffre d'affaires
- Objectifs fixés par l'entreprise
- Par nombre de clients gagnés

20) Pensez-vous que l'effectif du service vente d'Algérie-télécom est suffisant ?

- Oui
- Non
- Aucune idée

21) Pensez-vous que votre rémunération est motivante pour produire plus ?

- Pas du tout
- Un peu
- Suffisamment

22) Selon vous, quels sont les moyens que A.T doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

.....
.....
.....
.....

23) Sexe :

- Masculin
- Féminin

24) A quelle tranche d'âge appartenez- vous ?

- Entre 20-30 ans
- Entre 30-40 ans
- Entre 40-35 ans
- Plus 40 ans

25) Quel est votre niveau d'instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Supérieur

Annexe N° 03

Les Slogos des différents produits A-T

Le téléphone WLL



Téléphone





WIFI

Téléphone satellite
qui couvre les 2/3
du globe.



Thuraya

Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre I

Management de la force de vente

Section1 : rôle stratégique de la force de vente dans l'entreprise.....03

1.1. Définition, importance et objectif de la force de vente.....03

1.1.1. Définition de la force de vente (F.D.V).....03

1.1.2. L'importance de la force de vente.....04

1.1.3. Les objectifs de la force de vente.....04

1.2. Les missions de la force de vente.....05

1.2.1. La vente.....05

1.2.2. La communication.....05

1.2.3. La remontée de l'information.....05

Section 2 : Structure et organisation de la force de vente.....05

2.1. Les critères de la structure de la force de vente.....05

2.1.1. La structure par secteur géographique05

2.1.2. Structure par produit.....07

2.1.3. Structure par type de client ou marchés.....08

2.1.4. La structure mixte.....09

2.1.5. La gestion par comptes-clés.....09

2.2. Les différentes fonctions de l'équipe de vente.....09

2.2.1. Le vendeur.....09

2.2.2. Le chef des ventes.....09

2.2.3. Le directeur des ventes.....10

2.2.4. Le directeur commercial.....10

2.3. L'organisation de la force de vente.....10

2.3.1. Typologies de la force de vente.....10

2.3.1.1. Les différents types de la force de vente.....10

2.3.1.2. Les différents statuts de la force de vente.....	12
2.4. La taille de la force de vente.....	13
2.5. Le choix du réseau de vente.....	14
2.5.1. Les différents circuits.....	14
2.5.2. Le choix du réseau.....	15
Section 3 : Clés de réussite du management de la force de vente.....	15
3.1. Le recrutement.....	15
3.1.1. Définition.....	15
3.1.2. La logique de recrutement.....	16
3.1.2.1. Evaluation des besoins.....	16
3.1.2.2. Le poste à pourvoir.....	16
3.1.2.3. Le profil type.....	17
3.2. La formation.....	18
3.2.1. Définition.....	18
3.2.2. Les étapes de la formation.....	19
3.2.2.1. Identification des besoins.....	19
3.2.2.2. La mise en œuvre de la formation.....	21
3.2.3. Les moyens de la formation.....	24
3.2.3.1. La lecture et la projection des vidéos.....	24
3.2.3.2. Les séminaires et les cours.....	24
3.2.3.3. Les discussions en groupe.....	24
3.2.3.4. Les jeux des rôles.....	24
3.2.3.5. Les démonstrations.....	24
3.2.3.6. Les visites.....	25
3.2.3.7. La formation sur le terrain.....	25
3.3. La rémunération.....	25
3.3.1. Les composants d'un système de rémunération.....	25
3.3.1.1. Le fixe.....	25
3.3.1.2. La commission.....	26
3.3.1.3. La prime.....	27
3.3.2.4. La structure à salaire et à commission.....	28
3.3.2.5. La structure à salaire et à prime.....	28
3.3.2. L'élaboration d'un système de rémunération performant.....	28

Chapitre II

Performance commerciale de la force de vente

Section 1 : fondements généraux de la performance.....	29
1.1. La définition et les notions voisines de la performance	29
1.1.1. La définition de la performance.....	29
1.1.2. Relations entre la stratégie et la performance.....	31
1.1.3. Les notions voisines de la performance.....	31
1.1.3.1. L'efficacité.....	32
1.1.3.2. Efficience.....	32
1.1.3.3. L'effectivité.....	32
1.2 Théories relatives à la performance.....	33
1.2.1. La théorie des buts.....	33
1.2.2. La théorie du renforcement.....	33
1.3. Les caractéristiques de la performance.....	34
1.3.1. La performance est construite à base des jugements.....	34
1.3.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps.....	34
1.3.3. La performance se pilote.....	34
1.3.4. La performance est riche de composants antinomiques.....	35
1.4. Les facteurs de la performance.....	35
Section 2 : principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.....	36
2.1. Le rôle de l'évaluation.....	36
2.2 La qualité d'une bonne évaluation.....	37
2.2.1. Procédure.....	37
2.2.2. Les mobiles d'évaluation.....	38
2.3 Les source de la performance.....	38
2.2 Les indicateurs quantitatifs.....	39
2.2.1. Les indicateurs liés à la vente.....	39
2.2.2. Indicateurs de profitabilité.....	40
2.2.3. Les indicateur de la performance globale.....	41
2.3. Les conditions d'un niveau de performance élevé.....	41

Section 3 : Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.....	42
3.1. La fonction commerciale.....	42
3.2. La fixation d'objectifs.....	43
3.2.1. La définition.....	44
3.2.2. Les objectifs quantitatifs.....	44
3.2.3. Les objectifs qualitatifs.....	44
3.2.4. Les caractéristiques des objectifs.....	44
3.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale.....	45
3.3.1. Méthode marketing.....	45
3.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.....	46
3.3.2.1. Les indicateurs qualitatifs.....	47
3.3.2.2. Les indicateurs quantitatifs.....	47
3.4. Impact sur les compétences.....	48
3.5. Performance commerciale de la force de vente.....	49
3.5.1. La performance en termes de résultats.....	49
3.5.2. La performance en termes de comportements.....	50
3.5.3 Contrôle de la force de vente.....	51

Chapitre III

Évaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise nationale A-T

Section 1: méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise Algérie-Télécom.....	54
1.1. Méthodologie de recherche.....	54
1.2. Présentation de l'entreprise national « Algérie-Télécom ».....	54
1.2.1. Historique d'Algérie Télécom.....	54
1.2.2. Les ambitions d'Algérie-Télécom.....	54
1.2.3. Organisation et objectifs d'A-T.....	55
1.2.4. Les niveaux d'organisation d'Algérie Télécom.....	56
1.2.5. La structure organisationnelle d'Algérie-Télécom.....	58
1.2.6. Les principales activités d'Algérie-Télécom.....	58
1.2.7. Les différents produits d'Algérie-Télécom.....	58
1.2.8. Les services d'A-T.....	62

Section 2: présentation de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom.....	63
2.1. L'organisation de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Telecom.....	63
2.1.1. Les types et les statuts de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom.....	63
2.1.1.1. Les types de la force de vente.....	63
2.1.1.2. Les différents statuts de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom.....	63
2.1.2. La structure de la force de vente.....	64
2.1.3. La taille de la force de vente.....	64
2.1.4. La gestion de l'activité de vente de l'entreprise nationale Algérie-Télécom.....	64
2.1.4.1. La gestion du temps.....	64
2.1.4.2. L'organisation des tournées et de la prospection.....	64
2.2. L'évaluation de management de la force de vente de l'entreprise nationale Algérie-télécom.....	64
2.2.1. Le recrutement et la sélection des interfaces clients.....	65
2.2.2. La formation.....	65
2.2.3. La rémunération de la force de vente au sein d'Algérie-Télécom.....	65
2.2.4. L'animation et la stimulation des inters faces clients d'Algérie-Télécom.....	66
2.2.5. Le contrôle au sein d'Algérie-télécom.....	66
Section 3 : Evaluation de la performance de la force de vente et discussion des résultats.....	67
3.1. Evaluation de la performance commerciale de la force de vente d'Algérie-Télécom.....	67
3.1.1. Les indicateurs liés aux ventes.....	67
3.1.2. La discussion et analyse les résultats des ventes de l'entreprise.....	68
3.1.2.1. Analyse des réalisations des ventes pour raccordement téléphonique et parc téléphonique par ACTEL.....	68

Chapitre IV

Enquête par sondage auprès de l'entreprise nationale Algérie-Telecom

Section 1 : généralités sur l'enquête par sondage.....	74
1.1. L'échantillonnage.....	74
1.1.1. La construction de l'échantillon.....	75
1.1.2. La détermination de la taille de l'échantillon.....	75
1.2. Le questionnaire.....	76
Section 2 : La rédaction du questionnaire	76
2.1. La rédaction du questionnaire.....	76
2.1.1. La forme des questions.....	76
2.1.2. La qualité d'un questionnaire.....	76
2.1.3. L'ordre des questions.....	77
2.1.4. Le dépouillement du questionnaire.....	77
2.1.5. L'interprétation des résultats.....	77
Section 3 : l'enquête par sondage réalisé à Algérie-Télécom.....	77
3.1. Questionnaire destiné aux vendeurs.....	78
3.2. Interprétation les résultats de l'enquête réalisée sein d'Algérie-Télécom.....	78
3.3. Analyse globale des résultats de l'enquête.....	97
Conclusion générale.....	99
Bibliographie	
Les annexes	

Résumé

Notre recherche porte sur l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente d'Algérie-Télécom. Ce travail de terrain nous a permis de réaliser une enquête auprès des interfaces clients (vendeurs) d'Algérie-Télécom, et cela dans le but de compléter et de préciser les informations que nous n'avons pas pu avoir auprès des responsables.

Cette étude nous a permis de collecter un certain nombre d'informations répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performant. Ainsi, son rôle dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, et pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques.

Mots clés : la force de vente, Algérie-Télécom, la performance commerciale, l'évaluation, vendeurs

Summary

Our research focuses on assessing the business performance of the sales force, Algeria Telecom. This field work allows us to conduct a survey of interstitial sides clients (sellers) of Algeria-Telecom, and that in order to supplement and clarify the information that we did not have to be responsible.

This study allows us to collect a number of information responding to the problem of our study. In other words, these data show that the establishment of a sales force is an absolute necessity to improve business results and a good management of the sales force necessarily allow it to be effective. Thus, its role in a business is important, vital and indispensable in the relationship of a sign with its customers, and the flow of information harvested from landline managers.

Keywords: sales force, Algeria-Telecom, sales performance, evaluation, vendors.

Résumé

Notre recherche porte sur l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente d'Algérie-Télécom. Ce travail de terrain nous a permis de réaliser une enquête auprès des intermédiaires clients (vendeurs) d'Algérie-Télécom, et cela dans le but de compléter et de préciser les informations que nous n'avons pas pu avoir auprès des responsables.

Cette étude nous a permis de collecter un certain nombre d'informations répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performant. Ainsi, son rôle dans une entreprise est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, et pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques.

Mots clés : la force de vente, Algérie-Télécom, la performance commerciale, l'évaluation, vendeurs

Summary

Our research focuses on assessing the business performance of the sales force, Algeria Telecom. This field work allows us to conduct a survey of intermediary clients (sellers) of Algeria-Telecom, and that in order to supplement and clarify the information that we did not have to be responsible.

This study allows us to collect a number of information responding to the problem of our study. In other words, these data show that the establishment of a sales force is an absolute necessity to improve business results and a good management of the sales force necessarily allow it to be effective. Thus, its role in a business is important, vital and indispensable in the relationship of a sign with its customers, and the flow of information harvested from landline managers.

Keywords: sales force, Algeria-Telecom, sales performance, evaluation, vendors.