

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de sciences
Master en Sciences commerciales**

Spécialité : Management supply chaine, et distribution logistique

THEME :

**L'impact d'évaluation de la force de vente et son
impact sur la motivation d'équipe de vente**

ETUDE DE CAS : SBC COCA-COLA

Elaboré par :

Mr. TALHA BOURAFIS

Encadreur :

Mme. NADJOUA DEMMOUCHE

Maitre de conférences à L'EHEC

03^{ème} Promotion

Juin 2016

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de sciences
Master en Sciences commerciales**

Spécialité : Management supply chaine, et distribution logistique

THEME :

**L'impact d'évaluation de la force de vente et son
impact sur la motivation d'équipe de vente**

ETUDE DE CAS : SBC COCA-COLA

Elaboré par :

Mr. TALHA BOURAFIS

Encadreur :

Mme. NADJOUA DEMMOUCHE

Maitre de conférences à L'EHEC

03^{ème} Promotion

Juin 2016

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail à.

Mes chers grands parents **YEMA WANASSA** et **EL ZOHRA** que j'adore et je leurs souhaitent une longue vie.

Ma grande famille « **BOURFIS** » la source de bonheur et de tendresse ; et spécialement pour ma chère maman **LA FARID** qui ma toujours soutenu et aidé ainsi que mon père **EL HOUCE**.

Mes frères : « **SOUHAIBE**, aïmen, semsouma et les petits frères mouad & naoufal ».

Mes ancies : **abd el ouahab khali** et **nour el ddine**

Ma chère tente **sihem** et leur **salim**

Ma grande chère sœur **asma** et leur **nacer**

Mes tout amis sans exception

Je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mes études et mon stage pratique.

Remerciement

Je tiens à exprimer ma gratitude a toute personne ayant contribue de prés ou de loin à la réalisation de ce mémoire

Je remercie également mon encadreur Mm DEMMOUCHE Pour ses conseils, son suivi, ses orientations et disponibilités.

Liste des tableaux

Tableau :	TITRE DE TABLEAU	Page
01	choix de la force de vente selon le critère humain	05
02	le choix de la force de vente selon le critère commerciale	06
03	objectifs de la force de vente	08
04	Les objectifs qualitatifs de la force de vente	09
05	Fixation des quotas	10
06	Les avantages et les inconvénients de la force de vente propre et déléguée	15
07	Avantages et inconvénients du salarié	17
08	Les avantages et des inconvénients des différentes structures	21
09	Les Forces et les faiblesses de l'organisation de la force de vente	24
10	Les conditions de fond d'une annonce	25
11	Avantages et inconvénients pour les responsables du recrutement	26
12	Les conditions de forme d'une annonce	26
13	Les différentes taches du vendeur	27
14	Les ratios utilisés dans le contrôle quantitatif	28
15	Les différentes théories des besoins	43
16	Menace du bâton et chantage de la carotte	44
17	La taille de la force de vente de SBC coca-cola	70
18	les poids des zones en 2016	71
19	force et faiblesses d'ABC Pepsi	73
20	forces et faiblesses de hamoud boualem	74

Liste des tableaux de l'enquête

Tableau	Titre du tableau	Page
01	le sexe de la force de vente au sein de SBC coca-cola	80
02	les tranches d'âge de la force de vente au sein de SBC	81
03	le niveau d'instruction de la force de vente au sein de SBC coca-cola	81

04	les langues utilisées par les vendeurs de SBC coca-cola	82
05	l'année de recrutement chez SBC coca-cola	83
06	la manière de recrutement de la force de vente	83
07	l'expérience d'équipe de vente	84
08	la durée d'expérience	85
09	les statuts d'équipe de vente	85
10	le degré de satisfaction d'équipe de vente	86
11	fixation des objectifs	87
12	le type des objectifs	87
13	les facteurs qui stressé l'équipe de vente	88
14	Les facteurs qui motivé l'équipe de vente	89
15	le besoin de formation	90
16	Les types de besoin à la formation	90
17	la manière de rémunération	91
18	le degré de satisfaction à la revenue	92
19	l'évaluation d'équipe de vente au sein de SBC coca-cola	92
20	l'outil d'évaluation	93
21	le degré d'intégration à l'équipe de vente	94
22	le degré de relation avec les responsables	95
23	la fidélité des clients	95
24	les causes de fidélité des clients	96
25	les propositions destinées à la force de ventes au sein de SBC coca-cola	97
26	Force et faiblesse de la force de vente au sein de SBC	99

Liste des Figures

figure	Titre de figure	Page
01	Les cinq catégories de besoins	41
02	Spirale de progrès pour maintenir les collaborations	49
03	La structure de la force de vente se SBC coca-cola	68
04	la consommation de boissons gazeuse en Algérie	72
05	Notoriété top-of-mind par rapport à l'âge	75

Liste des figures de l'enquête

FIGURE	TITRE D E FIGURE	PAGE
01	secteur des fréquences selon le sexe	80
02	secteur des fréquences relatives, selon l'âge des vendeurs	81
03	barres empilées des fréquences relatives, selon le niveau d'instruction	82
04	barres empilées des fréquences relatives, selon la langue utilisée par l'équipe de vente	82
05	courbe empilée des fréquences relatives, selon l'année de recrutement	83
06	secteur des fréquences relatives, selon le recrutement chez SBC coca-cola	84
07	secteur des fréquences relatives, l'expérience des vendeurs	84
08	Histogramme des fréquences, la durée d'expérience	85
09	Secteur des fréquences relatives, selon les statuts des vendeurs	86
10	secteur des fréquences, selon la satisfaction des postes de travaux	86
11	Anneau des fréquences pour la fixation des objectifs	87
12	Barres empilées des fréquences, selon le type d'objectif	88
13	secteur des fréquences, selon les facteurs qui stressé le vendeur	88
14	histogramme empilée des fréquences, selon des facteurs qui motivé mieux	89
15	secteur éclatés des fréquences, selon le besoin de formation	90
16	Barres empilées d'effectifs, selon le type de formation	91
17	Secteur des fréquences relatives, selon la manière de rémunération	91
18	Histogramme empilée d'effective selon la satisfaction à la revenue	92

19	barres empilées des fréquences, selon l'évaluation des vendeurs	93
20	Histogramme groupé reprisent les outils d'évaluation chez SBC	93
21	Histogramme pyramidales des fréquences, selon l'intégration des vendeurs	94
22	secteur éclaté des fréquences, la relation entre les vendeurs et ces responsables	95
23	secteur éclaté des fréquences, selon la fidélité	96
24	Histogramme pyramidale des fréquences, selon les facteurs de fidélisation	96
25	secteurs des fréquences, selon les propositions pour l'amélioration du management de la force de vente	97

Liste des abréviations

- **FDV** : Force de vente
- **SBC** : Skikda Bottling Company
- **VRP** : Voyageur-représentant-placier
- **TQM** : Total quality management (gestion de la qualité totale)
- **JIT** : J just in time (juste à temps)
- **AMT** : Advenced manufacturing technology (informatisation des techniques de production)

Résumé

L'économie et la concurrence ne cessent de s'accroître et entraînent les entreprises vers une recherche de compétences de plus en plus ardue.

La force de vente constitue un élément fondamental important dans la vie de l'entreprise, elle doit indiscutablement jouer un rôle déterminant si elle est organisée et bien gérée.

L'objet de notre recherche est de contribuer à une meilleure connaissance théorique, de mettre en exergue la pratique, on a tenté de vérifier l'impact d'évaluation de la force de vente au sein de SBC Coca-Cola.

A travers l'analyse de ce mémoire, il est apparu que la motivation d'équipe de vente joue un rôle majeur dans la gestion de l'entreprise.

En conclusion pour qu'une entreprise assure son développement ainsi qu'une amélioration de la performance commerciale, elle prend en considération l'importance de la mise en œuvre d'un management de sa force de vente efficace.

Sommaire

Introduction

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente

Section 01 : généralités sur la force de vente04

Section 02 : la typologie et structure de la force de vente.....14

Section 03 : la taille et la gestion de la force de vente.....22

Chapitre 02 : le cadre théorique de la motivation

Section 01 : généralité sur la motivation.....30

Section 02 : les différentes théories de la motivation.....40

Section 02 : les ressources et les techniques de la motivation.....48

Chapitre 03 : présentation de l'organisme SBC coca-cola

Section 01 : présentation général de SBC coca-cola.....57

Section 02 : la force de vente au sein de SBC coca-cola.....66

Section 03 : l'environnement de SBC coca-cola.....71

Chapitre 04 : diagnostic d'évaluation de la force de vente

Section 01 : démarche adopté pour réaliser l'enquête.....78

Section 02 : présentation les résultats.....80

Section 03 : diagnostic du questionnaire.....98

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Tableau de matière

INTRODUCTION

GENERALE

Le monde a connu des événements économiques importants, notamment ceux relatifs à la globalisation qui est caractérisé essentiellement par l'ouverture des marchés et la concurrence, en effet de nombreuses firmes ont investi dans différents domaines du marché algérien, notamment le secteur agro-alimentaire.

L'entreprise qui est une entité vivante, évolutive et dynamique, qui vit dans un environnement turbulent et en subit ses influences pour qu'elle puisse s'adapter à son environnement et atteindre ses objectifs, les propriétaires de ces entreprises ont cherché des distributeurs performants pour assurer la meilleure représentation de leur image de marque ainsi que la distribution optimale de leurs produits.

L'évolution de la prise en compte des besoins des consommateurs a eu un impact direct sur l'importance octroyée à la ressource humaine de l'organisation commerciale des entreprises et sur son management. de ce fait, pour toute entreprise, le management de la force de vente devient un facteur clé de réussite commerciale et d'augmentation du chiffre d'affaires.

Cette force de vente a une importance d'autant plus stratégique qu'elle véhicule l'image de marque de l'entreprise à l'extérieur. il est donc possible de dire que l'entreprise confie à sa force de vente son capital le plus important : Son capital clientèle. En d'autres termes, la force de vente est le fer de lance de l'entreprise. Elle est au cœur des préoccupations des décideurs soucieux d'accroître leurs ventes, leur part de marché ou leur marge, en tenant compte de la stratégie des concurrents.

Pour cette raison, nous nous sommes intéressés particulièrement à la force de vente et la motivation de l'équipe de vente, qui est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Pour cela cette dernière doit se doter d'un mécanisme de management de force de vente efficace et pertinent. Elle constitue un élément moteur qui permet à l'entreprise d'une part de réaliser ses objectifs commerciaux en terme de pénétration de marché, de rentabilité et de performance commerciale, et d'autre part, de participer à la communication marketing.

C'est pourquoi notre analyse c'est concentré sur le thème intitulé :

« L'impact d'évaluation de la force de vente sur la motivation d'équipe de vente ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son originalité, son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix.

Relativement à cette analyse et pour mieux cerner notre sujet de recherche, nous nous sommes intéressées pour cela à (SBC coca-cola), entreprise industrielle dans le secteur de produits agro-alimentaires, car cette dernière évolue dans un marché caractérisé par une très forte concurrence et un rythme d'évolution rapide et rude, l'effet de cette concurrence a incité SBC coca-cola à mettre en place un management efficace et une mise en œuvre d'une force de vente structurée afin d'améliorer sa performance commerciale.

Nous allons essayer à travers notre étude, de répondre à la problématique suivante :

« Comment l'évaluation de la force de vente participe telle à l'amélioration de la performance de l'entreprise SBC Coca-Cola, et quel est son impact sur la motivation de l'équipe de vente ? »

Pour mieux décortiquer notre problématique, il est nécessaire d'examiner un certain nombre de questions dérivées qui entrent dans le cadre de la question principale de notre étude, à savoir :

- **Comment peut-on organisée, gérée et évoluer le management de la force de vente à partir d'un échantillon de vendeurs ?**
- **Comment organiser et faire travailler les membres d'une équipe de vente pour atteindre des objectifs de performance fixés par SBC Coca-Cola ?**

A partir de ces questions et pour délimiter notre champ de recherche et de concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous sommes arrivés à mettre en place un certain nombre d'hypothèses qui sont les suivantes :

- **La force de vente est gérée et organisée d'une manière spécifique afin d'amener son équipe de vendeurs à réaliser leurs objectifs dans l'intérêt de l'organisation.**
- **La compréhension des motivations humaines, la réponse aux attentes des membres de l'équipe de vente et la fidélisation de cette équipe passe par un management efficient et constitue un enjeu central pour une entreprise.**

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, Nous avons adopté une méthode descriptive dans les deux premiers chapitres, et une méthode analytique dans le dernier chapitre qui repose sur une enquête sur des vendeurs.

Par le biais d'une étude quantitative interprétée par un questionnaire destinée aux vendeurs et analysé par un traitement statistique, afin d'évalué le degré de motivation de l'équipe de vente par rapport à l'évaluation de la force de vente de SBC Coca-Cola.

Nous avons préféré utiliser le questionnaire comme outil d'investigation, car il offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de mesure.

Pour bien mener notre étude, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres fondamentaux :

- **Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la force de vente en ce qui concerne ses missions et objectifs, ses différents types et statuts et sa taille, ainsi sa gestion.**
- **Le second chapitre est consacré aux fondements théoriques de la motivation, les facteurs et les sources, ainsi les différentes techniques de motivation.**
- **Le troisième chapitre s'articulera autour de la présentation de l'organisme d'accueil SBC coca-cola, ses différentes directions et leur mission, aussi la force de vente au sein de l'entreprise.**
- **Le quatrième chapitre portera sur un cas pratique de l'évaluation de la force de vente et la motivation des vendeurs par une enquête quantitative (Sandage) destinée aux vendeurs de SBC coca-cola.**

En raison de la nature de notre travail, et dans le but de bien l'organiser, nous avons eu recours à la consultation des ouvrages spécialisées, à la documentation interne de l'entreprise et à une étude externe avec les clients.

Chapitre 01 :
L'évaluation et
l'organisation de la
force de vente

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 4

Introduction

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer à un certain degré les fondements théorique concernant la force de vente, et que nous avons réparti en trois (3) sections.

Pour bien apprécier l'organisation de la force de vente ce présente chapitre abordera d'abord le diagnostic de l'organisation de la force de vente, ses objectifs et rôles, puis développera la typologie de la force de vente, ensuite la structure et la taille de force de vente, et en va finir avec la gestion de la force de vente.

Section 1: Généralité sur La force de vente :

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de son politique marketing, puisque elle est dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

1-1 définition de la force de vente :

Il existe plusieurs définitions, certains auteurs ont défini comme suit :

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre des produits de l'entreprise au moyen des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »¹

« La force de vente est constituée semble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande. »²

Selon CLAUDE DEMEURE, la force de vente « ... Regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer prospects ou client dans le but (Direct ou indirect) de leur vendre des produits ou service. »³

Selon CROUSCH JEAN-JACQUES : « les forces de vente des entreprises regroupent les professions dont la missions principale est de visiter une clientèle, des prospects, pour provoquer ou prendre des commandes »⁴

Alors, la force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement général

¹ DEMEURE, (Claude) : *Marketing*. Édition DALLOZ, Paris, 1996, P. 390.

² J. R. TELFER, J. ORSONI : *Le marketing*, édition VUIBERT. Paris, 1988, P. 340.

³ LENDREVIE (Jacques), LINDON (Denis) : *Merkator*, 5^{ème} édition DALLOZ, Paris, 1997, P. 360.

⁴ CROUSCH (Jean-Jacques) : *Force de vente réalités et perspectives*, édition ESKA 1995.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 5

De l'entreprise et constitue la dynamique du réseau de distribution et sa réussite.

Pour cela, l'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle S'inscrit dans un ensemble d'actions commerciales dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux.

1-2 Les critères de choix la force de vente :

1-2-1 Critère humain :

Tableau N°1 : choix de la force de vente selon le critère humain.

Investissement dans une équipe	Si l'entreprise est disposé à former du personnel, à constituer une équipe qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de la diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférables de recourir aux services d'une force de vente propre.
Nature des missions confiées à la force de vente.	Une force de vente propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, crée un véritable partenariat. cela exige en effet un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services, etc. une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier la relation client/entreprise.
Orientation de l'activité	La possibilité d'orienter l'activité des vendeurs vers la réalisation d'objectifs précis (quantitatifs et surtout qualitatifs) est un argument important pour choisir une force de vente propre.

Source : HAMOUN, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Alain), op.cit. P, 238.

1-2-2 Critère commerciale :

Pour opérer un choix judicieux de type de force de vente, il faut d'abord un certain nombre de questions.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 6

Tableau N°2 : le choix de la force de vente selon le critère commerciale.

Connaissance du Marché	L'offre	Qui est nos concurrents actuels ou potentiels ? Sommes-nous bien placés par rapport à eux ?
	La demande	Qui sont les clients (particuliers, grande ou petites entreprises, administrations, collectivités, locales collectives d'entreprise, centrales d'achats ?
	La distribution	Quelles sont les pratiques en vigueur dans ce secteur d'activité ? Veut-on adopter la même stratégie ou bien se démarquer ?
Répartition Géographique de la clientèle	Si la clientèle est très dispersée géographiquement, son exploitation nécessite une force de vente nombreuse. la solution est de souvent de recourir à des VRP multicartes qui peuvent assurer une bonne couverture géographique. En effet, ils détiennent plusieurs cartes et peuvent distribuer 110S produits en réalisant un chiffre d'affaires qui serait trop faible pour rémunérer correctement un vendeur exclusif.	
Caractéristique Des produits	Politique commerciale	Une force de vente propre est davantage à même de remplacer la politique de l'entreprise auprès de clients de faire passer ses valeurs clés. Une force de vente déléguée qui a plus d'autonomie dans son action, peut conseiller les clients de façon plus personnelle et pas toujours conforme à cette politique commerciale.
	Action de soutien envisagées	Si l'entreprise dispose d'un budget important pour soutenir ses ventes (publicité, promotion des ventes), elle sera attentive à construire une image forte, relayée par sa propre force de vente dans le cas d'une force de vente déléguée grâce à la communication institutionnelle.

Source : HAMOUN (carole), LEZIN (pascal) et TOULLEC (Alain), « gestion et management de la force de la force de vente », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2000, P, 237.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 7

1-3 les différentes tâches de la force de vente :

L'équipe de vente à différentes tâches selon la position hiérarchique que chaque élément occupe dans la structure de la force de vente :

1-3-1 le responsable régional des ventes :

- Développer des opportunités de ventes, ainsi que les suivis et le coaching de l'équipe de vente.
- Négocier avec les clients importants de l'entreprise.
- Fixer l'objectif global de vente à réaliser.

1-3-2 le superviseur :

- Responsable du volume de vente.
- Le suivi de la distribution.
- Le contrôle et l'animation des vendeurs.
- Transmettre les informations recueillies par les vendeurs au responsable régional des Ventes.

1-3-3 Les vendeurs :

- L'accueil des clients dans l'entreprise.
- L'enregistrement des commandes.
- L'information auprès des clients.

1-4 Les Objectifs de la force de vente :

Pour stimuler la force de vente et orienter son effort, les responsables commerciaux lui fixent des objectifs à atteindre.

La fixation des objectifs dépend de plusieurs paramètres, à savoir les études effectuées. Les tendances des marchés et la structure de la force de vente adoptée.

En général, on distingue deux catégories d'objectifs : quantitatifs et qualitatifs.

1-4-1 Les objectifs quantitatifs :

Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume ou en pourcentage. Ils peuvent être

Exprimés par :

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 8

- le volume des ventes.
- le nombre de client nouveau.
- le nombre de commandes à atteindre.
- la part du marché.
- les bénéfices à réaliser.

Tableau N°3 : objectifs de la force de vente

Désignation	Caractéristiques	Domaines d application	Exemples
objectifs quantitatifs	- ils sont chiffrés et S'expriment en valeur, en volume, en pourcentage ou en points.	vente	augmenter le CA de 5% : les quantités vendus de 10%
		Marges	Maintenir le taux de marge à 25%, ne pas accorder plus de 3% de remise aux clients ;
	Prospection	Gagner 10% de client nouveaux.	
	Organisation	réduire de 1% les frais de déplacement, visite de clients supplémentaires par semaine, diminué les Km parcourus dans sa tournée, etc.	
	- Facile à mesurer, A f ixer, à comprendre.		

Source : HAMON (carole), LEZIN (pascal) et TOULLEC (Alain), « *gestion et management de la force de vente* » 2^{ème} édition DUNOD, paris 2000, page 07.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 9

1-4-2 Les objectifs qualitatifs :

Tableau N°4 : Les objectifs qualitatifs de la force de vente

Désignation	Caractéristiques	Domaines d'application	Exemples
Objectifs Qualitatifs	Moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation	Image de marque de L'entreprise.	améliorer la qualité des produits, services proposés. L'efficacité de l'équipe commerciale, des vendeurs.
		Services clients	Optimiser la disponibilité des produits
		Réseau commercial.	Motiver les intermédiaires.
		Suivis des contrats	Surveiller les livraisons
		Gestion comptes clients	Diminuer les risques de non-recouvrement des créances

Source : HAMOUN (carole), LEZIN (pascal) et TOULEC (Alain), Op.cit.

Par ailleurs les objectifs assignés à la force de vente peuvent être exprimés à deux niveaux :

- Sur l'ensemble des vendeurs de la force de vente il s'agit par exemple du chiffre d'affaire global à réaliser ou bien de la part de marché à conquérir.
- Au niveau de chaque vendeur : il consiste à répartir l'objectif global en objectifs individuels, exprimés en terme de quotas.

Ces derniers peuvent être présentés soit : en valeurs absolues, en points, pourcentages du Marché, chiffre d'affaire global, unité physique, les marges ou en activités

Leurs caractéristiques sont expliquées dans le tableau suivant :

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 10

Tableau N° 5 : Fixation des quotas

Type de quotas	Fonctionnement	Avantages	Inconvénients
En pourcentage du marché	Répartition entre les secteurs de l'objectif global de l'entreprise	Simple et stimulant	- Contrôle fin d'année - Commission payée avec retard
En points	-chaque produit correspond à un certain nombre de points -le vendeur doit atteindre un nombre de points donné	Bonne orientation des efforts des vers l'objectif de l'entreprise	Difficile à appliquer et à mettre en œuvre
En valeurs absolue	On détermine un chiffre à atteindre (chiffre d'affaires, nombre d'unité, de clients)	-simple -facile à contrôler	Ne permet pas la hiérarchisation des efforts de vente

Source : Saint MARTIN, Jean-Paul VEDRIN, « *Marketing et concept clés* », édition Chihab, Alger, 1996. P, 48.

1-5 Le rôle de la force de vente :

En plus de la vente proprement dite, L'entreprise peut confier à ses vendeurs des tâches Différentes.⁵

1-5-1 La prospection :

Ils ont pour tâches de découvrir de nouveaux clients. Leur activité est ardue, ils doivent Posséder une grande compétence, leur rôle est primordial car il permet de diversifier la Clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des Ruptures avec tel ou tel client. Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités Et ajoutés au chiffre prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

⁵ P. KOTLER, B. DUBOIS, Le marketing management, 10ème édition, PUBLI-Union, Paris, 2001, P. 634.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 11

1-5-2 La vente :

Elle comporte plusieurs étapes : approche du client, représentation commerciale, Réponse aux objections et conclusions.

Ce rôle doit être clair pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra Donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à exécution des devoirs les plus importantes Pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle Clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà existante, informer cette dernière Et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa Confiance et la fidélisé.

1-5-3 Le service :

C'est l'ensemble des services que le vendeur rend à son client, avant, pendant et après L'achat, les promoteurs ont donc pour rôle d'entretenir la demande à long terme.

Ce sont les responsables des services après vente dans une entreprise de bien de Production. Le moyen le plus efficace pour gagner la fidélité d'un client et de lui assurer un Service après vente.

1-5-4 La collecte d'information :

Elle consiste à collecter les informations concernant la concurrence, les besoins de la Clientèle, et la tendance du marché.

1-6 LES Missions de la force de vente :

1-6-1 La communication directe avec le client :

« Une entreprise qui a cessé de prospecter est une entreprise qui va cesser de progresser »
Cela signifie que votre entreprise doit en permanence gagner de nouveaux clients afin de garantir son chiffre d'affaires et sa pérennité et cela à travers la communication personnelle.

Ainsi le vendeur doit avoir des qualités physiques et intellectuelles pour persuader et convaincre le client à acheter :

Prendre contact avec lui. Lui démontrer les avantages des produits offerts, répondre à ses

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 12

objections et le même en confiance.

Pour l'entreprise, le client n'est pas un ennemi à abattre, mais une personne qui peut l'aider à résoudre ses problèmes. Sa négligence portera atteinte en conséquence, à son image de marque.⁶

Les commerciaux doivent donc, pour transformer un prospect en client, rassembler des informations pour :

- Détecter des cibles
- Les qualifier
- Identifier les circuits de décision
- Analyser les besoins

1-6-2 La vente :

Amis commerciaux, vous excellez sans doute dans la présentation de vos offres et dans la négociation commerciale. Sinon, Je vous en rappelle quelques principes :

1-6-2-1 Préalablement :

- Elaboration d'une offre personnalisée répondant aux besoins des prospects de l'entreprise (qui aura bien sûr fourni tous les éléments nécessaires)
- Présentation impeccable et attractive de l'offre
- Mise en avant des avantages concurrentiels
- Préparation à argumentation sur les services et sur la pertinence du prix annoncé

1-6-2-2 Pendant l'entretien:

- Argumentation complète intégrant tous les aspects techniques et financiers pour ne pas avoir à y revenir.
- Réponse à la réaction des interlocuteurs : des marques d'intérêt de sa part ou l'envie d'évacuer une proposition qui ne lui convient pas
- Signature et prise de la commande

⁶ GREEN, D, « *Quand une petite entreprise perd un grand client* », Harvard L'expansion n°56, printemps 1990.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 13

1-6-2-3 Le suivi régulier :

L'importance du service après-vente dépend notamment de :

- La complexité technique du produit
- le montant de la transaction (plus l'achat est important, plus le client craint de ne pas le rentabiliser)
- La nature même de l'offre : La maintenance et l'entretien seront plus difficiles pour les concurrents qui connaissent sans doute mal les produits et auront du mal à s'imposer chez les clients.

1-6-3 La remontée des informations :

Dirigeants et commerciaux sont obligés de communiquer ensemble sur ce qu'ils constatent au quotidien :

- Des motifs de satisfaction : parfois rares mais qui font du bien au moral.
- Les réclamations concernant les produits et services : un client qui râle permet à l'entreprise de progresser.
- Echanger sur la nouvelle tendance, les techniques de packaging
- sur les entreprises : changement de structure, cession, rachats, changements d'interlocuteurs.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 14

Section 2 : La typologie et la structure de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine les Types et les structures de force de vente auquel elle doit recourir.

Les différents types de la force de vente peuvent être regroupées selon le type d'activité d'une part et selon le lien juridique d'autre part.

2-1 La typologie d'activité :

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, on distingue

2-1-1 La force de vente interne :

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent dans l'enceinte de l'entreprise. de façon sédentaire.

Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

2-1-2 la force de vente externe :

Elle est constituée des vendeurs qui se rendent chez les clients et/ou prospects et qui prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociations).

2-2 La typologie selon le lien juridique :

2-2- 1 La force de vente propre :

Est constituée des commerciaux qui travaillent pour le compte de l'entreprise (vendeur salariés, VRP exclusif) celle-ci oriente leur activité en fonction de ses objectifs.

Ils sont salariés donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de l'hierarchie.

2-2-2 La force de vente déléguée :

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

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 15

2-2-2-1 La Force de vente déléguée permanente :

il S'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux.

Même si t'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leurs missions, exerce leur activité de façon partiellement ou entièrement autonomes.

2-2-2-2 la Force de vente supplétive :

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

Ces différents modes d'organisations peuvent être exister au sein d'une même force de vente, une entreprise peut disposer d'une force de vente propre sur certaines régions, si la densité de la clientèle le justifié, et une force de vente déléguée sur d'autres.

Les avantages et les inconvénients de ces deux types de force de vente sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° 6: Les avantages et les inconvénients de la force de vente propre et déléguée

Type de force de vente	Avantages	Inconvénient
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 et de la culture de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">-nécessite encadrement. direction, animation, suivie et formation.-frais de force de vente sont à la charge de l'entreprise même si le chiffre d'affaires est très faible.
Déléguée	<ul style="list-style-type: none">-vendeurs rapidement opérationnels.-rémunérée à la commission, ne coûte que S'il y a des ventes.	<ul style="list-style-type: none">-coûte en cas de chiffre d'affaire important, car le temps de commission est élevé.-le vendeur privilégie les produits les plus rentables.

Source : C. HA MON, P. LEZJN, ET TOULLEC, « *Gestion et management de la force de vente* », deuxième édition, DUONOD, Paris, 1993, P. 230.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 16

2-3 Les différents statuts de vendeurs :

« Le terme vendeur regroupe tout un éventail situation entre lesquelles les différences l'emportent souvent sur les similitudes ». ⁷

L'entreprise peut choisir entre plusieurs statuts de vendeurs :

2-3-1 Le voyageur-représentant-placier (VRP)

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

- travail pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs.
- exerce de façon exclusive et constante la profession de V. R. P.
- ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte.
- lié à son employeur par des engagements déterminant.
 - les produits à commercialiser ;
 - les catégories de clients ;
 - Le secteur attribué ;

On distingue deux types de V. R. P :

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

Ses différents rôles consistent à visiter la clientèle, rendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle.

2-3-2 l'Agent commerciale :

L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour compte de son mandant.

Selon C.HAMOUN : « l'agent commercial, personne physique ou morale est un mandataire chargé de négocier éventuellement de conclure les contrats de vente, ou de location au nom et pour le compte de producteur, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux. » ⁸

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

⁷ Astous (Alain) : l'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente, recherche et application en marketing, 1997, n : 3, P, 65

⁸ HAMOUN, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC : Op.cit., P, 231.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 17

- Exerce sa profession de façon indépendante ;
- organise librement son activité ;
- peut travailler pour plusieurs mandataires ;
- payé par commissions.

2-3-3 Les vendeurs salariés :

Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés.

A ce titre ils ont les mêmes avantages que les autres salariés.

Le vendeur salarié ne bénéficie pas du statut de VRP donc de tous les avantages qui

L'entreprise et le s'y attachent. Dans tableau suivant, les avantages et inconvénient pour vendeur seront définis :

Tableau N°7 : Avantages et inconvénients du salarié :

	Avantages	Inconvénients
Pour l'entreprise	- Possibilité d'orienté vers des objectifs précis (aussi bien qualitatifs que quantitatifs)	-Gestion d'un personnel salarié. -Frais fixes à couvrir par un chiffre d'affaire minimum.
Pour le vendeur	-Sécurité, couverture sociale. -Direction dans le travail. - Bénéfice du savoir-faire et l'expérience de l'entreprise	-Lien de subordination juridique. -Peu d'autonomie dans le travail. -N'a aucun droit sur la clientèle développée.

Source : DEMEURE Claude, Marketing, 5ème édition, éd. Dalloz, Paris, 2005. P 230.

2-4 La structure de la force de vente

2-4-1 Les différentes fonctions de l'équipe de vente :

2-4-1-1 Le vendeur :

IL constitué un lien essentiel entre L'entreprise et le client. Véhicule auprès de celui-ci, L'image de l'entreprise.

n est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et lier une relation durable avec le client.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 18

Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de la société qu'il représente auprès de la clientèle.

2-4-1-1-1 Les différentes dénominations des vendeurs :

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

➤ Délégué commercial :

Il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de la société auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.

➤ Ingénieur commercial :

Cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la vente de service ou de solutions complètes (exemple : secteur informatique).

➤ Technico-commercial :

Appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).

➤ Promoteur des ventes (marchandeur) :

Il visite les acheteurs et assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits

2-4-1-2 Le chef des ventes :

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

Il analyse aussi l'activité de son équipe et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché.

Responsable de la réalisation des objectifs de vente de sa région, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs.

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

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 19

2-4-1-3 Le directeur des ventes :

Il est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique Commerciale au niveau du réseau de vente.

Il fixe également des objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. de plus il négocie les référencement avec les centrales d'achat. il doit aussi négocié avec les clients Importants de l'entreprise.

2-4-1-4 Le directeur commercial :

Directement lié à la direction générale, 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 aussi les résultats commerciaux de L'entreprise (réalisation des objectifs), propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de vente.

2-4-2 Les différentes structures de la force de vente :

Pour mettre en œuvre ses vendeurs, l'entreprise structure sa force de vente par région, Par produit ou par client.

2-4-2-1 La structure géographique (par zone) :

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone bien limitée.

A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la Totalité de la gamme de produits auprès toute la clientèle de l'entreprise.

Ce système permet à l'entreprise de :

- Définir clairement les responsabilités (chaque vendeur est responsable de son secteur)
- Réduire les risques de conflits entre les représentants ;
- Minimiser les frais de déplacement (territoire souvent petits) ;

Ce pendant, cette structure porte quelques limites à savoir :

- Le représentant ne peut connaître mieux l'ensemble des produits de la gamme surtout
- Difficulté de bâtir, des secteurs potentiellement équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail et potentiels de vente différents ;

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 20

- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients.

2-4-2-2 La structure par produits :

« On fait appel à ce genre de structure lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou lorsque la diversité des comportements d'achat de ces produits est telle qu'un même vendeur ne peut pas suivre »⁹ donc l'entreprise va organiser sa force de vente à partir de sa gamme, d'où il est nécessaire de spécialiser les vendeurs par produits.

La spécialisation de la force de vente par produit est appliquée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux.

Les avantages de cette structure sont : les produits. Ainsi le vendeur aura plus de facilités

- une convaincre et décrocher des commandes ;
- meilleur conseil de la part du vendeur pour ses clients ;
- meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients ;

Les inconvénients de cette structure sont :

- le coût élevé des frais de déplacement ;
- -risque de confusion (plusieurs vendeurs pour le même client) ;
- elle limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise.

2-4-2-3 La structure par clients :

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par type de clientèle.

Ce mode est préconisé lorsque les clients de l'entreprise présentent une certaine hétérogénéité (besoins, comportement d'achat).

Cette organisation permet aux représentants mieux connaître leurs clientèles (besoins à satisfaire).

Inconvénient essentiel cette forme apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, ce qui entraîne une augmentation des frais de déplacements et un déplacement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

Les avantages et les inconvénients des différentes structures sont représentés dans le Tableau suivant :

⁹ KOTLER & Dubois : « *Marketing & management* », 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000, P, 631

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 21

Tableau N°8 : Les avantages et des inconvénients des différentes structures

CRITERES	DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Géographique	Un vendeur visite sur responsable de son prospects pour tous les produits.	Chaque vendeur est son secteur tous les et secteur. -Frais de route limités.	Difficultés de bâtir des secteurs Potentiellement équivalents
Par produit	Un vendeur visite sur son secteur tous les clients et les prospects pour une partie de la gamme de produits.	Vendeur spécialisé sur une famille de Produit.	-Plusieurs vendeurs pour le même client -Plusieurs vendeurs sur le même secteur.
Par clientèle	Un vendeur visite sur son secteur un type de clientèle pour tous les produit.	Vendeur spécialisé sur une clientèle précise (connaissance approfondie de cette clientèle).	Plusieurs vendeurs sur le même secteur.

Source : DEMEURE, (Claude) : marketing, édition DALLOZ. Paris. 1996. P.252

2-4-2-4 La Structure Mixte :

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

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

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 22

Section 3 : La taille et la gestion de la force de vente

La détermination de la force de vente est un élément très important pour l'entreprise, car avec un nombre faible de vendeurs, cette dernière perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaire et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accroître l'augmentation des coûts de vente.

3-1 La taille des secteurs :

Quel que soit le critère de découpage utilisé, la taille de secteur dépend du nombre de vendeurs présents dans l'entreprise, mais il est important que deux contraintes soient respectées.

3-1-1 Egalité des potentiels de vente :

Chaque secteur doit présenter le même potentiel de vente que ses voisins, pour que les rémunérations attendues par les vendeurs soient de niveaux comparables, la rémunération réelle de chaque vendeur est alors en relation directe avec la compétence et les efforts de l'intéressé, elle n'est pas due à des raisons sur lesquelles il n'aurait aucune prise.

3-1-2 Egalité de la charge de travail :

Le découpage des secteurs doit faire en sorte que chaque segment entraîne sensiblement la même charge de travail pour les vendeurs.

Il n'est en effet guère possible de combiner des potentiels de ventes et des charges de travail identiques.

Plus généralement, la répartition géographique de la clientèle est presque toujours hétérogène et le secteur à forte densité requiert donc une charge de travail réduite.

La solution pratique consiste à retenir, prioritairement, une des deux conditions : (former des secteurs en conséquence, puis à réduire les inégalités flagrantes au moyen de variables supplémentaires).

3-2 La taille de la force de vente

Après avoir déterminé les objectifs et la structure de la force de vente, il faut fixer le nombre optimal des vendeurs et les répartir sur le territoire.

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, les entreprises utilisent généralement une des méthodes suivantes :

3-2-1 L'analyse de la charge de travail :

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 23

Cette méthode passe par quatre étapes :

- on classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réel ou estimés).
- On détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visite par client/an).
- On calcul la charge de travail global (exprimée en nombre de visites) à effectuer dans une année.
- On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.

3-2-2 Analyse marginale :

Selon cette méthode, l'entreprise recrute les vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte.

Ceci implique de connaître avec précision l'évolution du coût et du bénéfice.

3-2-3 La capacité du vendeur :

Elle consiste à répartir les clients potentiels en classes, selon leurs activités et le niveau de leurs achats. Il faudrait ensuite estimer le nombre de visites nécessaires pour chaque client potentiel de chaque classe.

Enfin il reste à estimer le nombre de visites qu'un vendeur peut réaliser chez les clients d'une classe donnée. On peut donc déterminer le nombre de représentants en appliquant la formule suivante :¹⁰

$$\text{Le nombre de vendeurs} = \frac{\text{(Nombre de visite par période X nombre de client)}}{\text{Nombre de visite que peut faire un représentant}}$$

Cette méthode est utilisée lorsque l'activité des vendeurs requiert un temps de travail relativement fixe.

Pour aboutir à l'effectif nécessaire il suffit de diviser l'objectif (en volume ou en valeur des ventes), par des ventes moyennes annuelles d'un vendeur.¹¹

¹⁰ CHIROUZE, (Yves) : Le marketing, Tom 2, édition COTARD, Paris, 1997, P.90.

¹¹ MAQULN, (Anne) : Vente et négociation, édition DALLOZ, Paris, 1993, P.48.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 24

Tableau N°9 : Les Forces et les faiblesses de l'organisation de la force de vente

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">-La fixation d'un objectif global à la force de vente.-Les objectifs de la force de vente est quantitatifs et qualitative.-Dans la force de vente propre on peut contrôler l'activité des vendeurs.-Dans la force de vente par région les frais de route limités.-Chaque vendeur est responsable de son secteur.	<ul style="list-style-type: none">-Les frais de la force de ventes propre sont à la charge de l'entreprise même si le chiffre d'affaire est très faible-Le statut de vendeur salarié n'est pas motivant.-La structure par région est appliquée quand la gamme est homogène.-Un vendeur ne possède pas les compétences suffisantes pour animer toutes la gamme de produits.-La taille de la force de vente est limitée par rapport au nombre de clients (nombre de visites).

3-3 La gestion de Force de vente

3-3-1 Recrutement de la force de vente

Munir l'organisation d'hommes adéquats constitue une des clefs de la réussite du système « *force de vente* », C'est aussi un des défis les plus difficiles à relever.

De nos jours. les entreprises ont besoins de vendeurs de plus en plus compétents et performants car l'environnement devient de plus en plus exigeant. C'est la raison pour laquelle le recrutement constitue un enjeu principale et capital pour l'entreprise.

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le cout de l'échec dans ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement de formation et du manque à gagner résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente ». ¹²

¹² Anne. MACQUAIN : « *Vendre : Stratégie, Homme, Négociation* », Edition Publi-Union, Paris, 1999, P : 196.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 25

3-3-1- Les sources de candidatures :

Tableau N°10 : Les conditions de fond d'une annonce

CONDDITIONS DE FOND	
-L'annonce doit être suffisamment informative pour éveiller l'intérêt sans dévoiler trop d'informations susceptibles d'être utilisées par la concurrence	
le nom de la société doit il être mentionné dans l'annonce ?	
Parfois OUI, car : -La petite annonce est un moyen de communication -Les candidats seront attirés si l'image de L'entreprise est bonne	Parfois NON, car : -L'entreprise souhaite assurer confidentialité du recrutement (informations des clients, de la concurrence...)
-Les caractéristiques du poste à pourvoir : intitulé de la fonction, secteur géographique, type de clientèle. De produits. lieu de résidence et missions...	
-Les qualités attendues des candidats : expérience, niveau de formation, connaissance Produits...	
- Le mode et le niveau de rémunération : l'indication de ces éléments conditionne en grande partie le rendement de l'annonce	
-Les informations complémentaires : véhicule nécessaire ou fourni, remboursement des frais professionnels. évolution possible dans l'entreprise, formation...	
-L'annonce doit préciser le plan d'action du candidat pour répondre : lettre manuscrite, CV, prétentions, téléphone, référence, adresse...	

Source : LEZIN, (Pascal.), et TOOLEC, (Alain) : « *Force de vente* », OP.cit, P. 24.

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 26

3-3-1-2 Les responsables du recrutement :

L'entreprise peut mener elle-même les opérations ou bien faire appel à des cabinets spécialisés

Tableau N°11 : Avantages et inconvénients pour les responsables du recrutement.

Catégories	Recrutement direct par l'entreprise	Recrutement délégué (recours à un cabinet spécialisé)
Avantages pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">-Bonne connaissance des besoins (clientèle, produits. secteur)-Forte compétence professionnelle-Cout moins élevé que lors du recours à un cabinet spécialisé	<ul style="list-style-type: none">-Compétence forte en matière de recrutement-Le cabinet propose quelques candidats et l'entreprise effectue son choix.
Inconvénients pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">-Pas forcément de compétence de recrutement-Complexe si les candidatures sont nombreuses.-Mobilise le temps du chef des ventes	<ul style="list-style-type: none">-Coût plus important que dans le cas du recrutement direct-Nécessite une étude préalable et détaillée des besoins de L'entreprise.

Source : LEZIN. (Pascal.). et TOOLEC. (Alain) : « Force de vente ». édition DOLTNOD. Paris, 2005, P. 24.

Tableau N°12 : Les conditions de forme d'une annonce

CONDITIONS DE FORME
-La taille de l'annonce résulte d'un compromis entre la lisibilité et le budget. Elle doit respecter un format minimum en dessous duquel son impact sera négligeable.
-Le graphisme doit accrocher le lecteur et donner une bonne image de la société (logos. photos, dessins. Encadrement, typographie)
-Le texte doit être attractif et clair. le style de rédaction S'adapte au profil du candidat recherché.

Source : LEZIN, (Pascal.), et TOOLEC, (Alain) : « Force de vente », OP.cit, P. 25.

Le personnel de l'entreprise recherche de nouveaux collaborateurs dans son entourage familial et relationnel. La formule présente des avantages : coût quasiment inexistant pour l'entreprise, responsabilisation du parrain, qui S'engage sur la compétence de la personne recrutée. L'inconvénient principal est le risque de « copinage ».

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 27

3-3-2 Rémunération:

« La rémunération est la contrepartie du travail des vendeurs, C'est aussi la récompense de leurs efforts. Pour eux, l'évolution de leur revenu est un indicateur de performance dynamique, réalisation d'objectif ». ¹³

3-3-3 La gestion de temps :

Gérer son temps, C'est organiser ses activités pour tirer un meilleur profit du temps dont on dispose. Le vendeur a une multitude de tâches à effectuer : prospection, préparation des visites, organisation de son activité, administration des ventes. Parmi toutes ces tâches, C'est sans doute le face-à-face avec le client qui doit être privilégié. Le vendeur doit dégager maximum de temps pour se consacrer à des activités rentables. Dès lors le vendeur doit s'efforcer d'appliquer quelque principe fondamental de gestion du temps.

3-3-3-1 Analyse du temps : auto diagnostic

- Noter systématiquement sur un planning, heure par heure les diverses tâches accomplies sur une période déterminée.
- Calculer le temps consacré sur la période considérée aux différentes missions, en distinguant :

Tableau N°13 : Les différentes tâches du vendeur

Les tâches liées aux visites clients	Les tâches hors clientèle
<ul style="list-style-type: none">• Déplacements• Visites clients• Visites de prospection• Temps d'attente	<ul style="list-style-type: none">• Téléphone• Réunions• Tâches administratives• Salon• Formations• Pauses, discussions

Source : LEZIN (Pascal), et TOOLEC (Alain) : « force de vente », Op.cit., P.55,

¹³ MAQUET (M.) et PERAULT (A.) : « gérer la rémunération des commerciaux : statut, modes de rémunération », édition, Lamy/ les Echos, Paris. 1992,

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 28

3-3-4 L'évaluation et le contrôle de la force de vente :

« Le contrôle et le diagnostic la force de vente constituent essentiels d'animation les résultats »¹⁴

L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'ils remplissent. Cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés. En analysant les écarts par rapport aux réalisations.

Le contrôle peut être effectué grâce à des documents administratifs que Ton va exiger des vendeurs (rapports d'activité) et par des entretiens que le responsable commerciale pourra effectuer avec ses vendeurs.

3-3-4-1 Le contrôle quantitatif :

Il peut S'effectuer à travers des ratios suivants :

Tableau N°14 : Les ratios utilisés dans le contrôle quantitatif

Ratios	Formule de calcul
1. Prospection	Nombre de visites de prospection Nombre total de visite
2. Gain de clientèle	Nombre de clients nouveaux Nombre total de clients
3. Montant moyen d'une commande	Chiffre d'affaires HT Nombre de commandes de la période
4. Nombre de visites par commandes	Nombre de commandes obtenues Nombre de visites

Source : LEZIN, (Pascal.), et TOOLEC, (Alain) : « Force de Vente », Édition DOUNOD, Paris, 2005.

Il faut noter que cette évaluation ne peut pas effectuée que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats d'exercice précédent.

¹⁴ C.HAMON, P.L EZIN, A.TOULEC : «*Gestion ct management de la force de vente* », Dounud Paris, 2000, P.438

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente 29

3-3-4-2 Le contrôle qualitatif :

Cette évaluation comporte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, sociétés) son personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

CONCLUSION :

Dans ce chapitre, nous pouvons conclure que la définition de rôle de chaque élément de la force de vente est indispensable pour la réalisation des objectifs prévus de l'entreprise.

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

Chapitre 02 : le cadre théorique de la motivation

Introduction :

L'expression « gestion des ressources humaines » s'est progressivement substitué au cours des vingt dernières années aux appellations « administration du personnel » ou « gestion du personnel », L'un de ses principes de base s'appuie sur l'idée que le rendement d'un employé est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

A travers de ce chapitre, nous essaierons de présenter les différentes définitions du concept de la motivation, ses théories et les techniques utiliser pour motivée les personnes, ainsi que les facteurs et son rôles dans la motivation.

Section 01 : Généralités sur La Motivation

La motivation est un mot récent, qui S'est développé à partir des années 1930 en France. Auparavant, la motivation de l'employé reposait uniquement sur le respect du règlement intérieur, dont l'enfreinte pouvait entraîner des sanctions plus ou moins lourdes. Les entreprises étaient des endroits fermés, le problème humain était secondaire et les valeurs premières étaient l'obéissance et le sens du devoir. Durant les années 1970 est apparu le management paternaliste et directif. Actuellement, la tendance semble être à l'autonomie réactive et au travail en équipe. Le manager doit être un coach capable de directivité et de délégation.

D'après Taylor, « L'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait, et de déterminer avec précision son gain, à la fin de chaque journée de travail. Si l'on veut qu'il travaille au mieux ses capacités ». ¹

Taylor, dans son approche scientifique de travail entre 1856 et 1915, nous indique que l'homme n'est attiré au travail que par le facteur gain de l'argent qui consiste sa seule motivation : le salaire constitue alors un moyen psychologique ou une contre partie permettant l'équilibre interne de chaque individu.

Mais plus tard, dans courant des « ressources humaines », Elton MAYO et d'autres confrère comme F. HERZBERG et GREGOR ont cherché à agir sur les motivations de chaque individu afin qu'il soit meilleur producteur, et ont déduit de leurs recherches que l'homme a besoin de communiquer avec son groupe, se sentir exister, important dans l'organisation.

¹ Taylor (FW) : « *direction scientifique des entreprises* », édition DUNOD, 1991. P. 191.

1-1 Définitions :

-Selon **Lakhdar SEKIOU**² « La motivation se définit comme une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire en état de tension et donc à rétablir un équilibre ». ³ Et pour bien illustrer sa définition, **Lakhdar SEKIOU** ajoute : « ta motivation est un terme qui rime avec passion. Le plus bel exemple d'un individu passionné, est celui d'un amoureux. Quand on est amoureux, on est « très centré sur son objectif », on y pense tout le temps, ou on en rêve ».

Selon **Nicole AUBERT**⁴, avant de définir la motivation, il faut repartir de l'étymologie du terme : « motivation vient du mot motif lui-même emprunté au latin **motivus** mobile et **movere** : mouvoir, qui signifiait en Français : qui met en mouvement ». Il considère que « La motivation concerne l'approfondissement qui nous met en mouvement ».

Selon **Jean-François DECKERT**⁵ : « La motivation, C'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ces préférences étant subjective ».

Selon **T. M. NEWCOMB**⁶ « La motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers des éléments qu'on appelle des but. Un organisme est donc motivé lorsqu'il se caractérise par un élément de mobilisation d'énergie et par un comportement orienté vers un but choisi de préférence à tous les autres possibles ».

Selon **Sandra MICHEL**⁷ « la définition de la motivation la plus courante l'action : ce qui pousse à agir. Le lien entre motivation et action est donc capital. La motivation prend sens comme

² SEKIOU, (Lakhdar) : « *Gestion des personnel, les éditions d'organisation* », Paris, 1996, P. 327

⁴ AUBERT, (Nicole) : « *Diriger et motiver, secret et pratiques ; éditions d'organisations* », Paris, 1997, P. 15

⁵ DECKER, (J.F) : « *être et réussir, édition d'organisation* », 1988, P. 15

⁶ SIMON, (Yves) : « *Encyclopédie de gestion* » ; édition Economica, 2ème édition. 1997, P. 2095

étant un stimulant de l'action et ceci est particulièrement important dans l'entreprise (...), car elle joue non seulement sur le déclenchement mais également sur la qualité de l'action ».

1-2 Concepts liés à la motivation :

Il va plusieurs notions confondu avec la motivation et dont la plus part d'entre elles constitues des degrés de motivation, parmi ses différents concepts on citera :

1-2-1 La stimulation :

« Ce concept fait préférence au **stimulus** externe qui nous pousse à agir et S'inscrit d'emblée dans une perspective behavioriste stimulus-réponse, le comportement étant analysé comme la réponse apportée par un individu soumis à un certain stimulus. On peut donc considérer la stimulation soit comme une sous-catégorie de la motivation faisant référence à des processus d'action externes plutôt qu'à des motifs d'action internes ; soit comme 1me catégorie à part entière désignant un processus visant à agir de l'extérieur sur le comportement de al personne afin de modifier». ⁸

1-2-2 La satisfaction :

« La satisfaction fait référence aux sentiments éprouves par l'individu dons ume situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation et ne constitue en aucun cas une cause de motivation ». ⁹

La satisfaction se ressent après la motivation. Elle en est une des résultantes au cas où il ya eu réalisation de cératines attentes.

La satisfaction au travail se mesure par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes. En effet on conçoit male que l'on puisse tirer satisfaction de quelque chose que l'on n'a pas désiré. Or C'est la motivation qui concerne ce que l'on attend et ce que l'on désire.

⁷ MICHEL, (Sandra) : Peut-on gérer les Motivations ? Edition PUF gestion, Paris, 1989, P. 18.

⁸ NICOLE (A), Diriger et Motiver, édition d'organisation, Paris, 2006, P. 16.

⁹ NICOLE (A), OP .Cit, p. 17.

1-2-3 L'implication :

L'implication se définit comme « l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. L'implication concerne l'importance que le salarié attache à son travail, la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie ». ¹⁰

On mesure l'implication à travers des questions du type : Pensez-VOUS encore à votre travail quand VOUS rentrez chez VOUS ?

L'implication précède la satisfaction, l'implication s'accompagne fréquemment d'une tension nerveuse. d'une inquiétude qui sont sans rapport avec sentiment satisfaction. Sachant qu'une forte implication peut déclencher de forte insatisfaction si les attentes ne sont pas comblées. Les salariés impliqués ne sont pas individus détendus et qui donnent l'impression de la satisfaction.

1-3 L'importance de La Motivation :

La motivation joue un rôle important dans l'environnement de la firme. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question puis-je motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus ? La réponse réside dans la façon dont ces premiers impliquent ces derniers dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangibles qui contribuent à leur satisfaction. Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer. Les gens ont tendance à ressembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront, C'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi au sein de la firme. L'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile. L'important C'est se sentir valorisé. m Importance de la motivation :

¹⁰ NICOLE (A), « *diriger et motiver secret et pratiques, édition Organisation* », paris, 1997, P. 195.

Pour l'essor et la survie de l'entreprise, il est impératif d'appliquer des méthodes managériales plus rigoureuses, plus efficaces et plus efficientes pour une amélioration de plus en plus progressive de sa productivité.

Parmi les paramètres principaux qui peuvent aider à la mise en place de nouvelles conditions de travail ; les méthodes modernes de gestion et de conduite du personnel ainsi que les relations humaines et la motivation des travailleurs.

La compétitivité se joue à l'échelle mondiale, la productivité ayant un rôle central. De ce fait la motivation représente un facteur de la réussite des entreprises. Tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants. Cependant un lien étroit existe entre la motivation et la qualité de travail des salariés. On pourrait résumer ainsi l'équation : pour améliorer la productivité réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

Ce qui incitera chaque collaborateur à fournir le meilleur de lui-même pour contribuer au dynamisme de son organisation.¹¹

On a d'ailleurs noté que les chefs d'entreprise qui n'ont pas tenu compte de cet aspect crucial de la motivation ont vu leurs entreprises disparaître.

Ainsi des hommes de leur travail, car ils ont cru que seul leur équipement, véritable miracle technique est garant de leur succès malgré la mise en garde de divers spécialistes qui affirment que leurs hommes représentent un atout majeur car la productivité des meilleures entreprises repose sur la motivation de leur personnel. Et il le voient un élément clé de leur succès.

1-4 Enjeux et effets de la motivation :

1-4-1 Les enjeux de la motivation :

1-4-1-1 Les composantes de la motivation :

La motivation suppose qu'une personne ait un besoin personnel non satisfait et qu'elle soit prête à s'investir personnellement pour le satisfaire.

La motivation consiste donc à créer les conditions qui poussent une personne à s'impliquer dans une organisation pour conduire une activité qui concourt à la réalisation des

¹¹ CUENDET, (Gaston). NANKOBOGO. (François) et ENTERY, (Yves) : « *Motiver aujourd'hui. édition d'organisation* », Paris, 1986. P. 165.

objectifs de l'organisation.

Un salarié motivé est un salarié qui participe activement et intensément à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en tirant de cet engagement la satisfaction d'un besoin personnel.

1-4-1-2 Les conséquences collectives de l'absence de motivation :

Dans une organisation, les activités de travail sont articulées entre elles dans le cadre de processus, de projets ou de groupes de travail qui impliquent plusieurs salariés pour l'obtention de résultats. L'absence de motivation d'un salarié peut donc conduire à un dysfonctionnement causé par un manque d'ajustement de son activité aux activités des autres salariés. Ainsi, l'absence de motivation individuelle peut avoir des répercussions collectives qui peuvent affecter les résultats d'un groupe de travail, d'un projet, d'un processus, ou de l'organisation dans son ensemble.

1-4-1-3 Les conséquences individuelles de l'absence de motivation :

En règle générale, l'absence de motivation conduit salarié à ne plus percevoir sa responsabilité et à s'en remettre à d'autres pour se fixer des objectifs et atteindre des résultats. Ainsi, le salarié peut se retrouver dans un état de dépendance à l'égard des autres membres de l'organisation car il ne parvient plus à exprimer sa volonté de participer activement à une action collective destinée à la réalisation d'objectifs communs et partagés.

1-4-2 Les effets de la motivation :

1-4-2-1 Dynamisation de l'individu :

L'on y constate d'abord ses aspects négatifs : L'ennui et la lassitude sont SOUS forme de fatigue, et inversement lorsqu'il y a forte motivation, la résistance à la fatigue correspond à des phénomènes physiologiques réels, apparaît tardivement.

1-4-2-2 Faciliter l'adaptation :

Toute adaptation active à une situation exige à un certain degré de tension physique et psychique et une relative constance dans la poursuite du but.

Mais une très grande tension (très forte de motivation) permet l'organisation de la conduite et lui ôte la flexibilité qui permet d'essayer des moyens différents lorsque les précédents ont échoué dans leurs tentatives d'atteinte au but.

1-4-2-3 L'orientation et canalisation de la conduite :

Quand la motivation est faible, l'individu est facilement diverti de sa tâche par des sollicitations extérieures, le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orienté vers le but, sans rapport avec la tâche.

Une forte motivation au contraire exclut ce qui est sans rapport avec la tâche : irritation et agressivité contre les sollicitations perturbantes, résistance accrue à la distraction et à la diversion.

La motivation détermine l'attitude de l'homme à l'égard de la tâche et, en définitive, évite le désagréable pour ne faire place qu'à l'agréable.

1-5 Les différents types de motivation :

Dans l'ombre du concept trois types de motivation spécifique coexistent :

1-5-1 Motivation extrinsèque :

Cette forme de motivation est qualifiée d'extrinsèque parce qu'elle résulte de promesses ou d'actions extérieures. Il peut s'agir par exemple de la recherche de compensations financières ou de récompenses.

Toutefois, quand l'activité est uniquement centrée sur des motivations extrinsèques le niveau de motivation est faible.

1-5-2 Motivation intrinsèque :

Elle est appelée intrinsèque parce qu'elle provient de l'individu lui-même, elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, de compétence, d'autodétermination et d'accomplissement personnel, C'est la motivation la plus puissante, elle résulte par exemple de la liberté de créer ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre, ou de transférer un savoir-faire, de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance.

1-5-3 Motivation instrumentale :

Dans ce type de motivation le travail n'est qu'un moyen un instrument, pour se procurer des satisfactions extra professionnelles, C'est le cas de ceux qui travaillent pour payer leur loyer. ou pour s'acheter une automobile

1-6 Les facteurs de la Motivation :

1-6-1 La rémunération :

Le salaire constitue l'un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toute collectivité et de tout acteur de cette collectivité. C'est un instrument d'échange entre des individus qui vendent leurs services et un employeur qui, en retour rémunère ces services, autrement dit : « La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »¹²

1-6-1-1 Objectifs et importance d'un système de rémunération :

La rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont entre autres :

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motiver ;
- Montrer la reconnaissance aux employés par une rétribution juste ;
- Respecter l'équité salariale interne ;
- Être compétitif par rapport au marché de l'emploi.

1-6-1-2 Rôle de la rémunération dans la motivation :

Comme nous l'avons vu, la rémunération constitue, tant pour l'entreprise que pour l'employé, l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. Tout salarié a tendance à se comparer à ses collègues sur la base de ce critère majeur et peut être démotivé s'il s'estime être, à tort ou à raison, injustement payé.

1-6-2 La formation du personnel :

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation est devenue pour toute entreprise un investissement crucial et un enjeu majeur pour sa compétitivité. La formation est donc considérée comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels.

¹² SHAMON, (L) et Autre : « *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », édition d'organisation, Paris 2002, P 384.

Les salariés sont incités améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales. Nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour S'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». ¹³

« former, c'est transmettre et faciliter l'appropriation des connaissances (savoir) des méthodes et techniques (savoir-faire) et i fine, développer les capacités d'une personne ». ¹⁴

1-6-2-1 Objectifs de la formation :

La formation contribue à atteindre les objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification et à la concrétisation des objectifs de l'entreprise ;
- Augmentation de l'efficacité (atteinte des objectifs) et de l'efficience de l'entreprise (optimiser les couts d'atteinte des objectifs fixés) ;
- Accroissement des connaissances et de l'habilitation des employés à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise ;
- Adapter les salariés à des taches bien déterminées et aux exigences de l'environnement concurrentiel, toujours changeant.

1-6-2-2 Rôle de la formation sur la motivation :

La fonction formation a pour but stratégique de développer les capacités et les aptitudes des salariés. Elle permet de développer leur potentiel et de se sentir utiles dans leurs activités et leurs vies professionnelles. La formation constitue également un lien d'échange de relations et elle permet l'équilibre social du groupe et la redéfinition des relations interpersonnelles ou leur reconstitution. Pour toutes ces raisons, la formation est considérée comme un facteur de satisfaction et de motivation des salariés.

1-6-3 La gestion de carrières :

La ressource humaine étant de plus en plus formée, les attentes des salariés augmentent en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir son entreprise en vue de progresser, tant sur le plan individuel, que sur le plan professionnel. On peut définir le mot

¹³ SEKIOU, (L) : « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck Université., Bruxelles, 2001. P. 336

¹⁴ Philippe ramond, « *le management opérationnel: direction et animation des équipes* », éd maxima, 1993, P.143.

carrière D comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Quant à l'expression « Gestion des carrières » elle est définie comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ». ¹⁵

« une carrière est une succession d'emplois et la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». ¹⁶

1-6-3-1 Objectifs de la gestion de carrières :

La gestion de carrières du personnel d'une entreprise vise à :

- Améliorer sa flexibilité et de renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- Diminuer le risque de sous ou de mauvaise utilisation ;
- Améliorer sa main d'œuvre en qualité et en efficacité ;

1-6-3-2 Rôle de la gestion de carrière dans la motivation :

La gestion de carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle et prend en compte les besoins présents et les futurs de l'entreprise ¹⁷. De ce fait :

- L'organisation peut orienter la formation de l'employé selon ses propres besoins ;
- L'employé est conscient que l'organisation s'occupe de lui et qu'il fait partie de celle-ci ;
- L'employé est conscient qu'il pourra accéder à des postes qui lui étaient encore inaccessibles ;
- L'organisation peut satisfaire le besoin d'estime et de reconnaissance de ses employés ;
- La gestion de carrière peut engendrer une motivation plus grande chez l'employé
- La gestion de carrière peut entraîner le développement de la compétence

¹⁵ SIKIOU, (L) et Autres, Op.cit. P 367.

¹⁶ Jean Marie Peretti, ressources humaines, Ed Vuibert 8ème édition, 2004, P.219.

¹⁷ SIKIOU, (L), gestion du personnel, Op.cit., P. 77.

Section 02 : Les différentes théories de la Motivation

Pourtant de ces différentes définitions, nous allons exposer de manière un peu plus détaillée les différentes théories de la motivation élaborées par des écoles du management, de façons à montrer l'évolution chronologique de ce concept à travers l'avancée des idées des personnes qui l'on progressivement élaborer à travers l'histoire.

2-1 L'école classique (F. W. Taylor) :

Dans son ouvrage de principe d'organisation scientifique du travail, Taylor a insisté sur le management scientifique qui consiste en « L'utilisation d'une méthodologie scientifique pour établir la manière optimale de réaliser e travail ». ¹⁸

En bref les principales idées qui ont marqué ce courant se définissent comme suit ¹⁹ :

- Division du travail et spécialisation des fonctions ;
- Séparation de la conception et de l'exécution ;
- Formalisation de l'organisation (Organigrammes), définition des postes, règles et procédures ;
- Standardisation, ordre et discipline ;
- Analyse rationnelle et scientifique du travail ;
- Recherche de l'one-best way.

Au delà de la production, Taylor était convaincu que la motivation viendrait par un intéressement financier rudimentaire, et que le travailleur ne pouvait être motivé que par un meilleur salaire, il s'agissait en fait de lui permettre ce salaire en organisant le travail de telle manière qu'il n'ait à se préoccuper que de son rendement tout en respectant la discipline.

2-2 la pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Maslow l'un des autres les plus connus dans le domaine des sciences humaines appliquées à l'administration. IL a publié en 1954 un ouvrage « *Motivation and personality* » qui fait référence et porte sur la question de la motivation au travail.

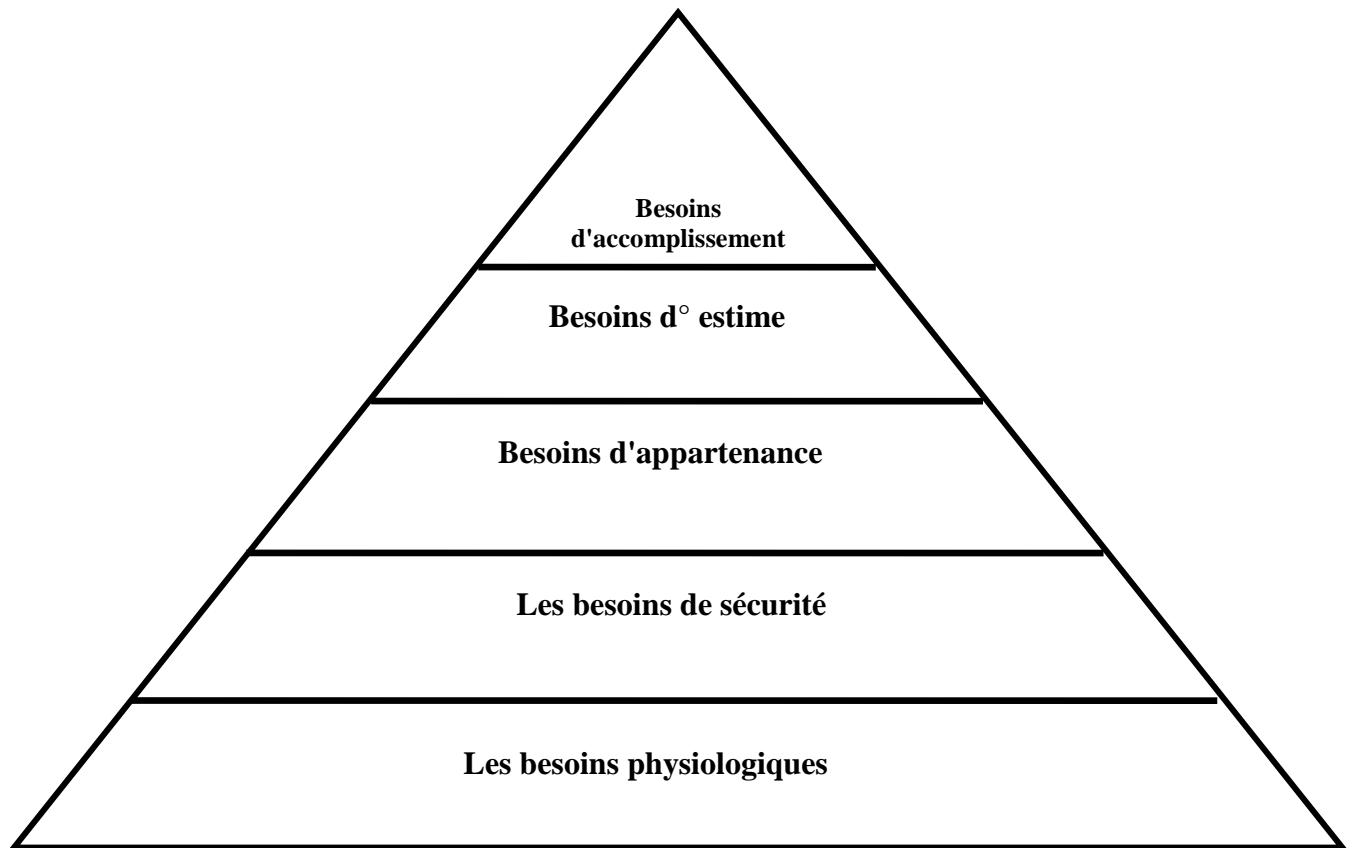
¹⁸ STEPHEN, (R) et DAVID, (D) : « *Management : l'essentiel de concepts et de pratiques* », édition Pearson Education, Paris, 2004, p. 03.

¹⁹ MEIGNANT, (A) : « *Déployer la stratégie, édition Liaisons* ». Paris, 1998, P. 247.

Dans prolongement des travaux de **Mayo** (école des Relations Humaines), **Maslow** avait mit l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce que ce dernier recherche à travers son activité professionnelle. IL a formulé l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans une organisation, une occasion de S'épanouir. Cette théorie hiérarchise les besoins du travailleur, en partant des plus élémentaires aux plus complexes.

Elle classe les besoins humains en cinq catégories dans un ordre hiérarchique, chaque niveau devant être satisfait avant que le niveau suivant ne présente un intérêt pour l'employé. C'est ce qui est appelé la pyramide des besoins²⁰

Figure N°01 : Les cinq catégories de besoins



2-2-1 Les besoins physiologiques : respirer, boire et manger sont les besoins primaires indispensables. Il faut également se protéger des intempéries et se reproduire.

²⁰ DUBOIS, (B), KOTLER, (P): *marketing management; edit public Union, 10ème édition, paris2002, P.208.*

2-2-2 le besoin de sécurité : une fois la première étape remplie. L'individu recherche de la sécurité. Maslow explique que celui qui arrive à respirer. Boire et manger suivant ses besoins peut enfin se reposer sans le risque de se faire dévorer à son tour, il ne s'agit toujours que du périmètre étroit du bien être de l'individu, même si celui-ci vit dans une curie. un clan ou une tribu. Il attend de l'environnement la sécurité. celle que l'on trouve dans la force d'un groupe, mais il n'est pas forcément reconnu comme individu par ses proches.

2-2-3 le besoin d'appartenance : cette reconnaissance par le groupe. l'individu va la trouver dans la troisième étape. veut S'installer et être accepté comme composant d'un ensemble où il trouve refuge, sérénité. Il y cherche une preuve de sa propre existence dans regard des autres. par la crainte ou par l'amour. On S'attache à un groupe social, on S'y marie et on fait partie d'un club. L'individu fait partie d'une tribu

2-2-4 Le besoin d'estime : au niveau de cette quatrième étape travailleur parle d'estime, d'identification, de réputation ou d'un statut, d'une reconnaissance par l'autre par sa force et par sa compétence.

2-2-5 Le besoin d'accomplissement : est abordé lorsque l'individu a dépassé ses objectifs ou n'a tout simplement plus les mêmes motivations signifiées dans les étapes précédentes.

A ce stade, il a besoin maîtriser, et se dépasser devient son credo. IL est devenu moins sensible à la pression sociale, il est autonome et il fait preuve de créativité. Néanmoins. Ce besoin est parfois si fort qu'il prend le pas sur un ou plusieurs des éléments situés plus bas dans la pyramide.

Les quatre premiers niveaux de cette pyramide sont appelés « *déficit needs* » et ils représentent l'ensemble de besoins physiologiques qui motivent le travailleur. Le cinquième et dernier niveau est appelé « *being needs* ». La pyramide de **MASLOW** est considérée comme une base de réflexion bien pratique dans le monde des affaires, néanmoins elle est critiquée par ceux qui lui reprochent soit d'être limité à des études et sur des observations sociologiques et psychologiques qui ne débouchent sur aucune méthode bien définie ; ou encore de se transformer en recettes de bonnes relations humaines.

Voici un tableau récapitulatif des différentes théories de besoins :

Tableau N°15 : Les différentes théories des besoins

RONEN	MURRAY	MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
-Challenges -Actualisation de ses compétences -Possibilité de formation.	Besoins secondaires : Réussite, Pouvoir, Autonomie, Affiliation...	Actualisation de soi	Besoins de développement	Contenu « Motivateurs »
-Promotion -Marques d'estime -Salaire.		Estime	Besoins sociaux	Contexte « Hygiène »
-Relations avec cadres et collègues.		Besoins sociaux		
-Avantages matériels -sécurité -Horaires adéquats -Facilités de logement -Conditions de travail	Besoins primaires	Sécurité	Besoins d'existence	
		Besoins physiologiques		

Source : LEVY-LEBOYER (Claude) : « *la motivation au travail* », édition d'organisation, Paris, 2001, P. 52.

2-3 Les théories X et Y de Douglas Mac GREGOR :

Le psychosociologue américain Mac Gregor, spécialiste du comportement humain au sein d'organisations est célèbre pour sa formulation des deux théories de comportement **X** et **Y**. Qui paraissent pour la première fois dans son ouvrage *the human Side of Entreprise* (La Dimension Humaine de L'Entreprise), publié en 1960. Dans ses deux théories, il présente deux approches qui peuvent être utilisées afin d'inciter les employés à effectuer leurs tâches. En premier lieu il explique la méthode traditionnelle de diriger, qu'il appelle la théorie **X**.

Cette approche **X** porte sur l'utilisation des ressources humaines pour satisfaire aux besoins de l'entreprise. Elle suppose que la plupart des êtres est paresseuse, que les salariés n'aiment pas le travail, qu'ils sont fondamentalement immatures et enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés, car ils sont incapables de prendre des responsabilités et qu'ils ont besoin à la fois de la menace du bâton et le chantage de la carotte pour avancer²¹ (pour avancer une mule, il suffit de lui mettre une carotte sur la nez), ainsi schématise²² :

Tableau N°16 : Menace du bâton et chantage de la carotte²³

Menace du bâton	Pas de prime Ou une toute petite si... ; pas d'avancement en fin d'année ; pas de permission de partir plus tôt la veille du weekend prochain ; un poste de travail très Pénible la semaine prochaine ;
Chantage à la carotte	On verra cela à la fin de l'année, à la fin du mois... ; ceux qui accepteront ceci ou cela (sortir tard, travailler weekend matin, prendre un poste difficile, faire un déplacement...) verront leur cas reconsidéré ;...
Limites et inconvénients	A la menace du bâton, les réponses du travailleur ne manquent pas : passivité, freinage, retards, délais non tenus, coulages, fausses activités qui masquent une cadence ralentie ;...
	Au chantage à la carotte, au chantage aux efforts demandés, répondent le marchandage en toutes occasions (si tu veux cela alors il faut donner ça), le découragement, la passivité (à quoi sert de faire des efforts ?), le minimalisme, les jeux à « malin, malin et demi » ;...

²¹ KENNEDY. (Carol): *Toutes les théories du management*. Éd Maxima, Paris, 1999. P.183

²² MORRIN (Pierre) : *Organisation et motivation*, le guide du gestionnaire. Op Cit, p.8

²³ MORRIN (pierre) : *Organisation et motivation*, le guide du gestionnaire, Op Cit, P.8

Cette théorie **X** est à l'origine des systèmes autoritaires, SOUS couvert de paternalisme, ainsi que de certains systèmes décentralisés accompagnés de récompenses et de sanctions.

Mac Gregor propose une seconde théorie, dite théorie **Y** et qui est basée sur des hypothèses qui permettent de satisfaire davantage la nature même des employés et de les motiver. Cette théorie **Y** suggère à ceux qui dirigent de recourir à la confiance et non à la coercition et impute la responsabilité de l'efficacité des organisations humaines aux méthodes traditionnelles de commandement et de contrôle couramment en usage dans ces organisations.

2-4 La théorie des attentes de VROOM :

Cette théorie, également appelée théorie (V. I. E), rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elaborée en 1964, elle prend en compte les trois facteurs suivants :

« **Valence** » : C'est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu. L'employé se pose la question suivante : « Quel est le prix pour moi de ce que mon travail actuel peut m'apporter ? ». Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur à ses yeux.

« **Instrumentality** » : C'est la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense. La question que le travailleur se pose ici est « Qu'est ce que j'en retirerai, si je fais plus ou mieux ? ». L'instrumentalité permet de mesurer si la performance est plus ou moins un bon moyen pour atteindre un résultat souhaité.

« **Expectation** » : C'est la perception de sa propre capacité à atteindre la performance. L'individu se dit : « Suis-je capable de réussir ? ». Cette perception de soi et cette confiance en soi sont déterminantes dans la motivation.

Selon cette théorie, « une personne n'est motivé que si elle pense avoir atteint un objectif (**expectation**) qui lui procurera une récompense à coup sûr (**instrumentality**) et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (**valence**) »²⁴, Pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faudrait donc, selon VROOM, envisager simultanément l'action de ces trois paramètres, car si l'un des facteurs des paramètres est

²⁴ ALLEXANDRE-BAILLY, (Frédérique) : « *Comportement humains et management* », édition Pearson Education, Paris, 2003. P. 155.

absent ou nul, C'est l'ensemble de la motivation qui sera nul. L'équation serait donc **NIOTIVATION = V+I+E**. Ainsi, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par sa hiérarchie. La faiblesse de instrumentalité entraîne alors la faiblesse de sa motivation et cela même S'il a confiance en ses propres capacités (Expectation élevée) et S'il recherche la reconnaissance (Valence élevée)

2-5 La théorie de l'équité d'ADAMS :

Selon cette théorie. les mêmes récompenses ne motivent pas de la même façon. Chaque employé a une idée précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. C'est dans ce contexte que IIERZBERG et ses collaborateurs ont trouvé que le sentiment d'injustice faisait partie des causes d'insatisfaction les plus fréquemment invoquées, à t'égard de travail. Ce paramètre d'équité a été étudié par plusieurs chercheurs, dont J. S. ADAJIS qui explique que chaque individu même sans être conscient, établit en permanence dans sa tête une sorte de balance, entre ce qu'il donne à l'entreprise (ses contributions. la qualification, les efforts, l'expérience) et ce qu'il reçoit (ses rétributions telles que le salaire. le statut, etc.)

A travers l'appréciation que l'individu porte sur l'équilibre contributions-rétributions, il effectue une comparaison implicite aussi bien avec d'autres personnes qui font le même travail que lui. Le jugement personnel d'équité ou d'iniquité reste un jugement subjectif et il peut être fondé, tout comme il peut aussi être injustifié au regard de l'entreprise.

Par contre, ce jugement subjectif aura des conséquences, puisque tout sentiment d'iniquité qui est éprouvé durablement par la personne se traduit inévitablement, par un « réaménagement de ses contributions à l'entreprise »²⁵. La théorie de l'équité soutient donc, qu'une personne se trouve motivée par les comparaisons qu'elle effectue entre sa propre situation et celle d'une tierce personne qui se trouve placée dans des conditions identiques ou similaires à la sienne.

²⁵ AUBERT (Nicole), Op, Cit. P.28.

2-6 La théorie behavioriste de SKINNER :

Skinner expose comment renforcer ou affaiblir les comportements d'un individu. au moyen de récompenses et de sanctions. Il a beaucoup travaillé sur les renforcements positifs (gratification) ou négatifs (punition), entre autres dans l'apprentissage. Il part du principe que C'est l'ensemble de l'environnement externe qui détermine les comportements et non les besoins, les désirs et les souhaits intérieurs. Suivant la manière dont l'environnement réagit aux actions de l'individu, il peut déclencher des réactions positives ou bien négatives pour cet individu, lequel adaptera son comportement en conséquence. Skinner précise que les facteurs qui déclenchent plus la motivation sont tes facteurs de renforcements positifs qui lient la rémunération à l'intérêt du travail. Selon la notion de motivation développée dans la théorie de SKINNER, « il ne s'agit pas de comprendre la raison profonde qui pousse l'individu à adapter tel comportement mais il S'agit de constater qu'en le félicitant ou en envoyant des stimuli renforçant l'action, on provoque les comportements attendus»²⁶.

²⁶ MICHEL, (Sandra), Op.cit., p. 25, 26.

Section 03 : Les sources et Les techniques de la motivation :

Ils représentent une grande efficacité en matière de favorisation et de préservation de la motivation, On va examiner les plus utiles d'entre eux en les regroupant en trois axes principaux : l'entreprise motivante, le management motivant et le travail motivant.

Ainsi que l'entreprise doit mettre en place les techniques de la motivation qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel.

3-1 Les Sources de la motivation**3-1-1 L'entreprise motivante :****3-1-1-1 Le recrutement :**

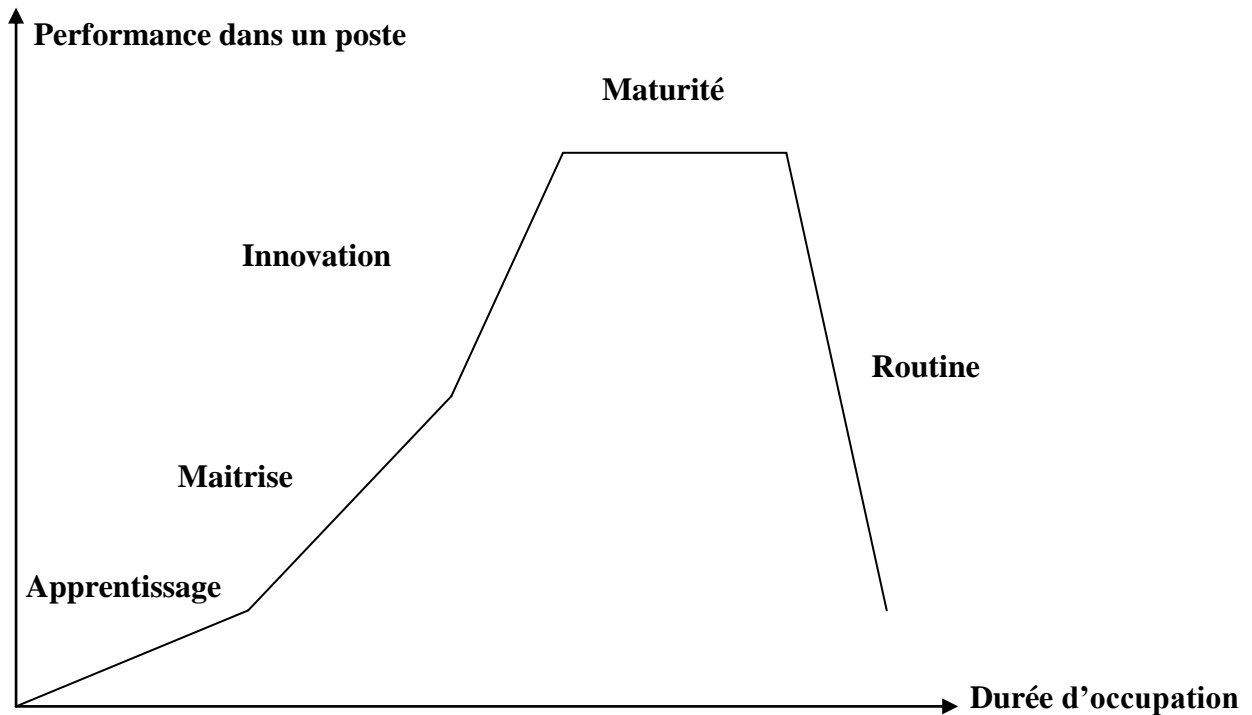
La survie de l'entreprise est conditionnée par le choix attentif du personnel qui assure la bonne gestion des ressources humaines et le bon fonctionnement des processus managérial. Pour optimiser ce choix l'entreprise doit se référer à des méthodologies procédurales rigoureuses qui visent recrutement, C'est-à-dire ne pas choisir le personnel d'une façon aléatoire.

3-1-1-2 La gestion de carrière :

Gérer les carrières consiste à aider les collaborateurs à connaître leurs compétences. à repérer leurs perspectives possibles de développement, et les aider à acquérir les compétences nécessaires.

Il est donc de l'intérêt du manager d'accroître la motivation de son équipe et de maintenir sa performance actuelle et future en prenant en compte sa carrière.

Voici une spirale de progrès qui aide les managers à maintenir (retenir) leurs collaborateurs

Figure N°2 : Spirale de progrès pour maintenir les collaborations

Source : VIARGUS (Jean-Louis), manager Les hommes, édition d'ORGANISATION, Paris, 1999, P. 95.

3-1-1-3 La communication :

« La communication, c'est la transmission entre des personnes, ou au sein d'un groupe, d'informations, d'idées ou de concepts ».²⁷

Le développement d'une intense communication au sein de l'équipe, en partageant l'objectif commun, et en développant la solidarité, permet d'impliquer les collaborateurs et d'obtenir un niveau de motivation d'une qualité supérieure.

« Savoir communiquer, C'est savoir créer de la communication, autrement dit, les liens relationnels et affectifs »²⁸

C'est-à-dire, créer des conditions de communication dans lesquelles chacun se sent partie prenante d'un ensemble, en créant un climat ouvert qui permet aux salariés des échelons inférieurs de l'entreprise de participer à la communication en émettant des idées, des suggestions et

²⁷ AUBERT, (Nicole), Op.cit., P. 80.

²⁸ ARTHUR. R, (Pell). Encadrer et motiver une équipe, édition S&SM. Paris, p42

des commentaires vers ceux qui occupent les postes de décision. ces suggestions génèrent des idées productives.

3-1-2 Le management motivant :

Motivé. C'est surtout adapter son style de leadership aux situations et aux besoins des collaborateurs d'une part. Et d'autre part les impliquer à la participation aux décisions.

3-1-2-1 Le leadership adaptatif :

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique leadership (...). les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation »²⁹

Le leadership est la capacité d'un détenteur pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective. Et ce par l'adaptation de son style de management en fonction des situations, des circonstances et des personnes qu'il doit conduire et motiver.

3-1-2-2 Un bon leader développe l'esprit d'équipe :

Le leader est tenu de renforcer l'esprit d'équipe, en fusionnant ses membres en groupe soudé et en travaillant avec eux à développer cette motivation qui leur permet de réaliser leurs objectifs d'équipe. Il agit de façon à exploiter les talents et les compétences de chacun de ses collaborateurs, pour qu'ils travaillent à pleine capacité, mais également s'intéresser à ce qui les motive (ambitions, objectifs... Etc.), et les encourager à exprimer leurs idées.

3-1-2-3 La reconnaissance :

C'est une nécessité, L'estime de soi, le désir de se sentir pleinement exister sont au cœur de la motivation, chaque personne a besoin d'être renvoyée à une image positive d'elle-même, et recherche la valorisation de cette image, le sentiment de son importance et l'expression de sa réussite.

²⁹ NICULE ALBERT, Op.cit., P. 68.

3-1-3 Le travail motivant :

Lorsque le travail est répétitif et se déroule de la même façon, il devient routinier et engendre une dis satisfaction. C'est dans ce sens que l'idée d'enrichir les tâches et de changer le contenu de travail, a pris une place centrale dans les préoccupations des entreprises.

3-1-3-1 L'enrichissement des tâches :

Lorsque les opportunités d'évolution sont restreintes dans l'entreprise. les managers peuvent motiver les salariés en leurs assignant des tâches qui leurs ouvrent l'esprit. Qui leur permettent d'exercer leurs créativité et de jouer le rôle d'un meneur dans les activités de groupe.

Il S'agit d'un regroupement vertical de tâches principales sur la ligne du processus de travail, et arborisent les différentes étapes du processus des tâches annexes (entretien, réglage).

La réorganisation dans son ensemble permet une meilleure distribution de travail et une amélioration des conditions de travail, de ce fait l'enrichissement des tâches est le meilleur facteur de motivation qui offre aux salariés une réelle satisfaction dans leur travail.

3-1-3-2 Changer la nature de travail :

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu le mécontentement. C'est dans ce sens que sont introduites trois dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, C'est ce que **Claude Lévy LEBOYER** appelle les trois "C":

-la complexité : plus le travail est complexe, plus il demande de nombreuses compétences. ce qui lui donne une valeur, de ce fait l'individu accroît ses efforts dans la mesure de l'importance qui caractérise son travail, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse le salarié à agir ainsi, C'est la motivation qui apporte la complexité.

-le contrôle : en accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur sa mission, C'est-à-dire en lui accordant plus de responsabilités et plus d'autonomie pour agir de la façon qu'il voit favorable, et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, en libérant d'une part l'énergie dont il dispose. Et d'autre part. En intensifiant son implication vis-à-vis le

l'organisation C'est-à-dire un attachement et une grande volonté de rester dans l'entreprise

-la communication : il S'agit l'informer les personnes actives sur les résultats, les performances effectuées et les objectifs attendus. Ces informations peuvent constituer l'un des ressorts de la motivation, si chaque individu a les moyens situer les résultats de ses efforts par rapport aux résultats globaux réalisés ou attendus.

la nécessité de préserver la motivation dans un environnement économique plus difficile. à exiger la mise en place de nouvelles méthodes de gestion adaptées au progrès technologique permettant de renforcer les trois "C", à savoir :

-la compétence : tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences qui permettent le développement personnel face aux nouvelles exigences de travail, C'est dans cette optique que trois stratégies apportant quelques possibilités de stimuler la motivation ont été proposé : **TQM, JIT, AMT.**

➤ **TQM** : (total quality management, gestion de la qualité totale), il S'agit de mettre en place un système de contrôle qui vise vérification et le suivi de la qualité dans les différentes étapes et de prévoir les problèmes avant qu'ils se posent. ce qui exige un accroissement des compétences des exécutants pour parfaire dès le début et utiliser des moyens qui assurent cette qualité.

➤ **JIT** : (just in time, juste à temps), il S'agit de réduire les stocks tout en gardant la rapidité de réponse au marché grâce à une gestion très efficace des commandes et des temps de production réduits. ce système permet d'assurer la veille permanente et la rapidité de réaction face aux nouvelles exigences du marché.

➤ **AMT** : (advenced manufacturing technology, informatisation des techniques de production), ce sont des logiciels et des plateformes informatiques permettant de changer les produits et leur fabrication rapidement et efficacement tout en maximisant la qualité et en réduisant le temps et les coûts nécessaires. cela impose également l'acquisition de nouvelles compétences pour que le personnel soit à la hauteur

3-2 Les Techniques de la Motivation

3-2-1 Le salaire et les primes :

3-2-1-1 Le salaire :

Le salaire versé chaque mois, est la toute première rétribution, qui jusqu'alors constituait pratiquement pour la grande majorité des gens l'unique rétribution monétaire ; il s'agissait d'un salaire fixe qui pouvait éventuellement être revu en fin d'année, seuls les collaborateurs dont on estimait qu'ils avaient un impact direct sur le chiffre d'affaires notamment les vendeurs. pouvaient recevoir une rémunération variable basée sur leur niveau de vente³⁰, ce pendant le salaire de base peut varier d'un salarié à un autre qu'il soit qualifié dans le poste confirmé ou performant ; il est évident que le salaire de base d'un poste est différent selon que l'employé est débutant, ou au contraire possède à son actif plusieurs mois ou années d'expérience³¹

3-2-1-2 Les primes :

Les primes sont des gratifications sous forme de complément de salaire ou de biens et de cadeaux. Elles sont prévues par les conventions collectives et les accords d'entreprises certaines sont communes à la majorité des conventions et d'autres sont spécifiques à certaines professions.³²

3-2-1-2-1 les primes liées aux conditions de travail :

Ce sont celles qui dépendent des circonstances particulières dans lesquelles s'exerce l'activité, telles que : primes de rendement, de production, de l'astreinte, amplitude, travail de nuit et travail de jour fériés, prime de salissure, etc.

Toutes fois certaines d'entre elles peuvent être assimilées à des remboursements professionnels notamment quand elles ont pour objet de compenser des frais anormaux engagés par le salarié pour l'exécution de sa tâche.

3-2-1-2-2 Les primes liées au lieu de travail :

Des primes peuvent être versées au salarié pour compenser des inconvénients liés à son lieu de travail tels que : mutation et expatriation

➤ En cas de mutation du salarié suite à son transfert dans un autre établissement de l'entreprise, les sommes versées présentent un caractère indemnitaire, C'est à dire qu'elles

³⁰ VIAGUES jean louis ; « *manager les hommes* », Ed d'organisation, paris 1999, P69.

³¹ ROMELEAR pierre : « *gestion des ressources humaines* », Ed colin, Paris, 1993, P 15.

³² PECASSA, A ; « *Les techniques de paie* », Ed MA. XIMA, Paris 1999, P200

compensent les frais supplémentaires réellement engagés par le salarié pour sa réinstallation.

➤ En cas d'expatriation, les primes versées au salarié pour l'inciter au départ ou compenser les contraintes de la vie à l'étranger, sont des accessoires de salaire cotisable.

3-2-1-2-3 les primes liées au bénéfice de l'entreprise :

L'employeur peut associer les salariés aux résultats de l'entreprise, sous forme soit d'accessoires de salaire, soit de primes pouvant échapper aux cotisations sociales et à l'impôt. Pour stimuler l'effort du salarié ayant une activité commerciale comme par exemple, l'employeur lui octroie un complément de salaire ou commissions qui sont calculées en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé, ce pourcentage est fixé par l'employeur et peut varier par tranche de chiffre d'affaires effectué il est à préciser que les employeurs substituent de plus en plus à ces gratifications en espèces des biens ou des services (cadeaux, voyages) ce qui semble mieux motiver les salariés

3-2-2 Motiver par la communication humaine :

3-2-2-1 Motiver par les gratifications psychologiques³³:

Un ensemble de techniques de gratifications psychologiques a été instauré pour favoriser les échanges interpersonnels et l'animation au sein de l'entreprise, plus précisément :

- Les gratifications publiques (tableau d'honneur, médaille, prix...)
- Félicitation publiques ou privées.

Ce qui produira un impact bénéfique sur les salariés.

3-2-2-2 Motiver par l'information :

Notons encore comme « technique » de motivation tout ce qui concerne les explications et les informations données aux travailleurs sur les objectifs de leur travail, sur leur place dans l'ensemble du processus de production de l'entreprise, sur la qualité de leur travail et sur les succès et les échecs de l'entreprise.

Il est donc essentiel de développer dans toutes les entreprises des programmes de communication avec le personnel, programmes qui seront adaptés à la taille de l'entreprise et qui seront animés par les managers eux-mêmes conscients de l'importance de leur rôle

³³ LE BCEUF CLAUDE et MUCCHIELLI ALEX ; « le projet d'entreprise », Paris 1991, P 21.

communicateur pour le succès de leur compagnie.

Ces programmes sont fondés sur les réunions de service et « les dialogues direction / employés »³⁴,

3-2-3 Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail

3-2-3-1 Motiver par la participation :

La mise en œuvre de la participation résulte d'un contrat établi entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une durée minimale d'un an :³⁵

- Soit dans le cadre d'une convention collective ou un accord collectif de travail, un tel accord est négocié entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.
- Soit au sein du comité d'entreprise, l'accord doit avoir été accepté par la majorité des membres salariés présents lors de la réunion du comité.

3-2-3-2 Motiver par l'amélioration des conditions de travail :

existe diverse façon d'améliorer les conditions de travail³⁶ : certes les conditions matérielles occupent une place prépondérante dans l'aménagement du travail telles que : la prise en compte de l'environnement : éclairage, ventilation, chauffage, sonorisation et couleurs... ceci pour assurer le confort et le bien-être du salarié dans un cadre de travail agréable. Cependant la partie psychologique de toute situation de travail est toute aussi capitale, en agissant particulièrement sur le bien être psychologique du salarié, et faire en sorte qu'il se sente à l'aise dans son travail, en tenant compte de la répartition physiologique du travail (rythmes et pauses), afin d'éliminer la fatigue physique et intellectuelle.

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que ces trois groupes de techniques de motivation à savoir, les rémunérations, communication et la participation à la gestion de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail constituent un ensemble in fractionnable, donc l'entreprise doit prendre en considération toutes ces techniques de base car en omettre une, peut paralyser les autres.

³⁴ CARRE HENRY~ « *diriger des salariés aujourd'hui* », Ed MAXIMA, Paris 1991, P 90.

³⁵ PERLI II J-M ; « *gestion des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris 1994, P 161.

³⁶ Deguy Michel ; « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Ed d'Organisation, Paris 1989, P 111.

Conclusion :

Ce chapitre a permis de montrer que la motivation d'un salarié ne repose pas uniquement sur le salaire qu'il perçoit, une gestion efficace du personnel qui vise à accroître la motivation des salariés repose sur un système de rémunération de la performance qui est à la fois basée sur la compréhension des motivations humaines de l'employé et qui sont le besoin d'estime de soi, de reconnaissance sociale et d'amélioration des chances de développement de son potentiel.

Chapitre 03 :
présentation de
l'organisme SBC
coca-cola

Introduction :

Le présent chapitre sert à présenter l'entreprise SBC Coca-Cola en mettant en lumière Trois sections : la première section présentera SBC Coca-Cola et leur organisation, tandis que la deuxième sera réservée à la présentation sa force de vente en exposant son organisation et ses principaux acteurs.

Et enfin, la troisième section révélera l'environnement dans lequel évolue SBC Coca-Cola en développant La réalité de la concurrence dans le marché algérien des boissons gazeuses.

Section 01 : présentation général de SBC coca-cola :

« The Coca-Cola Company », est l'une des multinationales les plus florissantes du 20ème siècle grâce à sa boisson gazeuse du même nom, son chiffre d'affaires annuel en milliards de dollars, ses différents produits et dérivés se vendent de nos jours produits génériques, elle est donc classée numéro 1 (un) dans le marché des boissons dans le monde entier.

1-1 Historique de coca-cola company :

Le 8 mai 1886, le docteur John StythPemberton, pharmacien d'Atlanta (état de Géorgie), inventa une nouvelle boisson gazeuse. Il mit au point un mélange comprenant de l'extrait de noix de kola, du sucre, de la caféine, des feuilles de coca décaïnées et un composé d'extraits végétaux. Son comptable, Franck M.Robinson baptisa la boisson "Coca-Cola" et dessina le premier graphisme, toujours utilisé aujourd'hui.

La boisson fut mise en vente à la "soda-fountain" de la Jacob's Pharmacy. Les serveurs diluaient le sirop avec de l'eau glacée. L'un eut l'idée d'employer de l'eau gazeuse et les consommateurs présents apprécièrent encore plus la formule.

Le Coca-Cola était né. Une banderole fut accrochée sur la façade de la pharmacie. Le 29 mai 1886, la première annonce publicitaire était publiée dans "The Atlanta Journal".

En 1888, un autre droguiste d'Atlanta, Asa G.Candler, rachète tous les droits de la formule de la boisson pour 2300 dollars¹. Il retravaille la composition et aboutit à celle qui est toujours utilisée aujourd'hui.

Aujourd'hui encore, moins d'une dizaine de personnes dans le monde sont au fait des proportions exactes des divers ingrédients.

La recette dort quelque part dans la chambre forte de la « Trust Company of Georgia » à Atlanta.

Pour promouvoir son produit, Asa Candler franchit un nouveau pas dans l'exposition publicitaire. Quantité d'objets sont frappés du logo : des « Soda-fountain », des horloges, des calendriers, des lampes, des verres, des portes-feuilles, des montres...

1-1-1 Des budgets publicitaires sans précédent :

En 1895, trois ans après la fondation de The Coca-Cola Company, Asa Candler déclare aux actionnaires : "A partir de maintenant, Coca-Cola se boira dans chaque état et territoire des Etats-Unis".

L'idée de Candler : un marketing vigoureux et des ventes massives. La marque doit être omniprésente. Le message très simple « Coca-Cola désaltère » est bientôt vi **La célèbre bouteille : « la dame en fourreau noir »**

En 1894, Joseph A Biedenharn de Vicksburg dans le Mississippi) propose le Coca-Cola en bouteille, il obtiendra l'exclusivité de la vente dans son état. De nouvelles usines de sirops sont créées à Dallas, Chicago et Los Angeles.

En 1899, Asa Candler cède, pour un dollar symbolique, l'exclusivité de la mise en bouteilles pour les reste des Etats-Unis à Benjamin Thomas , Joseph Whitehead et J.T. Lupton de Chattanooga dans le Tennessee.

En dix ans, 379² centres de conditionnement indépendants sont ouverts à travers tout le pays, mais l'emballage n'a aucune uniformité. Candler réclame un récipient « que même un aveugle pourra reconnaître ».

En 1915, la « Root Glass Company » propose à Candler un modèle de bouteille. La taille étroite et les stries du verre évoquent une silhouette féminine portant une robe plissée

¹ Direction des ventes

² Direction des ressources humains

très en vogue alors. Elle est adoptée et est surnommée « la dame en fourreau noir » (c'est Alexandre Samuelson qui dessina la bouteille)

En 1919, " The Coca-Cola Company " est cédée pour 25 millions³ de dollars par les Candler à un groupe d'homme d'affaires dirigé par Ernest Woodruff de la Trust Company of Georgia.

Son fils Robert est nommé président en 1923. Celui-ci va donner un nouvel élan à la société : la marque doit devenir un synonyme d'excellence et les américains doivent pouvoir s'en procurer n'importe où.

Il dope les ventes à l'aide de nouvelles actions de marketing : l'installation gratuite de décapsuleurs chez les particuliers, les ventes par téléphone.

Il institue aussi l'assistance technique sur les points de vente. Les frigos et les distributeurs sont implantés sur les trottoirs et dans les stations services. «Vous pouvez avoir confiance en sa qualité»; proclame fièrement une publicité. A la fin des années 30, le message se transforme, il devient : «Coca-Cola, la pause qui rafraîchit ».

1-1-2 Une nouvelle étape : 1960-1982

- Lancement de « Fanta Orange »
- La compagnie lance sa nouvelle campagne publicitaire au niveau international avec un nouveau thème « **always Coca-Cola** ».
- Lancement de la nouvelle formule pour Fanta « **Fanta welcome to word** ».

1-2 Création et présentation de SBC coca-cola :

1-2-1 Coca-Cola en Algérie :

Dans le cadre de l'expansion de « the coca-cola company » au Maghreb, et dans le but de devenir le leader des boissons gazeuses dans la région, la compagnie a accordée des contrats des franchises à des sociétés nationales expérimentées dans le domaine Agro-alimentaire. En Algérie, c'est de groupe CASTEL (groupe français), qui grâce à ses installations à la pointe des progrès technologique, c'est octroyé une licence l'élaboration des produits de la compagnie.

³ Direction commercial

Coca-cola est effectivement produite par une unité SBC, le moi de **MARS en1993** coca-cola, la boisson gazeuses la plus consommée dans le mande, est produite et vendue pour la deuxième fois en Algérie après du Coca-Cola FRUITAL (unité de Rouïba-Alger).

1-2-2 Contrat de franchise entre Coca-Cola Company et SBC:

Au moi Mars 1999 , la Société SBC a signé un accord d'embouteillage avec la compagnie coca-cola, premier producteur et distributeur au monde de sirop et concentrés pour la fabrication et le conditionnement de boissons rafraichissantes sans alcool (soft drink).

Au terme de cet accord, la compagnie coca-cola s'est à rendre disponible des concentrés, sirops et boissons de qualité supérieur, dans des conditions qui reflètent la considération la plus élevée pour la santé et la sécurité de public ainsi pour l'environnement.

Ceci soumet l'embouteilleur à des standards d'excellence pour les produits et emballages, et d'adhésion à de bonne pratique industrielles et commerciales dans la fabrication et la distribution des produits de coca-cola, tout cela dans le respect de toutes les lois en vigueur dans le territoire où il exerce.

1-2-2-1 Avantage d'accord d'embouteillage :

La compagnie coca-cola fournit à ses embouteilleurs locaux des concentrés dont la formule est tenue secrète.

Dans un premier temps, pour le montage et la mise en place des usines, une assistance technique rigoureuse dans les domaines suivants : infrastructure, génie civile et mécanique, maintenance industrielleetc.

Dans une étape, elle fournit l'assistance nécessaire à rendre ces unités opérationnelle et fonctionnelle en intervenant dans les domaines de la fabrication des produits.

L'équipe de SBC bénéficient du savoir-faire et de l'expérience d'experts travaillant pour la compagnie coca-cola dans tout les activités confondus (maintenance, qualité, contrôle, audit, distribution, merchandising, marketing) du training et stages sont organiser en Algérie et à l'étranger pour prendre en charge la formation du personnel employé par SBC.

1-2-2-2 L'impact de l'accord sur l'économie nationale :

La Société SBC est composée d'une unité d'embouteillage, implantée à SKIKDA employant en tout plus de 522⁴ personnes dans différentes activités, la création de cette unité de

⁴ Direction des ressources humaines, SBC 2016

production de ce dépôt à été d'un grand apport dans la contribution d'un emploi des jeunes dans cette région et à aidée à développer des activités annexes dans le domaine de la communication.

1-3 Présentation de SBC coca-cola :

SKIKDA BOTTLING COMPANY est une société par action créée en Mars 1999 à un capital de 13.000.000 USD, elle est située à la zone de dépôt de hamrouche hamoudi (SKIKDA) qui s'étend sur une superficie de trente sept mille mètre carré.

Sa première production a été lancée en 2000 depuis cette production jusqu'à l'année 2015 où elle a réalisé une grande capacité de 2.000.000 HL

1-3-1 Les objectifs de SBC coca-cola :

Après l'achat du concentré de produit auprès de « the Coca-Cola Company », SBC Coca-Cola a pour Mission l'embouteillage et la distribution des produits Coca-Cola dans les zones visées.

Pour cela elle a des objectifs bien distincts appelés « **les trois A** » :

- **Avaibility** : disponibilité.
- **Affrondability**-qualité.
- **Acceptability** : rapport prix / qualité cohérent.

Ces trois « **A** » résument les objectifs principaux de la compagnie SBC coca-cola qui sont :

1-3-1-1 Objectifs de rentabilité :

- Etre le leader des producteurs/distributeurs de Soft Drink en Algérie.
- Introduire tous les produits Coca-Cola sur toutes les régions en Algérie.
- Atteindre les chiffres prévisionnels exacts et les quotas prévus de marchandises vendus.
- Opérer dans le meilleur système de distribution possible.

1-3-1-2 Objectifs de communication :

➤ La diversification de sa gamme de produits vise d'une part, à toucher le maximum de consommateurs possibles, acquis, potentiels, et d'autre part à se différencier de ses Concurrents.

➤ Avoir une bonne image de marque au sein de la société algérienne pour assurer sa pérennité, et cela à travers toutes les actions commerciales qu'elle réalise comme les

compagnes publicitaires adoptées à la vie des algériens (Ramadan, Aide....) aux opérations de sponsoring, les jeux grand public.

1-3-1-3 Objectifs de qualité :

The Coca-Cola Company est à cheval sur la qualité, elle travaille en corrélation avec SBC pour le maintien de la qualité au niveau des normes requises son « système qualité contrôle » (Contrôle continue de la qualité), et elle tient surtout à ce que le rapport qualité / prix reste acceptable et qu'ils répondent aux attentes des consommateurs

1-3-2 Missions de différentes directions :

Avant de passer en revue aux missions de différentes directions, nous tenons à signaler qu'à la tête de SBC Coca-Cola nous trouvons une direction générale qui est chargée d'élaborer la politique générale de l'entreprise, les programmes et de définir les moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés, aussi orienter et assister les directions de gestion et de sécurité.

1-3-2-1 Direction commerciale :

Elle est considérée comme le cœur de la société puisque celle-ci est chargée de vendre la production.

Elle a pour tâche essentielle le contrôle des mouvements de stock du produit, c'est à dire l'enregistrement des entrées et des sorties des produits et d'emballages.

Après avoir effectué les opérations comptables nécessaires relatives à cette gestion des stocks (casse, rebut,...) et ajout des entrées (achat, production, transfert, retour,.....), le responsable du magasin obtient un stock comptable. Si les écarts sont grands le magasinier doit chercher les causes du manque qui peuvent provenir soit de la casse.

1-3-2-2 La Direction Approvisionnement :

La direction approvisionnement a pour mission :

- L'achat et le contrôle des matières premières.
- La création et le maintien d'une base de données fournisseurs.
- La vérification des poids et agrégats.
- La coordination avec la direction d'administration et des finances dans la gestion des documents comptables (bons de réception, bons de commandes, etc...).

A. Service stockage :

A pour but l'assurance et de l'organisation de chargement et déchargement par le rapprochement physique de tous les emballages, récupérables reçus de la part des clients et autres aussi par l'établissement, après inventaire physique d'une bonne expédition remis par la suite au service facturation.

B. Service d'achat :

Ce service est considéré comme l'intermédiaire entre les différents services de SBC et les différents fournisseurs, les vendeurs des pièces de rechange des véhicules, les hôtels, les offices d'équipement de bureau, les imprimeries, L'activité de ce service se déroule comme suit :

Après la réception des bons des commandes internes de la part des différents services de la société, le service contacte les différents fournisseurs pour leur demander des devis où sont indiqués les prix des différentes marchandises pour choisir celui qui offre le meilleur prix.

Après avoir choisi le fournisseur le responsable d'achat lui envoi un bon d'une commande externe.

Ce service est l'un des services les plus actifs dans la spa **SBC** Parce que c'est la responsable qui se charge d'assurer tout achat de la société : Direction, stock, magasin, laboratoire.

1-3-2-3 La Direction technique :

Elle constitue un centre de diffusion de l'information utile à la direction générale, à la direction commerciale et marketing, Elle s'acquitte de tout ce qui est production, gestion des stocks que ce soit matières premières ou produits finis.

Elle veille à l'aboutissement du programme de la production de la société, en ce sens qu'elle assure le respect des délais et les normes de production et collabore étroitement avec la direction commerciale pour élaborer un planning quotidien de production à partir des prévisions de vente, Elle assure également un suivi rigoureux des projets et réalisations de SBC.

Aussi faut-il noter le rôle prééminent joué par le responsable qualité au sien de la société en tant que système d'alarme efficace attaché directement à la direction générale comme il est apparent sur l'organigramme de SBC.

A. Service de production :

Se secteur de production a pour mission :

- Produire selon les objectifs fixés.
- Produire selon les normes de qualité de The Coca-Cola Company.
- Optimiser les coûts de production.
- Veiller au strict respect des normes de production.
- Elaborer les programmes de production future.
- Mise en application des consignes d'hygiène et de sécurité.

1-3-2-4 La direction Ressources humaines :

Elle est chargée de l'élaboration de la politique des ressources humaines et sociales.

Elle

oriente, coordonne et assiste toutes les activités qui se rapportent à la formation, le recrutement,

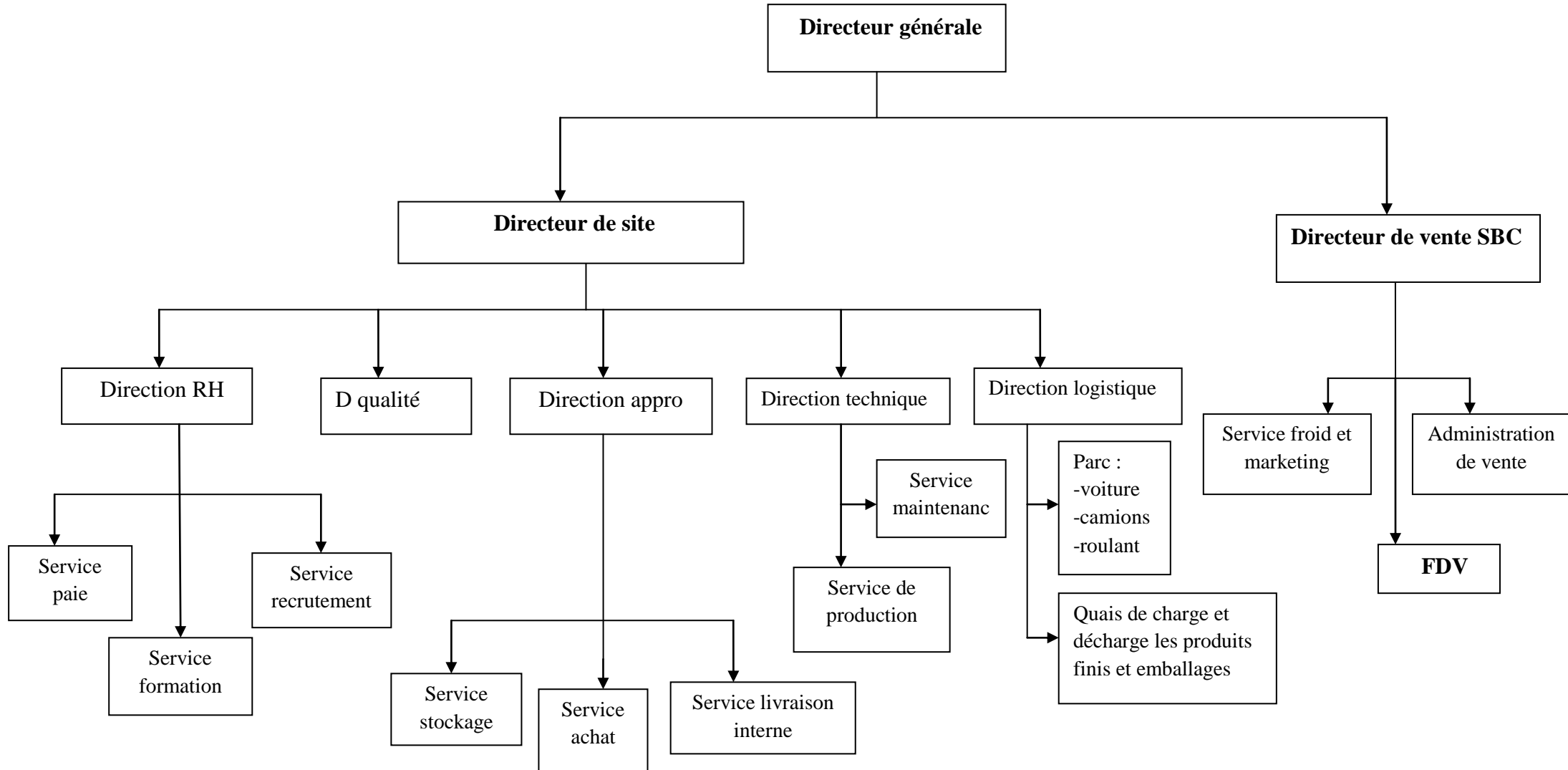
la classification rémunération et promotion.

En matière d'œuvre sociale, SBC Coca-Cola accorde une importance particulière à ses employés. Ses champs d'application couvre des activités diverses et se traduisent par une :

- large couverture sanitaire.
- cérémonies à l'occasion des fêtes religieuses et départs en retraite.
- Colonies de vacances.
- Activités sportives.

1-4 Organigramme général de SBC Coca-Cola :

Organigramme de SBC COCA-COLA



Source : direction des ressources humaines, SBC 2016

Section 02 : La force de vente au sien de SBC COCA-COLA :

La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble de personnes qui a pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts Directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits.

« La force de vente est constitué par l'ensembles du personnel commerciale chargé de la vente et de la stimulation de la demande ». ¹

Alors, la force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement général de l'entreprise et constitue la dynamique du réseau de distribution et sa réussite.

Pour cela, l'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actions commerciales dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux.

2-1 Objectifs de la force de vente :

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par L'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. A partir de ces éléments, L'entreprise définit le rôle de la force de vente.

Les objectifs de force de vente sont variés et divers, les tâches à accomplir peuvent être énumérées dans les points suivants :

2-1-1 La Prospection :

vendeur doit, dans l'intérêt de son entreprise et du sien avoir l'ambition d'enrichir le fichier par de nouveaux clients, il doit diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect, il faut également organiser le suivi de la prospection (publipostage, appels téléphoniques, visites,...).

2-1-2 La vente :

Elle comporte plusieurs étapes : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion.

Ce rôle doit être clair pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra

¹ J.R.HELPER, J.ORSONI : LE Marketing Vuibert, Paris, P : 340.

donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà existante, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientations sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

2-1-3 La remontée de l'information :

L'entreprise ne produit plus et ne commercialise plus sans au préalable réaliser des études de marché pour connaître les besoins quantitatifs des acheteurs potentiels.

Mais qui, mieux que les vendeurs, pourraient prétendre de tenir une information directement puisée sur le terrain auprès des acheteurs, Les vendeurs sont les seuls à vraiment connaître les réactions, les besoins concrets, les problèmes à résoudre des clients.

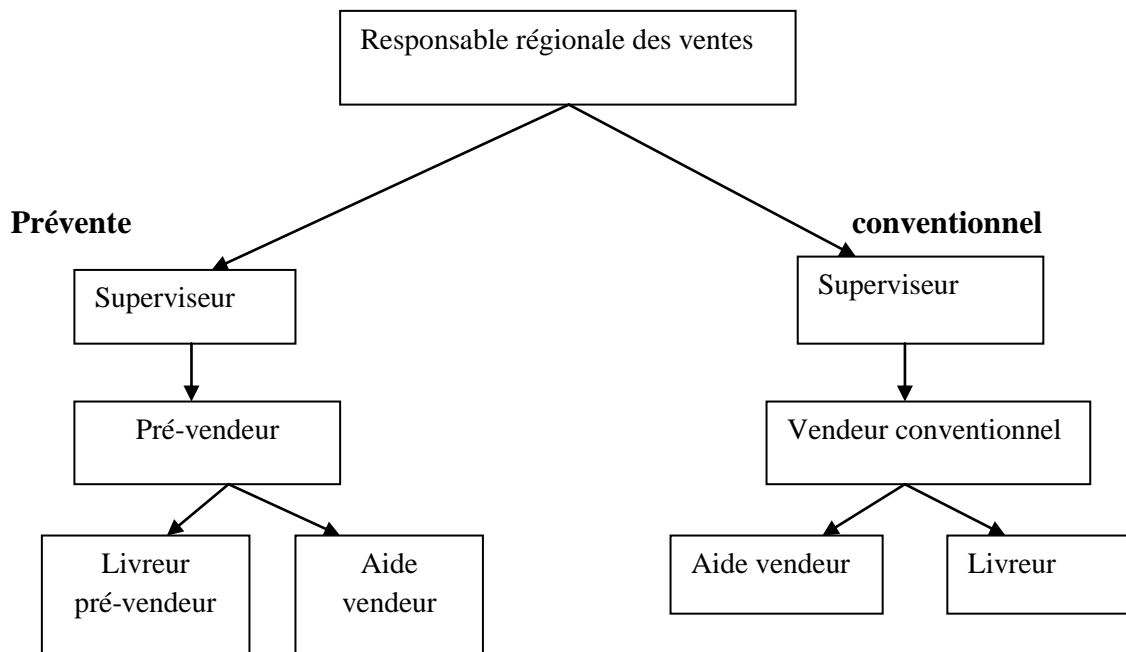
Pour cela les vendeurs doivent :

- Mettre à jour les fiches en notant les remarques, les objections, les jugements émis au cours des entretiens.
- Rester en éveil en permanence vis-à-vis de l'environnement (media, concurrence,...), pour fournir au service marketing les témoignages, les idées, les suggestions intéressantes pour améliorer les produits, les services et les méthodes de l'entreprise.

2-2 Les acteurs de la force de vente au sein de SBC Coca-Cola :

La distribution est une tâche délicate, elle permet à l'entreprise de toucher le consommateur le plus efficacement possible, et pour cela SBC Coca-Cola a une équipe de force de vente qui est chargée de vendre et de contrôler le produit d'une manière permanente et régulière.

Cette équipe est composée de plusieurs acteurs comme la montre le schéma ci-après :

Figure N°3 : La structure de la force de vente se SBC coca-cola²

Source : direction des ressources humaines

2-2-1 Responsable régional des ventes :

2-2-1-2 Rôle :

Son rôle est le développement des opportunités de vente, ainsi que le suivi et le coaching de l'équipe de vente, et se présente par :

- Définie des objectifs de vente pour chaque membre de l'équipe.
- Suivi de la bonne tenue des « fiches clients ».
- Assurer des séances de formation pour l'équipe de vente.
- Mise en place et exploitation des résultats de « route contrôle ».
- Administrer chaque semestre une étude « customer driver value ».

2-2-2 Le superviseur :

2-2-2-1 Rôle :

² Direction des ressources humaines, SBC coca-cola 2016

- Responsable du volume de vente.
- Le suivi de distribution.
- La bonne exécution sur le marché.
- Le coaching de l'équipe vendeurs.

2-2-2-2 Responsabilités :

- Assiste l'équipe des vendeurs dans la réalisation des objectifs de ventes
- Assure le suivi et le merchandising des Frigos .
- Suivi et exploitation des résultats et « Indicateurs clés » .
- Suivi des activités de la concurrence.
- Prépare et conduit la réunion matinale des vendeurs.

2-2-3 Le pré-vendeur :**2-2-3-1 rôle :**

Est entièrement responsable du développement du volume des ventes dans son secteur.

2-2-3-2 Responsabilités :

- Vend et suit la livraison des clients dans son secteur.
- Obtient le meilleur emplacement des équipements.
- Utilise et colle les autocollants dans les meilleurs emplacements visuels dans les points de vente.
- Tous les points de vente sont livrés selon l'itinéraire de sa route.
- Propose des solutions aux problèmes rencontrés.

2-2-4 Superviseur pré vente :**2-2-4-1 Rôles :**

Représenter SBC Coca-Cola sur la route qui lui est assignée. L'aide vendeur assiste son vendeur à atteindre et dépasser ses objectifs de vente et à effectuer le merchandising et livrer les produits commandés.

2-2-4-2 Responsabilités :

- Assure la livraison des produits vendus par le déchargement et le rechargement du vide en assurant le tirage des emballages.
- Assure le merchandisage du frigo selon les normes standards.
- Assure que les frigos sont propres et en bon état de marche et remplis exclusivement des produits Coca-cola.
- Assure la conduite du camion en cas de défection du vendeur.
- Tiens à informer le vendeur de toutes anomalies concernant le merchandisage remarquées lors de visites des clients.
- Accomplis toute autre tâche, qu'elle soit ponctuelle ou continue, qui lui est confiée par ta hiérarchie.

Tableau N°17 : La taille de la force de vente de SBC coca-cola³

Force de vente	Effectif	Taux (%)
chef de zone	11	6.58%
Superviseur	33	19.78%
Merchandiseurs	16	9.58%
super pré vente	16	9.58%
Auditeurs	09	5.39%
pré vendeurs	82	49%
TOTAL	167	100%

Source : Direction commerciale

³ Direction commercial, SBC coca-cola 2016

Section 03 :l'environnement de SBC Coca-Cola :

L'entreprise ne vit pas en autarcie : elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations constantes avec son environnement.

« *L'environnement de l'entreprise regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques, etc. ... qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise* »⁴

Dans l'étude de l'environnement de SBC Coca-Cola nous allons analyser le marché national des boissons gazeuses et les principaux concurrents activant sur ce marché.

Tableau N°18 : les poids des zones en 2016⁵ :

ZONES	WILAYAS	POIDS (%)
CONSTANTINE	CONSTANTINE	10%
	MILA	
OME EL BOUAGUI	OME EL BOUAQUI	03%
	KHENCHELA	
BATNA	BATNA	12%
TEBESSA	TEBESSA	03%
	QUELMA	
	SOUK AHRAS	
SKIKDA	SKIKDA	11%
	JIJEL	
ANNABA	ANNABA	09%
	EL TAREF	
LE SUD	BISKRA	12%
	OUED SOUF	
	OUARGLA	
BEJAIA	BEJAIA	13%
SETIF	SETIF	20%
MSILA	MSILA	07%

Source : direction commerciale

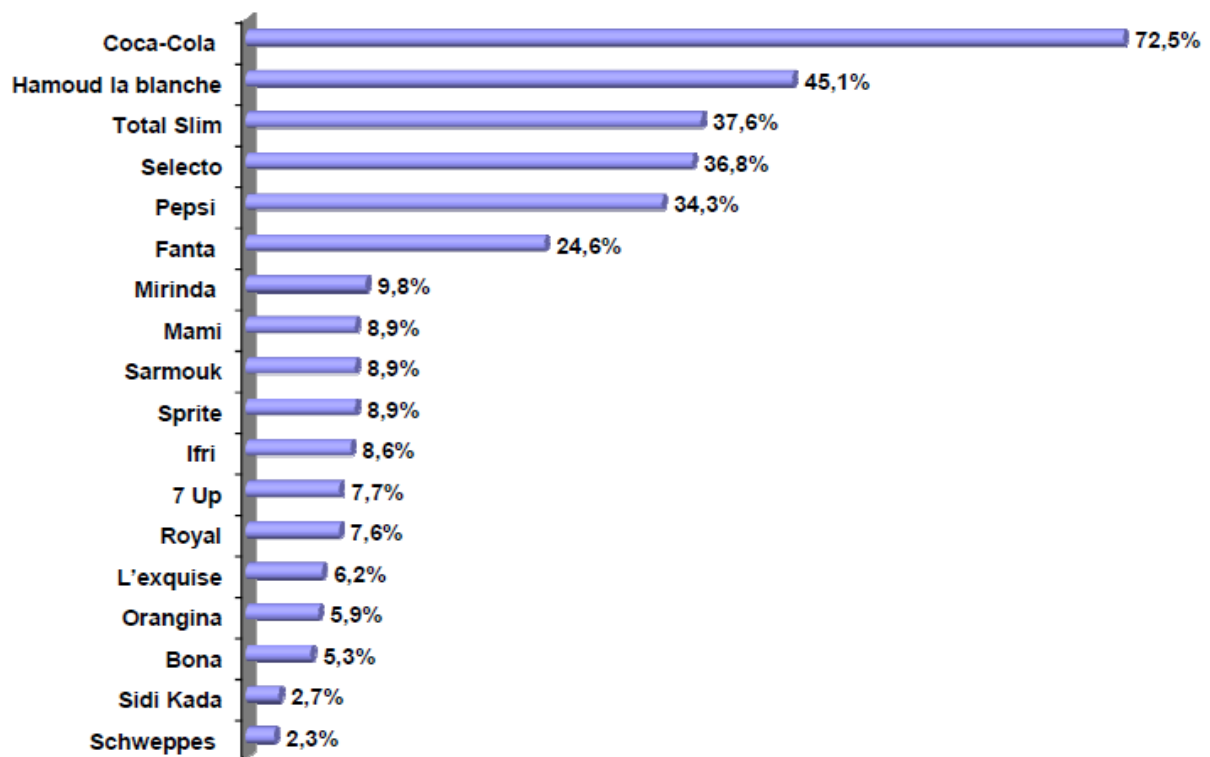
⁴ M. DARBELET, L.IZARD, M. SCARAMUZZA : Notion fondamentales de gestion d'entreprise, édition foucher, Paris, 1998, P :74.

⁵ Direction commercial, SBC 2016

3-1 l'environnement externe de l'entreprise :**3-1-1 Analyse du marché des boissons gazeuses :**

Le marché algérien des boissons gazeuses a longtemps été composé que d'entreprises nationales, mais depuis 1993 l'implantation de firmes internationales comme Coca-Cola et Pepsi Cola en 1998 a mis à rude épreuve ces limonaderies algériennes (locales), engagées malgré elles dans une lutte acharnée, car leur survie est mise en jeu.

Ce marché de la boisson est en plein essor grâce aux nouvelles formes de distribution met à la portée du consommateur une gamme très variée de boissons à travers les magasins d'alimentation, les supérettes et les grandes surfaces.

3-1-2 la Consommation de coca-cola et leur concurrents Principaux en Algérie ⁶**Figure N°4 : la consommation de boissons gazeuse en Algérie :**

⁶ HADDAD, (Allaeddine) : *Analyse des facteurs déterminant l'attachement du consommateur algérien à la marque*, mémoire de master en marketing, EHEC, Alger, 2015, P. 68.

On Remarque que la consommation des boissons gazeuses des algériens et beaucoup plus concentré sur six grande marque dont COCA-COLA, hamoud boualem et pepsi occupent les premiers places, Dou Coca cola (73%), hamoud (45%), SLIM (38%) , SELECTO (37%) et Pepsi (34%) .

3-1-2 Analyse de la concurrence :

La concurrence, en économie désigne les conditions d'un marché sur lequel les agents économiques se confrontent, aboutissant à la fixation des prix et à l'échange des biens et des services.

Dans une économie de libre échange et d'ouverture comme l'économie algérienne, la concurrence est considérée comme une chef motrice, elle stimule les entreprises et les oblige à donner le meilleur de leur performance. Bref, la concurrence est une donnée créatrice de qualité.

SBC Coca-Cola ne déroge pas à la règle des concurrents directs et indirects. Mais ses principaux concurrents directs sont : Pepsi Cola et Hamoud Boualem.

3-1-2-1 ABC Pepsi cola :

Outre que les domaines dans lesquels le groupe MEHRI a déjà investi tel que l'agronomie, l'hôtellerie, il a signé un contrat de licence avec la multinationale Pepsi Cola pour la production et la commercialisation de produits Pepsi Cola sur l'ensemble du territoire national et c'est en conformité avec le contrat que ABC (Atlas Botling Corporation) a pu obtenir le droit d'exploitation de la marque Pepsi Cola.

Tableau N°19 : force et faiblesses de ABC Pepsi :

Forces	Faiblesses
L'avancement technologique dont fait profiter la firme Pepsi-Cola lui donne un avantage concurrentiel important en Algérie.	Son eternal concurrent direct, en Algérie, coca-cola l'empêche d'accéder à la place du leader.

3-1-2-2 Hamoud Boualem :

La boisson Hamoud Boualem fait partie du patrimoine algérien au même titre que ce qui représente notre pays, elle a longtemps été pratiquement l'unique boisson gazeuse sur le marché jusqu'à ce que la boisson américaine Coca-Cola fasse son entrée sur le marché algérien.

La limonaderie HamoudBoualem est la doyenne des entreprises algériennes toutes activités confondues.

La création de l'entreprise remonte à la deuxième moitié du 19^{ème} siècle. Elle avait alors comme métier de base, la fabrication d'arômes, la production des boissons gazeuses et des blocs de glaces.

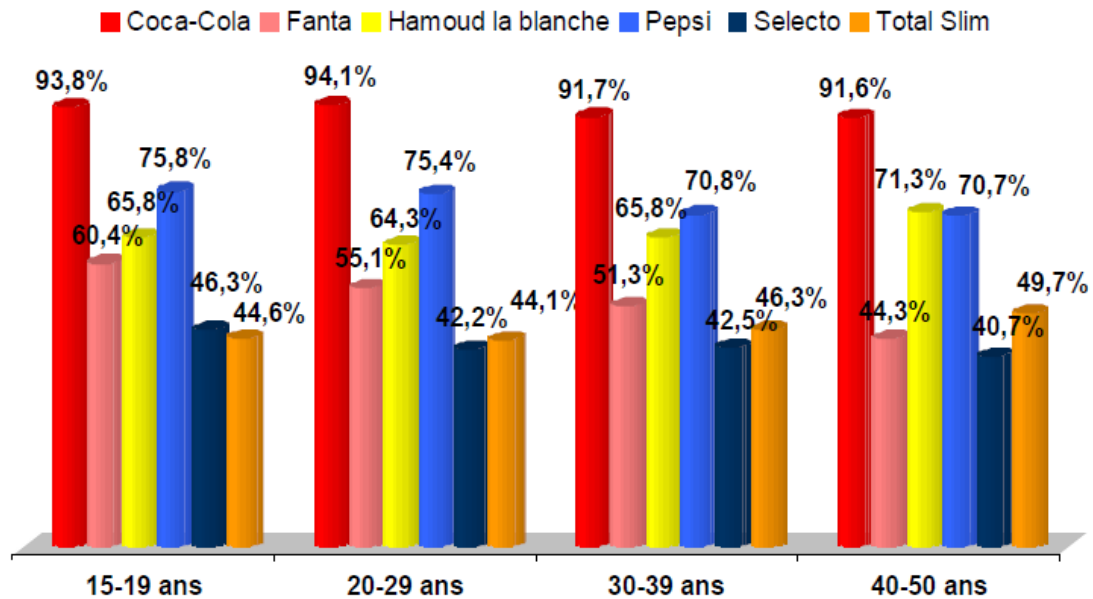
En 1878, l'entreprise fut construite dans le quartier de Belcourt. Pour son extension elle fut transférée au début du siècle dans les locaux actuels qui se trouvent à El-Hama.

Tableau N°20 : forces et faiblesses de hamoud boualem :

Forces	Faiblesses
L'image d'authenticité auquel renvoie cette boisson, c'est algérien pour les algériens.	La négligence du marketing au sein de l'entreprise lui fait perdre la place qui lui revient sur le marché algérien

3-1-2-4 la consommation du coca-cola et leurs concurrents principaux par âge⁷ :

Figure N°5 : Notoriété top-of-mind par rapport à l'âge :



COCA-COLA très forte pour tous les âges, pepsi plus faible au dessus de 30 ans hamoud blanche et slim, faible augmentation avec l'âge Fanta et selecto une baisse légère avec l'âge.

Une variation des niveaux suivant les régions, sauf Coca cola qui garde la stabilité de la notoriété spontanée dans les trois cotés du pays.

Forte domination de Coca cola suivi par Pepsi et hamoud, donc il y'a deux concurrents principaux du coca-cola en Algérie c'est pepsi et hamoud boualem.

3-2 L'environnement interne de SBC coca-cola :

3-2-1 Composition du produit :

la composition de la boisson est essentiellement à base de sucre de qualité , de CO2, d'eau traitée selon les exigences, et concentré qui est importé et dont la formule est tenue secrète, par ailleurs, les compositions peuvent changer suivant les arômes .

En effet, SBC coca-cola achète le concentré chez coca-cola international et respect les normes de qualité qui conservent le contenu et le contenant.

⁷ HADDAD, (Allaedine), op.cit. , mémoire de master en marketing, 2015, P: 80.

Ces deux aspects (qualité contenu contenant) sont supervisés en permanence par le contrôle qualité de SBC à SKIKDA et par celui de coca cola à l'étranger.

3-2-2 Emballage de produit :

SBC coca-cola coca cola utilise trois types d'emballage :

- **Canette métallique** : la canette est importée en deux pièces (la boîte et le couvercle).
- **Bouteille PET** : au départ, SBC coca-cola importe la préforme de la bouteille, qui est minuscule sous forme, puis celle-ci est ensuite soufflé au niveau de l'usine, qui donnera ensuite la forme voulue
- **Bouteille en verre** : la bouteille est directement importée, et le remplissage de la boisson se fait au niveau de l'usine.

CONCLUSION :

Nous venons de voir que SBC Coca-Cola a pour vocation la production et la commercialisation des produits de « The Coca-Cola Company » en Algérie conformément au contrat de franchise entre Coca-Cola et SBC depuis 1999

Pour répondre efficacement aux attentes de ses clients, SBC Coca-Cola s'est organisée en plusieurs directions dont chaque direction est subdivisée en un certain nombre de départements pour assurer la coordination entre les différentes directions et de faciliter, ainsi, la circulation de l'information.

La fonction commerciale de SBC Coca-Cola s'appuie sur sa force de vente. Elle contient un ensemble d'agents intervenants selon leurs missions et responsabilités sur les zones délimitées géographiquement.

SBC Coca-Cola active dans un environnement évolutif et changeant. Il est caractérisé par une concurrence féroce. Les principaux concurrents de SBC Coca-Cola sont ABC Pepsi Cola, Hamoud Boualem : deux entreprises redoutables au plan commercial. C'est dire combien la performance commerciale est un atout déterminant.

Chapitre 04 :
diagnostic
d'évaluation de la
force de vente

INTRODUCTION

Ce dernier chapitre est une étude de cas pratique d'évaluation de la force de vente et de la motivation de l'équipe de vente, en se focalisant sur les techniques employées par l'entreprise SBC pour veiller à la satisfaction des clients et vendeurs. C'est dans ce sens que nous allons essayer de cerner l'importance et le rôle que joue la force de vente au sein de SBC, puis nous analyserons les différents moyens de motivation utilisés par la SBC vis-à-vis de sa force de vente.

Pour ce faire, il a été nécessaire en premier lieu de réaliser une enquête qualitative (entretiens) sur le terrain et une enquête quantitative (sondage) adressée au Directeur commercial et à son adjoint, ainsi qu'aux superviseurs régionaux et aux vendeurs.

En second lieu, les résultats de la recherche seront analysés par le biais d'un diagnostic qui permettra d'identifier les forces et faiblesses, opportunités et menaces de SBC.

Section 01 : Démarche adoptée pour réaliser l'enquête:

Le questionnaire vise à compléter l'étude qualitative (entretiens) par une étude quantitative qui a été menée sur le terrain, en vue de nous permettre de voir et d'analyser de plus près la gestion de la force de vente et les sources de ses motivations.

Cette étude est basée sur une enquête par sondage, qui utilise le questionnaire comme moyen de collecte de l'information. Le questionnaire incorpore non seulement les questions à poser mais aussi les plages de réponse. C'est un instrument très souple du fait du large éventail de questions qu'il contient.

Nous avons été amenés à rejeter les questionnaires jugés trop incomplets et ceux qui comportent des erreurs manifestes, afin de ne pas s'écarter de manière notable de la moyenne des réponses d'une population homogène.

Concernant l'échantillonnage, vu le nombre restreint de vendeurs (25 agents), 5 D'être eux ont répondu d'une manière incohérente, par conséquent seulement 20 agents ont été interrogés d'une manière pertinente ce qui donne un taux de participation de 80%.

1-1 Elaboration du questionnaire :

Par définition, un questionnaire présente l'élément essentiel de la communication et conditionne le taux et la qualité des réponses. Il a été conçu comme un outil de collecte de l'information commerciale liée à l'objet de notre recherche. Il a été adapté au langage et aux caractéristiques de la cible visée.

La représentation du questionnaire a été faite de manière à attirer et susciter et de

maintenir 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.

Nous avons tenté de respecter les principes ci-dessous :

- Il devra être facile d'y répondre ;
- Les questions sont numérotées ;
- Les questions sont structurées, allant du général au détail, du simple au complexe et du facile aux éléments nécessitant des recherches ;

Pour élaborer notre questionnaire, il a fallu :

- Recenser des informations à recueillir,
 - Elaborer et classer les idées de réponses (questions fermées),
 - Etablir la structure du questionnaire,
 - Formuler des questions et des éléments de réponses,
 - Faire un pré-test du questionnaire auprès d'un échantillon réduit (5 personnes), pour vérifier l'adéquation et la compréhension (il a d'ailleurs fallu en faire une traduction en arabe), évaluer les difficultés, mesurer la durée d'interview (10 mn), trouver d'autres idées pour réduire ou augmenter les informations à collecter
- Evaluer les résultats.

Pour s'assurer d'un bon niveau de qualité du questionnaire et maîtriser les erreurs possibles, la formulation des questions a été faite en tenant compte de certains critères :

- Précision des termes,
- Compréhension des questions ;
- Neutralité, afin de ne pas pousser le répondant à une tendance particulière,
- Questions courtes,

1-2 L'enquête par sondage réalisé à SBC Coca-Cola :

Pour notre travail, nous avons jugé utile de réaliser une enquête de questionnaire destinée à l'équipe de vente de SBC, c'est des questions élaboré dans le but de regrouper les informations nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'étude.

La population à étudier qui est constituée de toute la population mère de SBC Coca-Cola qui est de 20 vendeurs, c'est-à-dire qu'une enquête exhaustive est possible, cette questionnaire a été effectué pendant trois jours (le 11, 12, et le 19 mai), au niveau l'entreprise SBC coca-cola à SKIKDA.

1-2-1 Types de questions utilisées dans le questionnaire :

Dans ce questionnaire, il a été distingué deux types de questions : celles qui sont dites ouvertes et celles qui sont dites fermées.

- Les questions ouvertes sont celles auxquelles on peut répondre comme on le veut, avec ses propres mots.
- Les questions fermées sont les plus utilisées et elles n'offrent d'autres choix de réponse qu'entre celles qui sont proposées

1-2-2 type d'analyse

Nous allons suivre une démarche quantitative unie variée (tri à plat) basée sur des questions qu'est à été répondu par l'équipe de vente de SBC coca-cola.

Section 02 : présentation des résultats :

Nos résultats sur les questions seront présentés sous formes des tableaux et des schémas (secteurs, histogramme, diagramme) pour chaque question.

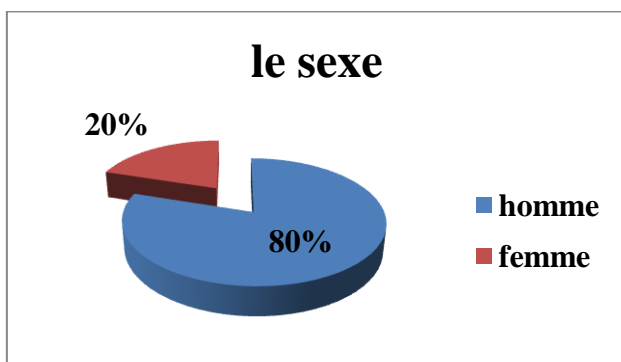
L'analyse des questionnaires s'est faite à l'aide du tableau EXCEL 2007 et les résultats sont présentés ci-dessous :

Question N°1 : sexe

Tableau N°1 : le sexe de l'équipe de vente au sein de SBC coca-cola

Réponses	Effectifs	Taux%
homme	16	80%
femme	4	20%
TOTAL	20	100%

Figure N°01 : secteur des fréquences selon le sexe



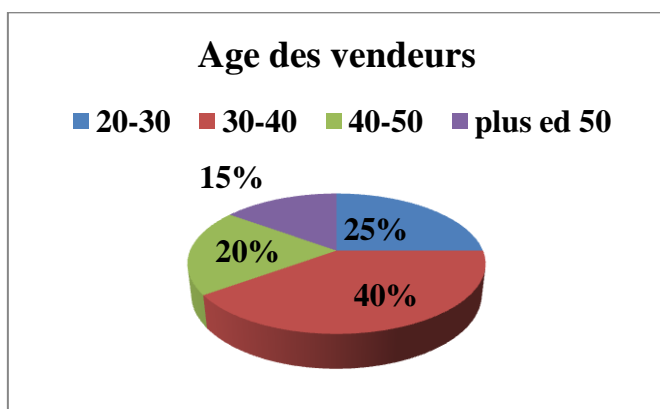
Commentaire : la grande majorité des vendeurs à savoir de 80% sont de sexe masculin, et 20% sont de sexe féminin.

Question N°2 : l'âge des vendeurs

Tableau N°2 : les tranches d'âge de la force de vente au sein de SBC

	effectifs	Taux%
20-30	5	25%
30-40	8	40%
40-50	4	20%
plus de 50	3	15%
TOTAL	20	100%

Figure N°02 : secteur des fréquences relatives, selon l'âge des vendeurs



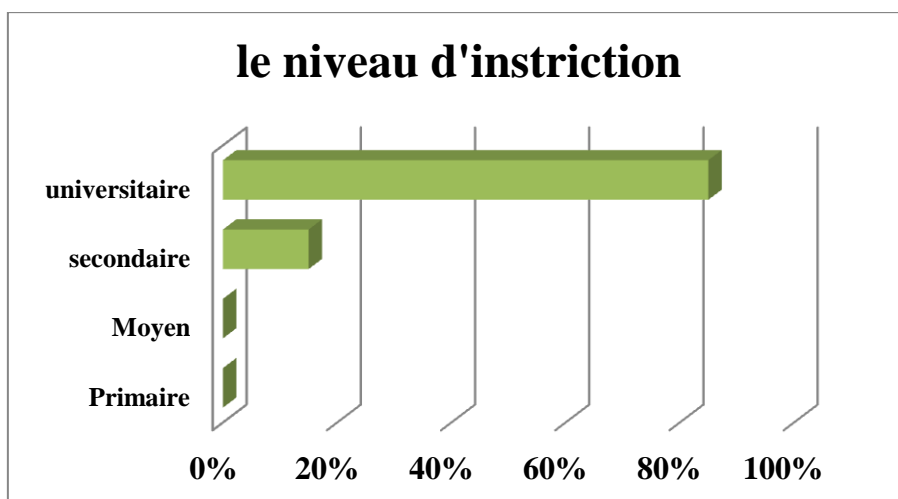
Commentaire : 40% des vendeurs interrogés ont un âge situé entre 30 et 40 ans, 25% ont un âge compris entre 20 et 30 ans, 20% ont un âge compris entre 40 et 50 ans, 15% seulement avec un âge supérieur à 40 ans. Ce qui nous conduit à constater que 65% des vendeurs sont des jeunes.

Question N°3 : Niveau d'instruction

Tableau N°3 : le niveau d'instruction de la force de vente au sein de SBC coca-cola

Réponses	effectifs	Taux%
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	3	15%
Universitaire	17	85%
TOTAL	20	100%

Figure N°03 : barres empilées des fréquences relatives, selon le niveau d'instruction



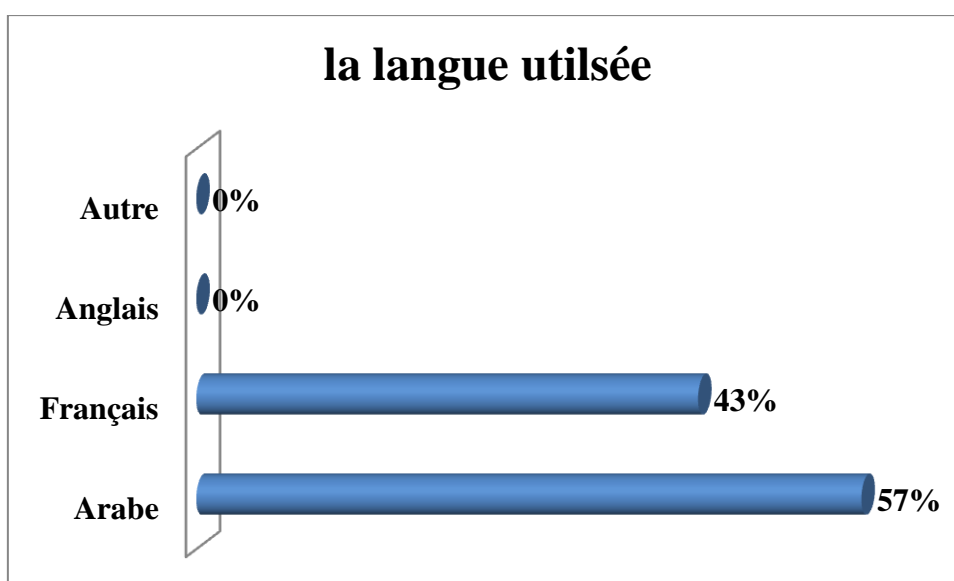
Commentaire : 85% des vendeurs ont un formation universitaire ce qui leur permet d'assimiler facilement les techniques de vente nécessaires pour être efficace, les reste entre eux soit 15% dispose d'un niveau secondaire.

Question N°4 : la langue

Tableau N° 4 : les langues utilisées par les vendeurs de SBC coca-cola

	effectifs	Taux %
Arabe	16	57%
Français	12	43%
Anglais	0	0%
Autre	0	0%
TOTAL	28	100%

Figure N°04 : barres empilées des fréquences relatives, selon la langue utilisée



Commentaire : 57% des vendeurs utilisent l'arabe au court du travail surtout pour l'équipe qui communique les clients directe, et 43% c'est du côté français.

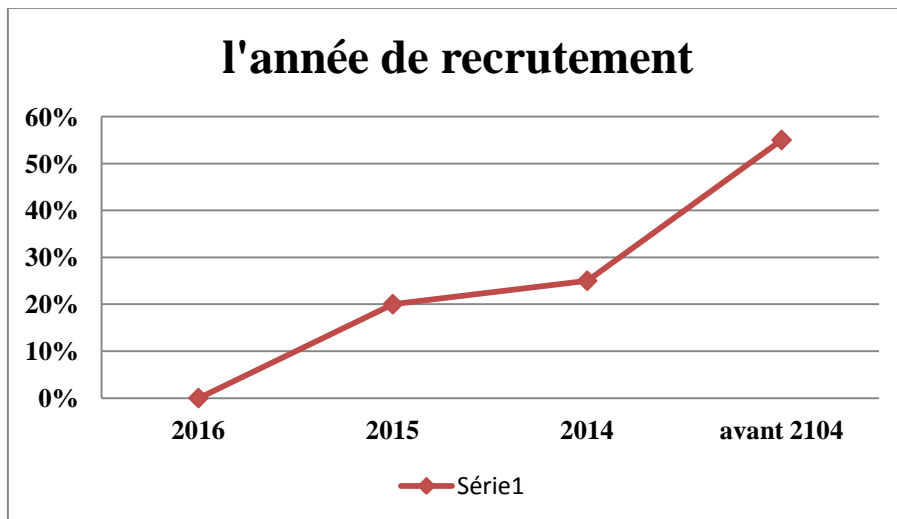
L'équipe de vente utilise le français pour faire des rapports mensuelle, et utilise beaucoup plus par l'équipe administrative

Question N°5 : Quel est l'année de votre recrutement ?

Tableau N°5 : l'année de recrutement chez SBC coca-cola

	effectifs	Taux%
2016	0	0%
2015	4	20%
2014	5	25%
avant 2104	11	55%
TOTAL	20	100%

Figure N°05 : courbe empilée des fréquences relatives, selon l'année de recrutement



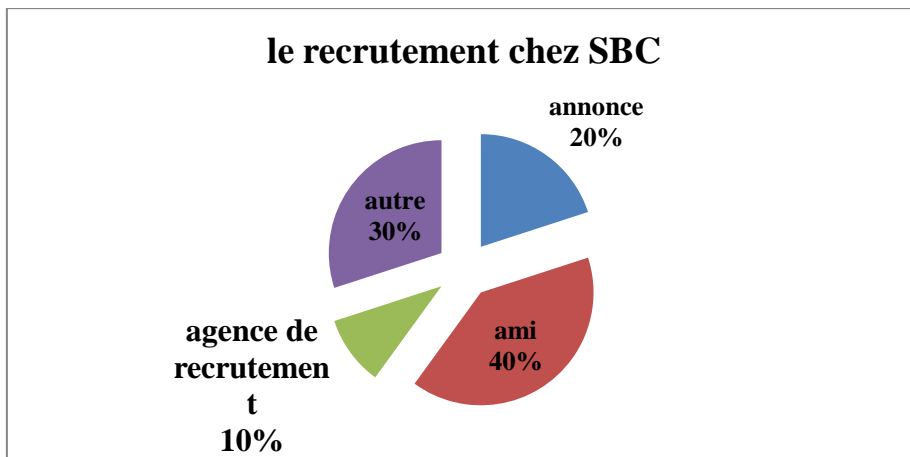
Commentaire : 55% des vendeurs recrutés avant 2014, 25% recrutés en 2014 et l'année 2015 où l'entreprise a recruté 20% des vendeurs.

Question N°6 : comment êtes-vous été recruté à SBC coca-cola ?

Tableau N°6 : la manière de recrutement de la force de vente

réponses	annonce	ami	agence de recrutement	Autre	Total
effectifs	6	10	0	4	20
Taux%	30%	50%	0%	20%	100%

Figure N°06 : secteur des fréquences relatives, selon le recrutement chez SBC coca-cola



Commentaire : 50% de la force de vente de SBC coca-cola recruter par des connaissances au sein de SBC, 30% recruter par les annonces, et le reste seulement recruter par une agence de recrutement.

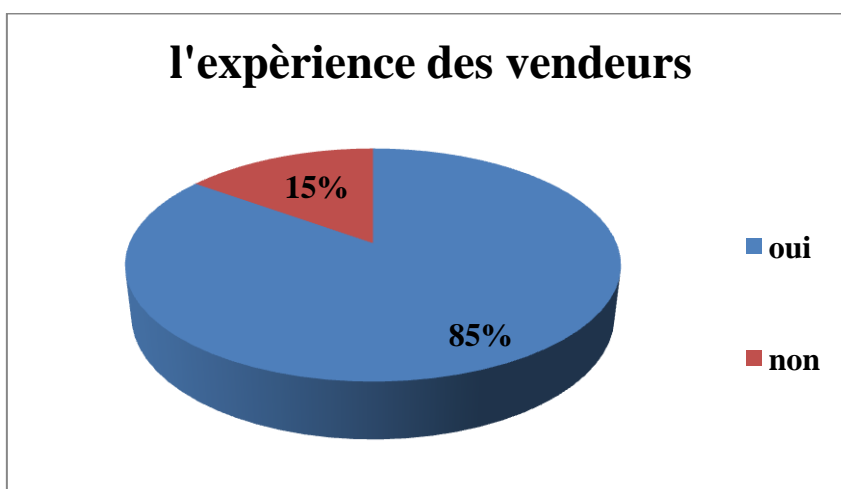
Question N°7 :

A. avant de venir à SBC, avez déjà pratiqué la vente dans une équipe de vente ?

Tableau N°7 : l'expérience d'équipe de vente

	effectifs	Taux%
oui	17	85%
non	3	15%
TOTAL	20	100%

Figure N°07 : secteur des fréquences relatives, l'expérience des vendeurs



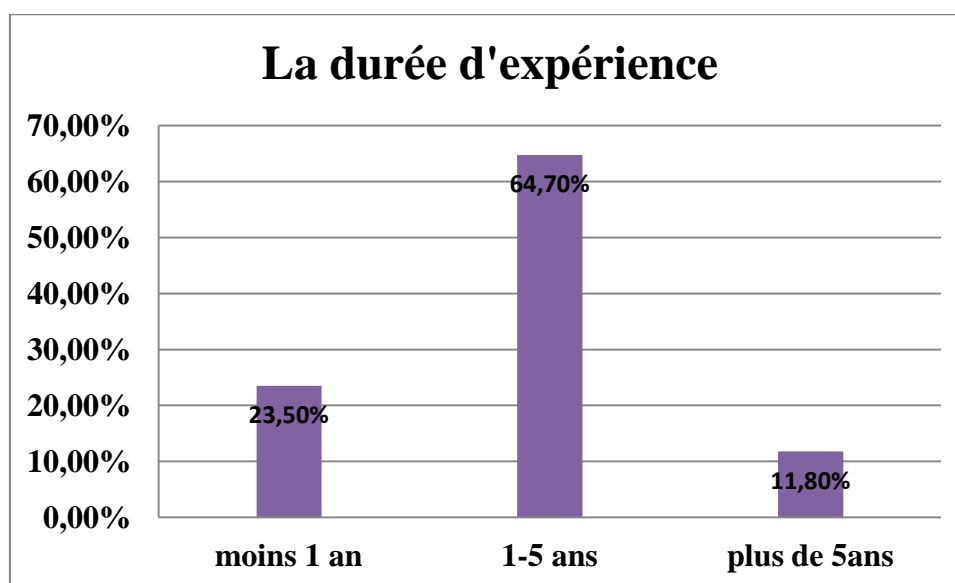
Commentaire : 85% des vendeurs sont pratiquer déjà la vente au niveau des autres entreprises

B. si oui, combien de temps ?

Tableau N°8 : la durée d'expérience

	effectifs	Taux%
moins 1 an	4	23.5%
1-5 ans	11	64.7%
plus de 5ans	2	11.8%
TOTAL	17	100%

Figure N°08 : Histogramme des fréquences, la durée d'expérience



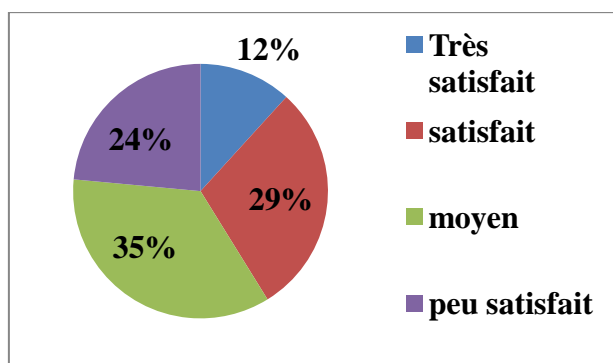
Commentaire : l'expérience de la force de vente avant de venir à SBC se traduit par 1 à 5 ans de 64.7%, moins d'une année pour 23.5% d'entre eux et plus de 5 ans pour 11.8%.

Question N°8 : A quel statut de vendeur appartenez-vous ?

Tableau N°9 : les statuts d'équipe de vente

	Vendeur employé	Vendeur-cadre	Agent commercial	Autre
Effectifs	12	0	8	0
Taux%	60%	0%	40%	0%

Figure N°09 : Secteur des fréquences relatives, selon les statuts des vendeurs



Commentaire : la force de vente de SBC coca-cola est formée de deux types de vendeurs :

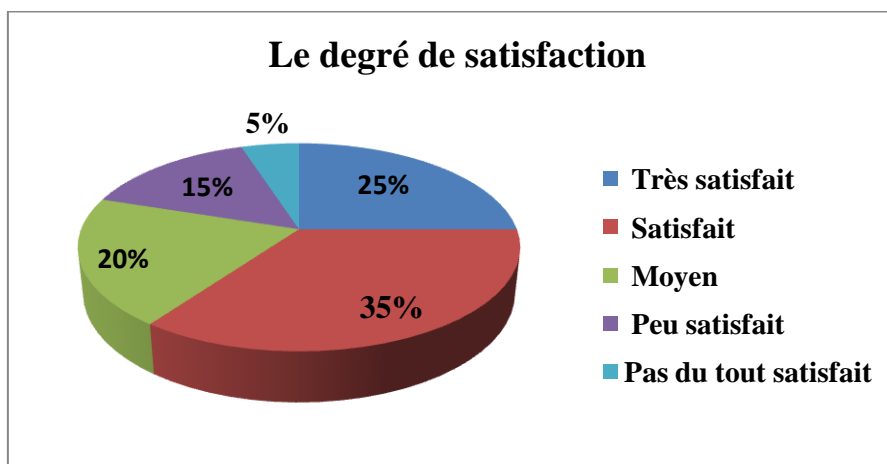
- la majorité est des vendeurs employés pour un taux de 60%.
- les agents commerciaux pour un taux de 40%.

Question N°9 : quel est le degré de satisfaction dans votre poste actuel ?

Tableau N°10 : le degré de satisfaction d'équipe de vente

	effectifs	Taux%
Très satisfait	5	25%
Satisfait	7	35%
Moyen	4	20%
Peu satisfait	3	15%
Pas du tout satisfait	1	5%
Total	20	100%

Figure N°10 : secteur des fréquences, selon la satisfaction des postes de travaux



Commentaire : D'après les résultats, on constate que 35% des enquêtés sont satisfait sur les postes actuel au sein de SBC Coca-cola, 25% des vendeurs sont très satisfait,

20% disent assez, 15% sont satisfait pas complètement, et enfin 5% disent sont t pas du tout satisfait sur sont postes de travail.

On conclut que la majorité des vendeurs sont satisfait et très satisfait dans leur postes de au sein de SBC coca-cola.

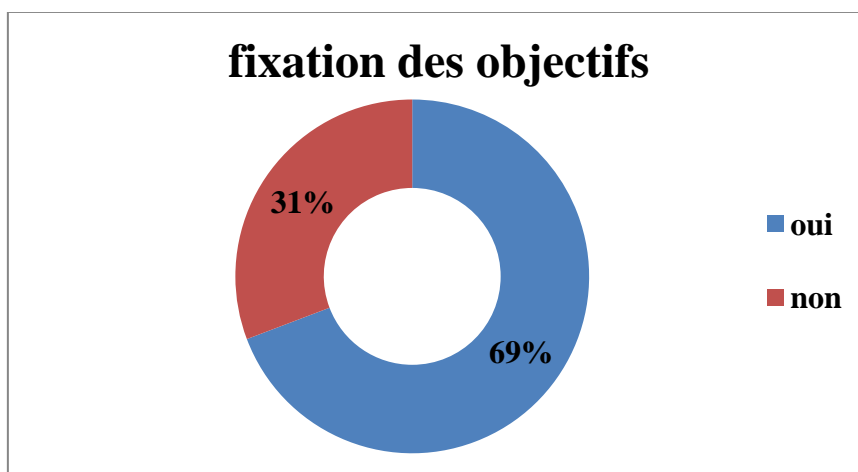
Question N°10 :

a) **SBC coca-cola vous fixe-elle des objectifs ?**

Tableau N°11 : fixation des objectifs

	effectifs	Taux%
Oui	9	69,2%
Non	4	30,8%
TOTAL	13	100%

Figure N°11 : Anneau des fréquences pour la fixation des objectifs



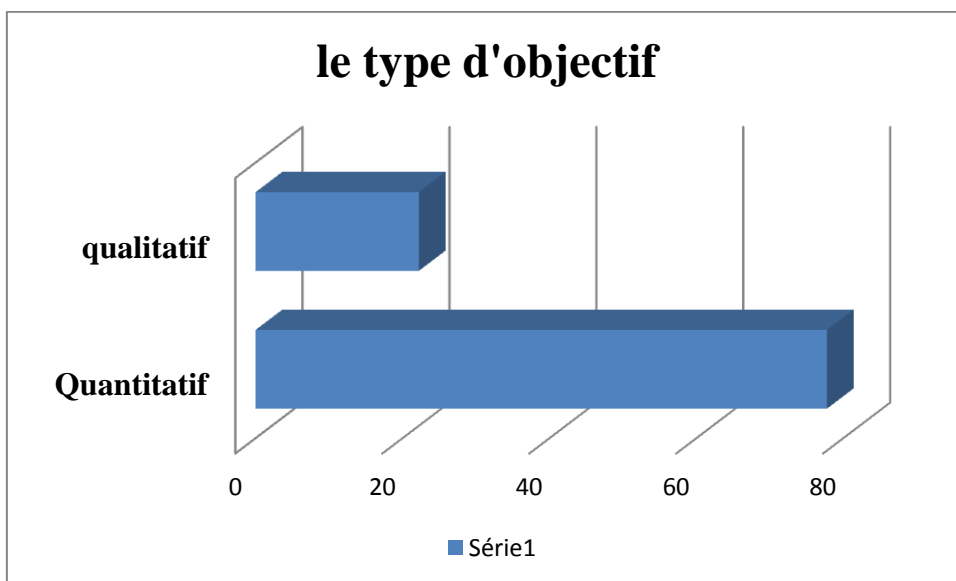
Commentaire : SBC coca-cola est fixe des objectifs pour l'équipe de vente de 69%.

b) **Si oui, est ce que ?**

Tableau N°12 : le type des objectifs

	effectifs	Taux%
Quantitatif	7	77,8%
Qualitatif	2	22,2%
TOTAL	9	100%

Figure N°12 : Barres empilées des fréquences, selon le type d'objectif



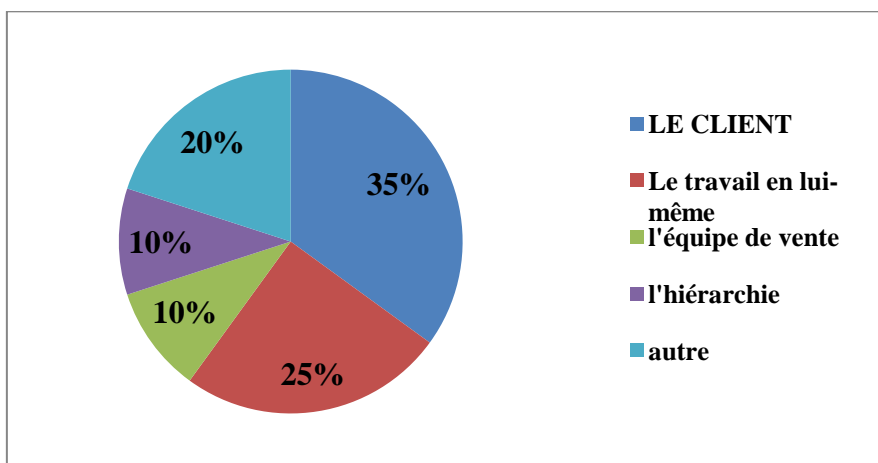
Commentaire : 77,8% des objectifs qu'ils sont fixés par SBC coca-cola c'est des objectifs quantitatifs et l'autre part sont des objectifs qualitatifs avec un taux de 22,2%

Question N°11 : qu'est ce qui vous stresse le plus ?

Tableau N°13 : les facteurs qui stressé l'équipe de vente

	effectifs	Taux%
Le client	7	35%
Le travail en lui-même	5	25%
l'équipe de vente	2	10%
l'hierarchie	2	10%
Autre	4	20%
Total	20	100%

Figure N°13 : secteur des fréquences, selon les facteurs qui stressé le vendeur



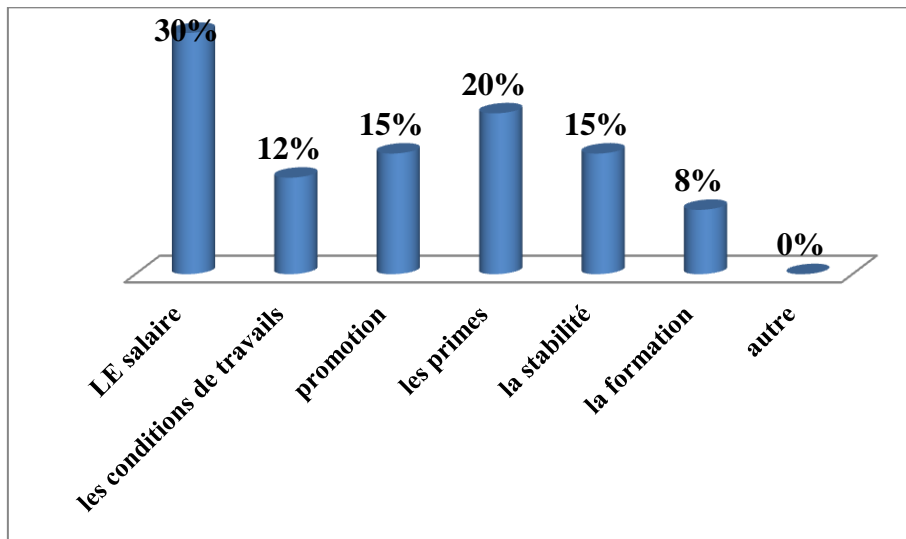
Commentaire : on remarque que le client le premier stresser d'équipe de vente avec un taux de 35% , puis le travail en lui-même et l'équipe de vente de 25% et 20%, 10% d'hierarchie et le reste 20% de plusieurs facteurs suprême le déplacement vers des villes isolée un peu.

Question N°12 : qu'est ce qui motive le plus ?

Tableau N°14 : Les facteurs qui motivé l'équipe de vente

	effectifs	Taux %
Le salaire	9	30%
les conditions de travaux	3	12%
Promotion	4	15%
les primes	6	20%
la stabilité	4	15%
la formation	2	8%
Autre	0	0%
TOTAL	28	100%

Figure N°14 : histogramme empilée des fréquences, selon des facteurs qui motivé mieux



Commentaire : 30% d'équipe de vente motivée par le salaire, 20% sont motivés par les primes, par contre par rapport à les promotions et la stabilité qui motivés seulement 15% des vendeurs et puis avec les conditions de travail et la formation de 12% et 8%.

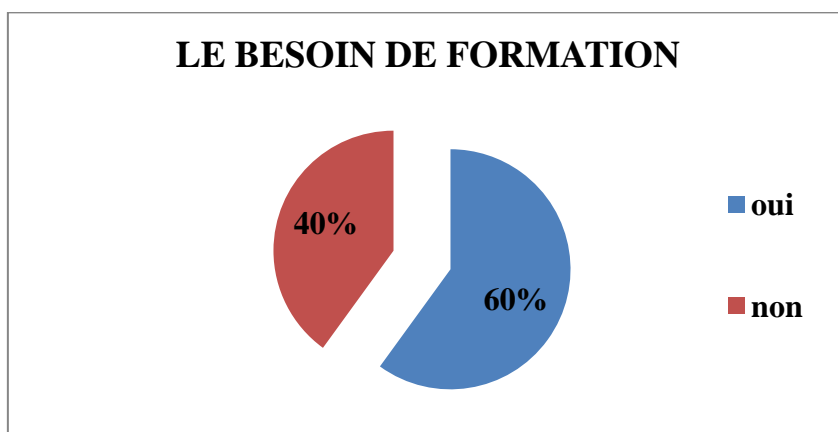
Question N°13 :

A. avez-vous besoin de formation ?

Tableau N°15 : le besoin de formation

	Effectifs	Taux %
Oui	12	60%
Non	8	40%
TOTAL	20	100%

Figure N°15 : secteur éclatés des fréquences, selon le besoin de formation



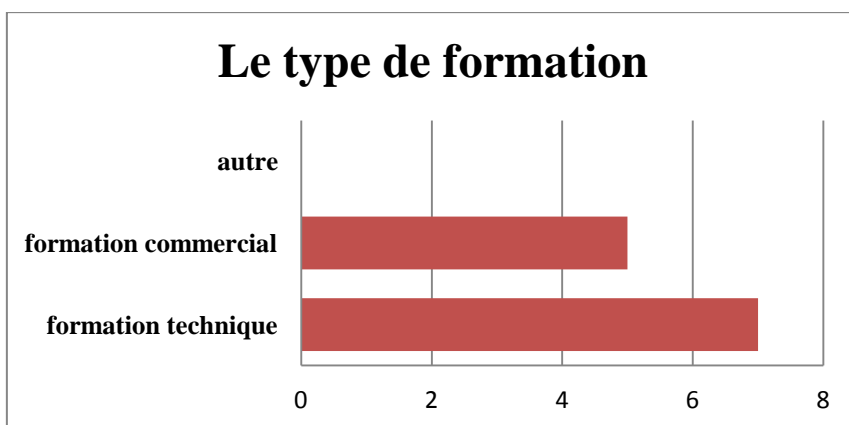
Commentaire : 60% des vendeurs éprouvent un besoin en formation

B. si oui, quel est le type de formation avez-vous suivi ?

Tableau N°16 : les types de besoin à la formation

	effective	Taux %
formation technique	12	60%
formation commercial	7	35%
Autre	1	5%
TOTAL	20	100%

Figure N°16 : Barres empilées d'effectifs, selon le type de formation



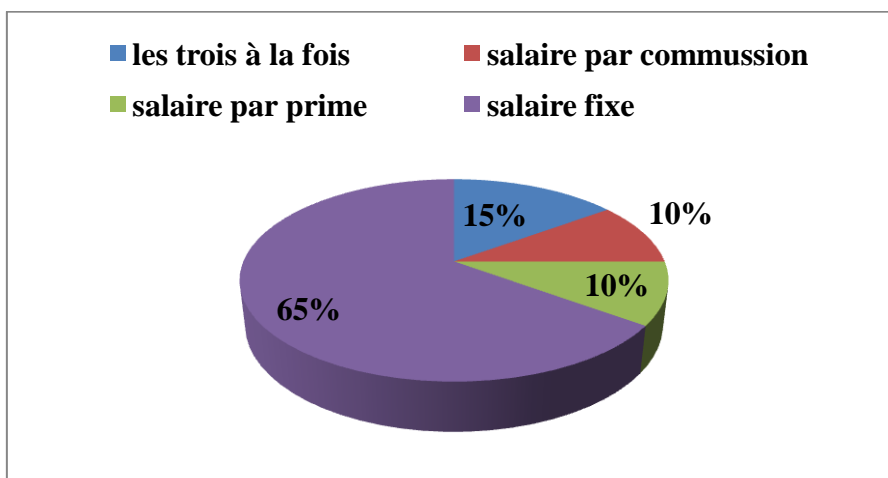
Commentaire : la force de vente est composée de beaucoup plus de personnes ayant suivi une formation commerciale (58,3%) que personne ayant suivis une formation technique et qui représente 41,7% des employés.

Question N°14 : comment êtes-vous rémunéré ?

Tableau N°17 : la manière de rémunération

	effective	Taux%
Salaire fixe	13	65%
salaire par commission	2	10%
salaire par prime	2	10%
les trois à la fois	3	15%
TOTAL	20	100%

Figure N°17 : Secteur des fréquences relatives, selon la manière de rémunération



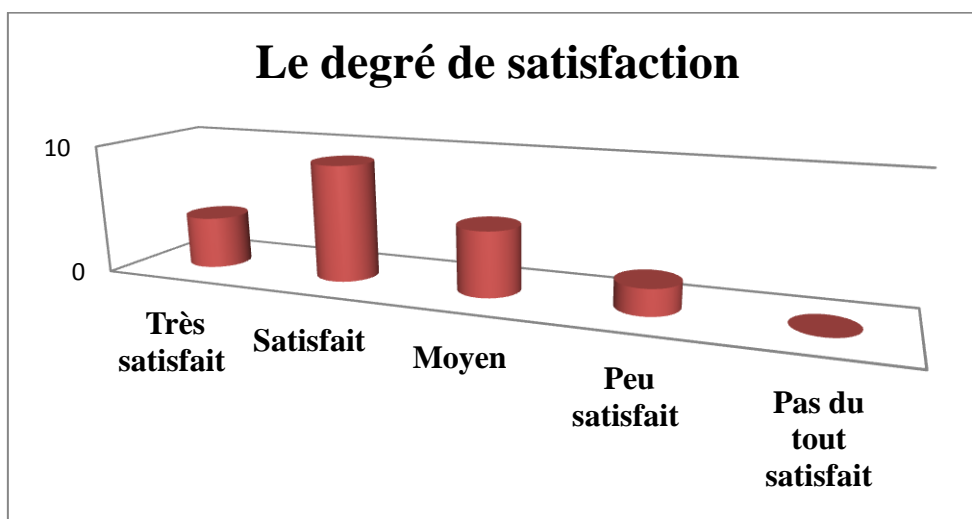
Commentaire : ces derniers souhaiteraient sincèrement par les salaires fixe de 65% des employés, puis les trois à la fois de 15%, plutôt qu'un salaire par prime ou par commission de 10%.

Question N°15 : Etes –vous satisfait de votre revenue ?

Tableau N°18 : le degré de satisfaction à la revenue

	effectifs	Taux%
Très satisfait	4	0%
Satisfait	9	50%
Moyen	5	35%
Peu satisfait	2	15%
Pas du tout satisfait	0	0 %
TOTAL	20	100%

Figure N°18 : Histogramme empilée d'effective, selon la satisfaction à la revenue



Commentaire : on constat que 50% des employés sont satisfait, 35% assez satisfait, et seulement 15% des vendeurs disent satisfait pas complètement.

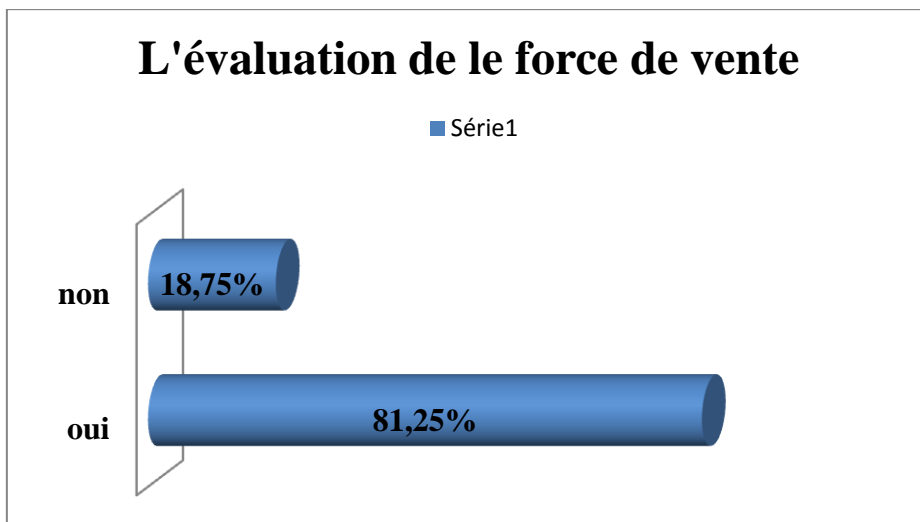
Question N°16 :

- êtes-vous évalué par SBC coca-cola ?

Tableau N°19 : l'évaluation d'équipe de vente au sein de SBC coca-cola

	effectifs	Taux%
oui	13	81.25%
non	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Figure N°19 : barres empilées des fréquences, selon l'évaluation des vendeurs



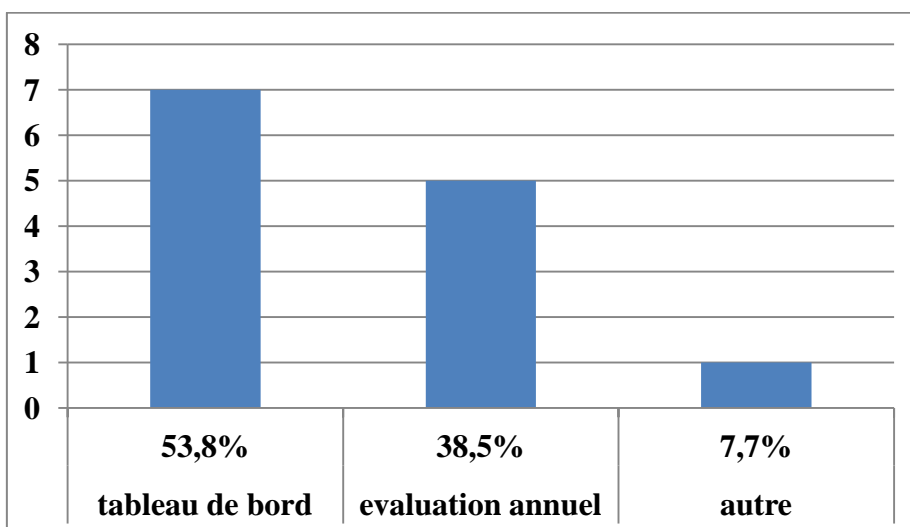
Commentaire : ont comprendre que SBC à évaluée ces vendeurs d'après le résultat obtenue on remarque que 81.25% de la force de vente sont évalué, cela signifie que SBC coca-cola base plus sur l'évaluation des vendeurs

- si oui, quel outil est utilisé ?

Tableau N°20 : l'outil d'évaluation

	effectifs	Taux%
Tableau de bord	7	53,8%
Evaluation annuel	5	38,5%
Autre	1	7,7%
TOTAL	13	100%

Figure N°20 : Histogramme groupé represent les outils d'évaluation chez SBC



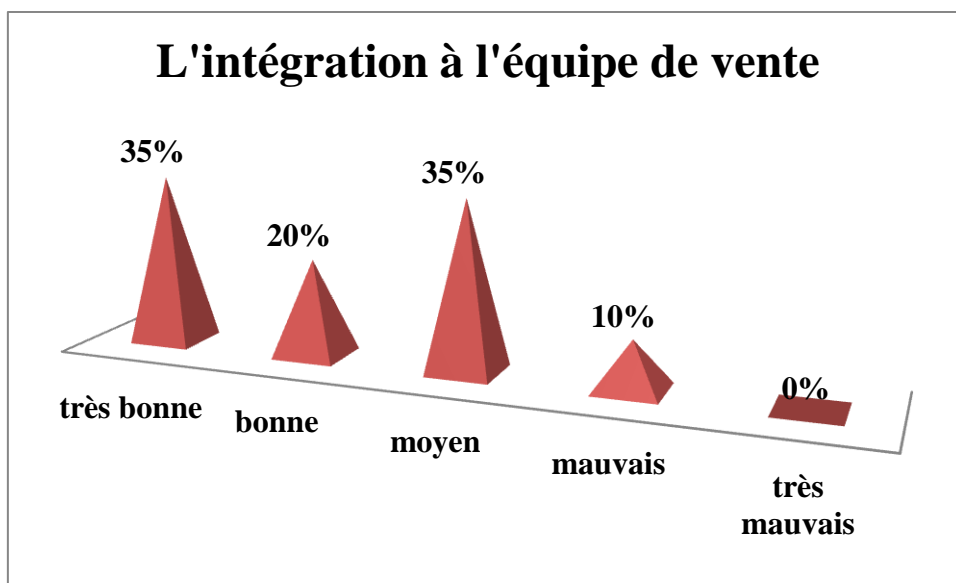
Commentaire : parmi les outils utilisés par SBC coca-cola on remarque que 53,8% de la force de vente sont évaluées par le tableau de bord, 38,5% par l'évaluation annuelle et le reste par les deux outils à la fois.

Question N°17 : quel est votre degré d'intégration au sein de l'équipe de vente ?

Tableau N°21 : le degré d'intégration à l'équipe de vente

	effectifs	Taux%
Très bonnes	7	35%
Bonne	4	20%
Moyen	7	35%
Mauvaise	2	10%
très mauvaise	0	0 %
TOTAL	20	100%

Figure N°21 : Histogramme pyramidales des fréquences, selon l'intégration des vendeurs



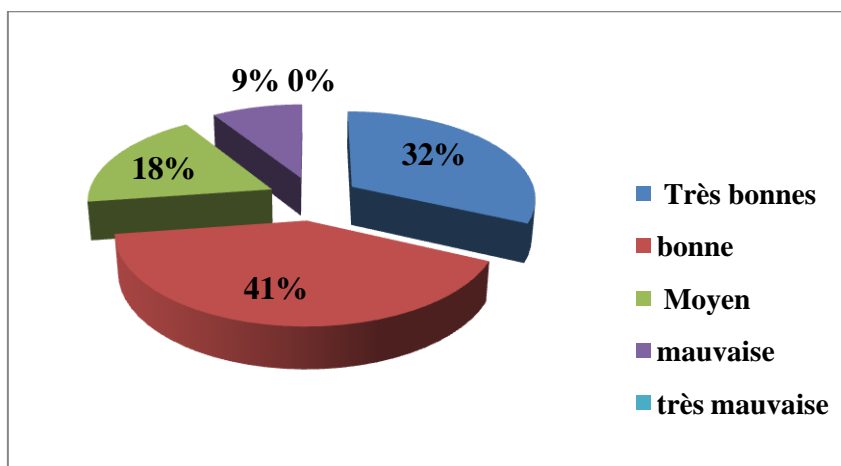
Commentaire : seulement de 35% des vendeurs ont une très bonne intégration, 35% sont de moyen degré, 20% ont une bonne intégration et 10% des vendeurs ne se sentent mauvaise intégration.

Question N°18 : comment sont vos relation avec votre responsable ?

Tableau N°22 : le degré de relation avec les responsables

	effectifs	Taux%
Très bonnes	5	25%
Bonne	9	45%
Moyen	4	20%
Mauvaise	2	10%
très mauvaise	0	0 %
TOTAL	20	100%

Figure N°22 : secteur éclaté des fréquences, la relation entre les vendeurs et ces responsables



Commentaire : 45% des vendeurs ont de bonne relation avec leur responsable, puis 25% ont de très bonne relation et que 10% ont en de mauvaise.

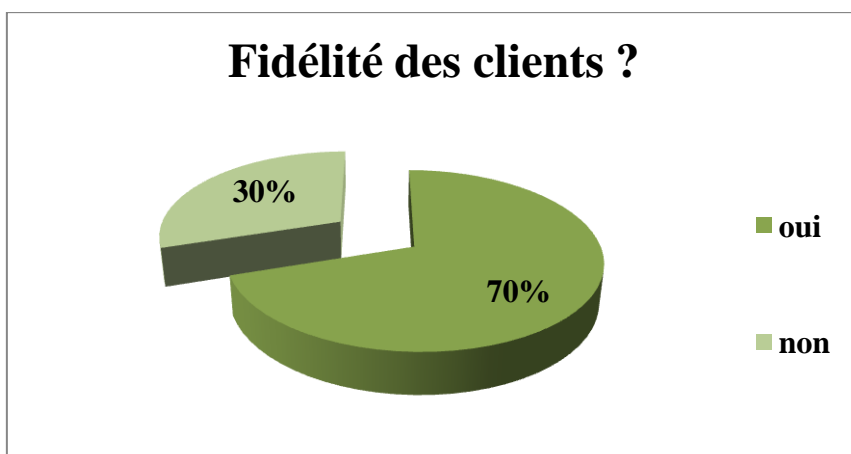
Question N°19 :

- pensez vous que la majorité de vos clients sont fidélisés ?

Tableau N°23 : la fidélité des clients

	effectifs	Taux%
Oui	14	70%
Non	6	30%
TOTAL	20	100%

Figure N°23 : secteur éclaté des fréquences, selon les fidélités



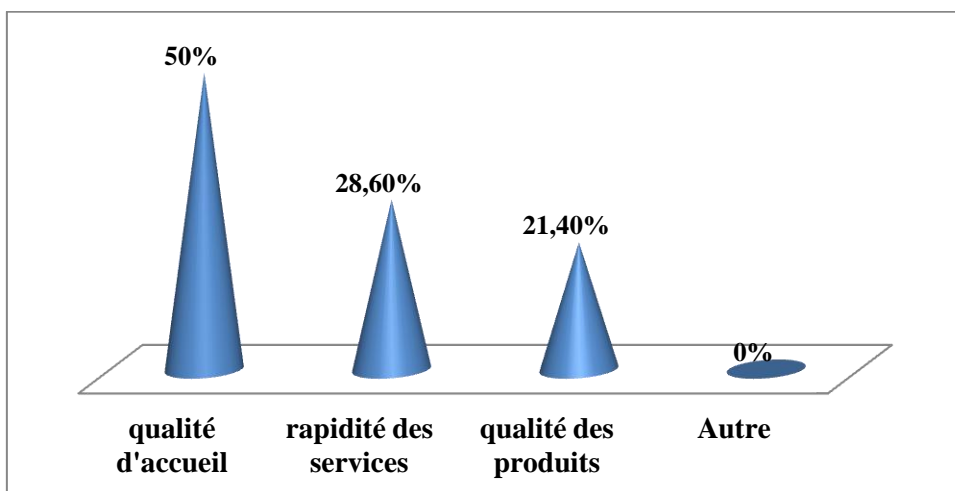
Commentaire : malgré l'infidélité connue des clients plus de la moitié des vendeurs pensent que ces derniers sont fidèles à eux.

- Si oui, pourquoi ?

Tableau N°24 : les facteurs de fidélisation des clients

	effectifs	Taux%
qualité d'accueil	7	50%
rapidité des services	4	28,6%
qualité des produits	3	21,4%
Autres	0	0%
TOTAL	14	100%

Figure N°24 : Histogramme pyramidale des fréquences, selon les facteurs de fidélisation



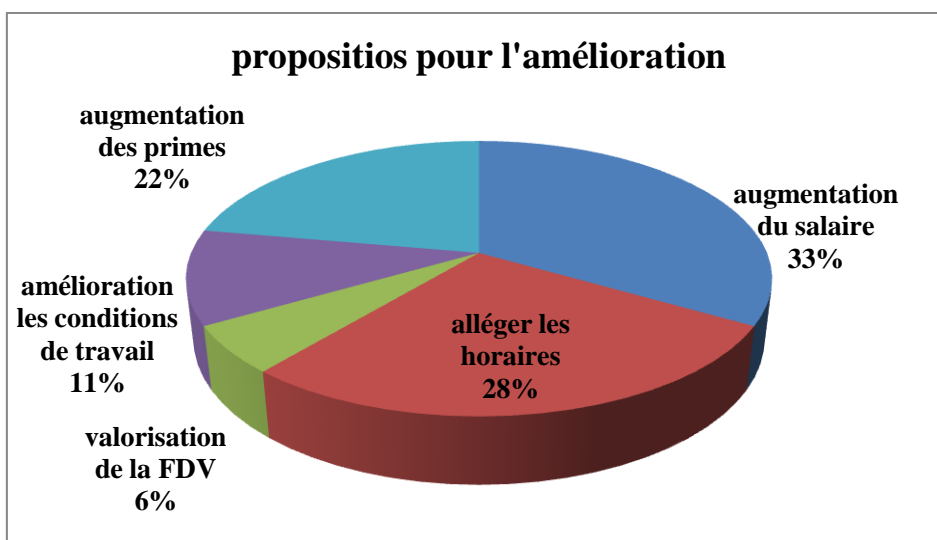
Commentaire : 50% d'entre eux pensent c'est grâce à la qualité d'accueil, 28,6% pour la rapidité des services, 21,4% pour la qualité des produits.

Question N°20 : que proposez-vous pour améliorer le management de la force de vente de SBC coca-cola ?

Tableau N°25 : les propositions destinées à la force de ventes au sein de SBC coca-cola

	effectifs	taux %
augmentation du salaire	6	30%
alléger les horaires	5	25%
valorisation de la FDV	1	5%
amélioration les conditions de travail	2	10%
augmentation des primes	4	20%
TOTAL	20	100%

Figure N°25 : secteurs des fréquences, selon les propositions pour l'amélioration du management de la force de vente



Commentaire : points très important qui est l'amélioration de la force de vente SBC coca-cola les vis des vendeurs en ce qui concerne les solutions proposées sont très différents :

- 33% verrait plus une augmentation de salaire.
- 28% préféreraient travailler moins .
- 22% aimeraient voir les conditions de travail s'améliorer.
- 11% voudraient une augmentation des primes.
- 6% voudraient voir plus de valeurs et plus de d'importance.

Section 3 : analyse et recommandation :

Au terme de notre étude et compte tenu des résultats obtenus lors de l'enquête que nous avons réalisé auprès de la population de la force de vente (vendeurs) il, nous a semblé utile la formulation de quelques suggestions susceptibles de contribuer à améliorer les performances de la force de vente.

En effet nos suggestions portent sur la politique de la force de vente qui constitue une variable essentielle du marketing pour le bon développement et la prospérité d'une entreprise qui a une telle notoriété.

3-1 synthèse et analyse des résultats :

Notre enquête a permis de faire certains constats et de tirer certaines conclusions.

- 80% de la force de vente de sexe masculine
- 40% des vendeurs sont un âge entre 30 et 40 ans (l'âge moyen des vendeurs interrogés est de 36 ans)
- 15% des vendeurs ont un niveau d'instruction secondaire et 85% ont un niveau universitaire
- 55% de la force de vente de SBC coca-cola recrutés avant 2014
- 85% seulement des vendeurs déjà fait partie d'une équipe de vente, à l'inverse, alors que 15% ne l'ont jamais fait.
- l'équipe de vente utilise la langue arabe de 57%
- 65% de l'équipe de vente ont une expérience entre 1-5 ans
- 35% des vendeurs sont satisfaits dans les conditions de travail, et de 15% de la force de vente ne sont pas complètement satisfaits.

3-2 Force et faiblesse de la force de vente au sein de SBC :

D'après l'analyse effectuée au sein de l'entreprise SBC coca-cola nous sommes arrivés à déduire les force et faiblesses de cette dernière et les présenter sous forme de tableau comme suit :

Tableau N° 26 : Force et Faiblesse de la force de vente au sein de SBC coca-cola

désignation	Forces	Faiblesses
Objectifs	-Fixation des objectifs généraux de la force de vente par la direction.	-Négligences des objectifs individuels qualitatifs des vendeurs. -Absence des objectifs individuels quantitatifs de la force de vente. - Les vendeurs ne sont pas associés
Structure	-structure par produits adapté à l'activité de l'entreprise chaque produit est spécifique à un vendeur spécialisé.	-Manque de connaissance technique chez les vendeurs de tous les produits.
Taille	Présence d'une force de vente externe.	-Faible effectif au niveau de la force de vente, absence d'une force de vente interne. (Cumul des taches de la force de vente interne. - Le non respect relatif de la charge de travail.
Recrutement	-Détermination du profil de vendeur. -Entretien avec test des responsables avec les futurs vendeurs.	-Absence d'une gestion des remplaçants afin de couvrir les vendeurs qui S'absentent (les retraités).
Formation	-Formation théorique d'intégration des vendeurs. - Formation technique sur des nouveaux produits. -Formation complémentaire sur le terrain.	- Manque dans le programme de formation les nouvelles techniques de vente. L'outil informatique embarqué.
Rémunération	- Système de rémunération fixe + primes sur objectifs.	-Système de rémunération non stimulant. -Absence de commissions. -Absence d'une augmentation salariale pour S'aligner avec les autres sociétés de mêmes créneaux.

3-3 Recommandations :

Sur la base de cette analyse, nous jugeons nécessaire de formuler quelques recommandations susceptibles d'améliorer la présente situation de la force de vente de SBC, en accordant plus d'intérêt à la gestion de sa ressource humaine et surtout à la motivation de l'équipe de vente. Dans cette optique, plusieurs décisions et actions peuvent donc être prises :

➤ Renforcer l'appui de sa politique de motivation de l'équipe de vente et de diffusion ciblée de cette culture : Le responsable de l'équipe de vente est le premier acteur qui devrait appuyer et participer à la réussite d'une politique de gestion pertinente de celle-ci, et ce, en mettant en pratique quotidiennement des actions de management efficient. Il est donc le seul à avoir à la fois le pouvoir et les moyens nécessaires pour sensibiliser, inciter, aider et accompagner la mise en place d'une politique d'une telle envergure et permanente, par des mesures adéquates d'encouragement (financières et non financières).

➤ Ancrer dans la politique commerciale de SBC la motivation de l'équipe de vente, en s'inspirant des expériences et des « bonnes pratiques » des firmes concurrentes et étrangères qui sont plus avancées en matière de motivation, d'animation et de stimulation de leurs ressources humaines, afin de servir d'instrument de différenciation vis-à-vis de sa concurrence, de reconnaissance et de valorisation de son équipe de vente d'expansion et d'extension de son activité, ainsi que d'augmentation de sa productivité.

➤ Investir dans la formation des compétences : Sans formation spécialisée en techniques de vente et relation client, en gestion de temps, en maîtrise des tournées et de l'outil informatique, il serait impossible pour SBC de réaliser et de maintenir la discipline de vente. Développer des formations spécialisées est incontournable car l'équipe de vente améliore ses connaissances et se sent encadrée. Ces formations devraient donner aux équipes de vente et donc à l'entreprise, un atout par rapport aux concurrents, ce qui permettra ainsi d'améliorer d'avantage l'image de SBC et la qualité de sa communication, et de distribution que SBC a bâti jusque-là.

➤ Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) de gestion de carrière afin d'adapter les compétences de l'équipe de vente aux

besoins de l'entreprise et de les impliquer dans la maîtrise de leurs incertitudes face à l'avenir, et donner du sens à leur travail.

- Redéfinir un système de rémunération et le rendre plus complet, en ajoutant au système fixe plus de commissions, car l'efficacité de ce système n'est plus à prouver en matière de motivation de personnel. L'entreprise pourrait envisager des récompenses comme signe de reconnaissance vis-à-vis des vendeurs les plus performants.

- Améliorer la communication interne, afin de mettre les vendeurs au courant de leurs résultats et du montant moyen des ventes réalisables par vendeur. Ces résultats doivent être communiqués au moins une fois par mois

- Sensibilisation des acteurs concernés : Des campagnes de communication et de sensibilisation devraient aussi être développées afin de porter le concept de motivation du personnel en général et de la force de vente en particulier. Dans un premier temps, ces actions pourraient prendre la forme de séminaires et d'ateliers thématiques au sein même de l'entreprise.

- Recourir à des méthodes scientifiques et statistiques pour le calcul de la taille de la force de vente,

- Avoir recours aux agences de recrutement, pour recruter les vendeurs,

- Eviter que les vendeurs ne tombent dans la routine, en favorisant le changement et la variété de leurs tâches pour pouvoir leur redonner l'envie de fournir encore plus d'efforts,

Conclusion générale

Pour conclure ce modeste travail, il faut signaler que le rôle des vendeurs est primordial, et l'aspect humain ne doit en aucun cas être négligé ou pris à la légère, Il est généralement admis qu'un vendeur motivé représente l'investissement le plus rentable pour l'entreprise, car ce sont ces vendeurs qui permettent à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités par l'entreprise. Sans motivation, ils se désintéressent du travail, la performance diminue, le taux d'absentéisme augmente et les clients deviennent insatisfaits.

Aujourd'hui, il est vital pour les entreprises, de fidéliser leur personnel autant que leur clientèle. Cette fidélisation équivaut à bien appréhender leur besoin de reconnaissance, à leur offrir une qualité de vie dans l'entreprise, à les former et leur permettre de faire évoluer leur carrière, tout en les rémunérant en tenant compte de leurs résultats, car l'efficacité de la force de vente repose avant tout sur la motivation, la compétence et de la conviction des commerciaux qui la composent. il est également nécessaire de relever le rôle de l'information interne qui constitue un autre lien entre les vendeurs et leur hiérarchie.

L'efficacité de l'équipe

dépend aussi de la performance et de la pertinence des moyens mis à sa disposition pour préparer son action, l'accompagner, la prolonger, la former, et enfin en apprécier l'impact.

En effet, les composantes de l'évaluation de force de vente et les indicateurs de la performance commerciale sont corrèles positivement ce qui nous autorise à conclure qu'il existe une relation positive entre elles.

Pour revenir au thème, dans notre cas pratique, suite à notre étude établie dans les chapitres Qui ont précédé et qui ont tenté de cerner de près, les actions managériales entreprises par SBC coca-cola en matière de d'organisation de mangement de force de vente et son impact sur la motivation de l'équipe de vente.

Lorsque SBC coca-cola améliore sa force de vente par les différents techniques de motivation sa va se répercuter sur les niveaux des ventes ce qui va nous permettre d'augmenter notre chiffre d'affaire sur le moyen terme, et sue le long terme augmenter notre part de marché ce qui permet l'expansion et la pérennité à notre entreprise.

Les résultats de notre enquête auprès de vendeurs comme suite :

- 80% de la force de vente de sexe masculine.
- 85% des vendeurs ont une formation universitaire ce qui leur permet d'assimiler facilement les techniques de vente nécessaires pour être efficace
- 85% des vendeurs sont pratiquer déjà la vente au niveau des autres entreprises dont 64.7% pondant une période entre 1-5 ans
- 60%. De la force de vente sont des vendeurs employés.
- 60% des vendeurs éprouvent un besoin en formation.
- 35% d'équipe de venet sont satisfait sur les postes actuels au sein de SBC coca-cola et 25% sont très satisfait.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons, donc, confirmé nos hypothèse :

- « La force de vente est gérée et organisée d'une manière spécifique afin d'amener son équipe de vendeurs à réaliser leurs objectifs dans l'intérêt de l'organisation ».
- « La compréhension des motivations humaines, la réponse aux attentes des membres de l'équipe de vente et la fidélisation de cette équipe passe par un management efficient et constitue un enjeu central pour une entreprise ».

Nous tenons à souligner que notre travail n'est pas une étude complète ou totalement exacte, ni achevée sur le concept de motivation des équipes de vente. Néanmoins, il a peut être le mérite d'avoir soulevé un tel problème crucial pour les entreprises en Algérie.

L'analyse de cette question est cependant complexe et nous ne pouvons pas la cerner dans sa totalité dans notre étude, faute de temps. Pour affiner ce travail, d'autres études similaires pourraient être menées afin de la compléter et de combler les lacunes de notre modeste travail.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

1. ALLEXANDRE-BAILLY, (Frédérique) : « *Comportement humains et management, édition Pearson* », Education, Paris, 2003. P. 155.
2. ANNE. (macquain) : « *Vendre : Stratégie, Homme, Négociation* », Edition Publi-Union, Paris, 1999, P : 196.
3. ARTHUR. R, (Pell). « *Encadrer et motiver une équipe* », édition S&SM. Paris, p42
4. ASTOUS (Alain) : « *l'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente, recherche et application en marketing* », 1997, n : 3, P, 65.
5. AUBERT, (Nicole) : « *Diriger et motiver, secret et pratiques* », éditions d'organisations, Paris, 1997, P. 15
6. CARRE HENRY~ « *diriger des salariés aujourd'hui* », Ed MAXIMA, Paris 1991, P 90.
7. CHIROUZE, (Yves) : « *Le marketing, Tom 2* », édition COTARD, Paris, 1997, P.90.
8. C. HA MON, P. LEZJN, ET TOULLEC, « *Gestion et management de la force de vente* », deuxième édition, DUONOD, Paris, 1993, P. 230.
9. CROUSCH (Jean-Jacques) : « *Force de vente réalités et perspectives* », édition ESKA 1995.
10. CUENDET, (Gaston). NANKOBOGO. (François) et ENTERY, (Yves) : « *Motiver aujourd'hui* ». Edition d'organisation. Paris, 1986. P. 165.
11. DECKER, (J.F) : « *être et réussir* », édition d'organisation, 1988, P. 15
12. DEGUY (Michel) ; « *politique des ressources humaines dans l'entreprise* », Ed d'Organisation, Paris 1989, P 111.
13. DEMEURE, (Claude) : *Marketing*. Édition DALLOZ, Paris, 1996, P. 390.
14. DEMEURE (Claude), « *Marketing* », 5ème édition, éd. Dalloz, Paris, 2005. P 230.
15. DUBOIS, (B), KOTLER, (P): *marketing management; edit public Union, 10ème édition, paris2002, P.208.*
16. GREEN, D, « *Quand une petite entreprise perd un grand client* », Harvard L'expansion n°56, printemps 1990.
17. HAMOUN (carole), LEZIN (pascal) et TOULLEC (Alain), « *gestion et management de la force de la force de vente* », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2000, P, 237.

18. JEAN MARIE (Peretti), « *ressources humaines* », Ed Vuibert 8ème édition, 2004, P.219.
19. J. R. TELFER, J. ORSONI : Le marketing, édition VUIBERT. Paris, 1988, P. 340.
20. KENNEDY. (Carol): « *Toutes les théories du management* ». Éd Maxima, Pari, 1999. P.183
21. KOTLER & Dubois : « *Marketing & management* », 10^{ème} édition, publi-union, Paris, 2000, P, 631
22. LE BCEUF CLAUDE et MUCCHIELLI ALEX ; « *le projet d'entreprise* », Paris1991, P 21.
23. LENDREVIE (Jacques), LINDON (Denis) : Merkator, 5^{ème} édition DALLOZ, Paris, 1997, P. 360.
24. LEVY-LEBOYER (Claude) : « *la motivation au travail* » : édition d'organisation, Paris, 2001, P. 52.
25. LEZIN. (Pascal.) et TOOLEC. (Alain) : « *Force de vente* ». édition doltnod. Paris, 2005, P. 24.
26. MAQUET (M.) et PERAULT (A.) : « *gérer la rémunération des commerciaux : statut, modes de rémunération* », édition, Lamy/ les Echos, Paris. 1992,
27. MAQUEN, (Anne) : « *vente et négociation* », édition DALLOZ, Paris, 1993, P.48.
28. MEIGNANT, (A) : Déployer la stratégie, édition Liaisons. Paris, 1998, P. 247.
29. MICHEL, (Sandra) : Peut-on gérer les Motivations ? Edition PUF gestion, Paris, 1989, P. 18.
30. MORRIN (Pierre) : *Organisation et motivation*, le guide du gestionnaire.
31. NICOLE (A), « *diriger et motiver secret et pratiques, édition Organisation* », paris, 1997, P. 195.
32. NICOLE (A), « *diriger et Motiver* », édition d'organisation, Paris, 2006, P. 16.
33. PECASSA, A ; « *les techniques de paie* », Ed MA. XIMA, Paris 1999, P.200
34. PERLI II J-M ; « *gestion des ressources humaines* », Ed Vuibert, Paris 1994, P 161.
35. PHILIPPE (ramond), « *le management opérationnel : direction et animation des équipes éd maxima* », 1993, P.143.
36. P. KOTLER, B. DUBOIS, « *Le marketing management* », 10eme édition, PUBLI-Union, Paris, 2001, P. 634.
37. ROMELEAR (pierre) : « *gestion des ressources humaines* », Ed colin, Paris, 1993, P 15.

38. SAINT MARTIN, JEAN-PAUL VEDRIN, « *Marketing et concept clés* », édition *Chihab*, Alger, 1996. P, 48.
39. SEKIOU, (Lakhdar) : « *Gestion du personnel, les éditions d'organisation* », Paris, 1996, P. 327
40. SEKIOU, (L) : « *Gestion des ressources humaines* », édition Deboeck Université., Bruxelles, 2001. P. 336
41. SHAMON, (L) et Autre : « *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelle* », édition d'organisation, Paris 2002, P 384.
42. SIMON, (Yves) : « *Encyclopédie de gestion* », édition Economica, 2ème édition. 1997, P. 2095
43. STEPHEN, (R) et DAVID, (D) : « *Management : l'essentiel de concepts et de pratiques* », édition Pearson éducation, Paris, 2004, p. 03.
44. Taylor (FW) : « *direction scientifique des entreprises* », édition DUNOD, 1991. P. 191.
45. VIAGUES (jean louis) ; « *manager les hommes* », Edition d'organisation, paris 1999, P69.

Travaux universitaire

1. HADDAD, (Allaeddine) : *Analyse des facteurs déterminant l'attachement du consommateur algérien à la marque*, mémoire de master en marketing, EHEC, Alger, 2015, P. 68.

ANNEXE

N°01

SBC : Présentation & historique

Skikda Bottling Company (SBC).

Capital Social: 13 000 000,00 USD.

Adresse: Zone Industrielle Hamrouche Hamoudi Skikda.

Date de Création: Mars 1999.

Début des travaux : 11 Octobre 1999 sur une superficie de 36 768, 32 m² .

Début de la Distribution: 1er Février 2000 à partir d'un dépôt à Annaba (L'approvisionnement se faisait à partir d'Alger).

1ere Production: Juin 2000 (RB uniquement).

- **Août 2000: Ouverture du dépôt de Constantine (15 Camions).**
- **Septembre 2000: Ouverture du dépôt de Sétif (06 Camions).**
- **Octobre 2000: Ouverture du dépôt de Skikda (06 Camions).**
- **Janvier 2001: Reprise du Centre de Distrib d'Oran(auparavant franchise Frui**
- **Mars 2001 : Ouverture du dépôt de Bejaia (06 camions).**
- **Juin 2001: Ouverture du dépôt de Relizane.**

Septembre 2002 : Rachat de SBC par BGI.

Novembre 2002 : 1ere production en PET.

Juin 2003 : Arrêt de la distribution directe et option pour l'indirect (via des distributeurs locaux).

**Franchise SBC :
Population & activités**

Agriculture	60
Industrie	30
Services	10

WILAYA	HABITANTS
OUM EL BOUAGHI	621 612
BATNA	1 119 791
BEJAIA	912 577
BISKRA	721 356
TEBESSA	648 703
JIJEL	636 948
SETIF	1 489 979
SIKDA	898 680
ANNABA	609 499
GUELMA	482 430
CONSTANTINE	938 475
EL TARF	408 414
EL OUED	647 548
KHENCHLA	386 683
SOUK AHRAS	438 127
MILA	766 886
MSILA	990 591
OUARGLA	558 558
TOTAL	13 276 857

Univers clients détaillants BGI

	Canal	AG	SUP	CAF	RST	FF+PIZ	HOT	Other	Total
SBC	Univers	14 856	891	5 508	3 249	3 390	229	957	29 080
	Actifs	11 498	734	2 933	2 240	2 047	113	411	19 976
	% Couverture	77	82	53	69	60	49	43	69
	Frigos	1 305	261	584	493	471	35	95	3 243
	% couverture	11	36	20	22	23	31	23	16

Etat avancement HHT

Annaba	6	Lancées
Bejaia	9	
Constantine	14	
Sétif	7	
Skikda	7	
Total	43	

Batna	7	Lancement mi Juillet
OEB	2	
Biskra	4	
Total	13	
Grand total	56	

FDV SBC

Organigramme commercial SBC

DC BG

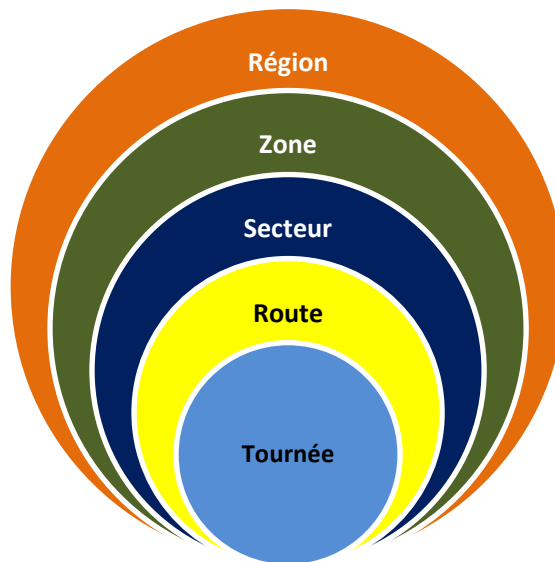
DNV

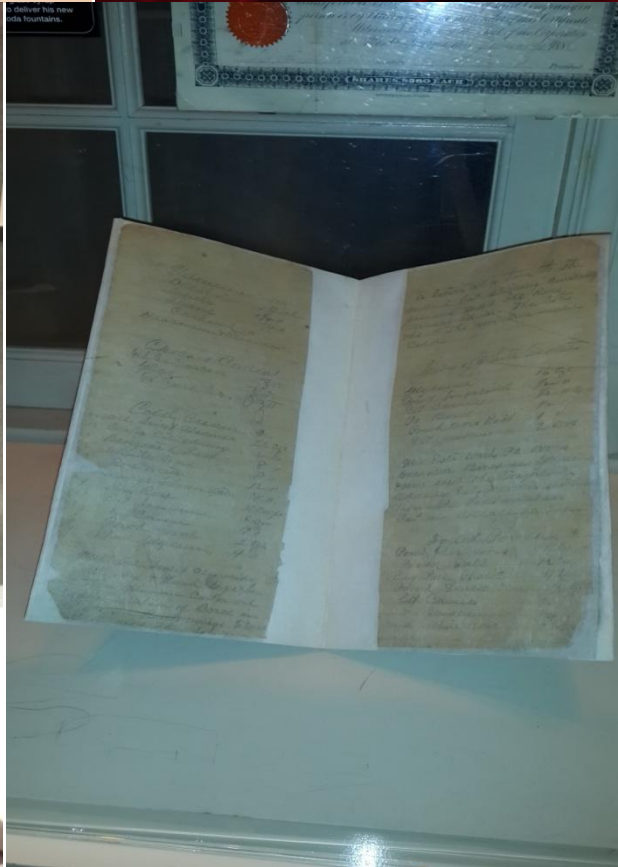
DV

CRV	4
CZ & CR	10
Promoteurs	33
Superviseurs pré vente	16
Merchandisers	16
Pré vendeurs	82
Auditeurs	7
RED Auditeurs	2
Chef service ADV	1
ADM Ventes	3
Agent de saisie HHT	1
Agent de suivi parc froid	1
Frigoriste	4
Total	180

Distribution chart

Région	Ensemble de zones.
Zone	Ensemble de secteurs.
Secteur	Ensemble de routes (moins de 10).
Route	Ensemble de tournées (journées de distribution).
Tournée	Ensemble de PDV à visiter la même journée par le même vendeur



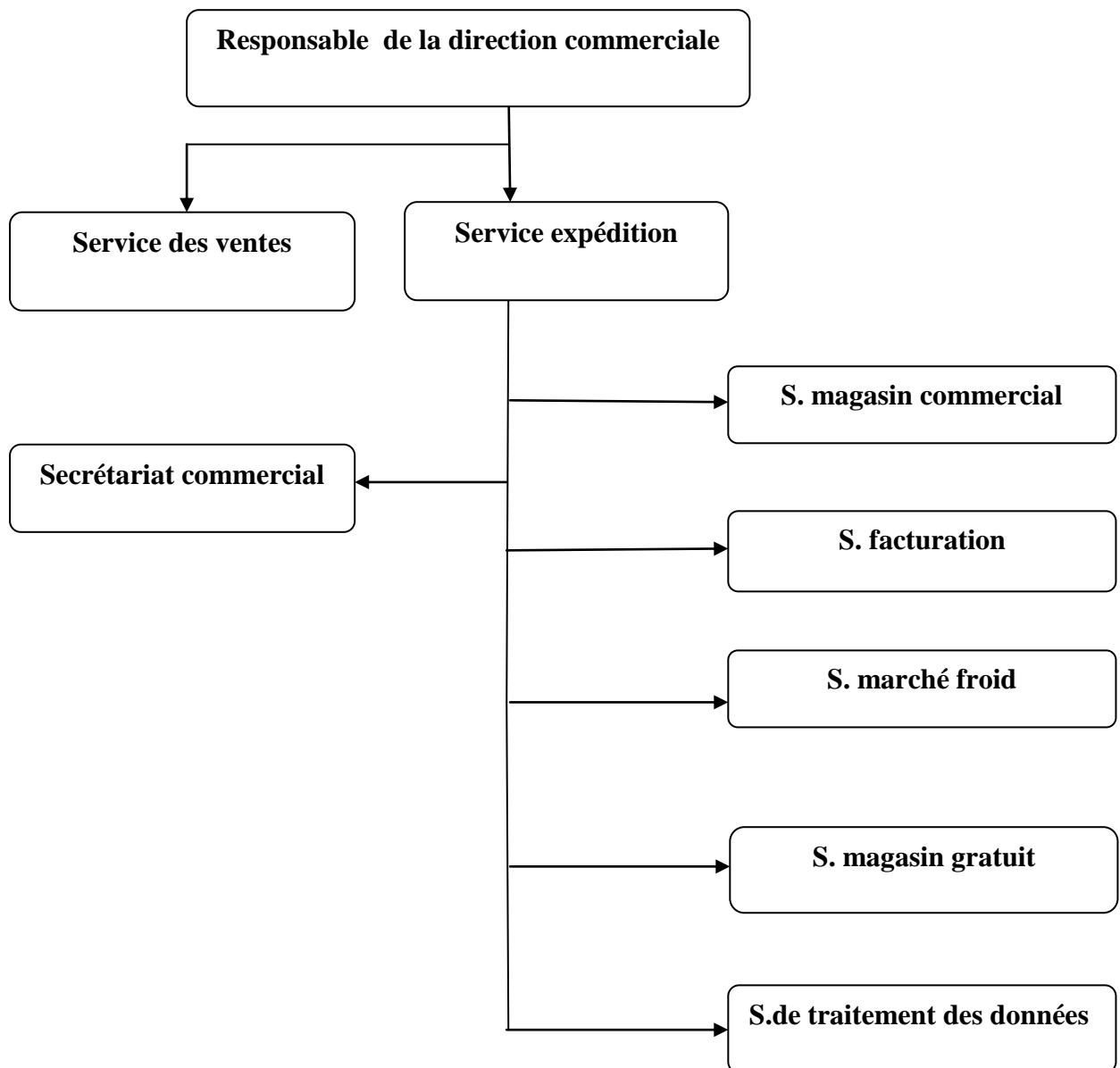




ANNEXE

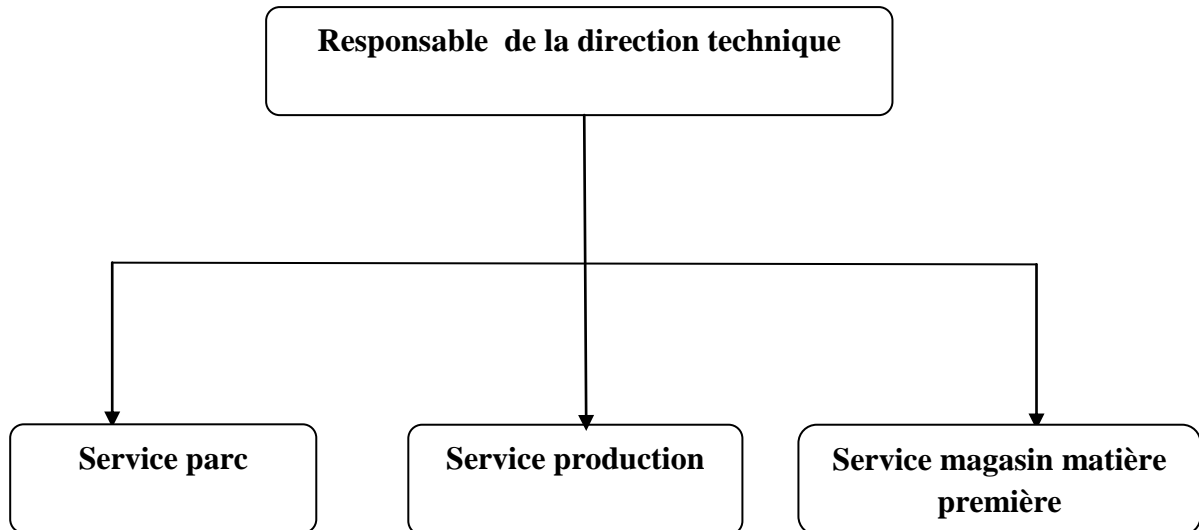
N°02

Les services du département commercial

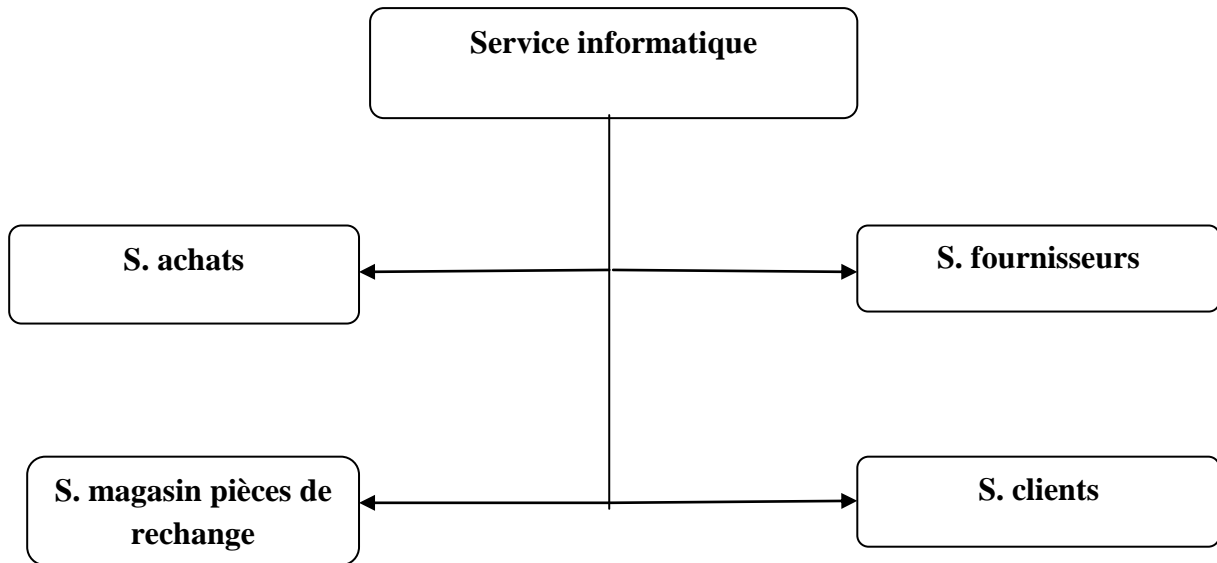


Source : direction commercial

Les services du département technique



Les services du département financier



Annexe N°03

Le questionnaire destiné à l'équipe de vente
Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC Alger)

Dans le cadre de mon recherche de mémoire intitulé : « l'impact d'évaluation de la force de vente sur la motivation d'équipe de vente ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté afin de récolter les informations nécessaires utiles pour la réalisation et l'enrichissement de notre travail de recherche.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse.

Etudiant :

Talha Bourafis

1. Quel est l'année de votre recrutement ?

- 2016
- 2015
- 2014
- Avant 2014

2. Comment êtes-vous été recruté à SBC coca-cola ?

- Annonce
- Ami
- Agence de recrutement
- Autre

3. Avant devenir (SBC), avez-vous déjà pratiqué la vente dans une équipe de vente :

- Oui
- Non

Si oui, Combien de temps ?

- Moins d'une année
- 1-5 ans
- Plus de 5 ans

4. A quel statut appartenez-vous ?

- Vendeurs employé
- Vendeur-cadre
- Agent commerciale
- Autre

5. Quel est le degré de satisfaction dans votre poste actuel ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyen
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

6. SBC coca-cola fixe-elle des objectifs ?

- Oui
- Non

Si oui, est ce que ?

- Qualitative
- Quantitative

7. Qu'est ce qui vous stresse le plus ?

- Le client
- L'équipe de vente
- Le travail en lui-même
- L'hierarchie
- Autre

8. Qu'est ce qui vous motivé le plus ?

- Le salaire
- Conditions de travail
- Promotion
- Les primes
- La formation
- La stabilité
- Autre

9. Avez-vous un besoin de formation ?

- Oui
- Non

Si oui, Quel type de formation avez-vous suivi ?

- Formation technique
- Formation commerciale
- Autre

10. Comment êtes-vous rémunéré ?

- Salaire fixe
- Salaire par primes
- Salaire par commission
- Les trois à la fois

11. êtes –vous satisfait de votre revenue ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyen
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

12. Etes-vous évalué par SBC coca-cola ?

- Oui
- Non

Si oui, Quel l'outil est utilisé ?

- Tableau de bord
- Evaluation annuelle
- Autre

13. quel est votre degré d'intégration au sein de l'équipe de vente ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

14. comment sont vos relations avec votre responsable ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

15. pensez vous que la majorité de vos clients sont fidélisés ?

- Oui
- Non

Si oui, **Pourquoi ?**

- Qualité d'accueil
- Rapidité des services
- Qualité des produits
- Autre

16. Que proposez-vous pour améliorer le management de la force de vente de SBC coca-cola ?

.....
.....

17. Sexe

- Homme
- Femme

18. Age

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-plus

19. Niveau d'instruction

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

20. Langues

- Arabe
- Français
- Anglais
- Autre

Tableau de matière

Introduction générale

Chapitre 01 : L'évaluation et l'organisation de la force de vente

Section 01 : généralités sur la force de vente	04
1-1 définition de la force de vente	04
1-2 Les critères de choix la force de vente	05
1-2-1 Critère humain	05
1-2-2 Critère commerciale	05
1-3 les différentes taches de la force de vente	07
1-3-1 le responsable régional des ventes.....	07
1-3-2 le superviseur	07
1-3-3 Les vendeurs.....	07
1-4 Les Objectifs de la force de vente	07
1-4-1 Les objectifs quantitatifs.....	07
1-4-2 Les objectifs qualitatifs.....	09
1-5 Le rôle de la force de vente.....	10
1-5-1 La prospection.....	10
1-5-2 La vente.....	11
1-5-3 Le service.....	11
1-5-4 La collecte d'information.....	11
1-6 Les Missions de la force de vente.....	11
1-6-1 La communication directe avec le client.....	11
1-6-2 La vente	12
1-6-2-1 Préalablement.....	12
1-6-2-2 Pendant l'entretien.....	12
1-6-2-3 Le suivi régulier.....	13
1-6-3 La remontée des informations.....	13
Section 02 : la typologie et structure de la force de vente.....	14
2-1 La typologie d'activité.....	14
2-1-1 La force de vente interne.....	14
2-1-2 la force de vente externe.....	14

2-2 La typologie selon le lien juridique.....	14
2-2- 1 La force de vente propre.....	15
2-2-2 La force de vente déléguée.....	15
2-2-2-1 La Force de vente déléguée permanente.....	15
2-2-2-2 la Force de vente supplétive.....	15
2-3 Les différents statuts de vendeurs.....	16
2-3-1 Le voyageur-représentant-placier (VRP).....	16
2-3-2 l'Agent commerciale.....	16
2-3-3 Les vendeurs salariés.....	17
2-4 La structure de la force de vente	17
2-4-1 Les différentes fonctions de l'équipe de vente.....	17
2-4-1-1 Le vendeur.....	17
2-4-1-1-1 Les différentes dénominations des vendeurs	18
2-4-1-2 Le chef des ventes.....	18
2-4-1-3 Le directeur des ventes.....	19
2-4-1-4 Le directeur commercial.....	19
2-4-2 Les différentes structures de la force de vente.....	19
2-4-2-1 La structure géographique (par zone).....	19
2-4-2-2 La structure par produits.....	20
2-4-2-3 La structure par clients.....	20
2-4-2-4 La Structure Mixte.....	21
Section 03 : la taille et la gestion de la force de vente.....	22
3-1 La taille des secteurs.....	22
3-1-1 Egalité des potentiels de vente.....	22
3-1-2 Egalité de la charge de travail.....	22
3-2 La taille de la force de vente	22
3-2-1 L'analyse de la charge de travail.....	22
3-2-2 Analyse marginale.....	23
3-2-3 La capacité du vendeur.....	23
3-3 La gestion de Force de vente.....	24
3-3-1 Recrutement de la force de vente.....	24
3-3-1-1 Les sources de candidatures.....	25

3-3-1-2 Les responsables du recrutement.....	26
3-3-2 Rémunération.....	27
3-3-3 La gestion de temps.....	27
3-3-3-1 Analyse du temps : auto diagnostic	27
3-3-4 L'évaluation et le contrôle de la force de vente	28
3-3-4-1 Le contrôle quantitatif	28
3-3-4-2 Le contrôle qualitatif	29
Chapitre 02 : le cadre théorique de la motivation.....	30
Section 01 : généralité sur la motivation.....	30
1-1 Définitions	31
1-2 Concepts liés à la motivation.....	32
1-2-1 La stimulation.....	32
1-2-2 La satisfaction.....	32
1-2-3 L'implication.....	33
1-2 L'importance de La Motivation	33
1-3 Enjeux et effets de la motion	33
1-4-1 Les enjeux de la motivation	34
1-4-1-1 Les composantes de la motivation.....	34
1-4-1-2 Les conséquences collectives de l'absence de motivation.....	35
1-4-1-3 Les conséquences individuelles de l'absence de motivation.....	35
1-4-2 Les effets de la motivation	35
1-4-2-1 Dynamisation de l'individu.....	35
1-4-2-2 Faciliter l'adaptation.....	35
1-4-2-3 L'orientation et canalisation de la conduite.....	36
1-4 Les différents types de motivation.....	36
1-5-1 Motivation extrinsèque.....	36
1-5-3 Motivation instrumentale.....	36
1-6 Les facteurs de la Motivation	36
1-6-1 La rémunération.....	36
1-6-1-1 Objectifs et importance d'un système de rémunération.....	37
1-6-1-2 Rôle de la rémunération dans la motivation.....	37
1-6-2 La formation du personnel.....	37

1-6-2-1	Objectifs de la formation.....	38
1-6-2-2	Rôle de la formation sur la motivation.....	38
1-6-3	La gestion de carrières.....	38
1-6-3-1	Objectifs de la gestion de carrières.....	39
1-6-3-2	Rôle de la gestion de carrière dans la motivation.....	39
 Section 02 : les différentes théories de la motivation.....		40
2-1	L'école classique (F. W. Taylor).....	40
2-2	la pyramide des besoins d'Abraham Maslow	40
2-2-1	Les besoins physiologiques.....	41
2-2-2	le besoin de sécurité.....	42
2-2-3	le besoin d'appartenance.....	42
2-2-4	Le besoin d'estime	42
2-2-5	Le besoin d'accomplissement.....	42
2-3	Les théories X et Y de Douglas Mac GREGOR.....	43
2-4	La théorie des attentes de VROOM.....	45
2-5	La théorie de l'équité d'ADAMS.....	46
2-6	La théorie behavioriste de SKINNER	47
 Section 03 : les Ressources et les techniques de la motivation.....		48
3-1	Les Sources de la motivation.....	48
3-1-1	L'entreprise motivante.....	48
3-1-1-1	Le recrutement.....	48
3-1-1-2	La gestion de carrière.....	48
3-1-1-3	La communication.....	49
3-1-2	Le management motivant.....	50
3-1-2-1	Le leadership adaptatif.....	50
3-1-2-2	Un bon leader développe l'esprit d'équipe.....	50
3-1-2-3	La reconnaissance	50
3-1-3	Le travail motivant.....	51
3-1-3-1	L'enrichissement des tâches.....	51
3-1-3-2	Changer la nature de travail.....	51
3-2	Les Techniques de la Motivation.....	52
3-2-1	Le salaire et les primes.....	52

3-2-1-1	Le salaire.....	52
3-2-1-2	Les primes.....	53
3-2-1-2-1	les primes liées aux conditions de travail.....	53
3-2-1-2-2	Les primes liées au lieu de travail.....	53
3-2-1-2-3	les primes liées au bénéfice de l'entreprise.....	54
3-2-2	Motiver par la communication humaine.....	54
3-2-2-1	Motiver par les gratifications psychologiques.....	54
3-2-2-2	Motiver par l'information.....	54
3-2-3	Motiver par la participation et l'amélioration des conditions de travail.....	55
3-2-3-1	Motiver par la participation.....	55
3-2-3-2	Motiver par l'amélioration des conditions de travail.....	55
 Chapitre 03 : Présentation et organisation de l'entreprise.....		57
Section 01 : présentation général de SBC coca-cola.....		57
1-1	Historique de coca-cola company	57
1-1-1	Des budgets publicitaires sans précédent	58
1-1-2	Une nouvelle étape : 1960-1982.....	59
1-2	Création et présentation de SBC coca-cola.....	59
1-2-1	Coca-Cola en Algérie.....	59
1-2-2	Contrat de franchise entre Coca-Cola Company et SBC.....	60
1-2-2-1	Avantage d'accord d'embouteillage.....	60
1-2-2-2	L'impact de l'accord sur l'économie nationale.....	61
1-3	Présentation de SBC coca-cola.....	61
1-3-1	Les objectifs de SBC coca-cola	61
1-3-1-1	Objectifs de rentabilité.....	61
1-3-1-2	Objectifs de communication.....	62
1-3-1-3	Objectifs de qualité.....	62
1-3-2	Missions de différentes directions	62
1-3-2-1	Direction commerciale	62
1-3-2-2	La Direction Approvisionnement.....	63
1-3-2-3	La Direction technique	63
1-3-2-4	La direction Ressources humaines.....	64
1-4	organigramme général de SBC Coca-Cola	64

Section 02 : la force de vente au sein de SBC coca-cola.....	66
2-1 Objectifs de la force de vente.....	66
2-1-1 La Prospection.....	66
2-1-2 La vente.....	66
2-1-3 La remontée de l'information.....	67
2-2 Les acteurs de la force de vente au sein de SBC Coca-Cola.....	67
2-2-1 Responsable régional des ventes.....	68
2-2-1-2 Rôle	68
2-2-2 Le superviseur :.....	68
2-2-2-1 Rôle	68
2-2-2-2 Responsabilités	69
2-2-3 Le pré-vendeur.....	69
2-2-3-1 rôle.....	69
2-2-3-2 Responsabilités.....	69
2-2-4 Superviseur pré vente.....	69
2-2-4-1 Rôles.....	69
2-2-4-2 Responsabilités.....	70
Section 03 : l'environnement de SBC coca-cola.....	71
3-1 l'environnement externe de l'entreprise :.....	72
3-1-1 Analyse du marché des boissons gazeuses.....	72
3-1-2 la Consommation de coca-cola et leur concurrents Principaux en Algérie.....	72
3-1-2 Analyse de la concurrence.....	73
3-1-2-1 ABC Pepsi cola.....	73
3-1-2-2 Hamoud Boualem.....	74
3-1-2-4 la consommation du coca-cola et leurs concurrents principaux par âge.....	75
3-2 L'environnement interne de SBC coca-cola.....	75
3-2-1 Composition du produit	75
3-2-2 Emballage de produit	76

Chapitre 04 : diagnostique d'évaluation de la force de vente.....	78
Section 01 : démarche adopté pour réaliser l'enquête.....	78
1-1 Elaboration du questionnaire.....	78
1-2 L'enquête par sondage réalisé à SBC Coca-Cola.....	79
1-2-1 Types de questions utilisées dans le questionnaire.....	80
1-2-2 type d'analyse	80
Section 02 : présentation les résultats.....	80
Section 03 : diagnostique du questionnaire	98
3-1 synthèse et analyse des résultats	98
3-3 Force et faiblesse de la force de vente.....	99
3-4 Recommandations	100
Conclusion générale.....	102

Bibliographie

Annexe