

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème:

**L'impact du management de la force de vente sur
l'atteinte des objectifs commerciaux.
ETUDE DE CAS: Fruital Coca Cola**

Présenté par :

Mlle. AHNOU Amira

Encadré par :

M. BABA AHMED Hicham

Maître assistant à l'EHEC Alger.

4^{ème} Promotion

juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème:

**L'impact du management de la force de vente sur
l'atteinte des objectifs commerciaux.
ETUDE DE CAS: Fruital Coca Cola**

Présenté par :

Mlle. AHNOU Amira

Encadré par :

M. BABA AHMED Hicham

Maître assistant à l'EHEC Alger.

4^{ème} Promotion

juin 2017

ملخص:

يستمر دائما الإقتصاد في النمو، بالتالي يجعل الشركات الصناعية بصفة خاصة تبحث عن المهارات اللازمة لتحقيق أهدافها التجارية. من أجل تلبية هذه الحاجة، تلجأ الشركة الى ما يُسمى "بقوة البيع" التي تستخدمها كوسيلة للحصول على رزقها الرئيسي.

يركز هذا البحث على تأثير إدارة فريق البيع على الأهداف التجارية لشركة فرويتال كوكا كولا. والهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية إدارة فريق بيع فرويتال كوكا كولا لكي يُساهم في تحقيق الأهداف التجارية التي وضعتها الإدارة التجارية للشركة، لذا أجرينا الدراسة النوعية والكمية على قوة البيع.

وقد حددت نتائج أبحاثنا الحرج، واقتراح التوصيات وأخيرا دحض أو تأكيد الفرضيات، خاصة التأكد من أن السيطرة على باعة فرويتال كوكاكولا يساعد على دفع إنتاجيتهم و نذكر أيضا أن التدريب يُمكن من إكتساب المزيد من المهارات وبالتالي تحقيق الأهداف التجارية.

الكلمات الرئيسية:

المهارات اللازمة، الأهداف التجارية، إدارة فريق البيع، الإنتاجية.

Résumé:

L'économie ne cesse de s'accroître et entraîne les entreprises industrielles particulièrement vers une chasse à l'homme ayant les compétences adéquates à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés par l'entreprise. Dans le but de satisfaire ce besoin l'entreprise fait appel à "la force de vente" et mise tout sur cette dernière qui est son principal gagne pain.

La présente recherche se concentre sur l'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise Fruital Coca Cola. L'objectif de cette étude est de voir comment le management de la force de vente de Fruital Coca Cola contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés par la direction commerciale de l'entreprise, pour cela une étude qualitative et quantitative a été réalisée auprès de la force de vente.

Les résultats de notre recherche ont permis de déceler les critiques, de proposer des recommandations et enfin d'infirmier ou de confirmer nos hypothèses, particulièrement de confirmer que le contrôle des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola permet de pousser leurs productivités, mais aussi que les formations permettent d'acquérir plus de compétences et ainsi l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Les mots clés:

Compétences adéquates, objectifs commerciaux, management de la force de vente, productivité.

Abstract:

The economy continues to grow and draws industrial companies especially towards a hunting man with the skills adequate to the achievement of the commercial objectives set by the company. In order to satisfy this need, the company uses the "sales force" and put everything on the latter which is its main earnings.

This research focuses on the impact of sales force management on achieving the commercial objectives of Fruitful Coca Cola. The objective of this study is to see how the management of the sales force of Fruitful Coca Cola contributes to the achievement of the commercial objectives set by the commercial management of the company, for which a qualitative and quantitative study has been carried out of the sales force.

The results of our research made it possible to detect criticism, propose recommendations and finally to reverse or confirm our hypotheses, particularly to confirm that the control of pre-sellers of Fruitful Coca Cola makes it possible to boost their productivities, but also that the training makes it possible to acquire more skills and thus the achievement of their commercial objectives.

Key words:

Skills adequate, commercial objectives, sales force management, productivities.

Dédicaces:

Je tiens à dédier ce modeste travail, à mes chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhension et de sacrifice tout au long de mon parcours d'étudiante, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

A mes chers grands parents TITIS KHELOUDJA et DJEDI DJAAFAR que j'aime énormément, je leur souhaite une longue vie que le bon dieu puisse les garder auprès de nous.

A ma chère tante TATA ROSA que je ne remercierais jamais assez pour son soutien et ses précieux conseils.

A mon adorable sœur FLORA ainsi qu'à mon petit frère SAID que j'aime tant.

Ainsi qu'à tous mes amis sans exception et tous ceux qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mes études.

AMIRA.

Remerciements:

J'adresse mes remerciements les plus sincères, en premier lieu, à Monsieur Hicham BABA AHMED, mon encadreur, qui m'a orienté tout au long de cette période et pour ses conseils, son suivi et sa disponibilité pour l'accomplissement de cette recherche.

Je remercie également, mon maître de stage, Monsieur Wahid BEN BARKAT, manager trade marketing au sein de Fruital Coca Cola, qui m'as aidé avec son soutien et son esprit critique lors de l'élaboration de ce mémoire.

J'exprime aussi ma gratitude à tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Koléa qui m'ont permis d'acquérir le savoir et les connaissances à même de réaliser cette recherche. Ainsi qu'à tous ceux ayant contribué de près ou de loin à son aboutissement.

En dernier lieu, je tiens à remercier les membres du jury pour avoir accepté d'examiner mon travail.

Listes des figures:

Chapitre I:

Tableau	Intitulé	Page
I-1	Le processus de vente.	08
I-2	Les principales étapes de l'entretien de vente.	09
I-3	La structure géographique de la force de vente.	17
I-4	La structure par produit de la force de vente.	18

Chapitre II:

Tableau	Intitulé	Page
II-1	Bénéfice d'un climat de travail positif.	52
II-2	Les six facettes d'un bon indicateur.	59

Chapitre III:

Tableau	Intitulé	Page
III-1	Structure de la force de vente de Fruital Coca Cola.	76
III-2	Le découpage du territoire de Fruital Coca Cola.	82

Chapitre IV:

Tableau	Intitulé	Page
IV-1	Répartition des pré-vendeurs selon le sexe.	95
IV-2	Répartition des pré-vendeurs selon l'âge.	95
IV-3	Répartition des pré-vendeurs selon le niveau d'instruction.	96
IV-4	Répartition du degré d'accord éprouvé envers le domaine de la prévente.	97
IV-5	Nombre d'années cumulées chez Fruital Coca Cola.	98
IV-6	Nombre de clients visités par jour.	99
IV-7	Gain moyen de clients par mois.	99
IV-8	Répartition du degré de satisfaction des objectifs commerciaux fixés.	100
IV-9	Répartition du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux.	101

IV-10	Répartition du degré d'accord des moyens utilisés pour l'atteinte des objectifs commerciaux.	102
IV-11	Répartition des moyens de recrutement.	103
IV-12	Test de recrutement.	103
IV-13	Jugement porté sur le test de recrutement.	104
IV-14	Formation après recrutement.	105
IV-15	Jugement porté sur les formations de Fruital Coca Cola.	106
IV-16	Niveau de satisfaction sur le système de rémunération.	107
IV-17	Les facteurs de motivation à l'atteinte des objectifs commerciaux.	108
IV-18	Jugement porté sur le système de motivation.	109
IV-19	Jugement porté sur le système de motivation global.	110
IV-20	L'effet du contrôle sur la motivation.	111
IV-21	L'effet du contrôle sur la productivité.	111
IV-22	Répartition des propositions d'amélioration du management de la force de vente.	112
IV-23	L'effet du contrôle sur le degré d'atteinte des objectifs commerciaux.	114
IV-24	La relation entre le salaire fixe et l'atteinte des objectifs commerciaux.	117
IV-25	La relation entre les commissions et l'atteinte des objectifs commerciaux.	119
IV-26	Relation entre les primes et l'atteinte des objectifs commerciaux.	121

Liste des tableaux:

Chapitre I:

Tableau	Intitulé	Page
I-1	Calcul du ratio nombre de vendeur nécessaire (NVN).	20
I-2	Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée.	22
I-3	Différences entre la force de vente sédentaire et itinérante.	23
I-4	Avantages et inconvénients des salariés de droit commun.	24
I-5	Comparaison des différents statuts de la force de vente.	26
I-6	Les manières d'affectation des quotas.	33

Chapitre II:

Tableau	Intitulé	Page
II-1	Exemple de tableau montrant le profil du candidat recherché.	37
II-2	Description- Avantages- Inconvénients de chaque composante du système de rémunération.	43
II-3	Principe, avantages et inconvénients de chaque type d'évaluation.	62

Chapitre III:

Tableau	Intitulé	Page
III-1	Force et faiblesse d'ABC PEPSI.	73
III-2	Force et faiblesse de HAMOUD BOUALEM.	73

Chapitre IV:

Tableau	Intitulé	Page
IV-1	Description du poste et tâches essentielles à l'atteinte des objectifs.	89
IV-2	Jugement rémunération des pré-vendeurs de Fruitall Coca cola.	91
IV-3	Facteurs les plus motivants qui mènent vers l'atteinte des objectifs commerciaux.	91
IV-4	jugement sur les formations données aux pré-vendeurs.	92
IV-5	Méthode de contrôle des pré-vendeurs et son effet.	93

IV-6	La manière d'exploitation des indicateurs finaux.	94
IV-7	Répartition des pré-vendeurs selon le sexe.	95
IV-8	Répartition des pré-vendeurs selon l'âge.	95
IV-9	Répartition des pré-vendeurs selon le niveau d'instruction.	96
IV-10	Répartition du degré d'accord éprouvé envers le domaine de la prévente.	97
IV-11	Nombre d'années cumulées chez Fruitil Coca Cola.	98
IV-12	Nombre de clients visités par jour.	99
IV-13	Gain moyen de clients par mois.	99
IV-14	Répartition du degré de satisfaction des objectifs commerciaux fixés.	102
IV-15	Répartition du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux.	101
IV-16	Répartition du degré d'accord des moyens utilisés pour l'atteinte les objectifs commerciaux.	102
IV-17	Répartition des moyens de recrutement.	103
IV-18	Test de recrutement.	103
IV-19	Jugement porté sur le test de recrutement.	104
IV-20	Formation après recrutement.	105
IV-21	Jugement porté sur les formations de Fruitil Coca Cola.	105
IV-22	Niveau de satisfaction sur le système de rémunération.	107
IV-23	Les facteurs de motivation à l'atteinte des objectifs commerciaux.	108
IV-24	Jugement porté sur le système de motivation.	108
IV-25	Jugement porté sur le système de motivation global.	109
IV-26	L'effet du contrôle sur la motivation et la productivité.	110
IV-27	Répartition des propositions d'amélioration du management de la force de vente.	112
IV-28	La relation entre le contrôle des pré-vendeurs et l'atteinte des objectifs commerciaux.	113
IV-29	La relation entre le salaire fixe et l'atteinte des objectifs commerciaux.	116
IV-30	La relation entre les commissions et l'atteinte des objectifs commerciaux.	118
IV-31	Relation entre les primes et l'atteinte des objectifs commerciaux.	120

Liste des abréviations:

Abréviation	Signification
ABC	American Broadcasting Company.
ECCBC	Equatorial Coca Cola Bottling Company.
FDV	Force De Vente.
Friigo	Réfrigérateur.
KEK	Khmis El Khechna.
KPI	Key Performance Indicators.
NTIC	Nouvelle Technologie de L'information et de la Communication.
NVN	Nombre de Vendeurs Nécessaire.
RED	Right Execution Daily.
SFE	Sales Force Effectiveness.
SKU	Stock Keeping Unit.
SOCVI	Share Of Cold Visible Inventory.
SOVI	Share Of Visible Inventory.
SPA	Société Par Action.
VRP	Voyageur Représentant Placier.

Sommaire:

Introduction générale	01
Chapitre I: Organisation et objectifs de la force de vente.....	05
I.1. Généralité sur la force de vente.....	06
I.2. Structure et taille de la force de vente.....	13
I.3 Typologie et fixation des objectifs de la force de vente.....	20
Chapitre II: Le management de la force de vente.....	35
II.1. Recrutement et rémunération de la force de vente.....	36
II.2. Formation, Motivation et coaching de la force de vente.....	45
II.3. Contrôle et évaluation de la force de vente.....	54
Chapitre II: Contexte général de Fruital Coca Cola.....	64
III.1. Création de la boisson Coca Cola et de l'entreprise Fruital Coca Cola.....	65
III.2. La force de vente de Fruital Coca Cola.....	74
Chapitre IV: Analyse de la relation management de la force de vente et atteinte des objectifs commerciaux.....	84
IV.1. La démarche méthodologique de la recherche.....	85
IV.2. Présentation et analyse des résultats de l'étude.....	89
Conclusion générale	126

Introduction générale

Face au développement de l'économie mondiale et nationale et aux différentes mutations qui peuvent survenir à tout moment, exigent aux entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la maîtrise des coûts, la qualité des produits, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs compétitifs.

La globalisation qui est caractérisée essentiellement par l'ouverture des marchés et la concurrence, a laissé de nombreuses firmes mondiales investir dans différents domaines du marché algérien, notamment le secteur agro-alimentaire. Pour que ces firmes puissent s'adapter à l'environnement et atteindre leurs objectifs commerciaux, il est primordial de chercher des distributeurs performants pour assurer la meilleure représentation de l'image de marque ainsi que la distribution optimale de leurs produits, pour cela elle devra constituer ce qu'on appelle une "force de vente", qui devra être des plus performantes et qualifiées.

Cette force de vente est l'un des piliers les plus importants sur lequel repose l'action de vente et de commercialisation des biens et services de l'entreprise. Elle permet de véhiculer l'image de l'entreprise à l'extérieur, elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Il est donc possible de dire que l'entreprise confie à sa force de vente son capital le plus important c'est-à-dire sa clientèle afin de subvenir à son besoin qui est l'atteinte de ses objectifs commerciaux. Les enjeux les plus importants à ce stade, résident dans la capacité des décideurs à organiser la force de vente et à la gérer au quotidien, pour cela il faudra mettre en place une bonne organisation et se doter d'un mécanisme de management de force de vente efficace et pertinent.

A cet effet, nous nous sommes intéressés à l'entreprise Fruital Coca Cola, entreprise industrielle dans le secteur de produits agro-alimentaires, car cette dernière évolue dans un marché caractérisé par une rude concurrence et un rythme d'évolution rapide, l'effet de cette concurrence a poussé Fruital Coca Cola à mettre en place un management efficace afin d'améliorer l'atteinte des objectifs commerciaux et de rester leader sur le marché algérien.

Dans notre travail, nous nous sommes intéressés particulièrement au management de la force de vente de Fruital Coca Cola et à la réalisation des objectifs commerciaux, qui est l'une des préoccupations principales de l'entreprise. C'est pourquoi notre analyse s'est concentrée sur le thème intitulé :

« L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son originalité, son importance vis-à-vis de l'entreprise, l'environnement concurrentiel existant dans ce secteur ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix.

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

« Comment le mangement de la force de vente peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux? »

De cette problématique, découlent les interrogations suivantes:

- Quel effet a le contrôle quotidien sur l'atteinte des objectifs commerciaux des pré-vendeurs?
- L'atteinte des objectifs commerciaux dépend-elle de la satisfaction éprouvée envers la rémunération globale des pré-vendeurs?
- Les formations sont-elles adaptées pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Afin de tenter d'apporter des éléments de réponse à ses interrogations, nous vous proposons les hypothèses suivantes:

- Le contrôle quotidien permet de pousser la productivité des pré-vendeurs et ainsi l'atteinte des objectifs commerciaux.
- L'atteinte des objectifs commerciaux dépend essentiellement d'une rémunération globale satisfaisante.
- Les formations permettent d'acquérir plus de compétences commerciales qui poussent à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Afin de mettre à bien notre travail qui contribuera à confirmer ou à infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la méthode descriptive et analytique par une approche empirique à l'aide d'outils à la fois qualitatifs et quantitatifs, ces outils sont: un guide d'entretien destiné aux chefs de zones et aux superviseurs de deux centres de distribution, et un questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 47 pré-vendeurs. On ajoute aussi que notre étude s'est limitée géographiquement à la wilaya d'Alger en prenant deux des trois centres de distribution existant.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en quatre (04) chapitres, deux chapitres théoriques et deux chapitres pratiques. Notre présent travail est structuré comme suit:

- Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la force de vente, sa structuration et sa taille, ainsi que la typologie et la fixation d'objectifs de la force de vente.
- Le second chapitre théorique est consacré au management de la force de vente en citant: le recrutement, la rémunération, la formation, la motivation, le coaching et enfin l'évaluation et le contrôle de la force de vente.
- Le troisième chapitre s'articulera autour de la présentation générale de Fruital Coca Cola et aussi de la force de vente de l'entreprise.
- Le quatrième chapitre portera sur un cas pratique de la relation entre le management de la force de vente et l'atteinte des objectifs commerciaux par une enquête qualitatif destinée aux chefs de zones et aux superviseurs et une enquête quantitatif destinée aux pré-vendeurs de l'entreprise.
- Finalement, nous concluons notre travail avec une présentation des résultats où nous ferons part à Fruital Coca Cola de quelques recommandations basées sur notre recherche et la formation qu'on a acquise.

Chapitre I :
Organisation et
objectifs de la force
de vente

Introduction:

La force de vente représente l'un des piliers sur lequel repose l'action de vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue une courroie de transmission idéale entre l'entreprise et ses clients, d'une part en assurant les flux sortants (écoulement des produits et image de l'entreprise), d'autre part en contribuant aux flux entrants (remontées d'informations sur les réactions de la clientèle ainsi que sur la concurrence).

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclaircir à un certain degré les fondements théoriques concernant la force de vente, et nous l'avons réparti en trois sections. Nous aborderons en première section quelques définitions de la force de vente, l'action de vente comme étant le but principale de cette dernière ainsi que ses missions, en deuxième section nous allons voir la structuration de la force de vente et la méthode de calcul de sa taille et enfin en troisième section nous aborderons ses différents types ainsi que les objectifs de la force de vente et leurs fixations.

I.1. Généralité sur la force de vente

I.1.1. Définitions de la force de vente:

Afin de définir au mieux la force de vente nous avons préféré recourir à deux définitions proposés par des auteurs et une définition proposée par nous même:

- **Définition 01:**

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

- **Définition 02:**

« Pour l'entreprise, la force de vente représente une équipe d'hommes et de femmes dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels. Elle constitue le dernier maillon, indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Ce dernier maillon est aussi le premier et le seul en contact direct avec le marché, d'où son importance en termes de remontées d'informations au service marketing de l'entreprise. »²

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Mercator, édition Dunod, 8^e édition, Paris, 2006, p.447.

² DEMEURE, (C) : aide-mémoire marketing, édition Dunod, 6^e édition, Paris, 2008, p.227.

- **Notre définition:**

La force de vente est un groupe de personnes qui constituent une équipe (chef de vente, chef de zone, superviseur, pré-vendeur), qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise a pour fonction de vendre ses produits. En d'autres termes, c'est l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients afin d'assurer la promotion et la vente des produits de la société. Cette équipe travaille en coordination et leur mission principale est l'atteinte des objectifs commerciaux quantitatifs mais aussi qualitatifs fixés par la direction commerciale, et pour conclure la force de vente représente l'épine dorsale de l'activité commerciale de l'entreprise.

I.1.2. L'action de vente but principal de la force de vente:

La vente fait partie des missions de la force de vente d'où son appellation "force de vente", plus encore, elle est l'une des principales et des plus importantes missions qui permettent d'atteindre les objectifs commerciaux.

I.1.2.1. Définition de la vente:

«La vente remonte à la nuit des temps. Dès l'Age de pierre nos ancêtre n'hésitaient pas à parcourir de très longue distance pour "acquérir" des biens qu'ils ne parvenaient pas à se procurer sur leurs territoire de chasse.

Le temps à passé. Aujourd'hui l'acte de vendre n'est plus isolé, étant la pièce maîtresse d'un système élaborer dont la finalité est la satisfaction d'un désir ou d'un besoin du consommateur.»¹

I.1.2.2. Le processus de vente

Le processus de vente est un processus allant de la phase de prospection à celle du suivi de la vente, en passant bien entendu par d'autres étapes que nous allons découvrir.

Plus souvent quand on parle de vente, on évoque uniquement l'entretien de vente. Mais il faut savoir qu'il est nécessaire que cet entretien soit préparé (prospection, qualification et prise de rendez- vous) pour ensuite être suivi de la phase après-vente.

Les différentes étapes de ce processus sont présentées dans la figure I-1:²

¹ COUREAU, (C) : L'art de bien vendre: mieux communiquer, édition Maxima, Paris, 2000, p.11.

² FOURNIER, (C) : Management de la force de vente, édition Dunod, paris, 2016, p.14.

Figure I-1: Le processus de vente.

Source: FOURNIER, (C): Op.cit, p.14.

I.1.2.2.1. La préparation de la vente:

La préparation de la vente se regroupe sous les étapes de prospection, de qualification et de prise de rendez- vous.

- **La prospection:**

«Prospecter, c'est-à-dire gagner des nouveaux clients, c'est aller cueillir les fruits. Encore faut-il en éprouver le besoin, en avoir envie, et s'y atteler avec méthode.»¹

Il est nécessaire de noter qu'il existe plusieurs techniques de prospection, allant des plus simples (on peut citer le porte à porte ou la consultation d'annuaires téléphoniques ou professionnels) aux plus sophistiquées (on cite par exemple l'organisation de jeux de loteries afin de collecter des coordonnées, parrainage, marketing direct à travers le mailing).

La phase de prospection est importante car elle procure à l'entreprise la matière première de la vente, c'est-à-dire des adresses et des contacts de prospects.

Il est toujours nécessaire pour une entreprise de prospecter afin d'augmenter son portefeuille client car chaque année un certain pourcentage de clients cessent d'être actifs et ainsi conserver un pourcentage stable de clients actifs. La question qui se pose est de savoir si ces contacts sont intéressés par l'offre de l'entreprise, et s'ils appartiennent à sa cible marketing. Il est alors nécessaire de passer à la phase de qualification des adresses collectées.

¹ CARON, (N) et VENDEUVRE (F) : Le grand livre de la vente, édition Dunod, paris, 2008, p.23.

- **La qualification:**

Avant toute visite du commercial chez le nouveau client il est nécessaire de qualifier les adresses collectées afin de s'assurer que le prospect est potentiellement intéressé par l'offre. Donc, après la collecte des adresses, il est conseillé par exemple de téléphoner à chacune de ces adresses pour rassembler quelques informations clés afin de poursuivre le processus et s'assurer ainsi que sa poursuite est potentiellement intéressante, une prise de rendez-vous étant alors envisageable. Cette phase de qualification est aussi importante car elle permet de faciliter le contact lors de la prise de rendez-vous.

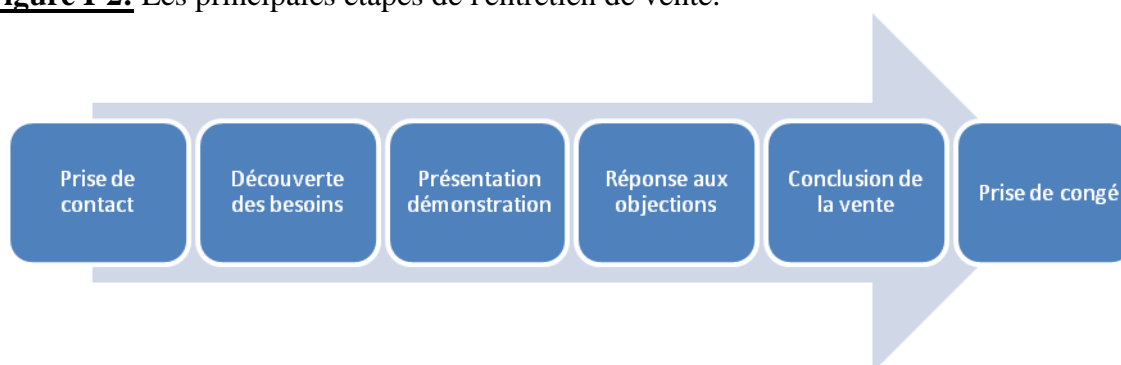
- **La prise de rendez-vous:**

La prise de rendez-vous est une étape assez compliquée, puisqu'il est souvent nécessaire de contourner les filtres que sont les assistantes et secrétaires des responsables et des preneurs de décisions. Le téléphone reste le meilleur moyen afin de parvenir à cette étape et constitue une nouvelle chance de collecte d'informations supplémentaires dans le but de faciliter et simplifier les premières minutes de l'entretien de vente.

I.1.2.2.2. L'entretien de vente

L'entretien de vente est comme étant un face à face entre le vendeur et l'acheteur potentiel ou prospect. L'objectif de l'entretien de vente est de concrétiser l'action de vente. Pour qu'il y ait une action de vente il est obligatoire que l'ensemble des motivations perçues par le consommateur excèdent la somme de ses freins. Pour cela, le vendeur va tenter de persuader l'acheteur de l'adéquation de l'offre proposée à ses attentes. L'entretien de vente débute par la prise de contact et se finalise par la prise de congé (voir la figure I-2) ¹

Figure I-2: Les principales étapes de l'entretien de vente.



Source: FOURNIER, (C) : Op.cit, p.17.

¹ FOURNIER, (C) : Op.cit, p.17.

- **La prise de contact:**

La phase de contact est primordiale pour la suite de l'entretien, car il est considéré que les premières secondes sont déterminantes et forgent les premières impressions qui nous permettent soit de poursuivre ou d'arrêter l'entretien.

La prise de contact est l'occasion de présenter l'entreprise, son histoire et ses savoir-faire afin de créer un certain climat de confiance et de rappeler l'objectif de l'entretien.

- **La découverte des besoins:**

Cette phase est importante pour la suite de l'entretien de vente, elle nous permet de s'assurer que le vendeur et l'acheteur sont sur la même longueur d'ondes.

Il faut savoir que les besoins représentent la matière première d'un entretien de vente, il est donc fondamental que le commercial puisse répondre à ses besoins et cela en formulant une offre adaptée. Et pour connaître les besoins du client, il est nécessaire de poser un bon nombre de questions allant des plus larges aux plus ciblées, afin de cerner au mieux les attentes du client.

- **La présentation de l'offre:**

Une fois que les besoins sont définis et les objectifs de l'entretien de vente sont clairement précisés, il est nécessaire que le vendeur passe à la phase de présentation de l'offre, où il doit d'une part présenter les principales qualités du produit et d'autre part, montrer l'adéquation de son offre avec les attentes de l'acheteur potentiel afin d'attirer son attention.

- **Les réponses aux objections:**

Il n'est pas toujours évident que l'offre proposée par le commercial mène à la conclusion de la vente, dans la majorité des cas, l'acheteur va poser des questions, qui sont des objections pour ne pas montrer son intérêt au produit immédiatement. Selon le type d'objection c'est-à-dire réelle ou fausse, il est souvent nécessaire d'y répondre et de la traiter en argumentant afin de lever le frein mis en évidence. Les commerciaux ont très souvent à leur disposition des catalogues de réponses pour chaque type d'objection émise par le client et à eux de sélectionner la meilleure façon d'y répondre.

- **La conclusion de la vente:**

Cette phase est la plus importante des phases de l'entretien de vente car conclure une vente est synonyme d'un entretien de vente réussi. Cette phase est facilement détectable lorsque les deux parties sont proches d'un accord. Le vendeur devra alors être

attentif au comportement du client qui par exemple va adopter une attitude de propriétaire ou alors demande des garanties supplémentaires.

- **La prise de congé:**

Cette phase ne doit en aucun cas être négligée, notamment dans le cas de la vente relationnelle. Le commercial doit obligatoirement avoir à l'esprit un motif de contact pour un rendez-vous ultérieur.

I.1.2.2.3. L'après entretien de vente:

Une fois que l'entretien de vente est terminé et que l'objectif a été atteint, pour le commercial rien n'est encore fini, car il doit saisir un certain nombre d'informations collectées durant l'entretien de vente pour enrichir la base de données de l'entreprise et ainsi permettre au service marketing d'utiliser ces informations pour segmenter la clientèle et effectuer des opérations ciblées par exemple.

Le vendeur a beaucoup d'informations sur son client et donc peut lui conseiller ou lui proposer une solution à une situation. Il est donc important d'avoir clairement à l'esprit que la fin d'une visite n'est que le début d'une autre.

I.1.3. Les tâches de la Force de vente:

Faire partie de la force de vente n'est pas chose facile, il ne faut pas croire que son unique mission est la vente. Certes la vente est son principal objectif mais beaucoup d'autres tâches doivent être exécutées en un temps bien définis et il est nécessaire d'être rigoureux dans l'accomplissement de ses tâches.

Le rôle de la force de vente est d'assurer un lien entre l'entreprise et la clientèle, transmettre et adapter l'offre aux besoins spécifiques du client, fournir à l'entreprise les informations en provenance du marché.

Les objectifs assignés aux vendeurs peuvent être divers, à cet égard, en dehors de la vente proprement dite, c'est-à-dire l'obtention d'une commande, un vendeur peut se voir confier une ou plusieurs tâches suivantes:¹

I.1.3.1. La prospection:

Il s'agit de détecter de nouveaux clients potentiels sur lesquels un effort de vente sera entrepris.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Op.cit, pp.451-452.

I.1.3.2. La fidélisation et la valorisation du portefeuille clients:

Selon Jean-marc LEHU « *la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité.* »¹

Le rôle du commercial est de construire une relation forte et durable avec le client. Les rapports entre commerciaux et clients doivent être fondés sur la confiance, l'écoute, la disponibilité et la qualité des services qu'apportent les commerciaux.

La valorisation économique du portefeuille de clients confiés à un commercial passe par des clients qui restent plus longtemps (fidélité), des clients qui achètent plus de produits différents (cross selling) et des produits plus chers et plus rentables (up selling).

I.1.3.3. L'information et la communication en direction des prospects:

La tâche la plus fréquente d'un vendeur est de communiquer avec les prospects. La communication personnelle est généralement plus puissante que la communication par mass-médias, du fait qu'elle est interactive et qu'elle peut donc s'adapter aux caractéristiques, aux attentes et aux réactions des interlocuteurs.

I.1.3.4. La préparation et la mise au point d'une offre spécifique:

Il est possible qu'un vendeur ne soit pas chargé de vendre un produit standard mais de faire des offres sur mesure adaptées aux besoins de son client. L'une des tâches principales de ce vendeur consiste à identifier les besoins du client pour lui vendre des solutions (cas des vendeurs technico-commerciaux).

I.1.3.5. L'aide à la revente:

Lorsque le vendeur s'adresse non pas à l'utilisateur final du produit qu'il vend mais à un intermédiaire de la distribution, généralement il ne se contente pas d'obtenir une commande mais il doit aussi aider l'acheteur à revendre le produit au client final. Les vendeurs devront fournir à leurs clients des conseils et des aides en matière de merchandising et de promotion (les vendeurs de ce type sont parfois appelés promoteurs-merchandiseurs).

¹ LEHU, (J.M) : Stratégie de fidélisation, Les éditions d'organisation, 2^e édition, Paris, 2003, p.31.

I.1.3.6. Le service après-vente:

Il arrive que les vendeurs soient chargés d'assurer le service après-vente, tels que la formation des acheteurs, ou encore la maintenance des produits.

I.1.3.7. L'information remonte en direction de l'entreprise:

Quelque soit la tâche qui leur est confiée, les vendeurs ont toujours une tâche complémentaire importante consistant à transmettre à leurs employeurs des informations intéressantes qu'ils peuvent recueillir sur les besoins et attentes de la clientèle, sur les actions de la concurrence et sur les tendances du marché.

I.2. Structure et taille de la force de vente

Afin d'atteindre les objectifs définis préalablement mais aussi veiller à la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise il est nécessaire de mettre en place une équipe et de structurer sa force de vente qui doit être en adéquation avec la clientèle, le marché ainsi qu'au produit. Pour cela on doit organiser l'équipe et définir les fonctions de chacun.

I.2.1. La structure de la force de vente:**I.2.1.1. Qu'est-ce qu'une structure ?**

«Définir une structure, c'est d'une part diviser le travail qui doit être effectué entre différentes tâches et missions et, d'autre part, assurer la coordination de ces différentes tâches et missions entre elles. Cela doit permettre d'avoir un bon fonctionnement de l'organisation et plus particulièrement, dans notre cas, de la fonction commerciale et de l'effort commercial en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction de l'entreprise.»¹

I.2.1.2. Les différentes fonctions de l'équipe de vente:

Tout d'abord nous tenons à définir l'équipe commerciale car après lecture de cette définition on peut conclure que l'équipe de vente est incluse dans l'équipe commerciale.

- **Définition de l'équipe commerciale:**

«L'équipe commerciale regroupe, au sens large l'ensemble des personnes (vendeurs ou pas) en relation avec le client et les prospects et ayant à ce titre un rôle commercial.»²

¹ FOURNIER (C) : Op.cit, p.60.

² DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : aide mémoire marketing, édition Dunod, 7^e édition, Paris, 2015, p.381.

On distingue traditionnellement l'équipe commerciale sédentaire et l'équipe commerciale itinérante appelée également force de vente:¹

- L'équipe commerciale sédentaire: comprend les personnes dont le rôle principal est d'accueillir la clientèle (dans un point de vente, au téléphone ou par internet), de la conseiller et de lui vendre des produits ou services.
- L'équipe commerciale itinérante: comprend les personnes qui sont chargés de se déplacer sur le terrain pour prospecter et visiter la clientèle (potentielle ou actuelle) dans le but de lui vendre des produits ou des services.

Dans notre cas, ce qui nous intéresse est bien évidemment l'équipe commerciale itinérante. Nous pouvons distinguer deux types de métiers selon DEMEURE et BERTELOOT: les métiers d'encadrement et les métiers du terrain.

I.2.1.2.1. Les métiers d'encadrement:

- **Le directeur commercial**, est directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale en accord avec la stratégie globale 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...), assure le suivi des résultats et l'atteinte des objectifs, mène les négociations importantes, propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.
- **Le directeur des ventes**, est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe également les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. Il négocie les référencements avec les centrales d'achat. Il négocie avec les clients importants de l'entreprise.

Le directeur des ventes a deux rôles importants à jouer :²

- un rôle face à la force de vente directe : gérer sa force de vente directe de façon à maximiser les revenus de l'entreprise tout en contenant les coûts liés à l'effort de vente;
- un rôle face à la direction générale : concevoir, proposer à sa direction générale et, éventuellement, mettre en place un système de vente, c'est-à-dire la combinaison de canaux et méthodes de vente qui assureront la pérennité de l'entreprise.

¹ DEMEURE, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.381.

² PREVILLY, (Y) : Guide pratique de la gestion de la force de vente, édition Maxima, Paris, 2003, p.20.

- **Le directeur régional**, élabore, met en œuvre et coordonne la politique de l'entreprise sur une région déterminée.
- **Le chef des ventes**, encadre, anime, contrôle et forme une équipe de commerciaux. Il assure parfois des missions de vente auprès de certains gros clients. Il analyse les rapports d'activité de son équipe et fournit régulièrement à sa hiérarchie des informations sur le marché. Il est responsable de la réalisation des objectifs de vente sur les secteurs qu'il attribue aux vendeurs. Il anime et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal (contribue au développement du chiffre d'affaire dans le cadre d'une amélioration de la marge réalisée).

I.2.1.2.2. Les métiers du terrain:¹

La vente regroupe différentes fonctions :

- **Le preneur d'ordre**, qui enregistre simplement les commandes des détaillants (sans véritable action de négociation).
- **Le présentant**, qui a pour rôle d'assurer le développement du chiffre d'affaire (en prospection et visites de clients le plus souvent). En fonction des secteurs d'activité et des habitudes il peut prendre différentes appellations: conseiller de clientèle, délégué commercial, conseiller commercial, chargé de clientèle, responsable de secteur, chef de secteur, ingénieur d'affaires ou même ingénieur commercial.
- **Le technico-commercial**, qui utilise ses compétences techniques pour convaincre ses interlocuteurs en élaborant une solution adaptée à leurs besoins.
- **Le négociateur (ou responsable grands compte)**, qui traite des affaires de grande envergure tant dans le domaine commercial (référencement en central d'achat) qu'industriel (aviation, usine clé en main...).

D'autres fonctions existent dans les métiers de la vente qui sont complémentaires à l'activité de vente:

- **Le prospecteur**, qui a pour rôle de rechercher des clients éventuels pour les produits qu'il représente (mais il ne prend pas de commande).
- **Le visiteur (ou délégué) médical**, qui a pour rôle de présenter aux médecins du laboratoire pharmaceutique pour lequel il travaille (sans prendre de commande).

¹ DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.391.

- **Le marchandiseur (merchandiser)**, qui a pour fonction d'améliorer la présentation des produits sur le point de vente.

Dans la réalité, la distinction n'est pas toujours aussi précise et il n'est pas rare de rencontrer des vendeurs-marchandiseurs, ou des vendeurs qui effectuent eux-mêmes la prospection.

I.2.2. Les critères de structuration de la force de vente:

Selon KOTLER et KELLER on peut avoir les structures suivantes:¹

I.2.2.1. La structure par secteur (géographique):

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise.

Ce système permet à l'entreprise de :

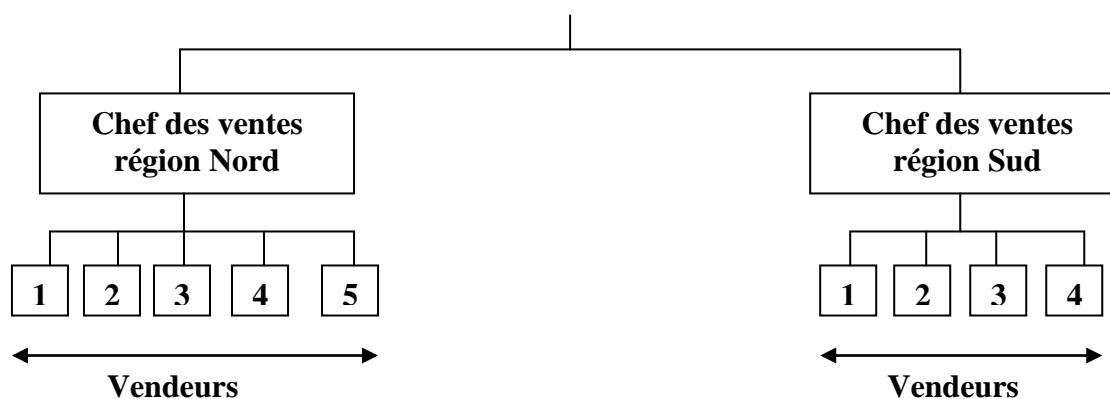
- Définir clairement les responsabilités c'est-à-dire que chaque vendeur est responsable de son secteur ;
- Réduire les risques de conflits entre représentants ;
- Minimiser les frais de déplacements.

Mais il présente des inconvénients :

- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients ;
- Difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi le vendeur se trouvera devant des charges de travail plus importantes ;
- Les produits et la clientèle se diversifient au fil des années, il n'est pas aussi simple pour un même vendeur de posséder l'ensemble des compétences requises. Il est alors nécessaire de faire évoluer la structure vers une organisation par produit ou par clients.

Cette structure convient mieux, lorsque la clientèle de l'entreprise est relativement homogène et sa gamme de produits est peu diversifiée. Dans le cas contraire, l'entreprise peut songer à une structure par produit ou par client.

¹ KOTLER, (P) et KELLER (K) : Marketing management, édition Pearson, 14^e édition, New Jersey, 2012, p.555.

Figure I-3: La structure géographique de la force de vente.¹

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et Toullec (A) : Op.cit, p.67.

I.2.2.2. La structure par produit:

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

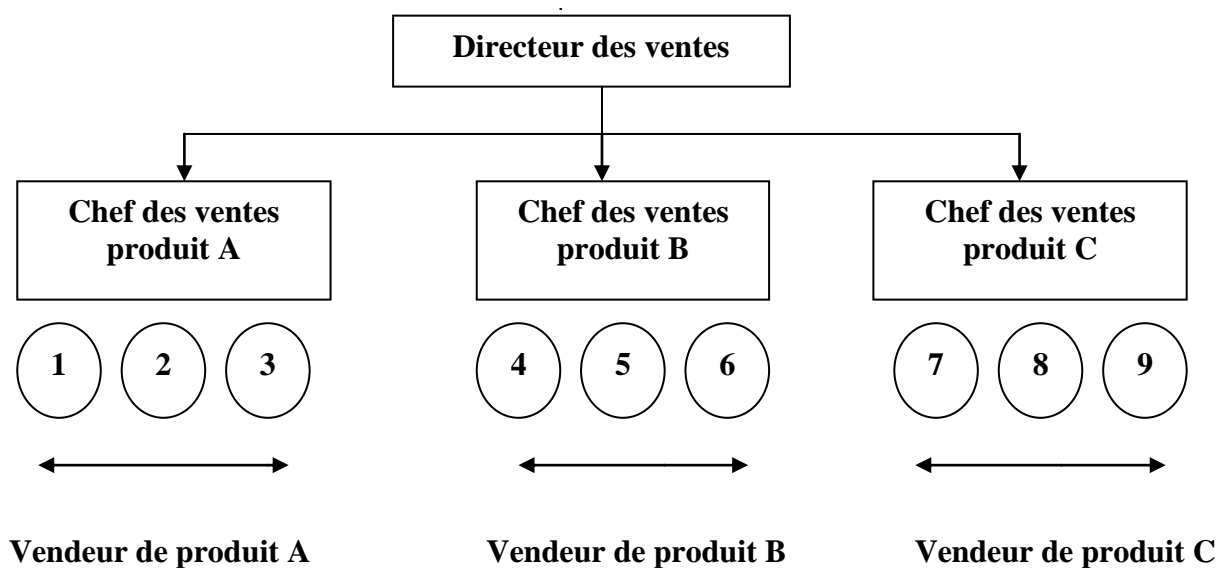
Cette structure offre des avantages :

- Meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients ;
- Une connaissance approfondie des produits par les représentants ;
- Meilleur conseil de la part du représentant pour ses clients.

Mais elle engendre des inconvénients :

- Le coût élevé des frais de déplacement ;
- La spécialisation implique un effort de formation ;
- Limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- Plusieurs vendeurs peuvent intervenir sur un même secteur, ce qui est potentiellement source de confusion et même de conflits.

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et Toullec (A) : Gestion et management de la force de vente, édition Dunod, 2^e édition, 2000, Paris, p.67.

Figure I-4: Structure par produit de la force de vente.

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.68.

I.2.2.3. La structure par marché (par client):

Au sein d'une entreprise, la clientèle peut être segmentée en plusieurs catégories, chaque segment mobilise des compétences particulières. On va alors spécialiser les vendeurs par type de clients.

Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

L'inconvénient majeur de cette forme de structure apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, ce qui entraîne une augmentation des frais de déplacements et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

I.2.2.4 La structure mixte:

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

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

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

I.2.3. Taille de la force de vente:

Pour optimiser l'effort de sa force de vente et la rendre le plus efficace possible il est primordial de déterminer le nombre de vendeurs nécessaire. La détermination de la taille optimale de la force de vente constitue un atout productif mais aussi couteux.

I.2.3.1. Choix du nombre de vendeur:

Le choix du nombre de vendeurs nécessaire revient à trouver l'équilibre entre:¹

- Trop de vendeurs: la rentabilité de l'action des vendeurs peut alors être remise en cause: potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente (rémunération, animation, formation) et motiver tous les vendeurs (commissions faibles). Cette situation entraîne un risque de rotation important ;
- Trop peu de vendeurs: l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit d'un concurrent plus efficace, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

I.2.3.2. Formule de calcul du nombre de vendeurs nécessaires (NVN):

La taille de la force de vente est le résultat d'un rapport entre le nombre de visites à effectuer pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites que peut réaliser un vendeur en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit la formule suivante :²

$$NVN = \frac{\text{Nombre de visites à réaliser par an pour tous les clients/prospects}}{\text{Nombre potentiel de visites par vendeur et par an}}$$

Pour le calcul de ce ratio, il est obligatoire de bien connaître la clientèle que l'on souhaite toucher et aussi le potentiel de visites réalisables par vendeur. Les détails de la formule sont présentés dans le tableau I-1 suivant:³

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.71.

² Ibid., p.72.

³ Ibid., p.72.

Tableau I-1: Calcul du ratio nombre de vendeur nécessaire.

Nombre de visites à réaliser par an pour tous les clients / prospects	Potentiel du vendeur
<p>Le nombre de visites à réaliser par client se calcule en fonction de deux analyses :</p> <p>1. Analyse qualitative de la clientèle par une segmentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par type d'activité • Par secteur • Par type d'entreprises. <p>2. Analyse quantitative : évaluer le nombre de client/prospects à visiter en tenant compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • observation terrain, • objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir), • objectifs vendeurs (quotas nouveaux clients), • prévision des ventes <p>Le nombre de visites à réaliser par client est variable selon les secteurs et le type d'entreprises</p>	<p>Le potentiel du vendeur dépend des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant la vente : mode de prospection ; • pendant la vente : nombre de visites nécessaires pour aboutir à la conclusion du contrat ; • après la vente : suivi des contrats, administration des ventes. <p>Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • calcul à partir du nombre de visites par jour : <p style="text-align: center;"><i>nombre de visite par jour x nombre de jour de visite par an</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcul à partir de la durée moyenne des visites <p style="text-align: center;"><i>Nombre de jours de visite par an X nombre d'heures de visite par jour</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"><i>Durée moyenne d'une visite</i></p>

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.72.

I.3. Typologie et fixation des objectifs force de vente:

I.3.1. Typologie de la force de vente

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

I.3.1.1. La force de vente propre et la force de vente déléguée:**I.3.1.1.1. La force de vente propre:**

La force de vente est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, VRP exclusif). Celle-ci oriente leurs activités 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 la hiérarchie.¹

I.3.1.1.2. La force de vente déléguée:

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement. On peut distinguer deux types de force de vente déléguée:²

- **Force de vente déléguée permanente:**

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

- **Force de vente déléguée 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.

I.3.1.1.3. Les critères de choix:

Le choix d'une force de vente propre ou déléguée (permanente ou supplétive) dépend entièrement de ce que souhaite l'entreprise, de ses perspectives et de ses moyens.

Le tableau I-2 suivant nous expose les avantages et les inconvénients de chaque type de force de vente:³

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.229.

² Ibid., p.230.

³ Ibid., p.230.

Tableau I-2: Avantages et inconvénients de la force de vente propre et déléguée.

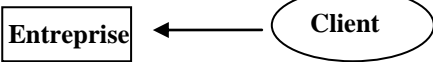
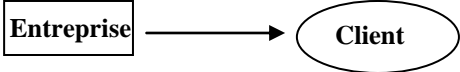
FDV	Avantages	Inconvénients
Force de vente propre	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de l'activité vers des objectifs précis ; • Contrôle de l'activité des vendeurs ; • Meilleures intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none">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

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.230.

I.3.1.2. La force de vente sédentaire et force de vente itinérante:

Le tableau I-3 nous montre exactement la différence entre la force de vente sédentaire et la force de vente itinérante.

Tableau I-3: Différence entre la force de vente sédentaire et itinérante.

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

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.231.

I.3.1.3. Les différents statuts de la force de vente:

I.3.1.3.1. Salariés de droit commun:

Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail et les vendeurs sont des salariés. Le vendeur salarié ne bénéficie pas du statut de VRP et donc tous les avantages qui s'y rattachent.¹

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.231.

Tableau I-4: Avantages et inconvénients des salariés de droit commun.

	Avantages	Inconvénients
Pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'orienter l'activité vers des objectifs précis (aussi bien quantitatifs que qualitatifs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'un personnel salarié. • Frais fixes à couvrir par un chiffre d'affaires minimum.
Pour le vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité, couverture sociale ; • Direction dans le travail ; • Bénéficie du savoir-faire et de l'expérience de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien de subordination juridique ; • Peu d'autonomie dans le travail ; • N'a aucun droit sur la clientèle développée.

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.232.

I.3.1.3.2. VRP (Voyageur Représentant Placier):

Nous distinguons deux types de V.R.P :¹

- Le VRP exclusif : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- Le VRP multicarte : c'est celui qui travaille pour le compte de plusieurs entreprises. Ses différents rôles consistent à visiter la clientèle, prendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle.

Pour être VRP, il faut remplir les cinq conditions suivantes :²

- Exercer un travail de représentation ;
- Exercer pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exercer de manière exclusive et constante leur profession ;
- Ne faire aucune opération pour le compte personnel ;
- Etre lié à son employeur par des engagements déterminés : les produits à commercialiser, les catégories de clients, le secteur attribué.

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.232.

² Ibid., p.232.

I.3.1.3.3. Agent commercial:

L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour le compte de son mandant. Il n'a pas de lien de subordination juridique avec l'entreprise pour laquelle il intervient. Cependant il a une obligation d'exécution selon les instructions générales qui lui ont été données mais aussi l'obligation de rendre compte de sa gestion.

Selon HAMOUN, LEZIN et TOULLEC: *«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.»*¹

Un agent commercial exerce son travail sous les conditions suivantes :

- Exercer sa profession de façon indépendante ;
- organiser librement son activité ;
- Possibilité de travailler pour plusieurs mandataires ;
- Etre payé par commissions.

I.3.1.3.4. Comparaison des différents statuts:

Le tableau I-5 ci-après nous montre la comparaison entre les différents statuts de la force de vente:

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.234.

Tableau I-5: Comparaison des différents statuts de la force de vente.

FORCE DE VENTE		SALARIEE			INDEPENDANTE	
Nature du contrat avec l'entreprise		Contrat de travail : lien de subordination juridique du vendeur envers l'entreprise			Contrat de mandat	
Différents Statuts		Non statutaire : salarié de droit commun	Statutaire : VRP		Agent commercial	
			VRP exclusif	VRP multicarte	Personne physique	Personne morale
Avantages	Pour l'entreprise	Contrôle de l'activité des vendeurs.	Apport d'un portefeuille client. Vendeur rapidement opérationnel		Apport d'un savoir-faire, d'une clientèle, de la connaissance d'un marché. Coût fonction des résultats	
	Pour la FDV		Promotion de tous les produits de l'entreprise	Meilleure couverture de clientèle, coût limité		
	Pour la FDV	Sécurité. Direction dans le travail	Autonomie dans l'organisation du travail	Possibilité de choisir ses cartes	Grande autonomie dans l'action, valorisation du professionnalisme	
Inconvénients	Pour l'entreprise	Coût de l'organisation et du management de la force de vente	Commission élevée si chiffre d'affaires important	Privilégie le client plutôt que l'entreprise ainsi que les cartes les plus rentables	Peu de contrôle sur les ventes. Coût élevé en cas de CA important	
	Pour la FDV	Peu d'autonomie dans le travail	Tributaire d'une seule entreprise	Risque en cas de mévente car rémunération à la commission	Risque élevé : pas de revenu minimum assuré. Charges à couvrir, donc seuil de rentabilité : en dessous d'un CA minimum l'agence ne peut survivre.	
TYPE DE FORCE DE VENTE		PROPRE			DELEGUEE	

Source: HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.235.

I.3.1.4. Les critères de choix de la force de vente:

Pour choisir la force de vente adaptée à son activité, l'entreprise doit combiner les critères financiers, commerciaux et humains.¹

I.3.1.4.1. Les critères financiers

- **Coût de la force de vente:**

Qui dit force de vente propre, dit prise en charge des nombreux coûts fixes qui sont : la partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de la formation, coût de l'animation, coût de la stimulation ainsi que le financement des véhicules et remboursement de frais. En contrepartie, les coûts variables (les commissions) sont moins élevés que pour une force de vente déléguée rémunérée essentiellement à commission ce qui engendre des coûts variables plus importants.

- **Retour sur investissement:**

Pour déterminer le type de force de vente dont l'entreprise doit se doter, elle doit intégrer la dimension du temps, c'est-à-dire cette entreprise vise-elle une rentabilité à court terme ou à long terme? :²

- Si elle vise une rentabilité à court terme il est préférable de recourir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle ;
- Si elle vise une rentabilité à long terme l'entreprise a davantage de latitude, et peut songer à organiser une force de vente propre, par contre cette solution nécessite des investissements importants (formation, recrutement...).

I.3.1.4.2. Les critères commerciaux:

- **Connaissance du marché:**

Pour faire le bon choix un bon nombre de questions doivent être abordées et le recours à une force de vente adéquate facilite la maîtrise des paramètres du marché:³

- L'offre : qui sont nos concurrents actuels ou potentiels ?
- La demande : qui sont les clients ?
- La distribution : quels sont les circuits existants ou à mettre en place ?

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.236.

² Ibid., p.236.

³ Ibid., p.237.

- **Répartition géographique de la clientèle:**

Si la clientèle est très dispersée géographiquement, forcément son exploitation nécessite une force de vente nombreuse. Le plus souvent la solution est de recourir à des VRP multiscartes, qui peuvent assurer une bonne couverture géographique. En effet ils détiennent plusieurs cartes et peuvent distribuer les produits en réalisant un chiffre d'affaires trop faible pour rémunérer correctement un vendeur exclusif.¹

- **Politique commerciale:²**

- Une force de vente propre est un bon relais de la politique de l'entreprise auprès des clients, car son but est de représenter au mieux l'entreprise où elle exerce.
- Une force de vente déléguée qui est plus autonome dans son action, peut privilégier les intérêts de ses clients au détriment de ceux de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle peut conseiller de façon personnelle et pas toujours conforme à la politique commerciale de l'entreprise.

- **Actions de soutiens:³**

- Si l'entreprise a les moyens de faire de la publicité et ainsi soutenir ses ventes, une force de vente propre pourra construire une forte image.
- Si l'entreprise opte pour une force de vente déléguée, l'image sera donc renforcée par le biais d'une communication institutionnelle.

I.3.1.4.3. Les critères humains:⁴

- **Volonté et capacité d'investissement dans une équipe:**

Si l'entreprise est disposée à former du personnel qui intègre la culture de l'entreprise, qu'elle a la capacité de le diriger, de l'encadrer, de l'animer, il est préférable de recourir aux services d'une force de vente propre.

- **Nature des missions confiées à la force de vente:**

Opter pour une force de vente propre est le meilleur moyen pour fidéliser ses clients et créer un véritable partenariat et ainsi privilégier la relation client/entreprise. Il faut savoir

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.237.

² Ibid., p.237.

³ Ibid., p.237.

⁴ Ibid., p.238.

aussi que cela exige un travail sur le long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits et des services.

- **Orientation de l'activité:**

L'orientation de 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.

I.3.2. Fixation des objectifs de la force de vente:

I.3.2.1. Fixation des objectifs de manière générale:

Il est préférable de ne pas viser des objectifs trop ambitieux mais plutôt une progression régulière et maîtrisée.

Le choix des objectifs se fait donc en tenant compte d'un certain nombre de facteurs: ¹

- L'objectif doit être réaliste, dans le cas contraire il risque de décourager ;
- L'objectif doit être suffisamment motivant ;
- L'objectif ne doit pas être réalisé à tout prix. L'essentiel n'est pas de multiplier les efforts pour atteindre l'objectif mais de sentir que le cap est fixé clairement.

A ce sujet, des observations en entreprise ont montré que le seul fait d'établir des indicateurs influe sur les résultats, parce qu'on prend en compte spontanément la façon dont on sera évalué. La non-atteinte de l'objectif ne sera donc pas nécessairement perçue comme un échec mais comme une situation imprévue à analyser : soit l'objectif était trop ambitieux (et il peut alors être révisé en baisse), soit les actions mises en œuvre pour l'atteindre étaient inadaptées (et il faut les réétudier).²

I.3.2.2. Les caractéristiques des objectifs:

I.3.2.2.1. Les caractéristiques générales:

Avant de fixer des objectifs ils doivent impérativement satisfaire les critères suivants:³

- **Etre spécifiques**, c'est-à-dire que leurs descriptions doivent être détaillées et indiquer ce que chaque vendeur (ou équipe en cas d'objectif de groupe) doit faire ;

¹ BAROUCH, (G) : Elaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi voici les modes d'emploi, édition AFNOR, Paris, 2010, pp.25-26.

² Ibid., p.26.

³ PREVILLY (Y) : Op.cit, p.142.

- **Etre mesurables**, c'est-à-dire que les résultats indiqués dans la description de l'objectif doivent pouvoir être mesurés sans ambiguïté possible par l'entreprise (de préférence) ou par un organisme extérieur indépendant et être attribuables sans équivoque au vendeur ou au groupe de vendeurs ;
- **Etre réalisables**, c'est-à-dire que les vendeurs peuvent les atteindre sans événements extraordinaires indépendants du vendeur ;
- **Etre en ligne avec les résultats attendus d'un vendeur**, c'est-à-dire qu'ils doivent d'une part, être liés à l'activité de vente et, d'autre part, préciser clairement comment ils affecteront la rémunération du vendeur;
- **Avoir une limite temporelle**, c'est-à-dire que dans leurs descriptions, les objectifs doivent indiquer quand ils doivent être atteints au plus tard.

Les Américains résumant ces critères par l'acronyme SMART: (Specific, Measurable, Attainable, Result-oriented, Time defined).

I.3.2.2.2. Les caractéristiques motivantes:

Pour que les objectifs soient motivants il faudra suivre les règles suivantes:¹

- Rendez l'objectif désirable ;
- Rendez l'objectif difficile mais atteignable ;
- Décomposer l'objectif en sous objectifs.

I.3.2.3. Les types d'objectifs commerciaux:

Les objectifs commerciaux peuvent être:

- Des objectifs collectifs: c'est-à-dire assignés à l'ensemble de l'équipe.
- Des objectifs individuels: c'est-à-dire assignés à une seule personne et non pas à une équipe.

I.3.2.3.1. Les objectifs collectifs:

Les objectifs collectifs sont fixés par la direction commerciale et en accord avec la direction générale, ils sont le plus souvent quantitatifs et qualitatifs :²

- Quantitatifs : chiffre d'affaires global à réaliser, quantité à vendre, part de marché ou rang à atteindre, rentabilité à recouvrer...
- Qualitatifs : développer la qualité du service, améliorer l'image...

¹ GORMAN, (T) : *Motivation*, traduit par LE PLOUHINEC, (V), éditions Express Rouralta, France, 2010, p.105.

² DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.425.

I.3.2.3.2. Les objectifs individuels:

Les objectifs individuels sont fixés par le responsable local de l'équipe, ils s'inscrivent dans les objectifs collectifs donnés à l'équipe mais précisent l'effort demandé à chaque membre de l'équipe, ils peuvent être qualitatifs ou quantitatifs: ¹

- Quantitatifs : réalisation de chiffre d'affaires précis en un temps précis.
- Qualitatifs : proposition de carte de fidélité aux clients.

I.3.2.4. Les quotas de vente:

I.3.2.4.1. Définition des quotas:

«Les quotas de vente sont des objectifs attribués, pour une période de temps donnée, à une unité de vente spécifique, et considérés comme un standard de performance à atteindre»²

«Ils constituent une forme d'objectif quantitatif spécifique aux commerciaux itinérants. Les quotas correspondent à la juste répartition des objectifs quantitatifs globaux entre les secteurs.»³

I.3.2.4.2. Les critères d'établissement des quotas:

La répartition des objectifs globaux peut être établie en fonction de nombreux critères dont: ⁴

- Le potentiel de chaque secteur, qui peut être calculé par rapport au nombre de clients, chiffre d'affaires, taille du secteur car chaque secteur est différent de l'autre ;
- L'état de la concurrence, les quotas doivent être fixés en tenant compte des capacités des concurrents ;
- L'ancienneté et l'expérience du vendeur jouent beaucoup sur l'atteinte des objectifs fixés, un ancien vendeur expérimenté atteindra des quotas plus élevés qu'un nouveau.

I.3.2.4.3. Le rôle des quotas:

La fixation des quotas au sein d'une équipe a pour rôle: ⁵

- Le quota représente un élément de mesure de la performance commerciale car son atteinte est synonyme de performance ;

¹ DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.425.

² FOURNIER (C) : Op.cit, p.48.

³ DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.425.

⁴ Ibid., p.426.

⁵ FOURNIER (C) : Op.cit, p.50.

- Le quota est un élément de motivation, une prime peut être allouée si le quota est atteint (la fixation de quotas peut servir de base à la rémunération) ;
- Le quota permet de contrôler le travail des commerciaux et cela en mesurant la productivité de chaque vendeur mais aussi de les évaluer afin de déceler les besoins en formation.

I.3.2.4.4. Les différents types de quotas:

Trois grandes familles de quotas existent: les quotas de volume, d'activité et financiers.¹

- **Les quotas de volume:**

Ils sont exprimés en unité physique de produit c'est-à-dire en quantité où la prise en compte du volume des ventes est nécessaire. Les avantages des quotas de volume: permettent une sélection de produits à pousser, adaptés aux marchandiseurs qui ne négocient pas les prix. Pour les inconvénients: Risque de réaliser un volume au détriment de la marge, difficile à gérer si la gamme est étendue.

- **Les quotas d'activité:**

Ils permettent aux commerciaux de réaliser en priorité différentes tâches considérées comme cruciales pour la performance commerciale ainsi un certain nombre de points est attribué à chaque tâche. L'avantage de ce type de quota c'est qu'il permet d'orienter les vendeurs vers des objectifs précis.

- **Les quotas financiers:**

Ils peuvent être exprimés en chiffre d'affaires ou en marge.

- En chiffre d'affaires : chaque vendeur doit réaliser un certain chiffre d'affaires ;
- En marge : chaque vendeur doit réaliser un certain montant de marge, et dans ce cas, la rémunération du vendeur est ajustée sur la marge qu'il dégage pour l'entreprise.

I.3.2.4.5. Les différentes méthodes d'affectation des quotas:

Un responsable commercial a le choix entre trois manières différentes pour affecter un quota à ses vendeurs: décision autoritaire, décision participative et décision mixte.²

¹ FOURNIER (C) : Op.cit, p.51.

² DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.427.

Tableau I-6: Les manières d'affectation des quotas

Manière	Explication
Décision autoritaire	La direction commerciale calcule les quotas et les affecte autoritairement à chaque vendeur (pratique souvent mal perçue).
Décision participative	Le calcul du quota est réalisé conjointement entre le responsable commercial et le vendeur (méthode difficile à manager).
Décision mixte	Le responsable commercial et le vendeur effectuent séparément, dans un premier temps, le calcul du quota ; ils se réunissent ensuite pour confronter leur résultat respectif : négociation (c'est la méthode la plus équitable et la plus enrichissante pour les deux parties).

Source: DEMEUR, (C) et BERTELOOT (S) : Op.cit, p.427.

I.3.2.5. La manière de procéder à la fixation des objectifs de vente: ¹

Pour la fixation d'objectif de chaque vendeur, le chef des ventes devra évaluer le potentiel de vente dont il dispose sur sa région, puis répartir la charge de travail en tenant compte des possibilités de chaque secteur, de chaque vendeur. Il doit aussi tenir compte des remontées d'informations, on peut citer l'état du secteur, la concurrence, la fidélisation clients, la consommation et bien d'autres informations.

Quand le directeur des ventes fixe les objectifs de vente de ses vendeurs, ce dernier est pris entre le besoin de réaliser un chiffre d'affaires précis ou voir le dépasser pour assurer la rentabilité de son entreprise et le besoin d'assurer un revenu acceptable aux vendeurs, dans le cas où l'entreprise a adopté un plan de rémunération par commission. Il faut savoir que ceci est particulièrement délicat lorsque les ventes sont faibles et les négociations âpres. L'entreprise trouvera des difficultés à atteindre ses objectifs définis et par conséquent les vendeurs auront des commissions faibles et donc des revenus en baisse, ce qui peut les démotiver et les inciter à chercher des opportunités ailleurs ce qui aggraverait encore la situation de l'entreprise en terme d'atteinte d'objectifs de revenus.

Selon Yves de Preville la règle d'or pour la fixation des objectifs, pour les entreprises qui ont un plan de commission, est que, quelles que soient les circonstances économiques, les vendeurs doivent atteindre entre 90 % et 110 % de leurs objectifs. Le maintien des revenus des vendeurs dans une fourchette assez étroite, qui résulte de cette règle d'or, évitera

¹ PREVILLY (Y) : Op.cit, pp.151-152.

leur démotivation en période de ventes basses et leur enthousiasme exubérant en période de ventes abondantes. Il note aussi d'autres recommandations:

- Si l'entreprise anticipe une période de ventes plus difficiles qu'à l'ordinaire, le directeur des ventes fixera des objectifs de vente dont la somme sera supérieure d'environ 11% aux objectifs de revenus de l'entreprise. Ceci permettra à l'entreprise de planifier correctement ses ressources, tout en donnant des objectifs assez agressifs à ses vendeurs, sans les punir financièrement de façon trop sévère.
- Si l'entreprise anticipe une période de ventes abondantes, le directeur des ventes fixera des objectifs de vente dont la somme sera inférieure d'environ 9% aux objectifs de revenus de l'entreprise. Ceci permettra à l'entreprise de planifier correctement ses ressources, tout en donnant des objectifs à ses vendeurs qui leur permettent de gagner plus que la commission projetée, sans mettre en péril la qualité des produits et services vendus, car l'entreprise aura pu planifier ses ressources sur ces revenus plus importants.

Conclusion:

Nous pouvons conclure à travers ce chapitre que la force de vente a un poids conséquent et très important sur l'atteinte des objectifs commerciaux prévus par l'entreprise, et que la définition des rôles de chaque élément de la force de vente est indispensable pour leurs réalisations.

Les différentes structures et types de la force de vente peuvent exister dans une même force de vente au niveau de la même entreprise, par contre le choix de celle-ci peut se faire en fonction des produits commercialisés mais aussi de la densité de la clientèle.

Chapitre II :
Le management de
la force de vente

Introduction:

L'efficacité d'une force de vente joue un rôle décisif dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise car une stratégie commerciale risque d'échouer si elle n'est pas soutenue sur le terrain par des vendeurs motivés et compétents, ce qui explique les difficultés rencontrés par les entreprises dans la gestion de la force de vente.

Gérer une force de vente passe par plusieurs étapes que nous avons décomposé en trois sections. Dans la première section nous aborderons le recrutement et la rémunération de la force de vente, cependant dans la deuxième section nous allons voir la formation, la motivation et le coaching de la force de vente et enfin en troisième section son contrôle et son évaluation.

Il est important de savoir que le but de manager sa force de vente est l'optimisation de son efficacité afin d'atteindre au mieux les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

II.1. Recrutement et rémunération de la force de vente:**II.1.1 Le recrutement:**

Comme tout investissement, le recrutement des vendeurs est une opération risquée et coûteuse pour l'entreprise. C'est la raison pour la quelle l'intuition du recruteur doit faire place à une méthodologie précise et rigoureuse qui sera scrupuleusement respectée par l'entreprise elle-même ou par le cabinet spécialisé auquel elle a confié cette mission.

II.1.1.1. Définition:

«La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et future, de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réaliste du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur une intégration réussie dans l'entreprise.»¹

Il faut savoir que le recrutement des bons commerciaux représente pour une entreprise une source de productivité, de rentabilité et aussi de développement, c'est pour cela qu'il faut investir dans le recrutement car une erreur de recrutement pourra nuire à l'image de marque de l'entreprise ainsi qu'à son chiffre d'affaires.

¹ PERETTI (J.M) : Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 21^e édition, Paris, 2016, p.61.

Le recrutement peut être interne ou externe, l'interne consiste à promouvoir au poste disponible une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise, par contre le recrutement externe c'est lorsque l'entreprise engage une personne qui ne fait pas partie du personnel de l'entreprise.

Il existe de nombreuses manières de chercher des candidats tels que les annonces dans la presse ou par internet, affichages dans les écoles professionnelles, cabinets de recrutement et bien d'autres.

II.1.1.2. Le processus de recrutement:

Les étapes du processus de recrutement sont:

II.1.1.2.1. Décrire le poste précisément:¹

Pour un bon recrutement, la description du poste doit être bien détaillé et contenir au moins les éléments suivants :

- L'intitulé du poste ;
- La fourchette salariale ;
- Date de début attendue ;
- Organigramme de la société avec le poste à pourvoir ;
- Les tâches et responsabilités ;
- Les formations à prévoir ;
- Les difficultés posées par le poste.

II.1.1.2.2. Dresser le profil du candidat recherché:²

Le plus simple est d'utiliser un tableau comme suit :

Tableau II-1: Exemple de tableau montrant le profil du candidat recherché

Caractéristique ou qualité	Obligatoire	Recherchée
Formation		
Expériences professionnelles		
Compétence, attitudes, langues		
Qualités personnelles		
Attitude au management		
Apparence physique, habillement		

Source: PREVILLY (Y) : Op.cit, p.77.

¹ PREVILLY (Y) : Op.cit, p.77.

² Ibid., p.78.

La différence entre les caractéristiques obligatoires et les caractéristiques recherchées c'est que, si le candidat n'a pas les caractéristiques obligatoires, il ne pourra pas être recruté, par contre les caractéristiques recherchées permettent de départager deux profils de candidats qui ont toutes les caractéristiques obligatoires.

II.1.1.2.3. Préparer les entretiens:¹

Avant la réception des candidats, les entretiens doivent être bien préparés à l'avance comme suit:

- Organisation de réunions avec les personnes qui vont avoir des entretiens avec les candidats ;
- Relire soigneusement la description du poste et le profil du candidat recherché pour s'assurer que tout le monde a la même compréhension ;
- Relire les dossiers de candidatures envoyés ;
- S'assurer qu'il n'y aura pas de dérangements durant l'entretien.

II.1.1.2.4. Recevoir les candidats:²

Le jour de l'entretien il est conseillé d'aller chercher les candidats soi-même à la réception, les recevoir dans une salle bien éclairée, calme et détendre l'atmosphère pour le mettre plus à l'aise ainsi il sera apte à se livrer.

II.1.1.2.5. Conduire les entretiens:³

Tout d'abord le recruteur de la force de vente devra se présenter, décrire son poste, ses objectifs pour l'entretien, et les sujets qui seront abordés, ainsi l'entretien peut commencer en rappelant au candidat que cet entretien a pour base sa candidature (CV et lettre de motivation). Passer ensuite aux questions qui permettront de vérifier que le candidat a les caractéristiques obligatoires et recherchées et cela sous forme de questions ouvertes par lesquelles le recruteur incite le candidat à parler, les questions d'approfondissement par lesquelles il cherche à approfondir certains points essentiels, les questions de vérifications par lesquelles il vérifie s'il y a une bonne compréhension mutuelle. Les réponses du candidat serviront à comparer les différents candidats dans ce recrutement.

¹ PREVILLE (Y) : Op.cit, p.79.

² Ibid., p.79.

³ Ibid., P.79.

Lorsque l'entretien est terminé, le directeur des ventes conclut sur une note positive en remerciant le candidat pour son temps et ses réponses et lui indique ce qu'il peut attendre, quand et de qui.

Cependant il faut savoir que les traits communs aux bons vendeurs sont :

- La curiosité envers les autres ;
- Une excellente capacité d'écoute ;
- Une forte autodiscipline ;
- L'auto motivation ;
- La bonne organisation du temps.

II.1.1.2.6. Analyser les résultats des entretiens:¹

Durant la phase d'analyse des résultats des entretiens, le directeur des ventes a à sa disposition la description du poste, le profil du candidat recherché et les notes que ses collaborateurs et lui-même ont prises lors des entretiens. Pour faire une analyse efficace, il faut passer en revue chaque candidat et dresser un jugement tiré des observations de chacun.

Les notes et observations peuvent se faire sur les points suivant :

- Les connaissances (formation, connaissances de l'entreprise...);
- Les attitudes (enthousiasme, ponctualité, précision dans informations fournies, habillement) ;
- Les aptitudes (pour un vendeur, écoute active, expression orale, vocabulaire, questions de contrôle de compréhension, résumé des propos tenus...);
- Les habitudes (discipline de travail, stabilité professionnelle...).

Dans les fonctions de vente, il est nécessaire de se baser sur les attitudes et les aptitudes à la vente.

II.1.1.2.7. Décider d'embaucher:²

Après avoir analysé les résultats des entretiens avec les candidats vient le choix du candidat recherché et son embauche. Il est toujours conseillé de consigner par écrit dans un dossier les raisons pour lesquelles il a été retenu, ainsi on pourra comparer ses observations pendant les premiers mois de travail du candidat dans l'entreprise, ce qui aidera le directeur à améliorer son jugement avec le temps.

¹ PREVILLY (Y) : Op.cit, p.86.

² Ibid., p.87.

Il est recommandé aussi que le directeur des ventes appelle le nouvel employé lui souhaiter la bienvenue dans son équipe. Il pourra également lui écrire une lettre de bienvenue qui précisera le jour et l'heure auxquels le nouvel employé devra se présenter à son travail, et il y joindra la liste des informations et documents qu'il devra apporter et les raisons pour lesquelles ils lui sont demandés.

II.1.1.2.8. Réception du nouveau vendeur:¹

Le premier jour du nouveau vendeur dans sa nouvelle entreprise est très important pour lui. Et donc les impressions qu'il éprouve pendant ces premiers jours sont décisif, car si elles sont négatives, il est normal qu'il démissionne, ce qui serait fort dommageable pour l'entreprise.

Il est recommandé que le directeur des ventes veille particulièrement à ce que le vendeur soit reçu chaleureusement et professionnellement bien reçu.

II.1.1.2.9. Orientation du nouveau vendeur:²

Une fois le nouveau vendeur reçu, il est nécessaire de le mettre aussi vite que possible dans le bain et lui éviter les pertes de temps afin de le rendre productif dès son arrivée. Le directeur des ventes ou le directeur des ressources humaines doivent remettre au nouvel employé divers documents qui faciliteront son intégration dans l'entreprise: Rapports annuels, manuel de l'employé, heures d'ouverture des bureaux et autres.

Pour finir, il est intéressant pour le directeur des ventes de savoir comment se sont passés les premiers jours du nouveau vendeur. Ceci lui permettra de connaître ses impressions et son opinion, ainsi le vendeur le percevra comme un signe d'estime et d'appréciation qui le motiveront dès son entrée.

II.1.2. La rémunération:

La rémunération permet de recruter, motiver et aussi conserver les bons vendeurs, elle donne à l'entreprise le pouvoir de diriger sa force de vente vers la réalisation d'objectifs fixés.

La rémunération est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité, les conserver (en réduisant leur taux de rotation) et les stimuler.³

¹ PREVILLY (Y) : Op.cit, p.88.

² Ibid., p.88.

³ LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON(D) : Op.cit, p.458.

Un système de rémunération doit être cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, il doit aussi être souple afin de conserver et satisfaire ses vendeurs et ainsi les inciter à la réalisation de la politique commerciale de l'entreprise

II.1.2.1. Les critères d'un bon système de rémunération :

II.1.2.1.1. Les critères généraux d'un bon système de rémunération: ¹

Les critères d'un bon système de rémunération diffèrent de l'employeur au salarié car chacun d'entre eux a sa perception des qualités d'un bon système de rémunération.

Pour les employeurs les caractéristiques d'un bon système de rémunération sont les suivantes:

- Motivant ;
- Gérable (Calculs simples) ;
- Peu coûteux ;
- Souple ;
- Optimisé sur le plan fiscal ;
- Equitable entre l'ensemble des salariés.

Les salariés ont un autre angle ils préfèrent que le système de rémunération soit :

- Juste ;
- Dans le marché ;
- Permettant des évolutions de salaire individuelles ;
- Possédant une partie fixe conséquente ;
- Possédant une partie variable liée aux résultats individuels ;
- Possédant une partie variable liée aux résultats de l'entreprise.

II.1.2.1.2. Les critères techniques pour réussir la mise en œuvre du système de rémunération: ²

Un bon système de rémunération doit en effet être:

- **Contrôler** : La masse salariale constitue le poste de dépenses le plus important dans la plupart des entreprises, c'est pour cela qu'il est important de se doter des outils permettant d'en assurer la maîtrise.

¹ BLANC (M.A) et LE GALL (M.P) : Toute la fonction commerciale, édition Dunod, paris, 2006, p.359.

² Ibid., p.359.

- **Globale:** Il faut aborder la rémunération au travers les différents éléments qui constituent le revenu du salarié: salaire annuel y compris prime et treizième mois, mutuelle... et éviter de raisonner "salaire mensuel net".
- **Cohérent:** Le calcul des primes des commerciaux doit se faire de manière cohérente, notamment en ce qui concerne la rémunération sur la marge dégagée par affaire ou par produit.

II.1.2.1.3. Les critères de fixation des enjeux:¹

Au delà de ces critères techniques un bon système de rémunération est un système:

- **Lié à la stratégie:** le système doit être révisé pour s'adapter en permanence à l'environnement mouvant de l'entreprise.
- **Equitable:** afin de ne pas créer de sentiment d'injustice, il faut tenir compte de l'importance respective des fonctions et des responsabilités et de la qualification des salariés dans l'entreprise, sans oublier pour autant les niveaux de performance observés.
- **Compétitive:** par rapport au marché externe, pour éviter deux excès : si les rémunérations sont trop élevées, une masse salariale défavorable à la concurrence, et si elles sont trop faibles, une fuite de meilleurs salariés vers des salaires plus attractifs.
- **Motivant:** le système de rémunération doit encourager l'implication de chaque salarié dans l'atteinte et la réussite des objectifs de l'entreprise, la progression de ses performances et le dépassement de ses objectifs individuels.
- **Fédérateur:** renforcer le sentiment d'appartenance et reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus est aussi un enjeu du système de rémunération.
- **Flexible :** pour permettre les ajustements nécessaires d'une période à l'autre, la masse salariale doit rester la plus adaptée que possible et facile à calculer.

II.1.2.2. Les composantes d'un système de rémunération :

Trois éléments de base peuvent être incorporés dans la rémunération des vendeurs:²

II.1.2.2.1. La partie fixe :

Tous les vendeurs reçoivent une somme fixe mensuelle qui ne doit pas être inférieure au minimum légal imposés par les textes législatifs en vigueur. Cette partie ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais elle est déterminée sur la base de son

¹ BLANC (M.A) et LE GALL (M.P) : Op.cit, p.360.

² HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.258.

ancienneté au sein de l'entreprise, de ses diplômes, de ses qualifications, mais aussi sur la base de la nature de la région où il exerce son activité de vente.

II.1.2.2.2. La partie variable:

- **La commission :**

Un système de commissionnement rémunère le vendeur selon ses résultats. On calcule la commission en appliquant un pourcentage à une base qui peut être le chiffre d'affaires ou la marge réalisée.

- **La prime :**

La prime est une somme d'argent versée au vendeur pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis. Le choix des modalités de répartition des primes dépend de l'organisation de l'entreprise et de ses objectifs, on peut trouver :

- Les primes fixes: c'est un montant fixé à l'avance est versé pour la réalisation d'un objectif ou d'une tâche donnée ;
- Les primes par quotas: elles sont octroyées aux vendeurs en fonction du taux de réalisation de leurs objectifs, elles sont fixes ou représentent un pourcentage du salaire.

Dans le tableau suivant nous pouvons voir les avantages et inconvénients de chaque composante du système de rémunération:

Tableau II-2: Description-Avantage-Inconvénients des composants du système de rémunération.¹

Composantes	Description-Avantages-Inconvénients
Un fixe	<p>D: partie du salaire indépendante de l'activité du représentant et de la vie de son secteur.</p> <p>A: sécurisant, simple, permet de changer un vendeur de secteur.</p> <p>I: pas stimulant, ne permet pas d'orienter le travail du vendeur, favorise les vendeurs moins performants.</p>
Une commission	<p>D : intéressement (%) du vendeur sur les ventes effectuées, fixe ou variable (dégressif ou progressif).</p> <p>A : très stimulant, permet d'orienter le travail du vendeur s'il existe</p>

¹ DEMEURE, (C) : Op.cit, 6^e, p.272.

	<p>plusieurs taux, diminue le <i>turn-over</i>.</p> <p>I : insécurité, le vendeur est moins sensible à la prospection, au lancement de produits nouveaux, entraîne l'écroulement des secteurs au détriment du long terme, augmente la résistance au changement de secteur.</p>
Une prime	<p>D : somme d'argent attribuée à un vendeur s'il atteint un objectif.</p> <p>A : très stimulant, très souple, diversifié, permet de fixer des objectifs à la force de vente.</p> <p>I : complique le système de rémunération.</p>

Source: DEMEURE, (C) : Op.cit, 6^e, p.272.

II.1.2.3. Les concours de vente:

II.1.2.3.1. Définition:

«C'est une opération ponctuelle et de court terme, permettant aux commerciaux d'obtenir une récompense généralement non monétaire en l'échange de l'atteinte d'une performance exceptionnelle sur un objectif donné.»¹

Le concours de vente n'a aucun caractère régulier, il ne fait pas partie du plan de rémunération mais s'y rajoute.² La rémunération et les concours de vente sont des outils de stimulation de la force de vente.

II.1.2.3.2. Règles d'organisation d'un concours de vente:

Organiser un concours exige de suivre des règles précises pour qu'il stimule réellement la force de vente:³

- Faire en sorte qu'il n'y ait pas qu'un mais plusieurs gagnants, en prévoyant différents tableaux ;
- Fixer des objectifs réalisables par chacun, en tenant compte des variables comme la nature du secteur, l'ancienneté...;
- Fixer une durée raisonnable (trois mois maximum) pour ne pas décourager.

II.1.2.3.3. Les types de récompenses liées aux concours de vente:

La récompense représente le facteur essentiel de la réussite de la stimulation. La récompense peut être :⁴

¹ FOURNIER, (C) : Op.cit, p.93.

² Ibid., p.93.

³ DEMEURE, (C) : 6^e, p.273.

⁴ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.301.

- **L'argent:** ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec. Des écarts de rémunération sur les éléments variables, voir sur la partie fixe sont envisageables pour stimuler les équipes de vente.
- **Les cadeaux:** cet outil de stimulation souple et facile à utiliser, séduit de plus en plus de responsables commerciaux, c'est un outil qui s'adapte au plus large public et il est évolutif puisque le commercial peut cumuler des points-cadeaux.
- **Les voyages:** restent la récompense privilégiée des responsables commerciaux, les voyages de stimulation représentent l'occasion pour l'entreprise d'accroître la cohésion des équipes et d'améliorer le climat social.
- **Les récompenses honorifiques:** les médailles, trophées, titres, diplômes sont remis aux équipes les plus méritantes lors de conventions qui réunissent tous les salariés, c'est un moyen de reconnaître le professionnalisme des collaborateurs et de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise.
- **Les marques de reconnaissance:** pour le responsable, faire bénéficier le commercial d'avantages particuliers est un moyen de récompenser et de stimuler on cite par exemple la publication des résultats du meilleur vendeur dans le journal de l'entreprise est un moyen de reconnaissance et de valorisation.

II.2. Formation, motivation et coaching de la force de vente:

II.2.1. La formation de la force de vente:

La formation constitue un outil important du management de la force de vente, et représente un moyen de motivation pour les commerciaux. Pour toute entreprise la formation est un investissement qui demande au retour une amélioration et une augmentation de résultats afin de pouvoir rentabiliser cela.

II.2.1.1. Définition :

« La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. »¹

¹ WEISS, (D) : Les ressources humaines, Les éditions d'organisation, Paris, 2000, p.437.

Le recrutement des vendeurs ne résout pas tous les problèmes émanant de la vente, même si l'on retient des représentants expérimentés. L'entreprise doit toujours continuer ses efforts en engageant d'autres dépenses pour former et intégrer les nouveaux venus.

II.2.1.2. Les objectifs de la mise en œuvre d'une politique de formation:

Les objectifs qui peuvent figurer dans une politique formation d'entreprise: ¹

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Adapter les nouveaux entrants ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Préparer à des reconversions ;
- Préparer la relève, suite à des départs en retraite ;
- Partager les savoirs et savoir-faire ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Préparer le personnel à passer des concours ;
- Promouvoir une culture d'entreprise ;
- Faire évoluer certaines valeurs ;
- Développer les liens sociaux et la communication interne ;
- Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- Répondre à des besoins personnels des salariés, sans lien avec la gestion de l'emploi ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

II.2.1.3. Les différents types de formation:

On peut distinguer plusieurs types de formation dont:²

II.2.1.3.1. Les formations commerciales de base:

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, on peut citer:

- **Formation concernant l'entreprise:** les formateurs doivent faire connaître aux vendeurs l'entreprise qu'ils vont représenter (son historique, son activité, sa culture, son style de management, sa politique générale).

¹ SOYER, (J) : Fonction formation, Les éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2003, p.42.

² HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, pp.286-287.

- **Formation concernant le produit:** une formation spécifique aux produits est nécessaire pour les nouveaux vendeurs, et parfois même elle s'adresse à tous les vendeurs lors de l'apparition des produits nouveaux.
- **L'apprentissage des techniques de vente:** les formateurs enseignent aux vendeurs les techniques de vente et les types de comportements à avoir devant l'acheteur, tout au long du processus de la vente.

II.2.1.3.2. Autres formations:

D'autres formations sont envisageables et complètent utilement les précédents, comme :

- **La gestion du temps, l'organisation des tournées :** ces informations ont pour but d'améliorer l'organisation des vendeurs dans leurs tâches quotidiennes et de les habituer à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé au vendeur dans son travail ;
- **L'amélioration du niveau général :** cette amélioration peut se faire sous différents angles: consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale, sont de bons moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme.

II.2.1.4. Les étapes avant formation :

Avant de choisir quelle type de formation est adéquate aux vendeurs il est nécessaire de passer par l'identification des besoins :

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les vendeurs et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. Cette phase de diagnostic est importante dans l'efficacité globale du processus de formation. Une action de formation est classer comme nécessaire si celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui, auparavant a été clairement identifié.

Pour cela le responsable doit s'attacher à analyser les résultats des commerciaux, prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs et également prendre en considération la stratégie de l'entreprise.¹

- **Les résultats des vendeurs:**

Avec l'aide des tableaux de bord des commerciaux, l'analyse de l'activité des vendeurs peut être faite, on peut citer différentes sortes d'analyse: l'analyse des ventes

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.284.

(par type de client, de produits ou par vendeur), analyse des rapports de visite, analyse des ratios d'activité...

- **Les attentes des vendeurs :**

Le simple fait d'analyser les résultats des vendeurs donne un début d'indication sur les besoins en formation. Cependant, la consultation des vendeurs fournit des informations supplémentaires sur leurs attentes. En, effet ils peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités, voire dépasser leurs objectifs sans avoir le sentiment de réaliser au mieux leurs missions.

- **La stratégie de l'entreprise :**

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et induire des besoins nouveaux de formation et donc la mise en place d'une politique de formation, les principaux choix de cette politique porte sur: ¹

- Les objectifs de la formation ;
- Le budget ;
- Les contenus ;
- Les bénéficiaires ;
- Les modalités: durée, "inter" ou "intra", moyens internes ou externes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques ;
- Le développement du e-learning (formation via net) et l'utilisation de l'ensemble des NTIC disponibles ;
- Le développement du tutorat ;
- La validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Le développement du coaching.

¹ PERETTI, (J.M) : Op.cit, p.173.

II.2.2. La motivation de la force de vente:

Une force de vente motivée est l'investissement le plus rentable pour une entreprise et le moyen le plus simple d'atteindre les objectifs.

II.2.2.1. Définition de la motivation :

«La motivation est ce qui pousse à réaliser une action, en déployant une énergie et des efforts réels. Elle varie en intensité d'un individu à l'autre et est fonction des différentes qui s'exercent à un moment donné. »¹

La motivation de la force de vente peut se faire sur différents points on citera la rémunération, la formation, la gestion de carrière et le climat de travail.

II.2.2.2. Quelques facteurs de motivation du personnel:**II.2.2.2.1. Motiver par la rémunération:²**

La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié. Tout salarié a tendance à se comparer à ses collègues sur ce critère principal et peut en arriver à être complètement démotivé s'il s'estime être injustement traité. L'entreprise doit ainsi définir d'une manière aussi précise et transparente sa politique de rémunération afin de créer non seulement un équilibre financier à long terme, un équilibre social entre les différentes catégories de travailleurs, mais aussi une situation individuelle et un degré de motivation.

De nos jours, les entreprises concentrent de plus en plus d'attention sur les méthodes de rémunération et l'utilisation de chacune d'elles. Elles essaient de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises utilisent les différentes formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés.

La motivation par la rémunération est un processus complexe qui réunit trois composantes ³:

- Le niveau d'attente des individus (E) : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit;
- L'instrumentalité (I) : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance;

¹ GRANT, (S) : Bien gérer sa force de vente, édition VMP (village mondial press), paris, 2002, p.15.

² GORMAN, (T) : Op.cit, p.171.

³ LETHIELLEUX, (L) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 10^e édition, 2016, p.92.

- La valence (V) : c'est-à-dire la valeur affective que représente la récompense de la performance.

Alors la motivation (M) serait le résultat de l'équation suivante:

$$M = V \times I \times E$$

II.2.2.2.2. Motiver par la formation:¹

La formation a pour but principal de développer les capacités des salariés ce qui permet de développer le potentiel et ainsi l'épanouissement dans leurs vies professionnelles. Une formation adéquate est considérée comme un facteur de satisfaction et de motivation des salariés, voire une récompense car elle répond à leurs besoins de développement et d'épanouissement en créant un sentiment d'appartenance envers leurs organisations et accroît chez chacun d'eux l'estime de soi.

II.2.2.2.3. Motiver par la gestion de carrière:

Pour commencer nous allons définir la gestion des carrières: *«La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables.»².*

La gestion de carrière fait progresser l'individu dans sa vie professionnelle, et prend en compte les besoins présents et les futurs de l'entreprise. C'est très motivant pour l'employé de savoir qu'il pourra accéder à des postes qui lui étaient inaccessibles, de cette façon son besoin d'estime et de reconnaissance est purement satisfait. Ainsi il aura envie de développer ses compétences et utiliser son potentiel dans l'accomplissement de son travail.

Les salariés ont des capacités et des aspirations qu'il faut prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise. La gestion des carrières est

¹ GORMAN, (T) : Op.cit, p.170.

² GUILLOT-SOULEZ, (C) : la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 9^e édition, 2016, Paris, p.52.

étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, évaluation et rémunération.¹

II.2.2.2.4. La motivation par le climat de travail:

Le climat de travail est l'atmosphère prédominante que perçoivent les employés sur le lieu de travail. Il s'agit du sentiment perçu lorsque l'on travaille dans un groupe. Un bon climat de travail peut permettre de dynamiser le comportement d'une personne, tandis qu'un climat peu harmonieux peut éroder la qualité des prestations professionnelles. Il est clair qu'un climat de travail positif stimule la motivation du personnel parce qu'il contribue à créer des conditions dans lesquelles les personnes peuvent atteindre leurs objectifs fixés facilement, et donc le but de mettre en place un climat de travail favorable au sein d'une équipe est d'optimiser sa performance.

- **Les facteurs contribuant au climat de travail:**²

Le climat d'un groupe de travail se développe par le biais de l'influence de l'entreprise :

- Son histoire : sa fondation, ses succès, ses revers et sa réputation ;
- Sa culture : valeurs sur le travail, convictions, présomptions et traditions partagées ;
- Sa stratégie et sa structure de management : croissance et perspectives d'emploi, définition des rôles et responsabilités, politiques en ce qui concerne les promotions et les récompenses ;
- Son environnement externe : le contexte plus vaste de la politique, des réglementations, des qualifications de la main-d'œuvre et des barrières sociales ;
- Les pratiques des responsables et leurs compétences dans la façon de mener une équipe, il faut toujours faire preuve de reconnaissance envers son équipe ainsi d'après les recherches de JEAN-PIERRE BRUN quatre occasions qui permettent de faire preuve de reconnaissance envers les gens au travail existent:³
 - Reconnaître la valeur de la personne: s'intéresser à la personne, à ses qualités, à ses aptitudes, à son expertise et à ses compétences distinctives.

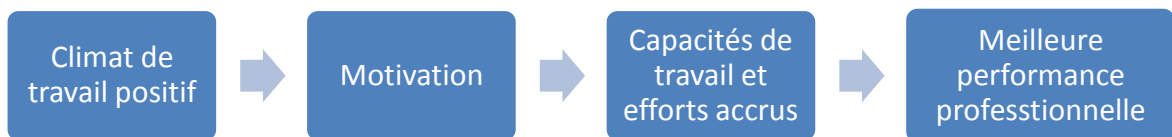
¹ GUILLOT-SOULEZ, (C) : Op.cit, p.51.

² BRAGAR GALER (L) et autres : Transformer les managers en leaders, traduit par BEHAMON (C) et autres, édition Management Sciences for Health, Cambridge, 2006, p.60.

³ BURN (J.P) : Management d'équipe 7 levier pour améliorer bien-être et efficacité au travail, les éditions d'organisation, paris, 2009, pp.28- 29.

- Reconnaître la pratique de travail: porte sur la qualité du travail effectué, l'ingéniosité déployée dans l'exercice courant de ce travail, l'innovation suggérée ou l'amélioration continue du service offert.
- Reconnaître l'investissement dans le travail: cette forme de reconnaissance est liée à l'engagement et à la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis.
- Reconnaître les résultats: porte essentiellement sur la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'un jugement, d'une appréciation formulée à l'endroit d'un individu ou d'une équipe concernant l'utilité, le rendement, la productivité ou la performance en regard du travail accompli.

Figure II.1: Bénéfice d'un climat de travail positif



Source: BRAGAR GALER, (J) : Op.cit, p.60.

II.2.3. Le coaching:

II.2.3.1. Définition du coaching:

«Le coaching est un processus : c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail. Orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimal, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement.

Il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif. Il aide enfin chacun à gérer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnels.»¹

¹ HIGY-LANG, (C) et GELLMAN (C) : le coaching, Les éditions d'organisation, Paris, 2000, p.07.

II.2.3.2. Définition du coaching d'équipe:

«Le coaching d'équipe est un accompagnement de l'apprentissage d'une équipe dans le cadre d'une relation d'autonomie réciproque ou encore de délégation.»¹

II.2.3.2.1. Les objectifs du coaching d'équipe:

- Le but du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe, de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres ;²
- Le coaching à pour objectif de développer l'autonomie, la responsabilité et la performance individuelle et collective ;
- Meilleur climat de travail et émergence de nouveaux talents ;
- Augmentation du bénéfice et réduction de la non-qualité.³

II.2.3.2.2. Les qualités et le rôle d'un bon coach d'équipe:⁴

- **Ses qualités:**

- Le coach d'équipe doit scrupuleusement respecter le secret professionnel (faire attention aux fuites d'informations stratégiques) ;
- Respecter la confidentialité de l'équipe et de ses membres ;
- Un bon coach ne doit pas abuser de son pouvoir d'influence.

- **Son rôle:**

Selon Alain CARDON: «le coach accompagne. Il sert à la fois de témoin et de miroir. Il aide à la réflexion stratégique en élargissant les débats. Il pose des questions imprévus qui permettent à l'équipe de:

- *Modifier les cadres de référence collectifs qui limitent la réussite et le développement de l'équipe ;*
- *Remettre en question les stratégies et comportements collectifs et répétitifs improductifs ;*
- *Développer les atouts de l'équipe, renforcer et démultiplier les processus qui marchent ;*
- *Suivre et bien mesurer le développement collectif dans le moyen et long terme. »*

¹ CARDON, (A): coaching d'équipe, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p.13.

² Ibid.; p.09.

³ HIGY-LANG, (C) et GELLMAN (C) : Op.cit, p.39.

⁴ CARDON, (A) : Op.cit, pp.12-13.

II.3. Contrôle et évaluation de la force de vente:

II.3.1. Le contrôle:

II.3.1.1. Définition:

*« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».*¹

Le contrôle du travail de la force de vente 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 de l'activité de la force de vente est un élément essentiel à l'amélioration des résultats et un outil indispensable qui permet de s'assurer que les objectifs fixés seront bien atteints.

II.3.1.2. Les types de contrôle:

On peut distinguer deux types de contrôle:²

- Le contrôle quantitatif: c'est un contrôle effectué sur des données chiffrées telles que le chiffre d'affaires par visite, le nombre de nouveaux clients, le nombre et la taille des commandes, la fréquence des visites ;
- Le contrôle qualitatifs: ce type de contrôle comporte sur les connaissances du vendeur (par rapport aux produits et aux clients), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et surtout sa capacité à satisfaire les clients.

II.3.1.3. Les aspects du contrôle:

Pour un contrôle efficace, on doit l'envisager à travers deux dimensions qui sont:³

- Le suivi de l'activité: Il doit y avoir impérativement un échange d'informations entre le vendeur et sa hiérarchie pour qu'il y ait un suivi et un encadrement de l'activité ;
- La surveillance des coûts: Il est nécessaire de faire attention aux coûts générés afin d'assurer une bonne productivité de la force de vente.

¹ ZEYL (A) et DAYAN (A) : Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, Les éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2003, p.62.

² DEMEURE (C) : Op.cit, p.274.

³ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.272.

II.3.1.4. Les modalités d'un contrôle efficace:

Différentes modalités de contrôle sont possibles et elles constituent des modes d'intervention efficace:¹

- L'accompagnement: il se fait périodiquement par le chef de vente lors de la tournée du vendeur, c'est un contrôle direct de la force de vente qui permettra d'apprécier un savoir-faire sur le terrain, la force de fidélisation des clients ainsi que les méthodes d'organisation.
- L'analyse des documents du vendeur: l'analyse des bons de commande, des comptes rendus d'activité permettent de déceler les failles en termes d'efficacité commerciale.
- Le contrôle à partir d'un tableau de bord: le tableau de bord permet d'avoir une comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés précédemment, ainsi le tableau de bord juge la performance du vendeur et son degré d'avancement dans la réalisation d'objectifs d'où son importance.

II.3.1.5. Le tableau de bord meilleur outil du contrôle de la performance:

II.3.1.5.1. Définition du tableau de bord:

- **Définition n°01:**

«Le tableau de bord est un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire, dans le temps, leur action...La mission du tableau de bord est claire: il doit contenir à l'instant T, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaire et suffisantes pour piloter-contrôler-analyser-exploiter-décider.»²

- **Définition n°02:**

«Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances ; il fournit à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon à frapper son imagination – ce schéma intégré permet d'enrichir d'autant l'analyse et l'interprétation de l'information ; il représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation.»³

¹ HAMON (C), LEZIN (P) et TOULLEC (A) : Op.cit, p.275.

² AIM (R) : 100 questions pour comprendre et agir INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD, édition AFNOR, Paris, 2004, pp.03-06.

³ VOYER (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition Presse de l'Université du Québec, 2^e édition, Québec, 1999, p.40.

II.3.1.5.2. Les différents types de tableau de bord:

On peut distinguer 03 grandes familles de tableau de bord:

- **Tableau de bord fonctionnel:**

Il peut être appliqué pour la gestion d'une direction, d'un département ou d'un service. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise. Il comprend des indicateurs propres à la spécialité de la direction et des indicateurs propre au fonctionnement de la direction:¹

- Direction techniques: Avancement techniques des affaires ;
- Direction des ressources humaines: Gestion des effectifs, gestion des carrières...

- **Tableau de bord projet:**

C'est un tableau de bord axé sue le pilotage et le suivi d'un projet (techniques, qualité, coûts, délais)

- **Tableau de bord stratégique:**

Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long terme. Ce tableau de bord appliqué au besoin du directeur et de ses adjoints comportera les indicateurs qui caractérisent la santé financière de l'entreprise et sa position vis-à-vis de la concurrence. Il est tourné vers l'intérieur et vers l'extérieur de l'entreprise, on devra y trouver des indicateurs concernant:²

- Le chiffre d'affaires ;
- L'analyse des ventes ;
- Les prises de commandes ;
- La marge opérationnelle ;
- Le résultat net ;
- Les cours de l'action (plus haut de l'année-plus bas de l'année) ;
- Dividende par action (net- avoir fiscal).

II.3.1.5.3. L'utilisation du tableau de bord:

La bonne utilisation d'un tableau de bord permet de: piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer les risques, mesurer la performance, signaler des dysfonctionnements, suivre l'évolution d'un projet, déclencher divers actions (réunions ou audit).

¹ AIM, (R) : Op.cit, p.90.

² Ibid., p.104.

Ainsi, le gestionnaire qui possède un bon portrait de l'ensemble de la situation, tout en ayant la possibilité d'accéder aux détails au besoin, peut mieux cerner les faits et les mettre en perspective, percevoir les variables importantes et en relever les tendances et les exceptions. Il peut alors être plus critique et réagir ou décider plus rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux. Il peut fournir un feed-back plus précis à ses subordonnés et à ses employés et, au besoin, rendre compte à ses supérieurs. Le tableau de bord joue donc un rôle d'appui à la décision et au dialogue. Cela facilite non seulement le contrôle et l'évaluation auprès des activités, mais aussi le monitoring continu et méthodique des éléments importants du déroulement de ces activités.¹

Le tableau de bord peut être un outil puissant et rentable, mais ce n'est qu'utilisé dans les circonstances appropriées et à l'intérieur de ses limites qu'il peut contribuer à l'amélioration de la gestion. Un tableau de bord doit être arrimé à la gestion : c'est là qu'il y trouvera sa pertinence et sa crédibilité. Un tableau de bord doit être alimenté par un bon système d'information: c'est là qu'il y trouvera sa qualité. Un tableau de bord doit être soutenu par une bonne technologie et s'y subordonner: c'est là qu'il y trouvera sa flexibilité et sa facilité d'utilisation.²

II.3.1.5.4. Structure du tableau de bord:

Le tableau de bord se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs fixés, et surtout, en nombre restreint. Là réside un des points sensibles de l'élaboration des tableaux de bord. Vous pouvez vous poser la question suivante: Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ? Nous répondrons car tout simplement trop d'indicateurs noient l'information essentielle.

On ajoutant que le tableau de bord ne doit comporter que les indicateurs des activités que l'on souhaite surveiller ou pour lesquelles nous devons absolument être informés.

II.3.1.5.5. Les limites du tableau de bord:³

- **Fixation des objectifs:**

- Le tableau de bord nous assure la perception de la situation en fonction des objectifs fixés, donc si l'objectif n'est pas fixé alors dans ce cas le tableau de bord n'as aucune raison d'exister ;

¹ VOYER (P) : Op.cit, p.28.

² Ibid., p.59.

³ FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des managers, Les éditions d'organisation, 4^e édition, 2008, p.350.

- Dans le cas où les objectifs fixés ne correspondent pas à la politique générale de l'entreprise, ici le tableau de bord orientera les décisions dans un sens négatif ;
 - Quand les objectifs sont flous et trop généraux le tableau de bord n'induit aucune prise de décision, il sera perçu comme inutile et sera rejeté.
- **La pertinence des indicateurs:**
 - Si les indicateurs ne sont pas pertinents et ne sont pas en cohésion avec les objectifs fixés, les décideurs auront bien évidemment une perception complètement faussée de la situation et donc le tableau de bord induira des décisions inadéquates et sera tout naturellement rejeté.
 - **La fiabilité du feed-back:**
 - L'avancement des actions engagées doit pouvoir être suivi sur le tableau de bord, il faut avoir la garantie que les indicateurs choisis auparavant permettent le suivi des actions afin d'estimer la justesse des décisions.

II.3.1.6. La surveillance des indicateurs pour un meilleur contrôle:

II.3.1.6.1. Définition de l'indicateur:¹

Définition générale: «un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.»

Définition spécifique: « un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.»

II.3.1.6.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur:

Un indicateur doit être d'abord choisi puis construit par le décideur ou par un groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et surtout partageant la même notion de la performance.

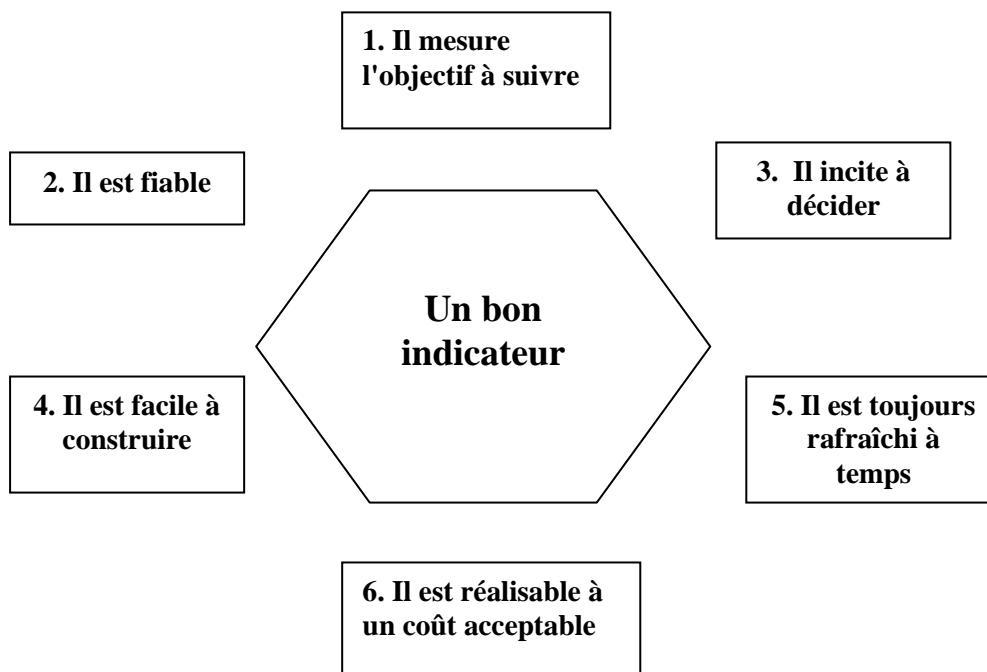
Pour qu'un indicateur soit caractérisé comme étant pertinent, il doit répondre aux questions suivantes:²

¹ FERNANDEZ, (A) : Op.cit, p.263.

² FERNANDEZ, (A) : L'essentiel du tableau de bord, Les éditions d'organisation, Paris, 2005, p.56.

- Mesure-t-il l'objectif à suivre? C'est-à-dire que l'indicateur choisi doit mesurer la performance en fonction de l'objectif ;
- Est-il fiable? Uniquement les informations dignes de confiance contribuent à l'aide à de décision, c'est la fiabilité d'une information qui est utilisé pour la construction d'un indicateur ;
- Incite-t-il à décider? L'enseignement délivré par un indicateur doit permettre de décider en temps et en heure ;
- Puis-je le construire sans trop de difficultés? Pour construire un indicateur, il est utile d'avoir les informations clés toujours accessible ;
- Sera-t-il toujours rafraîchi à temps? Selon le type d'indicateur, il doit toujours être rafraîchi à temps afin d'aider à la décision en temps et en heure ;
- L'information est-elle délivrée à un coût acceptable? Toute collecte d'information à un coût, et donc il est important d'évaluer ce coût au préalable car il peut y avoir bon nombre d'information moins indispensables dont on peut s'en passer.

Figure II-2: Les six facettes d'un bon indicateur.



Source: FERNANDEZ, (A) : Op.cit, p.57.

Il est nécessaire d'ajouter que le choix des indicateurs représente la principale difficulté lors de l'élaboration d'un système de tableau de bord, car les indicateurs doivent offrir une vision suffisante du système en fonction des objectifs choisis. Un indicateur bien choisi mesurera l'effet des actions entreprises (feed-back).

II.3.1.6.3. Les différents types d'indicateurs:

Les indicateurs peuvent être classés en 03 catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur :¹

- **Des indicateurs d'alerte:** signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme.
- **Des indicateurs d'équilibrage:** assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. Ces indicateurs, servant notamment à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.
- **Des indicateurs d'anticipation:** assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectif.

3.1.6.4. Les indicateurs clés de performance :

La version internationale des indicateurs clés de la performance étant les KPI "Key Performance Indicators", sont des indicateurs d'aide à la décision dont le but est de générer des rapports détaillés sur l'évolution des facteurs clés de succès suite aux décisions des dirigeants.²

Les indicateurs de performances sont les stars des tableaux de bord, se sont d'excellents outils pour piloter une activité et aussi s'assurer que les équipes produisent leurs efforts dans le même sens. On peut distinguer différents indicateurs clés de performance, on peut citer les indicateurs financiers, les indicateurs de marché et les indicateurs organisationnels.³

- **Les indicateurs financiers:**

C'est un ensemble de ratios qui sont utilisés pour connaître la santé financière de l'entreprise, ces indicateurs concerne la solvabilité ou encore la croissance de l'activité. Les indicateurs financiers permettent ainsi de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité et cela afin de déceler les opportunités d'investissements.

¹ FERNANDEZ, (A) : L'essentiel du tableau de bord, Op.cit, p.265.

² <https://www.netpme.fr> (consulté le 07/04/2017 à 22hr23).

³ Ibid.

On peut trouver des indicateurs financiers du type:

- Croissance des ventes ;
- Rendement de l'actif ;
- Gestion de trésorerie...

- **Les indicateurs de marché:**

Ces indicateurs sont utilisés pour déterminer d'où vient le chiffre d'affaires c'est-à-dire sa provenance, et il faut savoir que le chiffre d'affaire peut être généré par les clients fidèles ou par les nouveaux. Ces indicateurs permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales par rapport à son secteur d'activité, et ainsi déterminer la part de marché sur le secteur visé.

On peut trouver des indicateurs de marché du type:

- Part des ventes des clients fidèles ;
- Part des ventes des clients nouveaux ;
- Satisfaction de la clientèle ;
- Etude de la concurrence...

- **Les indicateurs organisationnels:**

C'est un ensemble de ratios qui sont utilisés pour étudier la qualité des processus internes et l'évaluation de ses ressources humaines, mais aussi l'étude de la production, la recherche et développement, la gouvernance et la compétence des salariés. Ces indicateurs permettent de déterminer les coûts de production, le niveau de qualité du bien ou du service ou même les mécanismes qui incitent les salariés à avoir des résultats.

Parmi les indicateurs organisationnels on peut trouver:

- Les coûts de production ;
- Le niveau de formation ;
- La satisfaction des salariés ...

II.3.2. L'évaluation:

II.3.2.1. Définition:

«L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes:

- par une notation ;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...»¹

II.3.2.2. L'importance de l'évaluation:

L'évaluation de la force de vente sert à :

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

II.3.2.3. Les différents types d'évaluation:

D'après C.HAMON, P. LEZIN, et A.TOULLEC il existe trois types d'évaluation :

- L'auto évaluation ;
- L'évaluation autoritaire ;
- La co-évaluation (évaluation discutée).

Le tableau ci-dessous illustre le principe, les avantages ainsi que les inconvénients de chaque type d'évaluation :

Tableau II-3: Principe, avantages et inconvénients de chaque type d'évaluation.

Type d'évaluation	Principe	Avantages	Inconvénients
Auto-évaluation	Le vendeur, analyse lui-même son activité. Il dispose de son propre tableau de bord, et porte un jugement personnel sur son activité.	-Il apporte certainement un éclairage irremplaçable. -Il connaît la clientèle de son secteur, l'organisation de son travail, les difficultés qu'il rencontre au quotidien.	-Son appréciation risque d'être partielle. -Il ne connaît pas toujours le marché, la concurrence. -Il est un peu seul pour évaluer tous les paramètres

¹ GUILLOT-SOULEZ, (C) : Op.cit, p.67.

<p>Evaluation autoritaire</p>	<p>-La hiérarchie n'associe pas le vendeur à l'évaluation. -Le vendeur est un salarié, statut qui implique un lien de subordination juridique envers l'entreprise, qui est le maître d'œuvre de la force de vente</p>	<p>-Le manager dispose de tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'activité de ses vendeurs, s'il a mis en place tous les outils nécessaires à l'évaluation.</p>	<p>-Le vendeur peut se sentir peu impliqué. -Risque de contestation et de démotivation. -Risque de ne pas adhérer à une démarche à laquelle il n'aura pas été associé.</p>
<p>Co-évaluation (évaluation discutée)</p>	<p>-Les vendeurs et leurs responsables se rencontrent et discutent ensemble de l'évaluation.</p>	<p>-Le manager dispose d'un outil irremplaçable de motivation en impliquant les vendeurs dans le processus d'évaluation et de fixation des objectifs. -D'autre part, les vendeurs détiennent des informations sur le marché, une expérience du terrain dont il est dommage de se priver.</p>	<p>-Lourdeur de l'organisation.</p>

Source: HAMON (C), LEZIN, (P) et TOULLEC, (A) : Op.cit, p.281.

Conclusion:

Dans ce deuxième chapitre, nous pouvons conclure que gérer correctement une force de vente en recrutant les bonnes personnes, en les rémunérant de façon motivante, en les formant pour améliorer les compétences, en les coachant quotidiennement et surtout en les évaluant et contrôlant action par action, mais aussi en créant un climat de travail agréable et en gérant leurs carrières, sont nécessaires et doivent être pris en considération pour maximiser l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise.

Chapitre III :
Le contexte général
de Fruital Coca
Cola

Introduction:

La branche des boissons est l'une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Les progrès qu'elle a enregistré, la croissance qu'elle connaît lui ont permis de prendre les devants. L'entreprise Fruital Coca Cola est l'une des plus grandes entreprises sur le territoire national procédant une force de vente robuste et qualifiée.

Dans le présent chapitre nous aborderons la création de la boisson Coca Cola ainsi que la création de l'entreprise Fruital Coca Cola, ensuite nous passerons à la force de vente de Fruital Coca Cola qui a un rôle primordial au sein de cette entreprise.

III.1.Création de la boisson et de l'entreprise Fruital Coca Cola:

III.1.1. Histoire de la boisson coca cola :¹

III.1.1.1. La création de la boisson Coca Cola en 1886:

L'histoire de Coca Cola commence en Géorgie, à Atlanta en 1886. John Stith Pemberton, cherche à créer de nouvelles boissons lui permettant de gagner de l'argent. Sachant que le 25 novembre 1885, le maire d'Atlanta organise un referendum sur la question de l'interdiction de l'alcool dans la ville, par la suite Atlanta devient une ville "sèche" durant une période d'essai où la vente d'alcool est interdite. Pemberton pense à développer une version sans alcool de sa boisson mais toujours avec la coca qui est son principal ingrédient actif.

Le 8 mai 1886, le docteur Pemberton met en vente une boisson révolutionnaire sans alcool mais avec de la cocaïne qui est à base de sirop de cola dilué avec de l'eau gazeuse, Ainsi avec la prohibition de l'alcool en vigueur à Atlanta, le succès de cette nouvelle boisson est immédiat.

III.1.1.2. Création de la société "The Coca Cola Company":

"The Coca Cola Company" fait partie des multinationales les plus florissantes du 20ème siècle, son chiffre d'affaires se compte en milliards de dollars. Sa gamme de produits se vend de nos jours à travers le monde entier. La compagnie est classée numéro 1 sur le marché des boissons gazeuses dans le monde.

¹ <https://cocacolaweb.fr/coca-cola/histoire/> (consulté le 22/04/2017 à 12:02).

Si nous retraçons l'histoire de "The Coca Cola Company", c'est plus d'un siècle d'existence et d'effets marquants, pour cela nous allons regrouper les événements par décennies:

1888-1899:

- Pour 2300 dollars l'affaire est rachetée par ASA CANDLER, qui devient le seul détenteur de la formule de Coca Cola qui est tenue secrète ;
- Avec un capital de base de 100 000 dollars, ASA CANDLER fonde "The Coca Cola Comany".

1905-1930:

- Harlond Hirsh, avocat de la compagnie, propose une bouteille unique pour tous les embouteilleurs, ALEXANDRE SAMUELSON la dessine en prenant pour modèle une femme, et ce fut la création de "la dame en fourreau noir";
- Des années plus tard, l'office américain des brevets l'enregistre comme marque déposée, privilège rarement octroyé à un emballage ;
- La famille CANDLER vend la compagnie Coca Cola à un consortium de banque d'Atlanta dirigé par ERNEST WOODRUFF pour la somme de 25 millions de dollars ;
- Implantation d'un système de la qualité pour les embouteilleurs, devenus très nombreux.

1940-1958:

- La production d'une nouvelle boisson nommée: LA FANTA ;
- La compagnie Coca Cola profite de la guerre pour propager cette boisson en Europe et en Afrique, ainsi la boisson devient connue dans le monde entier.

1982-1984:

- Lancement de FANTA, l'ère de la restauration collective, le marché des cantines, les restaurants d'entreprise offre à la compagnie de nouvelle opportunité ainsi lui permettant de toucher d'autre consommateurs.

1984-1993:

- Lancement de Fanta orange ;
- La compagnie lance sa nouvelle campagne publicitaire au niveau internationale, avec un nouveau thème "Always Coca Cola" ;
- Lancement de la nouvelle formule pour FANTA "FANTA welcome to the world".

III.1.2. La création de Fruital Coca Cola:**III.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 accordé des contrats de franchises à des sociétés nationales expérimentées dans le domaine agro-alimentaire.

En Algérie, c'est le groupe **NCA-Fruital**, qui grâce à leur installation à la pointe du progrès technologique, s'est octroyé une licence pour l'élaboration des produits de la compagnie. Coca Cola est effectivement produite par deux unités: **Fruital I** et **Fruital II** appartenant au groupe **NCA-Fruital**. Le 09 septembre 1993, Coca Cola la boisson gazeuse la plus consommée dans le monde, est produite et vendue pour la première fois en Algérie.

III.1.2.2. Le contrat de franchise entre Coca Cola Company et Fruital :¹

Au mois de juin 1993, la SARL Fruital a signé un accord d'embouteillage avec Coca Cola Comany, 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 engagées à rendre disponible des concentrés, sirops et boissons de qualité supérieure, dans des conditions qui reflètent la considération la plus élevée pour la santé et la sécurité du public ainsi que pour l'environnement. Il faut savoir aussi que Coca Cola Company impose à ses embouteilleurs locaux les mêmes stratégies adoptées à l'échelle internationale, si par exemple le produit est lancé aux États-Unis, il devra être lancé de la même façon et peu de temps après dans le marché local en l'occurrence, dans notre pays. Ceci est fait pour éviter l'accumulation des retards et donc de maximiser les chances de conquérir de nouveaux marchés.

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

L'avantage de l'accord pour la compagnie est la commercialisation d'avantage de concentré (augmentation du volume des ventes), l'implantation dans de nouveaux territoires et la création de nouveaux marchés.

¹ Document interne à l'entreprise.

III.1.2.3. Histoire et évolutions de Coca Cola en Algérie :

L'histoire et l'évolution de Coca Cola en Algérie se présente comme ceci:¹

- **1949** : Coca Cola est importée pour la première fois de France ;
- **1973** : première production de Coca Cola en Algérie par EMAL (Unité de production à Ben Haroun spécialisée dans la production de boissons, jus, sodas.) à Khemis El Khechna ;
- **1992** : Fruital rachète la franchise de Coca Cola à EMAL ;
- **1993** : début de production de Coca Cola par Fruital (en canettes et bouteilles en plastique) ;
- **1995** : lancement de Fanta orange ;
- **1996** : ouverture du bureau de liaison de The Coca Cola Company à Alger;
- **1997** : début de production de Coca Cola dans des bouteilles en verre ;
- **1998** : lancement de Fanta citron et Sprite ;
- **1999** : lancement de Coca Cola Light ;
- **2000** : lancement de Schweppes ;
- **2001** : lancement de Fanta pomme et fraise ;
- **2002** : augmentation des prix de 33% des boissons de Coca Cola;
- **2004** : réalignement des prix par rapport aux autres concurrents ;
- **2005** : lancement de Fanta cidre et Nestea ;
- **2006** : lancement de la boisson énergisante Burn ;
- **2007** : lancement de Fanta ananas ;
- **2008** : lancement de Coca Cola Zéro ;
- **2009** : augmentation des prix des bouteilles en verre et plastique, lancement de Schweppes mandarine, citron et tropical, signature d'un contrat de sponsoring avec l'équipe nationale ;
- **2010** : lancement de Minute Maid Pulpy.

Aujourd'hui une grande partie des bénéfices de Coca-Cola Algérie est réalisé par la vente du Coca Cola classique.

III.1.2.4. Présentation de Fruital Coca Cola Algérie :

Depuis plusieurs années Fruital Coca Cola, produit, commercialise et distribue les boissons de Coca Cola en Algérie. Le 15 Mars 2006, le groupe espagnol ECCBC (Equatorial

¹ Département marketing de Fruital Coca Cola.

Coca Cola Bottling Company) entre dans l'actionnariat de la société Fruital Coca Cola. L'objectif étant de développer l'activité de l'usine.

Situé à 35 km de la capitale, dans la zone industrielle de Rouïba, cette usine s'étale sur une superficie de 55000 m² et emploie près de 1200 employés¹. Devenue leader du marché de la boisson gazeuse en Algérie, Fruital détient l'un des plus grands réseaux de distribution, avec une gamme de produit très diversifiées, fabriqués localement répondant aux normes et aux standards internationaux.

La présentation générale de l'entreprise Fruital Coca Cola est bien détaillée par l'organigramme en **annexe N°1**.

- **La direction commerciale:**

Dans notre cas il est nécessaire de présenter brièvement la direction commerciale:

La direction commerciale de Fruital Coca Cola est très active, elle est considérée comme le cœur de l'entreprise puisque celle-ci est chargée de la vente et de la commercialisation de la production.

Au sein de la direction commerciale on retrouve:

- Le département marketing ;
- Le département logistique ;
- Le département distribution.

Nous allons maintenant citer brièvement quelques missions essentielles du département marketing de Fruital Coca Cola:

- Préserver l'image de marque du produit Coca Cola ;
- L'adéquation des standards marketings aux standards Coca Cola ;
- La mise en place et le suivi de la force de vente ;
- Les études de marché et l'analyse des ventes ;
- L'établissement du programme de promotion ;
- L'action publicitaire pas différents supports (télévision, radio, affichage, salons et foires, publicité sur le lieu de vente) ;
- Le contrôle des actions de merchandising ;
- L'entretien et la consolidation des relations avec les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, banque...).

¹ Direction commerciale de Fruital Coa Cola.

III.1.2.4.1. La fiche signalétique de Fruital Coca Cola :

La fiche signalétique de Fruital Coca Cola se présente comme suit :

- **dénomination sociale** : Entreprise multinationale, société par actions, de production de boisson gazeuse, SPA Fruital Coca Cola est dénommée après modification de ses statuts en 2006, Entreprise multinationale, société par action.
- **Adresse du siège sociale** : Le siège sociale de la société est à : zone industrielle Rouïba, route nationale N° 05 16012 Rouïba, Alger-Algérie.
- **Capacité de production** : 3400 millions de litres de boisson distribués par Fruital Coca Cola en 2016. Plus (+) de 9% d'évolution des ventes en volume en 2016 par rapport à 2015.¹

III.1.2.4.2. Missions et objectifs de Fruital Coca Cola :

Après l'achat du concentré de produit auprès de « The Coca Cola Company », Fruital 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.

Les objectifs de rentabilité:

- Introduire tous les produits Coca Cola sur le marché algérien ;
- Atteindre les chiffres prévisionnels exacts et les quotas prévus de marchandises vendues ;
- Rentabiliser au maximum la production Coca Cola en opérant des prix relativement bas, ce qui fait de ces produits une gamme de très grande consommation ;
- Opérer dans le meilleur système de distribution possible.

Objectif de communication :

- La diversification de sa gamme de produits vise d'une part, à toucher le maximum de consommateurs possibles, acquis, potentiel, et d'autre part, à se différencier de ses concurrents ;

¹ Document interne à l'entreprise.

-
- 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 campagnes publicitaires adaptées à la vie des algériens (ramadan, aide,...) aux opérations de sponsoring, les jeux grand public,...etc ;

Objectif de qualité :

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

III.1.2.4.3. Les Vision et ambitions :

- Les perspectives en Algérie sont extraordinaires. Le marché des boissons commerciales non alcoolisées est l'un des plus importants en Afrique. Et offre de grandes perspectives de croissance, dans le but de parvenir à au moins 30% de part de marché de ce grand marché d'ici 2020 ;
- Fruital Coca Cola confirme la bonne voie d'une véritable politique de développement qui a été tracée depuis 2006 et qui s'articule autour de la croissance durable et du développement et ce, dans le respect de leurs valeurs et principes ;
- La vision de Fruital Coca Cola pour 2017 est de poursuivre la réalisation des objectifs qui ont été fixés 2016-2017, avec un focus spécifique sur les ressources humaines pour lesquelles Fruital mettra en œuvre un maximum d'efforts en matière de recrutement, de promotion, de sensibilisation, de formation et de communication ;
- La clé de réussite reste sans conteste la convergence des efforts de tout le collectif vers une même aspiration et le succès sera le fruit du travail et de la contribution de tous en suivant les mêmes valeurs qui sont: l'innovation, l'engagement, le professionnalisme et l'esprit d'équipe ;
- Grâce à leur organisation multiculturelle et qui fait d'eux une entreprise plus forte et plus dynamique, en créant des emplois, en stimulant la qualité chaque jour, en respectant scrupuleusement l'environnement, et tout cela en renforçant en permanence les compétences.

III.1.2.4.4. L'analyse SWOT de Fruital Coca Cola:

- **Les forces de Fruital Coca Cola:**

- Bonne image et bonne réputation ;
- Des parts de marché qui ne cessent de progresser ;
- Bonne qualité des produits ;
- Un réseau de distribution couvrant tout le territoire national ;
- Une politique de communication et de promotion efficace pour le lancement d'un nouveau produit ;
- La performance de la force de vente qui est qualifiée et formée par Fruital Coca Cola ;
- Conformité des produits de Fruital Coca-Cola (certification ISO9001) ;
- Une bonne stratégie de prospection des clients qui se base sur la signature de contrats de sponsoring ;
- Diversification de la gamme de produits ;
- Différents format et type d'emballage: Canette métallique, bouteille PET, Bouteille en verre ;
- Une bonne stratégie marketing qui se base sur la segmentation afin de se différencier des concurrents.

- **Les faiblesses de Fruital Coca Cola:**

- La non compétitivité des prix ce qui engendre une perte des parts de marché ;
- Cible limitée pour certains produits ;
- Les vendeurs illicites de frigos Coca Cola aux points de vente, ce qui crée des conflits entre clients et pré-vendeurs car le client va tendance à mélanger les produits dans un même frigo (qui lui appartient dans ce cas), ce qui influe négativement sur l'image de l'entreprise.

- **Les opportunités:**

- Leader sur le marché national ;
- En Algérie la filière boisson à un potentiel élevé et donc les perspectives de développement sont certaine dans se domaine ;
- L'innovation continue ;
- Forte demande durant les périodes estivales et les périodes de fêtes ;
- Expansion après apparition des grandes surfaces.

- **Les menaces:**

- La politique des taxes liées à l'industrie des boissons est considérée comme contraignante et ne favorisant pas la compétitivité ;
- Augmentation des prix du sucre ;
- Dans une économie de libre échange et d'ouverture comme l'économie Algérienne, la concurrence est toujours présente, elle stimule les entreprises et les obligent à donner le meilleur de leurs performances. Fruital Coca Cola ne dégorge pas à la règle des concurrents dont principalement ABC Pepsi Cola et Hamoud Boualem :

Tableau III-1: force et faiblesse d'ABC PEPSI:

Forces	Faiblesse
L'avancement technologique dont profite la firme Pepsi Cola lui donne un avantage concurrentiel important en Algérie.	Son éternel concurrent direct, en Algérie, Fruital Coca Cola l'empêche d'accéder à la place de leader.

Source: Elaboré par nous-même.

Tableau III-2: force et faiblesse de Hamoud Boualem:

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

Source: Elaboré par nous-même.

III.2 La force de vente au sein de Fruital Coca-Cola:

La force de vente de Fruital Coca Cola 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.

III.2.1. Les missions de la force de vente de Fruital Coca Cola:**Mission n°01: Représentation de l'entreprise**

La force de vente de Fruital Coca Cola représente l'entreprise, elle occupe une place privilégiée plus particulièrement les pré-vendeurs qui sont en contact directe avec le monde extérieur, ils servent de courroie de transmission entre l'entreprise et la clientèle.

Parmi les tâches à accomplir pour cette mission:

- Bien connaître son entreprise, sa stratégie et ses objectifs ;
- Soigner sa présentation et son image ;
- Soigner ses outils d'aide à la vente, donner une image de sérieux, de respect ;
- Etre toujours disponible et ouvert vis-à-vis de la clientèle.

Mission n°02: La négociation et la vente

Le pré-vendeur doit impérativement réaliser les objectifs assignés tout en laissant au client le sentiment d'avoir fait un bon investissement.

Les tâches à accomplir pour cette mission:

- Préparation des outils de négociation (argumentaire, fiches produits, catalogue, matériel de démonstration, plan de questionnement) ;
- Gestion et organisation de son emploi du temps et de ses rendez-vous ;
- Négocier ;
- Vendre le produit et mettre à jour le fichier des clients.

Mission n°03: Elargissement de la clientèle

Afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé aux aléas conjoncturels, la force de vente sur terrain doit diversifier la clientèle et enrichir la base client par de nouveaux clients.

Cependant les tâches à accomplir pour cette mission sont:

- Consultation des annuaires et des fichiers préexistants ;

-
- Préparation d'outils de prospection (guide d'entretien, fiches de renseignements, tableaux d'appels...);
 - Engager la prospection: physique (porte à porte), téléphonique ou par courrier (publipostage-mailing);
 - Faire de la relance téléphonique en cas de non réponse;
 - Mise à jour du fichier des prospects.

Mission n°04: le suivi et la fidélisation

Elargir sa base clientèle sans la fidéliser ne sert absolument à rien sachant que la concurrence sur le marché Algérien est féroce, il est nécessaire de fidéliser toute sa clientèle pour la conserver. Tout doit être mis en œuvre pour l'assister après la vente, pour répondre à ses demandes et pour résoudre vite les éventuels problèmes.

Les tâches à accomplir durant cette mission sont:

- Vérifier que la livraison de la commande a été bien effectuée et dans les délais;
- S'assurer de la satisfaction du client tout en lui apportant assistance et conseil;
- Servir d'intermédiaire pour accélérer toutes les interventions en relation avec le service après vente;
- Informer sa clientèle sur les nouveautés concernant la gamme proposée par l'entreprise;
- Proposer le placement de matériel propre à l'entreprise à condition de suivre un certain règlement, par exemple dans le cas d'une entreprise agroalimentaire proposer la mise en place de réfrigérateur au nom de l'entreprise et y mettre que les produits de cette dernière;
- Prévoir les dates de réapprovisionnement du stock de marchandise.

Mission n°05: La remontée d'informations

On ne peut produire et commercialiser sans connaître les besoins quantitatifs et qualitatifs des acheteurs potentiels. Les pré-vendeurs détiennent une information directement puisée sur le terrain auprès des clients et dont il serait dommage de s'en priver.

Les tâches à accomplir lors de cette mission sont:

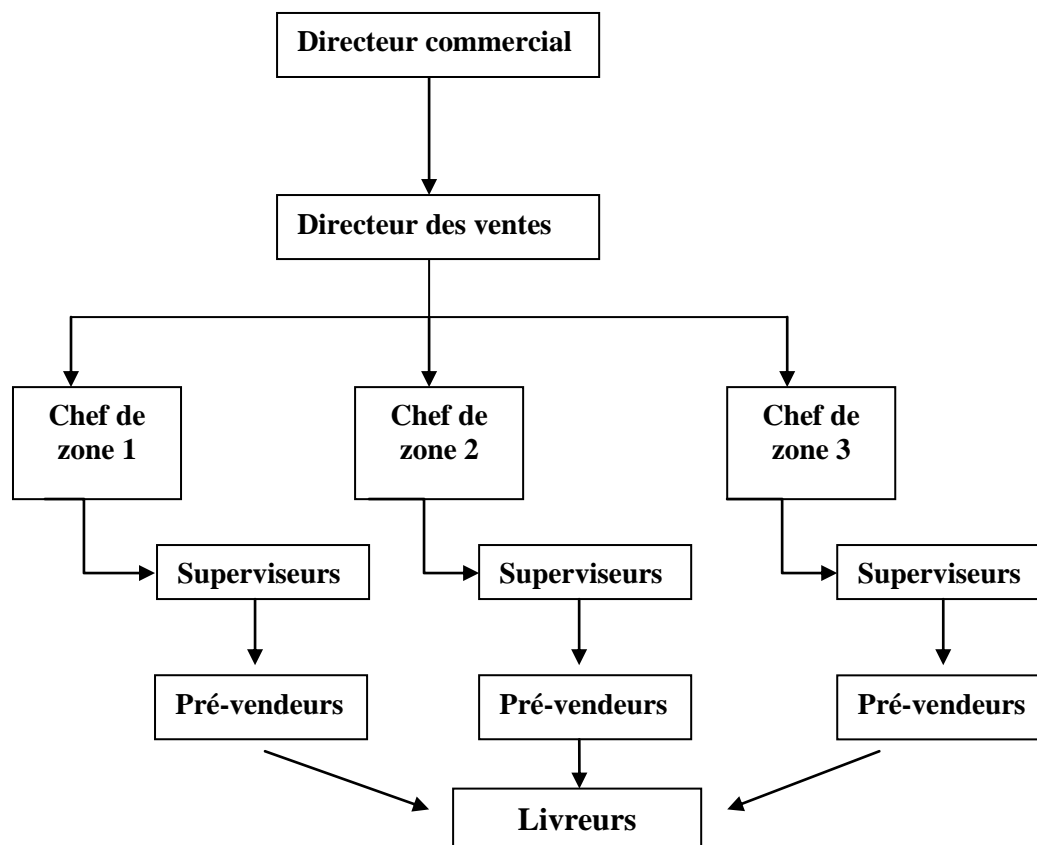
- La mise à jour des fiches clients en notant toutes les remarques, les objections, les jugements émis au cours des entretiens;
- Etablissement de comptes rendus ou de notes de synthèse.

III.2.2. Les acteurs de la force de vente au sein de Fruital Coca-Cola:

III.2.2.1. Composition de la force de vente de fruital Coca-Cola

Cette équipe est composée de plusieurs acteurs, on cite: directeur commercial, directeur des ventes, chefs de zones, superviseurs et enfin le noyau de la force de vente les pré-vendeurs. Vous pouvez voir cette composition sur la figure ci-dessous,

Figure III-1: Structure de la force de vente de Fruital Coca Cola.¹



Source: direction commerciale Fruital Coca Cola.

III.2.2.2. Rôles des acteurs de la force de vente de Fruital Coca Cola:

III.2.2.2.1. Rôle du chef de zone:

Chaque centre de distribution contient un seul chef de zone, son rôle est le développement des opportunités de vente, ainsi que le suivi, la formation et le coaching de l'équipe de vente, et se présente par :

- Définir les objectifs de vente pour chaque membre de l'équipe ;
- Suivi de la bonne tenue des « fiches clients » ;

¹ Direction commerciale de Fruital Coca Cola.

-
- 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 ».

III.2.2.2.2. Rôle du superviseur:

Chaque centre de distribution contient plusieurs superviseurs, chacun d'entre eux est tenu de superviser un certain nombre de pré-vendeurs, on l'appelle aussi "chef de table" et il a pour rôle:

- Le suivi de distribution ;
- Responsable du volume des ventes ;
- La bonne exécution sur le marché ;
- Le coaching de l'équipe de vendeurs ;
- Assister les pré-vendeurs dans la réalisation des objectifs fixés par la compagnie ;
- Assure le suivi et le merchandising des Frigos ;
- Contrôle, suivi et exploitation des résultats et « Indicateurs clés »;
- Suivi des activités de la concurrence ;
- Prépare et conduit la réunion matinale des vendeurs ;
- Dans certains cas, ils assurent aussi la livraison des commandes urgentes.

III.2.2.2.3. Rôle du pré-vendeur:

Le pré-vendeur est celui qui est en permanence sur le marché, il est donc toujours en contact avec les clients, il a pour mission de prendre les commandes afin de les enregistrer dans un smartphone spécialement dédié à ça via une application qui porte le nom de "Tely-net".

Par ailleurs, nous tenons à préciser que la prévente est la commercialisation du produit avant sa mise sur le marché ou tout simplement sa disponibilité physique. Ainsi on dira qu'un bien est pré-vendu lorsqu'il ne nécessite pas d'argumentation commerciale pour être acheté.

Ainsi, les rôles du pré-vendeur sont:

- Responsable du développement du volume des ventes dans son secteur et de l'atteinte de ses objectifs commerciaux en général ;
- Vend et suit la livraison des clients dans son secteur ;
- Obtient le meilleur emplacement des équipements ainsi que le bon emplacement du produit Coca Cola à l'intérieur des frigos en suivant un style bien précis selon le

planogramme (**Voir annexe 02: exemple de réfrigérateur trié selon le planogramme**) ;

- 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 et faire remonter l'information ;
- Fidélise sa clientèle et élargit sa base clientèle.

III.2.2.2.4. Rôle du livreur:

Le livreur à pour mission de livrer la marchandise aux clients. Afin de garder une traçabilité de ses actions, il remplit une déclaration de sortie avant chaque sortie et une déclaration de retour avec un rapport lors de ses rentrées.

III.2.3. Les objectifs commerciaux de la force de vente:

Le chef de zone de chaque centre de distribution reçoit et fait appliquer les objectifs fixés par l'entreprise Fruital Coca Cola (objectifs qualitatifs et quantitatifs), les superviseurs et les pré-vendeurs tentent à leur tour de les réaliser sur terrain.

Nous tenons à préciser que les objectifs en termes de fardeaux (pack) diffèrent d'une zone à une autre, cela peut dépendre soit du nombre de point de vente dont le pré-vendeur dispose sur sa route, soit de la forte consommation des produits dans cette zone.

Par ailleurs, il existe deux types d'objectifs:

III.2.3.1. Les objectifs quantitatifs:

Ces objectifs peuvent être répartis dans l'espace c'est-à-dire par région de vente, par secteur ou pas territoire, dans le temps (objectif à court terme, à moyen et long terme) et entre les personnes (l'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre), il s'agit de prendre en considération ces différents paramètres (**Voir annexe 03**):

- Le budget: c'est l'objectif à réaliser du début de la période jusqu'à la date de fin de période définis par les responsables de l'entreprise ;
- Le ROLL ou mouth to go: représente les objectifs à réaliser d'après les tendances des ventes effectuées au cours de la période ;
- Quota dans les SKU: dans ce type d'objectif le but est de réaliser à chaque vente un pourcentage de 55% de Coca Cola classique (qui représente le produit de plus

demandé sur le marché), accompagné de 45% de Fanta et Sprite. Cet objectif aide l'entreprise à vendre ses autres produits et diversifier ainsi son portefeuille d'activité ;

- Le reste à réaliser: c'est le budget diminué des réalisations en termes de volume de vente ;
- Le reste par jour: c'est le reste des ventes à réaliser sur les journées restantes.

III.2.3.1. Les objectifs qualitatifs:

- L'amélioration des promotions sur les lieux de vente ;
- Le maintien et le développement de l'image de marque ;
- La veille concurrentielle ;
- La gestion des crises comme dans le cas de non disponibilité du stock ou de retard de livraison.

De nouveaux types d'objectifs qualitatifs appelés RED (Right Execution Daily) et GREEN au sein de Fruital Coca Cola ont vu le jour ces dernières années, et les pré-vendeurs sont sanctionnés dans le cas de non atteinte du pourcentage demandé (**Voir annexe 04**) :

- **Les objectifs GREEN:**
 - Le taux de couverture: c'est le rapport entre le nombre de visites effectuées et le nombre de visites planifiées ;
 - Le taux de succès: correspond au rapport entre le nombre de visites avec vente programmée et le nombre de visites planifiées ;
 - Le SKU (Stock Keeping Unit): c'est le nombre de types d'articles vendus par le vendeur à chaque visite effectuée dans un point de vente ;
 - Les hors tournées: c'est le nombre de visites réalisées hors visites programmées;

Chez Fruital Coca Cola les indicateurs de ces objectifs qualitatifs doivent impérativement être au vert d'où son nom objectif "GREEN" qui comprend: le taux de couverture, le taux de succès, les hors tournées ainsi que les SKU:

- Taux de couverture doit être au minimum à 95% : c'est-à-dire que le pré-vendeur est dans l'obligation de passer chez tous ses clients planifiés le jour même, dans le cas où un client est absent le pré-vendeur devra remettre un rapport et l'envoyer via l'application "Tely-net" en indiquant la cause ;
- Taux de succès doit dépasser les 75% : c'est-à-dire que le pré-vendeur doit vendre le maximum possible afin de dépasser cet indicateur et rester au vert ;

- Le pourcentage des visites hors tournées doit exister même avec un faible pourcentage de 2 ou 3% cela est acceptable pour mettre cet indicateur au vert, de là on peut conclure que le pré-vendeur est incité à prospecter de nouveaux clients afin d'augmenté l'indicateur lié au visites hors tournées ;
- Les SKU: l'indicateur lié à cet objectif est le rapport entre le nombre d'SKU vendu sur le nombre total d'SKU disponible, et il doit être supérieur à 7,5 pour être au vert.

Les indicateurs de ses objectifs dépendent du montant de la commission qui sera attribué à chaque pré-vendeur, s'il n'atteint pas le pourcentage demandé par la compagnie pour chaque objectifs, il verra sa commission (liée au GREEN) baissée ou même dans certain cas annulé. Nous proposons un exemple illustratif en **annexe 05**.

- **Les objectifs RED:**
 - Disponibilité du produit dans le point de vente: c'est-à-dire que le produit doit être disponible et visible pour les clients: Stock chaud (SOVI) comprend la disponibilité sur les étagères ainsi que le stock sol, Stock froid (SOCVI) comprend la disponibilité des produits dans les frigos Coca Cola ;
 - La bonne organisation des produits à l'intérieur des frigos selon un ordre précis déterminé par le planogramme Coca Cola ;
 - Pureté des frigos: c'est-à-dire que les frigos Coca Cola doivent contenir uniquement les produits de Fruital Coca Cola et pas d'autres produits ;
 - Visibilité des frigos Coca Cola sur les points de vente: le frigo doit être mit en avant à l'entrée du point de vente afin d'attirer le consommateur vers les produits de Fruital Coca Cola.

Les pourcentages de ces objectifs qualitatifs RED sont calculés mensuellement par un auditeur qui passe sur les points de vente et attribue des pourcentages pour chaque objectifs, ainsi le total de ces objectifs doit être égale ou supérieur à 70% pour que le pré-vendeur touche la commission liée au RED.

III.2.4.Le processus de vente que suit la force de vente de Fruital Coca Cola:

Chaque jour, les superviseurs organisent des réunions matinales avec les pré-vendeurs dans le but de :

- Vérifier que l'atteinte des objectifs quantitatifs sont en cours de réalisation ;
- Informer les vendeurs de la disponibilité des stocks ;

-
- Identifier les différents problèmes auxquels sont confrontés les pré-vendeurs ;
 - Répondre aux requêtes des clients.

A la fin de la réunion, chaque pré-vendeur se dirige vers les points de ventes qui lui sont programmés. Une fois arrivé, le pré-vendeur devra:

- Vérifier que les produits Coca Cola soient bien mis en évidence sur les étagères c'est-à-dire existence d'un stock chaud visible (SOVI) ;
- Contrôler les produits présentés dans les frigos Coca Cola (SOCVI) et s'assurer de sa pureté c'est-à-dire qu'il ne contient que le produit de Fruital Coca Cola ;
- Informer les clients des produits disponibles, et enregistrer la commande du client via smartphone en passant par l'application consacrée aux pré-vendeurs "Tely-net" ;
- Prendre en compte toutes les remarques et les suggestions que le client lui fait savoir.

A la fin de la journée, les pré-vendeurs rentrent au centre et font un débriefing avec leurs superviseurs, en discutant de leurs réalisations d'objectifs de vente et on les notant sur le tableau des ventes (**voir annexe 06**).

Le lendemain de la prise de commande, le client est livré par un livreur de Coca Cola qui sera responsable de:

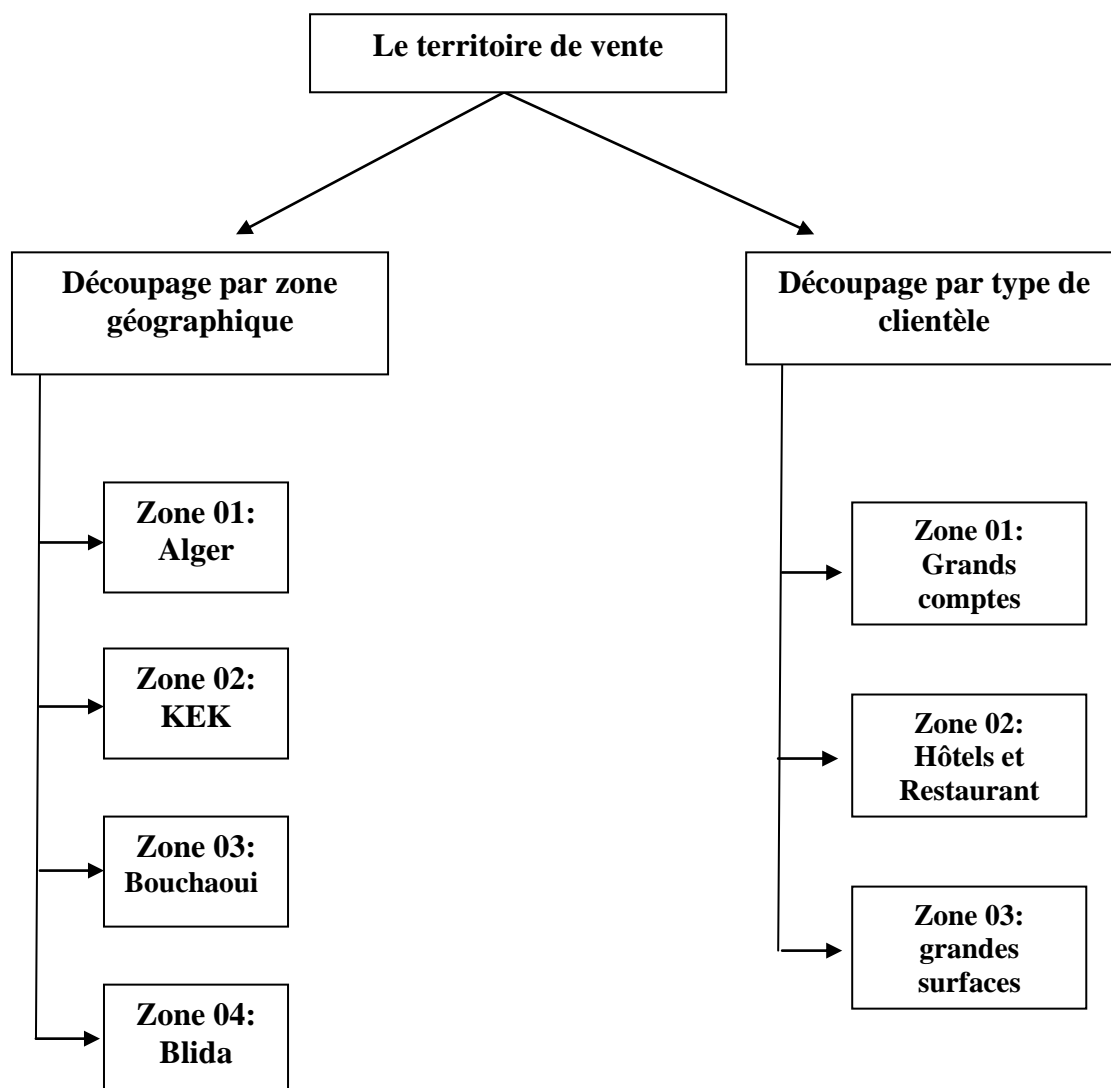
- La remise de facture au client ;
- Encaissement du montant de la facture ;
- Effectuer un rapport journalier et détaillé du déroulement de la livraison.

III.2.5. Découpage des zones de vente de Coca Cola:

L'objectif du découpage en zones de vente est de rendre la distribution des produits de Fruital Coca Cola plus facile.

- La première procédure suivie par Fruital Coca Cola est l'organisation de la force de vente par secteurs géographiques, ainsi l'entreprise découpe son territoire de vente en un ensemble de zone: Alger centre, Bouchaoui, Khmis El Khechna (KEK) et Blida ;
- La deuxième procédure suivie par Fruital Coca Cola est celle du zonage par type de clients, dans ce cas chaque segment d'acheteurs est affecté à un vendeur ou à un groupe de vendeurs. Le choix de ce découpage est fait essentiellement pour les clients à volume d'affaires importants dit "prestigieux" (clients grands comptes, hôtels et restaurants et les grandes surfaces), un autre découpage est fait pour les clients normaux (Gold et Silver).

Figure III-2 : Le découpage du territoire de Fruital Coca Cola.



Source: Direction commerciale de Fruital Coca Cola (2017).

III.2.6. Formation de la force de vente de Fruital Coca Cola:

La formation de la force de vente de Fruital Coca Cola a pour rôle de lui apprendre à conseiller les clients et à les fidéliser, à organiser leurs stocks et aussi à décider de l'emplacement et de l'organisation des produits de l'entreprise dans les points de vente.

Traditionnellement, la plupart des formations destinées à la force de vente se font en cours formels dispensés en salle, transposés ensuite sur terrain accompagnés par les superviseurs et encadrés par le chef de zone. Par contre, depuis peu, Fruital Coca Cola a décidé de revoir sa politique de formation et a mis en pratique le modèle (70:20:10) qui

consiste à ce que l'apprentissage se fasse à 70% sur le terrain, 20% provenant du coaching par les superviseurs, et les 10% seront assurés par la formation traditionnelle en classe.

III.2.7. L'évaluation et le contrôle de la force de vente de Fruital Coca Cola:

Les éléments à prendre en compte pour l'évaluation et le contrôle de la force de vente:

- Les tournées: kilomètres parcourus, nombre et type de visites effectuées (visite de prospection, de routine, de relance, de prise de commande);
- La rentabilité: chiffre d'affaires moyen par visite, par produit, par client, marge dégagée;
- Le travail administratif: rapport de visites, suivi des comptes clients, des règlements;
- L'expérience du vendeur: un vendeur ayant une grande expérience est jugé sur ses résultats, un nouveau vendeur dans l'entreprise avec une expérience professionnelle est apprécié sur son degré d'intégration, sur son adhésion à la culture de l'entreprise ainsi que sur ses résultats. Par contre un débutant dans le domaine est évalué sur sa façon de travailler, sur les qualités de base nécessaires à un vendeur, et ensuite sur ses résultats;
- L'autonomie du vendeur: il faut trouver le juste milieu entre l'excès de contrôle qui peut freiner l'initiative et donc l'autonomie, et le manque de contrôle qui est un déficit d'encadrement.

Conclusion:

L'entreprise Fruital Coca Cola assigne à sa force de vente, particulièrement à ses pré-vendeurs des objectifs commerciaux qualitatifs et quantitatifs qu'ils doivent réaliser pour toucher des commissions.

Afin de réaliser ces objectifs les pré-vendeurs doivent être gérés, formés, motivés et surtout contrôlés par leurs responsables. Il y a lieu d'admettre que l'efficacité du management de la force de vente de Fruital Coca Cola sur l'atteinte des objectifs commerciaux reste difficile à mesurer sans avoir recours à une étude.

A ce sujet, nous nous proposons dans le quatrième chapitre, de quantifier l'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux.

Chapitre IV :

**Analyse de la relation
management de la force de
vente et atteinte des
objectifs commerciaux.**

Introduction:

Dans ce dernier chapitre nous allons en premier lieu expliquer la démarche méthodologique que nous avons emprunté dans notre enquête, ensuite au niveau de la deuxième section nous allons présenter un état des lieux à travers les entretiens effectués auprès des superviseurs et chefs de zones de Fruital Coca Cola et leurs analyses ainsi qu'une analyse du questionnaire attribué aux pré-vendeurs de Fruital Coca Cola enfin nous essayerons de proposer des suggestions et des recommandations à mettre en place pour améliorer le management de la force de vente qui conduira à atteindre et pourquoi pas à dépasser les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

Pour se faire, il a été nécessaire de réaliser une enquête qualitative (entretiens) adressée aux chefs de zones ainsi qu'aux superviseurs, et une enquête quantitatives (sondage) adressée aux pré-vendeurs de Fruital Coca Cola.

IV.1. La démarche méthodologique de la recherche:

IV.1.1.Objectifs principaux de l'enquête:

Les objectifs principaux recherchés à travers cette enquête est:

- D'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est de savoir: comment le management de la force de vente de Fruital Coca Cola peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux? ;
- Le recueil d'informations auprès des personnes concernées, afin de concrétiser notre étude pour pouvoir ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses.

IV.1.2.La méthode d'analyse et collecte des données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de combiner entre l'étude qualitative et l'étude quantitative, on distingue donc deux (02) principaux instruments d'investigation afin d'obtenir grâce à leur complémentarité une meilleure collecte de données.

- Notre premier instrument méthodologique appartient à la méthode qualitative, qui a été fait à travers des interviews ou autrement dit des entretiens (semi-directifs dans notre cas) ;
- L'autre instrument appartient à la méthode quantitative, qui a été fait au moyen d'un questionnaire (**Voir annexe 07**), afin de compléter les informations recueillies à travers les entretiens.

IV.1.2.1. La méthode d'interview:

IV.1.2.1.1. Le principe de la méthode d'interview:

En effet, les études qualitatives permettent d'interviewer ou d'observer séparément des individus dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. L'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes, dans notre cas 6 personnes (4 superviseurs et 2 chefs de zones), en position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les but qu'il s'est fixé à l'avance, il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

Il existe plusieurs types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité, on cite alors:¹

- **L'entretien non directif:**

Dans ce type d'entretien le thème général est décomposé en sous-thèmes, ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. L'entretien non directif laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté.

- **L'entretien semi directif:**

L'entretien semi directif se rapproche de l'entretien non directif précédemment cité mais avec un degré de liberté plus réduit, c'est-à-dire que la personne interviewée aura à répondre le plus directement possible à des questions précises mais reste tout de même assez larges. Ce genre d'entretien est, comme son nom l'indique à mi-chemin entre le non directif et le directif. Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée tout en demandant des explications, des arguments et des exemples.

- **L'entretien directif:**

Dans ce type d'entretien le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement, toutes les questions sont prévues. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Dans ce cas, le chercheur dirige la communication et pose des questions liées au sujet de recherche ce qui permettra d'approfondir la recherche.

IV.1.2.1.2. Formulation des questions:

On veillera à utiliser un langage simple, claire et compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes.

¹ CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, édition Taleb Impression, 2^e édition, Alger, 2016, pp.73-74.

Les questions principalement abordés pendant les entretiens avec les 02 chefs de zones et les 04 superviseurs (sur la base d'un guide d'entretien voir **annexe 08**) portaient d'abord sur la raison d'être de leurs postes ainsi que leurs missions vis-à-vis des pré-vendeurs et des objectifs commerciaux qu'il faut atteindre, ensuite vient une succession de questions qui portent sur le management de la force de vente et les facteurs qui poussent les pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs commerciaux. Les entretiens ont duré entre 15 à 45mn. Notre guide d'entretien, nous l'avons voulu semi-directif de façon à permettre à l'enquêté de s'exprimer librement, tout en intervenant soit pour relancer la dynamique de l'entretien soit, dans le cas ou l'interrogé s'éloignait trop de notre objet de recherche, pour le ramener à ce qui nous intéressait en premier lieu.

IV.1.2.2. L'enquête par questionnaire:

IV.1.2.2.1. Elaboration du questionnaire et échantillon étudié:

Par définition le questionnaire est une : « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.* »¹

Le questionnaire vise à compléter l'étude qualitative (les entretiens) par une étude quantitative, en vue de nous permettre de voir et d'analyser de plus près l'impact du management de la force de vente de Fruital Coca Cola sur l'atteinte des objectifs commerciaux, mais aussi dans le but d'obtenir des résultats plus fiables.

A cette fin, nous avons élaboré un questionnaire ciblant les pré-vendeurs de Fruital Coca Cola, en prenant comme échantillon les deux secteurs sur les trois existant sur la wilaya d'Alger à savoir le secteur d'Alger centre et le secteur de Bouchaoui ce qui nous a fait un total de 50 pré-vendeurs dont 3 été absents, par conséquent 47 pré-vendeurs ont été interrogé ce qui nous donne un taux de participation de 94%.

Le questionnaire a été distribué sur le secteur de Bouchaoui durant deux jours (le 25 et le 27 Avril), sur le secteur d'Alger centre durant deux jours également (le 07 et 08 Mai).

IV.1.2.2.2. Structure du questionnaire:

Le questionnaire comprend 20 interrogations formulées de manière claire et simple, ces interrogations sont en majorité des questions fermées à choix unique pour minimiser le temps

¹ CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Op.cit, p.77.

de réponse et libérer les répondants, nous avons aussi laissé une question ouverte pour leurs donner une opportunité de s'exprimer par rapport au management de la force de vente de Fruital Coca Cola.

La représentation du questionnaire a été faite de manière à attirer, susciter et maintenir l'intérêt du répondant jusqu'à la fin. Nous avons essayé d'utiliser différents types de questions pour que le répondant ne s'ennuie pas et pour qu'il ait aussi une certaine variété de questions. Pour l'élaboration de notre questionnaire nous avons tenté de respecter les principes ci-dessous:

- Il devra être facile d'y répondre ;
- Les questions sont numérotées ;
- Les questions sont structurées.

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, pour ne pas pousser le répondant vers une tendance particulière ;
- Questions simples et courtes.

IV.1.2.2.3. Les différents types de questions utilisées dans le questionnaire:

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

- La question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur ;
- La question fermée impose au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix. Dans ce type de question on trouvera :
 - les questions dichotomiques: ces questions n'offrent que deux choix de réponses celle-ci devrait être unique ;
 - Les questions à une seule réponse permise: le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique ;
 - Les questions sous forme d'échelle de Likert: ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables ;

- Les questions sous forme d'échelle différentielle sémantique: cette échelle a pour caractéristique de demander au répondant de se situer entre deux adjectifs du sens opposé ;
- Les questions sous forme d'échelle à support sémantique: cette échelle a pour caractéristique de demander au répondant de se situer sur une échelle allant de 0 à 100 c'est-à-dire d'extrêmement faible à extrêmement bon ;
- La fiche d'identification: c'est des questions personnelles portant sur les caractéristiques de la personne sondée, ces questions doivent se situer à la fin du questionnaire afin d'éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter des réponses ultérieures ou d'interrompre la personne.

IV.1.2.2.4. Dépouillement et analyse des résultats:

Après avoir accompli l'administration du questionnaire, nous avons dépouillé les réponses grâce au logiciel SPSS, utilisé pour le traitement statistique des informations recueillies auprès des personnes interrogées et pour générer divers tableaux dans le cadre de cette analyse. Pour l'analyse des résultats, notre choix s'est porté sur les méthodes de tris d'informations suivantes: le tri à plat et le tri croisé pour affiner nos conclusions.

IV.2. Présentation et analyse des résultats de l'étude:

IV.2.1. Analyse des entretiens:

Question N°01: Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Tableau IV-1 : Description du poste et tâches essentielles à l'atteinte des objectifs.

Question	Réponses	Fréquence	%
Raison d'être du poste	• Existence d'une équipe à coacher et à contrôler ;	4	50%
	• Intermédiaire pré-vendeur / entreprise ;	1	12,5%
	• Assurer la bonne exécution sur terrain.	3	37,5%
TOTAL		8	100%

Taches nécessaires à l'atteinte des objectifs commerciaux	• Contrôle régulier et Coaching pour motiver l'équipe ;	6	60%
	• Mise en place de plan d'action ;	2	20%
	• Installer un climat de travail positif ;	1	10%
	• Recrutement adéquat des membres d'équipe.	1	10%
TOTAL		10	100%

Source: Elaboré par nous-même.

Selon le tableau IV-1, les réponses des superviseurs et chefs de zones concernant la raison d'être de leurs postes sont au nombre de huit (08) réponses (sachant que tous les répondants ont donné au moins une réponse), dont quatre (04) réponses (50%) portent sur l'existence d'une équipe de pré-vendeurs à coacher et à contrôler, trois (03) réponses sur leur responsabilité de bonne exécution sur le terrain et une (01) réponse intermédiaire entre pré-vendeurs et entreprise. Les réponses sont variées mais 04 des 06 répondants confirment que l'existence de leurs postes est due à l'existence d'une équipe à coacher et à accompagner, cela signifie qu'ils donnent une grande importance au coaching et au contrôle de leurs pré-vendeurs.

Pour les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs commerciaux, nous constatons qu'il y a une diversité de réponses avec un total de dix (10) réponses, dont six (06) portent sur le contrôle régulier et le coaching d'équipe, ce qui veut dire que tous les répondants sont d'accord sur le fait que le contrôle de l'équipe permet l'atteinte des objectifs commerciaux.

Question N°02: Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Tableau IV-2: Jugement rémunération des pré-vendeurs de Fruital Coca cola.

Question	Réponses	Fréquence	%
Jugement du système de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération par commission est satisfaisante et incite les pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs commerciaux ; 	6	75%
	<ul style="list-style-type: none"> • Concours de vente motive les pré-vendeurs. 	2	25%
TOTAL		8	100%

Source: Elaboré par nous-même.

D'après le tableau IV-2, nous constatons que le jugement porté sur la rémunération des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola nous a apporté huit (08) réponses dont six (06) réponses données portent sur le fait que la rémunération par commission satisfait les pré-vendeurs et les incite à l'atteinte des objectifs commerciaux, c'est-à-dire que 100% des répondants ont eu cette même réponse, et c'est ce que nous allons essayer de confirmer après l'étude quantitative. On ajoute aussi que deux des six répondants, confirment aussi que les concours de vente les motivent et les incitent à leurs atteintes également.

Question N°03 : Selon vous qu'est ce qui pousse les pré-vendeurs à être plus productifs, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui les motivent à atteindre les objectifs commerciaux ?

Tableau IV-3: Facteurs les plus motivants qui mènent vers l'atteinte des objectifs commerciaux.

Question	Réponses	Fréquence	%
Facteurs de motivation qui mènent aux objectifs commerciaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération variable (Commissions) ; 	5	50%
	<ul style="list-style-type: none"> • Formation ; 	2	20%
	<ul style="list-style-type: none"> • Bon climat de travail ; 	2	20%
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des carrières. 	1	10%
TOTAL		10	100%

Source: Elaboré par nous-même.

D'après le tableau IV-3, nous pouvons dire que le facteur dominant qui motive à l'atteinte des objectifs commerciaux est la rémunération variable, plus particulièrement les commissions avec un pourcentage de 50% des réponses recueillies, c'est-à-dire que la majorité des répondants à savoir cinq (05) sur (06) répondants ce qui fait 83% d'entre eux valident que la rémunération par commission et l'un des facteurs les plus motivant, puis vient le facteur formation et bon climat de travail avec un pourcentage de 20% chacun, on note aussi une réponse sur la gestion des carrières comme étant facteur de motivation qui mène à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Question N°04 : Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Tableau IV-4 : jugement sur les formations données aux pré-vendeurs.

Question	Réponses	Fréquence	%
Jugement sur la formation des pré-vendeurs	<ul style="list-style-type: none">• Un appui qui facilite l'atteinte des objectifs commerciaux et développement des compétences ;	6	85,71%
	<ul style="list-style-type: none">• Maintien de l'image de marque.	1	14,28%
TOTAL		7	100%

Source: Elaboré par nous-même.

D'après le tableau IV-4, nous constatons que le jugement que portent les superviseurs et les chefs de zones interrogés est très positif. Sur cette question on a pu recueillir sept (07) réponses, dont six (06) d'entre elles (100% des répondants) portent sur la nécessité de la formation qui permet l'atteinte des objectifs commerciaux fixés et permet de développer les compétences.

Question N°05: Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Tableau IV-5 : Méthode de contrôle des pré-vendeurs et son effet.

Question	Réponses	Fréquence	%
Méthodes de contrôle des pré-vendeurs	• Contrôle des objectifs commerciaux quantitatifs via le tableau de bord ;	6	66,66%
	• Contrôle vestimentaire et disciplinaire ;	2	22,22%
	• Contrôle sur terrain.	1	11,11%
TOTAL		9	100%
Effet du contrôle	Rigueur dans l'atteinte des objectifs (plus de productivité).	6	100%
TOTAL		6	100%

Source: Elaboré par nous-même.

Selon le tableau IV-5, Nous pouvons voir que six (06) réponses sur neuf (09) portent sur le contrôle des objectifs commerciaux quantitatifs via le tableau de bord (100% des répondants contrôlent les pré-vendeurs à l'aide du tableau de bord), qui représente le type de contrôle le plus répandu qui permet de donner l'information voulu en temps réel, deux (02) réponses sur le contrôle vestimentaire et disciplinaire et une réponse qui porte sur le contrôle sur terrain.

Passons à présent à l'effet du contrôle sur les actions des pré-vendeurs, ici 100% des répondants confirment que le fait de contrôler ces individus permet d'être plus rigoureux et plus productifs dans l'atteinte des objectifs commerciaux.

Question N°06: De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Tableau IV-6 : La manière d'exploitation des indicateurs finaux.

Question	Réponses	Fréquence	%
Manière d'exploitation des indicateurs liés aux objectifs commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la rémunération, en cas de non-atteinte des 90% des objectifs quantitatif sa commission sera supprimer ; 	3	42,85%
	<ul style="list-style-type: none"> • Si la non-atteinte des objectifs persiste il y aura sanction ou remplacement du pré-vendeur ; 	3	42,85%
	<ul style="list-style-type: none"> • Féliciter en cas de dépassement des objectifs commerciaux. 	1	14,28%
TOTAL		7	100%

Source: Elaboré par nous-même.

D'après le tableau IV-6, nous pouvons voir que la manière d'exploitation des indicateurs liés aux objectifs commerciaux se fait sur plusieurs aspects, on note que trois (03) des sept (07) réponses proposées portent sur l'exploitation de ces indicateurs pour les besoins de rémunération, car lorsque les pré-vendeurs n'atteignent pas le pourcentage demandé ils verront leurs commissions supprimer. Egalement trois (03) réponses sur sept (07) qui portent sur le fait de sanctionner ou de remplacer un pré-vendeur qui persiste à ne pas atteindre les objectifs demandés. L'exploitation des indicateurs se fait aussi pour féliciter les pré-vendeurs dans le cas où ils dépassent les objectifs commerciaux fixés, ici on note une (01) réponse sur les sept (07) proposés, ce qui est très peu, car féliciter ses pré-vendeurs peut s'avérer très motivant.

IV.2.2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire:

IV.2.2.1. Analyse tri à plat:

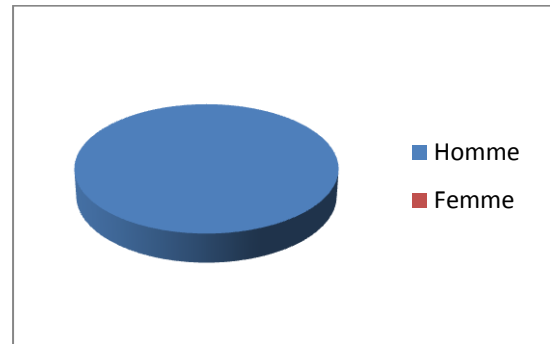
- **Fiche d'identification:**

Question: Etes vous ?

Tableau IV-7: Répartition des pré-vendeurs selon le sexe.

Désignation	Effectif	pourcentage
Femme	0	0%
Homme	47	100%
Total	47	100%

Figure IV-1: Répartition des pré-vendeurs selon le sexe.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

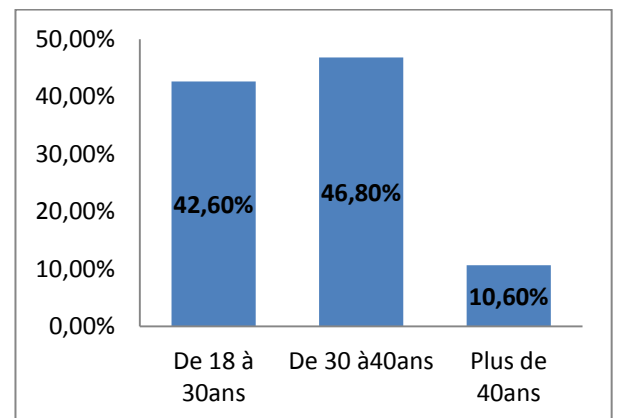
A travers cette répartition nous constatons clairement la dominance des hommes avec un pourcentage de 100% des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola. Les hommes dominent dans ce domaine particulièrement sur la zone Bouchaoui et la zone Alger centre. Cela peut s'expliquer par les différents risques de travail que cours le pré-vendeur, d'où l'absence du sexe féminin.

Question: Quelle est votre tranche d'âge?

Tableau IV-8: Répartition des pré-vendeurs selon l'âge

Désignation	Effectif	Pourcentage
De 18 à 30 ans	20	42,6%
De 30 à 40 ans	22	46,8%
Plus de 40 ans	5	10,6
Total	47	100%

Figure IV-2: Répartition des pré-vendeurs selon l'âge



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

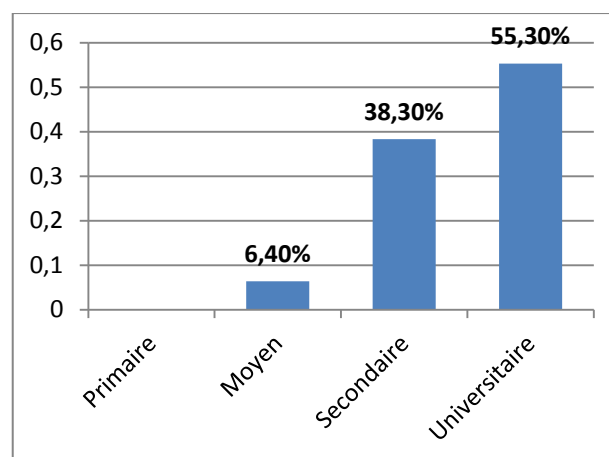
A travers cette répartition nous constatons une nette domination des proportions de pré-vendeurs âgés de 30 à 40 ans (46,80%) et des pré-vendeurs âgés de 18 à 30 ans (42,60%). La proportion de pré-vendeurs âgés de plus de 40 ans est nettement plus inférieure. Ceci confirme l'une des conditions de recrutement de Fruital Coca Cola qui préfère recruter de jeunes personnes âgées entre 18 et 40ans ayant les conditions physiques pour ce poste.

Question: Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau IV-9: Répartition des pré-vendeurs selon le niveau d'instruction.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Primaire	-	-
Moyen	3	6,4%
Secondaire	18	38,3%
Universitaire	26	55,3%
Total	47	100%

Figure IV-3 : Répartition des pré-vendeurs selon le niveau d'instruction



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Le niveau d'instruction peut être un apport important au pré-vendeur, dans le sens où il dispose déjà d'un certain nombre de connaissances et de compétences.

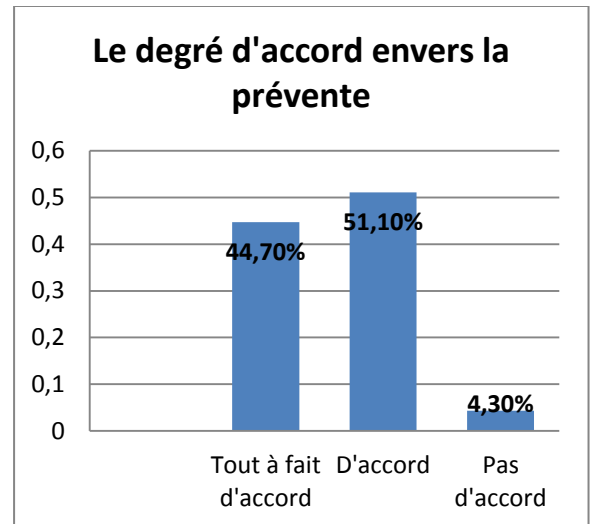
D'après les résultats ci-dessus, on constate que la majorité des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola ont un niveau universitaire soit un pourcentage de 55% et 38% ont un niveau secondaire suivi d'un pourcentage très bas du niveau moyen, ce qui est très appréciable car un très grand nombre de pré-vendeurs sont instruits et qualifiés.

Question N°01: Aimez-vous le domaine de la prévente ?

Tableau IV-10 : Répartition du degré d'accord éprouvé envers le domaine de la prévente

Désignation	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	44,7%
D'accord	24	51,1%
Neutre	-	-
Pas d'accord	2	4,3%
Pas du tout d'accord	-	-
Total	47	100%

Figure IV-4: Répartition du degré d'accord éprouvé envers le domaine de la prévente



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

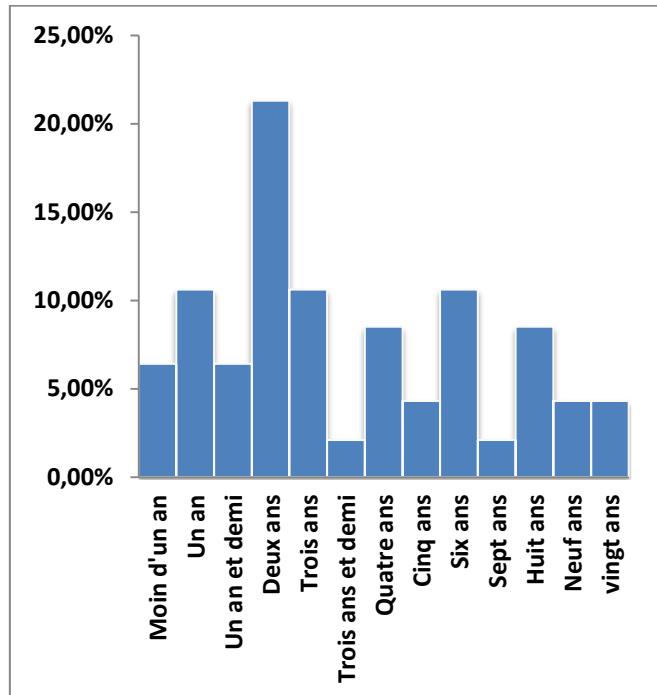
A travers le tableau et la figure ci-dessus, on constate que parmi les 47 pré-vendeurs interrogés 45% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec notre question et 51% sont d'accord, ce qui nous fait un total de 96% de pré-vendeurs qui ont un avis positif sur le domaine où ils exercent. Un très faible pourcentage d'individus ne sont pas d'accord soit 4,3%.

Question N°02: Combien d'années cumulez vous chez Fruitall Coca Cola?

Tableau IV-11: Nombre d'années cumulées chez Fruitall Coca Cola.

Nombre d'année	Effectifs	Pourcentage
Moins d'un	3	6,4
1	5	10,6
1,5	3	6,4
2	10	21,3
3	5	10,6
3,5	1	2,1
4	4	8,5
5	2	4,3
6	5	10,6
7	1	2,1
8	4	8,5
9	2	4,3
20	2	4,3
Total	47	100%
Moyenne	4,31 ans	

Figure IV-5 : Nombre d'années cumulées chez Fruitall Coca Cola.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

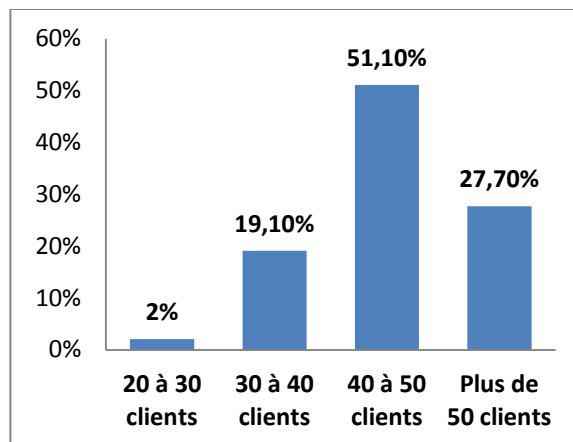
Nous remarquons à travers le tableau et la figure ci-dessus que le nombre d'années cumulées au sein de Fruitall Coca Cola diffère d'un individu à un autre, quoique le nombre de pré-vendeurs qui cumule deux années au sein de l'entreprise sont au nombre de 10 soit un pourcentage de 21,3%, cela veut dire qu'en cette période là, l'entreprise a recruté plus de pré-vendeurs que d'habitude.

Question N° 03: Combien de clients visitez-vous par jour ?

Tableau IV-12: Nombre de clients visités par jour.

Désignation	Effectif	Pourcentage
20 à 30 clients	1	2,1%
30 à 40 clients	9	19,1%
40 à 50 clients	24	51,1%
Plus de 50 clients	13	27,7%
Total	47	100%

Figure IV-6 : Nombre de clients visité par jour.



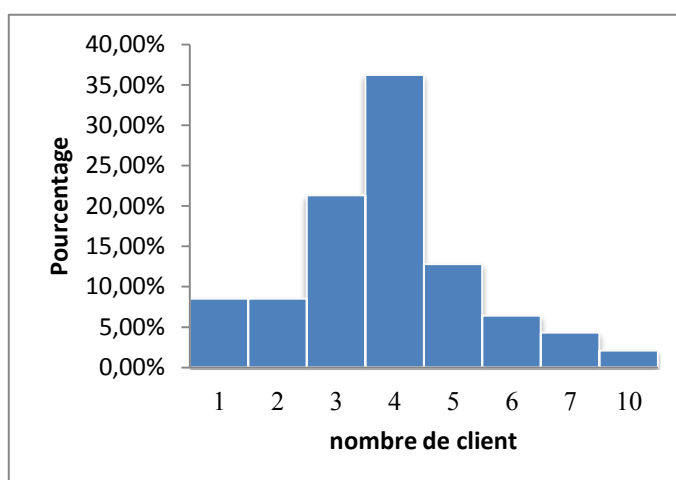
Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Nous remarquons d'après les résultats obtenus que 51% des interrogés visitent entre 40 et 50 clients par jour, 28% visitent plus de 50 clients par jour, 19% passe chez 30 à 40 clients par jour et seulement 2% ont un panier de clients qui va de 20 à 30 clients. Cette différence d'attribution de clients peut s'expliquer par l'ancienneté du pré-vendeur ainsi que la route qui lui a été destiné.

Question N°04: Combien de client gagnez-vous en moyenne par mois ?

Tableau IV-13 : Gain moyen de clients par mois. **Figure IV-7:** Gain moyen de clients par mois.

Désignation	Effectif	Pourcentage
1	4	8,5%
2	4	8,5%
3	10	21,3%
4	17	36,2%
5	6	12,8%
6	3	6,4%
7	2	4,3%
10	1	2,1%
Total	47	100%
Moyenne	3,87	



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Nous pouvons constater que le gain moyen de clients varie d'un pré-vendeur à un autre, la moyenne des personnes interrogés sur cette question est égale à 3,87, d'où le nombre important de pré-vendeurs qui gagnent entre 3 et 4 clients par mois comme nous pouvons le constater sur le tableau IV-13 précédent. Cette différence remarquée de gain de clients peut s'expliquer par la différence d'expérience des pré-vendeurs.

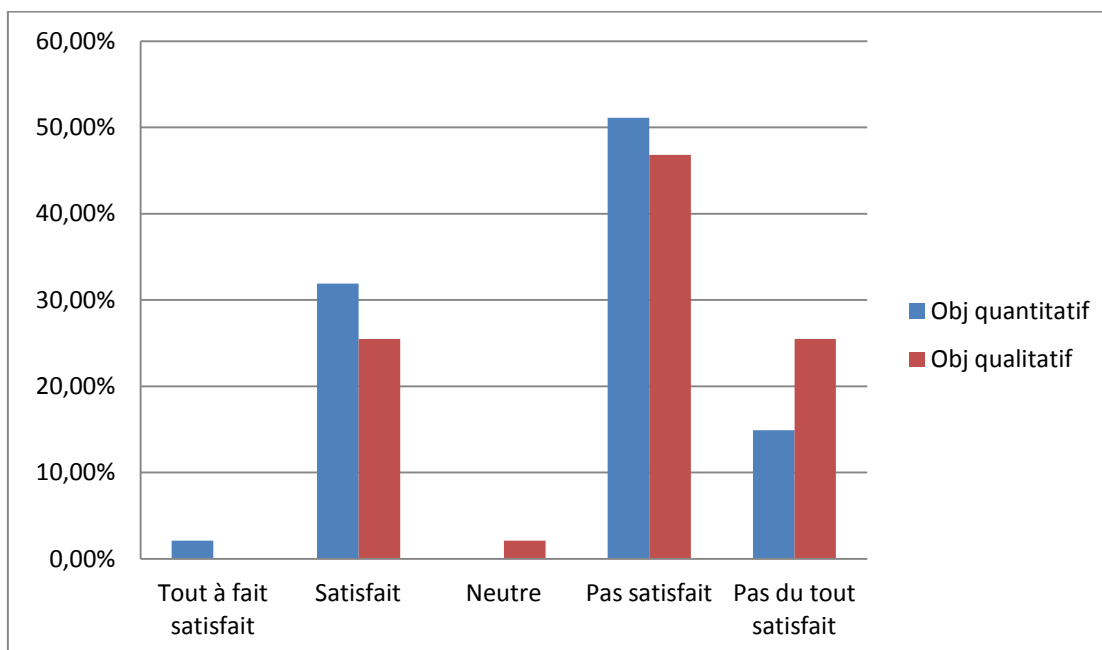
Question N°05: Quel est votre degré de satisfaction des objectifs commerciaux fixés?

Tableau IV-14: Répartition du degré de satisfaction des objectifs commerciaux fixés.

Désignation	Effectif objectifs qualitatifs	Pourcentage	Effectif objectifs quantitatifs	Pourcentage
Tout à fait satisfait	-	-	1	2,1%
Satisfait	12	25,5%	15	31,9%
Neutre	1	2,1%	-	-
Pas satisfait	22	46,8%	24	51,1%
Pas du tout satisfait	12	25,5%	7	14,9%
Total	47	100%	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-8 : Répartition du degré de satisfaction des commerciaux objectifs fixés.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

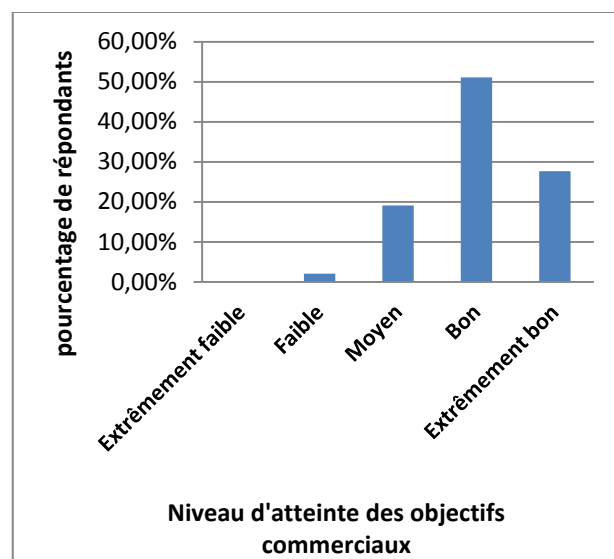
Cette question nous permet d'identifier le degré de satisfaction des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola par rapport aux objectifs commerciaux qualitatifs et quantitatifs fixés. Nous pouvons voir sur la figure IV-8 qu'un grand pourcentage d'enquêtés sont insatisfaits des objectifs commerciaux (quantitatifs et qualitatifs) fixés par leurs responsables, additionner avec le pourcentage d'enquêtés qui ne sont pas du tout satisfaits cela dépassera largement le nombre de personnes qui ont un avis positif sur la satisfaction envers les objectifs commerciaux fixés, de ce qui précède, on peut dire que la majorité des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola ont un avis négatif sur la fixation des objectifs commerciaux et trouvent que leurs répartitions n'est pas conforme.

Question N°06: Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs commerciaux fixés ?

Tableau IV-15 : Répartition du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux.

Désignation	Effectif	Pourcentage
De 0 à 25% (Extrêmement faible)	-	-
De 26 à 49% (Faible)	1	2,1%
50% (Moyen)	9	19,1%
De 51 à 75% (Bon)	24	51,1%
De 76 à 100% (Extrêmement bon)	13	27,7%
Total	47	100%

Figure IV-9 : Répartition du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

D'après la répartition du pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux fixés, nous pouvons constater que 51% des répondants atteignent entre 51 et 75% de leurs objectifs commerciaux ce qui est bon, 28% des répondants atteignent entre 76 et 100% de leurs objectifs commerciaux ce qui est extrêmement bon, en revanche 19% atteignent 50% de leurs objectifs ce qui est moyen et une minorité de 2% qui ont un niveau d'atteinte d'objectif faible c'est-à-dire en dessous de la moyenne. Globalement on peut dire que le niveau d'atteinte des objectifs est acceptable.

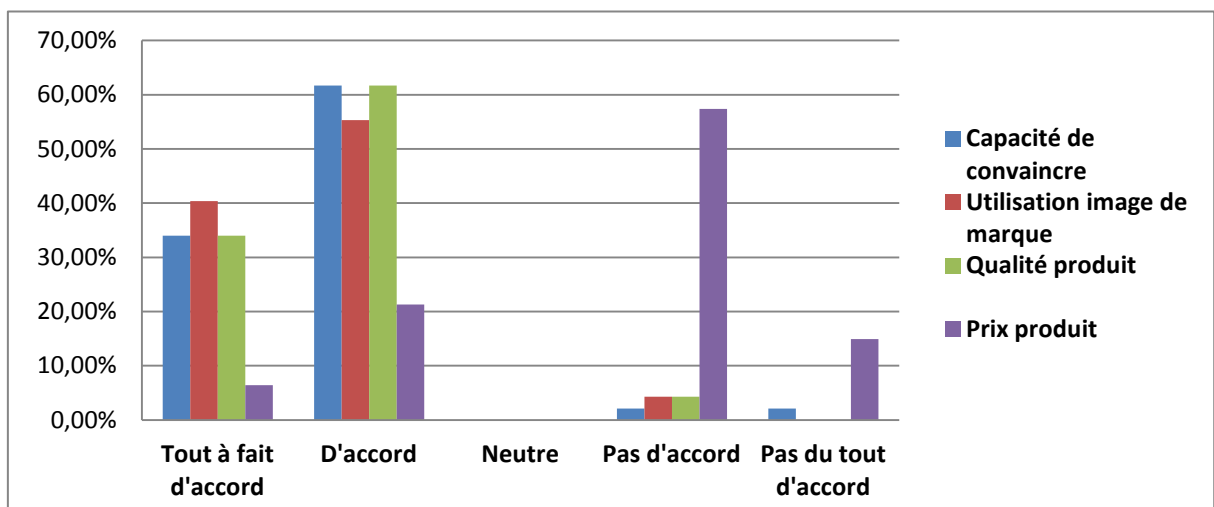
Question N°07 : Que faites vous pour atteindre vos objectifs commerciaux journaliers ?

Tableau IV-16 : Répartition du degré d'accord des moyens utilisés pour l'atteinte des objectifs commerciaux.

Désignation	Capacité de convaincre	%	Image de marque	%	Qualité produit	%	Prix produit	%
Tout à fait d'accord	16	34%	19	40,4%	16	34%	3	6,4%
D'accord	29	61,7%	26	55,3%	29	61,7%	10	21,3%
Neutre	-	-	-	-	-	-	-	-
Pas d'accord	1	2,1%	2	4,3%	2	4,3%	27	57,4%
Pas du tout d'accord	1	2,1%	-	-	-	-	7	14,9%
Total	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-10 : Répartition du degré d'accord des moyens utilisés afin d'atteindre les objectifs commerciaux.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

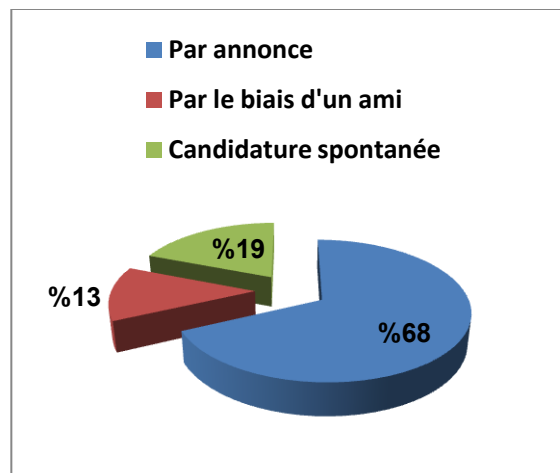
D'après les résultats ci-dessus nous pouvons constater qu'un grand nombre d'enquêtés sont d'accord à tout à fait d'accord en ce qui concerne l'utilisation de la capacité de convaincre, de l'image de marque de Coca Cola ainsi que de la qualité du produit pour atteindre leurs objectifs commerciaux. Par contre, comme vous pouvez le voir, 57% des répondants ne sont pas d'accord quant à l'utilisation du prix du produit car ils estiment que le produit est cher comparé au prix de leurs concurrents sur le marché des boissons gazeuses.

Question N°08: Comment avez-vous été recruté ?

Tableau IV-17 : Répartition des moyens de recrutement.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Par annonce	32	68,1%
Par le biais d'un ami	6	12,8%
Par candidature spontanée	9	19,1%
Autre	-	-
Total	47	100%

Figure IV-11 : Répartition des moyens de recrutement.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

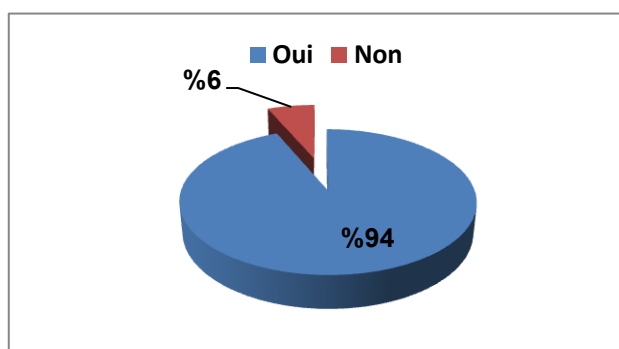
D'après le tableau et la figure ci-dessus nous remarquons que 68% des enquêtés ont été recruté par annonce, 19% par candidature spontanée et 13% qui se sont fait recruter par le biais de connaissance ou d'un ami.

Question N°09: Avez-vous passé un test de recrutement ?

Tableau IV-18 : Test de recrutement.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	44	93,6%
Non	3	6,4%
Total	47	100%

Figure IV-12 : Test de recrutement.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Nous constatons d'après les résultats précédents, que 94% des pré-vendeurs de Fruitall Coca Cola ont passé un test de recrutement, c'est-à-dire qu'ils ont été évalués sur leurs compétences avant d'être recruté. En revanche, 6% d'entre eux confirment ne pas avoir passé de test de recrutement.

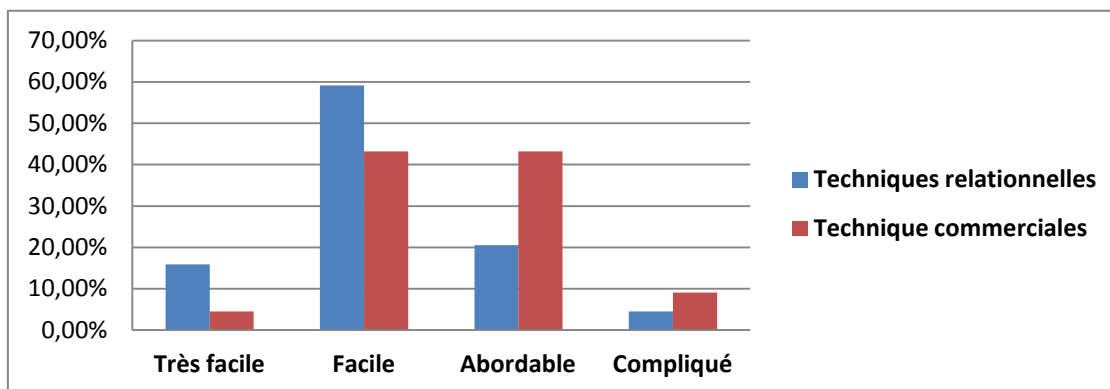
Si oui, comment avez-vous trouvé le test ?

Tableau IV-19 : Jugement porté sur le test de recrutement.

Désignation	Effectif techniques relationnelles	%	Effectif technique commerciales	%
Très facile	7	15,9%	2	4,5%
Facile	26	59,1%	19	43,2%
Abordable	9	20,5%	19	43,2%
Compliqué	2	4,5%	4	9,1%
Très compliqué	-	-	-	-
Total	44	100%	44	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-13 : Jugement porté sur le test de recrutement.



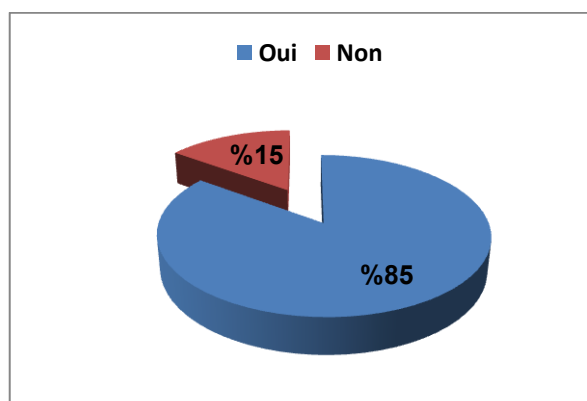
Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Cette question nous permet de voir le degré de difficulté du test de recrutement qu'ont passé les pré-vendeurs, comme nous pouvons le voir sur les résultats ci-dessus, un nombre important d'enquêtés ont trouvé le test de recrutement (qui comprend un test sur les techniques relationnelles ainsi que sur les techniques commerciales) facile à abordable, un nombre très restreint d'entre eux soit 4% et 9% l'ont trouvé compliquer, on note aussi que 16% des enquêtés ont trouvé le test concernant les techniques relationnelles très facile.

Question N°10 : Après recrutement avez-vous été formé avant d'être envoyé sur le terrain ?

Tableau IV-20: Formation après recrutement. **Figure IV-14 :** Formation après recrutement.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	85,1%
Non	7	14,9%
Total	47	100%



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que 85% des enquêtés ont été formés avant d'être envoyé sur le terrain, 15% d'entre eux n'ont pas bénéficié d'une formation après avoir été recruté.

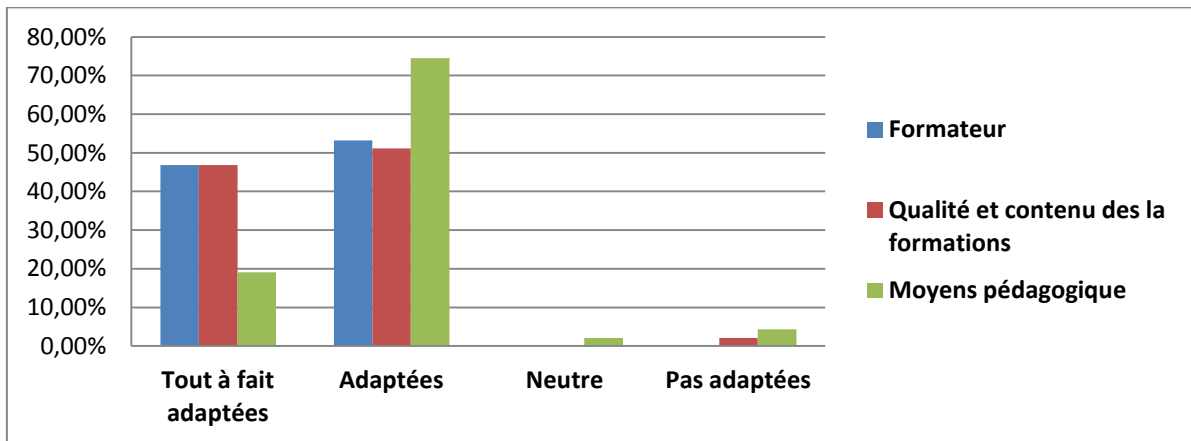
Question N°11: Les formations de Fuital Coca Cola sont-elles adaptées pour l'atteinte de vos objectifs commerciaux?

Tableau IV-21 : Jugement porté sur les formations Fuital Coca Cola.

Désignation	Effectif Formateur	%	Effectif contenu formations	%	Effectif moyens pédagogique	%
Tout à fait adapté	22	46,8%	22	46,8	9	19,1%
Adapté	25	53,2%	24	51,1%	35	74,5%
Neutre	-	-	-	-	1	2,1%
Pas adapté	-	-	1	2,1%	2	4,3%
Pas du tout adapté	-	-	-	-	-	-
Total	47	100%	47	100%	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-15: Jugement porté sur les formations de Fruital Coca Cola.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Cette question nous permet d'avoir un aperçu sur ce que pensent les pré-vendeurs de Fruital Coca Cola concernant les formations. Nous remarquons que la majorité des enquêtés les trouvent adaptées à tout à fait adaptées et cela que ça soit pour le formateur, la qualité et le contenu des formations ou les moyens pédagogique utilisés. 1% des enquêtés trouvent que la qualité des formations ne sont pas adaptées ainsi que 2% trouvent que les moyens pédagogique utilisés ne sont pas adaptés, ce qui est négligeable comparé au jugement positif constaté.

De ces résultats nous pouvons confirmer le résultat obtenu dans l'une des questions de l'entretien où 100% des répondants avaient confirmé que les formations représentées un appui à l'atteinte des objectifs commerciaux, donc de là nous confirmons notre 3^{ème} hypothèse qui est: les formations permettent d'acquérir plus de compétences commerciales qui poussent à l'atteinte des objectifs commerciaux.

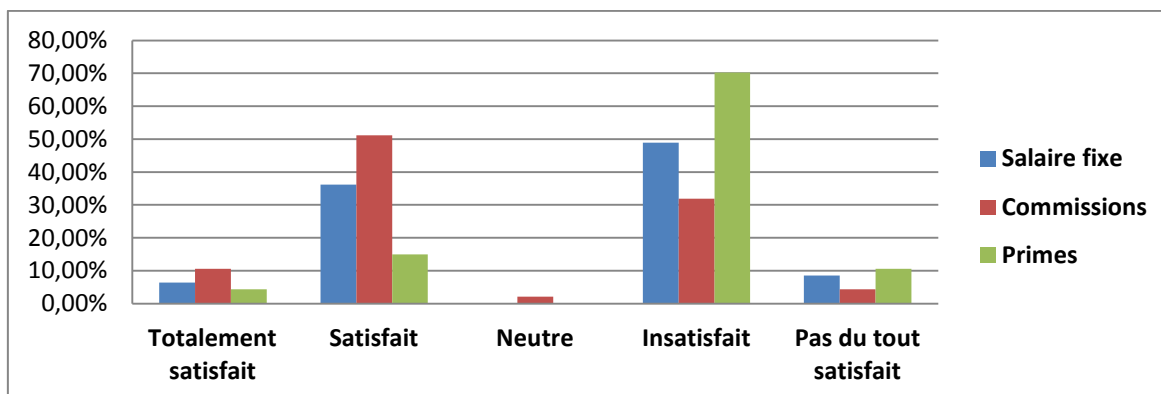
Question N°12: Comment trouvez-vous le système de rémunération de Fruital Coca Cola ?

Tableau IV-22 : Niveau de satisfaction sur le système de rémunération.

Désignation	Effectif salaire fixe	%	Effectif Commission	%	Effectif Prime	%
Totalement satisfait	3	6,4%	5	10,6%	2	4,3%
Satisfait	15	36,2%	16	51,1%	14	14,9%
Neutre	-	-	1	2,1%	-	-
Insatisfait	25	48,9%	22	31,9%	26	70,2%
Pas du tout satisfait	4	8,5%	3	4,3%	5	10,6%
Total	47	100%	47	100%	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-16 : Niveau de satisfaction sur le système de rémunération.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

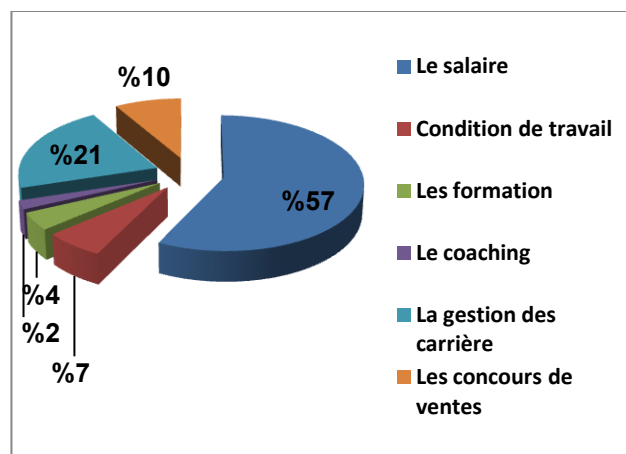
Nous pouvons constater d'après les résultats de la question N°12 qu'une grande partie des enquêtés sont insatisfaits du salaire fixe ainsi que des primes proposées par l'entreprise Fruital Coca Cola, à savoir 49% sont insatisfaits du salaire fixe et 70% sont insatisfaits des primes. On remarque également que 51% des enquêtés sont satisfaits des commissions et 10% sont totalement satisfaits. On peut alors conclure et dire qu'une grande majorité des enquêtés sont insatisfaits du salaire fixe et des primes, par contre une grande partie d'entre eux sont plutôt satisfaits des commissions accordées lors de l'atteinte des objectifs, mais dans le cas de non-atteinte les commissions ne sont pas attribuées d'où les 31% qui ne sont pas satisfaits des commissions.

Question N° 13: Indiquez quel facteur vous motive le plus à l'atteinte de vos objectifs commerciaux?

Tableau IV-23 : Les facteurs de motivation à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Le salaire	27	57,4%
La gestion des carrières	10	21,3%
Les concours de vente	4	8,5%
Condition de travail	3	6,4%
Les formations	2	4,3%
Le coaching	1	2,1%
Total	47	100%

Figure IV-17 : Les facteurs de motivation à l'atteinte des objectifs commerciaux.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Cette question nous permet de savoir quel est le facteur le plus motivant à l'atteinte des objectifs commerciaux pour les pré-vendeurs. Nous constatons d'après ces résultats que 57% des pré-vendeurs trouvent que le salaire est le facteur le plus motivant qui les pousse à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés, en deuxième position vient la gestion des carrières avec un pourcentage de 21%, 9% sont motivés par les concours de vente, 6% par les conditions de travail, 4% par les formations et enfin seulement 2% trouvent que le coaching motive à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés.

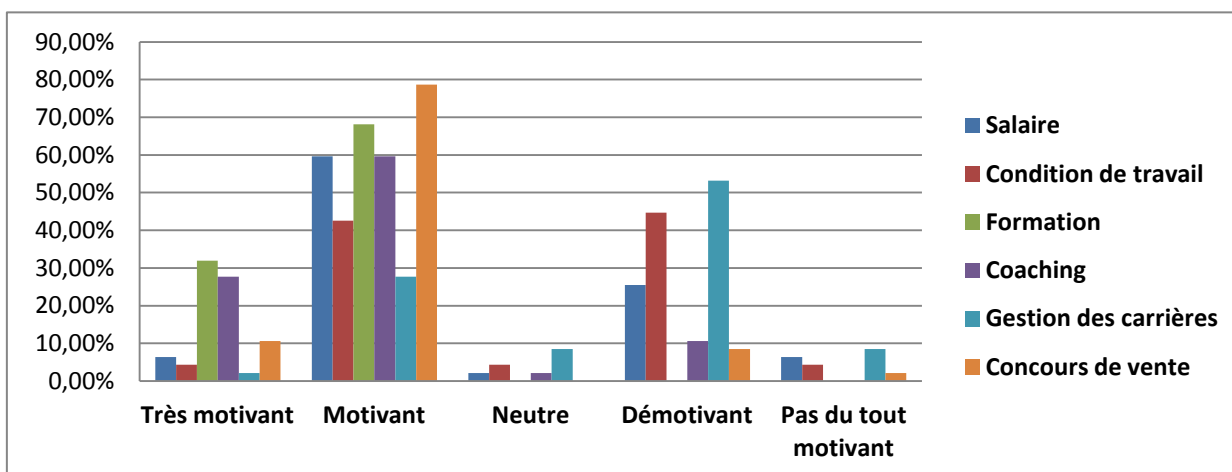
Question N°14: Pour le système de motivation de Fruital Coca Cola indiquez le degré de motivation de chaque facteur ?

Tableau IV-24 : Jugement porté sur le système de motivation.

Désignation	% Salaire	% Condition travail	% Formation	% Coaching	% Gestion carrière	% Concours de vente
Très motivant	6,4%	4,3%	31,9%	27,7%	2,1%	10,6
Motivant	59,6%	42,6%	68,1%	59,6%	27,7%	78,7%
Neutre	2,1%	4,3%	-	2,1%	8,5%	-
Démotivant	25,5%	44,7%	-	10,6%	53,2%	8,5%
Pas du tout motivant	6,4%	4,3%	-	-	8,5%	2,1%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-18 : Jugement porté sur le système de motivation.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

D'après le diagramme à battons précédent, nous pouvons remarquer qu'une grande partie des enquêtés trouvent le système de motivation de Fruital Coca Cola motivant pour la majorité des facteurs cités, très motivant pour le coaching et la formation, par contre 53% d'entre eux trouvent la gestion des carrières démotivante ainsi que les conditions de travail avec un pourcentage de 45%, mais aussi 25% trouvent le salaire en globalité démotivante.

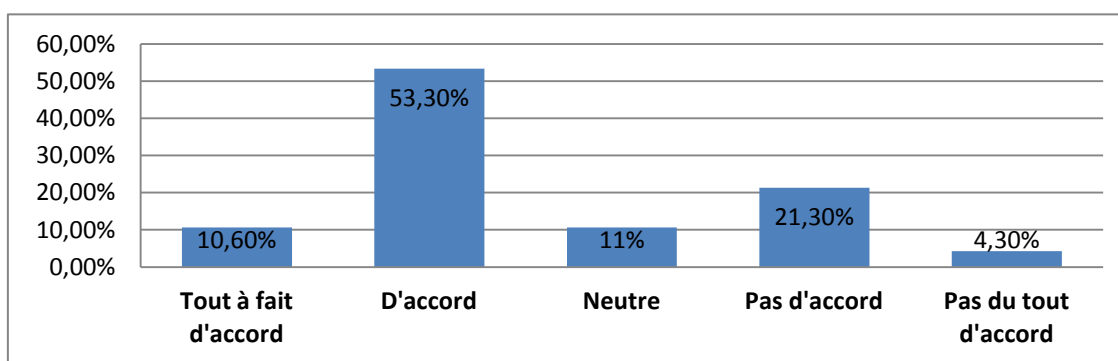
Question N°15: Pensez-vous que le système de motivation global mis en place par Fruital Coca Cola vous permet de fournir plus d'efforts afin d'atteindre vos objectifs commerciaux?

Tableau IV-25 : Jugement porté sur le système de motivation global.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	10,6%
D'accord	25	53,3%
Neutre	5	10,6
Pas d'accord	10	21,3%
Pas du tout d'accord	2	4,3%
Total	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-19 : Jugement porté sur le système de motivation global.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

D'après le diagramme ci-dessus nous remarquons que 53% des répondants sont d'accord et trouvent que le système de motivation en globalité permet de faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux, ainsi que 11% d'entre eux sont tout à fait d'accord, donc nous pouvons dire que les individus qui ont un avis positif sur ça sont plus nombreux que ceux qui ont un avis négatif. 11% ont un avis neutre c'est-à-dire qu'ils ne sont ni d'accord ni pas d'accord, 21% ne sont pas d'accord et 4% ne sont pas du tout d'accord avec l'idée que la motivation puisse faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux.

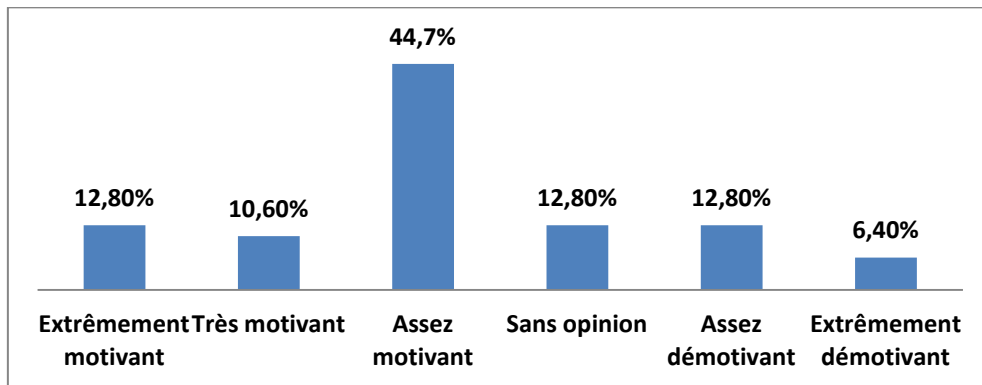
Question N° 16: Quel effet a le contrôle quotidien sur votre motivation et votre productivité ?

Tableau IV-26 : L'effet du contrôle sur la motivation et la productivité.

Désignation	Effectif	Pourcentage	Désignation	Effectif	Pourcentage
Extrêmement motivant	6	12,8%	Extrêmement Productif	6	12,8%
Très motivant	5	10,6%	Très Productif	17	36,2%
Assez motivant	21	44,7%	Assez Productif	17	36,2%
Sans opinion	6	12,8%	Sans opinion	1	2,1%
Assez démotivant	6	12,8%	Assez non productif	3	6,4%
Très démotivant	-	-	Très non productif	-	-
Extrêmement démotivant	3	6,4%	Extrêmement non productif	3	6,4%
Totale	47	100%	Totale	47	100%

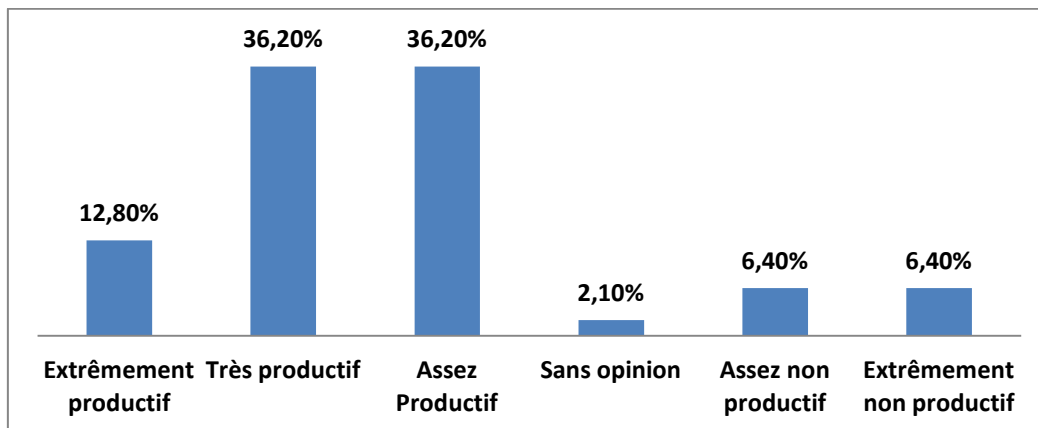
Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-20 : Effet du contrôle sur la motivation.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-21 : Effet du contrôle sur la productivité.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Les résultats de la question N°16 montrent l'effet du contrôle des pré-vendeurs sur la motivation ainsi que sur la productivité de ces derniers. Commençons par la figure IV-20 où nous remarquons que plus de 44% des pré-vendeurs trouvent que le fait d'être contrôlé assez motivant, 11% d'entre eux trouvent ça très motivant et 12% extrêmement motivant, ce qui est très appréciable, en revanche 13% trouvent ça assez démotivant et une minorité de 6% extrêmement démotivant.

Passons à présent à la figure IV-21 où nous constatons que 36% des pré-vendeurs questionnés trouvent que le contrôle quotidien les rend assez productifs vis-à-vis de l'atteinte des objectifs commerciaux, 36% également confirment que cela les rend très productifs et 13% d'entre eux extrêmement productifs, on note aussi que 12% d'entre eux ont un avis négatif sur le contrôle et 2% restent sans opinion.

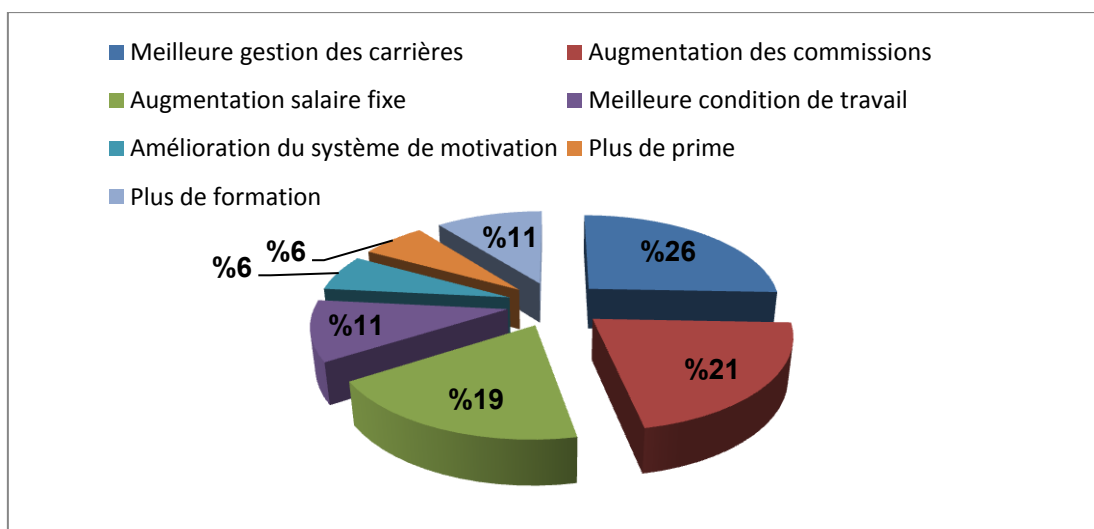
Question N°17: Proposez une amélioration du management de la force de vente de Fruital Coca cola afin de dépasser les objectifs fixés par vos responsables?

Tableau IV-27: Répartition des propositions d'amélioration du management de la force de vente.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Meilleure gestion des carrières	12	25,6%
Augmentation du salaire variable	10	21,3%
Augmentation du salaire fixe	9	19,1%
Meilleure conditions de travail	5	10,6%
Plus de formation	5	10,6%
Améliorer le système de motivation	3	6,4%
Plus de prime	3	6,4%
Total	47	100%

Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

Figure IV-22: Répartition des propositions d'amélioration du management de la force de vente.



Source: Elaboré par nous-même à l'aide d'SPPS.

D'après ces résultats, nous pouvons constater que les propositions sont nombreuses concernant l'amélioration du management de la force de vente de Fruital Coca Cola, vu que c'est une question ouverte. Comme nous pouvons le voir les réponses sont plus concentrées sur une meilleure gestion des carrières dont 26% des enquêtés, 21% qui ont proposé une augmentation des commissions et 19% une augmentation du salaire fixe, donc si l'entreprise

veut satisfaire ses pré-vendeurs et les motiver à atteindre les objectifs commerciaux fixés il est préférable qu'elle se base beaucoup plus sur ces critères, sans oublier 11% qui proposent de meilleures conditions de travail et également 11% qui veulent plus de formation, 6% plus de primes et en dernier 6% qui réclame une amélioration du système de motivation global.

IV.2.2.2. Analyse tri croisé:

- **La relation entre le contrôle des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux:**

Questions croisées:

- Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs commerciaux fixés ?
- Quel effet a le contrôle quotidien sur votre productivité ?

On pose les hypothèses:

H1: Le contrôle des pré-vendeurs contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux.

H0: Le contrôle des pré-vendeurs ne contribue pas à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Tableau IV-28: La relation entre le contrôle des pré-vendeurs et l'atteinte des objectifs commerciaux.

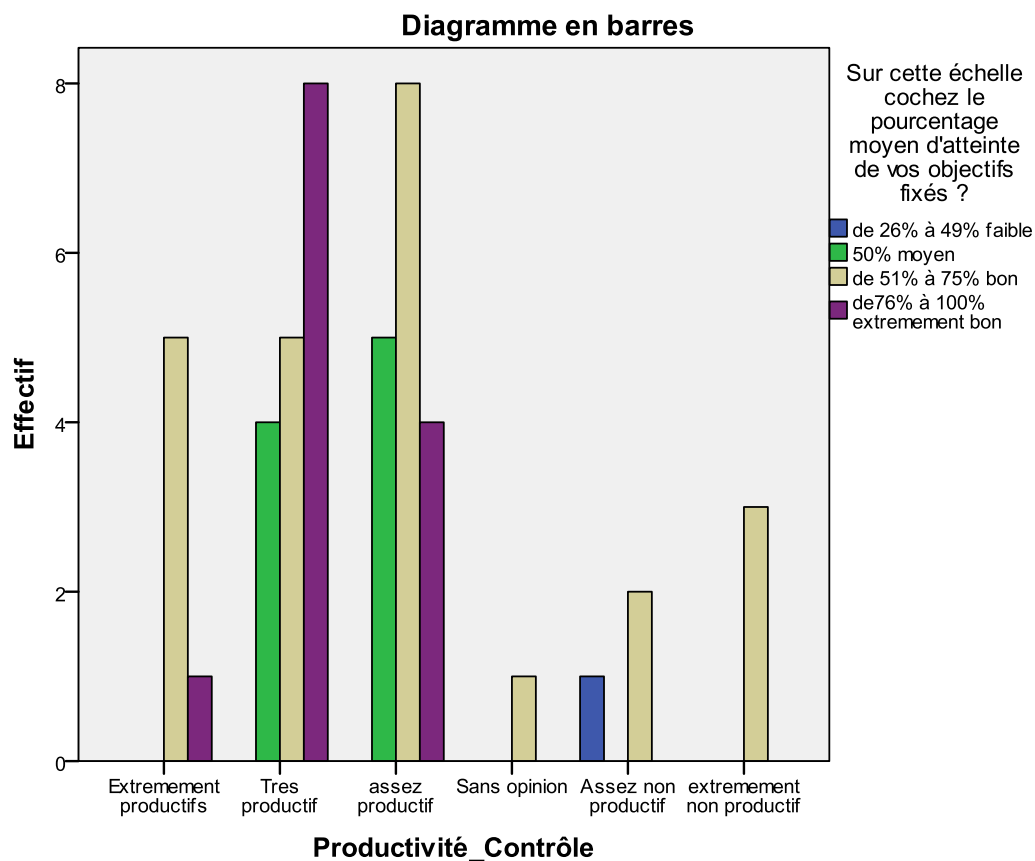
Tableau croisé

		Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs commerciaux fixés ?				Total
		de 26% à 49% faible	50% moyen	de 51% à 75% bon	de 76% à 100% extrêmement bon	
Productivité du contrôle	Extrêmement productifs	0	0	5	1	6
	Très productif	0	4	5	8	17
	assez productif	0	5	8	4	17
	Sans opinion	0	0	1	0	1
	Assez non productif	1	0	2	0	3
	extrêmement non productif	0	0	3	0	3
Total		1	9	24	13	47

Source: Logiciel SPSS.

Nous remarquons sur le tableau IV-28 que les pré-vendeurs qui trouvent que le contrôle les rend extrêmement productifs sont au nombre de 6 dont 5 ont un bon niveau d'atteinte des objectifs commerciaux, 17 d'entre eux sont très productifs dont 8 ont un niveau extrêmement bon d'atteinte des objectifs, 17 pré-vendeurs également trouvent le fait d'être contrôlé quotidiennement assez productif dont 4 ont un niveau extrêmement bon, 8 un bon niveau d'atteinte et 4 un niveau moyen d'atteinte des objectifs commerciaux fixé. De là nous pouvons déjà constater qu'un grand nombre de pré-vendeurs qui trouvent le contrôle productifs atteignent mieux leurs objectifs (ce qui nous pousse à dire que le contrôle est bien accepté par les pré-vendeurs) et nous pouvons voir cela d'après la figure suivante:

Figure IV-23 : L'effet du contrôle sur le degré d'atteinte des objectifs commerciaux.



Source: Logiciel SPSS.

Nous allons à présent voir s'il existe réellement une relation entre le contrôle et l'atteinte des objectifs commerciaux en faisant le test Khi-deux, que voici sur le tableau suivant:

Test du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	27,734 ^a	15	,023
Rapport de vraisemblance	22,156	15	,104
Association linéaire par linéaire	1,629	1	,202
Nombre d'observations valides	47		

a. 22 cellules (91,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Source: Logiciel SPSS.

D'après les résultats qu'on a obtenu du test du Khi-deux ci-dessus, la signification asymptotique p (p = probabilité de commettre l'erreur) est égal à 0,023 est inférieur à 0,05 ce qui signifie qu'il existe une relation significative entre le contrôle des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Donc on confirme notre hypothèse H1: " Le contrôle des pré-vendeurs contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux" et on rejette H0.

Ces résultats ainsi que les résultats des entretiens effectués nous mènent à confirmer l'une de nos hypothèses principale citée en introduction qui est : Le contrôle quotidien permet de pousser la productivité des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et ainsi l'atteinte des objectifs commerciaux. On rajoute également que Fruital Coca Cola a su trouver le juste milieu entre l'excès de contrôle qui peut freiner l'initiative d'atteinte des objectifs commerciaux, et le manque de contrôle qui est un déficit d'encadrement.

- **La relation entre la rémunération des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux:**

Questions croisées:

- Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs commerciaux fixés ?
- Comment trouvez-vous le système de rémunération de Fruital Coca Cola ?

On pose les hypothèses:

H1: La rémunération des pré-vendeurs contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux.

H0: La rémunération des pré-vendeurs ne contribue pas à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Sachant que le système de rémunération des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola englobe: le salaire fixe, les commissions ainsi que les primes, donc nous allons détailler cela en croisant chacune de ces variables avec la question qui concerne le degré d'atteinte des objectifs commerciaux pour avoir plus de détails et de précision sur le type de variable qui influe réellement sur l'atteinte des objectifs commerciaux.

Commençons par croiser la variable salaire fixe avec la variable pourcentage moyen d'atteinte des objectifs fixé que nous allons voir sur le tableau suivant:

Tableau IV-29: La relation entre le salaire fixe et l'atteinte des objectifs commerciaux.

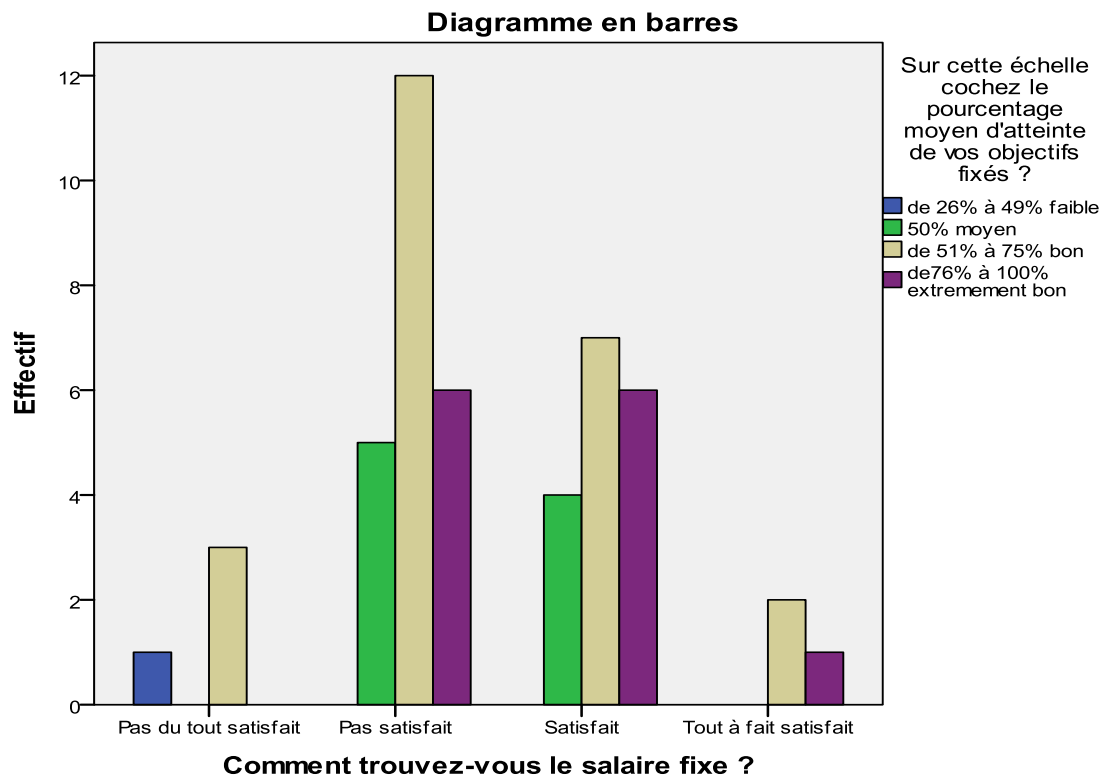
Tableau croisé

		Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs fixés ?				Total
		de 26% à 49% faible	50% moyen	de 51% à 75% bon	de 76% à 100% extrêmement bon	
Comment trouvez-vous le salaire fixe ?	Pas du tout satisfait	1	0	3	0	4
	Pas satisfait	0	5	12	6	23
	Satisfait	0	4	7	6	17
	Tout à fait satisfait	0	0	2	1	3
Total		1	9	24	13	47

Source: Logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que 23 pré-vendeurs (environ la moitié) sont insatisfaits du salaire fixe mais malgré cet insatisfaction 12 d'entre eux ont un bon niveau d'atteinte des objectifs commerciaux qui varie entre 51% et 75% des objectifs commerciaux, 6 d'entre eux on un niveau extrêmement bon entre 76% et 100% et 5 ont un niveau moyen. 17 pré-vendeurs trouvent le salaire fixe satisfaisant et ont un niveau acceptable d'atteinte d'objectifs, ces résultats sont schématisés sur la figue suivante IV-24:

Figure IV-24: La relation entre le salaire fixe et l'atteinte des objectifs commerciaux.



Source: Logiciel SPSS.

De cette observation, on peut déjà supposer l'absence de relation entre les deux variables, pour confirmer cela nous allons faire un test du Khi-deux que nous présentons dans le tableau ci-dessous:

Test du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,784 ^a	9	,097
Rapport de vraisemblance	11,316	9	,255
Association linéaire par linéaire	1,435	1	,231
Nombre d'observations valides	47		

a. 13 cellules (81,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.

Source: Logiciel SPSS.

D'après les résultats qu'on a obtenu du test Khi-deux précédent, la signification asymptotique p (p = probabilité de commettre l'erreur) est égal à 0,097 est supérieur à 0,05 ce qui signifie qu'il n'existe pas de relation significative entre la rémunération par salaire fixe des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Passons à présent aux commissions, le croisement des variables est présenté sur le tableau ci-dessous:

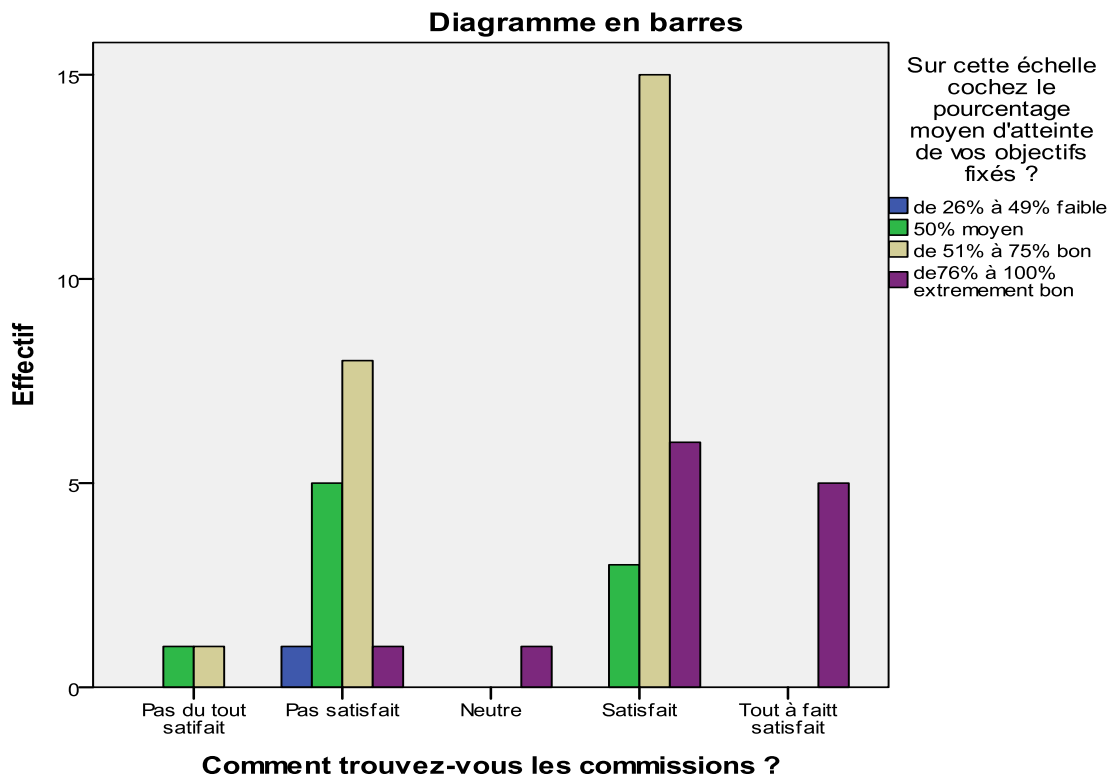
Tableau IV-30: La relation entre les commissions et l'atteinte des objectifs commerciaux.

		Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs fixés ?				Total
		de 26% à 49% faible	50% moyen	de 51% à 75% bon	de 76% à 100% extrêmement bon	
Comment trouvez-vous les commissions ?	Pas du tout satisfait	0	1	1	0	2
	Pas satisfait	1	5	8	1	15
	Neutre	0	0	0	1	1
	Satisfait	0	3	15	6	24
	Tout à fait satisfait	0	0	0	5	5
Total		1	9	24	13	47

Source: Logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque en globalité que quand le degré de satisfaction évolue vis-à-vis des commissions, le niveau d'atteinte des objectifs commerciaux augmente lui aussi, comme vous pouvez le voir sur la figure suivante quand les pré-vendeurs sont satisfaits et tout à fait satisfaits des commissions qu'ils touchent, le niveau d'atteinte des objectifs commerciaux varie entre 51% et 100%. Ces résultats sont schématisés sur la figure IV-25 suivante :

Figure IV-25 : La relation entre les commissions et l'atteinte des objectifs commerciaux



Source: Logiciel SPSS.

Maintenant, nous allons essayer de confirmer l'existence d'une relation entre les deux variables avec un test du Khi-deux que nous présentons ci-dessous:

Test du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,457 ^a	12	,018
Rapport de vraisemblance	25,268	12	,014
Association linéaire par linéaire	11,829	1	,001
Nombre d'observations valides	47		

a. 17 cellules (85,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Source: Logiciel SPSS.

D'après les résultats du test du Khi-deux, la signification asymptotique p (p = probabilité de commettre l'erreur) est égal à 0,018 est inférieur à 0,05 ce qui signifie qu'il existe une relation significative entre la rémunération par commissions des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

En dernier, on passe au croisement de la variable liée aux primes et la variable pourcentage moyen d'atteinte des objectifs commerciaux:

Tableau IV-31: Relation entre les primes et l'atteinte des objectifs commerciaux.

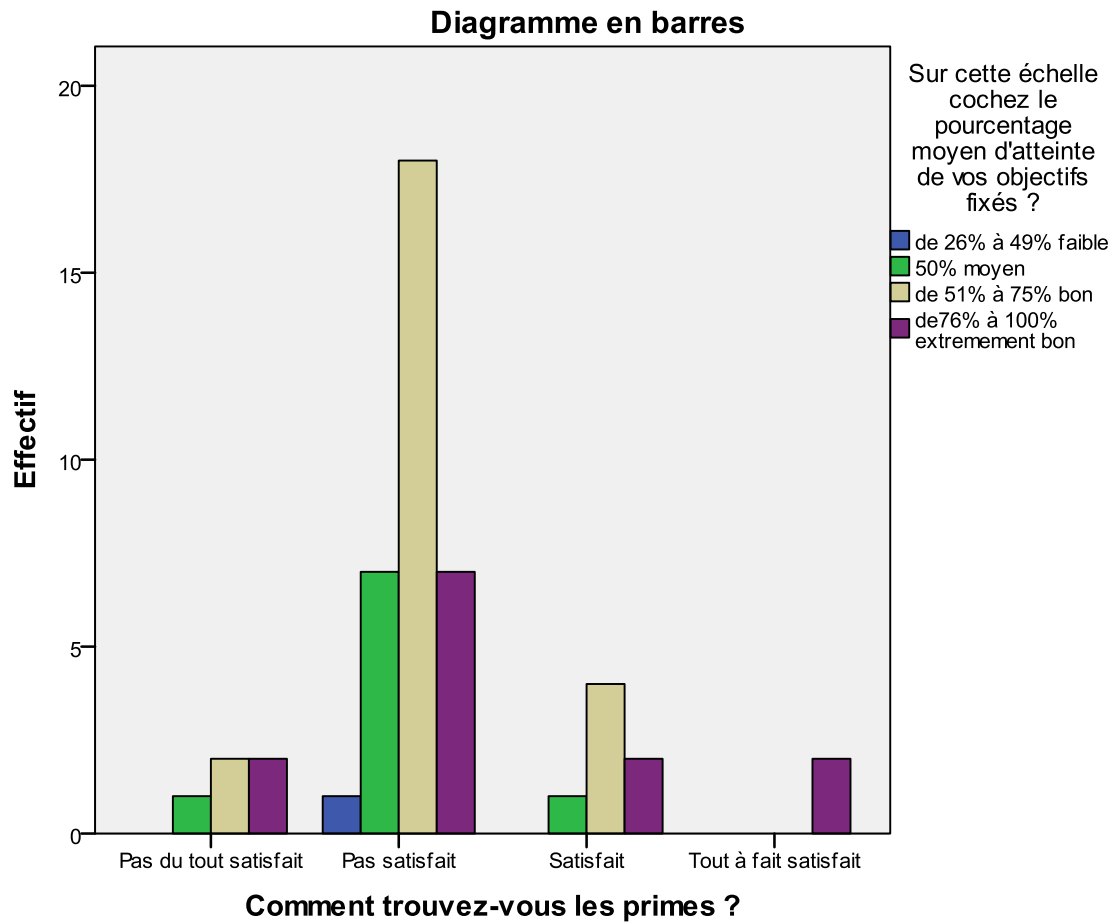
Tableau croisé

		Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs fixés ?				Total
		de 26% à 49% faible	50% moyen	de 51% à 75% bon	de 76% à 100% extrêmement bon	
Comment trouvez-vous les primes?	Pas du tout satisfait	0	1	2	2	5
	Pas satisfait	1	7	18	7	33
	Satisfait	0	1	4	2	7
	Tout à fait satisfait	0	0	0	2	2
Total		1	9	24	13	47

Source: Logiciel SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 38 pré-vendeurs sont insatisfaits à pas du tout satisfaits de la valeur des primes mais le niveau d'atteinte de leurs objectifs commerciaux varie de bon à extrêmement bon, nous pouvons voir de mieux ces résultats sur la figure IV-26 qui suit:

Figure IV-26 : Relation entre les primes et l'atteinte des objectifs commerciaux.



Source: Logiciel SPSS.

Les résultats de la figure ci-dessus, nous laissent penser directement qu'il y a absence de relation entre les deux variables, ainsi nous allons essayer de démontrer cela par le test Khi-deux présenté ci-dessous:

Test du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,796 ^a	9	,658
Rapport de vraisemblance	6,969	9	,640
Association linéaire par linéaire	1,555	1	,212
Nombre d'observations valides	47		

a. 13 cellules (81,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

Source: Logiciel SPSS.

D'après les résultats du khi-deux précédent, la signification asymptotique p (p = probabilité de commettre l'erreur) est égal à 0,658 est supérieur à 0,05 ce qui signifie qu'il n'existe pas de relation significative entre la rémunération par primes des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Pour conclure, nous avons croisé les trois types de rémunération pratiqués par Fruital Coca Cola envers ses pré-vendeurs. Pour ce qui est du salaire fixe on a pu démontrer l'absence de relation significative entre la satisfaction envers le salaire fixe et l'atteinte des objectifs et de même pour ce qui est de la rémunération par le biais des primes, par contre on a pu prouvé l'existence d'une relation significative entre la satisfaction envers la rémunération par commissions et l'atteinte de leurs objectifs commerciaux. Cela ne suffit pas pour pouvoir confirmer complètement l'hypothèse H1: La rémunération des pré-vendeurs contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux, donc on infirme l'hypothèse H1 et on confirme H0: La rémunération des pré-vendeurs ne contribue pas à l'atteinte des objectifs commerciaux, car en détaillant cela on a trouvé qu'un seul et unique type de rémunération parmi les trois contribue à l'atteinte des objectifs commerciaux.

De là nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse qui est: "L'atteinte des objectifs commerciaux dépend de la rémunération globale des pré-vendeurs" est infirmée, par contre nous pouvons préciser et dire que l'atteinte des objectifs commerciaux des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola dépend uniquement de la rémunération par commissions.

IV.2.3. Synthèse des résultats et recommandations

IV.2.3.1. Synthèse des résultats:

- **Pour les entretiens:**
 - 50% des réponses recueillies sur la raison d'être du poste de superviseurs et chefs de zones portent sur l'existence d'une équipe à coacher et à contrôler, ceci montre qu'ils donnent beaucoup d'importance au coaching et au contrôle ;
 - 100% des répondants ont eu pour réponse le contrôle régulier et le coaching de l'équipe comme tâche nécessaire à l'atteinte des objectifs commerciaux ;
 - 100% des répondants confirment que la rémunération par commissions permet aux pré-vendeurs d'atteindre leurs objectifs commerciaux, dans le sens où ce type de rémunération les motive ;

-
- Plus de 83% des répondants affirment que l'un des facteurs les plus motivant à l'atteinte des objectifs commerciaux est la rémunération variable, plus particulièrement la rémunération par commissions ;
 - 100% des répondants nous ont confirmé que la formation des pré-vendeurs a un effet positif et facilite l'atteinte des objectifs commerciaux ;
 - 100% des répondants affirment qu'ils contrôlent les pré-vendeurs sur l'atteinte des objectifs commerciaux quantitatifs via tableau de bord ;
 - 100% des réponses recueillies sur l'effet que procure le contrôle sur les pré-vendeurs portent sur l'augmentation de la productivité.
- **Pour le questionnaire:**
- 100% des pré-vendeurs de Fruital Coca Cola sont des hommes ;
 - Plus de 46% des pré-vendeurs ont un âge compris entre 30 et 40ans ;
 - Plus de 55% des pré-vendeurs ont un niveau universitaire ;
 - Plus de 95% des pré-vendeurs aiment le domaine de la prévente ;
 - Plus de 51% des pré-vendeurs visitent entre 40 à 50 clients par jour ;
 - Les pré-vendeurs de Fruital Coca Cola gagnent en moyenne 3 clients par mois ;
 - Plus de 72% des pré-vendeurs ne sont pas satisfaits à pas du tout satisfaits de leurs objectifs qualitatifs, 66% d'entre eux ne sont pas satisfaits à pas du tout satisfaits de leurs objectifs quantitatifs ;
 - Plus de 78% des pré-vendeurs ont un niveau d'atteinte de leurs objectifs allant du bon à extrêmement bon (entre 51% et 100%) ;
 - Plus de 68% des pré-vendeurs ont été recruté par annonce ;
 - Plus de 93% des pré-vendeurs ont passé un test de recrutement, la majorité d'entre eux l'ont trouvé facile à abordable ;
 - Plus de 85% des pré-vendeurs ont bénéficié d'une formation après le recrutement ;
 - La majorité des pré-vendeurs trouvent que les formations de Fruital Coca Cola sont adaptées à tout à fait adaptées à leurs besoins ;
 - Une grande partie des pré-vendeurs ne sont pas satisfaits du système de rémunération global de Fruital Coca Cola ;
 - Plus de 57% des pré-vendeurs trouvent que le salaire est l'un des facteurs qui pourrai les motiver le plus ;
 - Plus de 61% des pré-vendeurs trouvent que la gestion des carrières au sein de Fruital Coca Cola ne motive pas à ne motive pas du tout, ainsi que plus de 49% pour les conditions de travail ;

- En globalité, Plus de 63% des pré-vendeurs sont satisfaits du système de motivation global de Fruital Coca Cola ;
- Une grande partie des pré-vendeurs ont un avis positif sur l'effet du contrôle sur leur motivation ;
- La majorité des pré-vendeurs trouvent que le contrôle fait augmenter la productivité ;
- Plus de 26% des pré-vendeurs veulent une meilleure gestion des carrières.

IV.2.3.2. Les recommandations:

L'objectif de toute entreprise industrielle étant d'atteindre ses objectifs commerciaux définis préalablement. Dans ce sens nous proposons des améliorations pour l'entreprise Fruital Coca Cola sur le management de sa force de vente qui permettra d'atteindre les objectifs commerciaux fixés et pourquoi pas de les dépasser, et cela tout en répondant aux attentes des pré-vendeurs dont le recueil d'informations s'est fait par questionnaire:

- Améliorer la répartition des objectifs commerciaux qualitatifs et quantitatifs car la majorité des pré-vendeurs se plaignent de la manière dont sont répartis les objectifs commerciaux et trouvent que les quotas fixés sont trop volumineux d'où la non-atteinte de leurs objectifs commerciaux, ce qui contribue à la démotivation. Il sera motivant de les faire impliquer dans la fixation de ces objectifs ;
- Faire passer un test de recrutement à tous les nouveaux pré-vendeurs afin de pouvoir cibler les compétences commerciales et relationnelles du future pré-vendeur et savoir s'il est en mesure d'atteindre les objectifs qui vont lui être attribué ou pas ;
- Investir dans la formation de tous les nouveaux pré-vendeurs entrants ;
- Renforcer le système de rémunération en proposant un salaire fixe et des primes à valeurs importantes afin de motiver ses pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs commerciaux ;
- Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car la gestion des carrières représente le deuxième facteur le plus motivant après la rémunération d'après les pré-vendeurs de Fruital Coca Cola et proposer ainsi des postes évolutifs dans le temps ;
- Instaurer de meilleures conditions de travail ;
- Contrôler sans trop en faire pour éviter la démotivation des pré-vendeurs.

Conclusion générale

De nos jours, pour que les entreprises garantissent leurs progrès et atteignent leurs objectifs commerciaux fixés, elles doivent impérativement savoir bien gérer leurs force de vente en élaborant une politique pertinente de gestion que ce soit pour le recrutement, la rémunération, la formation, la motivation, le coaching et sans oublier le contrôle et l'évaluation, tout cela afin de maximiser l'atteinte des objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

En effet, il est essentiel de dire que le pré-vendeur est un élément primordial dans le succès commercial de l'entreprise, c'est pour cela que l'aspect humain qui le lie avec ses responsables ne doit en aucun cas être négligé ou pris à la légère. Il est généralement admis qu'un pré-vendeur satisfait et motivé par la rémunération qu'il perçoit, acceptant bien le fait d'être contrôlé quotidiennement mais aussi formé de manière adaptée, permet à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités. Dans le cas contraire, il est tout à fait normal que la performance commerciale de l'entreprise diminue, que les pré-vendeurs se désintéressent du travail et que le taux d'absentéisme augmente. Alors on peut dire que l'efficacité de l'équipe dépend de la performance et de la pertinence des moyens mis à sa disposition pour l'accompagner, la contrôler, la former la motiver et enfin en apprécier l'impact.

A travers cette problématique: «**Comment le management de la force de vente peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs commerciaux ?**» nous avons été amené à présenter des arguments justifiant comment le management de la force de vente pourrai être responsable de l'atteinte des objectifs commerciaux.

Les principaux résultats de l'étude qualitative:

- Tous les répondants confirment que la rémunération par commission permet aux pré-vendeurs d'atteindre les objectifs commerciaux dans le sens où ce type de rémunération les motive ;
- Toutes les réponses recueillies sur l'effet que procure le contrôle sur les pré-vendeurs portent sur l'augmentation de la productivité ;
- Tous les répondants confirment que les formations représentent pour les pré-vendeurs un appui qui facilite l'atteinte des objectifs commerciaux et développement des compétences ;

Les principaux résultats de l'étude quantitative:

- 51% des pré-vendeurs ont un bon niveau d'atteinte des objectifs commerciaux, plus de 27% ont un niveau extrêmement bon, en revanche 19% ont un niveau moyen et 2% un niveau faible ;
- Plus de 61% des pré-vendeurs sont satisfaits à totalement satisfaits de la rémunération par commission ;
- Plus de 57% des pré-vendeurs sont insatisfaits à pas du tout satisfaits de la rémunération fixe ;
- Plus de 80% des pré-vendeurs sont insatisfaits à pas du tout satisfaits des primes ;
- Une grande majorité des pré-vendeurs trouvent que le contrôle fait augmenter la productivité ;
- Une quasi majorité des pré-vendeurs (soit plus de 97%) trouvent que les formations sont adaptées à tout à fait adaptées pour l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

D'après les résultats de notre étude, et après croisement des variables de l'étude quantitative on est arrivé à confirmer les résultats de l'étude qualitative, en confirmant d'une part, que le contrôle quotidien permettait de pousser la productivité des pré-vendeurs et ainsi l'atteinte des objectifs commerciaux, d'autre part, que l'atteinte des objectifs commerciaux dépendait essentiellement de la satisfaction éprouvée envers la rémunération par commission et non pas la satisfaction éprouvée envers la rémunération globale comme on a pu le démontrer dans le chapitre précédent, mais aussi à partir de l'analyse de la question N°11 nous avons pu confirmer que les formations permettent d'acquérir plus de compétences commerciales qui poussent à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Toutefois, nous informons que durant l'étude menée, nous avons rencontré quelques difficultés :

- L'absence de quelques informations recherchées et nécessaires pour notre étude au niveau de la direction commerciale de l'entreprise ;
- Les déplacements répétés tout au long du stage et le manque de transport aux différents centres de distribution où se concentre la force de vente ;
- La limitation de l'étude géographiquement parlant à deux centres de distribution sur les trois existants, par manque de temps.

Nous tenons à souligner que notre travail n'est pas une étude complète sur le concept du management de la force de vente qui est un concept large et complexe et nous ne pouvons pas le cerner dans sa totalité dans notre étude malgré notre volonté.

Finalement, nous pouvons dire que l'étude que nous avons effectué à travers notre mémoire de fin de cycle peut à l'avenir être une base de départ pour d'autres travaux complémentaires qui aborderont le recrutement, la motivation et le coaching de la force de vente.

Bibliographie

Bibliographie:

Les ouvrages:

- AIM R., 100 questions pour comprendre et agir INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD, édition AFNOR, Paris, 2004.
- BAROUCH G., Elaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi voici les modes d'emploi, édition AFNOR, Paris, 2010.
- BLANC M.A. et LE GALL M.P., Toute la fonction commerciale, édition Dunod, paris, 2006.
- BRAGAR GALER L. et autres., Transformer les managers en leaders, édition Management Sciences for Health, Cambridge, 2006.
- BURN J.P., Management d'équipe 7 levier pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Les éditions d'organisation, paris, 2009.
- CARDON A., coaching d'équipe, Les éditions d'organisation, Paris, 2003.
- CARON N. et VENDEUVRE F., Le grand livre de la vente, Dunod, paris 2008.
- CHABANI S. et OUACHERINE H., Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, édition Taleb Impression, 2^e édition, Alger, 2016.
- COUREAU C., L'art de bien vendre: mieux communiquer, Maxima, Paris, 2000.
- DEMEUR C. et BERTELOOT S., aide mémoire marketing, Dunod, 7^e édition, Paris, 2015.
- DEMEURE C., Aide-mémoire marketing, Dunod, 6^e édition, Paris, 2008.
- FERNANDEZ A., les nouveaux tableaux de bord des managers, Les éditions d'organisation, 4^e édition, 2008.
- FERNANDEZ A., L'essentiel du tableau de bord, Les éditions d'organisation, Paris, 2005.
- FOURNIER C., Management de la force de vente, Dunod, paris, 2016.
- GORMAN T., Motivation, éditions Express Rouralta, France, 2010.
- Grant S., Bien gérer sa force de vente, édition VMP (village mondial press), paris, 2002.
- GUILLOT-SOULEZ C., la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 9^e édition, 2016, Paris.

- HAMON C. et LEZIN P. et TOULLEC A., Gestion et management de la force de vente, édition Dunod, 2^e édition, 2000, Paris.
- HIGY-LANG C. et GELLMAN C., le coaching, Les éditions d'organisation, Paris, 2000.
- KOTLER P. et KELLER K., Marketing management, édition Pearson, 14^e édition, New Jersey, 2012.
- LEHU J.M., Stratégie de fidélisation, Les éditions d'organisation, 2^e édition, Paris, 2003.
- LENDREVIE J. et LEVY J. et LINDON D., Mercator, Dunod, 8^e édition, Paris, 2006.
- LETHIELLEUX L., L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 10^e édition, 2016.
- PERETTI J.M., Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 21^e édition, Paris, 2016.
- PREVILLY Y., Guide pratique de la gestion de la force de vente, édition Maxima, Paris, 2003.
- SOYER J., Fonction formation, Les éditions d'organisation, 3^e édition, Paris, 2003.
- VOYER P., Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, édition Presse de l'Université du Québec, 2^e édition, Québec, 1999.
- WEISS D., Les ressources Humaines, Les éditions d'organisation, Paris, 2000.
- ZEYL A. et DAYAN A., Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, Les édition d'organisation, 3^e édition, Paris, 2003.

Web graphie:

- <https://www.netpme.fr> (consulté le 07/04/2017 à 22hr23).
- <https://cocacolaweb.fr/coca-cola/histoire/> (consulté le 22/04/2017 à 12:02).

Autres:

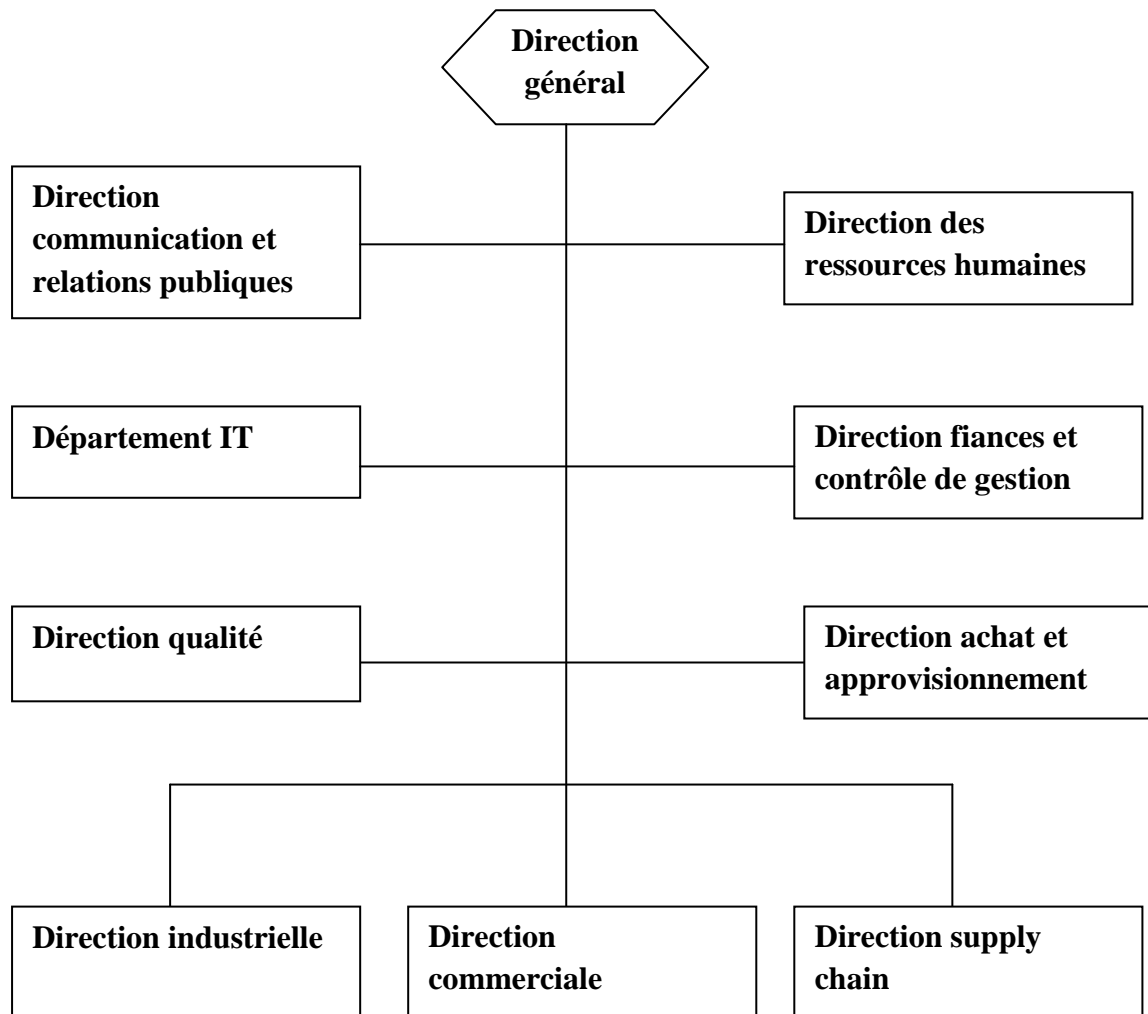
- Document interne à l'entreprise.

Les annexes

Liste des annexes:

- I. Annexe 01:** Organigramme de Fruital Coca Cola.
- II. Annexe 02 :** Exemple de réfrigérateur trié selon le planogramme de Fruital Coca Cola.
- III. Annexe 03 :** Les objectifs commerciaux qualitatifs (résultats du mois de Mars 2017 d'un superviseur et de ses pré-vendeurs).
- IV. Annexe 04 :** Les objectifs commerciaux qualitatifs (résultats du mois de Mars 2017 d'un superviseur et de ses pré-vendeurs).
- V. Annexe 05 :** Rapport quotidien SFE par zone du 01 et 02 Avril 2017.
- VI. Annexe 06 :** Exemple du tableau des ventes.
- VII. Annexe 07 :** Questionnaire destiné aux pré-vendeurs.
- VIII. Annexe 08 :** Guide d'entretien.

I. Annexe 01: Organigramme de Fruital Coca Cola.



Source: Direction des ressources humaines.

II. Annexe 02 : Exemple de réfrigérateur trié selon le planogramme de Fruital Coca Cola.



Source: Point de vente visité.

III. Annexe 03 : Les objectifs commerciaux qualitatifs (résultats du mois de Mars 2017 d'un superviseur et de ses pré-vendeurs).

	customer	2017	Pack SS	Pack MS	réa cust	Budgt
Superviseur: Bouchaoui, KERNOUF Djamel						
	Cust	réa			Obj	
	Total #client	2017	2017 SS	2017 MS	Budget en cours	Budget
KERNOUF Djamel	601	48 528	8 063	40 465	49 948	49 948
G01	123	10 857	1 883	8 974	10 717	10 717
G09	113	10 416	1 242	9 174	9 894	9 894
F04	130	9 561	1 518	8 043	9 447	9 447
F03	124	8 869	2 328	6 541	9 907	9 907
F07	111	8 826	1 093	7 733	9 983	9 983

	Travaillés		22	
	Roll			
	Month To Go	Reste à réaliser	Reste/jour	Drop ADD pour 100%
KERNOUF Djamel	48 528	2 195	2 195	63
G01	10 857	OK	OK	65
G09	10 416	OK	OK	65
F04	9 561	OK	OK	54
F03	8 869	1 038	1 038	62
F07	8 826	1 157	1 157	70

Source: Tableau de bord du superviseur.

IV. Annexe 04 : Les objectifs commerciaux qualitatifs (résultats du mois de Mars 2017 d'un superviseur et de ses pré-vendeurs).

		31/03/2017									
		Sales Force Effectiveness									
		Green				RED					
		Tx de couverture	tx de succès	Hors Tournée	#SKU par Facture	Disponibilité	Plano 25% Coke	Plano 50% Coke	Pureté Frigo	Frigo est visible	Score Total
KERNOUF Djamel		99%	70%	3%	7,4	78%	23%	7%	69%	87%	68%
G01		100%	65%	4%	7,7	77%	21%	5%	68%	97%	69%
G09		100%	76%	2%	8,1	77%	38%	21%	58%	88%	65%
F04		97%	72%	1%	7,6	82%	20%	0%	63%	85%	66%
F03		98%	60%	5%	6,8	83%	18%	4%	69%	86%	69%
F07		99%	78%	0%	6,5	70%	25%	11%	83%	81%	68%

Source: Tableau de bord du superviseur.

V. Annexe 05 : Rapport quotidien SFE par zone du 01 et 02 Avril 2017.

Étiquettes de lignes	Nb_visite_prog	Nb_visite_faites	Nb_Visites_Faites_Prog	Nb_Visites_Faites_Prog_avecachat	Nb_Visites_Faites_n_Prog	Tx de couverture	Taux de succès	Hors Tournée	#SK U par Facture
ZONE I	1810	1868	1770	1130	98	98%	62%	5%	7,3
AMIMER						96%	62%	4%	7,8
MAHREZ	438	438	421	272	17				
GUELLAB BE						100%	64%	4%	7,6
YOUCEF	210	219	210	134	9				
LAICHI						97%	64%	5%	7,7
MOHAMED	423	431	411	272	20				
MEDDAHI						98%	60%	5%	6,2
ABDELMALEK	402	414	395	241	19				
TAZAIRT						99%	63%	9%	7,2
YACINE	337	366	333	211	33				
Zone II	2634	2781	2631	1602	150	100%	61%	5%	6,8
AMRI						100%	55%	6%	7,0
MOUNIR	321	342	320	177	22				
BOUCHEFER						100%	63%	5%	6,5
KARIM	334	349	333	211	16				
CHERIFI						100%	58%	4%	6,5
NABIL	682	711	681	398	30				
HAIDER						100%	69%	7%	6,9
ALLEL	660	709	660	453	49				
KHODJA						100%	57%	5%	7,2
AMINE	637	670	637	363	33				
Bouchaoui	814	831	813	564	18	100%	69%	2%	8,5
HADJ						100%	72%	2%	10,1
SADOK									
Mourad	189	192	189	136	3				
KACI Med						100%	66%	3%	8,1
Nabil	297	305	296	195	9				
KERNOUF						100%	71%	2%	8,1
Djamel	328	334	328	233	6				
Tipaza	716	727	696	386	31	97%	54%	4%	7,0
BOUCHAFAA						99%	80%	2%	7,2
Azzedinne	162	163	160	129	3				
KANOUNI						97%	46%	5%	6,9
MOURAD	554	564	536	257	28				
Blida	937	976	932	549	44	99%	59%	5%	6,8
Benaldjia						100%	56%	7%	7,3
AMINE	364	390	363	204	27				
Didani						99%	60%	3%	6,4
Mahfoud	573	586	569	345	17				
Prestigieux	136	139	136	98	3	100%	72%	2%	9,0
Prest	136	139	136	98	3	100%	72%	2%	9,0
BBA	928	958	928	477	30	100%	51%	3%	4,0

MAKHLOUF MALEK	928	958	928	477	30	100%	51%	3%	4,0
Tizi Ouzou	1485	1485	1452	966	33	98%	65%	2%	6,1
BEDAD MUSTAPHA	468	472	467	321	5	100%	69%	1%	6,6
HAMDI KRIMO	466	454	437	268	17	94%	58%	4%	6,3
ZITOUNI DJAMEL	551	559	548	377	11	99%	68%	2%	5,7
Ain Defla	796	806	794	354	12	100%	44%	1%	4,7
Kahli Abdelkrim	397	407	396	144	11	100%	36%	3%	4,7
Kalkali Abdelkader	399	399	398	210	1	100%	53%	0%	4,7
Total général	10256	10571	10152	6126	419	99%	60%	4%	6,7

Source: Document envoyé au superviseur.

VI. Annexe 06 : Exemple du tableau des ventes.

Coca-Cola

Superviseur: MEDDAHI
Objectif: 64281

Secteur: B02
Période du: 02.05.2017

Mois: MAI 2017
au 29.05.2017

Route	Préveneur	Objectif	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jedi	Total	Total Vente	Objectif SS	Objectif FS	Réal
B33	TALBI	597	605					R			280 118	367	
B35	FOUDILI	573	R								112 164	394	
B11	HABOJ	717	1015					R			305 275	412	
B12	MERDAOU	552	635					R			205 184	347	
B37	KACI	632	R								209 133	423	
B02	MENDAH	3068									1126 1003	1020	
Total Secteur													

Source: Dépôt Alger cente.

VII. Annexe 07 : Questionnaire destiné aux pré-vendeurs.

Ecole des hautes études commerciale

Dans le cadre d'une recherche ayant pour thème : « l'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux ». Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre étude.

Sachant que vos réponses seront traitées de façon totalement anonyme, Nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes et répondre aux questions qui suivent sans trop y réfléchir, puisque la première impression est souvent la meilleure.

Merci à l'avance.

AHNOU Amira.

1/ Aimez-vous le domaine de la prévente ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

2/ Combien d'années cumulez vous chez Fruitil Coca Cola?

3/ Combien de clients visitez-vous par jour?

- 20 à 30
- 30 à 40
- 40 à 50
- Plus de 50

4/ Combien de clients gagnez-vous en moyenne par mois?

5/ Quel est votre degré de satisfaction des objectifs commerciaux fixés ? (cochez une case par objectif)

	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Qualitatifs					
Quantitatif					

6/ Sur cette échelle cochez le pourcentage moyen d'atteinte de vos objectifs commerciaux fixés ?

Extrêmement faible Faible Moyen Bon Extrêmement Bon

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7/ Que faites vous pour atteindre vos objectifs commerciaux journaliers? (Cochez une case par ligne)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Capacité de convaincre					
Utilisation de l'image de marque					
Qualité du produit					
Prix du produit					

8/ Comment avez-vous été recruté ?

- Par annonce
- Par le biais d'un ami
- Candidature spontané
- Autre à préciser.....

9/ Avez-vous passé un test de recrutement?

- Oui
- Non

Si OUI, comment avez-vous trouvé le test? (Cochez une seule case par technique)

	Très compliqué	Compliqué	Abordable	Facile	Très facile						
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<i>Les techniques commerciales</i>											
<i>Les techniques relationnelles</i>											

10/ Après recrutement avez-vous été formé avant d'être envoyé sur le terrain ?

- Oui
- Non

11/ Les formations de Fuital Coca Cola sont-elles adaptées pour l'atteinte de vos objectifs commerciaux? (Cochez une seule case par ligne)

	Pas du tout adapté	Pas adapté	Neutre	Adapté	Tout à fait adapté
Le formateur					
Qualité et contenu de la formation					
Moyens pédagogique					

12/ Comment trouvez-vous le système de rémunération de Fuital Coca-Cola ? (Cochez une seule case par ligne)

	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Neutre	Satisfait	Tout à fait satisfait
Salaire fixe					
Salaire variable					
Les primes					

13/ Indiquez quel facteur vous motive le plus à l'atteinte de vos objectifs commerciaux? (Cochez une seule proposition)

- Le salaire
- Condition de travail
- Les formations
- Le coaching
- La gestion des carrières
- Les concours de vente

14/ Pour le système de motivation de FRUITAL indiquez le degré de motivation de chaque facteur qui vous incite à l'atteinte de vos objectifs commerciaux (Cochez une seule case par ligne)

	Pas du tout motivant	Pas motivant	Neutre	Motivant	Tout à fait motivant
Salaire					
Condition travail					
Formation					
Coaching					
Gestion des carrières					
Concours de vente					

15/ Pensez-vous que le système de motivation global mis en place par Fruital Coca Cola vous permet-il de fournir plus d'efforts afin d'atteindre vos objectifs?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

16/ Quel effet à le contrôle quotidien sur votre motivation et votre productivité? (Cochez une seul case par ligne)

	Extrêmement	Très	Assez	Sans opinion	Assez	Très	Extrêmement	
Motiver								Démotiver
Productif								Non productif

17/ Que proposez-vous pour améliorer le management de la force de vente de Fruital coca cola afin de dépasser vos objectifs fixés par vos responsables?

.....

.....

.....

18/ Etes vous?

- Homme
- Femme

19/ Quelle est votre tranche d'âge?

- Entre 18 et 30 ans
- Entre 30 et 40ans
- Plus de 40ans

20/ Quel est votre niveau d'instruction?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

VIII. Annexe 08 : Guide d'entretien.

ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

GUIDE D'ENTRETIEN

Date :

N° d'entretien :

Heure :

Lieu :

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs commerciaux?

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Entretien avec Mr KACI Mohammed Nabil, Superviseur

Date : 25/04/2017

N° d'entretien : 01

Heure : 9hr15-10hr00

Lieu : Dépôt BOUCHAOU

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Il faut savoir que l'existence du poste de superviseur est liée au fait qu'une équipe de pré-vendeurs existante. Mes principales tâches pour que les pré-vendeurs atteignent les objectifs commerciaux assignés par la direction commerciale de Fruital Coca Cola sont:

- Contrôle de l'équipe de manière journalière ;
- Coacher et donner un appui et un soutien à mon équipe ;
- Alerter et conseiller les pré-vendeurs qui n'ont pas atteint leurs objectifs afin qu'ils se rattrapent ;

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Les pré-vendeurs touchent un salaire fixe mensuel qui ne change pas mais qui évolue durant les années bien évidemment, un salaire variable en termes de primes ou de commissions qui varie selon les objectifs quantitatifs commerciaux mensuels et qui dépendent aussi de la saison c'est-à-dire haute saison et basse saison mais aussi des objectifs qualitatifs qui sont bien définis. Ce système de rémunération, particulièrement les commissions sont très motivantes et pousse à la réalisation maximale des objectifs.

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

Les deux facteurs qui poussent les pré-vendeurs à atteindre ou même dans certain cas à dépasser leurs objectifs commerciaux sont: la rémunération et la formation, plus la rémunération et la formation sont motivants (plus particulièrement les commissions) plus l'équipe atteint ses objectifs commerciaux.

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

La formation représente un appui est un plus pour les pré-vendeurs, elle permet de faciliter l'atteinte des objectifs, après la formation, les pré-vendeurs sont plus aptes et mieux informés du chemin à suivre pour l'atteinte des objectifs

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Les pré-vendeurs sont contrôlés tous les jours par leurs superviseurs ainsi que par le chef de zone sur la base de réalisation de leurs objectifs quantitatifs c'est-à-dire les objectifs de vente via le DASHBOARD (tableau de bord) qui nous donne les réalisations en temps réel.

Je confirme que le fait de les contrôler de manière régulière, ils deviennent plus rigoureux et plus sérieux en terme d'atteinte d'objectifs commerciaux qualitatifs et quantitatifs

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Les indicateurs liés aux objectifs réalisés peuvent être donnés en temps réel et leurs exploitations se font de manière régulière afin de suivre chaque pré-vendeur dans ses actions.

Si le pré-vendeur n'atteint pas 90% de ses objectifs quantitatifs dans ce cas là, sa commission liée aux objectifs quantitatifs devra être supprimée.

Si au mois prochain il n'arrive toujours pas à atteindre ses objectifs commerciaux une sortie sur terrain est obligatoire afin de cerner le problème et d'essayer de trouver des solutions adaptées avant de penser à renvoyer le pré-vendeur en question.

Entretien avec Mr BOUCHAFAA Azzedine, Superviseur

Date : 25/04/2017

N° d'entretien : 02

Heure : 10hr15-11hr

Lieu : Dépôt BOUCHAOUI

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Le superviseur à un rôle très important au sein de l'équipe de vente, il représente la clé du pré-vendeur car il est à la fois intermédiaire entre l'entreprise / pré-vendeur et coach de son équipe qui permet de les booster à l'atteinte des objectifs.

Pour l'atteinte des objectifs commerciaux de l'équipe mes tâches sont:

- Coacher, Montrer et corriger les faiblesses du pré-vendeur et lui proposer des plan pour les rattraper tout en le contrôlant ;
- Assigner des routes et les clients destinés aux pré-vendeurs de manière plus au moins égale à ce qu'ils puissent atteindre ses objectifs ;

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Les pré-vendeurs sont rémunérés par: un salaire fixe, des commissions, des primes ainsi que des concours de vente. Il faut savoir que les commissions dépendent de l'atteinte des objectifs commerciaux, que sa soit quantitatifs en terme de volume de vente ou qualitatifs selon le RED et le GREEN. Pour les primes, ils perçoivent des primes de nuisance vu qu'ils se déplacent à l'aide d'une moto ce qui n'est pas chose facile en période d'hiver ou même en période de grande chaleur.

Ce système est plutôt motivant pour les pré-vendeurs car le salaire fixe, ils sont sûrs de l'avoir et le reste se joue sur les commissions qui sont très motivante car arriver à un certain pourcentage le montant de la commission est directement additionnée au salaire de base

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

Pour moi, ce qui pousse les pré-vendeurs à être plus productifs c'est le climat qui règne au sein de notre équipe, quand le pré-vendeur se retrouve dans un climat plutôt conviviale ou il y trouve une bonne communication, une bonne entente entre collègue c'est là que le niveau de motivation de l'individu augmente et cela le booste et le pousse à travailler plus et donc à être plus productif. Sans oublier les commissions dont le salaire variable dépend de cette somme.

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Les formations au sein de Fruital Coca Cola sont très adaptées aux besoins des pré-vendeurs ça permet de mettre à jour l'équipe sur de nombreuses nouvelles techniques, de supprimer leurs lacunes et de les faire évoluer et cela est vraiment nécessaire pour leurs développement professionnellement parlant ainsi que pour la simplification d'atteinte des objectifs.

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Le premier type de contrôle qui doit se faire est le contrôle vestimentaire du pré-vendeur car c'est un représentant direct de l'entreprise Fruital Coca Cola et donc dans l'obligation de porter une tenue acceptable spécialement dédié aux pré-vendeurs de l'entreprise. Après vient le contrôle des objectifs quantitatifs de chaque pré-vendeur qui se fait en temps réel avec l'aide d'un tableau de bord qui nous retraçons de les actions et réalisation du pré-vendeur.

Le fait de contrôler les pré-vendeurs cela les rend plus sérieux et plus minutieux dans la réalisation de nos objectifs

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Les indicateurs finaux nous donne une image réel de la réalisation / ou pas des objectifs commerciaux de chaque pré-vendeur. Dans le cas où les indicateurs ne sont pas au vert (ne sont pas bon) c'est-à-dire que le pré-vendeur n'atteint pas le pourcentage acceptable d'atteinte des objectifs il y'aura sanction.

Entretien avec Mr KERNOUF Djamel, Superviseur

Date : 25/04/2017

N° d'entretien : 03

Heure : 12hr10-12hr40

Lieu : Dépôt BOUCHAOUI

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Le superviseur est responsable de la bonne exécution sur terrain et donc donne une image de marque à l'entreprise, contrôle et suivi quotidien des tâches de mon équipe.

Les tâches à accomplir afin de faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux sont:

- Contrôle, suivi et correction des mauvaises actions ;
- Développement du secteur (nouveaux marché)
- Coaching d'équipe ;

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruitall Coca cola ?

Les pré-vendeurs de Fruitall Coca Cola perçoivent un salaire fixe, des commissions liées au niveau de réalisations des objectifs commerciaux, ainsi que des primes et parfois des concours de vente.

Pour ma part, mon équipe est assez satisfaite de ce système de rémunération et les commissions ainsi que les concours de vente les poussent à dépasser leurs objectifs.

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

La rémunération variable (plus particulièrement les commissions) ainsi que la gestion des carrières sont les deux facteurs qui motivent les pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Les formations sont primordiales dans le domaine de la vente car elles permettent de faire une mise à jour aux pré-vendeurs que ce soit sur les techniques de vente, sur la communication ou autres, c'est toujours un plus à acquérir afin de les pousser vers l'atteinte des objectifs de la direction commerciale.

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Le contrôle se fait via le tableau de bord spécialement conçu à cet effet et les avertir en cas de non réalisation d'objectifs satisfaisants. Le contrôle se fait également sur terrain si le pré-vendeur trouve des difficultés pour le coacher et lui faciliter la tâche pour qu'il puisse atteindre un pourcentage acceptable.

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Les indicateurs finaux sont exploités par rapport aux objectifs donnés par Fruital Coca Cola car les objectifs changeant selon les saisons (été / hiver).

Si le pré-vendeur n'atteint pas l'indicateur souhaité par l'entreprise, on est dans l'obligation de le recadrer, un pré-vendeur ne doit pas subir la vente.

Entretien avec Mr MEDDAHI Abdelmalek, Superviseur

Date : 07/05/2017

N° d'entretien : 04

Heure : 09hr30-9hr45

Lieu : Dépôt d'Alger centre

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Le poste de superviseur existe pour que l'équipe des pré-vendeurs ait un support à tout temps ainsi qu'un accompagnement et un suivi de manière quotidienne.

Les tâches essentielles qui permettent l'atteinte des objectifs sont:

- Le coaching, le contrôle quotidien de l'équipe ;
- Support sur terrain des pré-vendeurs

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Les pré-vendeurs sont rémunérés par le biais d'une rémunération fixe et variable, la rémunération variable comprend les commissions qui sont calculées sur la base du pourcentage d'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs, et aussi des primes de risque de nuisance... etc.

Personnellement, je trouve que c'est un système qui motive mon équipe et qui l'encourage à l'atteinte des objectifs commerciaux vu que le salaire dépend en grande partie des commissions qui eux dépendent du degré d'atteinte de ses objectifs.

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

Le facteur qui motive les pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs commerciaux est la rémunération variable plus précisément les commissions.

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Les formations assurées par les formateurs, permettent de développer les capacités ainsi que les compétences des pré-vendeurs à l'atteinte des objectifs commerciaux assignés.

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Le contrôle se fait sur les réalisations et les exécutions qu'on peut tracer via le DASHBOARD, il se fait aussi sur le côté disciplinaire du pré-vendeur ainsi que son comportement et sa relation avec les clients.

Contrôler ses pré-vendeurs c'est toujours avoir l'œil sur leurs réalisations en temps réel, le fait de savoir qu'on est sans cesse contrôler et à tout moment ils sont obligés de donner le meilleur d'eux même afin de transmettre une image positive sur eux ainsi que sur l'entreprise.

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

L'exploitation se fait selon les objectifs définis par l'entreprise, si le pré-vendeur ne les atteint pas il doit récupérer le cumul non atteint, dans le cas contraire il verra sa commission mensuelle supprimée.

Entretien avec Mr ZAOUIDI Anis, Chef de zone

Date : 27/04/2017

N° d'entretien : 05

Heure : 09hr15-09hr45

Lieu : Dépôt BOUCHAOU

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

La raison d'être de mon poste repose sur la nécessité de gérer une équipe commerciale et la pousser à atteindre des objectifs bien fixés qui comprend plusieurs superviseurs et plusieurs pré-vendeurs.

Pour atteindre les objectifs commerciaux il faut:

- Contrôler et coacher régulièrement l'équipe ;
- Installer un climat de travail positif;
- Recruter les bonnes personnes c'est-à-dire ayant les qualités suivantes:
 - Conduire une moto car l'entreprise exige ce moyen de déplacement qui est facile et rapide ;
 - Une expérience dans le domaine ;
 - Esprit commerciale et esprit d'engagement;
 - Diplômé ;
 - Motivé par la vente ;

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Le système de rémunération comprend un salaire de base et un salaire variable. Ce système motive les pré-vendeurs et fournissent des efforts pour atteindre les commissions.

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

Les facteurs les plus motivants sont: la rémunération et le cadre de travail, plus c'est deux facteurs augmentent plus la motivation de l'individu augmente elle aussi.

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Les formations sont obligatoires et nécessaires pour l'épanouissement de notre équipe et le maintien de l'image de marque de Fruital Coca Cola.

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Le contrôle se fait par les superviseurs et par les chefs de zone également à travers le tableau de bord. Le fait d'être contrôlé en permanence les pré-vendeurs sont obligés d'être rigoureux dans l'atteinte des objectifs car tout peut se voir en temps réel.

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Dans le cas où les indicateurs sont bons et sont acceptables, il n'y a pas lieu de s'alarmer, par contre si les indicateurs sont au rouge ici des mesures correctrices doivent être mise en place dans le but de corriger les lacunes et d'essayer limiter les dégâts.

Entretien avec Mr KHAZENE NAZIM, Chef de zone

Date : 08/05/2017

N° d'entretien : 06

Heure : 10hr00-10hr15

Lieu : Dépôt d'Alger centre

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales dont le thème est: "L'impact du management de la force de vente sur l'atteinte des objectifs commerciaux".

1/ Pouvez-vous nous décrire la raison d'être de votre poste? Ainsi que les tâches à accomplir pour l'atteinte des objectifs commerciaux?

Le chef de zone est là pour chapoter, coordonner et s'assurer de la bonne exécution sur terrain de l'équipe qui se compose de 5 superviseurs et 33 pré-vendeurs sur la zone d'Alger centre.

Mes tâches pour que mon équipe atteigne les objectifs commerciaux fixés sont:

- Un coaching régulier afin de les motiver, un contrôle journalier et rigoureux ;
- Mise en place de plan d'action et correction des lacunes constatées lors du contrôle ;

2/ Comment trouvez-vous le système de rémunération dédié aux pré-vendeurs de Fruital Coca cola ?

Les pré-vendeurs sont motivés par les commissions qu'ils touchent selon l'atteinte de leurs objectifs, ils ont aussi un salaire de base fixe ainsi que des primes et dans certain cas des concours de vente où ils peuvent recevoir des cadeaux ou autres qu'ils trouvent motivants aussi.

3/ Que faites vous pour pousser les pré-vendeurs à être plus productif, en d'autre terme quelles sont les facteurs qui motivent les pré-vendeurs à atteindre leurs objectifs?

La formation pousse les pré-vendeurs à améliorer leurs capacités et ainsi à augmenter leurs rendements en termes d'atteinte d'objectifs, les formations les motivent et qui dit pré-vendeur motivé dit pré-vendeur performant.

4/ Que pouvez vous dire à propos des formations des pré-vendeurs ?

Les formations qu'on anime sont importantes aux yeux de notre équipe de pré-vendeurs et je confirme que former nos pré-vendeurs permet de faciliter l'atteinte de leurs objectifs.

5/ Comment contrôler vous les pré-vendeurs? Qu'apporte le contrôle continu sur les actions du pré-vendeur ?

Le contrôle se fait de manière journalière à chaque fin de journée les pré-vendeurs et les superviseurs font le point sur les réalisations de la journée car lors du briefing matinal chaque pré-vendeur aura reçu son objectif et en fin de journée ses réalisations seront notées sur le tableau des ventes, dans le cas où l'objectifs n'est pas atteint à 100%, un cumul sera calculer et devra être rattrapé les jours à venir.

Etre contrôlé par ses supérieurs est une opportunité de montrer ses réels compétences sur le terrain.

6/ De quelle manière exploitez-vous les indicateurs finaux donnés par le tableau de bord?

Les indicateurs liés aux objectifs commerciaux de chaque vendeur sont donnés par le tableau de bord, leurs exploitations se fait afin de féliciter le pré-vendeur si ce dernier dépasse les objectifs commerciaux assignés et dans certain cas il sera récompenser lors d'organisation de concours de vente, mais aussi mettre en garde le pré-vendeur en difficulté.

Table des matières

La table des matières:

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I: Organisation et objectifs de la force de vente	05
I.1. Généralité sur la force de vente	06
I.1.1. Définition de la force de vente	06
I.1.2. L'action de vente but principal de la force de vente	07
I.1.2.1. Définition de la vente	07
I.1.2.2. Le processus de vente	07
I.1.2.2.1. La préparation de la vente	08
I.1.2.2.2. L'entretien de vent	09
I.1.2.2.3. L'après entretien de vente	11
I.1.3. Les tâche de la force de vente	11
I.1.3.1. La prospection	11
I.1.3.2. La fidélisation et valorisation du portefeuille clients	12
I.1.3.3. L'information et la communication en direction des prospects	12
I.1.3.4. La préparation et la mise au point d'une offre spécifique	12
I.1.3.5. L'aide à la revente	12
I.1.3.6. Le service après vente	13
I.1.3.7. L'information remonte en direction de l'entreprise	13
I.2. Structure et taille de la force de vente	13

I.2.1. La structure de la force de vente.....	13
I.2.1.1. Qu'est ce qu'une structure	13
I.2.1.2. Les différentes fonctions de l'équipe de vente	13
I.2.1.2.1. Les métiers d'encadrement	14
I.2.1.2.2. Les métiers du terrain	15
I.2.2. Les critères de structuration de la force de vente.....	16
I.2.2.1. La structure par secteur (géographique)	16
I.2.2.2. La structure par produit	17
I.2.2.3. La structure par marché	18
I.2.2.4. La structure mixte	18
I.2.3. La taille de la force de vente	19
I.2.3.1. Choix du nombre de vendeurs	19
I.2.3.2. Formule de calcul du nombre de vendeurs nécessaire	19
I.3. Typologie et fixations d'objectifs de la force de vente	20
I.3.1. Typologie de la force de vente.....	20
I.3.1.1. La force de vente propre et la force de vente déléguée.....	21
I.3.1.1.1. La force de vente propre	21
I.3.1.1.2. La force de vente déléguée.....	21
I.3.1.1.3. Les critères de choix	21
I.3.1.2. La force de vente sédentaire et la force de vente itinérante	23
I.3.1.3. Les différents statuts de la force de vente	23
I.3.1.3.1. Salarié de droit commun	23
I.3.1.3.2. Voyageur représentant placier.....	24
I.3.1.3.3. Agent commercial	24
I.3.1.3.4. Comparaison des différents statuts	25
I.3.1.4. Les critères de choix de la force de vente	27
I.3.1.4.1. Les critères financiers	27

I.3.1.4.2. Les critères commerciaux	27
I.3.1.4.3. Les critères humains	28
I.3.2. Fixation des objectifs de la force de vente	29
I.3.2.1. Fixation des objectifs de manière générale	29
I.3.2.2. Les caractéristiques des objectifs	29
I.3.2.2.1. Les caractéristiques générales	29
I.3.2.2.2. Les caractéristiques motivantes	30
I.3.2.3. Les types d'objectifs commerciaux	30
I.3.2.3.1. Les objectifs collectif	30
I.3.2.3.2. Les objectifs individuels.....	31
I.3.2.4. Les quotas de vente	31
I.3.2.4.1. Définition des quotas	31
I.3.2.4.2. Les critères d'établissement des quotas	31
I.3.2.4.3. Le rôle des quotas	32
I.3.2.4.4. Les différents types de quotas	32
I.3.2.4.5. Les différentes méthodes d'affectation des quotas	33
I.3.2.5. La manière de procéder à la fixation des objectifs de vente	33
Chapitre II: Le management de la force de vente	35
II.1. Recrutement et rémunération de la force de vente	36
II.1.1. Le recrutement	36
II.1.1.1. Définition du recrutement	36
II.1.1.2. Le processus de recrutement	37
II.1.1.2.1. Décrire le poste précisément	37
II.1.1.2.2. Dresser le profil du candidat recherché	37
II.1.1.2.3. Préparer les entretiens	38
II.1.1.2.4. Recevoir les candidats	38

II.1.1.2.5. Conduire les entretiens	38
II.1.1.2.6. Analyser les résultats des entretiens	39
II.1.1.2.7. Décider d'embaucher	39
II.1.1.2.8. Réception du nouveau vendeur	40
II.1.1.2.9. Orientation du nouveau vendeur	40
II.1.2. La rémunération	40
II.1.2.1. Les critères d'un bon système de rémunération	41
II.1.2.1.1. Les critères généraux d'un bon système de rémunération	41
II.1.2.1.2. Les critères techniques	41
II.1.2.1.3. Les critères de fixation des enjeux	42
II.1.2.2. Les composantes d'un bon système de rémunération	42
II.1.2.2.1. La partie fixe	42
II.1.2.2.2. La partie variable	43
II.1.2.3. Les concours de vente	44
II.1.2.3.1. Définition du concours de vente.....	44
II.1.2.3.2. Règles d'organisation d'un concours de vente	44
II.1.2.3.3. Les types de récompense liées aux concours de vente	45
II.2. Formation, motivation et coaching de la force de vente	45
II.2.1. La formation de la force de vente	45
II.2.1.1. Définition de la formation	45
II.2.1.2. Les objectifs de la mise en œuvre d'une politique de formation	46
II.2.1.3. Les différents types de formation	46
II.2.1.3.1. Les formations commerciales de bases	46
II.2.1.3.2. Autres formations	47
II.2.1.4. Les étapes avant la formation	47
II.2.2. La motivation de la force de vente.....	49
II.2.2.1. Définition de la motivation	49

II.2.2.2. Quelques facteurs de motivation du personnel.....	49
II.2.2.2.1. Motiver par la rémunération	49
II.2.2.2.2. Motiver par la formation	50
II.2.2.2.3. Motiver par la gestion des carrières	50
II.2.2.2.4. Motiver par le climat de travail	51
II.2.3. Le coaching	52
II.2.3.1. Définition du coaching	52
II.2.3.2. Définition du coaching d'équipe	53
II.2.3.2.1. Les objectifs du coaching d'équipe	53
II.2.3.2.2. Les qualité et le rôle d'un bon coach d'équipe	53
II.3. Contrôle et évaluation de la force de vente	54
II.3.1. Le contrôle	54
II.3.1.1. Définition du contrôle	54
II.3.1.2. Les types de contrôle	54
II.3.2.3. Les aspects du contrôle	54
II.3.2.4. Les modalité d'un contrôle efficace	55
II.3.2.5. Le tableau de bord meilleur outil di contrôle de la performance	55
II.3.2.5.1. Définition du tableau de bord	55
II.3.2.5.2. L'utilisation du tableau de bord	56
II.3.2.5.3. L'utilisation du tableau de bord	57
II.3.2.5.4. Les limites du tableau de bord	57
II.3.2.6. La surveillance des indicateurs pour un meilleur contrôle	58
II.3.2.6.1. Définition de l'indicateur.....	58
II.3.2.6.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur	58
II.3.2.6.3. Les différents types d'indicateurs	60
II.3.2.6.4. Les indicateurs clés de performance	60
II.3.2. L'évaluation	61

II.3.2.1. Définition de l'évaluation	61
II.3.2.2. L'importance de l'évaluation	62
II.3.2.3. Les différents types d'évaluation	62
Chapitre III: Contexte général de Fruital Coca Cola	64
III.1. Création de la boisson et de l'entreprise Fruital Coca Cola	65
III.1.1. Histoire de la boisson Coca Cola	65
III.1.1.1. La création de la boisson Coca Cola en 1886	65
III.1.1.2. Création de la société "The Coca Cola Company"	65
III.1.2. La création de Fruital Coca Cola	67
III.1.2.1. Coca Cola en Algérie	67
III.1.2.2. Le contrat de franchise entre Coca Cola Company et Fruital Coca Cola	67
III.1.2.3. Histoire et évolution de Coca Cola en Algérien	68
III.1.2.4. Présentation de Fruital Coca Cola	68
III.1.2.4.1. La fiche signalétique de Fruital Coca Cola	70
III.1.2.4.2. Missions et objectifs de Fruital Coca Cola	70
III.1.2.4.3. Les visions et ambitions de Fruital Coca Cola	71
III.1.2.4.4. L'analyse SWOT de Fruital Coca Cola	72
III.2. La force de vente de Fruital Coca Cola	74
III.2.1. Les missions de la force de vente de Fruital Coca Cola	74
III.2.2. Les acteurs de la force de vente au sein de Fruital Coca Cola	76
III.2.2.1. Composition de la force de vente de Fruital Coca Cola	76
III.2.2.2. Rôles des acteurs de la force de vente	76
III.2.2.2.1. Rôle du chef de zone	76
III.2.2.2.2. Rôle du superviseur	77
III.2.2.2.3. Rôle du pré-vendeur	77
III.2.2.2.4. Rôle du livreur	78

III.2.3. Les objectifs commerciaux de la force de vente de Fruital Coca Cola	78
III.2.3.1. Les objectifs quantitatifs	78
III.2.3.2. Les objectifs qualitatifs	79
III.2.4. Le processus de vente que suit la force de vente de Fruital Coca Cola	80
III.2.5. Découpage des zones de vente de Fruital Coca Cola	81
III.2.6. Formation de la force de vente de Fruital Coca Cola	82
III.2.7. L'évaluation et le contrôle de la force de vente de Fruital Coca Cola	83
Chapitre IV: Analyse de la relation management de la force de vente et atteinte des objectifs commerciaux	84
IV.1. La démarche méthodologique de la recherche	85
IV.1.1. Les objectifs principaux de l'enquête	85
IV.1.2. La méthode d'analyse et collecte des données	85
IV.1.2.1. La méthode d'interview	86
IV.1.2.1.1. Le principe de la méthode d'interview	86
IV.1.2.1.2. Formulation des questions	86
IV.1.2.2. L'enquête par questionnaire	87
IV.1.2.2.1. Elaboration du questionnaire et échantillon étudié	87
IV.1.2.2.2. Structure du questionnaire	87
IV.1.2.2.3. Les différents types de questions utilisées dans le questionnaire ...	88
IV.1.2.2.4. Dépouillement et analyse des résultats	89
IV.2. Présentation et analyse des résultats de l'étude	89
IV.2.1. Analyse des entretiens	89
IV.2.2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	95
IV.2.2.1. Analyse du tri à plat	95
IV.2.2.2. Analyse du tri croisé	113
IV.2.3. Synthèse des résultats et recommandations	122

IV.2.3.1. Synthèse des résultats	122
IV.2.3.2. Les recommandations	124
Conclusion générale	126
Bibliographie	
Annexes	