

Ecole des hautes études commerciales

EHEC Alger

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

Option : Marketing

Thème :

**L'animation de la force de vente comme
levier d'amélioration de la performance
commerciale**

Etude de cas : Danone Djurdjura Algérie

Présenté par :

M. Nonor MALOUM

Encadreur :

Mme . HACHEMI Nadia

(Maitre-assistant à l' EHEC)

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Résumé

La force de vente constitue un élément capital dans une entreprise mais aussi elle doit indiscutablement jouer un rôle déterminant si elle est bien animée et bien motivée.

A travers le travail de recherche de que nous avons réalisé, on a tenté d'évaluer la mise en place d'une animation de la force de vente comme élément d'amélioration de la performance commerciale au sein de Danone Djurdjura Algérie.

Elle sollicite d'une part, la détermination des objectifs, la fixation de la taille optimale, mais aussi d'une autre part, l'élaboration d'une politique efficace d'organisation et de gestion par la motivation, la stimulation afin d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

L'expertise de la performance commerciale se fait à la base d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui forment un mécanisme de contrôle et d'évaluation de la fonction commerciale de l'entreprise.

Il en résulte que pour que l'entreprise garantisse sa pérennité sur le marché cible ainsi qu'une meilleure performance commerciale, elle doit prendre en considération l'importance de la mise en place d'une animation efficace de sa force de vente.

Mots clés : la force de vente, la fonction commerciale, la performance commerciale

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui non pas cessé de m'encourager pendant tout le cursus.

A toute ma famille

A tous mes amis

Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

Nonor.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et reconnaissance à Madame HACHEMI Nadia, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée et les précieux conseils qu'elle m'a apportés tout au long de ce projet.

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE pour leurs accueils et leurs aides.

J'aimerais également remercier l'ensemble du personnel enseignant de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, pour le sérieux et la qualité de l'enseignement qu'ils ont fourni durant ces années d'études

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidé et encouragé à bien mener ce modeste travail.

La liste des tableaux

Numéro	Titre des tableaux	Pages
Tableau 01	Les avantages et les inconvénients de la force propre et délégué	11
Tableau 02	Le choix de la force de vente selon le critère financier	13
Tableau 03	Le choix de la force de vente selon le critère commerciale	14
Tableau 04	Le choix de la force de vente selon le critère humain	15
Tableau 05	la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation.	35
Tableau 06	l'auto-formation.	36
Tableau 07	avantages et inconvénients de ce mode de rémunération.	39
Tableau 08	Avantages et inconvénients de la rémunération variable	40
Tableau 09	Avantage et inconvénients de la prime	41
Tableau 10	les résultats du challenge en volume / tonne du janvier-mars 2016.	88
Tableau 11	les tranches d'Age	91
Tableau 12	la situation familiale	92
Tableau 13	Résultats des répondants de la troisième question	93
Tableau 14	résultats de la quatrième question	94
Tableau 15	résultats de la cinquième question	95
Tableau 16	résultats de seizième question	96
Tableau 17	résultats de la septième question	97
Tableau 18	résultats de la huitième question	98
Tableau 19	résultats de la dixième question	100
Tableau 20	résultat de la deuxième question	102
Tableau 21	résultat de la treizième question	103

La liste des figures

Numéro	Titre des figures	Pages
Figure 01	la structure géographique	17
Figure 02	la structure par produit	18
Figure 03	La structure par client/ marché	19
Figure 04	La tournée en marguerite	16
Figure 05	la tournée zig zag	24
Figure 06	Les étapes d'une vente.	34
Figure 07	Les sources de la performance.	58
Figure 08	Les niveaux de mesure de la performance.	58
Figure 09	Courbe de performance dans le temps d'une équipe.	59
Figure 10	Les différents leviers de la performance commerciale	62
Figure 11	Organigramme de Danone Djurdjura Algérie	80
Figure 12	Paliers de distributeurs de Danone Djurdjura Algérie	84
Figure 13	L'échelle de Bonus, vendeurs des distributeurs.	85
Figure 14	les niveaux des bonus pour les vendeurs DSD	85
Figure 15	les niveaux des bonus pour aide vendeurs -DSD	86
Figure 16	le classement des superviseurs par l'entreprise DDA	87
Figure 17	Age des répondants	91
Figure 18	Situation familiale des répondants	92
Figure 19	La représentation graphique des résultats de la troisième question	93
Figure 20	La représentation graphique des résultats de la quatrième question	94
Figure 21	La représentation graphique des résultats de la cinquième question	95
Figure 22	La représentation graphique des résultats de seizième question	96

Figure 23	la représentation graphique des résultats de la septième question	97
Figure 24	la représentation graphique des résultats de la huitième question	98
Figure 25	la représentation graphique des résultats de la neuvième question.	99
Figure 26	la représentation graphique des résultats de la dixième question.	100
Figure 27	présentation graphique de la onzième question	101
Figure 28	présentation graphique de la deuxième question	102
Figure 29	présentation graphique de la de la treizième question	103

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
TIC	les technologies de l'information et de la communication
PLF	produits laitiers frais
OPA	offre publique d'achat
Cedep	Centre européen d'éducation permanente
DDA	Danone Djurdjura Algérie
SPA	Société part action
RH	Ressources Humaines
R&D	Recherche et Développement
SSD	Sourcing & Supplier Development
IT/IS	Information Technology/Information System
S&I	Strategy & Insight Management
DSD	Direct Selling Distribution
DZD	Dinars algérien

Sommaire

Introduction

Chapitre I: Management de la force de vente.

Section 1 : Eléments de base de la force de vente.....	04
Section 02 : Organisation de la force de vente.....	16
Section 03 : Gestion de la force de vente	28

Chapitre II : la performance commerciale.

Section 01 : la fonction commerciale	49
Section 02 : la notion de performance	53
Section 03 : la performance commerciale	61

Chapitre III : présentation de l'entreprise et l'analyse de l'enquête.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	74
Section 02 : Présentations de l'animation de la force de vente de Danone Djurdjura Algérie.....	83
Section 03 : Présentation et l'analyse de l'enquête.....	89

Conclusion Générale

Bibliographie.

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution de l'économie mondiale de ces dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans plusieurs pays et plusieurs secteurs où la concurrence s'est fortement installée. Ce qui définit ce dynamisme économique est la généralisation d'une économie de marché.

En Algérie, cette tendance mondiale n'est pas épargnée, après avoir appliqué un mode de gestion économique de type planifié pendant plus de 30 ans. Le pays s'est reconverti à l'économie de marché. Cette dernière exige les entreprises à s'adapter à ces nouvelles données où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, la fixation des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité indispensables pour la survie d'une entreprise.

La finalité d'une entreprise industrielle est la vente de ses produits. Celle-ci constitue l'une des principales préoccupations d'un commercial. Elle s'inscrit le plus souvent dans le cadre d'un plan d'action commercial qui inclut les autres activités indispensables à la réussite du développement de l'entreprise.

L'écoulement de la production ne se réalise que grâce à une équipe de vente qui constitue une partie essentielle de l'entreprise, c'est-à-dire la force de vente. La gestion de cette dernière joue souvent un rôle essentiel dans le succès ou l'échec de la stratégie commerciale d'une entreprise.

La force de vente constituée d'une ou de plusieurs personnes, suit l'importance de l'entreprise et la nature des produits vendus. La politique à mener dans le domaine de la force de vente doit être complémentaire et cohérente à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques. En tant que moyen de négociation, la force de vente transmet à la clientèle des informations sur l'entreprise et ses produits. En retour, elle collecte des informations du marché et de la concurrence pour l'entreprise.

Pour cela, cette dernière doit se doter d'un mécanisme de motivation, de stimulation pour le management d'une force de vente efficace et pertinente qui constituera un moteur pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux de performance commerciale.

Le cas pratique pour lequel nous avons opté est l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. Le choix de cette dernière a été motivé par ses plans d'actions et stratégies commerciales afin de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché local.

Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant :

« L'animation de la force de vente comme levier d'amélioration de la performance commerciale »

INTRODUCTION GENERALE

Le choix de ce sujet ne s'est pas effectué de manière arbitraire, mais s'attache plutôt à la volonté de mieux comprendre comment les entreprises doivent-elles procéder afin d'améliorer leur performance commerciale, notamment grâce à la mise en œuvre d'une politique de gestion et d'animation de la force de vente.

Dans cet ordre d'idées, l'objet de notre travail de recherche consiste à apporter des éléments de réponse à la problématique ainsi posée :

Dans quelle mesure, la mise en place d'une politique d'animation de la force de vente contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie ?

Pour mieux structurer notre mémoire, et répondre à la problématique de base, nous poserons les sous-questions suivantes :

- Quel est le rôle d'une animation de la force de vente dans l'entreprise ?
- Comment la force de vente de Danone Djurdjura Algérie est-elle organisée et gérée ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer l'animation de la force de vente ?
- Quels sont les indicateurs qui permettent d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie ?

Afin de bien cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- H 1 : L'amélioration des résultats commerciaux de l'entreprise est tributaire de l'utilisation des techniques d'animation envers sa force de vente.
- H2 : L'entreprise Danone Djurdjura Algérie déploie une politique d'animation efficace envers sa force de vente.
- H3: L'animation de la force de vente déployée par Danone Djurdjura Algérie permet d'entretenir son image de marque auprès de son réseau de vente.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une enquête qui a été faite auprès d'un échantillon des commerciaux de Danone Djurdjura Algérie ; ainsi nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, des travaux universitaires et sites internet.

A ce propos, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé «aspects théorique de la force de vente » sera divisé en trois sections. La première traitera les éléments de base de la force de vente. La

INTRODUCTION GENERALE

deuxième et troisième sections seront consacrées respectivement à l'organisation et à la gestion de la force de vente.

- Le deuxième chapitre porte sur la performance commerciale et ses différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs.
- Le troisième et dernier chapitre est dédié à un cas pratique portant sur la contribution de l'animation de la force de vente à l'amélioration de la performance commerciale au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Introduction partielle

La vente a toujours été une préoccupation primordiale pour une entreprise soucieuse de vivre et à fortiori de se développer, c'est une transaction humaine qui lie deux personnes ayant chacune un objectif précis : la rentabilité et la pérennité pour l'entreprise, la satisfaction des besoins et désirs des clients.

Le vendeur est un acteur principal du métier de vente, il doit détecter les désirs et les attentes des clients, afin de les convaincre à acheter les produits ou les services de son entreprise, mais aussi de les fidéliser à travers une bonne relation après la vente. C'est pour cela avoir une force de vente efficace constitue un avantage majeur pour l'entreprise car elle occupe une place motrice dans le fonctionnement général d'une entreprise dont elle est indissociable vu son développement et l'atteinte de ses objectifs.

Pour bien apprécier le management d'une force de vente. Ce présent chapitre nous l'avons organisé comme suit : La première section qui traitera les éléments de base de la force de vente, ensuite la seconde section qui sera consacré à l'organisation de la force de vente, enfin dans la troisième section, nous nous intéresserons à la gestion de la force de la force de vente.

Section 1 : Eléments de base de la force de vente.

A L'origine, dans une entreprise la force de vente n'avait pas une place bien spécifique, ce n'est qu'avec le changement de la politique commerciale que ces dernières ont constaté son importance en lui donnant une véritable place stratégique.

Pour ces raisons, il nous a paru important de dédier cette première section à la définition de la force de vente, et son importance pour une entreprise, d'énumérer ses objectifs ainsi que les fonctions de ses représentants commerciaux, enfin les typologies et les critères de choix d'une force de vente

1. Définition de la force de vente.

Afin de bien cerner le concept de la force de vente, il est important de citer les points de vue de certains auteurs concernant la définition de cette dernière :

« 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

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

contact directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».¹

«Les attachés commerciaux, exploitants de clientèle, démarcheurs, technico-commerciaux, adjoints et directeurs salariés, chargés de clientèles, guichetiers commerciaux, adjoints et directeur d'agence, auxiliaires d'agents généraux et agents généraux, courtiers, constituent la force de vente »²

« Pour l'entreprise la force de vente représente une équipe d'hommes et 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 terme de remonté d'information au service marketing de l'entreprise »³

Nous constatons grâce à ces définitions que la fonction des vendeurs ne se limite pas seulement à la vente des produits ou services, mais elle l'anticipe à travers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la promotion des produits ou service, la collecte d'information sur le marché et la fidélisation des clients.

2. L'importance de la force de vente pour l'entreprise :

Les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de l'efficacité et de la qualité du travail effectué par l'équipe de vente. Celle-ci est importante pour les raisons suivants⁴ :

2.1 Aide à la fixation des objectifs :

La force de vente représente une composante importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise en général et de la structure commerciale en particulier. Elle constitue un élément influent qui aide à la fixation et à la réalisation des objectifs commerciaux grâce à sa proximité avec la clientèle.

2.2 Génère des profits pour l'entreprise :

Elle constitue une structure importante qui exige de l'entreprise un effort financier afin de créer les conditions adéquates à son bon fonctionnement. Elle n'est pas seulement une charge

¹ LEDREVIE, (Jacques) , LEVY,(Julien) et LINDON,(Denis) :Mercator, DUNOD, 8 eme édition, Paris, 2006, P447

² Yves Le Golvan, Marketing Dictionnaire banque assurance, Bords, Paris, 1988, P (56)

³ C.DEMEURE, marketing, DALLOZ campus 5eme édition, Paris 2005, p (223)

⁴Aftis Mounia, Idir Lila : le management de la force de vente, cas pratique SARL Laiterie Tchîn-lait / CANDIA Mémoire de master en science commerciale, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2014, p 08

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

pour l'entreprise, mais elle génère des profits et participe à l'augmentation du chiffre d'affaire et au développement du portefeuille clients. Plus l'effectif commercial est motivé, formé et encadré plus il sera créatif et rentable pour l'entreprise.

2.3 Représente l'entreprise :

Elle représente publiquement l'entreprise et détient entre ses mains son actif central « Le client ». Parfois elle est le seul lien entre ce dernier et l'entreprise, dans ce cas le vendeur peut être considéré par ce même client, comme étant l'entreprise elle-même. Un simple lien qui naît lors d'une rencontre d'un vendeur/client peut s'avérer très déterminant pour la nature de sa relation avec l'entreprise.

2.4 Organise la veille :

L'environnement économique est constamment en évolution, chose qui exige de l'entreprise une adaptation continue. Avec une structure de vente bien organisée. Elle peut faire face aux mutations de ses marchés, en accordant plus d'attention nécessaire aux clients et prospects en les mettant ainsi au centre de ses intérêts, techniques et technologiques de la concurrence.

2.5 Participe à l'élaboration du produit

L'entreprise compte énormément sur l'avis de ses vendeurs lors des opérations de lancement de nouveaux produits vu qu'ils sont en contact permanent avec ses clients. Dans ce cas, la force de vente participe activement au processus d'élaboration du produit depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation. Elle participe ainsi à la fixation du prix, au choix du réseau de distribution et de la politique de communication.

3. Les objectifs de la force de vente :

Toute entreprise fonctionne avec des objectifs préalablement définis, qui suivent une logique de déclinaison des orientations générales. Donc Les vendeurs doivent bien comprendre la politique générale de leur entreprise et sa stratégie marketing, de ce fait ils doivent tenir compte de la nature des marchés visés et du positionnement visé sur chaque marché-cible par l'entreprise.

3.1 les objectifs quantitatifs :

C'est les objectifs qui sont chiffrables, c'est-à-dire faciles à mesurer, à fixer, à comprendre et touchent généralement les domaines d'applications suivants :

- **Les ventes :** augmenter les quantités vendues ou l'augmentation du chiffre d'affaire
- **Les marges :** maintenir le taux de marge à un taux fixe et maintenir le taux de remise accordé à un seuil minimum ;

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- **Les clients** : gagner plus de clients potentiels par période ;
- **La prospection** : fixer un nombre de prospection par période.

3.2 Les objectifs qualitatifs :

C'est des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser.

Ces objectifs touchent les domaines d'application suivants :

- **L'image de marque de l'entreprise** : améliorer la perception de la qualité des produits mais aussi le service proposé.
- **Les services clients** : l'optimisation de la disponibilité des produits ou service, l'assistance et la présence à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
- **Les réseaux commerciaux** : animer et motiver les intermédiaires des réseaux des distributeurs ;
- **Le suivi des contrats** : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser ;
- **La gestion compte clients** : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances.

3.3 La fixation des objectifs :

Un bon objectif commercial doit être précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur.¹

- **Précis** : il doit indiquer clairement sur quel élément agir (le chiffre d'affaires, les quantités vendues, la prospection etc.), quelle est l'échéance : objectif hebdomadaire, mensuel, etc. Quel est le critère d'évaluation qui permettra de dire si l'objectif est atteint ou pas.
- **Accessible** : un objectif doit être réaliste. Fixé hors de portée du vendeur
- **Stimulant** : il ne faut pas fixer l'objectif trop bas. Si le vendeur est certain de l'atteindre, il ne mobilisera pas toutes ses ressources, ce qui entraîne un manque à gagner pour l'entreprise.
- **Equitable** : les règles de fixation des objectifs doivent être les mêmes pour tous.
- **Adapté à chaque vendeur** : l'objectif doit tenir compte de la personnalité du vendeur.

4. Les fonctions des représentants commerciaux

La vente est une activité commerciale permettant de mettre la production de l'entreprise sur le marché¹. Le vendeur est l'acteur principal du métier de vente, il est censé d'être conscient

¹ Pascal Lézin et Alain Toullec, Force de vente, Edition Dunod, Paris, 1999, P(47)

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

des attentes des clients, les convaincre d'acheter les biens et services de son entreprise et essayer de maintenir avec eux une bonne relation après-vente.

Généralement les différentes fonctions dépendent du type et de la dimension de l'entreprise. Certaines d'entre elle sont dites des fonctions de base, d'autres sont annexes et s'inscrivent dans le domaine d'aide à la prise de décision.

4.1 Les fonctions de base

Les vendeurs doivent accomplir les taches suivant :

4.1.1 La vente

Les vendeurs doivent fournir un grand effort pour obtenir des commandes et livrer le produit aux clients. A ce stade, ils doivent être capables de développer leurs arguments, convaincre le client actuel et potentiel pour acheter les produits de l'entreprise.

4.1.2 La prospection ² :

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

4.1.3 L'offre de service :

Le vendeur doit rendre à ses clients un ensemble de service avant, pendant et après la vente pour les fidéliser à très long terme. Avant la conclusion de l'acte de vente, il peut mettre à leur disposition des catalogues et des fichiers pour les informer des produits existants

4.2 Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing :

Ce sont des fonctions complémentaire exercées par les vendeurs et qui leur permettant de jouer un rôle primordial dans la stratégie marketing de leur entreprise. On peut citer les actions suivantes :

4.2.1 La stratégie de négociation ³

On sait bien le rôle que joue la communication personnelle dans l'acte de vente. Ainsi, le vendeur doit avoir des qualités physiques et intellectuelles pour persuader et convaincre le

¹ Alfred Zeyl et Armand Dayan, Force de vente direction-organisation gestion, édition organisation, 2eme édition, paris, 1999, PP (210-211)

² PIERRE HELFER J, ORSONI. J, NICOLAS.J-L, Marketing , Vuibert, 11 éme Edition, Paris, 2009. P 390

³ Michal .J. Baker, the marketing book, Elsevier Science, Fifth Edition, Oxford, 2003 , P(361)

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

client à acheter : prendre contact avec lui, démontrer les avantages des produits offerts, répondre à ses objections et mettre en confiance.

Pour l'entreprise, le client n'est pas un ennemi à battre, mais une personne qui peut l'aider à résoudre ses problèmes.

4.2.2 La collecte d'information¹

Le rôle du vendeur n'est pas limité au seul effort de vente des produits ou à la satisfaction d'un besoin de communication ressenti par un acheteur. Mais, pour l'entreprise, son efficacité est surtout liée à sa capacité de collecte et transmission de l'information, afin de s'adapter aux changements du marché. L'information peut être mobilisée par le vendeur du client vers l'entreprise (ses goûts, insatisfactions...) ou l'inverse (information sur l'existence des produits ...).

Cette nouvelle conception du rôle du vendeur augmente sa participation directe dans le domaine du marketing stratégique. En effet, par biais de l'information qu'il apporte à l'entreprise

4.2.2 La démarche de planification²

Les rapports de visite effectués par la force de vente constituent "un réservoir de données" très important pour les responsables du marketing : ils les informent sur les tactiques de la concurrence, sur les motivations, les réactions et les insatisfactions des clients, sur le positionnement de la firme et de ses produits. Ces données seront complétées par des études de marché précises avant de lancer un nouveau produit qui prendra en compte les conseils et les directives des clients. L'entreprise pourra enfin prévoir un portefeuille d'activités (ensemble d'activité) et des produits de remplacement pour l'avenir.

5 Les typologies de la force de vente :

Pour garantir une distribution efficiente, il est important pour l'entreprise de déterminer le type de force de vente auquel elle doit opter. En effet, selon le contrat établi avec les vendeurs pour qu'elle exerce un contrôle plus au moins directe sur leur activité.

¹ Philip KOTLE 10^{ème} édition P608

² Alfred Zeyl et Armand Dayan , op. cit, P 360

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

5.1 Typologie de la force de vente selon le lien juridique :

Elle se distingue par rapport au lien juridique qui s'établit entre les vendeurs et l'entreprise. Il existe deux catégories : ¹

5.1.1 La force de vente propre :

La force de vente propre est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, voyageur représentant ou placier « VRP »). Ces commerciaux sont orientés par l'entreprise en fonction de ses objectifs. Ils sont salariés donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis au contrôle de la hiérarchie.

5.1.2 La force de vente déléguée

Les vendeurs travaillent pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement. On a deux types :

- **Force de vente déléguée permanente** : il s'agit des agents commerciaux, qui exercent leurs activités de façon partiellement ou entièrement autonome, mais d'une façon permanente dans l'entreprise.
- **Force de vente supplétive** : ils travaillent en complément d'une force de vente propre pour développer un nouveau marché ou faire face à une activité saisonnière.

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

¹ AZAMOUM , (Meriem) : la contribution de la force de vente à l'amélioration de la communication marketing étude de cas : le groupe pharmaceutique Sidal, mémoire de magistère en science commerciale, Institut National de Commerce, Alger, 2009, P73

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Tableau n° 1 : Les avantages et les inconvénients de la force de vente propre et délégué

Type de force de vente	Avantages	Inconvénients
Propre	<ul style="list-style-type: none"> -orientation de l'activité vers des objectifs précis. -contrôle de l'activité des vendeurs. -meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe et de la culture de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -nécessité d'encadrement, direction, animation, suivi et formation. -les frais de force de vente à la charge de l'entreprise même si le chiffre d'affaire est très faible
Délégué	<ul style="list-style-type: none"> -vendeurs rapidement opérationnel -rémunérées à la commission ne coûte que s'il y a des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> -coûte en cas de chiffre d'affaire important, car le taux de commission est élevé. -le vendeur privilégie les produits les plus rentables.

Source : HAMON,(Carole), LEZIN ,(Pascale)et TOULLEC , (Allain) : Gestion de la force de vente, DUNOD, 2eme édition , Paris, 2000, P.230

Les différents types de force de vente peuvent exister dans une même force de vente, le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle ainsi que les capacités financières de l'entreprise.

5.2 Typologie selon le type d'activité :

Après avoir déterminé le type de la force de vente dont elle souhaite se doter, l'entreprise mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité¹.

5.2.1 Force de vente sédentaire

Une force de vente sédentaire ou interne est constituée de vendeurs qui travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire. L'entreprise doit alors adopter une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

5.2.2 Force de vente itinérante :

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

¹HAMON, (Carole),LEZIN,(Pascale) et TOULLEC, (Allain) : Gestion et management de la force de vente, DANOD, 2eme édition, Paris, 2000,P14.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

5.3 Les principaux statuts des vendeurs :

Il existe trois principaux statuts¹

5.3.1 Salariés de droit commun :

Ces vendeurs sont des salariés, liés à l'entreprise par un contrat de travail. A ce titre, ils bénéficient de la sécurité et de la couverture sociale, de savoir-faire et de l'expérience de l'entreprise, mais ils sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et ils ont peu d'autonomie dans le travail et aucun droit sur la clientèle développé.

5.3.2 Voyageurs, représentant ou placiers (VRP) :

On distingue deux types de V.R.P :

- **Le V.R.P exclusif** : il travaille pour le compte d'une seule entreprise
- **Le V.R.P 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.

5.3.3 Agent commercial :

« *l'agent commercial, personne physique ou morale, est un mandataire chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux* »²

L'agent commercial exerce son activité au titre de profession indépendante. Donc il n'a pas de rapport de subordination juridique avec son propre mandataire, mais il peut employer des vendeurs salariés. Il offre généralement une gamme complète de services pour les fonctions administrative, commerciale et logistiques. Il est dans l'obligation d'accomplir son mandat suivant les instructions qui lui ont été attribuées.

6 Les critères de choix de la force de vente :

Pour choisir une force de vente propre ou délégué l'entreprise doit combiner les critères suivants :³

6.1 Le critère financier

Si l'entreprise intègre l'aspect financier pour choisir le type de la force de vente, elle doit structurer les perspectives de développement du marché et les coûts de la force de vente.

¹ DEMEUR (Claude) : Marketing, édition DALOZ, 5^{ème} édition, Paris, 2005, P 228

² HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain) : op,cit , P.234

³ Ildi.P235

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Le tableau ci-dessous illustre d'une force de vente selon le critère financier.

Tableau n°2 : Le choix de la force de vente selon le critère financier.

		Force de vente propre	Force de vente déléguée
Structure des coûts	Coûts Fixes	Partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement de frais.	Engendre a priori peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement de la formation
		Plus Elevé	Moins Elevé
	Coûts Variables	Les couts variables (les commissions) sont moins élevés que pour une force de vente déléguée. Les commissions ne constituent qu'un complément du fixe.	Rémunérée essentiellement à la commission. Implique au contraire des coûts variables proportionnellement plus importants.
Retour sur investissement	A court terme	Il est préférable de recevoir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle.	
	A long terme	L'entreprise a d'avantage de latitude (le pouvoir d'agir librement) et peut songer à organiser une force de vente propre. En cas de succès, la rentabilité peut supérieur, mais cette solution nécessite un investissement important.	

Source : Source : HAMON,(Carole), LEZIN ,(Pascale)et TOULLEC , (Allain) : Gestion de la force de vente, DUNOD, 2eme édition , Paris, 2000, P.236

Pour choisir le type de la force de vente la plus adaptée, le point de vue financier seul est insuffisant. Il convient de prendre en considération l'aspect commercial également.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

6.2 Le critère commercial:

Le critère commercial regroupe un ensemble d'éléments tels que : la connaissance du marché, la répartition géographique et caractéristiques des produits.

La prenant en considération ce critère dans le choix de sa force de vente, l'entreprise doit répondre à un certain nombre de questions, celles-ci sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Le choix de la force de vente selon critère commercial :

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

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

A l'issu de cette analyse, si l'entreprise trouve qu'elle possède la capacité de manager une équipe, qu'elle connaît bien son marché et que ce marché est porteur, elle a intérêt à mettre en

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

place une force de vente propre. Dans les autres cas, elle accordera sa préférence à une force de vente déléguée.

6.3 Le critère humain :

En résumé les différentes raisons pour le choix d'une force de vente selon le critère humain dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Le choix de la force de vente selon le critère humain :

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

Source : HAMON (C), LEZIN, (P)et TOULLEC (A), Op cit P.238.

En conclusion la mise en place d'une force de vente présume que l'on définisse des objectifs, les fonctions des représentants commerciaux ainsi que la détermination du type de la force de vente selon les critères : financiers, commercial et humain.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Section 02 : organisation de la force de vente.

Après avoir exposé les différents éléments de base de la force de vente dans la section précédente, cette deuxième section est dédiée à l'organisation de la force de vente, à savoir la structure de la force de vente ainsi que la taille de celle-ci, le secteur et le réseau de vente.

L'organisation de la force de vente consiste, pour l'essentiel, à définir les missions qui seront confiés aux vendeurs, à fixer le nombre de vendeurs, et à répartir entre eux les tâches à remplir ¹

1- La structure de la force de vente

Le mode de fonctionnement de l'entreprise dépend surtout de la stratégie adoptée. La division des ventes en fonction de l'effectif, de la gamme, de la situation stratégique de l'entreprise peut opter pour plusieurs modes d'organisation. Selon l'activité de l'entreprise, les équipes commerciales sont organisées de manières différentes ². Voici les principales structures existantes :

1.1 La structure par secteur géographique: ³

C'est la structure la plus « naturelle », elle est basé sur le principe : un vendeur = un secteur. Cette structure est adaptée à des entreprises proposant des produits dont la complexité est limitée et la gamme relativement étroite. En effet, à partir d'un nombre trop élevé de produits complexes, le vendeur ne peut plus avoir les compétences requises pour bien les commercialiser.

Le schéma ci-dessous représente une illustration de la structure géographique

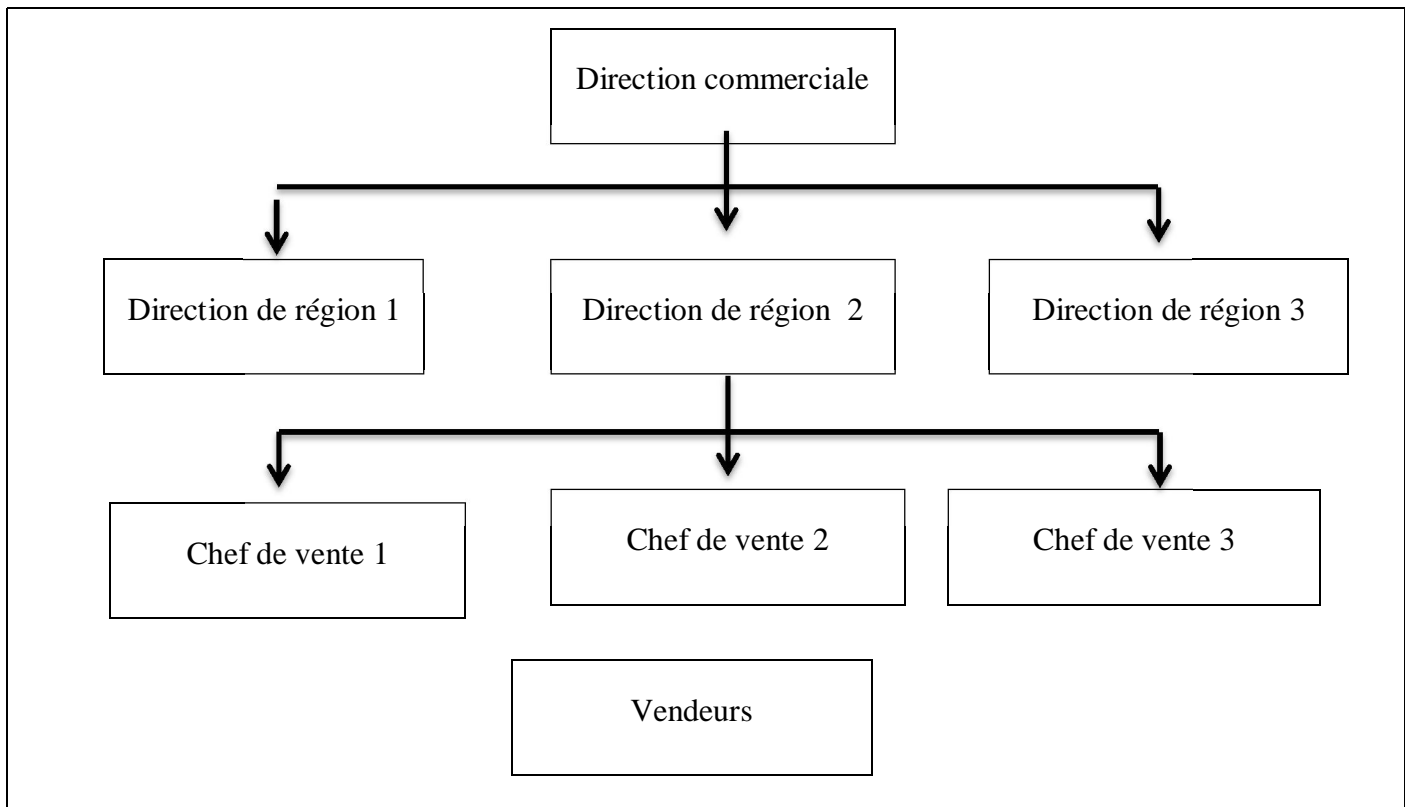
¹ Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, Julien LEVY, *Mercator*, 7^{ème} édition, Dalloz 2003, P 464

² KOTLER, (Philip) et autres : *Marketing management*, édition PEARSON Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006, P 609

³ Cathrine VIOT, *essentiel sur le marketing*, 2^{ème} édition, Berti Alger, P232

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Figure n°01: la structure géographique



Source :Blanc Marie-Agnès, Le Gall Marie-Paule, Toute la fonction commerciale, édition Dunod, Paris, 2006,

Page11.

1.2 La structure par produits :¹

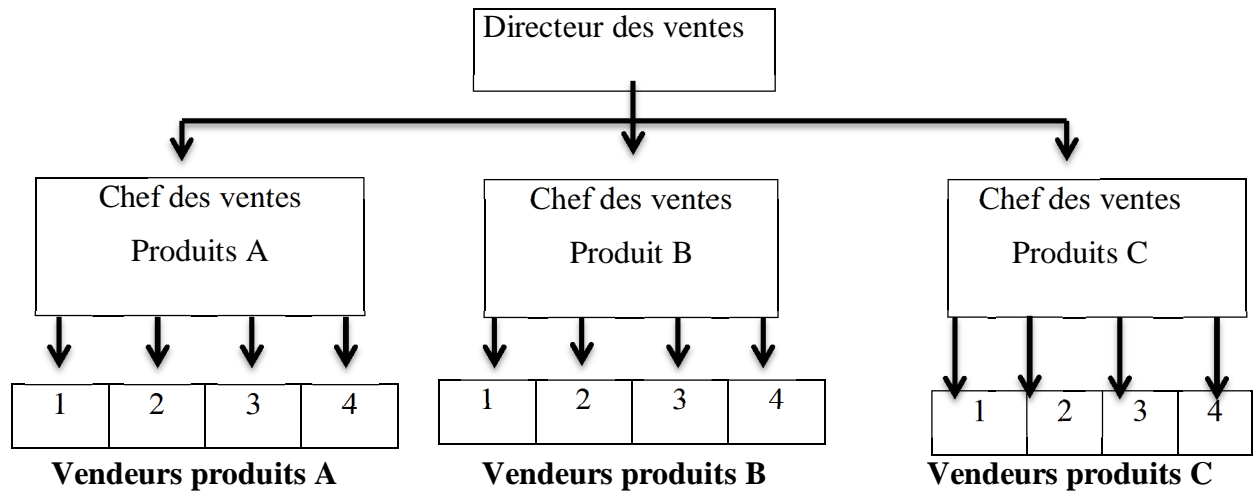
Chaque représentant est spécialisé sur un segment de l'offre de l'entreprise mais sur l'ensemble du territoire géographique ; la spécialisation de la force de vente par produits est particulièrement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogène ou nombreux. Cette structure va viser à organiser la force de vente en fonction des différents produits de l'entreprise en responsabilisant chaque vendeur d'un type ou d'une ligne de produits. Cela permet une grande spécialisation produit au niveau des vendeurs.

Le schéma ci-dessous représente une illustration de la structure par produit.

¹KOTLER Philip et autre « marketing management », op cit P 610.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Figure n°02 : la structure par produit



Source :Hamon, Lézin, Toullec, Management de l'équipe commerciale, 2eme édition, Paris, édition Donud , 2004, P 176

1.3 La structure par clients / marché ¹

Cette structure va organiser ses activités en fonction de la clientèle qu'elle va segmenter. Ainsi il pourra y avoir une segmentation de la clientèle selon sa taille, son chiffre d'affaire, son secteur d'activité...

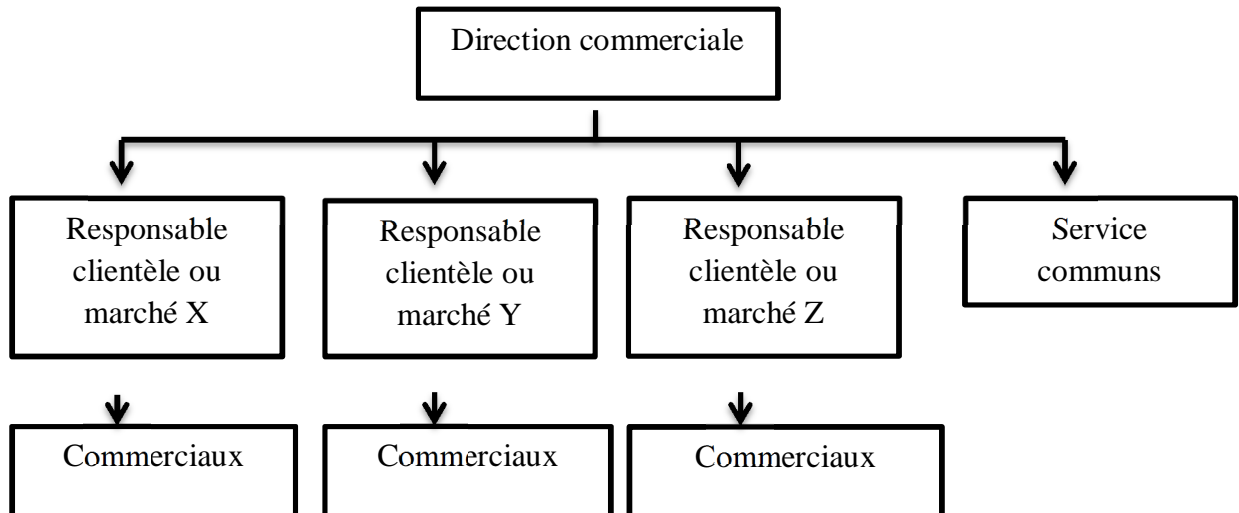
Elle permet aux vendeurs de devenir des spécialistes en matière de clientèle et de répondre spécifiquement aux attentes de la catégorie de clients qu'ils ont en charge. Généralement les comptes les plus importants ou les comptes stratégiques seront confiés à des vendeurs de haut niveau, car leur gestion est de première importance pour la pérennité de l'entreprise. L'inconvénient majeur de cette structure apparait lorsque les clients sont dispersés ce qui augmente considérablement les couts de déplacements.

Le schéma ci-dessous représente une illustration de la structure par client/ marché.

¹ Cathrine Viot, op cit, P 232

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Figure n°03 : La structure par client/ marché



Source :Blanc Marie-Agnès, le Gall Marie-Paul, Toute la fonction commerciale, édition Dunod , Paris, 2006, P13.

1.4 la structure mixte

Elle combine entre une ou plusieurs structures. Lorsque l'entreprise a une large gamme de produits, et plusieurs types de clients, elle opte pour une organisation mixte. Les représentants peuvent être spécialisé par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit /client. ¹

2. La taille de la force de vente :

L'entreprise est en mesure de fixer la taille de sa force de vente. Celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus couteux. On étudiera ici, les moyens dont disposent les entreprises pour fixer l'effectif de leur force de vente puis les méthodes de son affectation ²

2.1 Les différentes techniques de la détermination de taille optimale de la force de vente

La dimension (la taille) de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants (des vendeurs). En effet :

- Avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaire ;
- Avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des couts de la vente.

¹ Philip KOTLLER , et autre, marketing 10 eme édition, Paris, édition Publiunion, 2000, P 631

² Philip KOTLLER, et autre , Marketing management op cit P612

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

La solution est de déterminer un nombre optimal et satisfaisant de l'équipe de vente. Les méthodes utilisées généralement sont les suivantes ¹:

2.1.1. La méthode de l'analyse marginale

Ce principe de raisonnement démontre que l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte.

Cette méthode nécessite de connaître avec précision l'évolution des coûts et des bénéfices de la force de vente.

2.1.2. La méthode par le chargé de travail

Cette méthode consiste à segmenter le marché de l'entreprise en groupes homogènes. L'entreprise classe ses clients selon différents critères, soit par potentiel d'achat, ou type de clients ou encore selon le service qu'ils attendent. Une fois que cette segmentation est réalisée en précède au calcul des clients dans chaque catégorie, puis on estime le nombre de visites nécessaires pour servir correctement chaque client de chaque catégorie. Il est alors possible de calculer le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer aux acheteurs d'une classe donnée. Pour avoir la taille optimale de la force de vente, la formule est comme suit :

N : la taille de la force de vente externe.

Vi : le nombre de visites nécessaire pour la catégorie de clients i.

Ci : le nombre de clients potentiels de la classe i.

Ri : le nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans la classe de clients i ²

$$\text{Donc :} \quad N = \sum_i^n = 1 \frac{Vi.Ci}{Ri}$$

2.1.3 La méthode historique :

En fonction de la taille de la force de vente et des bénéfices réalisés par des entreprises de même secteur, l'entreprise peut déterminer sa force de vente.

Les informations fournies par les activités passées et historiques du vendeur peuvent-être d'une grande importance pour la détermination de la taille de la force de vente. Le nombre de clients à visiter, le nombre de visites par an et par client ou encore la durée moyenne de la visite chez un client permettant la détermination de la taille optimale de la force de vente.

¹ Alfred ZEYL et Armand DAYAN, force de vente direction, organisation et gestion, édition organisation, Paris, 2000, P 141

² CHIROUZE Yves, Marketing étude et stratégie, édition Ellipses, Paris, 2007, P 717

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

On détermine le nombre optimal des vendeurs par le 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, tout en respectant les contraintes budgétaires et en assurant l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, soit :

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{nombre de visites par an nécessaires pour tous les clients/prospects}}{\text{nombre potentiel de visites par vendeur}}$$

- Le nombre de visites par an nécessaires pour tous les clients / prospects se calcule en fonction de deux analyses ¹:
 - Analyse qualitative de la clientèle : segmenter la clientèle par activité, secteur, type d'entreprise permet de différencier les missions
 - Analyse quantitative : on peut aussi estimer le nombre de visites nécessaire en fonction d'objectifs commerciaux (nouveaux marchés à conquérir), d'observations terrain et de prévisions de ventes.

- Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an :

Le potentiel dépend des missions :

- Avant la vente (modes de prospection)
- Pendant la vente (négociation, démonstration)
- Après la vente (administration et suivi des ventes)

Le nombre potentiel de visites par vendeur et par an peut être réalisé selon deux modalités :

- Calcule à partir du nombre de visites par jour :

nombre de visite par jour × nombre de jours de visites par an

- Calcule à parti de la durée moyenne des visites :

$$\frac{\text{nombre de jours de visites par an} \times \text{nombre de visites par jour}}{\text{durée moyenne d'une visite}}$$

¹ Hamon, Lézin , Toullec, Op cit , P 148

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

3. le secteur de vente

Après la détermination de la taille de la force de vente, il est essentiel d'élaborer un découpage pertinent des secteurs de vente pour obtenir de la force de vente la meilleure efficacité.

3.1 Définition d'un secteur :

Un secteur commercial est un territoire accordé à un vendeur par son entreprise pour commercialiser ses produits. Ce secteur doit être clairement défini géographiquement en termes de potentiel de vente, de type et de nombre de clients à visiter, et de produits à commercialiser.¹

3.2. Les caractéristiques et les qualités d'un bon secteur

Un secteur doit répondre aux caractéristiques et aux qualités suivantes :

3.2.1 les caractéristiques des secteurs de vente

- Attribution à un seul vendeur ;
- Modification rares, car elle se heurtera à l'hostilité des vendeurs, surtout si ceux-là sont rémunérés principalement à la commission ;
- Potentiels de chiffre d'affaire peu égaux de façon à éviter les injustices ou des conditions de rémunération différentes entre les vendeurs ;
- Les secteurs doivent permettre la visite régulière de la clientèle²

3.2.2. les qualités d'un bon secteur

Les secteurs de vente doivent être³

- **Egaux en potentiels** : ils permettent des visites régulières des clients et limitent les frais de déplacement ;
- **De taille suffisante** : ils assurent une certaine productivité et des revenus motivants ;
- **Bien délimités et attribués à un seul vendeur** : ils permettent aux clients de bien identifier leur interlocuteur et évitent les conflits entre commerciaux.

3.3.L'organisation du travail dans les secteurs

Organiser le travail c'est gérer correctement le temps d'une façon à assurer une bonne couverture d'un secteur de vente par un vendeur au moindre coût.

¹ LANGUE ET MOITOT , Mesuré la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, Paris, 2008, P130.

² Jean- Jacques Machuret- Dominique Deloch, Jacques Charlot d'amart, Commerciator, inter éditions, Paris, 1994, P 503

³ Alfred ZEYL et Armand DAYAN : Organisation et la gestion de la force de vente, édition organisation, Paris, 1986, P 112

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

3.3.1 la gestion du temps

- **le temps consacré à la vente directe** : Il doit être le plus important possible pour maximiser le nombre de contacts avec la clientèle afin qu'il y ait une possibilité de vente.
- **Le temps de préparation des ventes** : C'est la préparation des tournées, des visites (recherche d'information, prise de rendez-vous).
- **le temps non lié à la vente** : Un vendeur consacre un temps non négligeable aux tâches de formation, il doit assister aux réunions organisées à son intention. Il peut être conduit à animer une foire, un salon...etc.

3.3.2 L'organisation des tournées

La tournée est le voyage à itinéraire déterminé que fait le vendeur pour assurer ses visites aux prospects et aux clients. Le vendeur doit organiser ses déplacements de façon à perdre le moins de temps possible sur la route.

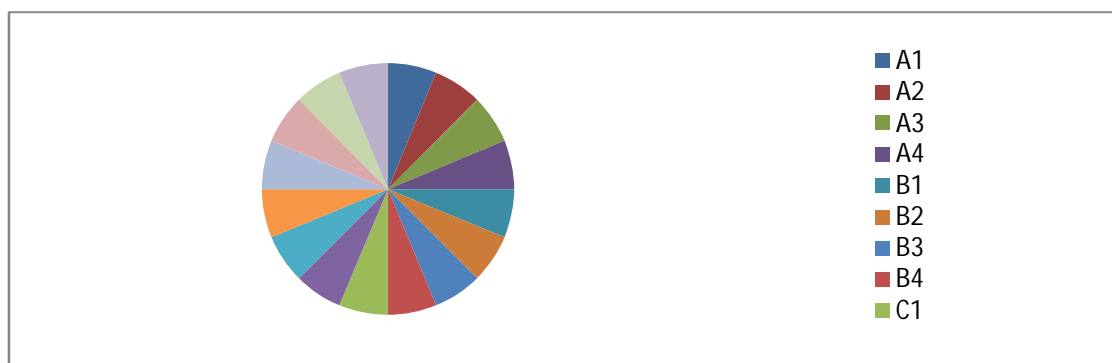
➤ Les différentes formes de tournées

Les formes de tournées fréquemment utilisées par les vendeurs sont les suivantes ¹:

- **Les tournées en marguerite**

Le secteur peut être divisé en quatre sous-secteurs (A, B, C et D). Chaque jour, le vendeur visite une parcelle de chaque secteur, sous-secteur. Par exemple, il visitera le mardi A1, le mercredi le secteur B1, le jeudi le secteur C1 et vendredi le secteur D1. Le cœur de la marguerite correspond en principe au siège de la société ou au domicile du vendeur. Cette organisation lui permet de rencontrer tous ses clients en quatre semaines, de rentrer chez lui tous les soirs et de communiquer à sa société les commandes à la fin de chaque journée. La figure n° 03 comporte une représentation de la tournée en marguerite

Figure n°04: La tournée en marguerite



Source : Hamon, Lézin, Toullec, Management de l'équipe commerciale, 2eme édition, Paris, édition Donud , 2004, P 212

¹ Hamon, Lézin, Toullec, Management de l'équipe commerciale, 2eme édition, Paris, édition Donud , 2004, P 212

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- **La tournée en spirale (en escargot) :**

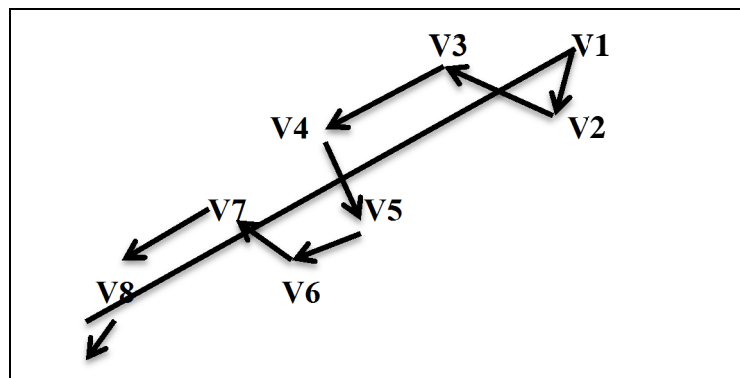
Le vendeur visite pendant la semaine ses clients en s'éloignant de son lieu de résidence ou du siège de sa société par exemple (V1). Le jour 1, il visitera ses clients / prospects sur la spirale comprenant les villes V1, V2, et V3. Le jour 2, il se rend chez ses clients de la spirale V4, V5, V6 et ainsi de suite. A la fin de la semaine, il relira V13 à V1. Cette organisation permet de visiter régulièrement tout le secteur, de ne pas prendre de rendez-vous car les clients connaissant les jours de passage.

- **la tournée en zig zag :**

Organiser autour d'un axe central de déplacement (autoroute par exemple). Le vendeur va de V9 à V1 le lundi soir. Le lendemain, il commence ses visites sur le retour, de part et autre de l'axe central : mardi V1, V2 et V3 ; le mercredi V4, V5 et V6.

L'intérêt de cette organisation est qu'elle permet de ne pas perdre de temps dans les trajets entre les visites, de diminuer le temps de déplacement entre deux clients. Cependant, les trajets sont souvent longs et les frais de vente élevés.

Figure n° 05 : la tournée zig zag



Source : Hamon, Lézin, Toullec, Management de l'équipe commerciale, Op.cit., P 21

4. le réseau de vente

L'entreprise peut commercialiser elle-même ses produits par un réseau de vente directe, ou faire appel à des intermédiaires pour la distribution et cela par un réseau de vente indirecte.

4.1 Définition d'un réseau de vente

Le réseau de vente est l'ensemble des circuits de distribution utilisé par l'entreprise pour amener ses produits chez tous les clients. Il peut être direct, indirect ou un mix des deux¹

4.2 Les types de réseaux de vente

Il existe deux formes des réseaux de la distribution qui sont :

¹ Hamon (C), Lézin P , Toullec op cit, P 238

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

4.2.1 Le réseau direct : Il est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur¹



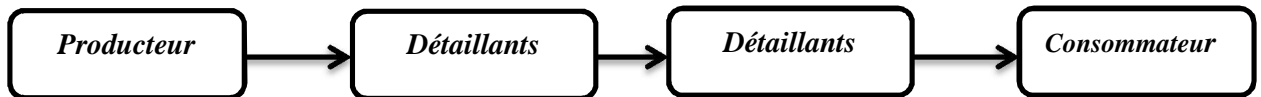
4.2.2 le réseau indirect :

Il peut être court ou long, selon le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le client final. On parle de circuit court lorsqu'il y a un seul intermédiaire entre l'entreprise et le client final, et de circuit long lorsqu'il y a plusieurs intermédiaires²

Circuit court :



Circuit long :



4.3 Le choix du système de distribution

La sélection du réseau de distribution est une décision importante pour l'entreprise, l'adoption d'une forme doit être faite en fonction des plans de développements et de la situation actuelle de l'entreprise.

Choisir un style de distribution revient à rechercher la meilleure solution pour :

- **Satisfaire la clientèle :** il s'agit de fournir aux clients des services qui sont adéquats avec leurs besoins (service-vente, délai de livraison ...etc.)
- **Optimiser les coûts :** il faut savoir gérer les coûts, car les coûts de la distribution représentent entre 35% et 60% du prix final d'un produit. La distribution est plus coûteuse pour le producteur en fonction du nombre de clients, de la fréquence de

¹ BONNEAU Daniel , faire vendre, accompagner et dynamiser un réseau de points de vente, édition organisation , Paris, 2000, P 31

² RIEBEN Laurent , La validité des contacts de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, Américaine et suisse de la concurrence, édition Librairie , Genève, 2000, P 12.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

livraison ou de type de produit. De même, si l'entreprise opte pour un réseau de distribution indirect, elle doit former une force de vente spécifique pour l'animation du réseau, et elle doit vérifier que la marge prise par le distributeur sur son produit n'est pas supérieure aux coûts que représenterait une force de vente directe.¹

4.4.L'animation des réseaux de vente

Pour animer un réseau de vente, il faut avoir une politique marketing dédiée aux intermédiaires de la distribution. La structuration de cette politique met en évidence trois éléments. Le premier concerne le mode d'allocation de ressources humaines et financières (stratégie push vs stratégie pull), le deuxième consiste en la mise en place des actions opérationnelle à destination du réseau (le Trade Marketing), et le troisième élément vise à déterminer la stratégie de relation avec le réseau.

4.4.1. Arbitrer entre stratégies push et stratégies pull

Le réseau de distribution à un impact sur la performance de l'offre d'une entreprise, celle-ci dispose de deux grands pivots stratégiques :

- La stratégie pull consiste à favoriser le contact direct avec le client. Dans ce cadre, l'action marketing vise le client final (via les actions de communication en particulier) ;
- La stratégie push consiste à utiliser principalement la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final.²

4.4.2. Le Trade marketing

Pour que l'offre de l'entreprise soit commercialisée par efficacité elle doit, en plus du marketing à destination du client final, construire des actions marketing dédiées aux coéquipiers du réseau.

Un plan de Trade marketing complet se décompose en trois volets :

- Le premier volet correspond à la valeur de l'offre de l'entreprise pour le distributeur relativement aux offres concurrentes. Cette offre doit être avantageuse par rapport aux autres ce qui va permettre aux distributeurs d'atteindre leurs objectifs en terme de rentabilité, et de vente ;
- Le deuxième volet du Trade marketing consiste à développer les compétences du distributeur. Ces compétences concernent à la fois la maîtrise technique des offres

¹ MALAVAL (P) et BENARYA (C) , Marketing business to business, 4eme edition, Edition Pearson Education, Paris, 2009, p 425

²AFTIS Mounia, IDIR Lila, Mémoire de fin de cycle, Master en Science de Gestion, Option Management des organisations, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014, P 24.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

de l'entreprise, mais aussi les compétences commerciales plus globales du distributeur ;

- Le dernier volet consiste en des programmes d'incitations/ stimulation, sous forme de concours pour les vendeurs ou des programmes de fidélisations des distributeurs. Il s'agit d'associer des récompenses à un niveau de performance. ¹

4.4.3. La stratégie de relation avec le réseau

L'entreprise cherche à trouver la meilleure stratégie à adopter pour régir la relation entre elle et le réseau, deux stratégies s'offrent à elle :

- La stratégie d'évitement : elle vise à apporter une différence sur les conditions de l'échange entre l'entreprise et son distributeur par rapport aux concurrents. Dans ce cadre, l'entreprise cherchera à développer des marques fortes, à améliorer sa connaissance du marché, à renforcer ses compétences marketing sur le lieu de vente... etc, autant d'éléments qui lui accordent un avantage sur les autres fournisseurs potentiels du distributeur ;
- La stratégie de coopération est une collaboration entre une entreprise et certains distributeurs qui visent à rénover la performance du réseau et satisfaire au mieux les clients.

4.5.L'audit du réseau

Pour suivre les changements du marché, être à l'écoute de ses clients, connaître l'impact de ses actions menées auprès de ces derniers, les responsables commerciaux doivent faire un audit du réseau. L'objectif de l'audit est de connaître la réaction des clients face à l'image de l'entreprise, du service accordé par les vendeurs ...etc. Cela va permettre aux dirigeants d'adapter la meilleure organisation afin d'optimiser le réseau.

4.6.Les méthodes de l'audit

Elles se présentent sous deux aspects :

4.6.1. La méthode qualitative :

Elle se fait auprès des clients et des vendeurs :

- Auprès des clients : on contacte les clients pour avoir des informations du service rendu, du processus de la vente, dans le but d'évaluer la qualité du contact, connaître les défaillances, et apporter des solutions ;

¹ COUDAY (A) et BONNIN (G), Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, Paris, 2010, P 231

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- Auprès des vendeurs : les réunions de ventes, les entretiens individuels, c'est le moment où les vendeurs s'expriment sur leur rapport avec les clients, et les obstacles rencontrés sur le terrain, en proposant des solutions adaptées.

4.6.2. La méthode quantitative :

Les tableaux de bord remplis par les vendeurs, permettent d'analyser les ventes par produit, circuit de distribution, et par vendeur. Cette analyse permet de connaître quel réseau est le mieux adapté, afin d'apporter des améliorations, compte tenu des contraintes financières de l'entreprise et les attentes des clients.¹

Nous avons conclu que l'efficacité de la force de vente est liée à sa structure (par secteur géographique, par produit ou par marché) et à la façon dont les secteurs de vente sont conçus (la taille), mais aussi le type de réseau de distribution utilisé. Les décisions relatives au nombre de représentants sont prises à partir d'estimations de la charge de travail globale et de la productivité moyenne d'un vendeur.

Il convient à ce stade de mettre le point sur la gestion de la force de vente, avec ces différentes étapes, et c'est l'objet de la troisième section.

Section 03 : Gestion de la force de vente

Dans cette section nous aborderons, d'abord les différents aspects de recrutement des vendeurs et la formation de la force de vente. Après, nous présentons les composantes d'un système de rémunération. Ensuite, nous mettrons la lumière sur l'animation et les motivations ainsi que le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

La force de vente au sens large désigne l'ensemble des personnes directement ou indirectement impliquées dans le processus de vente. Au sens étroit la force de vente désigne les personnes qui ont pour mission principale, la vente et la gestion de ventes des produits et des services de l'entreprise. Un directeur de ventes doit recruter, former, superviser, animer et évaluer ses représentants.²

1. Le recrutement des vendeurs :

« Le recrutement est un processus ayant comme objectif de rechercher et d'attirer des candidats suffisamment qualifiés pour combler un poste de représentant. Ce processus commence par la recherche de candidats et prend fin lorsqu'une personne pose sa

¹ Hamon (C), Lezin (P) et Toullec (A) «Management de l'équipe commerciale » ; op cit P 241

² Michael. J Baker, The marketing book, Elsevier Science, Fifth Edition, Oxford, 2003,P 288.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

candidature »¹ Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important. Le coût de l'échec en ce domaine est très élevé, compte tenu des frais de recrutement, de formation et du manque d'exploitation du territoire de vente²

En effet, en plus d'être une action commerciale, le recrutement des vendeurs est une véritable stratégie de l'entreprise qui a pour objectif d'attirer ses futurs collaborateurs et surtout, de les fidéliser.

1.1. L'évaluation des besoins

Le renouvellement du personnel commercial d'une entreprise se fait pour des raisons suivantes:

1.1.1 La rotation du personnel (turn-over)

Les raisons de la rotation du personnel sont³ :

- Les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprise) ;
- Les départs provoqués (licenciements)
- Les promotions et mutation au sein de l'entreprise.

1.1.2 Le besoin des compétences nouvelles

Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car⁴:

- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptés à leurs besoins (financement, service après-vente, aide à la vente) ;
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux) ;
- L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisés dans les activités commerciales ;

1.1.3 Le développement ou la création d'entreprise

Une entreprise en création doit recruter pour constituer une équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés, qui pourront accompagner son développement, conquérir des parts de marchés.

¹ GUAY Richard, LACHANCE Yves, la gestion de l'équipe de vente, Montréal, édition Gaetan Morin, Paris, 1999, P230.

² MACQUIN (Anne), vendre, stratégies, hommes, négociations, éd Publi-Union, Paris, 1998, P.196.

³ HAMON (C), LEZN, (P). TOULEC (P), Gestion et management de la force de vente, 2 eme édition, DUNOD, Paris, 2000. P242

⁴ Idem P 242

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

1.2.L'analyse de besoins

Le responsable commercial réfléchit au contenu de poste à occuper (définition de la fonction) et de déterminer les qualités nécessaires au candidat éventuel (profil du vendeur)

1.2.1 La définition de la fonction

Elle est la première étape dans tout processus de recrutement, d'une part elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutement, d'une autre part, elle est nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

Les fiches de description de poste comportent généralement les trois rubriques suivantes :

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

La définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évaluation dans l'entreprise.

1.2.2 Le profil vendeur

« Le profil est la traduction en terme de compétences (savoir-faire) et de comportements (savoir-être), des caractéristiques du poste à pouvoir »¹

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité du vendeur : ²

- L'adaptabilité : capacité à s'intégrer au cadre de travail, à l'équipe et à l'environnement commercial de l'entreprise ;
- L'empathie : capacité à se mettre à la place des clients pour comprendre leur réaction ;
- L'efficacité : capacité d'obtenir les résultats escomptés ;
- Les qualités physiques : (la jeunesse, l'aspect vestimentaire, un grand dynamisme...) ;
- Les qualités morales et intellectuelles : Sociabilité et goût de contact, faculté d'initiative et d'autonomie, une grande confiance en soi, intelligence, patience, intégration et solidarité

¹ HAMON (C), LEZN, (P). TOULEC (A), Gestion et management de la force de vente, 3 eme édition, DUNOD, Paris, 2002, P 192.

² ZEYL.A , DAYAN.A , « Force de vente : direction, organisation, gestion », Edition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2003, P232.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- L'expérience : pour certaines entreprises, les vendeurs avant d'être recrutés doivent justifier de grandes qualités professionnelles.

1.2.3 La recherche des candidats

Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la direction commerciale ou à la direction des ressources humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué) ou combiner entre ces modes d'actions.

Plusieurs procédés de recrutement s'offrent à l'entreprise :

- Les petites annonces-presse ;
- Les petites annonces Internet ;
- La cooptation ;
- Les salons de recrutement ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires ;
- Les bureaux de recrutement

1.3. La sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, l'entreprise constitue une présélection. Après le tri les candidats sont convoqués à divers entretiens et tests. Elle s'effectue en trois étapes.

1.3.1 Le tri des candidats

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à constituer trois catégories ¹

- Les candidats à convoquer pour l'entretien ;
- Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- Les autres, en attente, alimentent un fichier et seront contacté éventuellement.

1.3.2 Les entretiens

L'entretien d'embauche est outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu'un candidat soit soumis à plusieurs entretiens (avec le responsable des ressources humaines, un psychologue, un responsable de service ou département ...).

¹ HAMON (C), LEZN, (P). TOULEC (A) , op cit, P 252

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

L'entretien peut prendre la forme d'un entretien non directif, laissant libre cours au candidat pour sa présentation¹.

Le candidat devra détailler ses réponses en trois parties :

- La description du contexte et des circonstances ;
- Ses actions, choix et décision ;
- Les résultats obtenus.

1.3.3 Les tests éventuels

Ils permettant d'évaluer les compétences, les attitudes, la personnalité d'un sujet (test d'aptitude, d'intelligence, de personnalité, professionnels...). Par exemple invention de la personnalité

1.4.L'intégration des nouveaux vendeurs

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

1.4.1 L'accueil :

Cette étape est importante aux yeux de nouveau recrue, elle permet de véhiculer une bonne image de l'entreprise et de ses nouveaux collaborateurs. Elle consiste à faire visiter l'entreprise au nouveau recrue, de lui faire présenter ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques.

1.4.2 La période d'essai

Au cours de cette période, le vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation, il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle.

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

2. La formation de la force de vente

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir). Des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »²

La formation en organisation est « un ensemble d'action, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances,

¹ LETHIELLEUX.L, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, l'extenso 5 eme édition, Paris, 2011, P 67.

² RAMOND.P, Management opérationnel, direction et animation des équipes, 2 eme édition, édition MEXIMA, Paris, 2002, P 143

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures »¹

Quelles que soient les qualités et les connaissances qu'ils possèdent à moment de leur recrutement, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise ou ils entrent, une formation².

La formation du personnel constitue un outil essentiel du management des équipes de vente, elle représente un moyen de motivation au même titre que la rémunération, puisque les commerciaux motivés peuvent être plus performants. Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

2.1. La démarche de la formation

Pour qu'une démarche de formation réussie doit impérativement suivre un enchaînement logique d'actions allant de la planification de la formation à l'évaluation des résultats.³

2.1.1 L'identification des besoins :

Cette étape consiste à déterminer l'objectif recherché par une démarche de formation. Il s'agit d'identifier les manques et les faiblesses que l'entreprise veut améliorer en faisant appel à la formation.

Afin de déterminer les besoins en formation, l'entreprise procède aux actions suivantes :

- L'analyse des résultats commerciaux afin de ressortir les écarts entre les objectifs et les réalisations. C'est un bon moyen de déceler rapidement certaines lacunes ;
- Le diagnostic des besoins par le commercial : les commerciaux sont mieux placés pour déterminer les besoins et attentes. Leur implication dans la démarche de formation est la meilleure garantie de sa réussite ;
- Le bilan des compétences : c'est une démarche dans laquelle le commercial fait le point sur sa carrière, sa situation professionnelle, ses attentes... elle a pour objectif la gestion de carrière du commercial ;

¹ FABI , BLONDI , Sekiou, Bayad, pertti, Alis Chevalier , Gestion des ressources humaines, 2eme édition, Canada , 2001, P 335.

² LENDREVIE.J , LEVY. J, LINDON.D, Mercator , DUNOD , 8eme Edition, Paris , 2006, P456.

³ HAMON C, LEZIN P, TOULLEC A, « Gestion et management de la force de vente », Edition DUNOD, Paris, 2000, P 287

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- La stratégie de l'entreprise : les changements dans la stratégie de l'entreprise engendrent forcément de nouveaux besoins en formation (lancement d'un nouveau produit, adoption d'une nouvelle technologie...).

2.1.2 La mise en œuvre de la formation :

Après que les besoins en formation identifiés, il est maintenant plus aisé de la mettre en œuvre. Il s'agit en fait de déterminer son contenu et de faire le choix des supports de formation mais aussi d'évaluer les coûts qu'elle va concevoir.

2.1.2.1 Le contenu de la formation de la force de vente

La formation porte sur trois domaines¹ : les produits vendus, l'entreprise et le marché, les techniques de vente.

a- Les produits vendus

Le vendeur doit être régulièrement informé de l'évolution de la gamme offerte. Les modifications techniques envisagées, les améliorations sur le plan de l'utilisation, les nouveaux procédés doivent être connus de chacun.

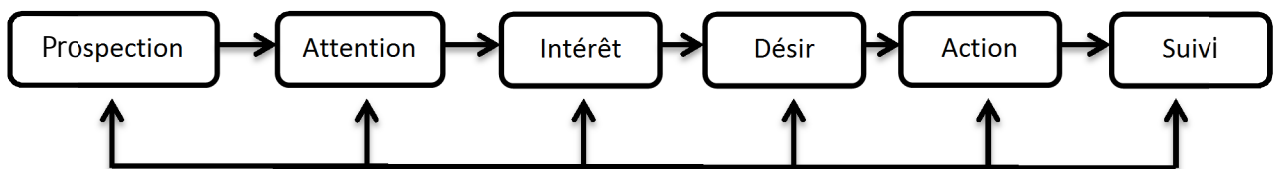
b- L'entreprise et le marché

Tous les renseignements généraux sur l'activité de l'entreprise, ses prévisions sur les concurrents, les clients et leurs souhaits à long terme sont utiles. Le représentant efficace sait replacer dans un cadre plus large toutes les informations qu'il glanées au cours de ses tournées.

c- Les techniques de vente

Il existe de nombreuses techniques pour réussir une vente. Toutefois, d'une façon générale, nous pouvons considérer la vente comme un processus de communication, dont il faut réussir les diverses étapes. Le schéma suivant résume ces étapes de vente.

Figure n°06 Les étapes d'une vente.



Source : PIERRE HELFER. J, ORSONI.J, NICOLA.J-L, Marketing, Vuibert, 11 eme Edition, Paris, 2009, P 400.

¹ DELERM . S, PIERRE HELFER.J ORSONI, les bases du marketing, Vuibert, 4 eme edition, Paris, 2004, P210.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

D'abord le vendeur recherche de nouveaux clients, ensuite attiré leurs attentions, suscité leurs intérêt, après provoqué leurs désirs qui entrainera l'action, enfin, il assure que l'achat procure toute satisfaction à l'acheteur.

2.1.2.2 Les modalités de la formation

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

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et limites des deux approches de formation :

Tableau n° 05 : la formation assurée par l'entreprise ou par un organisme de formation.

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

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

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

L'entreprise a pour le fait de choisir une modalité à une autre ; peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé puis, ils seront chargés de former leur équipe eux-mêmes.

Des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'auto-formation. Un formateur/tuteur est chargé de suivi et du conseil du commercial.

Lorsque les vendeurs sont nombreux ou répartis géographiquement, l'entreprise ne peut pas les regrouper régulièrement pour la présentation des nouveaux produits. Elle utilise dans ce cas des supports d'auto-formation pour qu'elle puisse faire passer les informations importantes à ses équipes commerciales.

Le tableau suivant nous renseigne sur les principaux avantages et limites de l'auto-formation.

Tableau n°06 : l'auto-formation.

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

Source : HAMON C, LEZIN P, TOULLEC A, Op cit P 290.

2.1.2.3 Les moyens de la formation

Il existe plusieurs moyens de formation à mettre en œuvre par une entreprise :

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- **la lecture et la projection des vidéos**

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

- **Les séminaires et les cours**

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

- **Les discussions en groupe**

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

- **Les jeux de rôles**

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

- **Les démonstrations**

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

- **Les visites**

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

- **La formation sur le terrain**

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

2.2 Le coût de la formation

Selon le contenu du programme qu'il varie et les moyens mis en œuvre mais aussi la formule adoptée. Généralement, on distingue deux catégories de coûts qui sont liés à la formation :

2.2.1 Les coûts directs :

Ils concernent les coûts de la formation elle-même, et ils représentent les coûts facturés par un organisme spécialisé, ou bien le coût de service de formation si cette dernière est interne. On inclut aussi les frais d'hébergement, d'organisation et déplacement.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

2.2.2 Les couts indirects :

Ils concernent les couts générés par les commerciaux qui ont reçu une formation et qui n'arrivent pas à améliorer leurs performances, et la non productivité des commerciaux pendant la période de la formation.

2.3 L'évaluation de la formation

Evaluer les retombées d'une formation n'est pas une chose aisée, car les apports peuvent être quantitatifs et mesurable ou qualitatifs et subjectifs, donc plus difficiles à percevoir

- Résultats quantitatifs : les résultats de la formation peuvent être quantifiés sur la base des agrégats suivants :
 - L'évolution du chiffre d'affaire total, moyen par commande, par client, par visite, par catégories de produits.
 - La marge dégagée.
 - Le nombre moyen de visites par commande.
- Résultats qualitatifs : les critères d'évaluation pris en compte sont :
 - Taux de satisfaction des clients (à évaluer par enquête EDM)
 - Qualité des contacts avec la clientèle
 - Intégration des nouveaux vendeurs
 - Suivi des clients.

3- La Rémunération de la force de vente

Elle constitue « l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise »¹

La rémunération est la contrepartie du travail des vendeurs, c'est aussi la récompense de leurs efforts. Pour eux, l'évolution de leur revenu est un indicateur de performance (dynamisme, réalisation d'objectifs...). Pour l'entreprise, le système de rémunération doit être souple pour ne pas perdre ses vendeurs au profit de la concurrence²

La rémunération des commerciaux est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité en recrutant au juste prix, pour les garder en évitant les départs pour insuffisance de salaire et les mobiliser en pratiquant des rémunérations équitables sur le plan interne et compétitives par rapport à la concurrence.

¹ BOISLANDELLE, (Henri Mathé) : Gestion des ressources humaines dans la PME, édition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 1998, P 175.

² Catherine VIOT, Op cit, 232.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

3-1 Les composants d'un système de rémunération

Trois ingrédients de base peuvent être incorporés dans la rémunération des vendeurs, à savoir :¹

3.1.1 Rémunération fixe :

Il correspond à un salaire de base garantissant un revenu stable pour le commercial. Le salaire est complètement indépendant des résultats réalisés par le commercial. Il est plus souvent complété par d'autres modes de rémunération.

Le tableau suivant résume l'ensemble des avantages et inconvénients de ce mode de rémunération pour le commercial ou pour l'entreprise.

Tableau n°07: avantages et inconvénients de ce mode de rémunération.

	Avantages	Inconvénients
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> -rémunération non directement liées aux résultats ni aux efforts. -régularité des revenus, même en cas d'activité saisonnière -sécurité quant au niveau -simplicité de calcul. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne récompense pas les efforts, ne favorise pas l'initiative ; -ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs ; -Niveau de salaire forcément limité
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Prévision possible des couts de vente ; -L'entreprise peut imposer aux vendeurs d'autres taches que la vente (participation à des salons, suivi de clientèle...) -Système simple à appliquer 	<ul style="list-style-type: none"> -Peut installer le vendeur dans la «routine », émousser son initiative ; -couts de rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaires quand les ventes diminuent.

Source : LEFEUVRE (Tiri) : Action commerciale, édition FOUCHER, Paris , 1999, P 229

3.1.2 La rémunération variable

Elle est basée sur la commission qui se calcule en appliquant un pourcentage appelé «taux de commission » à une base, qui peut être :

¹ LEFEUVRE (Tiri) : Action commerciale, édition FOUCHER, Paris , 1999, P 229

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- Le chiffre d'affaire réalisé par le commercial
- La marge : dans ce cas, l'entreprise incite le commercial à limiter les réductions aux clients
- Les quantités vendues : Dans ce cas, la politique de l'entreprise est basée sur le volume

Le taux de commission peut être fixe ou différencié (progressif ou dégressif)

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients de ce mode de rémunération pour le commercial et pour l'entreprise

Tableau n°8: Avantages et inconvénients de la rémunération variable

	Avantages	Inconvénients
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> -Sentiment de justice : pour un même résultat, la commission est identique d'un vendeur à un autre -Possibilité d'augmenter sensiblement ses gains en fonction d'objectifs personnels 	<ul style="list-style-type: none"> -Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers ; -Peu de motivation lorsque les produits sont nouveaux, plus difficiles à vendre -les tranches du barème peuvent être « aménagées » en fonction des résultats
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Stimulation des vendeurs -Avec un système de taux de progressif, les taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise -Système simple si un seul taux de commission. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les vendeurs se plient plus difficilement aux directives -Risque de non réalisation d'objectifs qualitatifs -Raisonnement à court terme : les vendeurs peuvent délaisser la prospection -Difficile de lancer de nouveaux produits.

Source : LEFEUVRE (Tiri) : Action commerciale, édition FOUCHER, Paris , 1999, P 230.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

3.1.3 La prime

« La prime est une somme d'argent versée au vendeur, elle est souvent attribuée pour la réalisation d'un objectif. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs bien précis » ¹

Il existe deux types de prime :

- **Les primes fixes :**

Un montant fixé d'avance est versé pour la réalisation d'un objectif ou 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.

Le système de la prime comporte des avantages et des inconvénients. Ils sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : Avantage et inconvénients de la prime

	Avantages	Inconvénients
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissances des efforts. - Revenus supplémentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de manipulation du système par la direction. - Calcul parfois complexe.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Oriente les vendeurs vers des objectifs précis. - Le coût associé à la prime n'apparaît qu'à un certain niveau de vente. - Système évolutif en fonction de la conjoncture. - Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système engendrant des coûts difficiles à supporter. - Gestion difficile des formules de calculs.

Source : VIARGUES, (Jean-Louis) : Manager les hommes, édition d'organisation, Paris, 1999, P 76

¹ VIARGUES, (Jean-Louis) : Manager les hommes, édition d'organisation, Paris, 1999, P 76

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Enfin il est à préciser qu'il n'existe pas un mode de rémunération idéal, c'est à l'entreprise de choisir le dosage optimal de ces différents modes afin d'assurer la cohérence et l'efficacité de sa politique de rémunération.

4- L'animation de la force de vente

« ...le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... »¹

Les résultats d'une entreprise dépendent, en grande partie, de la qualité de l'animation de la force de vente, en conséquence de la valeur du chef des ventes.

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le responsable commercial.

4-1 Les objectifs de l'animation :

En animant son équipe de vente, le manager souhaite essentiellement :²

- Motiver ses vendeurs : les impliquer dans le choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.
- Créer un climat favorable entre les vendeurs pour souder l'équipe, encourager les échanges d'information, d'idées, et ce, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

4-2 Les types d'animation

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

a- La communication

La communication semble nécessaire à tous, sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés. Le climat de travail est un élément fédérateur de l'équipe et si une bonne ambiance règne dans le groupe, elle favorise les bons résultats et diminue le turn-over.

¹ HARBOUN,(Charles) : le marketing pharmaceutique, édition ESKA, Paris, 2004, P 292.

² NEGRO (Yves) : Les pratiques de la vente, édition VUIBERT, Paris, 1994, P 240.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

b- Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontre et d'échange d'information, elles constituent un outil d'animation efficace si elles sont bien préparées, bien menées et si elle apportent des informations et des solutions.

c- La communication interne

Au sien de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain (fiches clients, bon de commande, rapport de visite) et le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs (les circulaires, les notes, les lettres personnelles et le journal de la force de vente).

d- La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédure de contrôle .

e- La formation

L'entreprise apporte aux vendeurs une formation efficace ainsi les valorisé, reconnaît et renforce leurs compétences. Cette formation permet de développer les capacités et aptitude des vendeurs, ainsi que leurs potentiels dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

4-3 Les outils de motivation

Pour le manager, motiver consiste à mobiliser les efforts des commerciaux autour d'un objectif commercial collectif et individuel. Plusieurs voies sont envisageables :¹

3.3.1 Les techniques pour mobiliser les commerciaux

Les techniques pour mobiliser l'équipe de vente s'appuient essentiellement sur des concours, des challenges qu'il convient de présenter

- Le challenge : chaque commercial peut gagner, mais il ne doit pas lutter contre les autres membres de l'équipe. Le budget « récompense » prévu pour cette technique est variable et le manager doit l'adapter en fonction de l'équipe de vente.

¹ Erik Leroux , Management des forces de vente , 2eme édition , Paris, 2014, P 89

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

- Le concours de vente : à l'inverse du challenge, les commerciaux concourent les uns contre les autres et un certain nombre seulement seront récompensés. Cette technique comporte le risque de démotiver les commerciaux perdent.
- Le jeu : il demande au commercial d'être rapide et de savoir arbitrer, notamment dans le cas où plusieurs produits sont à proposer à la clientèle.

4.3.2 Les récompenses

Elles sont constituées principalement par une somme d'argent, un cadeau, un voyage ou une récompense honorifique :¹

a- Les primes ou les commissions

Elles sont sous forme numéraire sont très appréciées par le commercial, car elle le motive parce qu'il est stimulé par les achats qu'il va pouvoir réaliser. Néanmoins, elles doivent être utilisées sans exagération.

b- Les cadeaux

Les responsables commerciaux optent de plus en plus pour ce type de récompense sous forme de :

- Les chèques cadeaux acquis sous forme de points sont choisis dans un catalogue ou dans des boutiques spécialisées.
- Les bons d'achats libellés, émis par des spécialistes, certaines chaînes de magasins et des agences de voyages sont utilisables uniquement dans leurs structures.
- Les catalogues cadeaux fonctionnent avec un système de points et différentes catégories de catalogues sont proposées aux entreprises

Certaines entreprises choisissent également deux autres formes de récompenses : les voyages et des trophées :²

- Le voyage : il est très prisé par les commerciaux, le responsable commercial opte pour cette formule surtout pour l'ensemble de son équipe afin d'accroître la cohésion entre ses membres, de fidéliser ses collaborateurs et d'améliorer le climat social.

c- Les trophées, les titres honorifiques

Les trophées, les titres, les coupes et les médailles remis aux commerciaux les plus méritants permettent de satisfaire leurs besoins de reconnaissances. Ils sont très sensibles

¹ Ibid, P 90

² Ibid P91

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

aux distinctions qui leur permettent de se valoriser dans l'entreprise et de faire reconnaître leurs talents de commerciaux.

5- Le contrôle et l'évaluation des commerciaux

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

Pour atteindre l'objectif d'efficacité des commerciaux compte tenu des déployés et du contexte commercial, il est important pour l'entreprise de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelle mesure les commerciaux réalisent leurs missions de façons satisfaisante. Si ce n'est pas le cas, il convient d'initier des actions correctives.

5-1 L'importance du contrôle :

Nous allons voir dans cette partie, l'importance du contrôle, pour le commercial et pour l'entreprise ²:

- ✓ Pour le commercial :
 - Sentiment de justice et d'impartialité ;
 - Le maintien de l'égalité des chances à valeur et aptitude égales ;
 - Appréciation comparative des valeurs individuelles ;
 - Une aide pour se situer par rapport à sa carrière ;
 - Une aide pour améliorer sa formation
 - Un feed-back de son activité ;
- ✓ Pour l'entreprise :

Grace au contrôle de la force de vente l'entreprise peut :

- Discerner les types de vendeurs pour meilleure adaptation aux différents types de clientèle.
- Découvrir les besoin en formation
- Etablir les normes pour le recrutement ultérieur ;
- Avoir l'assurance d'une saine gestion à long terme et d'un climat de travail satisfaisant.

¹ ZEYL. A, DAYAN. A, op cit, P 62.

² DAYAN Armand et ZEYL Alfred : Force de vente. Direction. Organisation. Gestion , édition d'organisation, 3^{eme} édition, 2003, Paris, P 432.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

5-2 Les modalités de contrôle :

Différents modalités de contrôle sont envisageables. Il faut noter que l'une n'exclut pas l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et combiner. Il s'agit essentiellement de l'accompagnement, de l'analyse des documents du vendeur ainsi que son tableau de bord.

- **L'accompagnement**

Le responsable des ventes peut accompagner un vendeur pendant sa tournée pour apprécier son contact avec les clients, sa façon de communiquer et organisation.

- **L'analyse des documents du vendeur**

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

- Les bons de commandes

C'est un outil indispensable pour adapter la politique commerciale de l'entreprise à son marché. Ils doivent être transmis par le vendeur avec le maximum célérité afin d'éviter les retards dans l'exécution des commandes, les erreurs, les conflits potentiels avec les clients.

- Les comptes rendus d'activité

Ils renseignent le chef des ventes non seulement sur le travail du vendeur, mais sur l'état de l'esprit de la clientèle et de la concurrence. Il obtient une vision précise et actuelle de marché.

- Les notes de frais

L'entreprise conserve le contrôle de l'activité des vendeurs en tourné, il est difficilement envisageable de détailler note de frais au dinar près.

- **Le contrôle à partir d'un tableau de bord**

Le tableau de bord permet de repérer ce que le commercial doit améliorer pour atteindre ses objectifs et permet aussi au responsable commercial d'opter soit pour des réajustements, soit pour des actions de formation ou de motivation.

Avec cet outil de suivi d'activité, le manager compare les activités des commerciaux puis décidé, selon le cas, d'apporter des mesures correctives.¹

¹ Erik Leroux, Op cit ,P 145

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

5-3 L'évaluation des commerciaux

Généralement le mode d'évaluation de l'activité commerciale de l'entreprise dépend du style de management pratiqué par l'encadrement. En réalité, il existe plusieurs types d'évaluation :

5.3.1 L'auto évaluation

L'analyse se fait par le commercial lui-même de son activité. Il dispose de son propre tableau de bord, et porte un jugement personnel sur ses actions.

Les avantages de ce mode d'évaluation est que le commercial apporte des éclairages irremplaçables, il est parfaite connaissance de la clientèle de son secteur, de l'organisation de son travail.

5.3.2 L'évaluation autoritaire

Dans ce mode, la hiérarchie n'associe pas le commercial à l'évaluation. Son avantage est que le manager dispose de tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'activité de ses commerciaux, s'il a mis en place tous les outils nécessaires à l'évaluation.

Son principal inconvénient est le risque de contestation et de démotivation des commerciaux.

5.3.3 La Co-évaluation (évaluation discutée)

Les commerciaux et les responsables se rencontrent et discutent ensemble de l'évaluation.

Ses principaux avantages : le manager dispose d'un outil irremplaçables de motivation et impliquent les commerciaux dans le processus d'évaluation et de fixation des objectifs, ainsi, les commerciaux détiennent des informations sur le marché, une expérience du terrain dont il est dommage de se priver.

Son principal inconvénient est la lourdeur de l'organisation.

En conclusion, la gestion optimale de la force de vente passe tout d'abord par la gestion idéale de ses étapes puis par le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation, le contrôle et l'évaluation des commerciaux.

CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Conclusion partielle

La vente est l'activité de marketing la plus ancienne et la plus importante. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer ses ressources. C'est dans ce cadre que s'inscrit la politique de la force de vente, cette dernière nous avons montré son intérêt pour une entreprise dans ce premier chapitre. Elle remplit correctement ses différentes missions lorsqu'elle est organisée d'une manière adaptée à la nature du produit commercialisé, au type de client, au choix du réseau de vente. En effet, elle permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux en terme de pénétration du marché et de rentabilité.

Ce qui nous a permis de lever un pan de voile sur notre problématique qui est la performance commerciale d'une entreprise que nous allons approfondir dans le second chapitre.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

Introduction partielle

Les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur la signification du « le concept de performance » qui a donné lieu à de nombreux écrits.

Dès lors, ce n'est pas une affaire simple la définition de la performance, celle-ci sollicite l'explication des fonctions et du contenu que recouvre ce concept. Mais aussi une différenciation claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui sont considérée comme des notions voisines qui représentent une confusion sémantique connue ainsi que des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections. La première section sera réservée à la fonction commerciale, la seconde section aura pour objectif de présenter la notion de la performance et enfin, la dernière section sera consacrée à la performance commerciale.

Section 01 : la fonction commerciale

La fonction commerciale peut être définie « Comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science »¹

Le rôle de la fonction commerciale est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise.²

La fonction commerciale fixe le cadre de l'action à travers le choix stratégique, mais aussi organise et gère des équipes de vente. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de créer sa force de vente qu'il empruntera, de préparer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication (TIC), dans le but de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

1. L'historique de la fonction commerciale :

La fonction commerciale recouvre des réalités bien différentes qui permettent néanmoins d'observer certaines récurrences et son évolution comme suit¹

¹ BUSSENAULT C, M.PRETET M, Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996, P 39.

² LANGE Manuel et MOUTOT Jean-Michel : Mesurer la performance de la fonction commerciale, Edition d'Organisation, Paris, 2008, P 48.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

1.1 Phase 1 : La croissance

Durant les XIX et XX siècles, comme les plus récemment lors des trente glorieuse 1946, 1974, cette fonction commerciale sert à informer et de porter la production auprès des clients, par d'éventuels relais de distribution. C'est une période de croissance pour la plupart des entreprises. Son rôle était en retrait de celui du développement et de la production des biens.

Au cours de cette phase, la force de vente et son système de pilotage s'attache uniquement aux objectifs de volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont mesurés en termes de chiffre d'affaire, ou de volume de biens.

1.2 Phase 2 : La maturité concurrentielle

Après la période de croissance, pour générer la croissance sur le marché les entreprises n'ont d'autres recours que de prendre des parts de marché à leurs concurrents, d'où l'activité commerciale devient stratégique dans l'entreprise, car produire ne suffit plus à assurer une entreprise. D'où la force de vente et les modalités du management doivent être professionnalisées par les entreprises.

Mis sous pression d'écouler les stocks, les commerciaux ont le réflexe de baisser les prix au détriment des marges, ce qui oblige les entreprises à contrôler les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme, augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente.

1.3 Phase 3 : l'optimisation concurrentielle

Les enjeux concurrentiels sont les plus souvent tendus, ce qui a pour résultats de mettre une grande pression sur la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente, mais cette tendance s'inverse lors de la troisième phase d'optimisation concurrentielle.

L'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme, ce qui oblige les entreprises à réduire les couts de cette fonction. Dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident. Dans plusieurs domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection mais sur la fidélisation.

¹ Idem , P 53.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

2. La fixation des objectifs commerciaux

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

Fixer les objectifs quantitatifs ou qualitatifs est une nécessité pour percevoir correctement le comportement des ressources humaines au sein d'une organisation, dans le but de les mobiliser et les motiver.

2.1 Définition d'un objectif :

Un but précis rendu opérationnel est un objectif, l'entreprise et un ou plusieurs de ses employés se fixant « l'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action a permis d'obtenir »¹

Il existe deux catégories d'objectifs, quantitatifs et qualitatifs, qui permettent de contrôler l'activité du commercial :²

- Les objectifs quantitatifs s'expriment en chiffre traduisent des valeurs, des quantités, des pourcentages des domaines comme les ventes, la prospection ;
- Les objectifs qualitatifs s'expriment davantage de manière textuelle et résultent d'une appréciation et d'une observation. Les domaines concernés sont le comportement des vendeurs, le réseau commercial, la notoriété de l'entreprise, la marque, le suivi des clients et le service après-vente.

2.2 La méthode de fixation des objectifs commerciaux

Il faut tenir compte de tous les facteurs du marché : développement du marché et produits ; rôle de la distribution ; degré de la concurrence ; investissement marketing, pour la fixation des objectifs commerciaux d'ordre quantitatif. ³

Taux de croissance du marché

- Taux de croissance des années antérieures ;
- Perspective pour l'année en cours et les années futures, en tenant compte des investissements de tous les concurrents ;

¹ BARABEL Michel, MEIRIER Olivier, Manager, les meilleurs pratiques du management, édition Dunod, Paris, 2008, P 311.

² Erick Leroux , op cit : P 132.

³ LORINO Philippe, méthode et pratique de la performance, édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001, P 371

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

Taux de pénétration du marché

- Parts de marchés antérieures et actuelles ;
- Perspective de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (produit, prix, etc.)

Rôle de la distribution

- Taux de distribution numérique et en valeur ;
- Investissement à réaliser dans la distribution pour se conserver ou se développer ;

Développement du produit :

- Apport de nouveaux produits
- Disparition de quelques produits
- Courbe de vie de produits.

Investissements marketing

- Les efforts promotionnels
- Les efforts publicitaires
- Les améliorations apportées aux produits (désigne, packaging).

Toute en tenant compte des rubriques ce-avant, on peut raisonnablement penser que la croissance commerciale de l'entreprise sera de x%

3. Les enjeux de la fonction commerciale :

Quel que soit le poids relatifs à la fonction commerciale qu'on peut considérer dans une entreprise, elle répond à trois objectifs : ¹

3.1 Développer le chiffre d'affaire et les marges :

Les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaire, en volume des machines vendues, des produits placés...etc.

Actuellement, ils ne se localisent plus à du (combien ?), mais se suivent régulièrement d'un (comment ?), d'un (où ?), d'un (chez qui ?) en effet la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de la valeur et aux prospects les plus accessibles.

¹ JEZEQUEL Bernadette et GERARD Philippe , Responsable Commerciale, Edition Dunod, Paris, 2008, P 132.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

3.2 Développer la productivité commerciale :

Les exigences de la performance commerciale, ne s'arrête d'accroître, or les ressources sont calculées, on assiste à une rationalisation de l'activité de la force de vente et de son réorganisation, les effectifs se réduisent, mais les nombres des clients par commerciaux et les fréquences des ventes sont généralement augmentés.

Les efforts se focalisent sur les clients ou les cibles les plus porteuses de valeur stratégique, volume d'affaire, marge, ou potentiel accessible...etc. Plusieurs critères qu'il faut mailler pour centrer ses ressources et d'éviter la dispersion.

3.3 Accroître les compétences des équipes :

La direction commerciale est chargée du suivi de ses équipes, elle favorise la progression des compétences, ainsi que les performances des commerciaux sont calculées ensuite les analysées, dans le but de les accompagner dans leurs recherches permanentes du développement des compétences des équipes.

Section 02 : la notion de performance

La notion de performance est une notion passe-partout qui possède plusieurs sens. Elle est habituellement utilisée dans l'appréciation portée sur l'entreprise. Pour cela, on va présenter le concept de la performance et ses différentes caractéristiques.

1. Définition de la notion de performance

La notion de performance est issue de l'ancienne française *performance* qui signifie «achèvement». Dans la littérature, plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.¹

¹ http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance19.html. Consulté le 25/04/2016 à 14h33.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

La performance est le niveau de résultat obtenu dans l'exécution d'une ou plusieurs tâches. Bien que le terme «niveau» soit difficile à appréhender tel que, il semble d'un point de vue opérationnel, le terme le mieux approprié pour deux raisons :

- Il est directement lié à une quantité ou à un degré d'exigence
- Il est relatif à l'acteur même qui le met en jeu ¹

La performance est l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergences avec les orientations de l'entreprise. Une performance n'est donc pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif. On définit des objectifs de performances à partir de plusieurs sources :

- les résultats attendus par nos clients ;
- nos résultats passés que nous voulons améliorer ;
- les résultats obtenus par d'autres que nous dans le même domaine d'activité, que nous aimerions égaler ou dépasser ;
- les résultats correspondant au projet et à l'ambition de l'entreprise.²

Pour définir la performance n'est pas une affaire simple car, Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Mais aussi une différenciation entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité qui représentent une confusion sémantique quotidienne et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

1.1 La distinction entre la performance et les notions voisines :

Les termes d'efficacité, d'efficience, et d'effectivité considérée des notions voisines, ils sont généralement accablés avec le mot de performance malgré les différences qui existent entre ces concepts.

➤ L'efficacité

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. ³

¹ Martin, Marie-Agnès, Goulvestre, Laurent ; Du management au leadership : Manager la performance commerciale, éditeur, Le Génie des Glaciers Editeur, France, 2007, P 140.

² Noyé, Didier ; Manager les performances, éditions ; INSEP Consulting, 2002, P 06.

³ <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>. consulté le 25/04/2016 à 19h07

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

L'efficacité se mesure avec un ratio :

$$\text{L'efficacité} = \text{résultats obtenus} / \text{objectifs visés}$$

➤ L'efficience

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. Son calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.¹

L'efficience se mesure avec un ratio :

$$\text{Efficience} = \text{résultats obtenus} / \text{frais engagés.}$$

➤ l'effectivité

Dans l'évaluation l'effectivité va plus loin en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. Autrement dit en remontant jusqu'aux idées qui sont à l'origine même de l'activité dont on recherche à juger la performance. « Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »².

Le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Donc nous pouvons le simplifier dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenus}$$

1.2 Les caractéristiques de la performance :

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants³ :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose, d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs, etc.) ;

- Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement

¹ Idem

² J.L.LEMOIGNE : L'évaluation des systèmes complexes, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, p 203.

³ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2002, P168.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison). Multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

2. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance.

Ces facteurs sont les suivants :¹

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être claires, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être claire de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performants, intégrés et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagent les mêmes valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail de l'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise ;

2.1 La mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Mais aussi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :¹

¹ BARRAUX (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997, P.29.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise s'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise.
- Il consiste aussi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, mais aussi il reçoit et transmet des informations.

2.2 Identification des sources de performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison:²

- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.
- De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples

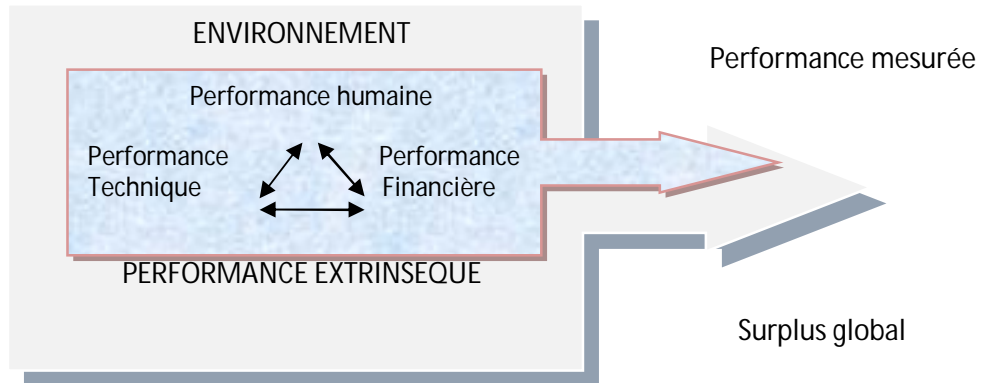
¹ OUACHERINE.H, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère INC, 2001-2003, P 32.

² Idem P

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne organisation en position de percevoir les autres).

Figure n° 07: Les sources de la performance.



Source : B.Martory, D.Crozet : *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Edition DUNOD, 5^eédition, 2002, p : 165.

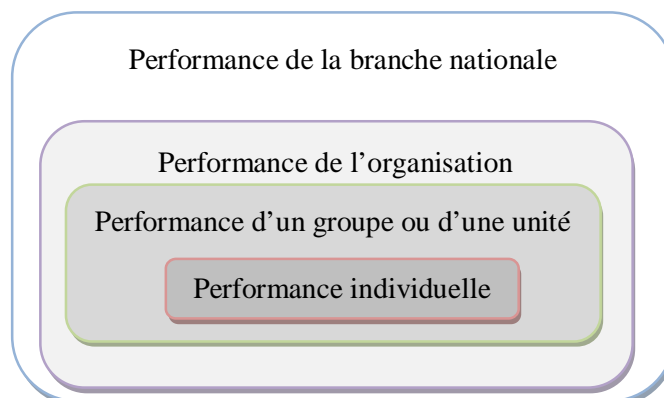
2.2.1 Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération.
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n°08 : Les niveaux de mesure de la performance.



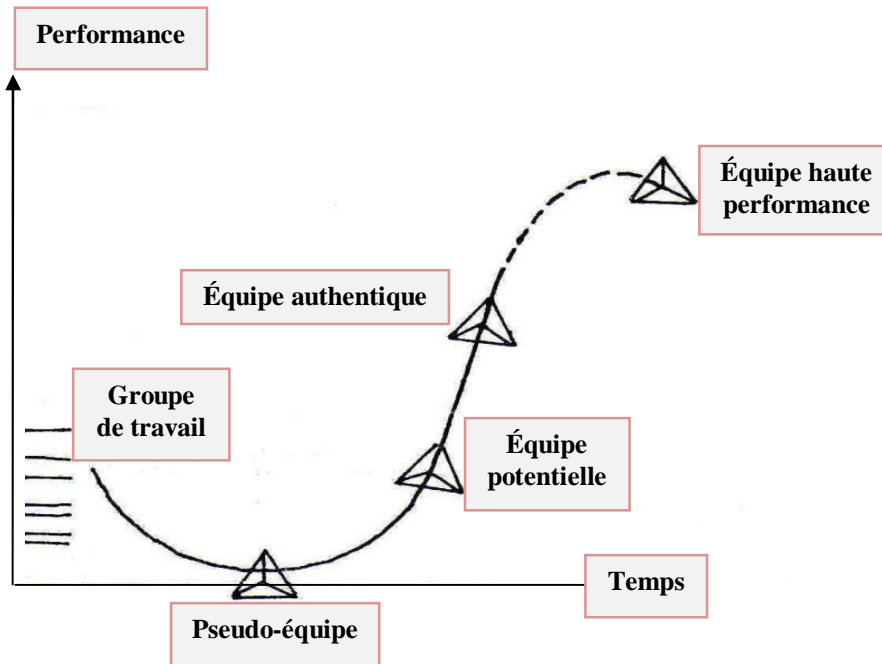
Source: B.Martory, D.Crozet : *op.cit*, p :165.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

2.2.2 Performance immédiate ou performance dans la durée:

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma n° : 09.

Figure n°09: Courbe de performance dans le temps d'une équipe.



Source : J.KATZENBACH, D.SMITH: *les équipes haute performance*, Dunod, paris, 1994, p:84.

Le schéma montre cinq stades de performance différents¹:

1- Le groupe de travail :

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

2- La pseudo-équipe :

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

3- L'équipe potentielle :

Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

¹ H.OUACHERINE : op.cit, p :36.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

4- L'équipe authentique :

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

5- L'équipe haute performance :

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

3. La performance de l'activité du commercial

La performance d'un commercial peut être définie comme concept multidimensionnel que se soit de prendre en compte les différents éléments quantitatifs et qualitatifs de ses activités. La performance d'un commercial s'appréhende, par exemple, par rapport aux ventes et aux volumes réalisés, aux parts de marché acquises, aux informations concurrentielles collectées, aux partenariats établis, et à la fidélisation de la clientèle. La performance d'un commercial est fonction de plusieurs variables : son degré de motivation, son aptitude de sa compétence, la perception qu'il a de son rôle, les facteurs organisationnels et environnementaux.¹

3.1 La performance de la force de vente

Quant à la performance collective de la force de vente, elle est constituée à la fois des performances de chaque commercial et de l'effet de synergie qui règne en son sein. L'entreprise va à la fois se focaliser sur la performance individuelle de chaque commercial et sur la performance collective de la force de vente. Si la performance collective de la force de vente dépend des ressources qui la composent et donc de la performance de chacune d'entre elle, elle dépend aussi d'autres facteurs. La première catégorie est liée à l'environnement et à l'organisation : les secteurs d'activité, la nature des produits, le type de clientèle, la concurrence, le climat organisationnel ainsi que la taille et la structure de l'organisation. La deuxième catégorie est constituée par le système de gestion de l'équipe commercial.²

Après avoir éclairci dans cette section la notion de performance et ses caractéristiques, nous allons essayer de bien cerner, dans la section suivante, le concept de la performance commerciale d'une entreprise et ses indicateurs.

¹ ERIK Leroux, Op cit P 142.

² Idem P 143

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

Section 03 : la performance commerciale

Toute entreprise s'efforce de développer ses performance dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Pour cela on va présenter la notion de la performance commerciale, les leviers de cette dernière et enfin ses indicateurs.

1. Définition de la performance commerciale :

« l'art d'être présent chez le bon indicateur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation »¹

La performance commerciale est²:

- Le chiffre d'affaires réalisées ;
- Le volume des ventes ;
- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices)

Donc la performance commerciale d'une entreprise est l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Une entreprise performante sur le plan commerciale doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre des clients fidélisés et une diminution de son volume de stock,...etc.

2. Les leviers de la performance commerciale :

La réussite d'une unité commerciale dépend largement de l'efficacité de l'équipe mais également des stratégies marketing et du changement adoptés par le responsable commercial.

Afin de réussir à vendre ses produits ou services et d'atteindre ses objectifs commerciaux, le manager commercial a le choix entre plusieurs leviers. Les plus importants leviers de la performance commerciale sont indiqués ci-après :³

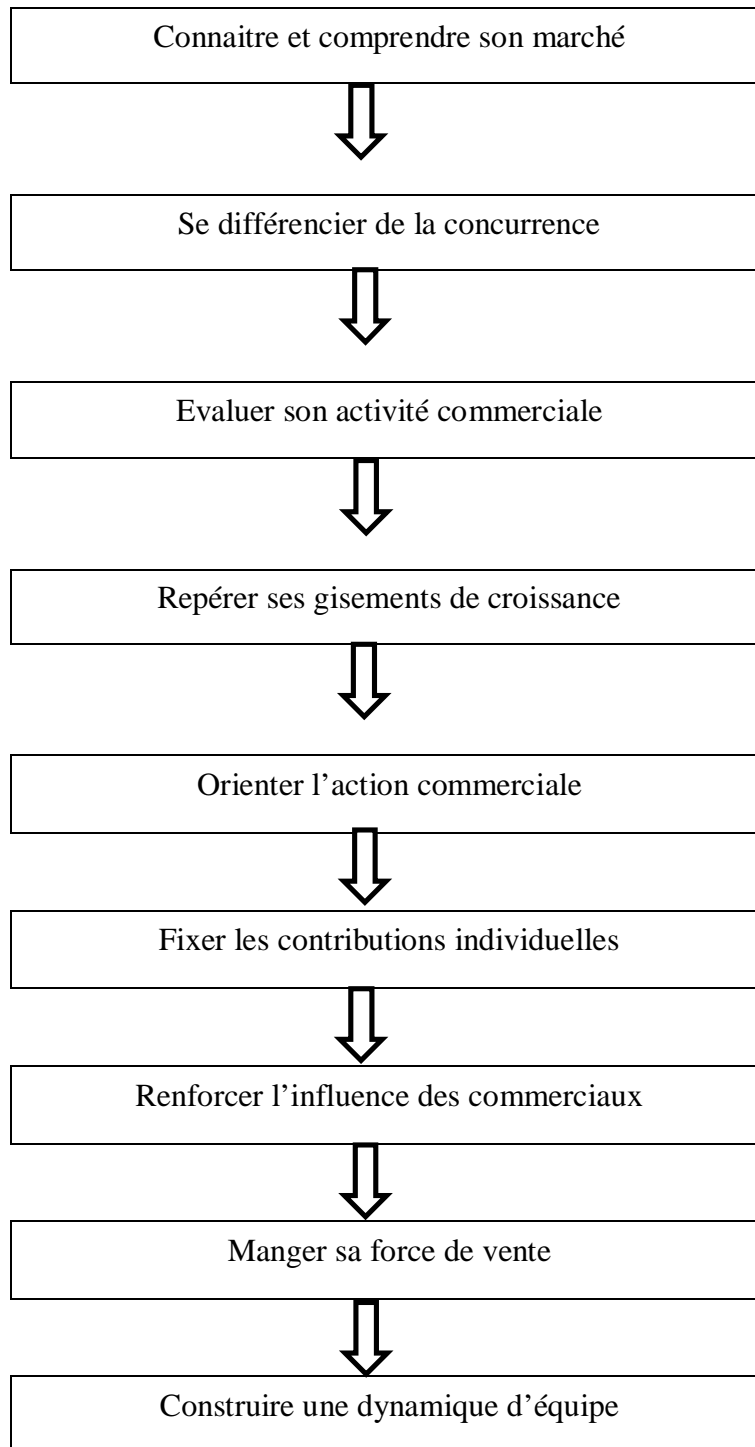
¹ Blauchu (V) et Tairou (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition l'harmattan, Paris, 2008, P 133.

² Hallut (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, édition de la chambre de commerce et d'industrie (CCI), Belgique, 2002, P65.

³ Lamia ZEMAR : Etude et analyse de processus de fixation des prix et son impact sur la performance commerciale , car Sarl Ressorts Industriels, EHEC,2014, P 52

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

Figure n°10 : Les différents leviers de la performance commerciale



Source : Lamia ZEMAR : Etude et analyse de processus de fixation des prix et son impact sur la performance commerciale, car Sarl Ressorts Industriels, EHEC, 2014, P 53

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

➤ **Connaitre et comprendre son marché :**

Il s'agit de connaitre et de comprendre les facteurs qui influencent les résultats de l'entreprise, et surtout, de savoir exploiter cette connaissance pour produire plus de valeur dans le futur.

Cette étape est vitale pour l'entreprise car elle permet de connaitre :

- Les concurrents directs
- Les nouveaux venus : qui favorisent la mise en concurrence par les clients et, donc, la pression sur les tarifs
- La concurrence indirecte ; qui propose des produits ou solutions de remplacement
- Les clients : qui veulent toujours plus en payant moins
- Les fournisseurs : qui veulent offrir moins en facturant toujours plus (augmentations de tarifs, facturation de suppléments...)

➤ **Se différencier de la concurrence :**

Au moment de l'achat, un client privilégie, toujours, l'une des trois caractéristiques suivantes : soit un prix bas, soit la performance du produit, soit la réponse à ses besoins spécifiques.

Une entreprise dispose, donc, de trois voies pour se différencier sur son marché : les prix, la supériorité de ses produits ou la connaissance du client.

➤ **Evaluer son activité commerciale :**

La mesure est le carburant indispensable au bon fonctionnement de tout système commercial. Il ne peut y avoir d'objectifs sans moyens de mesure, ni de performance sans évaluation. L'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de l'activité commerciale et suivre tous les aspects clés de sa performance commerciale.

Il existe quatre domaines d'évaluation :

- Résultats financier,
- Résultats vis-à-vis des clients,
- Résultats vis-à-vis des actions menées,
- Résultats vis-à-vis des ressources / moyens mis en œuvre.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

L'entreprise doit disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout fournissent rapidement les données demandées.

➤ **Repérer ses gisements de croissance :**

La segmentation et l'analyse du patrimoine client de l'entreprise sont des sources importantes d'informations qui doivent être examinées conjointement avec les données du marché. Elles permettent d'identifier les gisements de croissance de l'entreprise.

(Fixer les axes de développement prioritaires, agir sur les leviers qui favorisent la fidélisation des clients, ...)

Une entreprise dispose de quatre axes pour construire sa croissance :

- La conquête de nouveaux clients
- La fidélisation de la clientèle actuelle
- Le développement de cette clientèle
- La diversification sur des nouveaux marchés.

➤ **Orienter l'action commerciale :**

La politique commerciale de l'entreprise est intimement liée à réflexion stratégiques. Elle est la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise.

La méthode à suivre consiste à :

- Se fixer un objectif financier : chiffre d'affaire, volume des ventes, taux de croissance ...
- Traduire cet objectifs financier en résultat vis-à-vis des clients : Nombre de nouveaux clients, panier moyen, nombre de clients par segment, taux de fidélisation, volume de ré-achat, nombre de vente de produits par segment...
- Déterminer les actions à mener pour atteindre ces résultats : Volume de prospection, ciblage, programme de fidélisation, animations commerciales.
- Evaluer les moyens / ressources à mobiliser : Nombre et compétences des commerciaux, temps consacré au terrain, argumentaire, budget de communication, publicité et marketing direct, achat de fichiers...

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

➤ **Fixer les contributions individuelles :**

Le système de management est tout ce qui contribue à définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel des commerciaux. C'est le moteur de l'activité commerciale.

Pour que l'entreprise soit performante commercialement, il ne suffit pas de fixer les objectifs et de donner la direction de l'action. Il est aussi essentiel de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses et c'est la vocation du management de la force commerciale.

➤ **Renforcer l'influencer des commerciaux :**

Le pouvoir d'influencer d'un commercial dépend de sa compétence (son savoir) et de sa motivation (son vouloir). Les compétences clés d'un commercial diffèrent selon le type de vente, le type des produits vendus, le niveau des interlocuteurs rencontrés, l'environnement de travail ...

Il est important pour l'entreprise de savoir identifier et développer les compétences clés de ses commerciaux pour augmenter leur pouvoir d'influence sur le marché.

➤ **Manager sa force de vente :**

L'habilité managériale se mesure à la capacité du responsable à utiliser toutes les sources de pouvoir à sa disposition pour manager son équipe. Il doit apprendre à les articuler et les susciter afin d'augmenter son pouvoir d'influence sur son équipe et focaliser les énergies sur les périodes de l'entreprise. (Identification des moteurs de la motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser les équipes à travailler, ...)

➤ **Construire une dynamique d'équipe :**

Une dynamique d'équipe renforce la motivation, l'énergie déployée, l'intelligence et la compétence de chacun des équipiers. (Développement des équipes commerciales, faire des changements durables des comportements des commerciaux,...)

Une dynamique d'équipe se crée au travers d'une suite d'étapes et le manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

3. Les indicateurs de performance commerciale :

Les indicateurs de la performance commerciale doivent permettre, de mesurer la performance passée, ainsi d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir quatre conditions suivant¹ :

- ✓ présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
- ✓ Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.
- ✓ Être corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.
- ✓ Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs sont des bases de comparaisons afin d'apprécier la qualité d'un résultat. Cette dernière peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

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

3.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever cinq indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

➤ Les quantités vendues

Les quantités vendues est un indicateur de base en générale dans la gestion de l'entreprise, en particulier pour de la fonction commerciale. Elles aident à connaître le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison et le taux de satisfaction de la demande sur le marché.

¹ MACQUIN (A), « Vendre, Stratégies, Négociations », édition Publi-union, Paris, 1998, p : 226.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

L'élaboration de la stratégie commerciale se fait par l'évaluation de cet indicateur pour concevoir l'avenir de l'entreprise.

Dans ce cas la performance est évaluée à travers les différences entre les prévisions et les réalisations. Une prévision supérieurs aux réalisations traduit le non atteint des objectifs ;

Mais dans le cas contraire, on perlera d'une évaluation des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale. Sa formule est la suivante

$$\text{Performance (P)} = \text{Prévision} - \text{Réalisation}$$

$P = 0$; c'est une mauvaise performance

$P > 0$; c'est bonne performance

➤ Chiffre d'affaire :

« c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation »¹.

Le chiffre d'affaire est l'ensemble de la production vendue facturés selon l'entreprise, il s'exprime en unités monétaires et il se compte sur une année. Son calcul est hors taxe, et déduction faite des rabais, remises accordés. Le chiffre d'affaire est considéré comme l'un des indicateurs principaux de performance pour l'entreprise, il se décompose en deux parties :

- Le volume qui correspond aux volumes de ventes ;
- Le prix de vente.

Dans ce cas la performance se mesure par la comparaison du chiffre d'affaire prévisionnel (appréhendé par rapport aux provisions de vente) et le chiffre d'affaire réalisée (appréhendé avec les réalisations). Sa formule est la suivante :

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{Quantités vendues} * \text{Prix unitaire}$$

¹ RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Chihab, 1994, p : 171.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

➤ La marge commerciale

Pour une entreprise commerciale la marge commerciale est un paramètre essentiel. Il est plus significatif que le chiffre d'affaire : dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification.

Le principe de calcul de la marge commerciale est le suivant :

Marge commerciale = Vente de marchandises – Coûts d'achat des marchandises vendus

Avec la relation suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts d'achats des marchandises vendus} &= \text{Achats de marchandises} \\ &+ \text{Stock initial} - \text{Stock final} \end{aligned}$$

La marge commerciale mesure la performance commerciale d'une entreprise .Elle mesure sa capacité à créer une différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat, en effet elle est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cependant elle ne concerne que les entreprises commerciales.

L'augmentation de la marge commerciale d'une entreprise peut être par :

- Une augmentation des volumes des ventes ;
- Une augmentation du prix de vente moyen des produits ;
- Une réduction du le coût d'achat de marchandises ;
- Une réduction du prix d'achat moyen aux fournisseurs.

- **Les objectifs de la marge commerciale**

Plusieurs objectifs de la marge commerciale qui se distinguent :

- Elle permet de situer l'entreprise par rapport aux concurrents ;
- Déterminer le prix de vente par rapport aux prix d'achat ;
- Mesurer la rentabilité de l'entreprise ;
- Déterminer la stratégie commerciale ;
- Elle aide à la prise de décision commerciale ;
- Mesurer et analyser l'efficacité commerciale ;

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

- Suivre quotidiennement l'évolution du chiffre d'affaire.

➤ La part de marché

« La part de marché comme : pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »¹.

Cependant la part de marché relative qui est l'indicateur le plus important « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »². Elle permet à chaque entreprise de savoir leur position par rapport à ses concurrents.

Pour une entreprise la part de marché est un indicateur primordial, car sa mesure permet à l'entreprise de se placer sur le marché, elle peut être exprimé en valeur (Chiffre d'affaire générer par les ventes) ou en en volume (unités vendues).

La part de marché se calcule en divisant les ventes d'un produit par les ventes totales d'un marché, selon la formule suivante :

Part du marché = vente de l'unité / vente totale des unités présentes

- Part du marché globale = marché de l'entreprise / marché du secteur.
- Part du marché relative = marché de l'entreprise / marché principale des concurrents.

En valeur ou en pourcentage que les chiffres obtenus peuvent être exprimés. La part de marché et la croissance de celle-ci comparée à l'évolution de celles des divers concurrents.

➤ Nombres de nouveaux clients

Il faut remplacer les clients qui disparaissent à cause de la concurrence, faillite et départ en retraite..., par des nouveaux clients pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, car celle-ci naît, vit et meurt avec le temps.

Prospecté c'est-à-dire acquérir de nouveau clients. Pour l'intérêt de l'entreprise, les vendeurs doivent, avoir l'ambition pour enrichir la base de données de la clientèle par de nouveaux clients, mais aussi ils doivent diversifier cette clientèle afin que le chiffre d'affaire

¹ J.LENDREVIE ET D.LINDON : op.cit, p : 217.

² P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : op.cit, p : 139.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

de l'entreprise soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection une activité qui nécessite un savoir-faire en organisation, en contact, rigueur et de professionnalisme.

3.2 Les indicateurs qualitatifs :

A travers les traitements de nature statistique que les indicateurs qualitatifs sont obtenus. Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise, taux de satisfaction de la clientèle et la qualité de service

➤ L'image de l'entreprise :

L'image de l'entreprise est le jugement de valeur porté par un individu sur une entreprise ¹
L'image d'une entreprise est l'expression des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné.²

A partir de plusieurs sources que l'image d'une entreprise se construit : styles de comportement des dirigeants et personnalités, personnel extérieurs (vendeurs, commerciaux), parce que le vendeur est un ambassadeur pour l'entreprise et il occupe un place privilégiés de contacts avec les clients, donc le vendeur participe à créer l'image de l'entreprise. Cette dernière est évolutif, mais aussi influencer par l'expérience des vendeurs, la publicité, la promotion de vente ...etc.

➤ Taux de satisfaction des clients :

« La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience. »³

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures

¹ Lehu (J-M) : Encyclopédie du marketing commentée et illustrée, édition Eyrolles, Paris, France, 2006, P390.

² Lendrevie (J), Levy (J), Lindon (D) : Théories et nouvelles pratiques du marketing, édition Dunod, Paris, 2012
P 775

³ Idem P 913.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

La source de progrès pour une entreprise est les clients, en effet la mesure de leurs satisfactions (à évaluer par enquête) est une action pour garder un lien fort et durable. Mais pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédure :

- ✓ Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients sera exploitées systématiquement ;
- ✓ Traitement immédiat de toute réclamation ;
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs
- ✓ Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- ✓ Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois;
- ✓ Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

➤ **La qualité de service :**

La qualité est la capacité à porter un type de trafic donné dans des bonnes conditions en termes de disponibilité, débit, délais de transmission.... Mais ce n'est pas un simple concept la qualité de service, celle-ci est une donnée qualitatif mesurable et numérique sur laquelle on peut s'engagé contractuellement. Son but est d'assurer de bonnes performances aux applications critiques et l'optimisation des ressources du réseau.

La qualité de service sur les réseaux permet d'offrir aux utilisateurs des débits et des temps de réponses différenciés par application suivant les protocoles mis en œuvre. Mais aussi elle permet aux fournisseurs de services de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques, de transport des données applicatives sur leurs infrastructures.

CHAPITRE 02 : LA PERFORMANCE COMMERCIAL

Conclusion partielle

Le concept de la performance s'avère complexe, ce que nous avons souligné à travers des éléments abordés au cours de ce premier chapitre. C'est un terme qui collectionne plusieurs sens ; il est à la fois une action, mis en action et souvent un succès.

En effet, il rassemble certaines caractéristiques : évolutif, mesurable, se pilote et riche de composante antinomique.

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble d'indicateurs qualitatifs et d'indicateurs quantitatifs.

Bien que la complication de ce concept de la performance, ce dernier fait partie du corpus du langage des managers dans les entreprises.

Pour mieux comprendre les aspects théoriques de la force de vente et de la performance commerciale, nous tenterons dans un troisième chapitre, d'étudier le lien entre ces deux variables grâce à un cas pratique portant sur l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

L'activité du Groupe Danone Djurdjura Algérie s'inscrit dans l'industrie agroalimentaire comme toutes les autres industries, en ce sens qu'elle recherche, innove, développe des produits, puis les fabrique à travers une chaîne de production adéquate, les distribue ensuite avec une certaine rapidité car les produits laitiers ont une durée limitée de conservation appelée (DLC), enfin, les commercialise par l'équipe de vente sur les points de vente (PDV).

Nous allons traiter dans ce chapitre l'activité de Danone Djurdjura Algérie et étudier la contribution de l'animation de la force de vente dans l'amélioration de la performance commerciale au sein de cette entreprise.

Pour cela nous avons réparti ce chapitre en trois sections : la première consacrée à la présentation du Groupe Danone au niveau mondial et de Danone Djurdjura Algérie. La deuxième section va traiter l'animation de la force de vente au sein de l'entreprise et ses résultats. Enfin, la troisième section exposera notre étude sur le terrain par le questionnaire destiné aux commerciaux, suivie d'une synthèse globale afin de résoudre notre problématique.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section est dédiée à la présentation du Groupe DANONE par son historique, développement et les mission du groupe, ensuite la présentation de Danone Djurdjura Algérie par son historique, les différents marchés des produits laitiers frais, la structure et la gamme de produits de DDA, et enfin la détermination de la Charte alimentation nutrition santé.

1. La présentation du Groupe DANONE :

Danone, est un groupe de production agroalimentaire français, créé en 1973 et devenu leader mondial dans quatre secteurs essentiels : la production et de la commercialisation de produits laitiers frais (PLF), l'eau minérale conditionnée, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

1.1. Historique :

En 1919, DANONE est créé à Barcelone en Espagne par Isaac Carasso, face au grand nombre d'enfants souffrant d'une infection des intestins, il lance le yaourt, produit aux bienfaits reconnus dans les Balkans mais inconnu en Espagne. Celui-ci est distribué en pharmacie sur recommandation des médecins qui ont connaissance des recherches sur les ferments des yaourts d'Elie Metchnikoff, prix Nobel et membre de l'institut Pasteur.

Isaac Carasso décide d'appeler sa marque Danone en référence à « Danon », diminutif du prénom de son fils Daniel. C'est le début de Danone dans le domaine de la santé par l'alimentation. Dix ans plus tard en 1929, Daniel Carasso donne à la marque un nouvel essor en lançant ses produits en France. Pour attirer les consommateurs, il met en valeur le caractère sain des yaourts mais il s'attache également à ce qu'ils soient les meilleurs au goût face aux concurrents.

Pendant la guerre, Isaac trouve refuge aux Etats-Unis, où il crée Dannon Yogurt en 1942. Dans les années 1950, les trois sociétés se développent rapidement et, en 1967, Danone France fusionne avec les fromageries Gervais pour créer le premier groupe français de Produits Laitiers Frais Gervais Danone. D'autre part, la société BSN est créée en 1966, présidée par Antoine Riboud. Elle est le résultat de la fusion entre les verreries Souchon-

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Neuvesel, leader en France des bouteilles et des pots, et Boussois, deuxième producteur français de verre plat. Un groupe verrier de taille européenne est né. Il compte 8 815 salariés.

En 1968, Antoine Riboud lance la première offre publique d'achat (OPA) contre Saint-Gobain, une société 3 fois plus importante. Cette initiative audacieuse se solde par un échec mais fait entrer Antoine Riboud dans l'histoire économique française. Il prend alors la décision de développer l'activité bouteille et pot de BSN en aval. Cette stratégie « du contenant au contenu » permet à l'entreprise de devenir le leader français des boissons avec les acquisitions d'Evian, dont Evian Solide (futur Blédina), de Kronenbourg et de la Société européenne de brasseries. BSN devient ainsi le numéro 1 non seulement de l'eau minérale et de la bière mais aussi de l'alimentation infantile.

En 1972, BSN fusionne avec Gervais Danone suite à la rencontre d'Antoine Riboud et de Daniel Carasso lors de la réunion du Cedep (Centre européen d'éducation permanente).

1.2. Développement du groupe :

Dans le contexte de la création du marché unique européen, BSN Gervais Danone doit rapidement gagner des positions de leader ou de Co-leader européen sur ses marchés pour faire face à ses grands concurrents comme Unilever ou Nestlé.

- **1980** : multiplication des acquisitions de marques françaises : Amora, Maille, Vandamme, La Pie qui Chante, puis Liebig, Galbani et Volvic

- **1986** : Conquête d'un nouveau métier : les biscuits, par le rachat de Générale Biscuit et sa célèbre marque LU. - 1989 : Rachat des filiales européennes du groupe Nabisco. Juste après, Belin (France), Jacob's (Grande-Bretagne) et Saiwa (Italie) sont aussi rachetées. En moins de vingt ans, cette stratégie fait de BSN Gervais Danone le 3e groupe alimentaire européen.

- **1990** : Suite à la chute du mur de Berlin, BSN-Gervais Danone se développe en Europe de l'Est, d'abord en Hongrie, en Pologne en 1991, en République Tchèque et en Russie en 1992, en Bulgarie en 1993. - Après le développement en Europe de l'Est, c'est logiquement vers l'Asie et l'Amérique Latine que regarde le groupe.

- **1991** : première acquisition en Asie à Hong Kong : les sauces au soja et produits surgelés Amoy.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

- **1994** : Antoine Riboud rebaptise BSN-Gervais Danone en DANONE®, un nom porteur dans le monde entier. La marque pèse déjà le quart du chiffre d'affaires. DANONE® se dote d'un logo : l'enfant à l'étoile. Celui-ci symbolise l'ambition du Groupe d'aller toujours plus haut et toujours plus loin.

- **1996** : Franck Riboud (fils) est nommé président de DANONE. 4ans Après avoir compté 9 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Biscuits, Sauces, Pâtes, Fromages, Plats Préparés, Verre, Bière) représentant 12,8 Mds €, Ils décident de poursuivre l'internationalisation du Groupe et simultanément de le recentrer sur les 3 métiers aux plus forts potentiels de croissance et aux plus fortes marques : les Produits Laitiers Frais, les Eaux et les Biscuits.

- **1995 a 2001** : Importantes cessions : la bière et l'épicerie, permettent au groupe d'investir dans de nouvelles acquisitions, des rachats ou prises de participation dans des marques locales fortes : Bonafont au Mexique, La Serenísimá et Villa del Sur en Argentine en 1995, Aqua en Indonésie et Clover en Afrique du Sud en 1998, Stonyfield en 2001 aux US.

- **2001** : Lancement de la démarche Danone Way : Programme d'autoévaluation et de mise en place des plans d'action pour concilier performance économique et responsabilité à l'égard des hommes ainsi que des parties prenantes (fournisseurs, consommateurs, environnement).

- **2006** : Présentation de la mission du groupe par Franck Riboud « Depuis l'exploitation des premiers ferments lactiques au début du XXe siècle par Isaac Carasso, la santé et le bien-être sont les objectifs premiers de tous nos produits » « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

- **2007** : Cession de l'activité Biscuits à Kraft et acquisition de Royal Numico, un des leaders mondiaux de la Nutrition Infantile et Médicale. Cette société s'appuie sur des marques fortes (Nutricia, Milupa, Cow&Gate). La présence internationale de Numico sur les marchés de la Nutrition Médicale et de la Nutrition Infantile constituait pour DANONE® un nouveau pilier de croissance et de rentabilité.

- **2010** : Rachat d'Unimilk en Russie qui devient le 1er marché de DANONE®. DANONE® aborde 2012 avec 4 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) pesant 19,3 Mds € Alors que Danone réalisait 70% de son chiffre d'affaires en Europe occidentale en 1996,

- En 2012** 51% des ventes proviennent des pays émergents.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

1.3.La mission du groupe :

"Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", est la mission déclarée du groupe DANONE®.

Chez DANONE®, la santé a toujours été au cœur des préoccupations. La stratégie, l'innovation et les décisions au sein du groupe sont orientées au profit de cette mission. En effet, en juillet 2007, le groupe DANONE® opte pour le rachat du groupe néerlandais de produits infantiles "Numico". À l'issue de cette acquisition, DANONE® intègre deux nouvelles activités : la nutrition infantile et médicale. En 2009, le groupe se présente comme l'un des rares acteurs de l'agroalimentaire totalement axés sur la santé. Il devient ainsi l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile.

2. Présentation de DANONE DJURDJURA ALGERIE :

Au vu du potentiel de développement important, et l'ouverture de l'économie algérienne favorisant les partenariats, Danone oriente son choix de développement vers l'Algérie. DDA : Danone Djurdjura Algérie, société par action créée en 2001, au capital social de 2.700.000.000 DZD, dont le siège social est à la zone d'activités Taharacht, Akbou, (06200) wilaya de Bejaïa.

2.1.Historique :

1984 : Création de la laiterie Djurdjura par la famille BATOUCHE, qui gagne rapidement le marché Algérien des PLF.

2001 : Création de la SPA Danone Djurdjura Algérie (DDA) issue d'un partenariat entre le groupe DANONE et Djurdjura, où le groupe détenait 51% des parts de DDA.

2002 : Réaménagement de l'usine d'Akbou : extensions et modifications des processus. Les produits DDA ont été lancés cette année.

2003 : Le groupe a réalisé une augmentation du chiffre d'affaire de près de 60% et devient leader national.

2005 : Lancement d'un modèle organisé de collecte de lait.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

2006 : Lancement de l'activité eau minérale sous la marque Hayat et Rachat des 49% des parts de la famille BATOUCHE, ce qui a permis à la firme de s'implanter avec tout le savoir-faire et les exigences du groupe pour avancer à grand pas.

2008 : Création d'un réseau de distributeurs exclusifs.

2014 : Atteinte d'une production annuelle de 120 millions de tonnes.

2015 : Lancement du programme « Hlib D'zair ». Atteinte d'un taux d'intégration de 50% de lait cru de qualité dans les PLF. Et rachat des lignes de production de Yaourts de laiterie Trèfle à Blida.

3. Marché des produits laitiers frais en Algérie :

Le marché des produits laitiers frais est un segment du marché agroalimentaire qui connaît une croissance continue et une concurrence féroce.

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, avec 115 Litres par Habitant. Cette donnée représente un atout pour le marché algérien et une opportunité pour les acteurs du marché.

En Algérie, ce marché peut être segmenté de la manière suivante :

- Lait frais
- Yaourts
- Fromages et fromages frais
- Desserts

Danone Djurdjura Algérie est présent fortement sur le segment des Yaourts où il détient 27% de parts de Marché (En volume), derrière le leader Soummam qui lui détient 45% de parts de marchés.

Les autres acteurs principaux de ce segment sont : Trèfle (Acquis par Danone en 2015), Hodna Lait, Batouche et Ramdy.

Danone Djurdjura Algérie aspire à reconquérir le leadership du marché, et ce à travers des investissements dans les capacités de production, et l'innovation et l'élargissement de sa gamme de produits, mais aussi les plans d'actions commerciales stratégiques.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

4. Structure de Danone Djurdjura Algérie :

La Structure de DDA est composée de sept directions sous la direction générale, organisées comme suit :

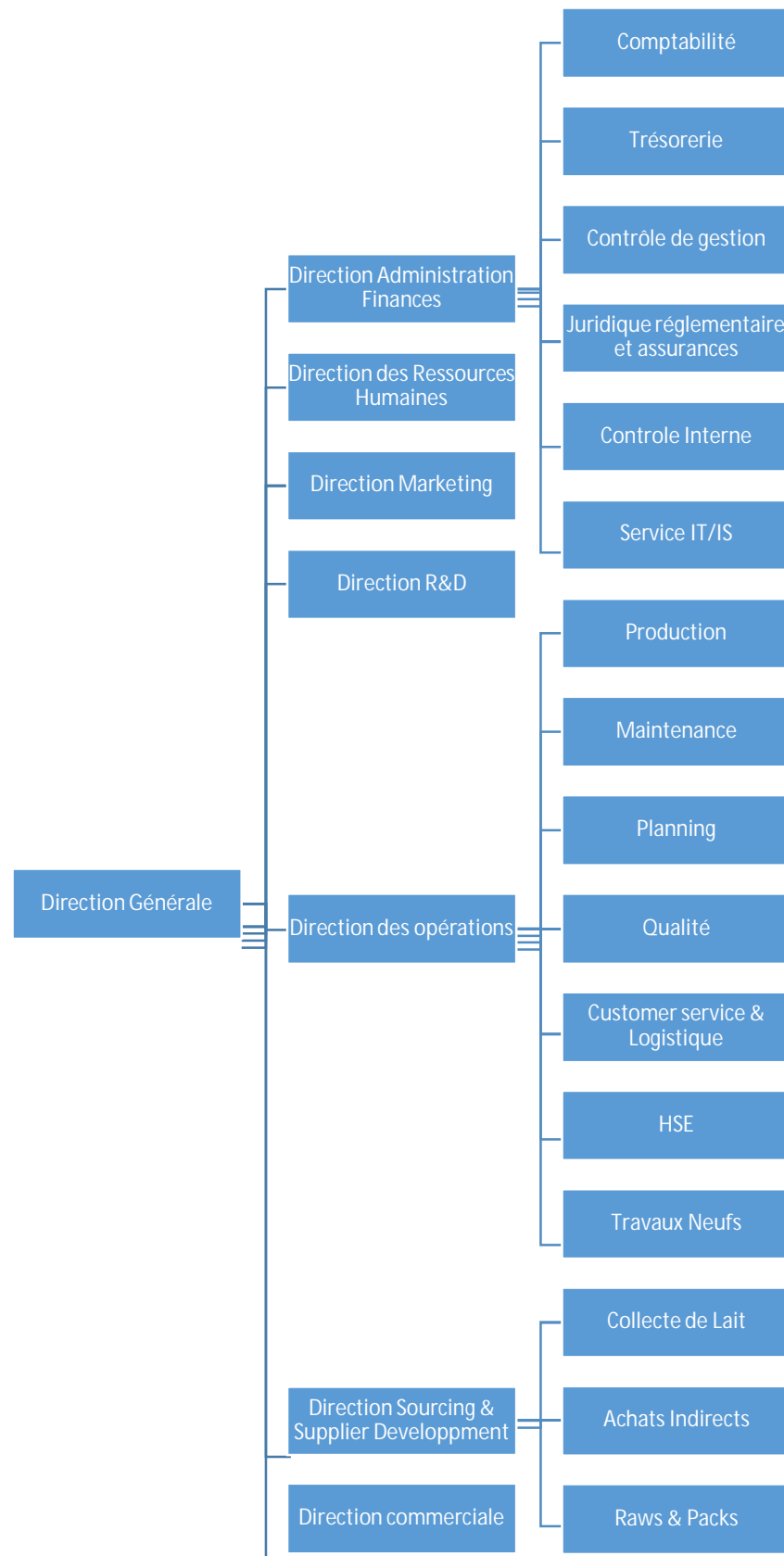
- La direction des « Ressources Humaines DRH »
- La direction « Recherche et Développement R&D ».
- La direction des « Opérations » : comporte 7 services :
 - Production ;
 - Maintenance ;
 - Planning ;
 - Qualité ;
 - Customer Service & Logistique ;
 - HSE ;
 - Travaux Neufs.

- La direction « Sourcing & Supplier Development SSD » (Achat et développement fournisseurs) : comprend 3 services :
 - Collecte de Lait ;
 - Achat Indirects ;
 - Raws & Packs (Matières premières et Emballages).
- La direction « Marketing »
- La direction « Administration Finances » : comporte 5 services :
 - Comptabilité ;
 - Trésorerie ;
 - Contrôle de gestion ;
 - Juridique Règlementaire et Assurances ;
 - Contrôle Interne.
 - Service IT/IS (Information Technology/Information System).
- La direction « Commerciale »

Voir ci-dessous l'organigramme détaillé de l'entreprise :

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Figure 11 : Organigramme de Danone Djurdjura Algérie :



Source : Document Interne, Ressources Humaine DDA.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

4.1. Présentation du département Marketing et de la fonction S&I:

Le secteur des produits laitiers frais où évolue Danone, est un marché très concurrentiel, où la recette du succès dépend énormément de l'innovation, la capacité à se différencier et de se mettre en valeur aux yeux des consommateurs en répondants à leurs attentes mieux que les concurrents. Dans ce contexte le département marketing joue un rôle très important dans l'organisation, et est avec la Fonction R&D et les fonctions commerciales, l'une des fonctions impactant directement le volume d'affaires de l'entreprise à travers leur stratégie de promotion interne avec un support d'animation à la force de vente.

Le département marketing de Danone Djurdjura Algérie est composé de deux fonctions, le Brand Management et Le Strategy & Insight Management (ou S&I). Le brand management est scindé en Marques-Pôles que sont : Core Business avec les marques Yaoumi, Brassé, Mixy et mini prix ; Activia-Danino ; Trèfle-Danao-Danette. Chaque pôle est géré par un Senior Brand Manager, tandis que chaque marque est gérée par un Junior Brand Manager. Le tout sous l'égide du directeur Marketing.

Quant à la Fonction S&I Management, elle est gérée par un Sénior S&I Manager ainsi qu'un Junior S&I Manager, qui veillent à l'organisation des tests et études de marchés susceptibles de générer des Insights (réalités sur le consommateur ou le marché qui peuvent être activées pour impacter positivement le volume de vente) qui vont servir pour les actions sur les marques (Développement de nouveaux produits ou nouveaux concepts, Amélioration des produits, création de message de communication adaptés...etc).

5. La gamme de produit de DDA :

La gamme de l'entreprise se compose de plusieurs marques qui sont (voir Annexe 01) :

- **Activia** : un lait fermenté au bifidus, sa consommation quotidienne aide à réguler le transit intestinal. Son lancement en Algérie en 2005. La gamme d'activia se compose d'Activia/miel, abricot, nature, fraise, vanille.
- **Activia drink** : c'est un produit de type yaourt à boire, fait à la base du lait fermenté au bifidus. Sa gamme se compose d'Activia drink caramel.
- **Danette** : c'est un produit laitier frais de type crème dessert avec un positionnement « plaisir », destiné pour toute famille avec une gamme qui se compose Danette chocolat, caramel

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

- **Yaoumi** : c'est un yaourt aromatisé enrichi en calcium, protéine, phosphore, et contient 4 vitamines. Sa gamme se compose de yaoumi fraise, banane et abricot.
- **Danino** : c'est un produit laitier frais de type fromage frais lancé en juin 2004 sous le nom de Gervais avec un positionnement aide à la croissance des enfants. En 2007 la marque a été relancée sous un nouveau nom Danino. Sa gamme se compose de Danino fraise et nature.
- **Danup** : c'est un yaourt à boire aromatisé. Sa gamme se compose de Danup fraise et tropico .
- **Danao** : c'est un produit fait à la base de jus et de lait. Sa gamme se compose de danao orange, pêche, ananas, abricot, fruits exotique.

6. La Charte Alimentation Nutrition Santé :

La mise en œuvre de leur mission repose sur cinq engagements importants:

1. Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et aux recommandations, aux goûts et aux revenus des populations locales.
2. Développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés par la science.
3. Informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable.
4. Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains.
5. Relever les principaux défis sociétaux en matière de santé et de nutrition.

Après la présentation du Groupe Danone et de DDA dans cette section, la seconde section on exposera l'une des actions commerciale stratégique à l'entreprise DDA qui s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'une animation de la force de vente.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Section 02 : Présentations de l'animation de la force de vente de Danone Djurdjura Algérie

La motivation est désormais indispensable pour qu'un commercial puisse donner le meilleur de lui-même, donc son niveau de performance dépendra de sa motivation à vendre. C'est pour cela les entreprises mobilisent les efforts des commerciaux autour d'un objectif commercial collectif et individuel, pour ce faire, elles utilisent des techniques et des récompenses qui dépendent de l'objectif visé.

Il existe plusieurs techniques pour mobiliser l'équipe de vente, parmi ses techniques le challenge pour lequel l'entreprise Danone Djurdjura Algérie a opté afin d'atteindre un objectif volume de 3 mois en début d'année de 2016 (janvier – mars) à travers la mise en place d'une animation de sa force de vente.

1. L'objectif de l'animation :

L'animation de la force de vente lancée par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie a pour objectifs de :

- Aligner la force de vente sur un seul objectif qui est l'atteinte de 10.200 T / mois, du distributeur jusqu'au vendeur.
- Animer la force de vente sur la base du volume de vente, c'est-à-dire selon l'atteinte des objectifs.
- Faire un classement des gagnants selon la réalisation des objectifs en pourcentage (%)

2. mécanismes de l'animation

Les mécanismes de l'animation élaborée par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie repose sur le volume de vente (l'atteinte d'objectifs en terme de quantité vendue) afin de parvenir à un classement par volume pour les commerciaux de sa force de vente. Ce classement est établi selon des règles spécifiques à chaque catégorie de réseau de vente, celles-ci se présentent comme suit :

2.1. Les distributeurs

Segmenter les distributeurs de Danone Djurdjura Algérie par paliers, ces derniers sont représentés selon l'atteinte des objectifs suivants:

- Le palier BRONZE: entre 100 tonnes et 199 tonnes
- Le palier SILVER : entre 200 tonnes et 299 tonnes
- Le palier GOLD : entre 300 tonnes et 399 tonnes
- Le palier DIAMOND : de 400 tonnes et plus

Ces paliers peuvent être représentés dans la figure ci-dessous :

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Figure n°12: Paliers de distributeurs de Danone Djurdjura Algérie



Source : Document interne de la direction commerciale de DDA.

Après le classement par paliers des distributeurs, ces derniers ouvrent droit aux cadeaux, s'ils réalisent au minimum 100% de l'objectif durant les trois mois du challenge. Les cadeaux sont répartis comme suit :

- Pour les membres du BRONZ : équipements de protection + 100 Bons d'essence
- Pour les membres du SILVER : remise à niveau de la chambre froid et système de froid des camions
- Pour les membres de GOLD : transpalette manuelle + compteuse de billet + bon d'essence
- Pour les membres de DIAMOND : Transpalette électrique

2.2. Les vendeurs des distributeurs

Les vendeurs des distributeurs recevront des bonus par l'entreprise DDA qui varient selon leur atteinte d'objectifs en pourcentage comme suit :

- De 96% à 99% : + 50 % du Bonus (+4500)
- De 100% à 105% : +100 % du Bonus (+9000)
- De 105 % à 120% +150% du Bonus (+ 1800)

Meilleur Vendeur de chaque distributeur qui aura atteint (+ 100%) participera à la Convention commerciale DANONE en AVRIL 2016

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Ces objectifs peuvent-être représentés dans la figure ci-dessous :

Figure n°13 : L'échelle de Bonus, vendeurs des distributeurs.



Source : Document interne à l'entreprise DDA

2.3. Les vendeurs de DSD

Les vendeurs DSD (Direct Selling Distribution) sont les vendeurs propres à l'entreprise Danone Djurdjura Algérie sous le nom « Danonerie », l'entreprise leur offre des bonus selon leurs objectifs atteints, qu'ils varient comme suit :

- De 96% à 99% : + 160 % du Bonus (+15 000)
- De 100% à 105% : +280 % du Bonus (+25 000)
- De 105 % à 120% +400% du Bonus (+ 36 000)

Ces objectifs peuvent-être représentés dans la figure ci-dessous :

Figure n°14 : les niveaux des bonus pour les vendeurs DSD



Source : Document interne à l'entreprise DDA

2.4. Aide vendeurs – DSD :

Aide vendeurs de DSD sont les chauffeurs du réseau de distribution directe propre à l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. Celle-ci leur offre des bonus selon leurs objectifs atteints qui varient comme suit :

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

- De 96% à 99% : + 50 % du Bonus (+5000)
- De 100% à 105% : +100 % du Bonus (+10 000)
- De 105 % à 120% +150% du Bonus (+ 15 000)

Ces objectifs peuvent-être représentés dans la figure ci-dessous :

Figure n°15: les niveaux des bonus pour aide vendeurs -DSD



Source : Document interne à l'entreprise DDA

2.5.Les Superviseurs :

Les superviseurs seront classés en trois catégories toujours selon le critère d'atteinte d'objectifs de volume de vente durant les trois mois du challenge comme suit :

- La première catégorie compte les trois premiers superviseurs, l'entreprise leurs offre des voyages pour deux personnes à Palma en Espagne.
- La deuxième catégorie compte les cinq superviseurs après les trois premier, l'entreprise leurs offre des téléphone portable : i Phone 6.
- La troisième catégorie compte les dix superviseurs qui suivent les cinq de la deuxième catégorie, l'entreprise leurs offre des démos Being sport plus un an d'abonnement Gratuit.

Ce classement des superviseurs est illustré sur la figure suivant

Figure n°16 : le classement des superviseurs par l'entreprise DDA



Source : Document interne à l'entreprise DDA.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

2.6.Chef de zone :

Le meilleur chef de zone au niveau national par rapport aux autres chefs de régions avec son plus grand pourcentage de volume de vente réalisé pendant les trois mois de challenge, l'entreprise lui offre un voyage d'une semaine à Rome en Italie

2.7.Chef de région :

Le meilleur chef de région au niveau national parmi les autres chefs de régions avec son plus grand pourcentage volume de vente durant les trois mois recevra une récompense d'un chèque bancaire d'une valeur de 300.000 DZD.

3. La communication et l'encadrement :

Le succès de cette animation est basé principalement sur :

- Une mobilisation de toute l'équipe commerciale sur terrain.
- Un soutien terrain au chef de région, chef de zone et superviseur, mais aussi l'accompagnement des vendeurs
- Des points attribués sur les résultats mensuels avec toutes les équipes.
- Une communication et affichage hebdo des résultats des performances.
- Un affichage mensuel dans les dépôts avec des photos de meilleures performances nationales :
 - Meilleure Région
 - Trois meilleurs superviseurs
 - Trois Meilleurs chefs de zone
 - Cinq Meilleurs vendeurs

4. Résultats du challenge :

L'entreprise Danone Djurdjura Algérie a lancé un challenge d'atteinte d'objectifs en volume sur le premier trimestre de l'année 2016, en effet, ses objectifs diffèrent d'un mois à l'autre :

- Janvier 10200 tonnes ;
- Février 10 000 ;
- Mars 11000.

Les résultats des trois mois se présentent comme suit :

- L'objectif en volume fixé pour le mois de janvier à 10200 tonnes est atteint seulement à 96% avec 9800 tonnes, soit un manque de 4%.
- L'objectif fixé pour le mois de février, soit 11250 tonnes, a été dépassé avec %112.5, avec une marge de +12.5%.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

- L'objectif fixé pour le mois de Mars à été réalisé a hauteur de 101% avec 11067 tonne, soit une marge de +01%.

En concluant, l'entreprise Danone Djurdjura Algérie a atteint l'objectif total des trois mois cumulé de 101% avec 32117 tonnes, soit une marge de +2.93%.

Ces résultats peuvent-être représentés dans le tableau suivant

Tableau n °10 : les résultats du challenge en volume / tonne du janvier-mars 2016.

Mois	Objectif	Janvier	10200	Février	10 000	Mars	11000	Total	31200
Réal	%	9800	96 %	11250	112.5%	11067	101%	32117	102.93%

Source : document interne, direction commerciale de DDA

En conclusion , la mission de Danone Djurdjura Algérie qui consistait à atteindre un objectif volume pour le premier trimestre de l'année 2016 à été menée avec succès,grâce aux efforts d'animation déployés envers tout le réseau de vente.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Section 03 : Présentation et l'analyse de l'enquête

Cette section est dédiée à l'étude de cas, dans un premier temps nous présenterons notre enquête, ensuite, nous analyserons les résultats du questionnaire administré aux commerciaux de l'entreprise, enfin, nous tenterons de proposer quelques recommandations d'améliorations.

Il s'agit dans cette partie pratique d'une étude quantitative menée sur le terrain par voie électronique à travers Google Forms.

Notre enquête a pour objectif d'observer et d'analyser de plus près le rôle de l'animation de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

L'étude est fondée sur une enquête par sondage, on exploitant le questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

3.1- L'enquête par sondage :

3.1.1- méthodologie de l'enquête par sondage :

Les études quantitatives sont généralement les plus utilisées pour obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la prise de décision stratégique commerciale de l'entreprise.

Ces études ont pour but de mesurer et d'évaluer le marché et sa potentialité ou bien même d'évaluer les actions mises en œuvre à l'intérieur de l'entreprise. Pour réaliser cette étude, l'entreprise agit par sondage pour choisir l'échantillon à interroger, dans une population de base (population mère) car la qualité des résultats dépendent de la qualité de l'échantillon.

3.1.2- Les objectifs de l'enquête :

Nous avons jugé utile d'effectuer une enquête auprès des commerciaux de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie afin d'éclaircir les objectifs suivants :

- Connaitre la perception des commerciaux vis-à-vis de leur animation par la promotion interne.
- Mesurer leurs satisfactions d'atteinte d'objectifs par rapport à l'animation
- L'impact de l'animation sur le chiffre d'affaire, part de marché, et la marge d'après les commerciaux.
- Prendre en considération, et transmettre leurs recommandations.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

3.2 Choix de la méthode de l'échantillonnage :

3.2.1 La définition de l'échantillon : L'échantillon est défini comme étant « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »¹

Cependant L'échantillon est une parcelle ou une unité reproduite de la population mère, lorsque la population sur laquelle porte l'étude est de grande taille, on fait le recours à la procédure d'échantillonnage.

3.2.2 Choix de l'échantillon

Nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi comme population les commerciaux de Danone Djurdjura Algérie.

3.3 Le questionnaire

Le questionnaire est l'un des instruments de collecte d'information. Il peut être défini comme étant « Une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »²

La réalisation d'un questionnaire sollicite la prise de décisions touchant le choix du mode d'administration, la rédaction et la forme de la question.

3.3.1 La rédaction du questionnaire

La rédaction du questionnaire a une grande importance même s'il n'est pas une science exacte. C'est sur la base de ce questionnaire qu'on analyse par la suite les réponses et qu'on fait sortir les résultats. Il faut bien savoir poser les questions, bien les agencer dans le questionnaire. Pour que les questions soient significatives, claires et compréhensibles,

Nous avons également affecté des interviews avec le responsable commercial de l'entreprise ainsi qu'auprès de quelques commerciaux pour compléter les informations nécessaires à notre analyse.

3.3.2 La forme des questions

La forme des questions utilisées sont : les questions ouvertes et les questions fermées, et les questions à choix unique et multiple, les échelles de notation sémantiques et numériques.

- **Les questions ouvertes :**

Cette forme de question laisse le libre choix à l'interviewé d'expliquer ses idées.

¹ BERTRAND (J.P) : Les techniques commerciales et marketing, Edition BERTIN ante, 1994, P.129.

² CHABANI (S), OUACHRINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, Alger, première Edition, 2013, P 77.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Cependant ces questions permettent à l'individu de s'exprimer nettement et permet aussi l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a jamais pensé.

- **Les questions fermées :**

Dans ce type de question, on impose aux interrogé un nombre limité de réponse et les questions à choix multiple dont plusieurs réponse sont possibles.

3.3.3 Mode d'administration :

Notre questionnaire a été mise en œuvre seulement par une méthode d'administration en ligne, par internet.

3.3.4 Méthodes d'analyses

En raison qu'elles procurent de la facilité et de la précision des informations qui peuvent être fournies pour l'étude, nous avons choisi les deux méthodes suivantes

- **Le tri à plat :** Ce traitement permet de lire les résultats bruts de la population étudiés, pour chacune des questions posées.

3.4 Le dépouillement du questionnaire

Question n°01 : L'Age.

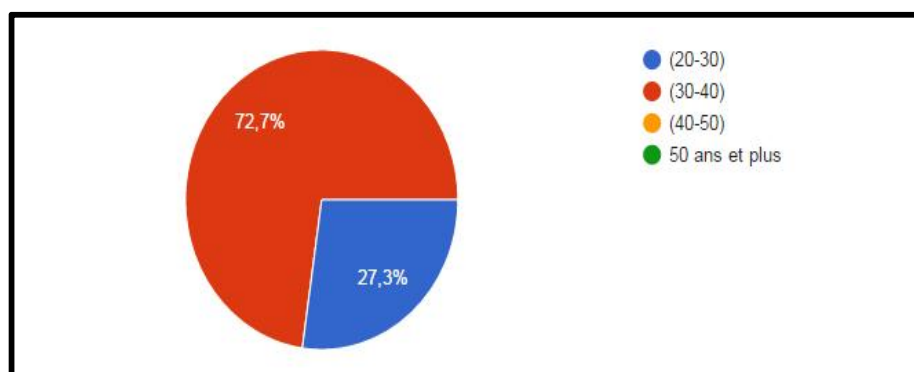
Tableau n° 11: les tranches d'Age

Désignation	Effectif	Pourcentage
20 à 30 ans	16	72.7%
30 à 40 ans	6	23.3%
Plus de 40 ans	0	0%
Totale	22	100%

Source : élaboré par Nous-même.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Figure n°17 : Age des répondants



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

En analysant ces résultats nous pouvons constater que la majorité des enquêtés sont âgés entre 30 et 40 ans avec un pourcentage de 72,7%, 20 et 30 ans avec un pourcentage de 27%.

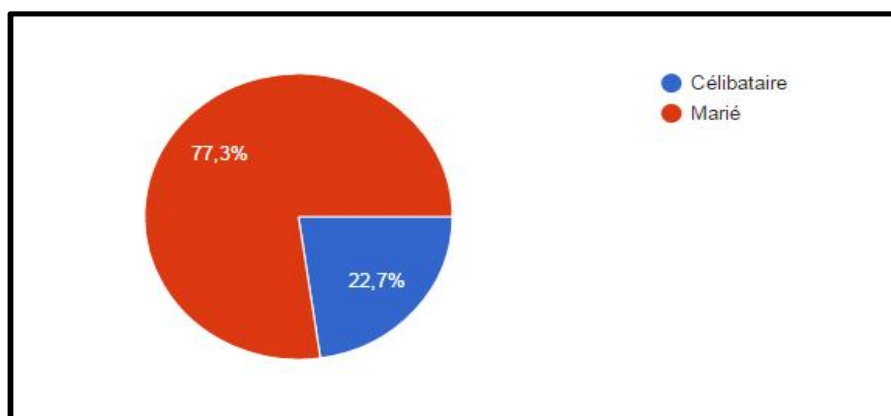
Question n°02 : la situation familiale

Tableau n°12: la situation familiale

Désignation	Effectif	Pourcentage
Marie	17	77.3%
Célibataire	5	22.7%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous-même

Figure n°18 : Situation familiale des répondants



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Nous constatons que la plus grande partie des enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 77%, et 22% sont célibataires.

Question n°3 :

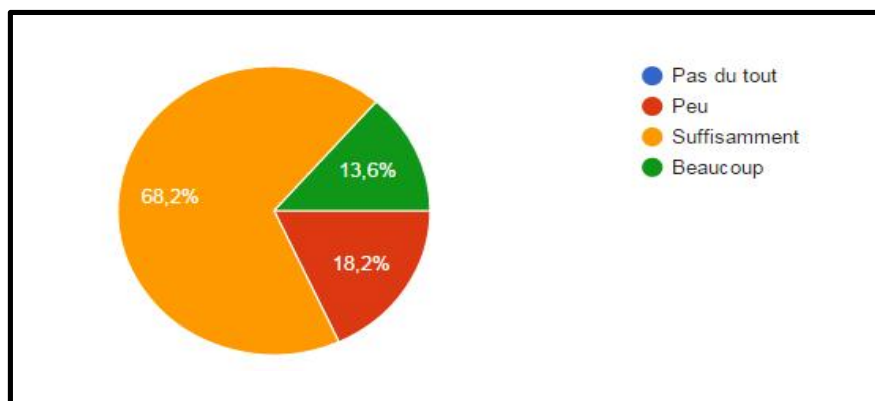
Etes-vous suffisamment informé sur les caractéristiques de l'animation par votre entreprise Danone Djurdjura Algérie ?

Tableau n°13 : Résultats des répondants de la troisième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Pas du tout	0	0%
peu	4	18.2%
Suffisamment	15	68.2%
Beaucoup	3	13.6%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°19 : La représentation graphique des résultats de la troisième question



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

On remarque à travers les résultats obtenus que la majorité des enquêtés (15 personnes) représente 68 % disent qu'ils sont bien informés sur les mécanismes de l'animation, 4 personnes qui représentent 18 % disent qu'ils sont peu informés sur le déroulement de l'animation, et le reste qui représente 13% disent qu'ils sont beaucoup informés sur les caractéristiques de l'animation.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°04 :

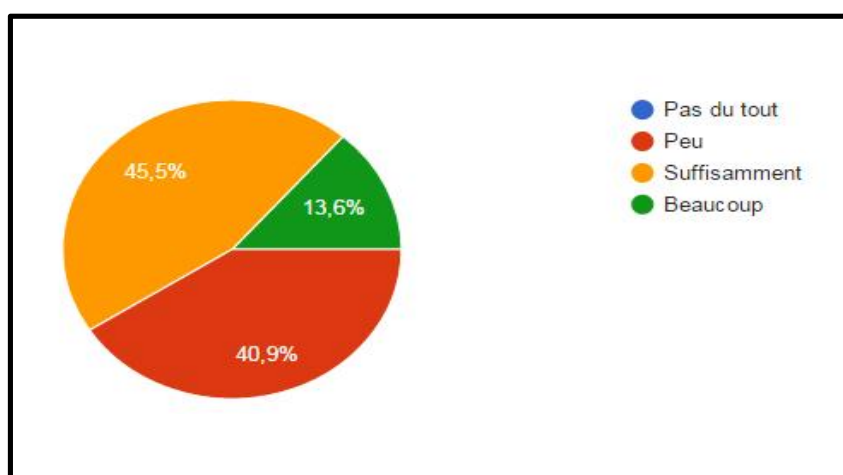
Pensez-vous que Danone Djurdjura Algérie engage suffisamment d'actions d'animation envers vous pour garantir les meilleurs résultats ?

Tableau n °14 : résultats de la quatrième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Pas du tout	0	0%
peu	9	40.9%
Suffisamment	10	45.5%
Beaucoup	3	13.6%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°20 : La représentation graphique des résultats de la quatrième question



Source : Elaboré par nous même

A partir des résultats obtenus, nous pouvons dire que 45% des répondants disent que Danone mis a leurs dispositions suffisamment de moyens pour garantir le succès des opérations d'animation, 13% disent que beaucoup de moyens mises a leurs dispositions, et 40% disent que Danone mises peu de moyen pour garantir la réussite de l'action d'animation.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°05 :

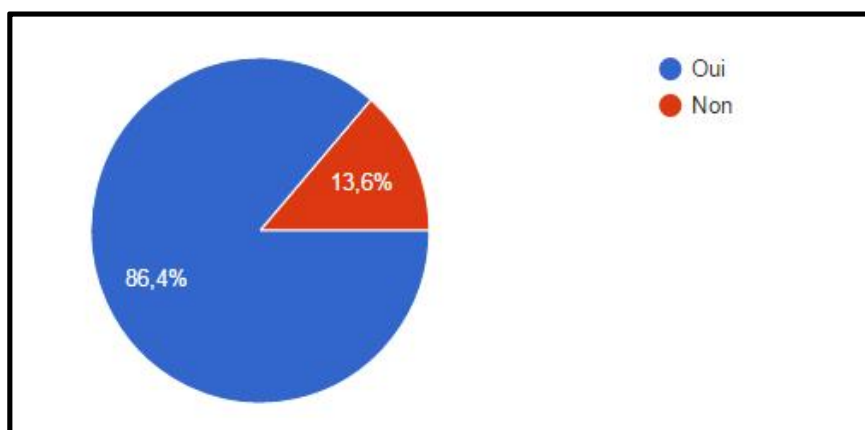
Consacrez-vous plus de temps à votre clientèle durant ce challenge ?

Tableau n°15 : résultats de la cinquième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	19	86.4%
Non	3	13.6%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°21 : La représentation graphique des résultats de la cinquième question



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

On constate que 86% des enquêtés déclarent qu'ils consacrent plus de temps au client durant le challenge, et le reste (soit 13.6%) disent qu'ils ne consacrent pas de temps à leurs clientèle.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°06 :

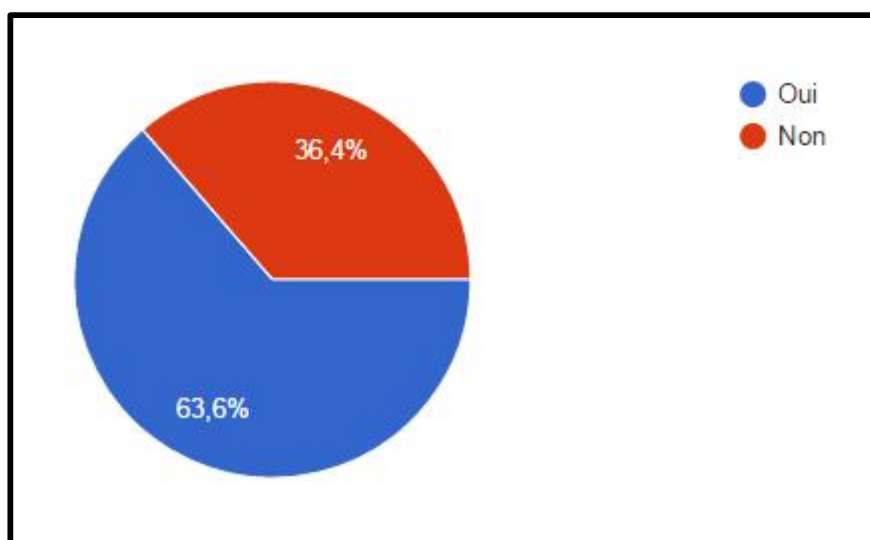
Y a-t-il déjà des réclamations durant l'animation au niveau de Danone Djurdjura Algérie ?

Tableau n °16 : résultats de seizième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	14	36.4%
Non	8	63.6%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°22 : La représentation graphique des résultats de seizième question



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après les résultats obtenus, 63% des commerciaux interrogés disent qu'ils reçoivent des réclamations durant l'animation au niveau de l'entreprise, 36% disent que non.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n °07 :

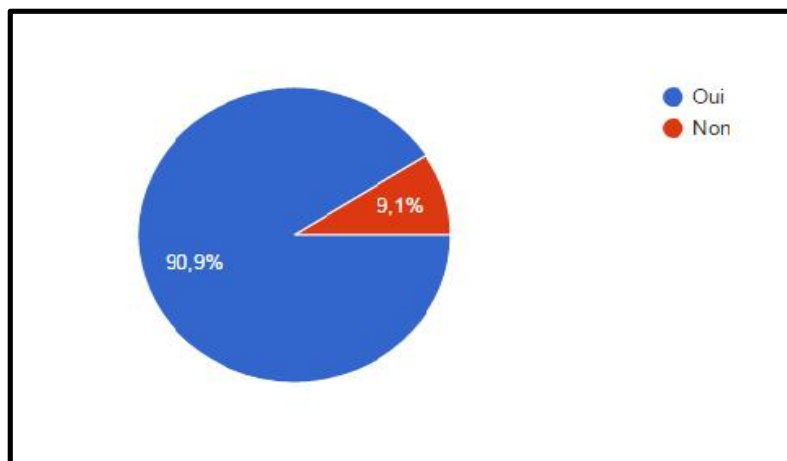
Avez-vous atteint vos objectifs par rapport à l'animation ?

Tableau n°17 : résultats de la septième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	20	91%
Non	02	9%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°23: la représentation graphique des résultats de la septième question



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après les réponses obtenues à cette question, 91% des enquêtés déclarent qu'ils ont réalisé ou atteint les objectifs par rapport à l'animation, et seulement 9% répondent qu'ils n'ont pas atteint les objectifs fixés par Danone.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°08 :

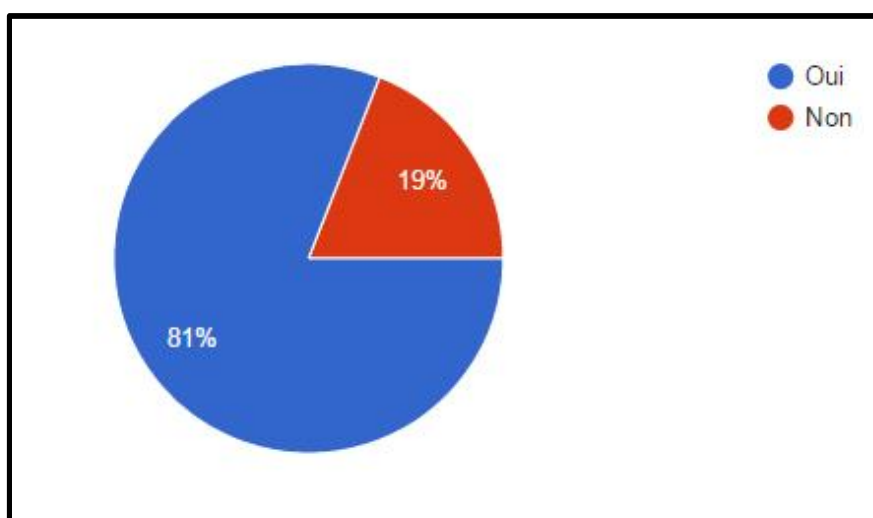
Si oui, est ce que vous êtes satisfait ?

Tableau n°18 : résultats de la huitième question

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	17	81%
Non	4	19%
Totale	21	100%

Source : élaboré par Nous-même.

Figure n°24 : la représentation graphique des résultats de la huitième question



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

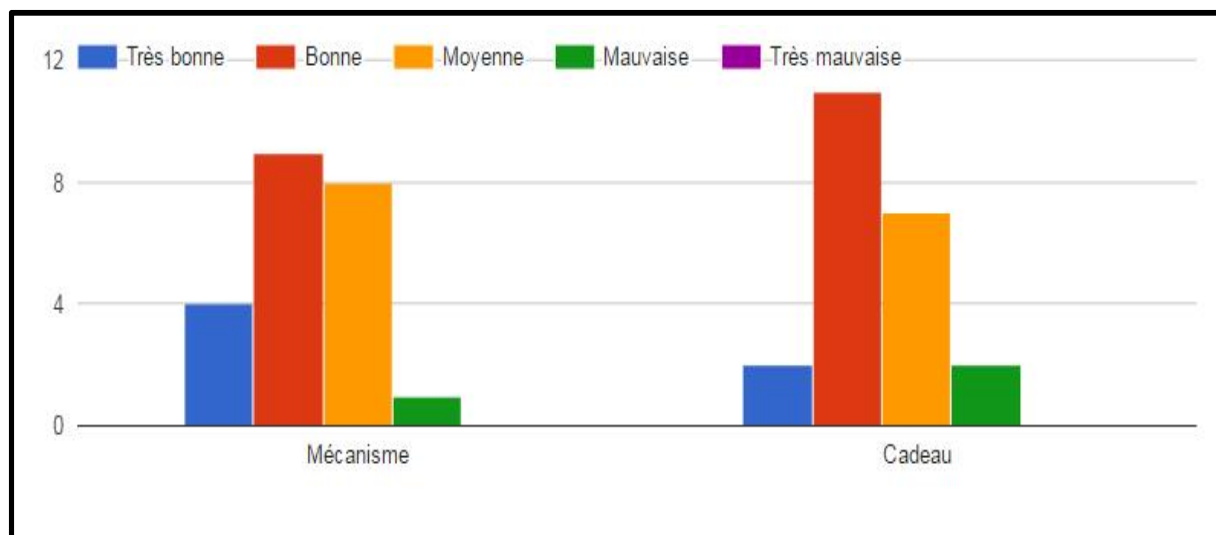
Selon les réponses des enquêtés, 81% déclarent qu'ils sont satisfaits de l'atteinte de leurs objectifs, contre 19% disent qu'ils ne sont pas satisfait de l'atteint de leurs objectifs car ils n'ont pas satisfait de la récompense.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n ° 09 :

Donnez votre avis sur l'animation de BONUS + cadeaux ?

Figure n°25 : la représentation graphique des résultats de la neuvième question.



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après ces résultats, 9 personnes pensent que le mécanisme est bon, 8 disent qu'il est moyen, et le reste 4 personnes disent que le mécanisme est très bon.

Pour les cadeaux, 11 personnes disent que les cadeaux offerts par Danone sont bons, 7 disent qu'ils sont moyenne, seulement 2 enquêtés disent qu'ils sont très bonne, et 2 disent que les cadeaux sont mauvais.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°10 :

Veillez noter l'animation de DDA, sur une échelle allant de 1 à 5.

1 veut dire que vous n'aimez pas du tout et 5 que c'est excellent !

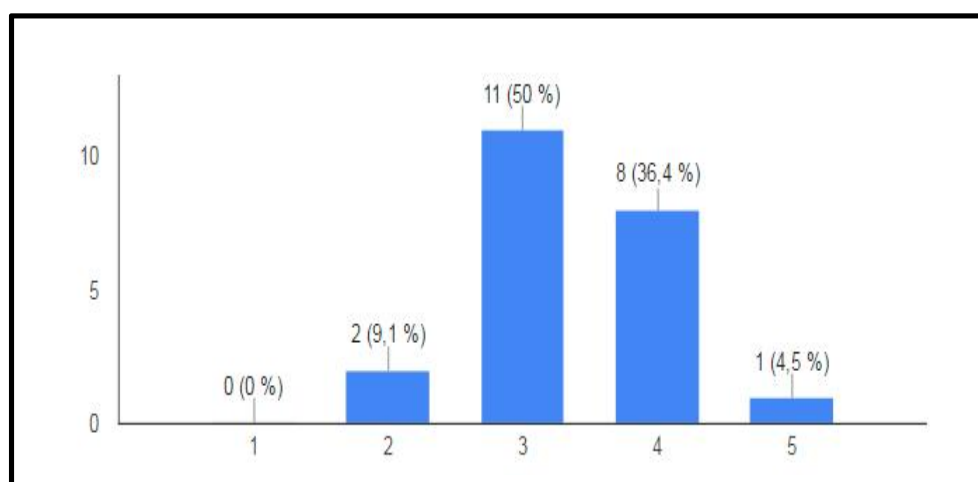
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tableau n° 19: résultats de la dixième question

Note	effectifs	Pourcentage
1	0	0%
2	2	9.1%
3	11	50%
4	8	36.4%
5	1	4.5%
Total	22	100%

Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

Figure n°26 : la représentation graphique des résultats de la dixième question.



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

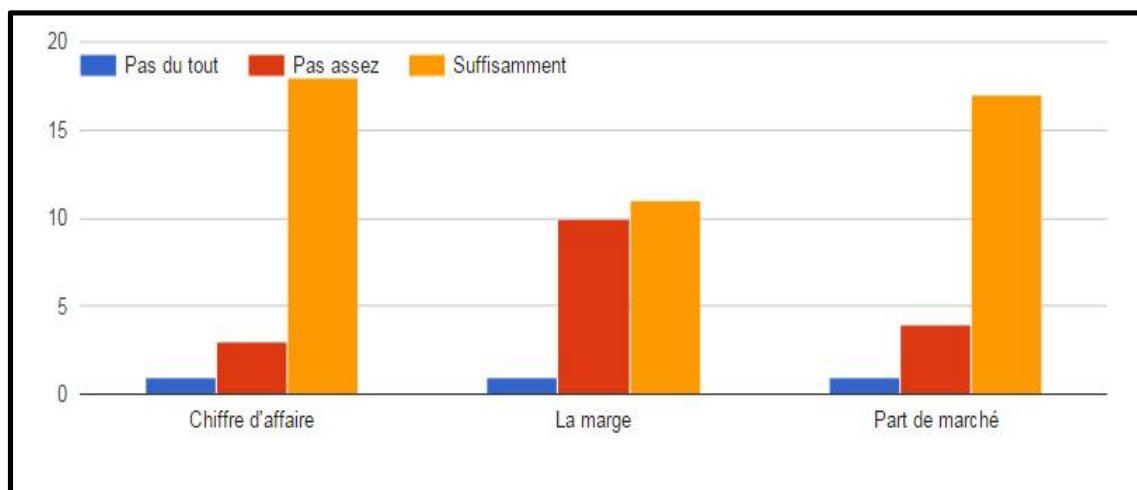
Sur l'échelle de 1 à 5 les enquêtés disent que l'animation de Danone est moyenne avec 50%(3), seulement 4,5% répondant que elle est excellente.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°11 :

Pensez-vous que cette animation a une influence sur ces indicateurs ?

Figure n°27 : présentation graphique de la onzième question :



Source : élaboré par Nous-même. à partir des résultats du questionnaire

D'après ces résultats, les enquêtés répond :

- Pour le chiffre d'affaire, 82% disent qu'il influence suffisamment, contre 14% répond pas assez ;
- Pour la marge, 50% répond influence suffisamment, 45% disent qu'il n'influence pas assez ;
- Pour la part de marché, 77% disent qu'il influence suffisamment, 18% répondant pas assez, seulement 5% disent qu'il n'influence pas du tout.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°12:

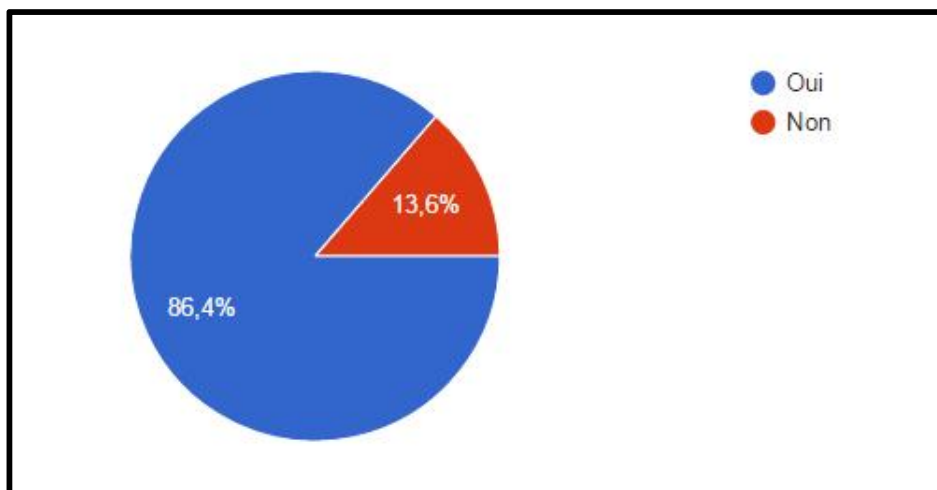
Pensez-vous que les actions d'animation engagées par DDA permettent-elles d'améliorer son image de marque ?

Tableau n°20: résultat de la deuxième question :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	19	86%
Non	3	13.6%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par Nous-même.

Figure n°28 : présentation graphique de la deuxième question :



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

Selon les réponses des enquêtés, 86% déclarent que les actions engagées par Danone aident à l'amélioration de l'image de marque, seulement 13% pensent le contraire.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question °13 :

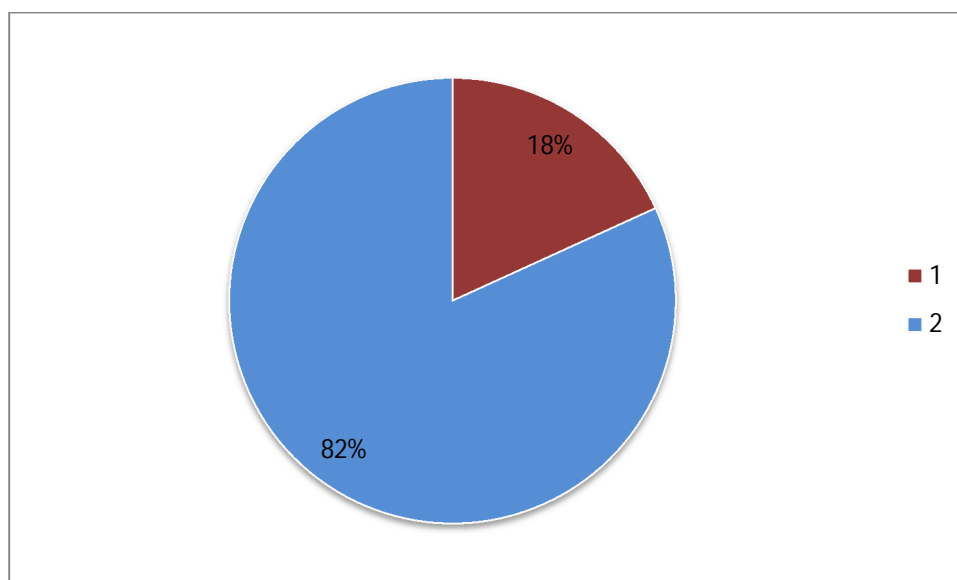
Etes-vous satisfaits des actions d'animation qu'engage DDA envers vous ?

Tableau n°21 : résultat de la treizième question :

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	4	18.2%
Non	18	81.8%
Totale	22	100%

Source : Elaboré par Nous-même.

Figure n°29: présentation graphique de la de la treizième question :



Source : Elaboré par Nous-même à partir des résultats du questionnaire

D'après les résultats, 81,8% des enquêtés disent qu'ils ne sont pas satisfaits des actions d'animation de Danone, 18% sont satisfaits des actions menées par Danone.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

Question n°14 :

Si vous pouviez donner une recommandation a Danone Djurdjura Algérie afin d'améliorer son animation du réseau de vente, quelle serait cette recommandation. (Tous vos commentaires et suggestions sont importants).

Voici quelques recommandations des enquêtés

- Consulter l'équipe commerciale lors de la préparation d'un plan d'animation.
- Donner la chance à tous les commerciaux pour promouvoir leurs carrières.
- Récompenser avec des cadeaux plus attractifs.
- Plus de formation sur techniques de vente et de merchandising pour mieux réaliser les Objectifs

3.5 Analyse et synthèse :

Après l'analyse de l'enquête portant sur la mise en place d'une animation sur la force de vente, nous avons relevé les constatations suivantes :

- La majorité des enquêtés âgé entre 30 à 40 ans, 77% sont marié et 23% sont des célibataires.
- La plus part des enquêté sont suffisamment informé sur les caractéristiques de l'animation de la force de vente, donc l'entreprise DDA met en place un plan de communication dédié au réseau de vente.
- La majorité des commerciaux déclarent que DDA engage suffisamment d'action d'animation envers, on constate qu'il y a un manque d'actions d'animation (2 actions d'animation par an)
- Les commerciaux consacrent un temps suffisant pour le challenge, ce qui veut dire qu'ils sont motivés et séduit par les différentes récompenses.
- Les commerciaux prennent en charge parfaitement les recommandations de l'entreprise durant l'animation. on constate que l'entreprise essaye au fur à mesure d'améliorer et de perfectionner sa stratégie d'animation. Mais aussi les commerciaux suivant le plan commercial propre à leur entreprise.
- les objectifs fixés par l'entreprise dans le cadre de l'animation de sa force de vente sont atteints par la majorité des commerciaux, ce qui signifie l'efficacité et la réussite du challenge.
- les commerciaux sont satisfaits par l'atteinte de leurs objectifs grâce au challenge.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE L'ENQUETE

- Les bonus et cadeaux que l'entreprise DDA offre durant le challenge ne sont pas attractifs.
- Le jugement des commerciaux porté sur l'animation est moyen.
- L'animation influence suffisamment les indicateurs suivants : le chiffre d'affaire, la marge et la part de marché
- L'animation améliore largement l'image de marque de l'entreprise aux yeux des commerciaux.
- L'insatisfaction des commerciaux par rapport aux plans d'animation engagés par l'entreprise.

3.6 Recommandations :

- Mettre un plan de communication interne spécifique à l'animation de la force de vente.
- Offrir des bonus et cadeaux plus attractifs.
- Faire participer les commerciaux lors de la préparation de l'animation.
- Programmer plusieurs challenges durant l'année, par exemple une pour chaque trimestre.
- Création des challenges spécifique aux points de vente à faible chiffre d'affaire afin de conquérir les part de marché des concurrents.

Conclusion partielle

L'enquête réalisée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre le plan d'action commercial suivi par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie en terme d'animation de sa force de vente afin d'améliorer la performance commerciale. C'est à travers de ce chapitre, on a réalisé une synthèse et arriver à donner des recommandations pour cette entreprise, que nous souhaitons utiles et pouvant être appliqués à court ou à moyen terme.

CONCLUSION GENERALE

Le but principal dans notre travail de recherche était d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche suivante : **Dans quelle mesure, la mise en place d'une politique d'animation de la force de vente contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie ?**

L'entreprise ne se définit plus seulement par sa capacité de produire des biens et services de bonne qualité mais aussi par l'image qu'elle souhaite donner d'elle-même et de sa personnalité lorsqu'elle commercialise ses produits par la force de vente. Pour cela celle-ci est devenue un atout majeur pour la réussite de l'entreprise, elle est vue comme un élément de différenciation des entreprises sur un marché concurrentiel ou de forte croissance, raison pour laquelle chaque entreprise tente de mettre en place une politique d'animation de la force de vente dans le but d'optimiser cette dernière mais aussi qui lui permette d'améliorer sa performance commerciale.

La performance est l'une des notions relativement difficile à cerner, en raison de ses multiples facettes en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de réduire la complexité cette notion et d'apprécier la fonction commerciale de l'entreprise.

Au terme de ce travail de recherche, nous reconnaissons le rôle, l'indispensabilité et la valeur ajoutée du terrain qui a joué un rôle important dans notre formation. Nous avons remarqué le changement du concept avec la réalité, ce qui nous a permis de communiquer avec le monde professionnel et d'apprendre des choses inaccessibles dans la théorie durant notre formation universitaire.

A cet effet nous avons procédé à analyser la contribution de la mise en œuvre de l'animation de la force de vente pour l'amélioration de la performance commerciale chez Danone Djurdjura Algérie.

Les principaux résultats de notre étude nous ont permis de confirmer les trois hypothèses de travail que nous avons émis au début de notre recherche :

L'amélioration des résultats commerciaux est en effet, de l'entreprise est tributaire de l'utilisation des techniques d'animation envers sa force de vente, cela en raison de la motivation et du dynamisme qu'elle procure au commerciaux de l'entreprise, les poussant à fournir plus d'efforts et de s'impliquer davantage dans la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés.

Danone Djurdjura Algérie déploie une politique d'animation efficace envers sa force de vente, cette hypothèse est confirmée, cela apparaît à travers l'atteinte des résultats du challenge des trois mois cumulé de 101% avec 32117 tonnes, soit une marge de +2.93%.

Le plan de l'animation de la force de vente déployé par Danone Djurdjura Algérie permet effectivement d'entretenir son image de marque auprès de son réseau de vente, cette

CONCLUSION GENERALE

troisième hypothèse est confirmée également, cela apparait à travers les réponses des commerciaux à notre sondage.

D'après notre recherche, nous pouvons dire les responsables du département commercial de l'entreprise ont tout intérêt de donner plus d'importance à l'animation de la force de vente vue son impact sur la performance commerciale.

A la lumière des analyses effectuée nous pouvons conclure que la maîtrise de l'animation de la force de vente contribue à l'amélioration de la performance commerciale.

En dépit de ses apports, notre étude présente des limites telles que le risque de non objectivité des résultats de l'enquête, cette dernière a été faite sur un échantillon réduit 22 commerciaux, de plus, nous estimons que cette étude sera d'autant plus intéressante si elle est complétée par une étude statistique par le biais de coefficient de corrélation.

Enfin, nous tenons à indiquer que l'appréhension de la contribution de l'animation de la force de vente sur l'amélioration de la performance commerciale, reste incomplète et suffisamment ouverte. Nous invitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème à mener des enquêtes axées sur plusieurs pistes d'études possibles, telles que :

- L'extension de la mise en place d'une animation de la force de vente et son impact sur la performance commerciale
- L'optimisation d'une force de vente à travers une stratégie d'animation efficace

Bibliographie

Les ouvrages

- 1 Alfred Zeyl et Armand Dayan, Force de vente direction-organisation gestion, édition organisation, 2^{ème} édition, paris, 1999
- 2 BARABEL Michel, MEIRIER Olivier, Manager, les meilleurs pratiques du management, édition Dunod, Paris, 2008.
- 3 BARRAUX (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997
- 4 Blauchu (V) et Tairou (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition l'harmattan, Paris, 2008
- 5 BOISLANDELLE, (Henri Mathé) : Gestion des ressources humaines dans la PME, édition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 1998
- 6 BONNEAU Daniel, faire vendre, accompagner et dynamiser un réseau de points de vente, édition organisation, Paris, 2000
- 7 BUSSENAULT C, M.PRETET M, Economie de l'entreprise, Vuibert, paris, 1996
- 8 Cathrine VIOT, *essentiel sur le marketing*, 2^{ème} édition, Berti Alger
- 9 C.DEMEURE, marketing, DALLOZ campus 5^{ème} édition, Paris 2005
- 10 CHIROUZE Yves, Marketing étude et stratégie, édition Ellipses, Paris, 2007
- 11 COUDAY (A) et BONNIN (G), Marketing pour ingénieurs, édition Dunod, Paris, 2010
- 12 DAYAN Armand et ZEYL Alfred : Force de vente. Direction. Organisation. Gestion édition d'organisation, 3^{ème} édition, 2003, Paris
- 13 DELERM. S, PIERRE HELFER.J ORSONI, les bases du marketing, Vuibert, 4^{ème} édition, Paris, 2004
- 14 DEMEUR (Claude) : Marketing, édition DALOZ, 5^{ème} édition, Paris, 2005
- 15 DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2002
- 16 Erik Leroux, Management des forces de vente, 2eme édition, Paris, 2014
- 17 FABI, BLONDI, Sekiou, Bayad, pertti, Alis Chevalier , Gestion des ressources humaines, 2eme édition, Canada , 2001,
- 18 GUAY Richard, LACHANCE Yves, la gestion de l'équipe de vente, Montréal, édition Gaetan Morin, Paris, 1999
- 19 HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain) : Gestion de la force de vente 2^{ème} édition paris 2000
- 20 HAMON (C), LEZN, (P). TOULEC (A), Gestion et management de la force de vente, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002
- 21 Hamon, Lézin, Toullec, Management de l'équipe commerciale, 2^{ème} édition, Paris, édition Donud , 2004
- 22 Hallut (C) : Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat, édition de la chambre de commerce et d'industrie (CCI), Belgique, 2002

- 23 Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, Julien LEVY, *Mercator*, 7^{ème} édition, Dalloz 2003,
- 24 JEZEQUEL Bernadette et GERARD Philippe, Responsable Commerciale, Edition Dunod, Paris, 2008
- 25 J.L.LEMOIGNE : L'évaluation des systèmes complexes, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999
- 26 KOTLLER, et autre, marketing 10^{ème} édition, Paris, édition Publiions, 2000
- 27 KOTLER, (Philip) et autres : *Marketing management*, édition PEARSON Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006,
- 28 LANGUE ET MOITOT, Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, Paris, 2008
- 29 LANGE Manuel et MOUTOT Jean-Michel : Mesurer la performance de la fonction commerciale, (Jacques), LEVY,(Julien) et LINDON,(Denis) :Mercator, DUNOD, 8^{ème} édition, Paris, 2006
- 31 LEFEUVRE (Tiri) : Action commerciale, édition FOUCHER, Paris, 1999
- 32 Lehu (J-M) : Encyclopédie du marketing commentée et illustrée, édition Eyrolles, Paris, France, 2006
- 33 LENDREVIE.J, LEVY. J,LINDON.D, Mercator , DUNOD , 8ème Edition, Paris , 2006
- 34 Lendrevie (J), Levy (J), Lindon (D) : Théories et nouvelles pratiques du marketing, édition Dunod, Paris, 2012
- 35 LETHIELLEUX.L, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, l'extenso 5^{ème} édition, Paris, 2011
- 36 LORINO Philippe, méthode et pratique de la performance, édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001
- 37 MACQUIN (Anne), vendre, stratégies, hommes, négociations, éd Publi-Union, Paris, 1998
- 38 MALAVAL (P) et BENARYA (C) , Marketing business to business, 4ème edition, Edition Pearson Education, Paris, 2009
- 39 Martin, Marie-Agnès, Goulvestre, Laurent ; Du management au leadership : Manager la performance commerciale, éditeur, Le Génie des Glaciers Editeur, France, 2007
- 40 Michal .J. Baker, the marketing book, Elsevier Science, Fifth Edition, Oxford, 2003
- 41 NEGRO (Yves) : Les pratiques de la vente, édition VUIBERT, Paris, 1994
- 42 Noyé, Didier ; Manager les performances, éditions ; INSEP Consulting, 2002
- 43 OUACHERINE.H, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère INC, 2001-2003
- 44 Pascal Lézin et Alain Toullec, Force de vente, Edition Dunod, Paris, 1999
- 45 PIERRE HELFER. J, ORSONI.J, NICOLA.J-L, Marketing, Vuibert, 11^{ème} Edition, Paris, 2009
- 46 RAIMBAULT (G) : *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Chihab, 1994

- 47 RAMOND.P, Management opérationnel, direction et animation des équipes, 2^{ème} édition, édition MEXIMA, Paris, 2002
- 48 RIEBEN Laurent , La validité des contacts de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, Américaine et suisse de la concurrence, édition Librairie , Genève, 2000
- 49 VIARGUES, (Jean-Louis) : Manager les hommes, édition d'organisation, Paris, 1999
- 50 Yves Le Golvan, Marketing Dictionnaire banque assurance, Bords, Paris, 1988












Les travaux universitaires

- 1 AFTIS Mounia, IDIR Lila, Mémoire de fin de cycle, Master en Science de Gestion, Option Management des organisations, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014,
- 2 Lamia ZEMAR : Etude et analyse de processus de fixation des prix et son impact sur la performance commerciale, car Sarl Ressorts Industriels, EHEC, 2014
- 3 Mémoire de master en science commerciale, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2014

Les sites internet

- 1 http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance19.html

Annexe 01 : la gamme de produit

BRAND	SKU	WEIGHT POT (G)	Pots/ Case
	ACTIVIA DRINK CAMEL	100	102
	ACTIVIA FRAISE	100	80
	ACTIVIA VANILLE		
	ACTIVIA MIEL		
	ACTIVIA PANACHE	100*6	
	ACTIVIA FRAISE	110	80
	ACTIVIA MUESLI		
	ACTIVIA NATURE	100	80
	DANETTE CHOCOLAT	90	90
	DAN'UP FRAISE	165	77
	DAN'UP FRUITS DES BOIS		
	DAN'UP VANILLE		
	DANINO FRAISE	45	120
	DANINO NATURE SUCRE		
	DANINO A BOIRE	100	88
	CHERBET	1056	16
	DANAO GF EXOTIQUE		
	DANAO GF ORANGE BANANE		
	DANAO GF PECHE ABRICOT		
	DANAO PF EXOTIQUE	249	54
	DANAO PF ORANGE BANANE		
	DANAO PF PECHE ABRICOT		
	BRASSE FRAISE	90	80
	BRASSE NATURE SUCRE		
	BRASSE CIRTON		
	BRASSE FRUIT DES BOIS		
	LAIT FRAISE	110	80
	MINI PRIX FERME ABRICOT	70	120
	MINI PRIX FERME FRAISE		
	YAOUMI FRAISE	100	80
	YAOUMI BANANE/CITRON		
	YAOUMI ABRICOT/PECHE		

Annexe 02 : Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales option « **marketing** » au sein de l'école des hautes études commerciales (EHEC) d'Alger. Je vous prie de bien vouloir participer à cette enquête, qui vise à nous renseigner sur « **L'animation de la force de vente comme levier d'amélioration de la performance commerciale** » en étudiant le cas de Danone Djurdjura Algérie.

Nous vous adressons nos remerciements d'avance pour votre collaboration et nous vous prions d'agréer l'expression de notre sincère considération.

Questionnaire destiné aux commerciaux

1. Age :

De : (20-30) (30-40) (40-50) 50 ans et +

2. Situation Familiale :

Célibataire Marié

3. Etes-vous suffisamment informé sur les caractéristiques de l'animation ?

Pas du tout

peu

Suffisamment

Beaucoup

4. Pensez-vous que Danone Djurdjura Algérie engage suffisamment d'actions d'animation envers vous pour garantir les meilleurs résultats ?

Pas du tout

peu

Suffisamment

Beaucoup

5. Consacrez-vous plus de temps à votre clientèle durant ce challenge ?

Oui Non

6. Y a-t-il déjà des réclamations durant l'animation au niveau de Danone Djurdjura Algérie ?

Oui Non

7. Si oui, est ce qu'elles sont prise en charge ?

Oui Non

8. Avez-vous atteint vos objectifs par rapport à l'animation ?

Oui Non

9. Si oui, est ce que vous êtes satisfait :

Oui Non

10. Donnez votre avis sur l'animation de BONUS + cadeaux ?

	<i>Très bonne</i>	<i>Bonne</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Mauvaise</i>	<i>Très mauvaise</i>
<i>Mécanisme</i>					
<i>Cadeaux</i>					

11. veuillez noter l'animation de DDA, sur une échelle allant de 1 à 5.

1 veut dire que vous n'aimez pas du tout et 5 que c'est excellent !

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Pensez-vous que cette animation a une influence sur ces indicateurs ?

	<u><i>chiffre d'affaire</i></u>	<u><i>La marge</i></u>	<u><i>Part de marché</i></u>
<u><i>Pas du tout</i></u>			
<u><i>Pas assez</i></u>			
<u><i>Suffisamment</i></u>			

13. pensez-vous que les actions d'animation engagées par Danone permettent t- telles d'améliorer son image de marque ?

Oui Non

14. Etes-vous satisfaits des actions d'animation qu'engage Danone envers vous ?

Oui Non

15. Si vous pouviez donner une recommandation a Danone Djurdjura Algérie afin d'améliorer son animation du réseau de vente, quelle serait cette recommandation.
(tous vos commentaires et suggestions)

Table des matières

Introduction	01
Chapitre I: Management de la force de vente	04
Section 1 : Eléments de base de la force de vente	04
1. Définition de la force de vente.....	04
2. L'importance de la force de vente pour l'entreprise	05
2.1 Aide à la fixation des objectifs	05
2.2 Génère des profits pour l'entreprise.....	05
2.3 Représente l'entreprise	06
2.4 Organise la veille.....	06
2.5 Participe à l'élaboration du produit	06
3. Les objectifs de la force de vente	06
3.1 Les objectifs quantitatifs.....	06
3.2 Les objectifs qualitatifs	07
3.3 La fixation des objectifs	07
4. Les fonctions des représentants commerciaux.....	07
4.1 Les fonctions de base.....	08
4.1.1 La vente.....	08
4.1.2 La prospection.....	08
4.1.3 L'offre de service.....	08
4.2 Les fonctions d'aide à la prise de décision marketing	08
4.2.1 La stratégie de négociation.....	08
4.2.2 La collecte d'information.....	09
4.2.3 La démarche de planification.....	09
5. Les typologies de la force de vente.....	09
5.1 Typologie de la force de vente selon le lien juridique.....	10
5.1.1 La force de vente propre.....	10
5.1.2 La force de vente déléguée.....	10
5.2 Typologie selon le type d'activité.....	11
5.2.1 Force de vente sédentaire.....	11
5.2.2 Force de vente itinérante.....	11
5.3 Les principaux statuts des vendeurs.....	12
5.3.1 Salariés de droit commun.....	12

5.3.2	Voyageurs, représentant ou placiers (VRP).....	12
5.3.3	Agent commercial.....	12
6.	Les critères de choix de la force de vente.....	12
6.1	Le critère financier.....	12
6.2	Le critère commercial.....	14
6.3	Le critère humain.....	15
	Section 02 : organisation de la force de vente.....	16
1.	La structure de la force de vente.....	16
1.1	La structure par secteur géographique.....	16
1.2	La structure par produits.....	17
1.3	La structure par clients / marché.....	18
1.4	la structure mixte.....	19
2.	La taille de la force de vente	19
2.1	Les différentes techniques de la détermination de taille optimale de la force de vente	19
2.1.1	La méthode de l'analyse marginale.....	20
2.1.2	La méthode par le chargé de travail.....	20
2.1.3	La méthode historique.....	20
3.	le secteur de vente	22
3.1	Définition d'un secteur	22
3.2	Les caractéristiques et les qualités d'un bon secteur.....	22
3.2.1	les caractéristiques des secteurs de vente.....	22
3.2.2	les qualités d'un bon secteur.....	22
3.3	L'organisation du travail dans les secteurs.....	22
3.3.1	La gestion du temps.....	23
3.3.2	L'organisation des tournées	23
4.	le réseau de vente.....	24
4.1	Définition d'un réseau de vente	24
4.2	Les types de réseaux de vente.....	24
4.2.1	Le réseau direct	25
4.2.2	le réseau indirect	25
4.3	Le choix du système de distribution	25
4.4	L'animation des réseaux de vente	26
4.4.1	Arbitrer entre stratégies push et stratégies pull.....	26
4.4.2	Le Trade marketing	26

4.4.3	La stratégie de relation avec le réseau.....	27
4.5	L'audit du réseau	27
4.6	Les méthodes de l'audit	27
4.6.1	La méthode qualitative	27
4.6.2	La méthode quantitative	28
Section 03 :	gestion de la force de vente.....	28
1.	Le recrutement des vendeurs.....	28
1.1	L'évaluation des besoins	29
1.1.1	La rotation du personnel (turn-over)	29
1.1.2	Le besoin des compétences nouvelles.....	29
1.1.3	Le développement ou la création d'entreprise.....	29
1.2	L'analyse de besoins.....	30
1.2.1	La définition de la fonction.....	30
1.2.2	Le profil vendeur.....	30
1.2.3	La recherche des candidats.....	31
1.3	La sélection des candidats.....	31
1.3.1	Le tri des candidats.....	31
1.3.2	Les entretiens.....	31
1.3.3	Les tests éventuels.....	32
1.4.	L'intégration des nouveaux vendeurs.....	32
1.4.1	L'accueil.....	32
1.4.2	La période d'essai.....	32
2.	La formation de la force de vente.....	32
2.1.	La démarche de la formation.....	33
2.1.1	L'identification des besoins.....	33
2.1.2	La mise en œuvre de la formation.....	34
2.2	Le coût de la formation.....	37
2.2.1.	Les coûts directs.....	37
2.2.2.	Les couts indirects.....	38
2.3	L'évaluation de la formation.....	38
3-	La Rémunération de la force de vente.....	38
3-1	Les composants d'un système de rémunération.....	39
3.1.1	Rémunération fixe.....	39
3.1.2	La rémunération variable.....	39
3.1.3	La prime.....	41

4- L'animation de la force de vente.....	42
4-1 Les objectifs de l'animation.....	42
4-2 Les types d'animation.....	42
4-3 Les outils de motivation.....	43
4.3.1 Les techniques pour mobiliser les commerciaux.....	43
4.3.2 Les récompenses.....	44
5- Le contrôle et l'évaluation des commerciaux.....	45
5-1 L'importance du contrôle.....	45
5-2 Les modalités de contrôle.....	46
5-3 L'évaluation des commerciaux.....	47
5.3.1 L'auto évaluation.....	47
5.3.2 L'évaluation autoritaire.....	47
5.3.3 La Co-évaluation (évaluation discutée).....	47
Chapitre II : la performance commerciale.....	49
Section 01 : la fonction commerciale	49
1. L'historique de la fonction commerciale	49
1.1 Phase 1 : La croissance.....	50
1.2 Phase 2 : La maturité concurrentielle.....	50
1.3 Phase 3 : l'optimisation concurrentielle.....	50
2. La fixation des objectifs commerciaux.....	51
2.1 Définition d'un objectif.....	51
2.2 La méthode de fixation des objectifs commerciaux.....	51
3. Les enjeux de la fonction commerciale.....	52
3.1 Développer le chiffre d'affaire et les marges	52
3.2 Développer la productivité commerciale.....	52
3.3 Accroître les compétences des équipes	53
Section 02 : la notion de performance	53
1. Définition de la notion de performance.....	53
1.1 La distinction entre la performance et les notions voisines	54
1.2 Les caractéristiques de la performance	55
2. Les facteurs de la performance	56
2.1 La mesure de la performance	56
2.2 Identification des sources de performance.....	57

2.2.1	Identification des niveaux de mesure de la performance	58
2.2.2	Performance immédiate ou performance dans la durée.....	59
3.	La performance de l'activité du commercial	60
3.1	La performance de la force de vente.....	60
Section 03 : la performance commerciale		61
1.	Définition de la performance commerciale	61
2.	Les leviers de la performance commerciale.....	61
3.	Les indicateurs de performance commerciale	66
3.1	Les indicateurs quantitatifs	66
3.2	Les indicateurs qualitatifs	70
Chapitre III : présentation de l'entreprise et l'analyse de l'enquête.....		74
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....		74
1.	La présentation du Groupe DANONE.....	74
1.1.	Historique.....	74
1.2.	Développement du groupe.....	75
1.3.	La mission du groupe.....	77
2.	Présentation de DANONE DJURDJURA ALGERIE.....	77
2.1.	Historique.....	77
3.	Marché des produits laitiers frais en Algérie.....	78
4.	Structure de Danone Djurdjura Algérie.....	79
4.1.	Présentation du département Marketing et de la fonction S&I.....	81
5.	La gamme de produit de DDA.....	81
6.	La Charte Alimentation Nutrition Santé	82
Section 02 : Présentations de l'animation de la force de vente de Danone Djurdjura Algérie.....		83
1.	L'objectif de l'animation.....	83
2.	mécanismes de l'animation.....	83
2.1.	Les distributeurs	83
2.2.	Les vendeurs des distributeurs.....	84
2.3.	Les vendeurs de DSD.....	85
2.4.	Aide vendeurs – DSD.....	85
2.5.	Les Superviseurs.....	86
2.6.	Chef de zone.....	87
2.7.	Chef de région.....	87

3. La communication et l'encadrement.....	87
4. Résultats du challenge.....	87
Section 03 : Présentation et l'analyse de l'enquête.....	89
3.1- L'enquête par sondage.....	89
3.1.1- méthodologie de l'enquête par sondage.....	89
3.1.2- Les objectifs de l'enquête.....	89
3.2 Choix de la méthode de l'échantillonnage.....	90
3.2.1 La définition de l'échantillon.....	90
3.2.2 Choix de l'échantillon	90
3.3 Le questionnaire	90
3.3.1 La rédaction du questionnaire.....	90
3.3.2 La forme des questions	90
3.3.3 Mode d'administration.....	91
3.3.4 Méthodes d'analyses.....	91
3.4 Le dépouillement du questionnaire.....	91
3.5 Analyse et synthèse.....	104
3.6 Recommandations.....	105
Conclusion générale.....	106