

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Marketing

THÈME:

**LA MOTIVATION D'UNE EQUIPE DE
VENTE**

ETUDE DE CAS : Kia Motors Algérie

Présenté par :

MESSAOUDENE Manal

Encadreur:

DEMMOUCHE Nedjoua

2^{ème} Promotion

2014/2015

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option :Marketing

THÈME:

**LA MOTIVATION D'UNE EQUIPE DE
VENTE**

ETUDE DE CAS : Kia Motors Algérie

Présenté par :

MESSAOUDENE Manal

Encadreur:

DEMMOUCHE Nedjoua

2^{ème} Promotion

2014/2015

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents.

A mes beaux-parents.

A mon cher mari Mohamed.

A mon frère Walid.

A toute ma famille et belle famille.

A tous ceux qui m'ont aidé d'une manière Ou d'une autre pour l'élaboration de ce travail.

Remerciement

Nous remercions tout d'abord dieu tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à nos parents qui nous ont, toujours, soutenu et qui nous ont été d'une aide très précieuse.

Mes sincères remerciements vont également à M^{elle} Dallal HAROUN, Directrice Marketing & Communication.

Nous remercions également notre encadreur Melle Demmouche Nedjouda pour son suivi et ses conseils, ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous tenons aussi à remercier vivement les bibliothécaires de l'EHEC pour leur aide considérable en matière de la documentation.

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : les catégories de besoins selon Maslow | 22 |
| Figure 2 : Organigramme de l'entreprise KMA | 39 |
| Figure 3 : Évolution des ventes des principaux concurrents entre décembre 2013 et décembre 2014 . | 43 |
| Figure 4 :la variable sexe. | 51 |
| Figure 5 : niveau d'instruction des vendeurs..... | 52 |
| Figure 6 : Histogramme de différentes années en recrutement chez KIA..... | 53 |
| Figure 7 : mode de recrutement | 54 |
| Figure 8 : Histogramme des vendeurs expérimentés dans le domaine de la vente..... | 54 |
| Figure 9 : représente la durée d'expérience..... | 55 |
| Figure 10 : fréquence selon le début des vendeurs dans la société. | 56 |
| Figure 11 : le nombre d'acheteurs par mois. | 56 |
| Figure 12 : le nombre de clients raté par mois. | 57 |
| Figure 13 : fréquences relatives des raisons de l'insatisfaction des clients..... | 58 |
| Figure 14 : suivre une formation après le recrutement..... | 58 |
| Figure 15 : « l'évaluation du contenu de la formation suivie. » | 59 |
| Figure 16 : Histogramme «la maîtrise des techniques de vente »..... | 60 |
| Figure 17 : Histogramme « la satisfaction des vendeurs dans le travail » | 60 |
| Figure 18 : Histogramme « les raisons d'insatisfaction» | 61 |
| Figure 19 : Histogramme « la contribution des motivations. »..... | 62 |
| Figure 20 : Histogramme « l'idée de quitter KIA»..... | 63 |
| Figure 21 : Histogramme « type de rémunération. » | 64 |
| Figure 22 : Histogramme « la satisfaction par le salaire. » | 64 |
| Figure 23 : Histogramme propositions pour améliorer le salaire..... | 65 |
| Figure 24 : Courbe de la relation des vendeurs avec leur responsable | 66 |
| Figure 25 :Histogramme « l'intégration dans le groupe»..... | 66 |
| Figure 26 : la circulation de l'information dans l'entreprise | 67 |
| Figure 27 : Histogramme « sources d'information. » | 68 |
| Figure 28 : « L'information sur les résultats réalisés. » | 68 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Les avantages et les inconvénients du système fixe. | 16 |
| Tableau 2: Les avantages et les inconvénients de la commission. | 17 |
| Tableau 3: évolution des théories de motivation. | 28 |
| Tableau 4: Répartition des distributeurs par zone géographique..... | 37 |
| Tableau 5: Evolution des ventes des principaux concurrents entre décembre 2013 et décembre 2014 : | 42 |
| Tableau 6: Evolution des ventes de Kia entre décembre 2013 et décembre 2014..... | 45 |
| Tableau 7: la variable sexe..... | 51 |
| Tableau 8: le niveau d'instruction. | 52 |
| Tableau 9: l'année de recrutement..... | 53 |
| Tableau 10: le mode de recrutement..... | 53 |
| Tableau 11: l'expérience dans le domaine. | 54 |
| Tableau 12 : la durée de l'expérience. | 55 |
| Tableau 13: le commencement chez KIA. | 55 |
| Tableau 14: nombre d'acheteurs par mois. | 56 |
| Tableau 15: le nombre de clients raté par mois..... | 57 |
| Tableau 16: les raisons de l'insatisfaction. | 57 |
| Tableau 17: suivre une formation après le recrutement..... | 58 |
| Tableau 18: l'évaluation du contenu de la formation suivie. | 59 |
| Tableau 19: la maîtrise des techniques de vente..... | 59 |
| Tableau 20: la satisfaction des vendeurs dans le travail. | 60 |
| Tableau 21 : les raisons d'insatisfactions..... | 61 |
| Tableau 22: la contribution des motivations. | 62 |
| Tableau 23: l'idée de quitter KIA..... | 62 |
| Tableau 24: type de rémunération | 63 |
| Tableau 25: la satisfaction par le salaire. | 64 |
| Tableau 26 : les propositions des vendeurs..... | 65 |
| Tableau 27: relation des vendeurs avec leur responsable..... | 65 |
| Tableau 28: l'intégration dans le groupe..... | 66 |
| Tableau 29: lacirculation de l'information dans l'entreprise. | 67 |
| Tableau 30: la source d'information..... | 67 |
| Tableau 31: l'information sur les résultats réalisés. | 68 |

RESUME

Kia Motors Algérie fait partie des entreprises les plus prisées du pays, classée parmi les meilleures dans son secteur et qui connaît une grande évolution.

Elle constitue un cas d'étude intéressant compte tenu de l'environnement dans lequel elle évolue, elle gagne une véritable image de constructeur automobile.

L'objet de notre recherche est de contribuer à une meilleure connaissance théorique, de mettre en exergue la pratique et essayer de vérifier la motivation d'une équipe de vente au sein de Kia Motors Algérie.

La stratégie de management et de pilotage de l'équipe de vente de Kia Motors Algérie n'est pas très cohérente et elle devrait donner plus d'importance au facteur humain et être à l'écoute aux besoins et désirs de ses vendeurs et d'assurer une bonne coordination.

ABSTRACT

Kia Motors Algeria is one of the top companies in the country, ranked among the best in its sector and who knows a great evolution.

It is an interesting case study given the environment in which it operates, it gets a real car manufacturer image.

The purpose of our research is to contribute to a better theoretical knowledge, to highlight the practice and try to verify the motivation of a sales team within Kia Motors Algeria.

The management strategy and management of Kia Motors Algeria sales team, is not very consistent and should give more importance to the human factor and to listen to the needs and desires of its vendors and ensure good coordination.

ملخص :

كيا موتورز الجزائر هي واحدة من أكبر الشركات في البلاد، في المرتبة من بين الأفضل في القطاع، والذي يعرف تطورا كبيرا.

وهي دراسة حالة مثيرة للاهتمام نظرا للبيئة التي تعمل فيها، فإنه يحصل على منتج صورة سيارة حقيقية.

والغرض من بحثنا هو المساهمة في المعرفة النظرية أفضل، لتسليط الضوء على الممارسة ومحاولة للتحقق من دوافع فريق المبيعات داخل كيا موتورز الجزائر.

استراتيجية إدارة وإدارة فريق المبيعات كيا موتورز الجزائر ليست متسقة للغاية ويجب أن تعطي أهمية أكبر ل عامل البشري والاستماع لاحتياجات ورغبات البائعين وضمان التنسيق الجيد.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| CHAPITRE I : LA FORCE DE VENTE..... | 4 |
| I. L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE : | 4 |
| II. LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : | 11 |
| CONCLUSION : | 20 |
| CHAPITRE II : LA MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE : | 21 |
| I. LES THEORIES DE LA MOTIVATION : | 21 |
| III. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE : | 31 |
| CONCLUSION : | 33 |
| CHAPITRE 03 : PRESENTATION DE KIA..... | 34 |
| I. KIA MOTORS ALGERIE..... | 34 |
| II. LE MARCHE ALGERIEN DE L'AUTOMOBILE : | 39 |
| CONCLUSION : | 48 |
| CHAPITRE IV : CAS PRATIQUE..... | 49 |
| I. LA DEMARCHE ADOPTEE POUR L'ENQUETE : | 49 |
| II. ANALYSE DES RESULTATS : | 50 |
| CONCLUSION : | 70 |
| CONCLUSION GENERALE | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE : | 74 |
| ANNEXE : | 77 |

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise devient un problème prioritaire. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés.

D'abord, parce que le travail est une valeur en voie de disparition, à cause de l'évolution du contexte socio-économique. Il perd de l'importance aux yeux des salariés, qui en quelque sorte deviennent spectateurs de leur activité, plus qu'acteur, ils voient leur marge décisionnelle s'atténuer. Ensuite, il est important de tenir compte de la situation de compétitivité récente, qui place les salariés au centre de l'amélioration de la productivité, ce qui fait de la motivation un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise. Enfin, la globalisation, les fusions, les acquisitions et l'ampleur des multinationales se fait de plus en plus sentir. Il est donc plus difficile aujourd'hui pour les salariés des entreprises rachetées, de s'adapter à de nouvelles politiques qu'on leur impose, et de ressentir une appartenance à un grand groupe, qu'ils connaissent mal. Ils perdent leur repères, se sentent parfois dévalorisés, ceci entraîne la démotivation.

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

Aux vues de ces théories, nous pouvons nous demander comment les dirigeants motivent leurs salariés aujourd'hui. Dans un contexte économique en constante évolution, ils doivent adapter le langage tenu aux salariés, en fonction des contraintes, des enjeux, et des attentes de plus en plus exigeantes des salariés. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, en favorisant la délégation, en renforçant l'esprit

d'équipe, en fidélisant les salariés. Les dirigeants intensifient également leurs efforts en communication interne, en mettant au point des stratégies pour valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

L'intérêt de notre sujet de recherche est d'essayer de vérifier les outils de motivation des vendeurs au sein d'une entreprise Algérienne Kia Motors Algérie.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir :

-quels sont les outils de motivation d'une équipe de vente au sein de Kia Motors Algérie ?

Tout au long de cette étude pour répondre à cette problématique, nous exigerons de répondre à deux questions fondamentales et qui s'énoncent ainsi :

- quels sont les facteurs de motivation d'une équipe de vente ?
- et l'influence de cette dernière sur le comportement des vendeurs ?

Pour que ces questions aient de repenses, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la rémunération, les promotions, la progression personnelle, le sens du devoir accompli, la sécurité, la reconnaissance aussi le respect.

Hypothèse 2 : plus de concentration et de plaisir au travail, moins d'épuisement professionnel, plus de performances.

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive dans les deux premiers chapitres, et une méthode analytique dans le dernier chapitre qui repose sur une enquête sur des vendeurs d'un concessionnaire Algérien de l'automobile(KMA), par le biais d'un questionnaire et analysé par un traitement statistique.

Nous avons été particulièrement intéressés par l'entreprise Kia Motors Algérie par le fait qu'elle soit l'une des entreprises les mieux classées dans son secteur. Elle constitue un cas d'étude intéressant compte tenu de l'environnement dans lequel elle évolue.

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

Ceci dit, il convient à présent de préciser le plan de notre travail en quatre chapitres, et de le structurer de la façon suivante :

- le premier chapitre concerne la force de vente, son organisation et son management.
- le deuxième s'intitule la motivation de la force de vente, ses théories et ses techniques.
- le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise Kia Motors Algérie où nous avons effectué notre stage, ainsi que celle du marché Algérien de l'automobile.
- le quatrième chapitre présente l'enquête sur le terrain, il illustre les résultats de l'enquête dans Kia Motors Algérie.

CHAPITRE I : LA FORCE DE VENTE

La force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement de l'entreprise, pour cela cette dernière essaie d'accroître la productivité de ses commerciaux par une meilleure sélection des vendeurs et des systèmes améliorés de formation, supervision, motivation et évaluation.

I. L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE :

I.1. DEFINITION :

La force de vente est définie comme « *l'ensemble de personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* »¹

Une autre définition la présente comme « *l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après- vente des produits ou services d'une entreprise* »²

D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers constituent un lien important entre l'entreprise et sa clientèle .Donc la mission des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais aussi l'amélioration et la fidélisation des clients.

I.2. OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE :

Les objectifs de la force de vente sont visés par l'entreprise selon le positionnement recherché sur chaque marché et la qualité d'informations collectées.

Il existe deux types d'objectifs (qualitatifs et quantitatifs) :

¹ LENDREVE, (Jacques) et LINDON, (Denis) : « Mercator », 6^{ème} édition, Dalloz, paris, 2000, p 363.

² BENOUN, (Marc) : « marketing savoirs et savoir- faire », 2^e édition, Economica, Paris, 1991, p 381.

I.2.1. OBJECTIFS QUANTITATIFS :³

Sont fixés sur la base des critères suivants :

- le chiffre d'affaire ;
- le volume des ventes ;
- la prospection de nouveaux clients ;
- les délais de règlement accordés aux clients ;
- et l'accroissement de la marge bénéficiaire.

I.2.2. OBJECTIFS QUALITATIFS :⁴

Les objectifs qualitatifs sont secondaires et explicatifs. Ils interviennent bien en second rang et ne sauraient servir d'alibi à la non-atteinte des objectifs quantitatifs

Parfois il est presque impossible de chiffrer un objectif qualitatif. C'est le cas pour la tenue du fichier ou la remontée d'information. Prenez soin alors d'expliquer concrètement ce que vous entendez par bonne tenue du fichier client et par qualité d'information remontée.

Parmi les objectifs qualitatifs, on trouve :

- Transmettre les informations relatives aux produits et services de l'entreprise ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Suivi de la qualité des ventes ;
- Assurer la satisfaction des clients ;
- Fidéliser les clients.
- Fidéliser les clients

I.3. STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE :

La réalisation des objectifs et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise ne peuvent se faire qu'après une structuration de la force de vente en adéquation avec la clientèle, le marché, les produits, et aussi le politique marketing de l'entreprise, si elle ne vend qu'un seul produit à des clients homogènes, elle choisira une structure par zones géographiques. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, l'entreprise optera pour une organisation par produit ou par client.

³ XAVIER, (Auzouy) : « contrôler et motiver votre force de vente », édition, le génie des glaciers, 2007, p 62.

⁴ KOTLER, (P) et KELLER(K) et MANCEAU, (D) : « marketing management », Pearson, 14^e édition, Paris, 2012, p 630.

L'entreprise peut attribuer une force de vente spécifique ou elle combine ces différentes structures :

I.3.1. STRUCTURE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE :

-l'entreprise découpe son territoire de vente en un ensemble de zones ou de secteurs géographiques et place chacune sous la responsabilité d'un vendeur qui devient le représentant commercial exclusif de tous les produits de l'entreprise auprès de tous les clients actuels ou potentiels.

En cas de déséquilibre géographique du secteur les intérêts du vendeur et de l'entreprise et une perte de rémunération ou à tout le moins de motivation pour le vendeur.⁵

I.3.2. STRUCTURE PAR PRODUIT :

Dans ce cas, chaque vendeur s'occupe de la vente d'un produit ou d'une gamme de produits, elle est appliquée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux.

I.3.3. STRUCTURE PAR MARCHE OU TYPE DE CLIENTELE :

Ce mode est appliqué lorsque l'entreprise classe ses clients selon la taille et le comportement d'achat, elle permet aux représentants de mieux les satisfaire, mais elle est très coûteuse.

I.3.4. STRUCTURE MIXTE (COMPLEXE) :

L'entreprise peut structurer sa force de vente en combinant les trois méthodes précédentes lorsqu'elle vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique.

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

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

⁵ PHILIPPE, (Jail) : « La fonction vente », Ems éditions, 2003, p 63.

I.4. LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE :⁶

La force de vente constitue un des atouts les plus productifs d'une entreprise, mais aussi les plus coûteux .il convient donc d'optimiser sa taille .la plupart des entreprises fixent leur nombre de vendeurs à partir d'une analyse de la charge de travail et selon une méthode en cinq étapes :

- 1- On classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réels ou estimés) ;
- 2- On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an) ;
- 3- On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante) ;
- 4- On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année ;
- 5- On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre de visites que peut effectuer un représentant.

Donc : le nombre de vendeurs nécessaires = nombre total de visites par an /le nombre potentiel de visites par vendeurs et par an.

I.5.TYPOLOGIE DE LA FORCE DE VENTE :

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente auquel elle doit recourir.

Les différents types de force de vente peuvent être regroupés selon le type d'activité et le lien juridique.

6 KOTLER (P), KELLER (K), et MANCEAU (D) :Op.cit. , P 631.

I.5.1. TYPOLOGIE SELON LE TYPE D'ACTIVITE :

Nous distinguons :

A. FORCE DE VENTE SEDENTAIRE (INTERNE) :

Les commerciaux travaillent au sein de l'entreprise de façon sédentaire, c'est-à-dire c'est le client vers les points de ventes. Donc l'entreprise applique une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes .ces commerciaux peuvent être :

- **Des télé- vendeurs** : qui vendent à distance, (par exemple par téléphone) ;
- **Des vendeurs en magasin** : qui travaillent en magasins ou dans des hypermarchés ;
- **Des négociateurs** : sont des personnes qui complètent le travail des vendeurs en magasins et s'occupent de démontrer aux consommateurs les qualités des produits pour les inciter à l'acheter.

B. FORCE DE VENTE ITINERANTE (EXTERNE) :

Dans ce cas, C'est les vendeurs qui se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez- vous, négociation).

I.5.2. TYPOLOGIE 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 :

A. FORCE DE VENTE PROPRE :

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise donc ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liées avec elle par un bien de subordination juridique.

Avantages :

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit ;
- Le lien de subordination juridique entre l'entreprise et ses vendeurs facilite à l'entreprise le contrôle de l'équipe de vente ;
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

Inconvénients :

- Ce type de force de vente nécessite l'animation, la formation, le suivi,...etc.
- Coût de vente élevé quand le chiffre d'affaire baisse.

B. FORCE DE VENTE DELEGUEE :

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

Avantages :

- Coût des ventes proportionnelles au chiffre d'affaire.
- Vendeurs autonomes, indépendant ils disposent d'un portefeuille de clients.

Inconvénients

- Taux de commission élevé.
- L'entreprise ne peut pas orienter l'activité du vendeur vers ses objectifs.
- Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.

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

I.6. LES STATUTS DE LA FORCE DE VENTE :⁷**I.6.1.LE VOYAGEUR :**

Représentant-Placier statutaire (V.R.P.)

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs (multicartes)
- Exerce de façon exclusive et constante la profession de VRP.
- Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte.
- Mêmes les avantages sociaux que les autres salariés mais il a plus d'avantages fiscaux.

⁷ Http/ : « www.interef.com », (consulté le 04/03/2015 à 21 :10).

-Possède une carte d'identité professionnelle.

I.6.2. LE REPRESENTANT SALARIE DE DROIT COMMUN :

-N'exerce pas sa profession de façon exclusive et constante.

-Bénéficie du statut de salarié de droit commun.

-Est salarié de l'entreprise.

-Bénéficie des avantages sociaux traditionnels.

-Ne reçoit pas d'indemnité en cas de rupture.

I.6.3. L'AGENT COMMERCIAL :

-Se place dans le cadre du contrat de mandat.

-Exerce sa profession de façon indépendante.

-N'est soumis à aucune subordination vis-à-vis de son mandat.

-Organise librement son activité.

-Peut recruter des sous-agents ou V.R.P.

-Peut travailler pour plusieurs mandataires.

-Immatriculé sur un registre tenu au greffe du Tribunal de commerce.

-N'a pas la qualité de commerçant.

-Payé par commissions.

I.6.4. LE MANDATAIRE DE DROIT COMMUN :

-Réglé par les différents articles du Code civil traitant du mandat gratuit.

-Ne bénéficie pas du statut d'agent commercial.

-En cas de rupture il n'a aucune indemnité.

-Agit au nom de l'entreprise.

-Peut ou non être commerçant (les courtiers sont des mandataires commerçants).

I.6.5. LE CONCESSIONNAIRE :

-Le contrat de concession commerciale est inséparable de la notion d'exclusivité.

-Le concédant s'engage à approvisionner exclusivement un concessionnaire dans une zone territoriale délimitée.

-Le concessionnaire ne vend que des produits du concédant (en général).

-Le concessionnaire exclusif est un commerçant, rémunéré par la différence entre le prix de vente aux clients et le prix d'achat au concédant.

-Le concessionnaire libre n'a pas de clause d'exclusivité d'approvisionnement.

II. LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE :

*« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle ».*⁸

II.1. LE RECRUTEMENT :

Du moment que la vente est devenue une affaire de spécialistes, il est indispensable de disposer d'une force de vente adaptée. Dans cette perspective, la constitution de l'équipe revêt une importance toute particulière. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent préparer avec soin leurs divers recrutements et y procéder dans les meilleures conditions.

II.1.1. LES ETAPES DE L'OPERATION DE RECRUTEMENT :

A. 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.

⁸ DEMEUR (C) : « Marketing », édition DALLOZ, Paris, 1996, p 256.

B. LA SELECTION DES CANDIDATS :

*LA SELECTION SUR DOSSIER :

En éliminant sur dossier ceux qui ne répondent pas aux exigences du poste, à partir des informations biographiques et des références professionnelles mentionnées, des lettres de recommandations et les lettres de motivation ...etc.

*LA SELECTION SUR ENTRETIEN :

A cette étape, les candidats pré sélectionnés sont convoqués pour des entretiens et des tests, c'est la partie centrale du processus de recrutement qui a un double intérêt :

-la meilleure définition du poste.

-S'informer sur l'expérience professionnelle des candidats.

*LA SELECTION SUR TESTS :⁹

Un test a pour but de situer un individu donné dans le groupe social et professionnel auquel il appartient. Le chargé du recrutement peut utiliser deux types de tests :

- **les tests d'aptitudes** : qui ont pour but de mesurer les capacités intellectuelles (mémoire, raisonnement, curiosité, intelligence) et physiologiques (dynamisme, motricité) du vendeur. Ces tests sont aussi appelés tests psychométriques ou psychotechniques ;
- **les tests d'attitudes** : qui permettent de décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (extraversion, introversion, manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée). Après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu les notes les plus élevées. Ces personnes vont être retenues puis formées au métier de vendeur. Certaines entreprises utilisent parfois une autre technique avant de prendre la décision finale d'embauche. C'est une méthode complémentaire qui s'appelle la graphologie.

Après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu

⁹ Cours de madame Demmouche

les notes les plus élevées. Ces personnes vont être retenues puis formées au métier de vendeur.

II.1.2. LES QUALITES D'UN BON CANDIDAT :

Les vendeurs doivent avoir un certain niveau d'instruction et de formation et une expérience professionnelle intéressante afin de ne retenir que les meilleurs, En générale les qualités d'un bon représentant commercial peuvent être physiques, morales, intellectuelles ou professionnelles.¹⁰

A. LES QUALITES PHYSIQUES :

- L'ASPECT VESTIMENTAIRE :la propreté et la cohérence dans son habillement comme le vendeur est le représentant de l'entreprise.
- L'ASPECT DYNAMIQUE :surtout pour les déplacements longs.
- LA JEUNESSE :le vendeur doit être jeune pour que l'entreprise puisse profiter au maximum de son expérience.

B. LES QUALITES MORALES ET INTELLECTUELLES :

Comme qualités à retenir, nous pouvons relever l'ego et l'empathie qui sont deux qualités souvent considérées comme « innées » ou liées à la personnalité profonde du candidat.

- L'EGO :est le besoin de réussir, de gagner, de prouver sa supériorité. C'est également le moteur principal de l'ambition professionnelle ou politique. Ce qui fait que les personnes dotées d'un fort ego ne considèrent pas la vente uniquement comme un moyen de gagner de l'argent, mais comme un défi permanent à relever.
- L'EMPATHIE :est une qualité qui est opposée à l'ego. Elle consiste à savoir se mettre à la place des autres, c'est-à-dire d'imaginer et de comprendre leurs sentiments, leurs pensées, et leurs réactions. Cela permet au vendeur d'adapter son discours aux spécificités de ses différents interlocuteurs.

II.2. LA FORMATION :

« Former, c'est transmettre des connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne »¹¹

¹⁰ MANTIONE, (F) et MOULINIER, (R) : « le recrutement des commerciaux, une technique de management », édition de l'organisation, Paris, 1992,p 123.

¹¹ RAMOND, (P) : « management opérationnel », édition MEXIMA, Paris, 2002, p 143.

II.2.1. DEFINITION DE LA FORMATION :

«La formation est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle. »¹²

La formation est un instrument qui permet de minimiser les risques et d'améliorer un point faible identifié en développant les capacités d'adaptation des vendeurs.

Donc la formation a pour but de :

- Contribuer à l'efficacité collective,
- Préparer aux évolutions,
- Prévenir les inadaptations,
- Atteindre les objectifs.

II.2.2. L'OBJECTIF DE LA FORMATION :

La formation des nouveaux vendeurs consiste à leur enseigner les connaissances et le savoir-faire indispensables à l'exécution de leurs tâches, ce qui va de la présentation de la culture de l'entreprise, de son règlement interne, des produits et clients de l'entreprise jusqu'à une initiation aux techniques de négociation.

Alors que la formation du personnel en place, consiste à les mettre au courant de l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise, au souci d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrières.

Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leur statut qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

L'entreprise doit analyser avec ses vendeurs leurs besoins de formation dans le but de remédier les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente.

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement.

¹² CITEAU, (J) : « gestion des ressources humaines », édition ARMAND COLLIN, 2eme édition, Paris, 1997, p 59.

- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisses des indicateurs de performances, erreurs.¹³

-Lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque ou améliore un point faible qui a été auparavant identifié.

II.2.3. LES METHODES DE LA FORMATION :

- LA FORMATION SUR LE TERRAIN :c'est la méthode la plus utilisée, le vendeur profite de l'expérience de son formateur en contrôlant sa manière d'agir sur le plan de travail.
- LA FORMATION EN SALLE :les vendeurs assistent à des cours de techniques de vente à des projections de films ou bien des études de cas réelles ou chiffrées ,ils apprennent à corriger leurs défauts et comportements .
- LA FORMATION INDIVIDUELLE OU DE GROUPE :C'est une autre méthode de formation où le directeur de ventes :
 - discute avec chaque vendeur à part ses problèmes et sa mission ;
 - reçoit toute l'équipe de vente à la fois pour répondre à ses questions et l'informer chaque fois de la stratégie générale et surtout marketing de son entreprise.
- LE JEU DES ROLES : le vendeur est mis en situation de vente face à son collègue ou bien son formateur qui jouent le rôle d'un client.
- LES MANIFESTATIONS CULTURELLES :l'entreprise peut prévoir des conférences générales, des journées d'études ou des séminaires périodiques sur les méthodes de vente et les techniques de communication. Certains vendeurs peuvent aussi exposer à leurs collègues leur expérience de vente.

II.3. LA REMUNERATION :

Pour attirer de bons vendeurs, il faut leur offrir une rémunération satisfaisante .ils recherchent une certaine régularité de revenus, une récompense à leurs efforts, donc pour eux c'est un indicateurs de leur performance .par contre pour l'entreprise ce système doit être souple et cohérent avec ses objectifs et ses stratégies.

¹³ TAZEKRIT, (M) : « le management de la force de vente d'une entreprise industrielle », Master en management, Institut supérieur de gestion et de planification, 2008, p 40.

II.3.1. LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION :

A. LA PARTIE FIXE :c'est une somme fixe mensuelle qui ne doit pas être inférieure au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti).

Tableau 1: Les avantages et les inconvénients du système fixe.

| | AVANTAGES | INCONVENIENTS |
|-------------------|---|---|
| VENDEUR | <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération non directement liée aux résultats. - Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. - Sécurité quant au niveau de la rémunération. - Simplicité de calcul. | <ul style="list-style-type: none"> - Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. - Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs. - Niveau de salaire forcément limité. |
| ENTREPRISE | <ul style="list-style-type: none"> - Prévision possible des coûts de vente. - Système simple à appliquer. | <ul style="list-style-type: none"> - Le vendeur risque de tomber dans la routine. - Peu stimulant. - Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent. |

Source : LEZIN, (P) ET TOULLEC, (A) : « Force de vente », éd DUNOD, Paris, 1999, p 35.

B. LA PARTIE VARIABLE :peut prendre la forme d'une prime ou d'une commission sur le chiffre d'affaires ou d'un intéressement aux bénéfices.

* **la commission** :le vendeur est rémunéré selon ses résultats. Elle est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé (*taux de commission*).

Tableau 2: Les avantages et les inconvénients de la commission.

| | AVANTAGES | INCONVENIENTS |
|-------------------|--|--|
| VENDEUR | <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de justice entre les vendeurs. - Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels. | <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. - Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficiles à vendre. |
| ENTREPRISE | <ul style="list-style-type: none"> - Stimulation des vendeurs. - Le coût des ventes est en fonction du chiffre d'affaires. - Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaire très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> - Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs. - Raisonnement à court terme, les vendeurs peuvent délaissé la prospection. - Les vendeurs peuvent faire des ventes forcées. - Difficile de lancer de nouveaux produits. |

Source : LEZIN(P), ET TOULLEC, (A), Op.cit., p 35.

***la prime :**« *La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires* »¹⁴

Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (de performance ou non, tranche de résultats, nombre de vente par type de clientèle...etc.) ou / et qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle spécifique, action particulière sur une famille de produits). Elle motive plus que le salaire fixe.

Ce système de rémunération par primes est limité dans le temps, la prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe.

¹⁴ ZEYL(A), ET DAYAN(A) : « force de vente –direction », organisation, gestion, édition d'organisation, Paris, 2003, p 411.

II.4. L'ANIMATION:

« Animer une équipe ,c'est lui donner du souffle ,de l'âme ,de l'ardeur ,c'est vaincre son inertie ,l'empêcher de tomber peu à peu dans la routine ,en faire quelque chose de vivant ,(...) qui renouvelle sans cesse son enthousiasme et ses forces . » ¹⁵

II.4.1. LES OBJECTIFS DE L'ANIMATION :

Le responsable commerciale souhaite en animant son équipe de vente :

- MOTIVER SON EQUIPE :le vendeur a besoin d'être motivé, plus qu'il est motivé ; plus il s'investit dans son travail.
- CREER UN CLIMAT FAVORABLE ENTRE LES VENDEURS : encourager les échanges d'idées entre eux afin d'améliorer le résultat globale de l'entreprise.

II.4.2. LES TECHNIQUES D'ANIMATION :

L'entreprise dispose de divers moyens d'animation :

- LES AIDES TECHNIQUES :l'entreprise offre à ses vendeurs des aides techniques pour faire connaître et écouler ses produits, surtout si la rémunération n'est pas satisfaisante.
- L'ACCOMPAGNEMENT DU VENDEUR SUR LE TERRAIN :c'est une technique efficace, elle permet de :
 - créer un climat de confiance et de compréhension avec les vendeurs ;
 - écouter les suggestions des vendeurs et comprendre leurs problèmes rencontrés.
- LES REUNIONS DE TRAVAIL : soit des réunions individuelles ou bien de groupes annuellement ou régulièrement ou bien occasionnellement.
- LES CONCOURS DE VENTE :récompenser les meilleurs vendeurs par (des cadeaux, des voyages, des primes).
- LES FELICITATIONS :elles peuvent être verbales ou écrites ou par fois sous forme de titre (changer de grade d'un vendeur) ou de décoration (des insignes ou des médailles).

II.5. LE CONTROLE :

Est une étape primordiale dans la gestion de la force de vente car elle permette le bon déroulement des étapes précédentes.

¹⁵ FOURNIS, (Y) : « le réseau de vente », 1^{ère} édition, Bordas, Paris, 1987, p 189.

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé »¹⁶.

II.5.1. LES TYPES DE CONTROLE :

Il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

- LE CONTROLE QUALITATIF :Ce contrôle comporte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.
- LE CONTROLE QUANTITATIF :Ce contrôle se fait à l'aide des critères suivants :
 - Comparaison des ventes aux quotas.
 - Rentabilité des ventes (ratios : bénéfice/vente).
 - Fréquence des visites effectuées.
 - Nombre et taille des commandes prises.
 - Chiffre d'affaires moyen par visite.
 - Frais d'exploitation du vendeur.
 - Nombre de nouveaux clients.

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

¹⁶ZEYL, (A) ET DAYAN, (A), Op. cit, p 62.

CONCLUSION :

Dans ce premier chapitre nous avons montré l'intérêt de la force de vente dans une entreprise, grâce à l'examen de ses missions, de ses spécificités ses objectifs, de sa mise en place et de son organisation.

Aussi on a analysé les éléments de gestion de la force de vente ainsi que les aspects à prendre en compte pour optimiser sa productivité.

CHAPITRE II : LA MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE :

Selon Lakhdar Sekiouf la motivation se définit comme : « *une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire en état de tension et donc à rétablir un équilibre.* »¹⁷

Aussi d'après Salvatore Maugeri : la motivation au travail est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles.¹⁸

Il faut bien comprendre ici que la motivation est avant tout un construit hypothétique, c'est-à-dire d'un concept représentant un processus psychique supposé, non observable directement. L'expression la plus visible de la motivation n'est autre en effet que l'effort produit par un individu, effort défini comme somme d'énergie physique et intellectuelle investie dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure.

La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement – subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance.

I. LES THEORIES DE LA MOTIVATION :

le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème.

¹⁷ SEKIOUF, (L) : « gestion du personnel », édition d'organisation, Paris, 1996, p 327.

¹⁸ Salvatore, (M) : « Théories de la motivation au travail », Dunod, Paris, 2013, Pp : 12-13.

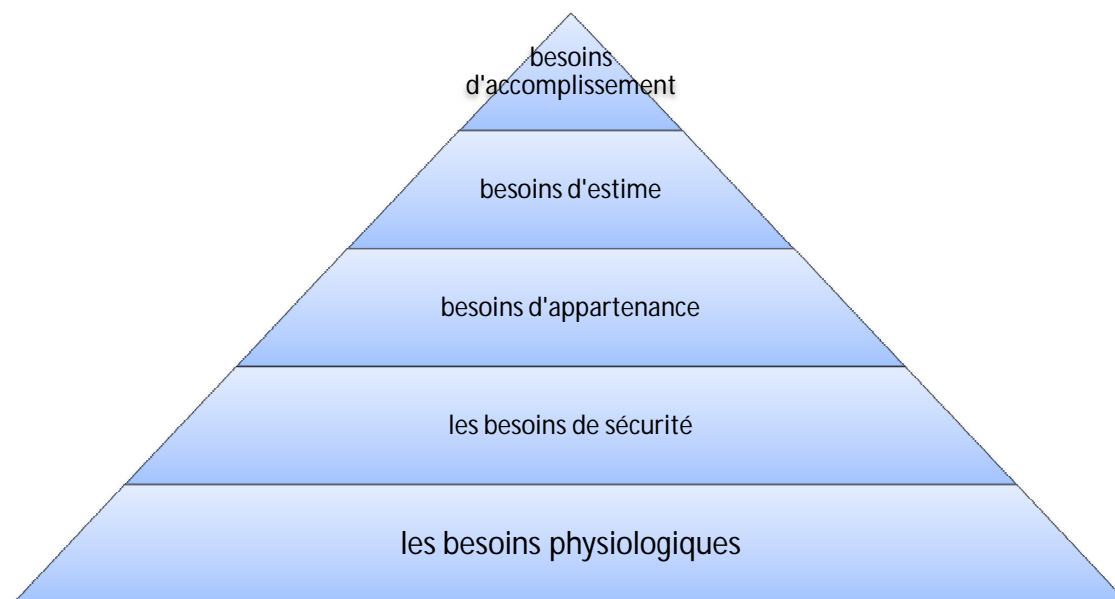
I.1. LES THEORIES DES BESOINS :

Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de Maslow et d'Herzberg.

D'après Maslow (1943), l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide :

Figure 1 : les catégories de besoins selon Maslow



Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow(consulté le 04/04/2015 à 22 :02)

L'individu cherche d'abord à satisfaire ses besoins physiologiques (manger, se loger, se vêtir), puis, lorsque ces besoins sont assouvis, il cherche à satisfaire ses besoins de sécurité, etc. jusqu'à chercher à satisfaire ses besoins d'accomplissement personnel.

Mais dans la pratique on constate qu'un individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie.

D'après Herzberg (1957, 1959, 1971) il distingue deux types de besoins inhérents à l'homme. Les besoins liés aux besoins physiologiques, et les besoins spécifiquement humains de réaliser quelque chose afin de se développer personnellement. Ainsi, Herzberg distingue deux catégories de facteurs de motivation ou de satisfaction.¹⁹

- **Les facteurs d'hygiène** : qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation).
- **Les facteurs de motivation** : ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité.

Ainsi, pour améliorer la motivation, Herzberg recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation. L'enrichissement du travail, selon Herzberg, ne doit pas être confondu avec l'élargissement du travail, qui représente une charge de travail supplémentaire sans lien avec les facteurs de motivation. L'enrichissement du travail consiste essentiellement à donner plus de responsabilités et d'autonomie, à confier des tâches plus complexes, à permettre à chacun de construire une expertise.

I.2. LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION :

Dans les années (1970-1980), un certain nombre de théories cherchaient à identifier quelles étaient les raisons intrinsèques qui poussaient un individu à accomplir volontairement une action. Dans cette logique, la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985) considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie

¹⁹ CLEMENT : « Analyse Des Facteurs Influençant La Motivation Du Personnel Dans Une Société Etatique, Graduat En Management Des Ressources Humaines », ISM, 2011, p 34.

serait le plus décisif. Il est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement. Selon le degré d'autonomie dans le choix, l'individu sera donc plus ou moins motivé.

L'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex. : rémunération). Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

I.3. LES THEORIES DE PROCESSUS :

Alors que les théories des besoins et la théorie de l'autodétermination répondent à la question « par quoi un individu est-il motivé ? », les théories de processus répondent à la question « comment un individu est-il motivé ? », ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

Parmi les théories de processus, la théorie EIV (Vroom, 1964) considère que la motivation résulte de trois variables :

- E = expectation - L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (ex. : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique).
- I = instrumentalité - Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance. La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.
- V = valence - C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Ces trois variables une fois réunies conduisent à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un

individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).

I.4. LA THEORIE DE LA JUSTICE ET DE L'EQUITE :

Adams (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail (« Outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

- La rétribution est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

Chaque individu accorde une valeur plus ou moins élevée à différents types de rétribution ou de contribution.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

I.5. LA THEORIE DE LA FIXATION DES OBJECTIFS :

Les travaux de Locke (1968) établissent qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre. Non seulement le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles, son expertise.

Plus tard, Locke et Latham (1990) précisèrent les conditions pour qu'un objectif soit effectivement motivant pour un individu :

- **Clarté de l'objectif** : les objectifs doivent être clairs (non ambigus) et mesurables (ex. : atteindre 10% de croissance, faire moins de 2% d'erreur).
- **Challenge de l'objectif** : l'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif ; ainsi, une forme de rétribution/ récompense liée à l'atteinte de l'objectif est susceptible d'améliorer encore la motivation.

La difficulté de l'objectif n'est plus motivante lorsque l'objectif est trop ambitieux pour être atteint. L'enjeu est donc de déterminer le juste niveau de complexité, qui va permettre à l'individu d'améliorer sa performance et non le décourager.

- **Engagement pour l'objectif** : il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de cet objectif. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée que l'individu doit être impliqué dans la prise de décisions. Plus l'objectif est difficile à atteindre, plus l'engagement doit être fort.
- **Feedback** : un feedback régulier et approprié est indispensable pour maintenir la motivation. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

I.6. LES THEORIES X ET Y DE DOUGLES MAC GREGOR :

Le psychosociologue américain présente dans ses deux théories deux approches qui peuvent

Être utilisées afin d'inciter les employés à effectuer leurs tâches.

- **L'APPROCHE X** : C'est la méthode traditionnelle de diriger qui porte sur l'utilisation des ressources humaines pour satisfaire les besoins de l'entreprise, pour lui les salariés n'aiment pas leurs travaux et ils ont besoin d'être dirigés car ils sont

incapables de prendre des responsabilités et qu'ils ont besoin à la fois de la menace du bâton et le chantage de la carotte pour avancer.²⁰

- **LA SECONDE THEORIE Y** : est basée sur des hypothèses qui permettent de satisfaire d'avantage la nature même des employés et de les motiver, elle suggère à ceux qui dirigent de recourir à la confiance et non à la coercition et impute la responsabilité de l'efficacité des organisations humaines aux méthodes traditionnelles de commandement et de contrôle couramment en usage dans ces organisations.

I.7. THEORIES DES ATTENTES DE VROOM : ELABOREE EN 1964

Selon cette théorie « une *personne n'est motivée que si elle pense avoir atteint un objectif (expectation) qui lui procurera une récompense à coup sûr (instrumentalité) et si cette récompense est d'une quelconque valeur pour elle (valence).* »²¹

Pour VROOM on doit prendre en considération 3 facteurs qui sont :

- **EXPECTATION** : la perception de l'employé qu'il est capable d'atteindre la performance, l'individu se dit : « suis-je capable de réussir ? ». Cette perception de soi et cette confiance en soi sont déterminantes dans la motivation.
- **INSTRUMENTALITE** : c'est la probabilité que la performance de l'employé lui permettra d'accéder à la récompense .donc le travailleur se pose la question suivante :« qu'est-ce que je retirerai, si je fais plus ou moins ? ».
- **VALENCE** : la valeur attribué par l'individu à un résultat obtenu .l'employé se pose la question suivante « quel est le prix pour moi de ce que mon travail actuel peut m'apporter ? ».

Donc il faudrait selon VROOM, envisager simultanément l'action de ces trois paramètres car si l'un des facteurs est absent ou nul, l'ensemble de la motivation sera nul.

Donc l'équation serait ; Motivation = V+I+E.

I.8. THEORIE BEHAVIORISTE DE SKINNER :

Selon la notion de motivation développée dans la théorie de SKINNER : « *il ne s'agit pas de comprendre la raison profonde qui pousse tel individu à adopter tel comportement .mais il*

²⁰ KENNEDY, (C) : « toutes les théories du management », éd Maxima, Paris, 1999, P 183.

²¹ ALLEXANDRE, (B), Op.Cit, P 155.

s'agit de constater qu'en le féliciter ou en envoyant des stimulés renforçant l'action ou provoque les comportements attendus. »²²

I.9. LES THEORIES INTERACTIONNISTES DE LEWIN ET NUTTIN :

- -LEWIN donne l'importance à l'expérience et pour lui une personne qui a subi un échec aura tendance à vouloir éviter d'autres échecs et limitera donc fortement son niveau d'aspiration.
- -pour NUTTIN, le changement que l'on peut opérer tant sur le monde que sur soi – même procure un profond plaisir donc c'est la source de la motivation.

I.10. EVOLUTION DES THEORIES DE MOTIVATION :²³

Tableau 3: évolution des théories de motivation.

| | Anciennes théories | Nouvelles théories |
|---|---|--|
| 1 | Les employés sont paresseux de nature ; ils préfèrent ne rien faire. | Les employés sont actifs de nature ; ils aiment établir des objectifs et ils s'efforcent de les atteindre. |
| 2 | Les employés travaillent surtout pour l'argent et pour un statut. | Les employés recherchent plusieurs satisfactions dans leurs travaux : fierté de la réalisation, plaisir d'exécuter un travail, contribution, plaisir du travail en équipe, stimulation dans les défis. |
| 3 | Les employés sont productifs parce qu'ils craignent la rétrogradation et le licenciement. | Les employés sont productifs s'ils peuvent réaliser leurs objectifs personnels et sociaux. |

²² MICHEL(S), Op.Cit, Pp : 25-26.

| | | |
|---|--|---|
| 4 | Ils sont d'éternels enfants, ils sont toujours dépendants d'un dirigeant. | Ils dépassent le stade de l'enfance, ils aspirent à l'interdépendance à la réalisation de soi et aux responsabilités. |
| 5 | Ils se basent sur les directives hiérarchiques, et ne veulent pas penser. | Ils sont capables de prendre les décisions qui s'imposent. |
| 6 | Ils ont besoin d'un supérieur qui les surveille de près, qui leur offre félicitations ou leur fait des critiques. | Ils ont besoin de se sentir considérés comme capables d'assurer leurs responsabilités et de s'autocontrôler. |
| 7 | Ils manifestent peu d'intérêt en dehors de leurs besoins matériels immédiats. | Ils cherchent à donner un sens à leur vie en s'identifiant à une nation, une communauté, un syndicat, une entreprise, une cause, etc. |
| 8 | Ils ont besoin d'être renseignés spécifiquement sur ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire, toute autre politique générale ne les concerne pas. | Ils veulent connaître le sens du travail pour lequel ils sont engagés, le soif de connaître s'étend. |
| 9 | Apprécie d'être traité avec courtoisie. | Veulent surtout le respect authentique de leurs collègues. |
| | Ils vivent cloisonnés, le travail est entièrement | Ils ont tendance à tout intégrer si la division entre |

| | | |
|----|---|---|
| 10 | différent des loisirs. | leur travail et leurs loisirs est trop tranchée, les deux se détériorent. |
| 11 | Ils ont une tendance naturelle à résister un changement, ils préfèrent la routine. | Ils fuient la monotonie et apprécient toute nouvelle expérience jusqu'à un certain point, ils sont tous créatifs. |
| 12 | La tâche prime doit être accomplie : on choisit les employés et on les forme en fonction d'un travail déjà structuré. | C'est l'homme qui prime il cherche à se réaliser .la tâche doit être définie, modifiée, et structurée en fonction de l'employé. |
| 13 | L'hérédité, l'enfance et l'adolescence moulent l'homme, une fois adulte il demeure statique. | Ils sont en perpétuel développement, on apprend à tout âge, ils aiment accroître leur compréhension et leur capacité. |
| 14 | On doit réanimer les employés, les inciter à agir. | Ont besoin de liberté d'encouragement et d'assistance. |
| 15 | Ils ont besoin qu'on leur lise quoi faire et comment le faire. | Comprennent et s'intéressent à ce qu'ils font, peuvent d'eux-mêmes établir leurs méthodes de travail. |

Source : BOUCHER, (D) et CHRISTIAN, (D) : « sachez évaluer votre personnel », édition les presses du management, 1999, P 116.

À travers ce tableau on peut dire que les nouvelles théories valorisent positivement le travailleur et partent de l'idée qu'il faut adapter l'organisation à l'homme de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise et la satisfaction qui mène à la motivation de l'employé.

III. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE :

L'entreprise doit mettre en place des techniques de motivation qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel.

II.1. LES MOTIVATIONS FINANCIERES :

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs

II.2. LES MOTIVATIONS NON FINANCIERES :

II.2.1. LA COMMUNICATION INTERNE :

C'est un système qui s'intéresse à la profonde relation qui existe entre l'entreprise d'une part et les individus qui la constituent d'une autre part, elle a pour but : *« d'assurer la cohésion entre les différents fonctions de l'entreprise, de motiver le personnel et de mettre en valeur le projet de l'entreprise quand il existe. »*²⁴

Cette communication englobe toutes les formes d'informations à l'intérieur de l'entreprise.

Les moyens utilisés peuvent être :

- le journal interne ;
- les affiches ;
- les réunions de services.

II.2.2. LA FORMATION :

Elle permet de motiver les salariés et d'améliorer leur performance , elle est donc considérée comme : *« un ensemble d'actions ,de moyens, de techniques ,et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances , leurs comportements , leurs attitudes ,leurs habilités , et leurs capacité mentales ,nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux ,pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »*²⁵

²⁴ « Guide de management », édition de seuil, 1992,Paris, P 644.

²⁵ SEKIOU,(L) : « gestion des ressources humaines »,édition DEBORCK Université, Bruxelles, 2001, P 336.

II.2.3. LE STYLE DE MANAGEMENT :

Parmi les rôles du management, la motivation des salariés, en vue d'atteindre les objectifs

Le mode de leadership dépend selon HERSEY et BLANCHARD de 4 styles d'exercice :

-Diriger : le leader donne des instructions spécifiques, il surveille l'exécution des tâches...etc.

Ce mode s'impose avec des collaborateurs inexpérimentés car ils ne connaissent pas bien l'entreprise, ni ses priorités, ni ses méthodes, ni ses politiques.

-Entrainer : le leadership dans ce cas explique ses décisions et sollicite les suggestions de ses collaborateurs.

-Epauler : ici, son rôle est de faciliter et d'encourager les efforts d'un collaborateur pour accomplir les tâches, il écoute, incite ses collaborateurs à s'exprimer et leur apporte son soutien.

Il prend des décisions en collaboration avec ses subordonnés et partagent la responsabilité.

-Déléguer : le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décisions et de la résolution des problèmes, en leur donnant les moyens de travailler d'une façon autonome et en leur procurant les ressources appropriés à l'accomplissement de la tâche.

A la fin le meilleur dirigeant est celui qui sait adapter son style à ses subordonnés et à la situation.

II.2.4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

MONTMOLIN considère que : « *les conditions de travail expriment tout ce qui caractérisent une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs.* »²⁶

Il s'agit donc en particulier de respecter les réglementations en matière d'hygiène et de sécurité et aussi analyser les charges physiques et morales que l'individu doit supporter dans le cadre de son activité.

²⁶ CITEAU, (J) : « Gestion Des Ressources Humaines », édition Armand Colin, Paris, 1997, P 132.

CONCLUSION :

La motivation d'un salarié ne repose pas uniquement sur le salaire qu'il perçoit, mais également sur le mode de management de la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière repose sur un bon système de rémunération et de performance, qui est à la fois basé sur la compréhension des motivations humaines de l'employé.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION DE KIA

Avec l'arrivée en force des constructeurs automobiles sur le marché Algérien, les concessionnaires Algériens de l'automobile sont conscients de l'enjeu et de la concurrence, qui se voient de plus en plus complexes. L'exemple parfait de cette pénétration est l'entreprise Kia Motors Algérie.

Afin d'assurer sa pérennité sur le marché local, Kia est dans l'obligation de déceler les attentes de ses consommateurs avant ses concurrents. Par conséquent, si elle veut évoluer dans un contexte concurrentiel, elle est forcée d'adopter une stratégie efficace afin de maintenir une place importante sur le marché.

Pour illustrer cette situation, ce chapitre sera consacré en premier lieu, à la présentation du marché algérien de l'automobile, ensuite à l'exposition de l'entreprise Kia Motors Algérie et pour finir à la stratégie désignée par cette dernière.

I. KIA MOTORS ALGERIE

I.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE KIA MOTORS ALGERIE :

Placée au cœur d'un paysage économique en mutation, l'industrie automobile se trouve à un moment clé de son histoire. Elle doit répondre au défi de la mondialisation ; elle doit aussi anticiper l'évolution de la conception du véhicule particulier et de son usage.

I.2. KIA MOTORS CORPORATION (KMC) :

Kia Motors Corporation est un constructeur automobile généraliste qui connaît l'une des croissances les plus rapides au monde.

Kia est le constructeur automobile le plus ancien de la Corée du sud fait partie intégrante du Hyundai-Kia Auto motive Group, Kia entend devenir l'une des toutes premières marques automobiles au monde, elle possède 15 unités de fabrication réparties dans 8 pays. Ces usines produisent plus de 2,5 millions de véhicules chaque année, qui sont vendus et entretenus par un réseau de distributeurs et concessionnaires présent dans 172 pays. Aujourd'hui, Kia emploie 47 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 39 milliards de dollars.

Fondée le 1^{er} décembre 1944, la société Kia Industries fabrique dans un premier temps des bicyclettes, puis des triporteurs. Le premier moteur à essence signé Kia a été produit en 1973 et la première voiture de tourisme, la Brisa, a vu le jour en 1974.

En 1976, Kia Industries intègre la société Asia Motors, constructeur de véhicules utilitaires, bus et poids lourds.

En 1979, le constructeur assemblera pour son marché domestique la Fiat 132, ainsi que la Peugeot 604.

En 1983, Kia signe des accords avec Mazda qui prend 8% du capital et le Groupe C .Itoh (aujourd'hui Itochu) qui en acquiert 2%.

Kia développe la première voiture coréenne, la BRISA, elle est bientôt produite en série et marque, avec sa version Pick-up, le début de l'exportation automobile coréenne.

Trois années plus tard, le minibus Besta et la petite Pride seront produits et commercialisés. La même année Kia signe un accord avec Ford Motors qui entre dans son capital à hauteur 10%.

En 1990, Kia Industries est renommée Kia Motors. Avec les années 1990, Kia Motors produit la Sephia et la luxueuse Potentia.

En 1994, année de son cinquantième anniversaire, Kia développe le premier moteur à essence 16 soupapes coréen et se voit remettre la certification ISO 9001 pour ses productions de véhicules de tourisme, d'utilitaires et de véhicules électriques.

Le 1^{er} Décembre 1998, KMC rejoint Hyundai et forme le groupe Hyundai-Kia.

Avec le renouvellement de toute sa gamme, Kia gagne une véritable image de constructeur automobile généraliste et produit toute une gamme de véhicule allant de la Picanto, la petite Citadine 5 places, jusqu'aux deux utilitaires le K2700 et le K3000S en passant par deux 4*4 le Sportage et le Sorento, deux monospaces Carens et Carnival ainsi que les berlines Cerato, Cee'd et Optima, la Bi corps Rio et enfin l'Opirus en haut de gamme.

I.3. PRESENTATION DE KIA MOTORS ALGERIE (KMA) :

Les premiers produits Kia des véhicules de transport en commun et des véhicules utilitaires essentiellement avaient été introduits pour la première fois en Algérie en 1996, sous le label de ASIA Motors, une filiale de Kia Motors (Corée du sud).

Depuis l'an 2000, une restructuration industrielle profonde est intervenue chez ce constructeur qui avait dissout sa filiale et avait repris directement la production de l'ensemble de la gamme sous son propre label (Kia).

Kia Motors Algérie est une S.A.R.L créée le 4 Novembre 1999. Elle a pour activité essentielle l'importation et la distribution de véhicules automobiles de tous genres et dédiés à de multiples usages sur le marché algérien où elle détient la concession exclusive du constructeur Sud-Coréen KMC.

Elle a reçu cette activité par cession de la société mère, CAREX entreprise, qui détenait auparavant cette concession exclusive.

Devant les développements que connaît le marché algérien de l'automobile, CAREX entreprise devait se restructurer, compte tenu des obligations liées à la clause d'exclusivité.

Dès lors, la création d'une filiale s'impose comme un choix stratégique pour donner la liberté nécessaire à CAREX entreprise de se redéployer sur d'autres marques de véhicules et sur d'autres produits.

KMA a hérité de la société mère de l'ensemble de son réseau de distribution et de l'essentiel de son potentiel humain et technique spécialisé dans la marque.

KMA propose une offre de distributeur constituée de 7 modèles de véhicules, allant de la petite voiture citadine au grand 4*4. (Picanto, Rio, Carens, Cerato, Sportage, Sorento et Mohave) et de deux utilitaires K2700 et K3000S.

I.3.1. MISSIONS DE L'ENTREPRISE :

L'ensemble des structures de l'entreprise est regroupé dans le même site, ce qui permet une meilleure coordination, efficacité et offre au client l'avantage de régler tous ses problèmes dans le même endroit (achat du véhicule, service après-vente et achat de pièces de rechange).

Il reste pour l'entreprise d'accomplir et d'assurer les missions des fonctions qui la composent.

Elle comporte 6 fonctions :

- La fonction financière ;
- La fonction commerciale ;
- L'administration ;
- La fonction marketing ;
- La fonction réseau ;
- Et la fonction après-vente.

Nous nous intéressons à trois d'entre elles c'est-à-dire celles qui sont relativement liées à notre étude.

A. LA FONCTION COMMERCIALE :

Cette fonction a pour missions :

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et définir les objectifs individuels ;
- Superviser les prestations de ventes, et la promotion des véhicules ;

- Veiller à la vente de produits Kia sous son double aspect (quantité/qualité) et développer les outils d'aide à la vente.

B. LA FONCTION MARKETING :

Le fait à relever dans l'organisation de la fonction marketing est la séparation de la communication ainsi que l'absence de relation avec le réseau de distribution.

Cette fonction a pour missions :

- Actualiser les bases de données en faisant des analyses des produits, du marché, de la concurrence, et de l'impact de ses actions publicitaires.
- Faire des études de marché, des enquêtes auprès des agents agréés de KMA.

C. LA FONCTION APRES VENTE :

Cette fonction est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes aux yeux des clients car lorsqu'un constructeur automobile vend un véhicule, il offre en plus du véhicule un élément de service (service d'entretien, une garantie, une assistance), ce qui permettra aux clients de se rapprocher plus de ce dernier.

C'est pour cela que les constructeurs doivent avoir une infrastructure adéquate pour assurer le service après-vente.

Kia fait tout pour que chaque phase du suivi qui est accordé à ses clients soit efficace, pratique et complète. Ses techniciens ont suivi des formations pour que les services qu'ils offrent répondent aux plus hautes exigences du client.

I.3.2. RESEAU DE DISTRIBUTION :

Tableau 4: Répartition des distributeurs par zone géographique

| | Nombre d'agents | Centre | Est | Ouest | Sud |
|-----|-----------------|--------|-----|-------|-----|
| Kia | 40 | 13 | 16 | 6 | 5 |

Source : Kia Motors Algérie

La répartition des agents Kia démontre un grand déséquilibre entre les régions avec une très grande concentration des agents sur les régions Est et Centre au détriment des autres régions surtout la région Ouest qui ne possède que six distributeurs, et la région Sud qui détient cinq distributeurs seulement.

Jusqu'à présent, Kia possède deux distributeurs intégrés qui se trouvent au niveau de Birtouta et de Cheraga, et récemment une nouvelle succursale à Oran, le reste des distributeurs sont des indépendants qui répondent à un cahier de charges imposé par l'entreprise.

Les 2 types de distributeurs sont :

- Les commissionnaires : qui travaillent sur les stocks de KMA.
- Les revendeurs : qui travaillent sur leur propre stock acheté mensuellement.

I.3.3. LA GAMME DE KIA MOTORS ALGERIE :

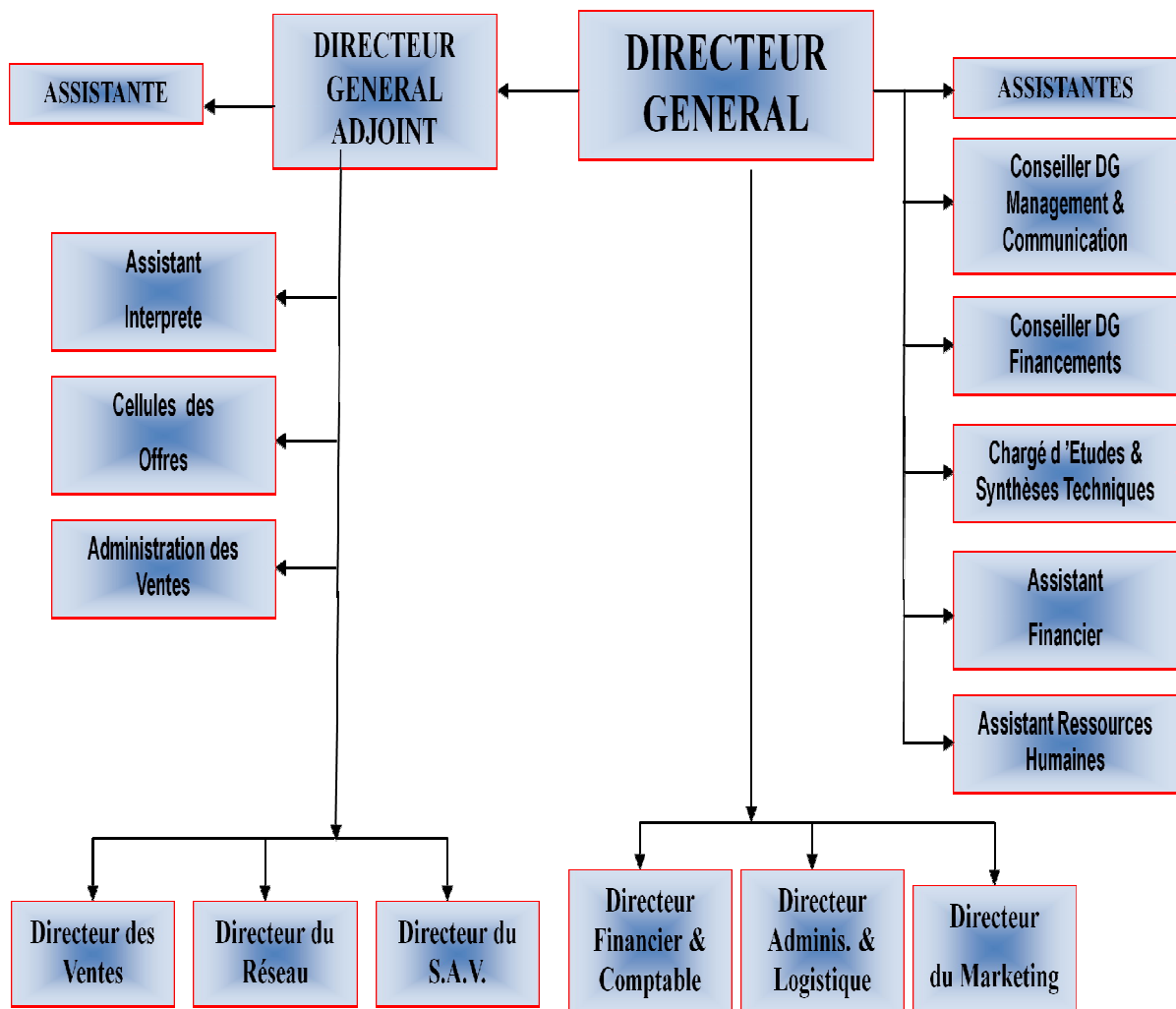
La gamme proposée par le concessionnaire KMA est très large et variée, elle comporte plusieurs modèles :

- Les véhicules touristiques ;
- Les véhicules utilitaires.

La liste des produits proposés par KMA figure dans l'annexe.

I.4. ORGANIGRAMME DE KIA MOTORS ALGERIE :

L'organigramme général de KMA montre clairement un choix d'organisation orienté vers le modèle de Mintzberg. Le Directeur Général et son adjoint représentent le sommet stratégique, les conseillers représentent la technostructure, les assistants et chargés de mission représentent les unités fonctionnelles et logistiques et enfin les directeurs de services représentent la ligne hiérarchique qui à leur tour chapotent les unités opérationnelles. Cette configuration nous laisse dire que s'est une organisation développée qui essaye de s'adapter à la croissance de l'entreprise.

Figure 2 : Organigramme de l'entreprise KMA

Source : document de l'entreprise KMA.

II. LE MARCHE ALGERIEN DE L'AUTOMOBILE :

L'Algérie se caractérise actuellement par un secteur automobile assez riche ce qui provoque une offensive commerciale entre concessionnaires. Ainsi, on remarque que l'arrivée des constructeurs automobiles asiatiques sur le marché algérien a eu son influence dans les habitudes de consommation des Algériens et a permis à l'entreprise Kia Motors de se trouver une place sur le marché algérien de l'automobile.

II.1. HISTORIQUE :

La fabrication des véhicules industriels en Algérie remonte au 2 juin 1957, date à laquelle Paul Berlier, construisait une usine de montage des véhicules poids lourds.

Le 15 octobre 1958, est sorti le premier camion de l'usine de montage, la capacité de production avoisinera les 8 à 10 camions par jour. En juin 1964, l'Algérie possédait 40 % des actions de la firme d'automobiles Berlier.

En 1967, par l'ordonnance n° 67-150 du 09 octobre 1967 fut créée la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) chargée de promouvoir l'organisme de l'entreprise.

Après l'abolition du monopole de l'Etat et la libération des capitaux, le marché de l'automobile en Algérie n'a cessé d'évoluer et d'attirer les marques les plus réticentes à l'égard d'une société en pleine mutation.

En effet, des investissements importants ont été initiés par différents concessionnaires de diverses nationalités dans un marché qui était auparavant quasiment inexploité.

Aujourd'hui et par la présence des différentes marques de véhicules en Algérie, les concessionnaires se lancent dans une compétitivité de plus en plus rude afin d'acquérir des parts de marché et rester dans le coup.

Pour la majorité des professionnels du métier, le marché de l'automobile pour la gamme "tourisme" se caractérise par une nette domination des marques asiatiques, toutes catégories confondues comme l'indiquent les statistiques enregistrées par les différents concurrents installés, rapportées également par la presse professionnelle.

Le marché algérien des véhicules légers et utilitaires légers, jusqu'à récemment dominé par les principales marques européennes (françaises avec : Peugeot/ Renault/ Citroën). Allemande et italienne, a été comblé d'une manière durable suite à l'évolution du consommateur algérien qui axe de plus en plus son acte d'achat, non plus sur le réflexe de fiabilité des grandes marques françaises et allemandes qui se sont imposées depuis toujours sur notre marché, mais sur le rapport qualité/prix, le service après-vente et la disponibilité de la pièce de rechange.

II.2. LES CARACTERISTIQUES DU MARCHE ALGERIEN DE L'AUTOMOBILE :

Le marché algérien de l'automobile est un marché d'importation et de distribution. En effet, aucune marque n'est fabriquée ou assemblée en Algérie (mise à part la Société Nationale des véhicules Industriels, une entreprise publique spécialisée dans le montage de bus et de camions). Du fait de l'ouverture récente de son économie, le marché algérien est un marché de première acquisition (par différenciation à un marché de renouvellement), a été jusque-là caractérisé par très peu de contrôle et de régulation. Cependant l'année 2008 et l'année 2009 ont été caractérisées par :

- L'instauration du contrôle technique obligatoire pour les véhicules.
- L'interdiction de l'importation de véhicules d'occasion.
- L'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'union européenne, synonyme de baisse des tarifs douaniers.
- L'introduction de la taxe sur les nouveaux véhicules.
- La suppression du crédit automobile.

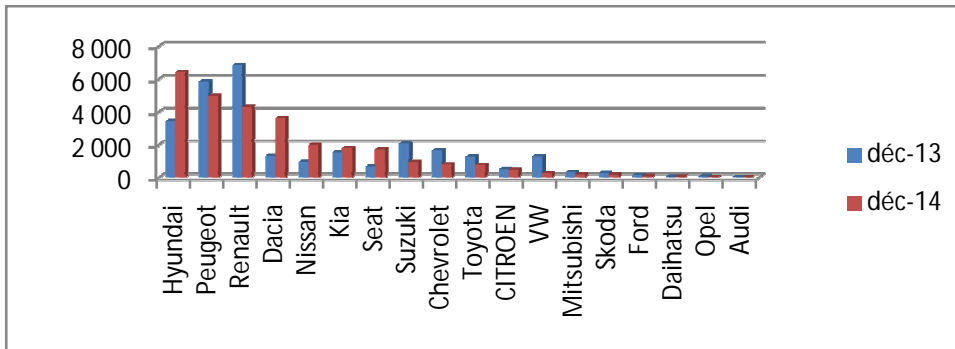
II.2.1. ANALYSE DU MARCHÉ AUTOMOBILE ENTRE DECEMBRE 2013 ET DECEMBRE 2014 :

Tableau 5: Evolution des ventes des principaux concurrents entre décembre 2013 et décembre 2014 :

| Rang | Modèle | déc-13 | P.M 2013 | déc-14 | P.M 2014 | Evolution (%) |
|------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| 1 | Hyundai | 3 444 | 12,13% | 6418 | 22,42% | 86,35% |
| 2 | Peugeot | 5843 | 20,58% | 4974 | 17,38% | -14,87% |
| 3 | Renault | 6851 | 24,14% | 4310 | 15,06% | -37,09% |
| 4 | Dacia | 1341 | 4,72% | 3610 | 12,61% | 169,20% |
| 5 | Nissan | 961 | 3,39% | 2004 | 7,00% | 108,53% |
| 6 | Kia | 1527 | 5,38% | 1781 | 6,22% | 16,63% |
| 7 | Seat | 670 | 2,36% | 1716 | 5,99% | 156,12% |
| 8 | Suzuki | 2 067 | 7,28% | 950 | 3,32% | -54,04% |
| 9 | Chevrolet | 1 647 | 5,80% | 796 | 2,78% | -51,67% |
| 10 | Toyota | 1279 | 4,51% | 773 | 2,70% | -39,56% |
| 11 | CITROEN | 509 | 1,79% | 492 | 1,72% | -3,34% |
| 12 | VW | 1294 | 4,56% | 265 | 0,93% | -79,52% |
| 13 | Mitsubishi | 344 | 1,21% | 188 | 0,66% | -45,35% |
| 14 | Skoda | 286 | 1,01% | 185 | 0,65% | -35,31% |
| 15 | Ford | 150 | 0,53% | 85 | 0,30% | -43,33% |
| 16 | Daihatsu | 55 | 0,19% | 60 | 0,21% | 9,09% |
| 17 | Opel | 87 | 0,31% | 20 | 0,07% | -77,01% |
| 18 | Audi | 30 | 0,11% | 0 | 0,00% | -100,00% |
| | Total | 28385 | 100% | 28627 | 100% | 0,85% |

Source : Kia Algérie

Figure 3 : Évolution des ventes des principaux concurrents entre décembre 2013 et décembre 2014



D'après le tableau ci-dessus, il en ressort que :

Avec 335 387 livraisons, le marché automobile a chuté de 19,22% durant l'exercice 2014 par rapport à l'année 2013, durant laquelle le marché a enregistré 415 191 ventes.

Une baisse sensible de la demande conjuguée à un niveau des stocks très important, ce qui a incité les concessionnaires ces derniers mois, à multiplier les offres pour attirer les acheteurs, comme les importantes remises proposées et la livraison immédiate des véhicules.

Le marché de l'automobile local s'oriente vers une baisse continue et cette tendance se poursuivra pour l'année 2014. Les ménages orientent leurs dépenses vers le logement notamment avec le retour de la formule de la location-vente de l'AADL.

Le marché automobile Algérien durant l'année 2014 est dominée par les marques françaises qui occupent les trois places du podium. Peugeot, Renault et Dacia sont les marques qui ont vendus le plus de voitures en Algérie en 2014.

Renault termine l'année 2014, avec un nouveau succès en se positionnant à la première place avec 52 059 véhicules vendus durant l'année 2014 contre 74 088 en 2013, soit une régression des ventes de 29,73%. Il y a lieu de mettre en évidence la baisse des ventes de la Clio Campus et la Clio4, soit une régression de 33,80% et 51,63% respectivement. Ceci est dû à une rude concurrence dans le segment B.

Pour sa part, Peugeot occupe la deuxième place avec 41 802 ventes, soit une régression de 43,78% par rapport à l'année 2013. Cette baisse s'explique principalement par la baisse des ventes de la Peugeot 301, soit un recul de 14495 unités, et l'arrêt de commercialisation du modèle 207 qui ne fait plus partie du catalogue de Peugeot.

Pour sa part, Dacia, a enregistré une progression de 6,57% de ses ventes globales, gardant ainsi sa troisième position au classement. Une hausse des ventes pour le modèle Sandero, passant de 3431 unités à 7520 ventes en 2014, ceci est dû grâce aux campagnes promotionnelles durant toute l'année allant jusqu'à 57 000 DA de remises.

Hyundai Algérie qui occupe la quatrième position, a écoulé 39 333 durant l'année 2014 contre 33 553 en 2013, soit 5780 unités de plus, ce qui représente une progression de 17,23%. Selon Hyundai, « ce succès est le fruit du positionnement des prix des modèles phares (Accent, I10, I20) dont le rapport qualité/prix est imbattable sur le marché algérien. Mais également le fruit du travail constant au renforcement du réseau de distribution en nombre et en qualité ».

Kia Motors Algérie continue sa progression croissante en termes de ventes, d'année en année, sur le marché automobile algérien, et termine l'exercice 2014 à la 06ème position des marques automobiles les plus vendues en Algérie. Kia a clôturé l'année 2014 avec une belle progression en terme de ventes avec un total de 25.200 unités vendues en 2014. Ces chiffres représentent une croissance de 13,24%, avec une part de marché en hausse, qui passe de 5.36% à 7.51% par rapport à l'année 2013

« Ce classement, est le résultat direct de notre politique qui vise à faire de Kia la marque préférée des algériens, cela nous encourage davantage à continuer dans la même dynamique en offrant sur le marché algérien des véhicules avec un rapport qualité prix imbattable, et en multipliant les campagnes promotionnelles durant toute l'année » déclare M. Achaïbou Directeur Général de Kia Motors Algérie

Toyota Algérie termine l'année 2014 en septième position avec des ventes en baisse de 23.24% par rapport à l'exercice 2013. Cette régression est due principalement à une chute des ventes de son Pick-up Hilux, soit une baisse de 4460 unités par rapport à l'année 2013

II.3. LES VENTES DE KIA MOTORS ALGERIE :

Tableau 6: Evolution des ventes de Kia entre décembre 2013 et décembre 2014

| Modèle | Ventes décembre 2013 | Ventes décembre2014 | Evolution 13/14 |
|---------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| PICANTO 1.2 | 2160 | 3629 | 68,01% |
| RIO III 1.4 | 91 | 72 | -20.88% |
| CERATO 1.6 | 609 | 239 | -60.76% |
| RIO 5P | 183 | 424 | 131.69% |
| CARENS 2.0 | 1 | 203 | 20200% |
| SPORTAGE 2.0 | 404 | 453 | 12.13% |
| SORENTO 2.2 | 181 | 245 | 35.36% |
| K2700 2.7 | 706 | 1061 | 50.28% |
| Total | 4335 | 6327 | 45,95% |

Source : Kia Motors Algérie .

D'après le tableau des ventes de KIA, il est démontré que les produits les plus vendus et qui génèrent la plus grande partie du chiffre d'affaires de Kia sont : CARNES 2.0 ET RIO 5P ET K2700 2.7».

II.4. STRATEGIE DE KIA MOTORS ALGERIE FACE A LA CONCURRENCE²⁷

La concurrence est très rude entre les concessionnaires Asiatiques (Toyota, Hyundai, Chevrolet, Maruti) et ceux de la Chine, car leur stratégie repose essentiellement sur une politique de prix. Face aux autres concessionnaires (Européen et Américains, etc.), Kia maintient sa position de force car elle propose des véhicules de même qualité à des prix nettement plus compétitifs comparé aux autres marques. Ainsi, Kia dispose de quelques atouts à savoir :

II.4.1. AVANTAGES CONCURRENTIELS :

La stratégie de Kia en 2012 s'appuiera sur un ensemble de facteurs clés de succès à mettre en évidence :

- Un bon rapport qualité/prix ;
- Une distribution couvrant tout le territoire national ;
- La disponibilité de la pièce de rechange ;
- Une relation client entretenue.

II.4.2. DIAGNOSTIC DE KIA MOTORS ALGERIE:

A. LES FORCES :

- Bon rapport qualité/prix ;
- Gamme large ;
- Bonne notoriété ;
- Disponibilité de la pièce de rechange ;
- Bonne couverture du réseau de distribution sur le territoire national ;
- Existence d'un marché d'occasion.

B. LES FAIBLESSES :

- Culture marketing insuffisamment développée ;
- Sous qualification du personnel chargé de la maintenance et du SAV ;
- Communication à très faible dimension.

II.4.3. LA STRATEGIE MARKETING DE KIA ALGERIE :

Chaque entreprise doit agir sur l'offre en déterminant quatre paramètres maîtrisables pour elle, ce sont les éléments du mix marketing: le produit, le prix, la communication et la distribution.

A. STRATEGIE DU PRODUIT :

Pour les produits, KMC a lancé en cette année 2012 la nouvelle Rio en lui donnant un design moderne et un niveau de qualité des matériaux supérieur.

La stratégie de Kia en terme de produits, sera axée sur la mise en valeur des nouveaux produits Kia qui sont inconnus du public et/ou qui représentent des opportunités de développement assez importantes. Cela se fera en créant des finitions propres au marché algérien et adapté aux cibles.

B. STRATEGIE DE PRIX :

En terme des prix, Kia applique une stratégie de prix graduel (stratégie d'écroulement) avec des prix élevés pour le lancement afin de pouvoir financer leur campagne de communication et de les baisser en phase de croissance. Les promotions se feront en phase de maturité et en périodes de diminution des ventes. Cette méthode permettra de créer des événements et attirer l'attention du public.

C. STRATEGIE DE COMMUNICATION :

La communication devra être axée sur la marque et les produits. Les objectifs de la communication sont :

- Renforcer la notoriété et l'image de marque en communiquant essentiellement sur la qualité ;
- Etre sur le paysage médiatique ;
- Promouvoir les produits de l'entreprise.

La cible de communication de Kia Algérie, est généralement le grand public (familles et jeunes), ce sont les éléments qui interviennent le plus dans le processus de décision d'achat. Pour ce faire, les canaux de communication doivent être sélectionnés selon la cible.

D. STRATEGIE DE DISTRIBUTION :

Les objectifs à atteindre en termes de distribution se résument comme suit :

- Augmenter les ventes en vue d'atteindre éventuellement 70% via le réseau et 30% par la vente direct ;
- Elever le niveau des infrastructures des distributeurs aux normes internationales ;
- Couvrir les villes qui représentent un potentiel de ventes considérable ;
- Réduire les délais de livraison ;
- Assurer le service après-vente.

CONCLUSION :

KIA est le constructeur automobile généraliste qui connaît l'une des croissances les plus rapides au monde. Depuis sa fondation, KIA est reconnu comme le plus ancien constructeur automobile de Corée du Sud et se situe aujourd'hui au quatrième rang mondial des constructeurs automobiles.

CHAPITRE IV : CAS PRATIQUE

I. LA DEMARCHE ADOPTEE POUR L'ENQUETE :

Cette démarche, s'appuie sur une méthodologie de la recherche scientifique, basée sur une conception positiviste, qui considère l'observation et la répétitivité des faits, par une approche monothéique et une méthode quantitative.

Le but de notre démarche étant d'œuvrer à la compréhension et/ou à l'explication, en produisant des connaissances générales transférables et communicables.

I.1. LE CHOIX DE LA METHODE :

Le moyen le plus utilisé dans la collecte des informations concernant les attitudes, les opinions, les comportements et les motivations des individus, est le questionnaire.

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillis auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées selon les réponses possibles qui sont proposées ou non aux managers.

I.1.1. AVANTAGE :

Utilisé dans l'enquête, il permet d'étudier un objectif cerné et précis, à savoir la fixation des objectifs dans les entreprises Algériennes. Il est basé sur ce que les managers déclarent et estiment. Les enquêtés peuvent prendre le temps de réflexion avant de répondre aux questions

I.1.2. LIMITE :

Le questionnaire présente aussi des limites, si une question est mal comprise par l'enquêté, il n'y a aucun moyen de la reformuler. Il a été difficile d'élaborer des questions pertinentes et représentatives de nos concepts.

I.1.3. ELABORATION :

Ainsi la rédaction de notre questionnaire a été effectuée principalement en fonction de l'objectif de l'étude.

I.2. DEFINITION DE CONTENU :

Déterminé par l'objet d'étude, le temps passé à fixer des objectifs et son estimation.

I.2.1. CHOIX DE LA FORME DES QUESTIONS : notre questionnaire contient : Des questions fermées à choix limité et choix multiple permettant une standardisation et une facilité dans le traitement des données, ce traitement des données s'apparente dès lors à une analyse de contenu.

I.2.2. FORMULATION DES QUESTIONS : la formulation des questions doit être compréhensible. Les questions sont claires, précises, univoques et sans ambiguïtés. Une seule idée est introduite et le temps passé par les managers à remplir le questionnaire est inférieur à cinq minutes. - Teste du questionnaire : le test permet de repérer la fiabilité des procédures ainsi que la compréhension des modalités.

I.3. L'OBJECTIF DE L'ETUDE :

L'objectif de notre étude est de mesurer le niveau de motivation des vendeurs de Kia Motors Algérie.

I.3.1. TYPE D'ENQUETE :

Cette étude est basée sur une enquête par sondage pour cela ont utilisé le questionnaire comme un moyen de collecte d'informations.

Concernant l'échantillonnage, vu le nombre restreint de l'équipe de vente (7 agents), il n'a pas été constitué d'échantillon et le questionnaire a été soumis à tous ces vendeurs.

II. ANALYSE DES RESULTATS :

L'étude sur le terrain ayant été achevée, le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais des deux étapes du dépouillement, le tri à plat et le tri croisé.

Afin de faciliter la compréhension, nous avons fait en sorte que notre rapport ne soit pas encombré de chiffres et de graphiques sans fin, mais juste l'essentiel, qui nous permettra d'atteindre les objectifs fixés.

II.1.LE DEPOUILLEMENT PAR TRI A PLAT :

Cette méthode consiste à traiter chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle permet de dénombrer les réponses de chaque question et d'en calculer le pourcentage pour chaque réponse.

II.2.LE DEPOUILLEMENT PAR TRI CROISE :

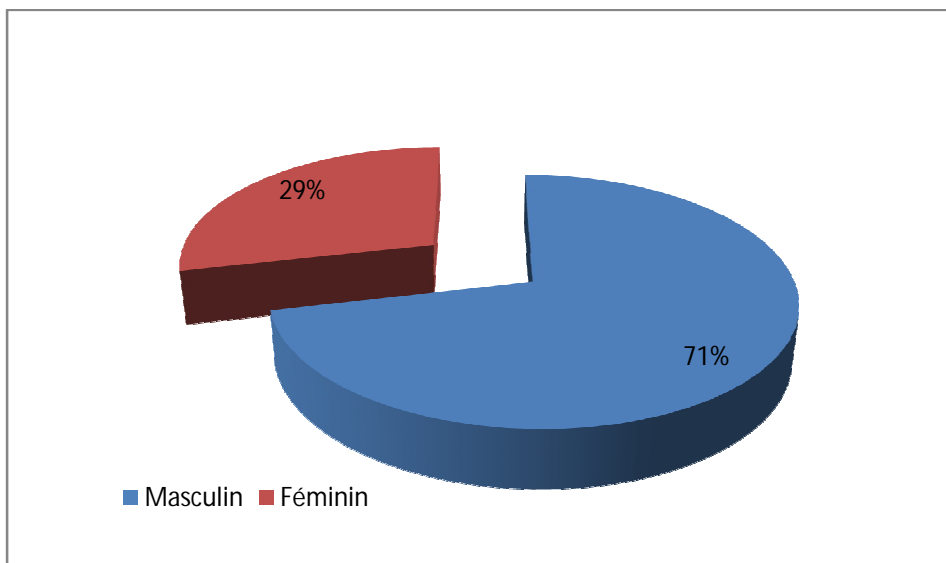
Le tri croisé permet de comparer les réponses à plusieurs questions. Le temps consacré à l'analyse de ces résultats était assez important. Le tri croisé permet souvent de vérifier l'existence d'une relation entre deux paramètres et, ainsi, expliquer certains comportements. Dans notre cas, nous avons mené ce tri pour confirmer définitivement les constats que nous avons établis lors du tri à plat.

II.2.1. LA FICHE SIGNALETIQUE

Tableau 7:la variable sexe.

| Colonne1 | Colonne2 | Colonne3 |
|-------------|-----------|--------------|
| Désignation | Effectifs | Pourcentages |
| Masculin | 5 | 71% |
| Féminin | 2 | 29% |
| Total | 7 | 100% |

Figure 4:la variable sexe.



D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que notre échantillon est constitué d'une majorité d'hommes représentant 71% du total des personnes interviewés, contre une minorité de femmes qui représente que 29% de l'échantillon.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les hommes sont plus intéressés, curieux et attirés par les véhicules audacieux contrairement aux femmes qui sont plus attirées par les simples mini-citadines

II.2.2. LES QUESTIONS FACTUELLES :

Tableau 8: le niveau d'instruction.

| niveau d'instruction | Effectifs | Pourcentages |
|----------------------|-----------|--------------|
| Fondamental | 0 | 0% |
| Moyen | 0 | 0% |
| Secondaire | 0 | 0% |
| supérieur | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |

100 % des vendeurs ont un niveau d'instruction supérieur.

Figure 5: niveau d'instruction des vendeurs.

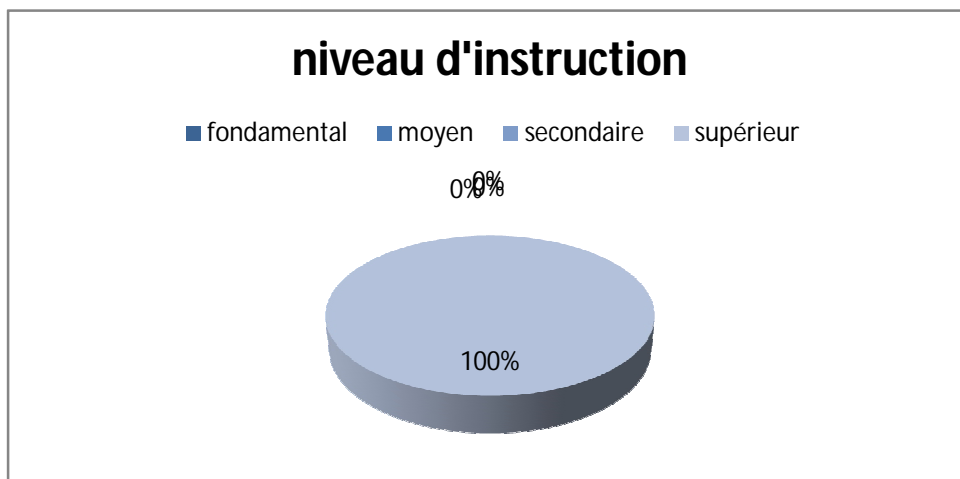
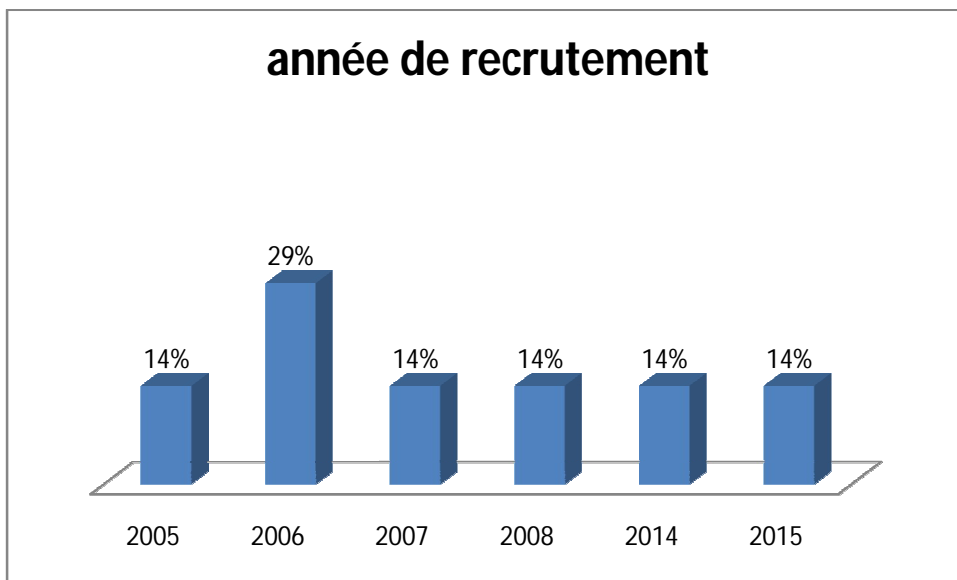


Tableau 9: l'année de recrutement.

| Année | effectifs | pourcentages |
|-------|-----------|--------------|
| 2005 | 1 | 14% |
| 2006 | 2 | 29% |
| 2007 | 1 | 14% |
| 2008 | 1 | 14% |
| 2014 | 1 | 14% |
| 2015 | 1 | 14% |
| Total | 7 | 100% |

L'année 2006 est l'année où l'entreprise a recruté 29 % de son équipe de vente.

Figure 6: Histogramme de différentes années en recrutement chez KIA.**Tableau 10:** le mode de recrutement.

| mode de recrutement | effectifs | pourcentage % |
|-----------------------|-----------|---------------|
| annonces | 2 | 29% |
| agence de recrutement | 2 | 29% |
| candidature spontanée | 2 | 29% |
| autres | 1 | 14% |
| total | 7 | 100% |

La plupart des recrutements se font à partir des annonces, des agences de recrutement et de candidature spontanée avec un pourcentage de 29 % et 14% des recrutements se font autrement.

Figure 7: mode de recrutement

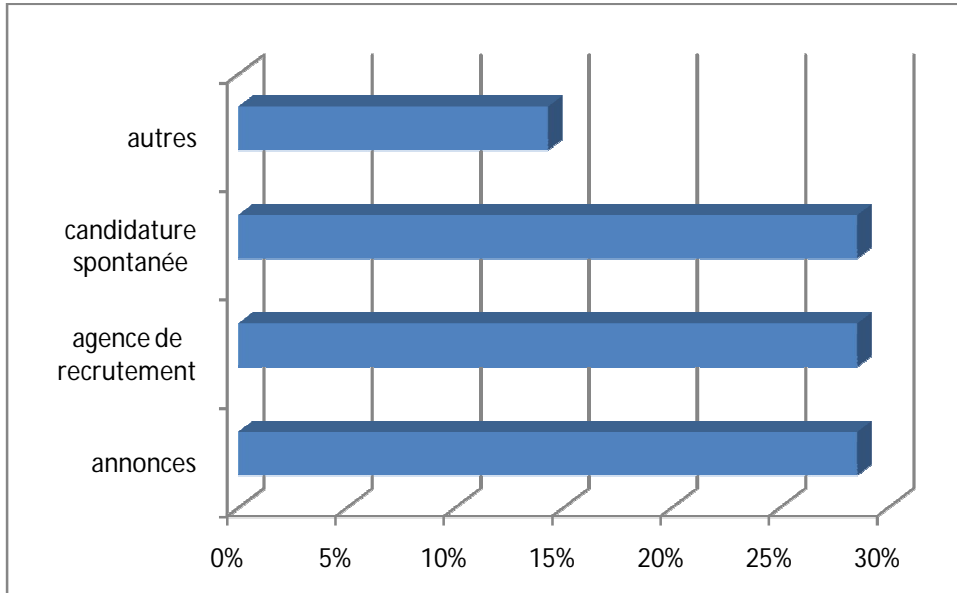
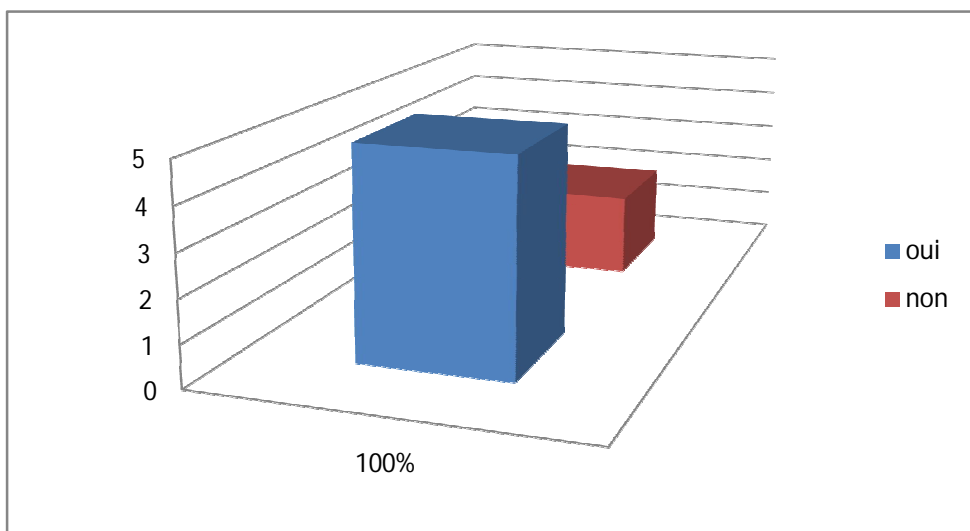


Tableau 11: l'expérience dans le domaine.

| Désignation | oui | non | Total |
|--------------|-----|-----|-------|
| effectifs | 5 | 2 | 7 |
| pourcentages | 71% | 29% | 100% |

71 % des vendeurs ont de l'expérience dans le domaine de la vente.

Figure 8 : Histogramme des vendeurs expérimentés dans le domaine de la vente



II.2.3. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N°05 ET LA DUREE DE L'EXPERIENCE :

Tableau 12 : la durée de l'expérience.

| désignation | Effectifs | pourcentage % |
|-------------|-----------|---------------|
| ≤ à 3 ans | 2 | 40% |
| > à 3 ans | 3 | 60% |
| total | 5 | 100% |

60% des vendeurs ont plus de 3 ans d'expérience dans le domaine de la vente.

Figure 9 : représente la durée d'expérience

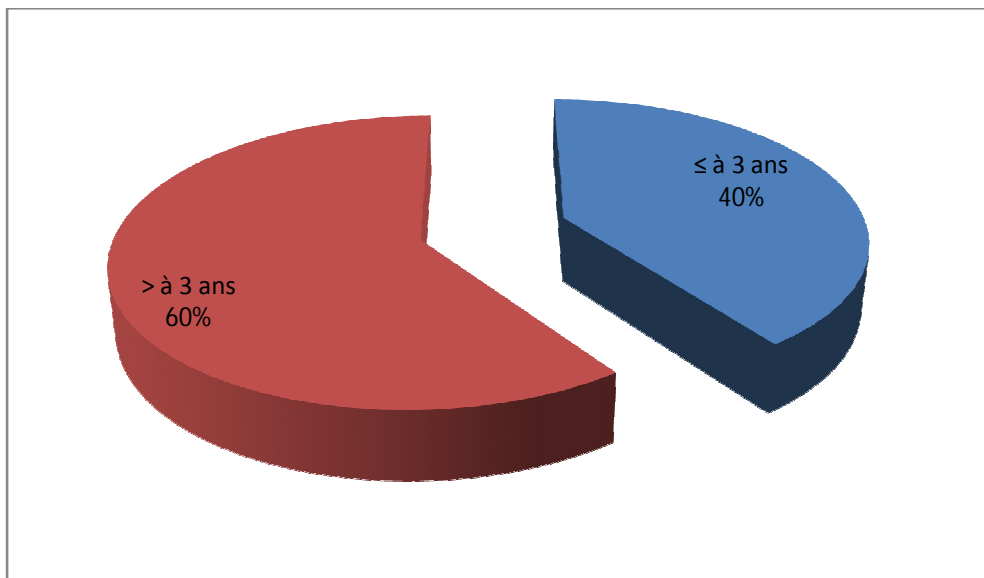


Tableau 13: le commencement chez KIA.

| désignation | effectifs | pourcentages% |
|-------------|-----------|---------------|
| oui | 5 | 71% |
| non | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

71 % des employés ont commencé directement comme des vendeurs, à l'inverse seulement 29 % ont évolué dans leur carrière.

Figure 10 : fréquence selon le début des vendeurs dans la société.

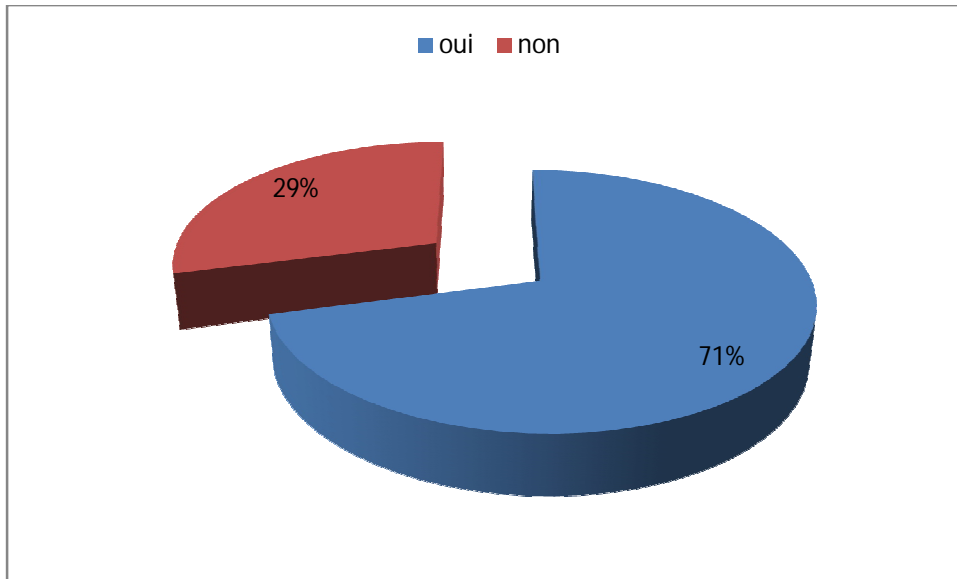


Tableau 14: nombre d'acheteurs par mois.

| clients | effectifs | pourcentages % |
|------------|-----------|----------------|
| 10 à 20 | 1 | 14% |
| 20 à 30 | 3 | 43% |
| plus de 30 | 3 | 43% |
| total | 7 | 100% |

43 % des vendeurs acquerra plus de 30 clients par mois, cela veut dire que les vendeurs maîtrisent bien les techniques de la vente.

Figure 11 : le nombre d'acheteurs par mois.

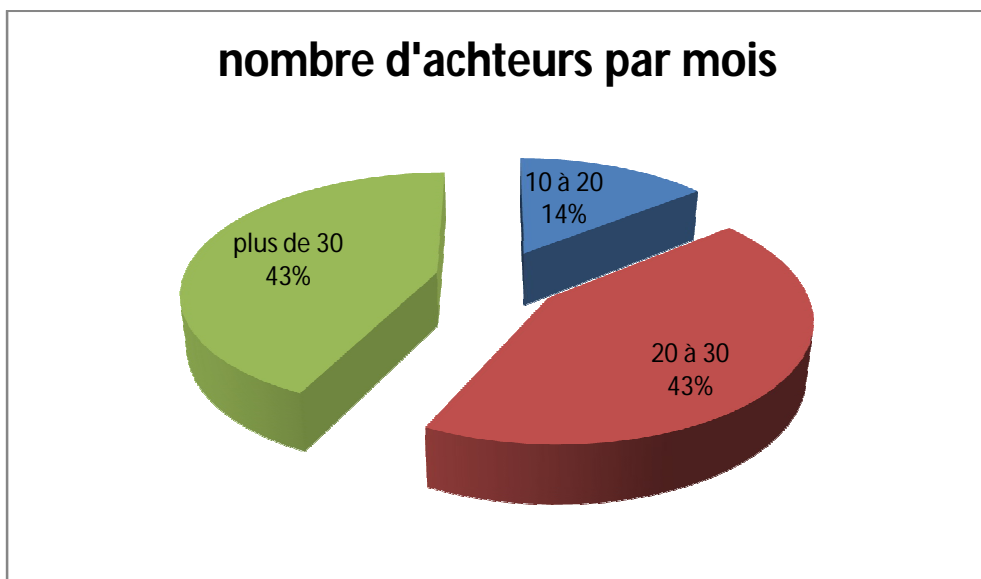
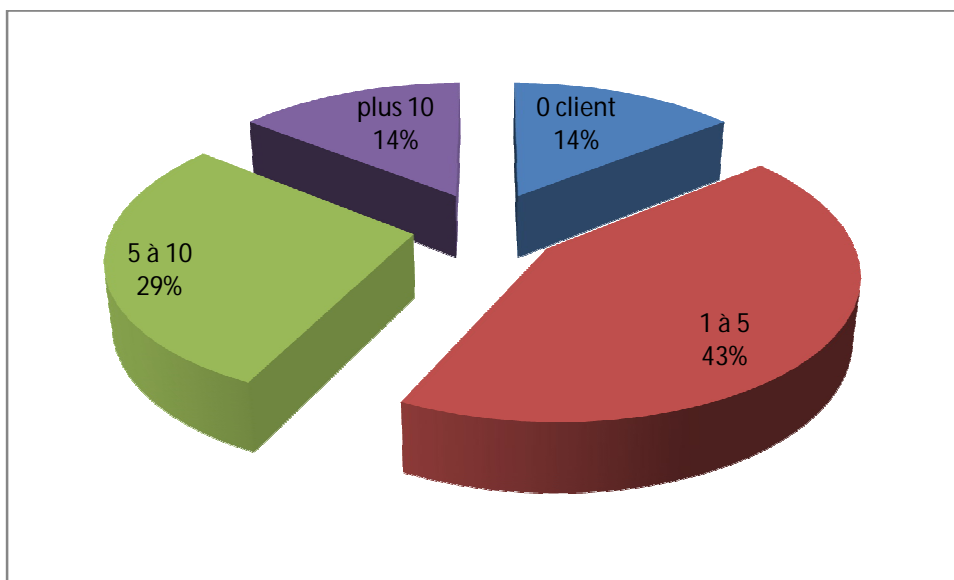


Tableau 15: le nombre de clients raté par mois.

| Clients | effectifs | pourcentages % |
|----------|-----------|----------------|
| 0 client | 1 | 14% |
| 1 à 5 | 3 | 43% |
| 5 à 10 | 2 | 29% |
| plus 10 | 1 | 14% |
| Total | 7 | 100% |

43 % des vendeurs rate entre 1 à 5 clients par mois, et 14 % des vendeurs rate plus de 10 clients .pour cela il faut gérer les causes et donner plus d'importance à ce problème.

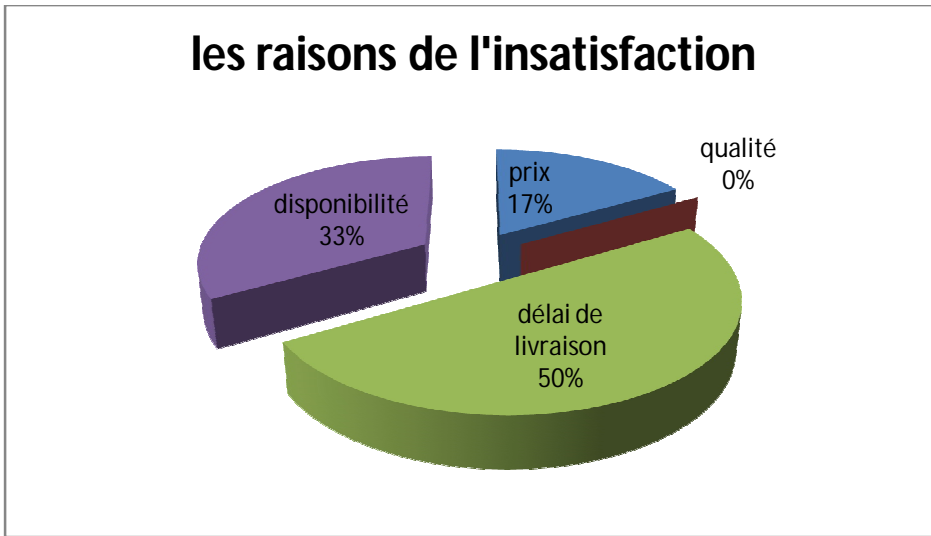
Figure 12 : le nombre de clients raté par mois.

II.2.4. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N°08 ET LES RAISONS :

Tableau 16: les raisons de l'insatisfaction.

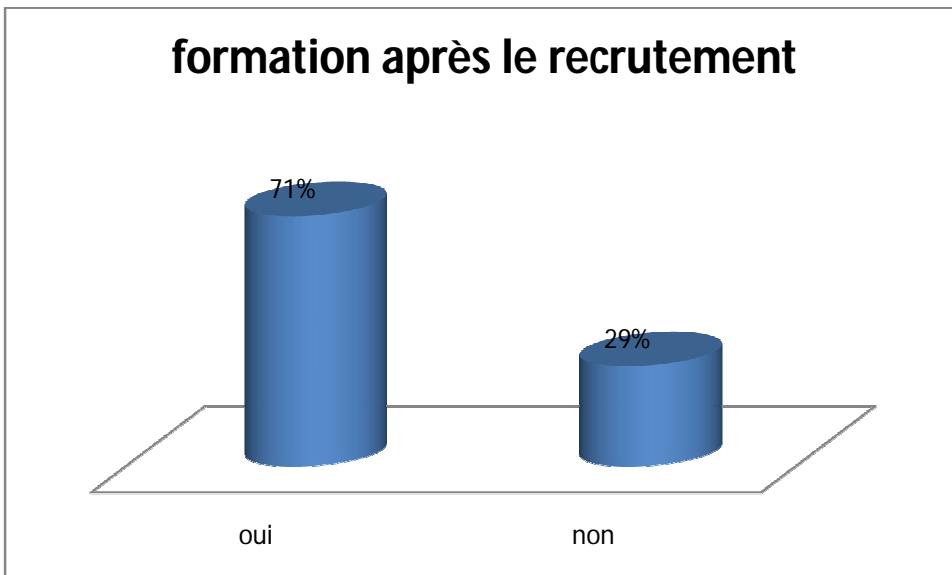
| Raisons | Effectifs | pourcentages% |
|--------------------|-----------|---------------|
| Prix | 1 | 17% |
| Qualité | 0 | 0% |
| délai de livraison | 3 | 50% |
| Disponibilité | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |

Nous remarquons que la majorité des clients ratés ne sont pas satisfait du tout du délai de livraison et la disponibilité desvéhicules.

Figure 13 : fréquences relatives des raisons de l'insatisfaction des clients.**Tableau 17:** suivre une formation après le recrutement.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 5 | 71% |
| non | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

71 % des vendeurs ont suivi une formation initiale après leur recrutement.

Figure 14: suivre une formation après le recrutement.

II.2.5. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N°010 ET L'EVALUATION DE CONTENU DE CETTE FORMATION :

Tableau 18: l'évaluation du contenu de la formation suivie.

| désignation | effectifs | pourcentage % |
|-------------|-----------|---------------|
| très adapté | 2 | 40% |
| Adapté | 3 | 60% |
| peu adapté | 0 | 0% |
| non adapté | 0 | 0% |
| total | 5 | 100% |

Commentaire : 60 % des vendeurs jugent leur formation suivie comme adapté et 40 % pensent qu'elle est très adaptée.

Figure 15 : « l'évaluation du contenu de la formation suivie. »

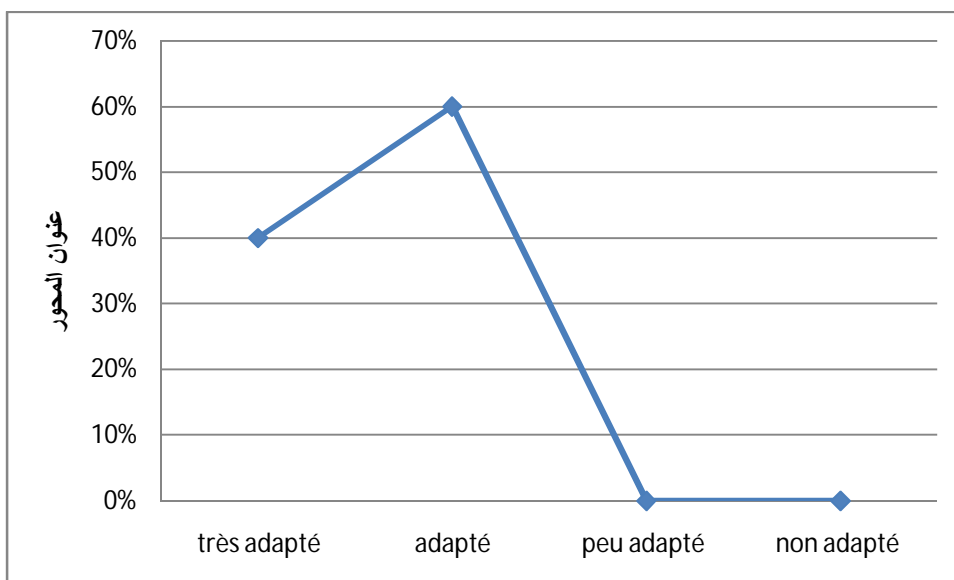
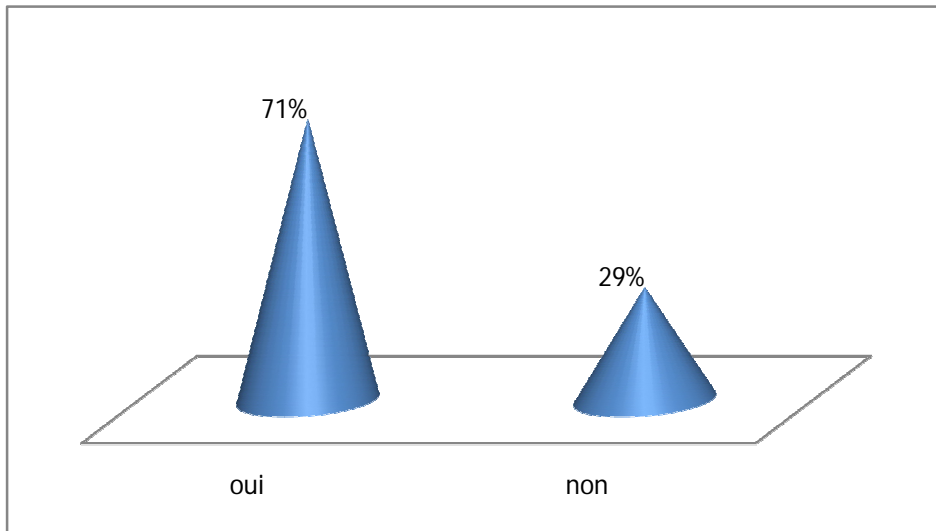


Tableau 19: la maîtrise des techniques de vente.

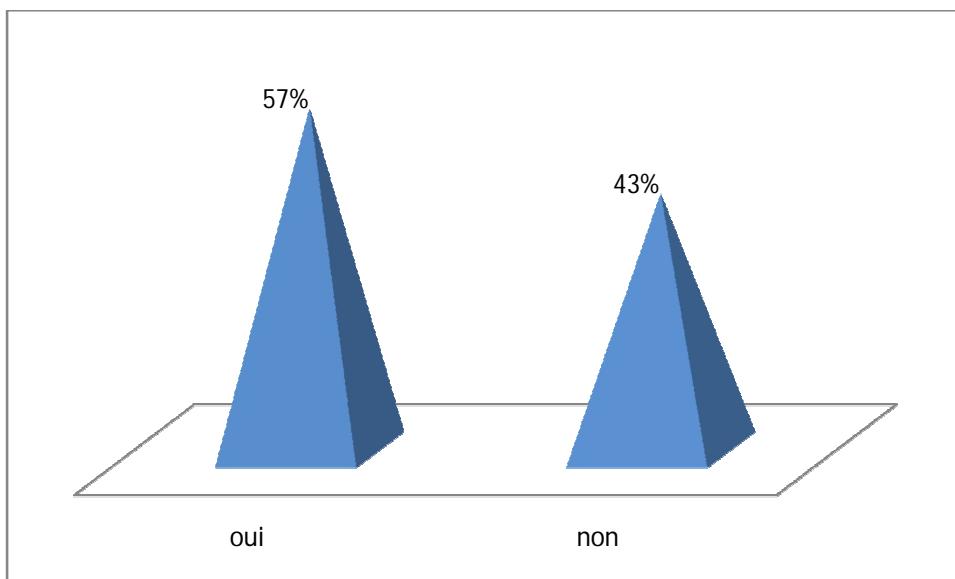
| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 5 | 71% |
| non | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

71 % des vendeurs pensent qu'ils maîtrisent toutes les techniques de la vente. Grâce à la formation suivie dans KIA Motors Algérie.

Figure 16 : Histogramme «la maitrise des techniques de vente »**Tableau 20:** la satisfaction des vendeurs dans le travail.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 4 | 57% |
| non | 3 | 43% |
| total | 7 | 100% |

57 % des vendeurs sont satisfaits de leur travail et 43% ne sont pas satisfaits.

Figure 17 : Histogramme « la satisfaction des vendeurs dans le travail »

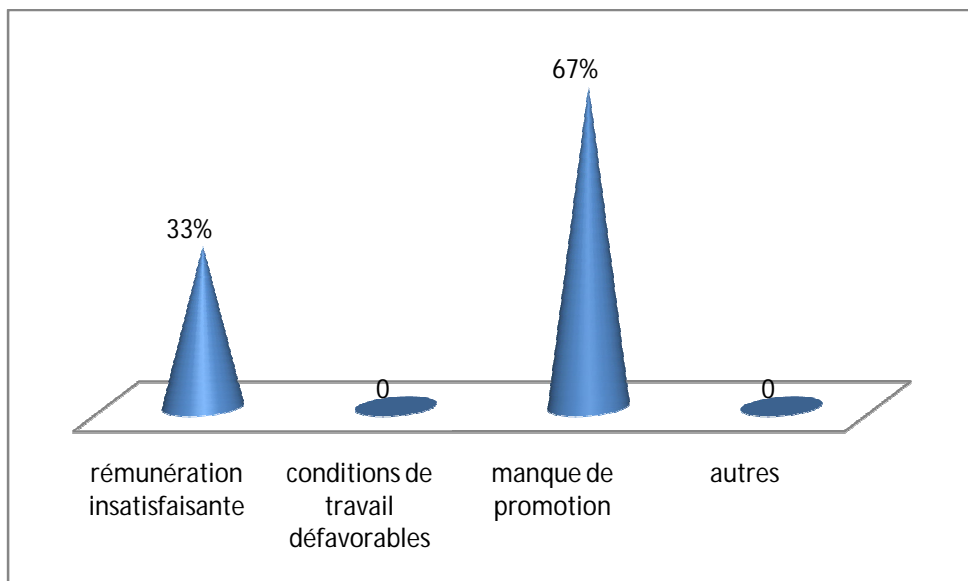
II.2.6. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N12 LES RAISONS DE CETTE INSATISFACTION :

Tableau 21 : les raisons d'insatisfactions.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|------------------------------------|-----------|----------------|
| rémunération insatisfaisante | 1 | 33% |
| conditions de travail défavorables | 0 | 0 |
| manque de promotion | 2 | 67% |
| autres | 0 | 0 |
| total | 3 | 100% |

67 % des vendeurs qui ne sont pas satisfaits, le sont faute de manque de promotion et le reste à cause de l'insuffisance de la rémunération.

Figure 18 : Histogramme « les raisons d'insatisfaction»



Question n ° 13 : « selon vous quel est le facteur le plus motivant ? »

Le salaire et les primes représentent les premières sources de motivation des vendeurs.

Tableau 22: la contribution des motivations.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 7 | 100% |
| non | 0 | 0% |
| total | 7 | 100% |

100 % des vendeurs pensent que les motivations contribuent à l'accroissement de ses efforts.

Figure 19 : Histogramme « la contribution des motivations. »

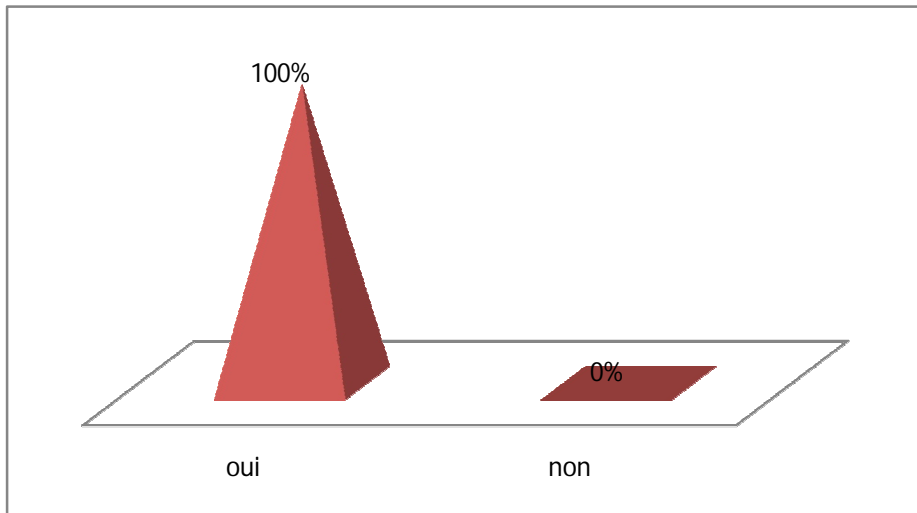
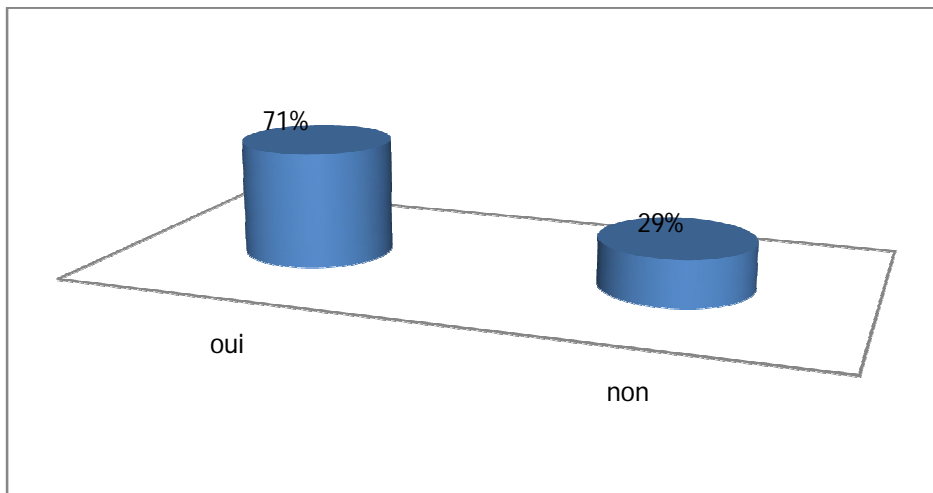


Tableau 23: l'idée de quitter KIA.

| désignation | Effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 5 | 71% |
| non | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

Commentaire : 71 % des vendeurs ont déjà pensé à quitter KIA Motors Algérie.

Figure 20 : Histogramme « l'idée de quitter KIA»

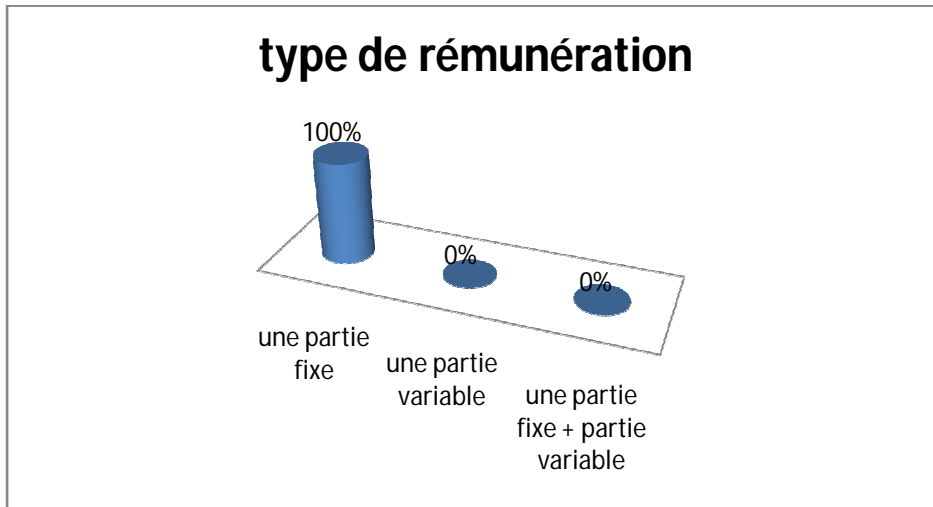
II.2.7. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N° 15 ET LES RAISONS DE CETTE IDÉE :

Donc les vendeurs ont l'idée de quitter KIA à cause de l'insuffisance du salaire et aussi les facteurs de motivation et le besoin de changement.

Tableau 24: type de rémunération

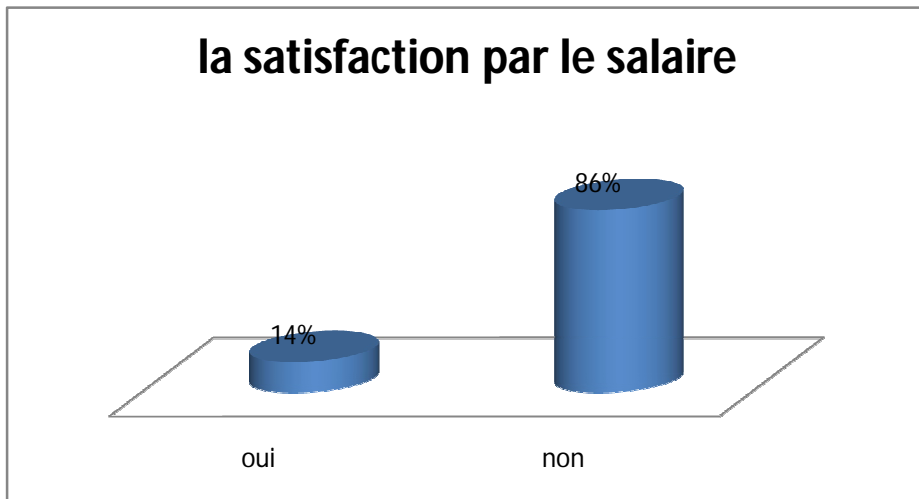
| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-----------------------------------|-----------|----------------|
| une partie fixe | 7 | 100% |
| une partie variable | 0 | 0% |
| une partie fixe + partie variable | 0 | 0% |
| total | 7 | 100% |

100 % des vendeurs sont rémunéré par une partie fixe « salaire de base » sans primes.

Figure 21: Histogramme « type de rémunération. »**Tableau 25:** la satisfaction par le salaire.

| désignation | effectifs | pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| oui | 1 | 14% |
| non | 6 | 86% |
| total | 7 | 100% |

Commentaire : 86 % des vendeurs ne sont pas satisfaits par leur rémunération.

Figure 22 : Histogramme « la satisfaction par le salaire. »

II.2.8. LE TRI CROISE ENTRE LA QUESTION N ° 16 ET LES PROPOSITIONS DES VENDEURS POUR L'AMELIORATION DE LEUR SYSTEME DE REMUNERATION :

Tableau 26 : les propositions des vendeurs

| désignation | effectifs | pourcentages |
|---------------------------|-----------|--------------|
| | | % |
| hausse du salaire de base | 2 | 33% |
| Une partie variable | 4 | 67% |
| Total | 6 | 100% |

67 % des vendeurs proposent une partie variable (prime –aides) et 33 % une hausse du salaire de base.

Figure 23 : Histogramme propositions pour améliorer le salaire.

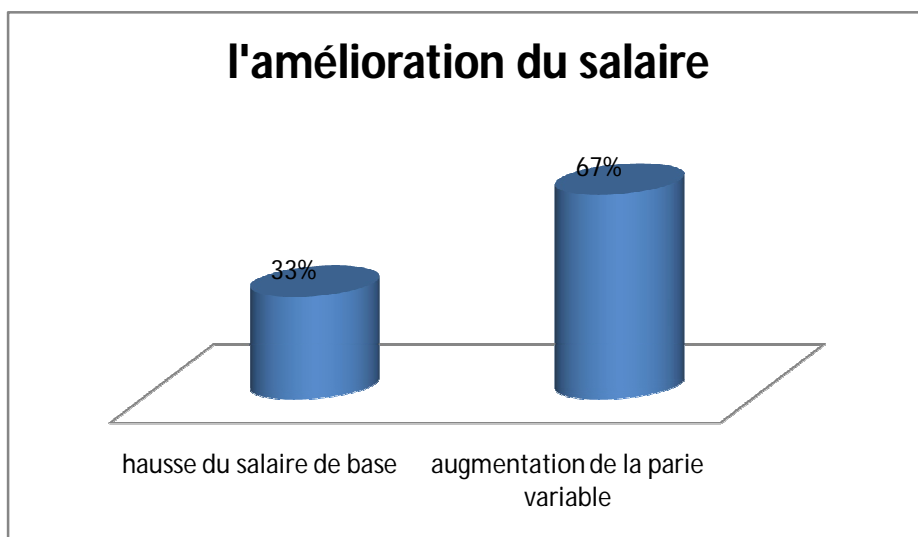
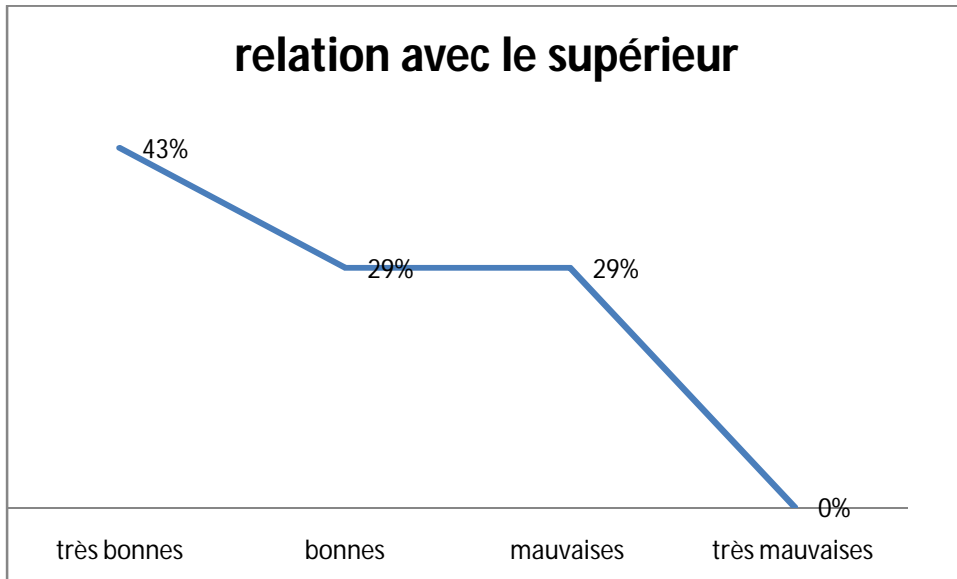


Tableau 27: relation des vendeurs avec leur responsable.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|----------------|-----------|----------------|
| très bonnes | 3 | 43% |
| Bonnes | 2 | 29% |
| mauvaises | 2 | 29% |
| très mauvaises | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

43% des vendeurs ont de bonnes relations avec leur responsable, alors que 29 % ont de mauvaise.

Figure 24 : Courbe de la relation des vendeurs avec leur responsable**Tableau 28:** l'intégration dans le groupe.

| Colonne1 | effectifs | pourcentages % |
|----------|-----------|----------------|
| 0 | | 0% |
| 1 | 1 | 14% |
| 2 | 1 | 14% |
| 3 | 2 | 29% |
| 4 | 1 | 14% |
| 5 | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

La majorité des vendeurs sont bien intégrés dans le climat de travail et seulement 14 % ne se sentent intégrés qu'à un 1/5.

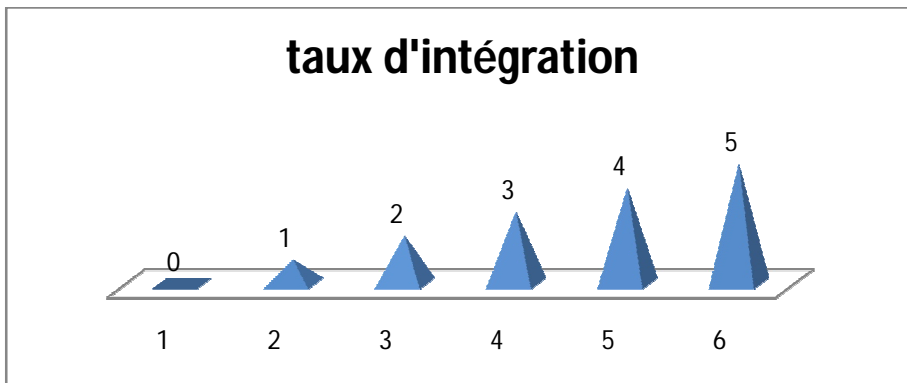
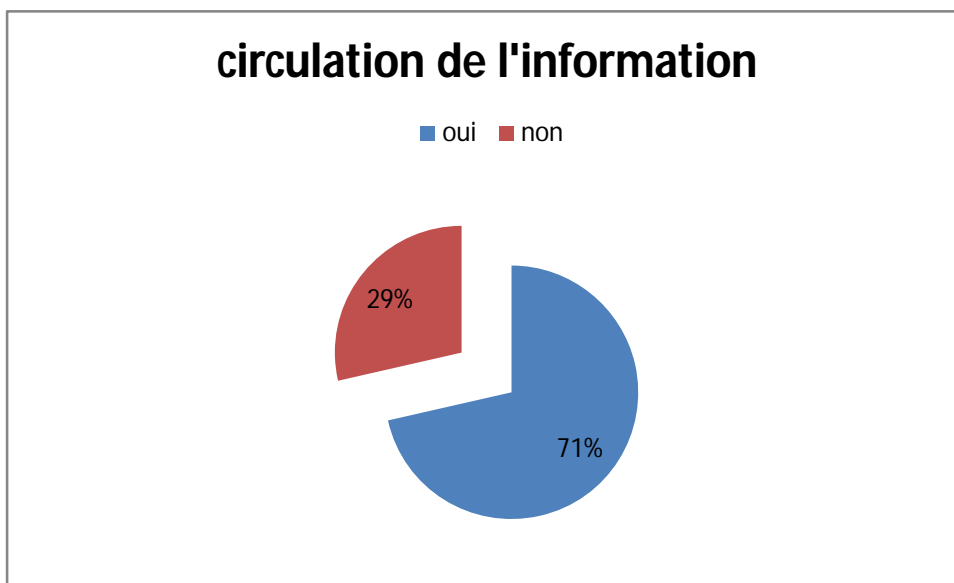
Figure 25 : Histogramme « l'intégration dans le groupe»

Tableau 29: la circulation de l'information dans l'entreprise.

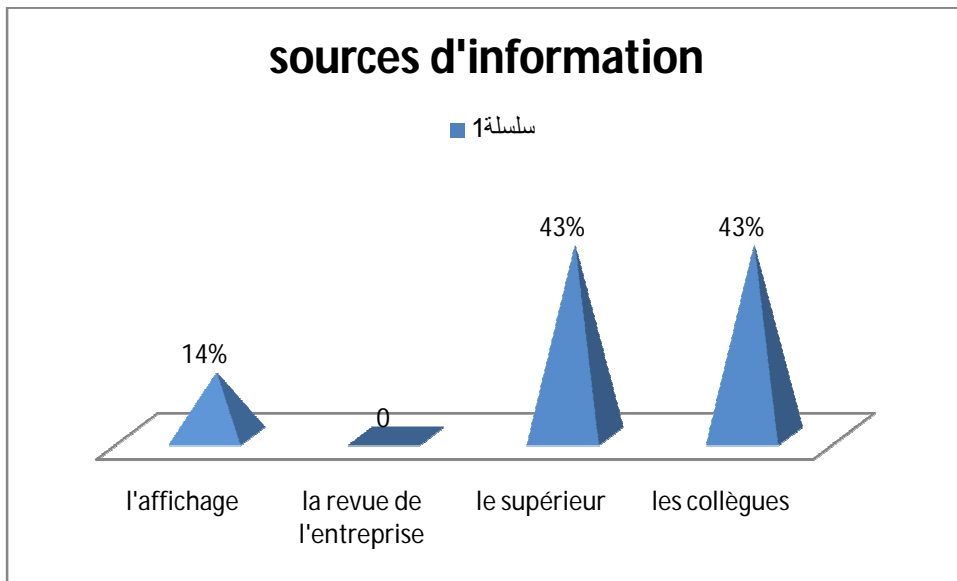
| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 5 | 71% |
| non | 2 | 29% |
| total | 7 | 100% |

71 % des vendeurs pensent que l'information circule à tous les niveaux de l'entreprise, alors que seulement 29 % pensent que non.

Figure 26 : la circulation de l'information dans l'entreprise**Tableau 30:** la source d'information.

| | | |
|--------------------------|---|------|
| l'affichage | 1 | 14% |
| la revue de l'entreprise | 0 | 0 |
| le supérieur | 3 | 43% |
| les collègues | 3 | 43% |
| total | 7 | 100% |

Le supérieur et les collègues représentent la première source d'information des vendeurs avec 43 %, puis vient en seconde l'affichage avec les 14 % restants.

Figure 27 : Histogramme « sources d'information. »**Tableau 31:** l'information sur les résultats réalisés.

| désignation | effectifs | pourcentages % |
|-------------|-----------|----------------|
| oui | 7 | 100% |
| non | 0 | 0% |
| total | 7 | 100% |

100 % des vendeurs ont l'information sur les résultats réalisés de KIA Motors Algérie.

Figure 28 : « L'information sur les résultats réalisés. »

II.3. INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE :

Kia Motors Algérie pense que la sélection des meilleurs vendeurs est essentielle pour son avenir, pour cela elle exige à ses employés un niveau d'instruction supérieur et une bonne expérience dans le domaine de la vente.

Après la phase de recrutement Kia continue ses efforts en engageant d'autres dépenses pour former et intégrer les nouveaux venus (71 % des vendeurs ont suivi une formation initiale après leur recrutement) pour enseigner aux vendeurs les techniques de vente et les types de comportements à avoir devant le client .

L'équipe de vente n'est pas satisfaite par le salaire car il n'est pas stimulant et aussi le manque de promotion c'est la cause pour que 71 % des vendeurs ont déjà pensé à quitter KIA.

La relation des vendeurs avec le supérieur est en générale bonne et la bonne circulation de l'information bien que le climat soit favorable pour exercer le métier.

II.4. RECOMMANDATIONS :

Lors de notre passage au sein de Kia Motors Algérie, nous avons essayé de répondre à la problématique relative à la motivation de l'équipe de vente de Kia et d'après l'analyse des résultats obtenus de l'enquête il ressort les suggestions suivantes :

- accélérer le processus de livraison des véhicules en temps voulu.
- se rapprocher des vendeurs et être plus à leur écoute et identifier ses besoins.
- Kia doit adopter un bon système de rémunération qui permette la progression du vendeur. (Salaire de base + une partie variable).
- donner plus d'importance à la formation suivie après le recrutement en ce concerne (produit- foire –client).
- fidéliser les salariés par un « package social » (participation, abondement épargne salariale, mutuelle/prévoyance, aménagement du temps de travail).
- Mieux comprendre l'apparition de conflits récurrents (s'agit-il de problèmes « d'ego », d'organisation, de management, de conflit de valeur ?). Car ces tensions nuisent à la qualité des prestations, augmentent inutilement les contraintes de temps et affectent la motivation des salariés.
- détecter les raisons de démotivations des salariés par le dialogue.

CONCLUSION :

D'après nos analyse, on a déduit que l'absence des facteurs de motivation au sein de l'entreprise KIA Motors Algérie influencent clairement sur l'engagement et la contribution des employés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

A chaque début, il y a une fin, la conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail mais c'est le fruit de trois (03) années d'études à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, c'est un travail qui nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises à l'école.

Le but de notre travail de recherche était d'étudier la réalité d'un aspect fondamental de la gestion de l'entreprise plus précisément dans le secteur de l'automobile : la motivation de l'équipe de vente.

La présente étude s'est largement inspirée d'une méthodologie quantitative reposant sur le recueil et le traitement des données en utilisant la technique de l'enquête. Ceci dit, les résultats de notre étude sont les suivant :

* La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Les hypothèses de départ pour chaque paramètre énonçaient une moindre élaboration de celui-ci or, les résultats de l'étude ont permis d'affirmer souvent le contraire.

Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences. Une force de vente efficace doit être gérée et managée d'une manière professionnelle, en pratiquant un management moderne en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, la stimulation, l'animation, le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Néanmoins, il faut souligner que même si au sein de KMA, l'équipe de vente est organisée et gérée d'une façon rigoureuse ,notre étude nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée. En effet, nous avons constaté un faible effectif de l'équipe de vente de l'agence, un système de rémunération moyennement motivant et le manque de promotion .

Pour cela d'après notre étude 71 % des vendeurs ont déjà pensé à quitter KIA Motors Algérie et 100 % des salariés pensent que les motivations contribuent à l'accroissement de ses efforts .

Pour finir, nous reconnaissons que les résultats obtenus à travers notre mémoire de fin d'étude restent incomplets et ne s'arrêtent pas à ce niveau. Nous souhaitons par ailleurs qu'elle puisse servir aux prochaines promotions.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES :

- LENDREVE, (Jacques) et LINDON, (Denis) : « Mercator », 6^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000
- BENOUN, (Marc) : « marketing savoirs et savoir- faire », 2^e édition, Economica, Paris, 1991
- XAVIER, (Auzouy) : « contrôler et motiver votre force de vente », édition le génie des glaciers, 2007
- KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU(D) : « marketing management », Pearson, 14^e édition, Paris, 2012
- PHILIPPE, (Jail) : « La fonction vente », Ems éditions, 2003
- DEMEUR (C), « Marketing », édition DALLOZ, Paris, 1996
- MANTIONE (F) et MOULINIER (R) : « le recrutement des commerciaux, une technique de management », édition de l'organisation, Paris ,1992
- RAMOND(P) : « management opérationnel », édition MEXIMA, Paris, 2002
- CITEAU (J) : « gestion des ressources humaines », édition ARMAND COLLIN, 2eme édition, Paris, 1997
- LEZIN(P), TOULLEC(A) : « Force de vente », éd DUNOD, Paris, 1999
- ZEYL(A), DAYAN(A) : « force de vente -direction, organisation, gestion », édition d'organisation, Paris, 2003
- FOURNIS (Y) : « le réseau de vente », 1^{ère} édition, Bordas, Paris, 1987
- SEKIOUF (L) : « gestion du personnel », édition d'organisation, Paris ,1996
- Salvatore (M) : « Théories de la motivation au travail », Dunod, Paris, 2013
- KENNEDY, (C) : « toutes les théories du management », éd Maxima, Paris ,1999
- BOUCHER, (D) et CHRISTIAN, (D) : « sachez évaluer votre personnel », édition les presses du management, 1999
- Guide de management, édition de seuil, 1992, Paris.
- SEKIOU, (L) : « gestion des ressources humaines », édition DEBORCK Université, Bruxelles, 2001

TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

- Cours de madame Demmouche
- TAZEKRIT(M) : **le management de la force de vente d'une entreprise industrielle**, Master en management, Institut supérieur de gestion et de planification ,2008
- CLEMENT : analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique, graduat en management des ressources humaines, ISM, 2011

SITE INTERNET :

- [Http : //www.interef.com](http://www.interef.com), (consulté le 04/03/2015 à 21 :10).
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow(consulté le 09/04/2015à 22 :02)

ANNEXES

ANNEXE :

Questionnaire destiné à l'équipe de vente :

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre à notre questionnaire afin de récolter les informations nécessaires pour l'enrichissement de notre travail de recherche portant sur « la motivation de l'équipe de vente », pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option : marketing.

Nous vous remercions d'avance.

NB : l'anonymat est garanti.

1/quel est votre niveau d'instruction :

-Fondamental

-Secondaire

- Moyen

-Supérieur

***le recrutement :**

2/quelle est la date de votre recrutement chez KIA Motors Algérie ?

.....
.....

3/Comment avez-vous été recruté ?

-annonces

agence de recrutement

-autres

4/avez-vous commencé directement comme vendeur ?

Oui

Non

5/avez-vous une expérience dans le domaine de la vente ?

Oui

Non

-si oui, de combien de temps ?

≤ À 5 ans

> à 5 ans

6/ Combien de client prospectez-vous par mois ?

10-20 clients

20-30 clients

Plus de 30 clients

7/Combien de clients perdez-vous par mois ?

0 clients

1-5 clients

5-10 clients

Plus de 10 clients

8/ Si vous en perdez, quelles sont les raisons ?

Prix

Qualité

Délai de livraison

Disponibilité

*** La formation :**

9/avez-vous suivi une formation d'insertion ?

Oui

Non

Si oui, comment évaluez-vous le contenu de votre formation ?

-très adapté

-adapté

-peu adapté

-non adapté

10/pensez-vous maitriser toutes les techniques de la vente ?

Oui

Non

11/Êtes-vous satisfait dans votre travail ?

Oui

Non

Si non, quelles sont les causes ?

-rémunération insatisfaisante

-conditions de travail défavorables

-manque de promotion

Autres à préciser

.....
.....

***la motivation :**

12/Selon vous quel est le facteur le plus motivant ?

-le salaire

-la stabilité de l'emploi

- primes

-la reconnaissance

Autres à préciser

.....
.....

13/les motivations contribuent –telles à l'accroissement de vos efforts ?

Oui

Non

14/avez-vous déjà pensé à quitter KIA ?

Oui

non

Si oui, commentez pourquoi ?

-besoin de changement

-salaire insuffisant

-motivation insuffisante

-autres à préciser

.....
.....

***La rémunération :**

15/Etes-vous rémunéré par :

-une partie fixe

-une partie variable

-une partie fixe +partie variable

16/Etes-vous satisfait du système de rémunération ?

Oui

Non

-Si non, quelles sont vos propositions pour l'amélioration du système de rémunération ?

-hausse du salaire de base

-augmentation de la partie variable

-autres à préciser

.....
.....

***climat de travail :**

17/comment sont vos relations avec votre responsable ?

-très bonnes

-bonnes

-mauvaises

-très mauvaises

18/sur une échelle de 5, qualifier votre intégration au sein de votre équipe de travail :

0

1

2

3

4

5

La communication :

19/L'information circule-t-elle à tous les niveaux de l'entreprise ?

Oui

Non

20/ Classez, selon vous, par ordre de priorité vos sources d'information :

L'affichage

La revue de l'entreprise

Le supérieur

Les collègues

21/ êtes-vous informés sur les résultats réalisés ?

Oui

Non

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| LISTE DES FIGURES..... | 6 |
| LISTE DES TABLEAUX..... | 7 |
| RESUME | 8 |
| ABSTRACT..... | 9 |
| : ملخص..... | 10 |
| SOMMAIRE | 11 |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| CHAPITRE I : LA FORCE DE VENTE..... | 4 |
| I. L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE :..... | 4 |
| I.1. DEFINITION : | 4 |
| I.2. OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE : | 4 |
| I.3. STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE : | 5 |
| I.4. LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE : | 7 |
| I.5. TYPOLOGIE DE LA FORCE DE VENTE : | 7 |
| I.6. LES STATUTS DE LA FORCE DE VENTE : | 9 |
| II. LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : | 11 |
| II.1. LE RECRUTEMENT : | 11 |
| II.2. LA FORMATION : | 13 |
| II.3. LA REMUNERATION : | 15 |
| II.4. L'ANIMATION : | 18 |
| II.5. LE CONTROLE : | 18 |
| CONCLUSION : | 20 |
| CHAPITRE II : LA MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE : | 21 |
| I. LES THEORIES DE LA MOTIVATION : | 21 |
| I.1. LES THEORIES DES BESOINS : | 22 |
| I.2. LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION : | 23 |
| I.3. LES THEORIES DE PROCESSUS : | 24 |
| I.4. LA THEORIE DE LA JUSTICE ET DE L'EQUITE : | 25 |
| I.5. LA THEORIE DE LA FIXATION DES OBJECTIFS : | 25 |
| I.6. LES THEORIES X ET Y DE DOUGLES MAC GREGOR : | 26 |
| I.7. THEORIES DES ATTENTES DE VROOM : ELABOREE EN 1964..... | 27 |

| | |
|---|----|
| I.8. THEORIE BEHAVIORISTE DE SKINNER : | 27 |
| I.9. LES THEORIES INTERACTIONNISTES DE LEWIN ET NUTTIN : | 28 |
| I.10. EVOLUTION DES THEORIES DE MOTIVATION : | 28 |
| III. LES TECHNIQUES DE MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE : | 31 |
| II.1. LES MOTIVATIONS FINANCIERES : | 31 |
| II.2. LES MOTIVATIONS NON FINANCIERES : | 31 |
| CONCLUSION : | 33 |
| CHAPITRE 03 : PRESENTATION DE KIA | 34 |
| I. KIA MOTORS ALGERIE | 34 |
| I.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE KIA MOTORS ALGERIE : | 34 |
| I.2. KIA MOTORS CORPORATION (KMC) : | 34 |
| I.3. PRESENTATION DE KIA MOTORS ALGERIE (KMA) : | 35 |
| I.4. ORGANIGRAMME DE KIA MOTORS ALGERIE : | 38 |
| II. LE MARCHE ALGERIEN DE L'AUTOMOBILE : | 39 |
| II.1. HISTORIQUE : | 40 |
| II.2. LES CARACTERISTIQUES DU MARCHE ALGERIEN DE L'AUTOMOBILE : | 41 |
| II.3. LES VENTES DE KIA MOTORS ALGERIE : | 45 |
| II.4. STRATEGIE DE KIA MOTORS ALGERIE FACE A LA CONCURRENCE | 45 |
| CONCLUSION : | 48 |
| CHAPITRE IV : CAS PRATIQUE | 49 |
| I. LA DEMARCHE ADOPTEE POUR L'ENQUETE : | 49 |
| I.1. LE CHOIX DE LA METHODE : | 49 |
| I.2. DEFINITION DE CONTENU : | 50 |
| I.3. L'OBJECTIF DE L'ETUDE : | 50 |
| II. ANALYSE DES RESULTATS : | 50 |
| II.1. LE DEPOUILLEMENT PAR TRI A PLAT : | 51 |
| II.2. LE DEPOUILLEMENT PAR TRI CROISE : | 51 |
| II.3. INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE : | 69 |
| II.4. RECOMMANDATIONS : | 69 |
| CONCLUSION : | 70 |
| CONCLUSION GENERALE | 71 |
| BIBLIOGRAPHIE : | 74 |
| OUVRAGES : | 74 |

| | |
|-------------------------------|----|
| TRAVAUX UNIVERSITAIRES :..... | 75 |
| SITE INTERNET :..... | 75 |
| ANNEXE :..... | 77 |