

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

## ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
Commerciales

Spécialité : **MARKETING ET COMMUNICATION**

**THEME :**

*Impact de motivation de la force  
de vente sur la performance commerciale  
Cas : ATM Mobilis*

**Elaboré par :**

**Mr. Khayreddine MAKHLOUF**

**Encadreur :**

**Pr. Amor LALAOUI**

**Lieu de stage : DG. ATM Mobilis quartier des affaires Bâb ezouar Alger,  
Algérie.**

**Période du stage : du 28/04/2016 au 01/06/2016**

2015/2016



# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail particulièrement à mon cher père et à ma chère mère qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie, alors je tiens à les remercier précisément.*

*Je tiens à dédié mes frères Akram et wassime, Amine et sa petite wijdane , Walid et sa petit Ayoub, ma très chère sœur et tous les membres de ma famille.*

*Et sans oublie mes chères amies, Réda, Walid, Nawfel, youcef, islam et les autres*

*Et tout qui ont contribué à ce travaille de prêt ou de loin.*

## **Remerciements**

*En premier lieu, nous remercions le grand Dieu le tout puissant et miséricordieux, de nous avoir donné la force d'élaborer ce mémoire. Nous souhaitons exprimer notre gratitude à nos parents qui nous ont, toujours, soutenu ainsi que tous les enseignants de notre école ESC ayant contribué à notre formation de master et qui nous accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.*

*Nos remerciements à Monsieur LALAOUI Amor, notre encadreur de mémoire, qui nous a soutenu dans les moments difficiles et qui nous a prodigué conseils et observations avec beaucoup de patience et de rigueur, à Madame ABBAD Imen, que nous adressons notre gratitude pour son soutien.*

*Nos vifs remerciements sont également adressés à Mr GHZAILI Yassine qui nous a facilité l'accès à Mobilis.*

*Au personnel d'ATM Mobilis plus particulièrement Monsieur CHERRAK Mahfoud pour ses précieuses aides et son assistance tout au long de notre stage pratique, pour mener à bien ce travail.*

*Nos remerciements sont aussi adressés à MELZI Ahmed et à tous les commerciaux de Mobilis, qui ont été d'une amabilité sans réserve et d'une rare générosité dans leurs conseils et leur appui moral.*

*Enfin, nous associerons à ces remerciements toutes les personnes qui nous ont aidé, de près ou de loin, dans notre travail.*

*Khayreddine.*



## Liste des tableaux

<i>N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Les objectifs quantitatifs de la force de vente	8
02	Les objectifs qualitatifs de la force de vente	9
03	Les différents types de quotas	10
04	Les avantages et les inconvénients des différentes structures de la force de vente	16
05	Avantages et inconvénients de différents types de force de vente selon le lien juridique	18
06	Les formes, les avantages et les inconvénients des différents types des tournées commerciales	23
07	Les avantages et les inconvénients de la candidature interne	39
08	Les avantages et les inconvénients de la candidature externe	39
09	Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe	50
10	Les avantages et les inconvénients de la commission	51
11	La différence entre la motivation et la stimulation	57
12	Les différents indicateurs de mesure de la performance de la force de vente.	61
13	Le poste occupé selon le sexe	81
14	Le niveau de motivations des facteurs sous cités	88
15	Le niveau de motivation selon le poste occupé	90
16	L'impact de niveaux de motivation des commerciaux sur la réalisation des objectifs	91

## Liste des schémas

<b>Schéma N°1</b> : Structure de la force de vente par secteur.....	13
<b>Schéma N°2</b> : Structure de la force de vente par marché.....	14
<b>Schéma N°3</b> : La structure par production.....	15
<b>Schéma N°4</b> : Les différentes phases de la gestion de la force de vente.....	35
<b>Schéma N°5</b> : Le processus de recrutement des commerciaux.....	36
<b>Schéma N°6</b> : Les valeurs de Mobilis.....	66
<b>Schéma N°7</b> : Typologie de la force de vente de Mobilis selon le type d'activité.....	70

## Liste des figures

<i>N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Tendance d'évolution des ventes SIM poste payé	73
02	Tendance d'évolution des ventes cartes de recharge	73
03	La répartition du personnel interrogée selon le sexe	79
04	La répartition des interrogées selon la variable d'âge	80
05	La répartition de la force de vente selon la variable niveau d'étude	80
06	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé au sein de Mobilis	81
07	Diagramme représentant le poste occupé selon le sexe	82
08	La répartition de l'échantillon selon le type des candidatures	82
09	La répartition des questionnés selon la source de candidature externe	83
10	La répartition des interrogées selon la fréquence des formations	84
11	La répartition des questionnées selon leur avis concernant les formation assurées par Mobilis	84
12	La répartition des interrogées selon leur système de rémunération	85
13	La répartition des interrogées selon leur avis	86
14	La répartition des interrogées selon leur propositions	87
15	La répartition des interrogées selon leur avis	87
16	La répartition des interrogées selon le facteur le plus motivant	88
17	Diagramme représentant le niveau de motivation pour chaque facteur ci-dessous	89
18	La répartition des interrogées selon le degré de motivation	89
19	Diagramme représentant le niveau de motivation selon le poste occupé	90
20	Diagramme représentant l'impact du niveau de motivation des commerciaux sur la réalisation des objectifs	91
21	La répartition des interrogée selon leur avis concernant le système de motivation de MOBILIS	92
22	La répartition des interrogées selon les niveaux de réalisation des objectifs	92
23	La répartition des interrogées selon l'outil de contrôle	93
24	La répartition des interrogées selon les critères d'évaluation	93
25	La répartition des interrogées selon leur avis	94



## Liste des annexes :

N°	Titre annexes
01	Organigramme de la direction de la distribution et des ventes grand public (DDVGP).
02	Structure de la SDVI
03	Le questionnaire



## Liste des abréviations

**3G** : 3<sup>ème</sup> génération

**4G** : 4<sup>ème</sup> génération

**ANEM** : Agence nationale d'emploi

**ATM** : Algérie Télécom Mobile

**CA** : Chiffre d'affaire

**CVI** : Commercial vente indirect

**DAS** : Domaine d'activité stratégique

**DDVGP** : Direction de distribution et vente grand public

**DR** : Direction régionale

**FDV** : Force de vente

**GMS** : grandes et moyennes surfaces

**ILV** : Information sur le lieu de vente

**PDG** : Président directeur générale

**PDV** : Point de vente

**PLV** : Publicité sur le lieu de vente

**PRI** : Prime de rendement individuel

**SDAN** : Sous-direction animation nationale

**SDVD** : Sous-direction vente directe

**SDVI** : Sous-direction ventes indirect

**SIM** : de l'anglais Subscriber Identity Module

**UMTS** : Universel Mobile Télécommunications System

## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : La force de vente et la performance commerciale.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la force de vente.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 02 : Structure de la force de vente.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 03 : Typologie et taille de la force de vente.....</b>	<b>17</b>
<b>Section 04 : La performance commerciale.....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre II : Le management de la force de vente.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : Le recrutement et la formation de la force de vente.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 02 : La rémunération de la force de vente.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 03 : La motivation de la force de vente.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre III : Analyse de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale de Mobilis.....</b>	<b>64</b>
<b>Section 01 : Analyse de la fonction commerciale au sein de Mobilis.....</b>	<b>64</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de l'enquête.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 03 : Analyse des résultats de questionnaire.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>

# ***Introduction***

### **Introduction :**

Dans un monde en pleine mutations caractérisé par l'ouverture des marchés, la concurrence et la révolution des technologies de l'information, la recherche permanente de la performance commerciale représente une préoccupation majeure pour les entreprises commerciales, afin d'assurer une meilleure communication avec tous les clients que ce soit des entreprises ou bien des particuliers et à ce niveau une force de vente motivée est le moyen le plus simple pour atteindre cet objectif.

La force de vente présente un élément moteur qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux en termes de pénétration du marché, de rentabilité et de performance. La force de vente organise et entretient des relations entre l'entreprise et ses clients, sa mise en place implique la définition des objectifs commerciaux, l'organisation de sa structure, la détermination de sa taille et sa gestion.

La motivation de l'équipe de vente constitue un élément décisif qui influence dans les deux sens sur la rentabilité et l'image de l'entreprise.

Le choix de la filiale MOBILIS n'est pas fait au hasard mais grâce à sa position importante sur le marché de communication.

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et l'impact de la motivation de la force de vente dans cette entreprise, ce qui lui permettra d'améliorer sa performance, notamment sa performance commerciale.

Le choix de notre thème qui est « *l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale* » n'est pas fortuit. En effet, notre choix revient essentiellement à trois raisons principales : le premier est dû au fait de la relation du thème avec notre spécialité, le deuxième son importance, quant à la troisième la place qu'occupe la force de vente au sein de cette entreprise. Tous ces facteurs ont fortement motivés notre choix.

Dans notre travail de recherche on essaiera de répondre à la problématique suivante « **comment la motivation de la force de vente contribue-t-elle à la performance commerciale de l'entreprise?** »

## *Introduction générale*

---

Et pour mieux comprendre la problématique posée nous avons posé les questions suivantes :

- Quelles sont les facteurs de motivation d'une force de vente ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise ?

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

- H1 : Les facteurs de motivation appliqués au sein de Mobilis sont satisfaisante.
- H2 : La motivation de la force de vente de MOBILIS joue un rôle important dans l'amélioration de la performance commerciale.

Dans notre étude nous allons se baser sur les méthodes descriptives analytiques, dont les méthodes descriptives dominant dans certaines sections pour éclaircir les différents concepts qui concernent l'étude, tandis que les méthodes analytiques ont été utilisées pour analyser les différents graphes et tableaux concernant le questionnaire de notre étude.

Tenant compte ces éléments, nous avons préféré de structuré notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre aborde la conception de la force de vente telle que son organisation, sa structuration, la taille et ses différentes typologies passant par la notion de la performance commerciale

Le deuxième chapitre met la lumière sur le management de la force de vente et ses principales composantes.

Afin de concrétiser notre recherche nous avons abordé dans le troisième chapitre l'analyse de l'impact de motivation de la force de vente au sein de Mobilis.

Les outils méthodologiques utilisés pour la réalisation de notre travail sont : les ouvrages, les documents fournis par l'entreprise et l'information recueillie sur le terrain.

# ***Chapitre I***

*La force de vente et la performance  
commerciale*



La force de vente présente un élément moteur qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux.

De ce fait, nous essayons, à travers ce premier chapitre de donner des notions sur le concept de la force de vente, son organisation et ses structures et finalement la notions de la performance commerciale et pour cela, on a réparti ce chapitre en quatre sections ; la première section est consacré pour des généralité sur la force de vente, puis la deuxième section qui porte sur l'organistion et la structure de la force de vente, ensuite la troixieme section sur les typologies et la taille de la force de vente et finalement la quatrième section qui porte sur la notion de la performance commerciale.

### **Section 01 : Généralité sur la force de vente :**

Dans cette section nous allons éclairer les fondements théoriques concernant la force de vente ainsi ses missions et ses objectifs.

#### **1. Définitions :**

Selon Yves CHIROUZE, «la force de vente, ou encore équipe de vente d'un entreprise, est l'ensemble des processus qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contact direct avec les clients actuels ou potentiels»<sup>1</sup>

Et pour Marc BENOUN, la force de vente est « 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 »<sup>2</sup>

Et d'après Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, la force de vente d'une entreprise se compose de «l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »<sup>3</sup>

On en déduit donc que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'informations et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés

---

<sup>1</sup> CHIROUZE. (Yves). « *Le marketing* ». tom2, édition Chotard .Paris1989, P.86.

<sup>2</sup> BENOUN. (Marc). « *Marketing savoir et savoir-faire* » .2ème édition, économisa. Paris1991.P381

<sup>3</sup> J.LENDREVIE et D.LINDON, Mercator. 6ème édition, dollaz. Paris 2000. P.363.

spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent

## **2. Missions de la force de vente :**

On distingue plusieurs missions attribuées à la force de vente nous citons :

### **2.1. La prospection :**

On peut qualifier comme prospect « toute personne, entreprise à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale »<sup>1</sup>

La prospection est indispensable pour mieux exploiter les potentiels commerciaux de vente, elle permet de renouveler la clientèle et d'assurer l'équilibre, le vendeur doit diversifier sa clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à la rupture client. Souvent le commercial ne réalise cette étape seule, l'entreprise doit mettre en place une cellule de prospection qui met à la disposition des vendeurs différentes ressources qui lui permettent de générer de nouveaux contacts.

### **2.2. La vente :**

Elle comporte plusieurs étapes : approche de client, présentation commerciale (de l'entreprise et de ses produits), réponse aux objections et conclusion. Elle est une étape très importante et créatrice de chiffre d'affaire

### **2.3. La collecte d'informations (la remontée de l'information) :**

Le vendeur joue un rôle très important celui de la collecte d'information, il est le seul lien direct entre l'entreprise et l'acheteur pour cela, les vendeurs doivent mettre à jour les fichiers clients ; en notant les remarques, les objections, les jugements émis lors des entretiens. Rester en éveil en permanence vis-à-vis de l'environnement (médias, concurrence, clients...etc.), afin de fournir au service marketing l'aide pour améliorer les produits, les services et les méthodes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> HAMON (Carole), LEZIN (Pascale) et TOULLEC (Allain) : « *Gestion et management de la force de vente* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2000, P. 14.

La force de vente à d'autres missions :

- **La qualification** : elle consiste à définir des priorités autres que les clients à servir.
- **La communication** : il s'agit de transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
- **Le service** : fournir des conseils aux clients, assistance techniques ou financières et la livraison.

### **3. Les objectifs de la force de vente :**

Les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherchés sur chaque marché.

#### **3.1. Les caractéristiques d'un « bon » objectif :**

Les caractéristiques d'un bon objectif sont :

##### ➤ **Un objectif précis :**

Un objectif bien précis représente un acte pour le vendeur

##### ➤ **Un objectif accessible :**

Seul un objectif accessible est bien accepté par les vendeurs

##### ➤ **Un objectif réalisable :**

Si l'objectifs est n'est pas réalisable le vendeur ne peut jamais l'atteindre et ça constitue une source de démotivation pour le commerciale.

##### ➤ **Un objectif équitable et adapté au vendeur :**

Un objectif doit être adapté selon les différentes situations professionnelles (secteurs de potentiels différents, un nouveau vendeur...).

Les objectifs d'une force de vente peuvent s'analyse à deux niveaux :

- Au niveau global (objectifs assignés à la force de vente).
- A l'échelon du vendeur (quotas individuels).

### 3.2. Les objectifs globaux assignés à la force de vente :

Il existe deux types d'objectifs des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs, les deux tableaux suivants les représentent respectivement.

#### 3.2.1. Les objectifs quantitatifs :

**Tableau N°01 : Les objectifs quantitatifs de la force de vente**

Désignation	Caractéristiques	Domaine d'application	Exemples
<b>Objectifs quantitatifs</b>	Ils sont chiffrés et s'exprime en valeur, en volume, en pourcentage ou en points  Facile à mesurer, à fixer à comprendre	vente	augmenter le CA de 5%, les quantités vendues de 10%.
		marges	maintenir le taux de marge à 25%, ne pas accorder plus de 3% de remise aux clients, etc.
		prospection	gagner 10% de clients nouveaux
		organisation	réduire de 1% les frais de déplacement, visite de clients supplémentaire par semaine, diminuer les Km parcourus dans sa tournée

**Source :** HAMON(Carole), LEZIN(Pascale) et TOULEK(Alain), « *gestion et management de la force de vente* » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2000, page 7.

Un objectif quantitatif bien déterminé et réalisable est une source de motivation pour la force de vente en générale, et on trouve que son domaine d'application est multiples selon les entreprises.

### 3.2.2. Les objectifs qualitatifs :

**Tableau N°2 : Les objectifs qualitatifs de la force de vente :**

désignation	caractéristique	domaine d'application	exemples
<b>objectifs qualitatifs</b>	moins chiffrables donc difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation	image de marque de l'entreprise	Améliorer la qualité des produits, services proposées, l'efficacité de l'équipe commerciale
		service clients	optimiser la disponibilité des produits
		réseaux commerciale	motiver les intermédiaires
		suivis des contrats	surveiller les livraisons
		gestions comptes clients	diminuer le risque de non-recouvrement des créances

**Source :** HAMON(Carole), LEZIN(Pascale) et TOULEK(Alain), « *gestion et management de la force de vente* » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2000, page 7.

On peut conclure de ce tableau que la réalisation des objectifs qualitatifs reflète d'une manière directe sur l'image de marque de l'entreprise, et constitue un critère de l'efficacité de l'équipe commerciale de l'entreprise.

### 3.3. Les objectifs individuels : (quotas de vente) :

Les quotas correspondent à la juste répartition des objectifs quantitatifs globaux

entre les secteurs.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CLAUDE (D) : « *aide au mémoire marketing* », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, p, 264

Ces quotas sont établis par zone géographique, par produit, par type de canal de distribution, par type de clients, etc. Ils sont généralement exprimés en volume de vente, en valeur, en nombre de premiers contacts, en nombre d'entretiens, etc.

On distingue trois méthodes de fixation : méthode des pourcentages ; CA à atteindre(en quantité) ; méthode par points.

**Tableau N°3 : Les différents types de quotas :**

Type de quota	Fonctionnement	Avantages	Inconvénients
Quota en pourcentage de l'objectif global	Répartition entre tous les secteurs de l'objectif global de l'entreprise.	Simple, stimulant.	Contrôle en fin d'année.
Quota en points	Définitions d'une unité de base, le point, chaque produit valant un certain nombre de points.	Bonne gestion des efforts des vendeurs, stimulant, contrôle aisé, souplesse par rapport aux objectifs.	Difficile à mettre en place.
Quota en quantités	Définir un chiffre à atteindre (produits, nouveaux clients).	Simple à comprendre, contrôle précis.	« Flicage », difficulté de fixation des quotas.

**Source :** CLAUDE (D) : « aide au mémoire marketing », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, p, 265

D'après ce tableau on remarque que pour chaque type de quotas individuels il y'a des avantages et des inconvénients et l'entreprise est censée de choisir un es types selon ses besoins et selon les typologies de la force de vente qui existe au sein de cette entreprise.

## **Section 02 : Structure de la force de vente :**

Dans cette section nous élaborerons les différentes fonctions de la force de vente puis, les différentes structures commerciales existantes.

### **1. Les différentes fonctions de la force de vente :**

Il existe deux fonctions essentielles de la force de vente

- **Les vendeurs**
- **Les responsables des ventes**

#### **1.1. Les vendeurs :**

Le vendeur représente un lien essentiel entre l'entreprise et ses clients, sa mission ne se limite pas à la vente mais elle dépasse vers la prospection et la remontée de l'information concernant l'environnement et les besoins des clients vers la direction commerciale.

Les vendeurs peuvent exercer plusieurs fonctions :

- **Délégué commercial** : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de sa société auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.
- **Ingénieur commercial** : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la prestation de services ou de solutions complètes (exemple : secteur informatique).
- **Technico-commercial** : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).
- **Promoteur des ventes (marchandiseurs)** : il visite les acheteurs et assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits référencés au niveau de la centrale d'achat à laquelle adhère son client.

## **1.2. Les responsables des ventes :**

Ce sont les personnes qui se situent au sommet de la direction commerciale dont la mission essentielle est de déterminer d'une façon précise la stratégie commerciale de l'entreprise et les différents objectifs attribués aux équipes commerciale sur le terrain. On trouve :

- **Le directeur commercial :**

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale du choix des produits à développer, des actions de communication à mener , des circuits de distribution à privilégier, de la politique de prix, des clientèles à cibler..., il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectif), met en place la politique de recrutement, dans certaines entreprises, le directeur général des ventes organise le développement commercial de l'entreprise.

- **Le directeur des ventes :**

Il est chargé de la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise au niveau du réseau de vente, Il fixe les objectifs des directions régionales dans le cadre d'objectifs nationaux, négocie les refinancements avec les centrales d'achat. Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux, grands comptes.

- **L'inspecteur des ventes :**

Sa mission consiste à contrôler, former et informer la force de vente, et assister le chef des ventes.

## **2. La structure de la force de vente :**

Le mode d'organisation pertinent dépend en grand partie du politique marketing. Si l'entreprise ne vend qu'une seule ligne de produits à des clients homogènes, elle choisira une structure par zones géographiques. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produits ou par types de clients se justifie davantage. Les entreprises qui ont

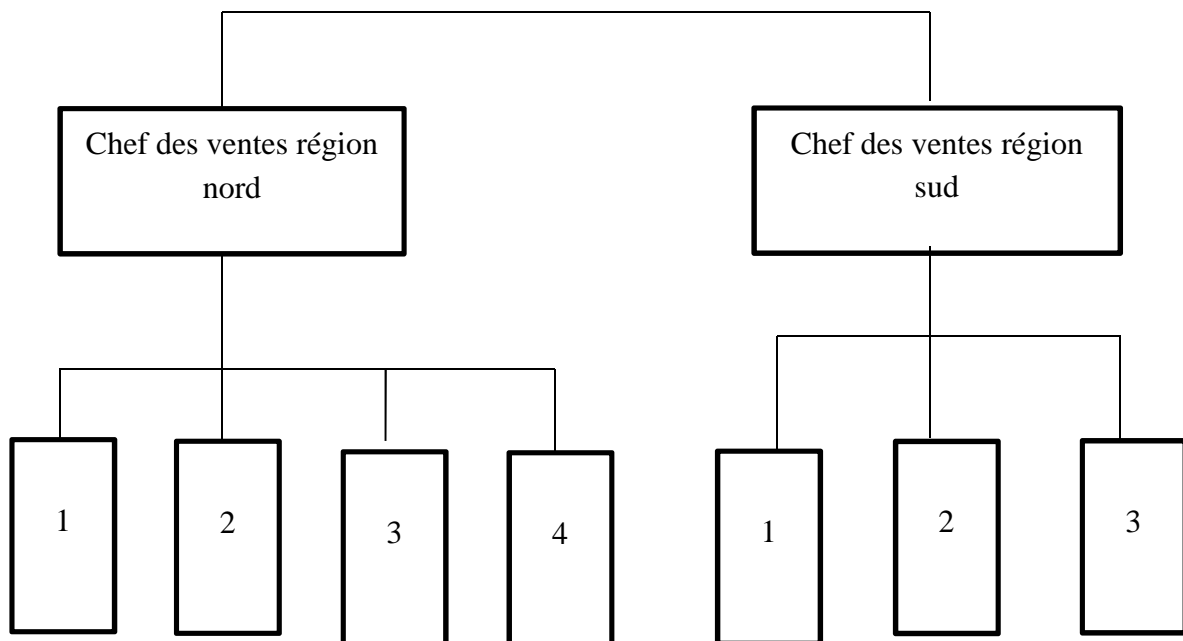


des gros clients attribuent souvent une force de vente spécifique aux comptes clés. Certaines entreprises, enfin, combinent ces différentes structures<sup>1</sup>.

### 2.1. La structure géographique (par région) :

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone définie et limitée. A l'intérieur de cette région, chaque unité sera sous la responsabilité d'un vendeur. Ce dernier est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle actuel ou potentiel de l'entreprise.<sup>2</sup>

#### Schéma N°1 : Structure de la force de vente par secteur



**Source** : FIEDLER, (Françoise) et Ali : gestion commerciale et management, édition DUNOD, Paris, 1995, p. 152.

Cette structure est adaptée à des entreprises proposant des produits dont la complexité est limitée et la gamme relativement étroite. En effet, à partir d'un nombre trop élevé de produits complexes le vendeur ne peut plus avoir les compétences requises pour bien les commercialiser.

---

<sup>1</sup> PHILIP (Kotler), DUBOIS (Bernard), Kevin, Manceau, « *Marketing Management* ».13<sup>ème</sup> Ed Pearson , PARIS 2009, p.631

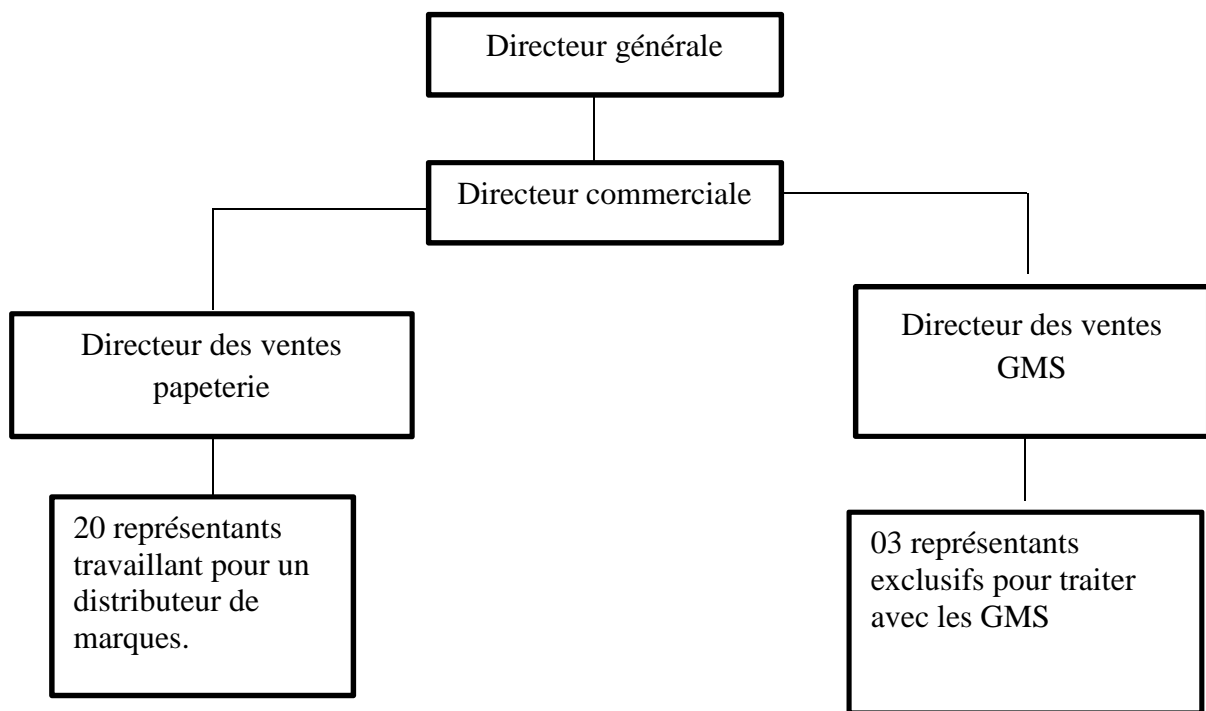
<sup>2</sup> LAMNBIN (J), « le marketing stratégique, fondement , méthodes et application »2<sup>ème</sup> édition , Mc, Gra-HiLL, 1991

## 2.2. Structure par marchés :

L'entreprise peut organiser sa force de vente par type de clientèle. Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité ( besoins et comportement d'achats).<sup>1</sup>

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

### Schéma N°2 : Structure de la force de vente par marché



**Source :** HAMON, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), P.68.

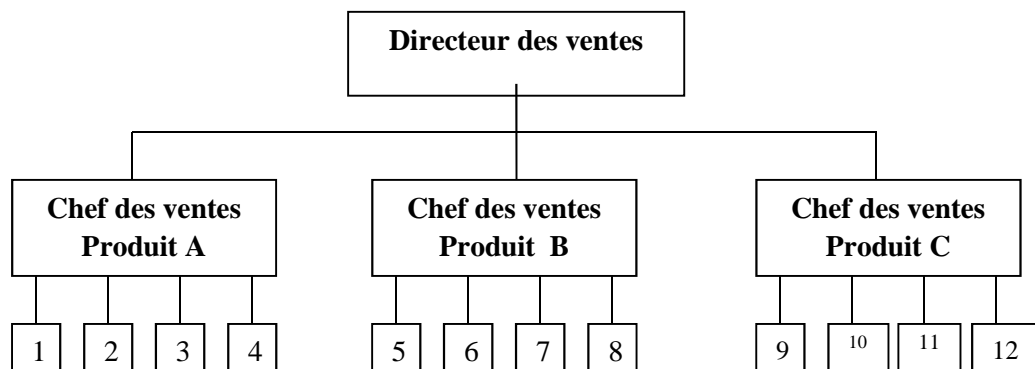
---

<sup>1</sup> <https://www.ladissertation.com/Divers/Divers/Structure-De-La-Force-De-Vente-63836.html> ( consulté le 25/06/2016 à 21 :30)

### 2.3. Structure par produit :

La spécialisation de la force de vente par produits est appliquée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogène ou nombreux. Un seul commercial aura du mal à vendre une gamme étendue et diversifiée ; dans ce type d'organisation, les vendeurs sont spécialisés par famille de produits<sup>1</sup>.

#### Schéma N°3: La structure par production :



Vendeurs produit A

Vendeurs produit B

Vendeurs produit C

**Source :** C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, « Gestion et mangement de la force de vente », édition. DUNOD, Paris, 2000. P.68

### 2.4. La structure mixte :

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, client/produit ou même par triade secteur/produit/client.<sup>2</sup> Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients des différentes structures.

#### Tableau N°4 : Les avantages et les inconvénients des différentes structures de la force de vente :

<sup>1</sup> C.HAMON, P.LEZIN, A.TOULLEC, « Gestion et mangement de la force de vente », édition. DUNOD, Paris, 2000. P.68

<sup>2</sup> Mokrane -TAZEKRIT « Le management de la force de vente d'une entreprise industrielle », <http://www.memoireonline.com/06/09/2144/Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle.htm>, (28/07/2016 à 13 :38)

Critères	Description	Avantages	Inconvénients
<b>Géographique</b>	Un vendeur visite sur son secteur tous les clients et prospects pour tous les produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chaque vendeur est responsable de son secteur.</li> <li>- Approche plus globale de la relation client.</li> <li>-Pas d'ambiguïté dans les rapports avec les clients.</li> <li>-Frais de route limités</li> <li>-Interlocuteur unique qui connaît bien leurs besoins.</li> <li>-Commerciaux plus proches des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lorsque la gamme est trop étendue, le vendeur ne peut pas connaître tous les produits.</li> <li>-Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients.</li> <li>-Difficultés de bâtir des secteurs potentiellement équivalents.</li> <li>-Les clients nationaux seront en contact avec plusieurs vendeurs. Aucun n'est en mesure d'apporter une solution globale.</li> </ul>
<b>Par produits</b>	Un vendeur visite sur son secteur tous les clients et les prospects pour une partie de gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleure connaissance des produits.</li> <li>- Tous les produits seront valorisés par les vendeurs.</li> <li>- Vendeur mieux qualifié surtout pour les produits techniques.</li> <li>-Meilleur conseil de la part du vendeur.</li> <li>-Meilleure connaissance des besoins spécifiques.</li> <li>-Vendeur spécialisé sur une famille de produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite de faire un effort important de formation.</li> <li>-Dépendance de vendeur sur une seule gamme de produit.</li> <li>-Plusieurs interlocuteurs de la même entreprise d'où risques de confusions, de conflits.</li> <li>-Plusieurs vendeurs pour le même client.</li> <li>-Plusieurs vendeurs sur le même secteur.</li> </ul>
<b>Par clientèle</b>	Un vendeur visite sur son secteur un type de clientèle pour tous les produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleure connaissance du processus du client.</li> <li>-Meilleure adaptation aux exigences de prix, de services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de recrutement de collaborateurs stratégiquement importants pour l'entreprise.</li> <li>-Responsabilités lourdes.</li> </ul>

Source : DEMEUR Claude, « Marketing », édition Dollaz, Paris 1997, P252

## **2.5. La gestion par comptes clés :**

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

Il n'existe pas de structure parfaite, une structure performante est celle qui évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle de l'entreprise le plus souvent au sein de la même force de vente, coexistent plusieurs structures.

La structure de la force de vente doit être suffisamment souple pour évoluer en fonction de l'évolution du marché et des produits.

## **Section 03 : Typologies et taille de la force de vente**

Dans cette section nous allons éclairer les différentes typologies de la force de vente, ses avantages et ses inconvénients et on clôturant cette section par la taille de la force de vente.

### **1. Typologies de la force de vente**

Le choix de type de la force de vente repose sur deux critères ; la première porte sur le lien juridique entre l'entreprise et ses vendeurs, le deuxième porte sur le type d'activité.

#### **1.1. Selon le lien juridique :**

- ❖ **Force de vente propre :** les commerciaux travaillant exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, voyageur représentant ou placier « VRP », agent commercial). L'entreprise oriente ses activités en fonctions des objectifs. Ils sont attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis au contrôle de la hiérarchie.<sup>1</sup>
- ❖ **Force de vente déléguée :** les vendeurs travaillant pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement, on a deux types :
  - **Force de vente déléguée permanente :** il s'agit des agents commerciaux, qui exercent leurs activités de façon partiellement ou entièrement autonome, mais d'une façon permanente dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-des-ventes.html> (consulté le 13/06/2016 à 13:21)

- **Force de vente supplétive** : Une force de vente supplétive est une force de vente fournie par un prestataire pour renforcer ponctuellement la force de vente interne. <sup>1</sup>

Le tableau suivant représente les avantages et les inconvénients de la force de vente propre et la force de vente déléguée :

**Tableau N°5 : Avantages et inconvénients de différents types de force de vente selon le lien juridique :**

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

**Source** : HAMOUN, (Carole), LEZIN, (Pascale) et TOULLEC, (Allain), gestion de la force de vente. DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P.230.

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

<sup>1</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/force-de-vente-suppletive/> (consulté le 25/06/2016 à 15 :40)

**1.2. Selon le type d'activité :** on distingue la force de vente sédentaire (indoor) et la force de vente itinérantes (outdoor).

❖ **la force de vente sédentaire** (ou indoor) comprenant les vendeurs sédentaires vendeurs en magasin ou restant dans les locaux de l'entreprise<sup>1</sup>.

- **les télé-vendeurs :** qui vendent à distance généralement par le biais de téléphone.
- **Les représentants-livreurs:** leur tâche essentielle est de livrer physiquement le produit au client.
- **Les vendeurs en magasins:** ils travaillent en petits magasins traditionnels ou dans les hypermarchés. Dans ce derniers cas, ils ne constituent pas une force de vente dans le vrai sens du terme, mais de simples conseillers.
- **Les négociateurs :** ce sont les personnes qui complètent le travail des vendeurs en magasins en ce sens qu'ils démontrent aux consommateurs les qualités et les attributs d'un produit déterminé pour les pousser à l'acheter.
- **Les vendeurs par correspondance :** ils envoient les catalogues des produits aux clients, reçoivent et traitent leurs commandes (achats, réclamations ...).
- **Les promoteurs-merchandiseurs sédentaires :** ils ne vendent pas, mais animent les points de vente par la mise en place d'opérations promotionnelles.

❖ **la force de vente itinérante :**

Ce sont des vendeurs qui se déplacent pour accomplir leurs missions de vente. Ils peuvent être de différentes catégories :

- **Les prescripteurs commerciaux ou les visiteurs délégués:**

On les rencontre souvent dans la profession médicale. Leur tâche consiste à conseiller et informer les médecins de l'existence d'un produit, ceux-ci vont par la suite prescrire ce médicament aux patients.

- **Les prospecteurs commerciaux :** qui sont chargés de découvrir de nouveaux clients pour le produit de l'entreprise, et ce par le biais de visites de la zone de vente.
- **Les VRP (voyageurs-représentants-placiers) :** qui sont des salariés d'une ou de plusieurs entreprises. Il existe deux types des VRP, des VRP uni cartes, et des VRP

---

<sup>1</sup> <http://www.daytona.fr/glossary/force-de-vente/> (consulté le 28/06/2016 à 18 :30)

multicartes. Ces vendeurs se déplacent toujours pour représenter et vendre les produits de leurs entreprises et s'installent dans une place ou ville déterminée.

**2. Les différents statuts de vendeurs :** L'entreprise peut choisir entre plusieurs statuts de vendeur :

**2.1. Le voyageur –représentant –placier (VRP) :**

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

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exercer de façon exclusive et constante la profession de V.R.P;
- Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte.

On distingue deux types de V.R.P :

- **Le V.R.P exclusif** : Le VRP (Vendeur, Représentant et Placier) exclusif est un représentant commercial salarié qui travaille pour un employeur unique<sup>1</sup>.
- **Le V.R.P multicarte** : Le **VRP multicarte** est salarié par plusieurs entreprises, contrairement au VRP exclusif. Il ne fait aucune opération commerciale pour son propre compte. S'il vend des produits pour le compte de plusieurs sociétés, la plupart du temps ces produits sont complémentaires et non-concurrents<sup>2</sup>.

**2.2. L'agent commercial** : L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour le compte de son mandant. Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Exercer sa profession de façon indépendance ;
- Organiser librement son activité ;
- Peut travailler pour plusieurs mandataires ;
- Payé par commissions.

---

<sup>1</sup> <https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/427153/vrp-exclusif> (consulté le 01/07/2016 à 16:00 )

<sup>2</sup> <http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/15309/vrp-multicarte-statut-et-contrat.html> (consulté le 28/06/2016 à 20 :21)



### 2.3. Les vendeurs non statutaires :

Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés. A ce titre ils ont les mêmes avantages que les autres salariés.

### 3. La taille de la force de vente :

La dimension de la force de vente est un élément très important dans le système de direction des représentants. En effet, avec un nombre trop faible de vendeurs, l'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaires et avec un nombre trop élevé, elle risque d'accélérer l'augmentation des coûts de la vente.

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

#### ➤ Trop de vendeurs :

Potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente, rémunération, animation et formation.

#### ➤ Trop peu de vendeurs :

L'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit des concurrents, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

La taille de la force de vente est le rapport entre le nombre de visites qui peut effectuer un vendeur, pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites qui peuvent être réalisés par an<sup>1</sup>.

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 (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante)

---

<sup>1</sup> DEUMEURE(Claude) : « Marketing aide-mémoire » 6ème édition DUNOD, Paris, 2008, p, 282.

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<sup>1</sup>

#### **4. Organisation des tournées commerciales :**

Une bonne organisation des tournées commerciales par les vendeurs est essentielle pour la réalisation des objectifs commerciaux, et la prospérité de l'entreprise.

Voici quelques notions concernant l'organisation des tournées commerciale d'une commerciale :

- **Circuit de visites (tournée) :** itinéraire effectuer par la commerciale au sein de son secteur afin de maximiser le nombre de contacts avec un cout minimum.
- **Plan de visites :** programmation dans le temps et dans l'espace des visites à effectuer
- **Cycle de visites :** Délai nécessaire pour que les vendeurs puisse rencontrer la totalité des clients de son secteur.

#### **5. Différents types d'itinéraires de visites :**

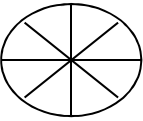
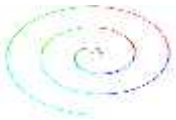
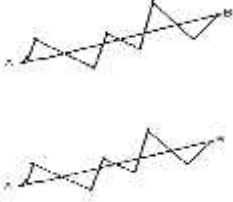
Le commercial établit un planning de visites, récapitulatif des visites à réaliser sur une période. A partir de ce dernier, il peut créer son plan de tournées commerciales précis et définir des itinéraires de visites sur une carte.

Les 3 types des tournées sont : la tournée marguerite, la tournée escargot ou en spirale et la tournée zigzag. Le tableau suivant explique les 3 types ainsi ses avantages et ses inconvénients :

---

<sup>1</sup> PHILIP (Kotler), DUBOIS (Bernard), Kevin, Manceau, « *Marketing Management* ».13ème Ed Pearson, PARIS 2009, p, 631

**Tableau N°6 : Les formes, les avantages et les inconvénients des différentes types des tournées commerciales :**

Forme	Principe	Avantages	Inconvénients	A utiliser quand
<p><b>Marguerite</b></p> 	<p>Le territoire du vendeur est divisé en 4 ou 5. Chaque sou parti est divisé selon le nombre de jour de travail de la semaine.</p>	<p>Retour chez soi chaque soir.</p> <p>Intervention rapide en cas de besoin dans la semaine.</p>	<p>nombre de km parcourus important.</p> <p>Habitation au centre-ville.</p>	<p>Secteur vaste nombre de client important, fréquence des visites régulières.</p>
<p><b>Spirale</b></p> 	<p>Le vendeur visite pendant la semaine ses clients en se rapprochant ou en s'éloignant de son lieu de résidence ou de siège de sa société</p>	<p>Visite régulière des secteurs.</p> <p>Pas de rendez-vous, les clients connaissent les jours de passage, possibilité de déplacement transversaux rapide</p>	<p>Nombre de km parcourus élevé.</p> <p>Nécessité d'une infrastructure routière dense.</p> <p>Nécessité de résider au centre de la spirale.</p>	<p>Répartition uniforme des clients.</p> <p>Fréquence des visites identique pour tous les clients.</p> <p>Pas des problèmes d'accessibilité.</p>
<p><b>ZIG-ZAG</b></p> 	<p>Organisation de la tournée autour d'un axe central de déplacement.</p> <p>Visite sur le trajet A vers B.</p> <p>visite sur le trajet de B vers A.</p>	<p>Pas de perte de temps dans les trajets entre les visites.</p> <p>Diminution du temps de déplacement entre deux clients.</p>	<p>Nombre de km parcourus élevé dans la semaine.</p>	<p>Répartition des clients autour d'un long axe.</p>

Source : élaborer par nous -même

En résumer, pour assurer une meilleure distribution l'entreprise doit déterminer le type de la force de vente au quel elle doit recourir, et pour cela l'entreprise est censée de préciser le lien qui va le réunir avec ses vendeurs, ces derniers peuvent travailler pour cette entreprise seulement ou pour le compte de plusieurs entreprises. Les différents types de la force de vente peuvent être regroupés selon plusieurs critères, selon le lien juridique et selon le type d'activité de l'entreprise.

## **Section 04 : Généralités sur la performance :**

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est essentiel de montrer des définitions proposées par quelques auteurs, les facteurs de la performance.

### **1. Définitions de la performance :**

Il existe plusieurs définitions de la performance et les chercheurs ne se sont pas accordés sur une définition claire et précise et cela est dû à leur différence d'idéologies.

« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir »<sup>1</sup>.

Pour A.KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>2</sup>.

Et selon Miller & Bromily « la performance est la transcription d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources matérielles et humaines d'une manière à aboutir à ses objectifs »<sup>3</sup>.

Elle est également « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>4</sup>.

Ainsi, pour LORINO Philippe « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) »

De toutes ces définitions on peut dire que la performance est une activité totalitaire reflétant un niveau de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, de subsistance sur un marché concurrentiel avec efficacité et efficacité.

### **2. La distinction entre la performance et les notions voisines :**

Le mot performance est souvent confondu avec des notions voisines telles que l'efficacité, l'efficacité et l'effectivité, malgré les différences qui existent entre ces concepts.

---

<sup>1</sup>BOURGUIGNON, (A) : « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.20.

<sup>2</sup>KHEMAKHEM, (A) : « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, 1992, P.311.

<sup>3</sup>Ibid., p.232.

<sup>4</sup>LORINO (P) : « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'organisation, Paris, 1998, pp. 18-20.

## 2.1 L'efficacité :

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle représente donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).

Donc, le concept d'efficacité occupe un lieu très important dans l'évaluation des performances dans l'organisation.

Ainsi l'efficacité peut être définie comme « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>1</sup>.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

## 2.2. L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc...). Nous considérons que « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »<sup>2</sup>

Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN ŒUVRE}$$

---

<sup>1</sup> DEBOISLANDELLE, (H.M) : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », economica, 2ème édition, Paris, 1998, p.140.

<sup>2</sup> DEBOISLANDELLE, (H.M) :op.cit., p.139

L'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.<sup>1</sup>

### **2.3. L'effectivité :**

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation, en se prononçant sur le triptyque : Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOUIS LEMOIGNE, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>2</sup>.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante.

$$\text{EFFECTIVITE} = \text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU} / \text{RESULTATS OBTENUS}$$

### **3. Les facteurs de la performance :**

Les facteurs de la performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont comme suit<sup>3</sup> :

- **Les clients :** doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- **La mission et les objectifs :** doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- **Les produits et les services :** doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
- **Les processus :** doivent être efficaces et efficients.

---

<sup>1</sup> KALIKA, (M) : « *structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances* », édition economica, 1998, P. 211.

<sup>2</sup> LEMOIGNE, (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999, P. 203.

<sup>3</sup> Djalal adine, (Asmani) : « *L'impact de la promotion des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise* », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015, P.39.

- **L'information** : doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- **Les technologies d'information, de communication et de production** : doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- **Les ressources humaines** : doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- **Les indicateurs de performance** : doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

#### **4. La performance commerciale :**

Après avoir étudié la notion de performance et les notions voisines, on essaiera maintenant d'éclairer les principes fondamentaux de la performance commerciale.

##### **4.1. Définition de la performance commerciale :**

GABILLIET Philippe définit la performance commerciale comme<sup>1</sup>: « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Selon HALLUT Céline la performance commerciale est<sup>2</sup> :

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

Donc, on peut conclure que la performance commerciale est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle par la création de nouveaux produits sur le marché. On peut apprécier cette performance à travers la position occupée par l'entreprise sur le marché, le nombre de ses clients, le nombre des réclamations enregistrées, la rentabilité par client ou par secteur d'activité.

---

<sup>1</sup> BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim) : « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, France, 2008, P.133.

<sup>2</sup> HALLUT (Céline) : « *Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat* », éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, P.65-66.

## **4.2. Les indicateurs de la performance commerciale :**

Ce sont des outils de mesure de la performance commerciale à un moment donné. Ils constituent une base des comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Il existe deux (02) types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

### **4.2.1. Les indicateurs quantitatifs :**

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

- **Quantités vendues :**

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

L'évolution de cet indicateur permettra de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

- **Chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise des ventes des produits et des services avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

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

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. BURLAND, J. Y. EGLF.M, P.MYKITA<sup>2</sup> propose une définition commerciale. « Le chiffre d'affaires est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de

---

<sup>1</sup> RAIMBAULT, (G) : « *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle* », Chihab, 1994, P.171.

<sup>2</sup> BURLAND, (A), EGELEM, (J.Y), MYKITA (P) : « *dictionnaire de gestion* », Foucher, paris, 1995, P.84.



biens et de services). C'est le principal *indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ».

On distingue le chiffre d'affaire en volume et en valeur<sup>1</sup> :

➤ **Le chiffre d'affaires en volume :**

Il est égal aux quantités d'un produit vendues durant une période donnée (année, mois, jours).

➤ **Le chiffre d'affaires en valeur :**

On applique à chaque catégorie de produit la formule suivante :

$$\text{CA} = (\text{Quantités physiques vendues}) * (\text{prix de vente moyen d'une unité}).$$

On obtient le chiffre d'affaires total en valeur de l'entreprise en additionnant les différents chiffres d'affaires en valeur réalisés par chaque catégorie ou marque de produits.

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires.

• **La marge commerciale :**

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. C'est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues.

Cet indicateur a pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Le concept de marge commerciale est très proche de celui plus large de marge sur coût variable utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variables). La marge sur coût variable inclut tous les coûts variables.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de vente moyen des produits ;

---

<sup>1</sup> VERNETTE (Eric) : « *L'essentiel du marketing* », éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2008, P.22.

- Réduisant le coût des achats de marchandises ;
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

$$\text{Marge Commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

- **La part de marché :**

La part de marché est un indicateur majeur pour apprécier la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché ; son analyse oriente et facilite les décisions stratégiques.

Il montre la relation de l'entreprise avec l'ensemble de ses concurrents par rapport au critère de dominance.

D'après MERDAN(Ngatti)<sup>1</sup> la part de marché est l'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise.

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »<sup>2</sup>.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

J.Lendevie et D.Lindon définissent la part de marché comme : « pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »<sup>3</sup>.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »<sup>4</sup>. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

Avant d'analyser la part de marché, il faut d'abord choisir la mesure que l'on va privilégier.

Trois approches sont envisageables<sup>5</sup> :

---

<sup>1</sup> MERDAN(Ngatti) : « *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale : 24 études de cas* », édition l'Harmattan, Paris, France, 2009, P29.

<sup>2</sup> H.DEBOSLANDELLE : op.cit., p : 313.

<sup>3</sup> J.LENDREVIE ET D.LINDON : op.cit., p : 217.

<sup>4</sup> P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : op.cit., p : 139.

<sup>5</sup> KOTLER et DUBOIS : « *Marketing management* », édition Public union, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P.702.

- **La part de marché globale :**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. On peut l'exprimer en unités ou en valeur.

- **La part de marché servie :**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle. La part du marché servie est toujours supérieure à la part de marché globale.

- **La part de marché relative :**

Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force.

- **Nombre de nouveaux clients :**

Pour acquérir de nouveaux clients les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition de remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients. Ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Et pour ce faire, l'entreprise doit améliorer ses lignes de communication avec ses clients fidèles et avec les clients potentiels.

#### **4.2.2. Les indicateurs qualitatifs :**

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus généralement grâce au recours à des traitements de nature statistique (traduire en indicateur chiffré).

Parmi les indicateurs qualitatifs nous pouvons citer : l'image de l'entreprise et le taux de la satisfaction de la clientèle.

- **L'image de l'entreprise :**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »<sup>1</sup>.

L'image de l'entreprise est l'expression des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MOULINIER (R) : « *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation* », 5<sup>e</sup> édition, 1998, P.158.

L'image d'une entreprise se construit à partir des personnalités et du style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs), il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, ainsi le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

Donc, l'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes... etc.

- **Taux de satisfaction des clients :**

KOTLER (P) et DUBOIS (B) définissent la satisfaction comme: « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance »<sup>2</sup>.

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ».<sup>3</sup>

La synthèse des éléments abordés au cours de cette section, nous amènent à souligner que le concept de performance est complexe. Ce concept est souvent confondu avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble de critères ou indicateurs. En effet, il existe deux types d'indicateurs :

Les indicateurs quantitatifs : quantités vendues, chiffre d'affaires, marge commerciale, part de marché et le nombre de nouveaux clients ...etc.

Les indicateurs qualitatifs : image de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle ...etc.

---

<sup>1</sup> LENDREVIE(Jacques), LEVY (julien) et LINDON (Denis):Op.cit., P.775.

<sup>2</sup> KOTLER (P) et DUBOIS (B): Op.cit., P.169.

<sup>3</sup> H.DEBOISLANDELLE :op.cit., P.401.

**Conclusion :**

L'organisation de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises. Les hommes de vente constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Leur tâche essentielle est de représenter le producteur, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits. D'où, la nécessité d'un pilotage efficace des potentialités de ces vendeurs.

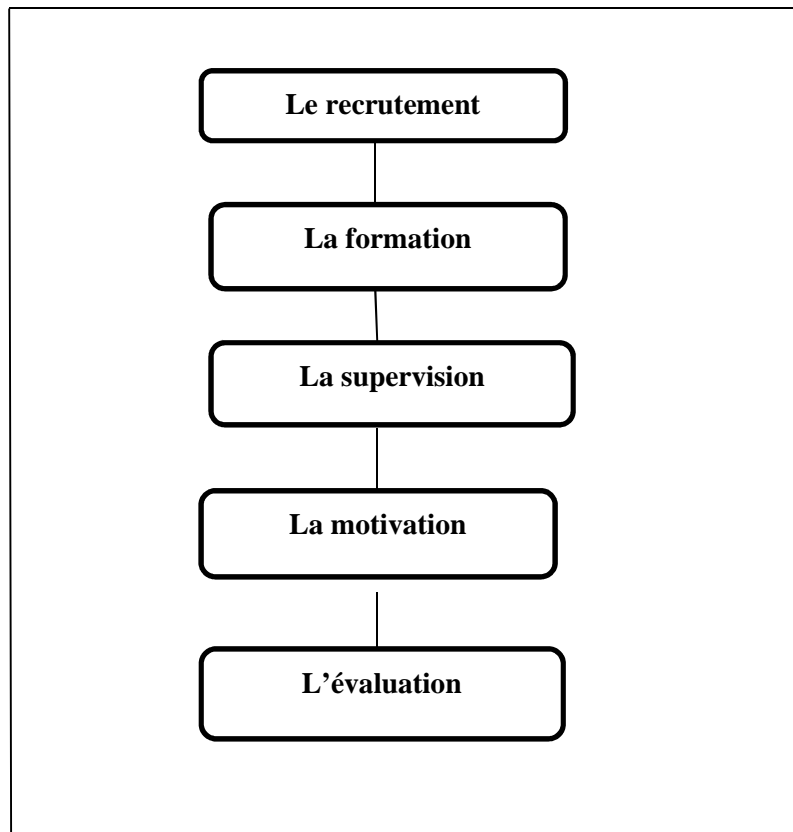
# ***Chapitre II***

*Le management de la force de vente*

Le management de la force de vente représente une activité complexe qui englobe plusieurs composantes que nous allons étudier dans ce chapitre : le recrutement, la formation, la rémunération, la motivation, contrôle et évaluation de la force de vente.

Le schéma suivant indique les différentes phases de la gestion de la force de vente selon KOTLER Philip et DUBOIS Bernard.

**Schéma N°4 : Les différentes phases de la gestion de la force de vente**



**Source :** KOTLER (Philip) et DUBOIS (Bernard), p. 708

## **Section 01 : Le recrutement et la formation de la force de vente**

Dans cette section nous allons étudier le recrutement et la formation de la force de vente comme deux étapes essentiels de la gestion de la force de vente.

### **1. Le recrutement de la force de vente :**

De nos jours, les entreprises se battent pour attirer les meilleurs vendeurs car la concurrence est devenue impitoyable et c'est pour ça le recrutement est un enjeu important et décisif.

« Equiper l'organisation en hommes adéquats est une des clés de réussite du système de management de force de vente »<sup>1</sup>

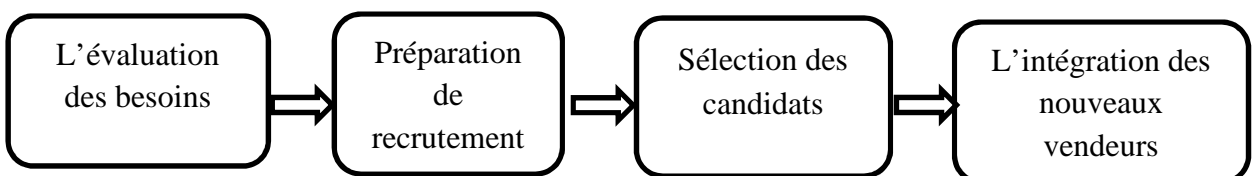
En effet, le recrutement des vendeurs est une véritable stratégie de l'entreprise qui a pour objectif d'attirer ses futurs collaborateurs et surtout de les fidéliser.

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le cout de l'échec en ce domaine est élevé, compte tenu des frais de recrutement de formation et du manque d'exploitation du territoire de ventes »<sup>2</sup>

### **2. Le processus de recrutement des commerciaux :**

Le schéma suivant explique les différentes étapes de processus de recrutement des commerciaux :

#### **Schéma N°5 : Le processus de recrutement des commerciaux**



Source : Elaborer par nous-même.

<sup>1</sup> HAMUON, (Carole), LEZIN, (Pascale), TOULLEC, (Allain), p.234

<sup>2</sup> MACQUIN, (Anee) : « vendre, stratégie, hommes, négociation », PUBLI- UNION Paris, 1998, p.196



## **2.1. Evaluation des besoins :**

Il existe deux types d'évaluation des besoins en recrutement :

### **❖ Evaluation quantitative des besoins :**

Selon C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULEC les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel sont :

- La rotation du personnel
- Le besoin de compétence nouvelle
- La création ou développement d'entreprise.

➤ **la rotation du personnel (turn-over):** le **turn-over** ou bien les rotations des personnels est du à plusieurs raisons :

- Départs volontaires : changement de société, retraite ;
- Départs provoqués : licenciement ;
- Des promotions ou des mutations au sein de l'entreprise.

➤ **le besoin en compétence nouvelle :** les entreprises ont de plus en plus besoin de compétence nouvelle car :

- L'apparition de nouvelles technologies de communication oblige l'entreprise de renouveler ses compétences.
- l'apparition des nouveaux métiers commerciaux.
- la concurrence est accrue et l'entreprise doit multiplier les contacts avec les clients.

➤ **Le développement ou la création d'entreprise :**

Une entreprise en création doit recruter pour constituer une équipe commerciale, l'entreprise a aussi besoin de commerciaux qualifiée pour augmenter le chiffre d'affaire ou encore conquérir de nouvelles parts de marché.

### **❖ Evaluation qualitative des besoins :**

Au cours de cette étape le responsable de recrutement définit la fonction du poste à pouvoir et détermine les qualités nécessaires du candidat éventuel.

➤ **La définition de la fonction :**

- objectifs générale de la mission
- description des taches
- statut du vendeur recherché.

➤ **Le profil du vendeur :**

« Le profil est la traduction en terme de compétence (savoir- faire) et de comportement (savoir-être), des caractéristiques du poste à pouvoir, donc établir un profil du post revient à définir les qualités qui seront nécessaire à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce post »<sup>1</sup>. On retient généralement :

- **L'adaptabilité** : la capacité de s'intégrer au cadre du travail
- **L'empathie** : capacité de comprendre les besoins des clients et ses réactions
- **L'efficacité** : la capacité d'obtenir les résultats escomptés.

Les entreprises peuvent utiliser un profil type d'un bon vendeur, il porte généralement les qualités suivantes :

**Qualités morales** : sérieux, sens de responsabilité

- **Qualités intellectuel** : esprit ouvert, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse
- **Qualités d'organisation** : esprit d'équipe, capacité à déléguer
- **La communication** : écoute, capacité d'argumentation
- **Qualité physique** : résistance, un bon état de santé

## **2.2. La préparation du recrutement :**

Afin de recruter les meilleurs commerciaux, l'entreprise peut réaliser cette opération par elle-même ou la confier à un cabinet spécialisé e recrutement ou combiner les deux modes d'action.

Les candidatures peuvent être internes ou externes selon les compétences disponibles.

---

<sup>1</sup> HAMOUN, (Carole), LEZIN, (Pascale), TOULLEC, (Allain), op.cit, p.234

- Pour la candidature interne, une personne au sein de l'entreprise postule pour intégrer la force de vente, le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients de la candidature interne :

**Tableau N°7 : Les avantages et les inconvénients de la candidature interne**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Faible coût de recrutement,</li><li>- Connaissance réciproque du candidat et de l'entreprise,</li><li>- Intégration rapide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix de candidatures limité,</li><li>- Possible jalousie,</li><li>- Surcoût éventuel par rapport au recrutement d'un jeune diplômé.</li></ul>

Source : NEGRO(Y). « vente », édition 1990, P.225.

- Pour la candidature externe, une personne qui n'appartient pas à l'entreprise et postule pour intégrer la force de vente, le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de la candidature externe :

**Tableau N°8 : Les avantages et les inconvénients de la candidature externe :**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Renouvellement du potentiel humain,</li><li>- Création d'une émulation au sein de l'équipe,</li><li>- Choix parmi de nombreux candidats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intégration plus longue,</li><li>- Coût plus important,</li><li>- Risque de découragement des vendeurs actuels de l'entreprise.</li></ul>

Source : NEGRO(Y). « vente », édition 1990, P.225

### **2.2.1. Les sources des candidatures externes :**

Les sources des candidatures externes sont multiples on trouve :

➤ **les petites annonces-presse :**

Elles doivent être suffisamment informatives et doivent préciser :

- les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, missions, secteur géographique, lieu de résidence...);
- les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation...);
- le mode et le niveau de rémunération ;

- le plan d'action du candidat pour répondre (lettre manuscrite, CV, adresse...).

➤ **Les petites annonces Internet :**

L'entreprise peut d'une part présenter des pages d'emploi sur son site Internet, comme elle peut diffuser des annonces sur les sites Internet spécialisés dans les offres d'emploi

➤ **Les salons de recrutement :**

Les salons de recrutement permettent d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats en un minimum de temps d'une part, et d'autre part, il véhicule une bonne image de l'entreprise.

➤ **Les relations avec les écoles :**

Les entreprises se font connaître auprès d'un grand nombre d'étudiants avec un coût faible. Les contacts peuvent être sous forme :

- d'accueil d'étudiants en stages ;
- parrainages ;
- contacts avec les associations d'anciens élèves ;
- les conférences ;
- les stagiaires.

Le recrutement des stagiaires représente un gain de temps pour l'entreprise, puisque il existe déjà une connaissance réciproque facilitant l'intégration en cas d'embauche.

### **2.3. La sélection des candidats :**

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

#### **2.3.1. Le tri des candidats :**

Le responsable du recrutement analyse les curriculum vitae (CV), et les lettres de candidats, il constitue ensuite trois catégories :

- les candidats à convoquer pour entretien ;
- les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus ;
- les autres, en attente, seront contactés éventuellement.

### **2.3.2. Les entretiens :**

Cette phase permet de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat. Les entretiens peuvent être collectifs et/ou individuels.

#### **- Les entretiens collectifs :**

Un entretien collectif représente un gain de temps important. Il a pour objectif la présentation de l'entreprise, ses attentes, le poste à pouvoir et la réponse aux questions des candidats.

#### **- Les entretiens individuels :**

Ils ont pour objectifs de connaître les candidats de façon plus personnelle.

Le recruteur doit préparer les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

### **2.3.3. Les autres outils de la sélection :**

Les entreprises disposent d'autres moyens de recrutement qui sont :

- **Les tests :** ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes des candidats (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité...).
- **La graphologie :** c'est une technique d'analyse de l'écriture reflétant la personnalité du candidat.
- **Les questionnaires :** ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.
- **Les jeux de rôle :** les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.

### **2.4. L'intégration des nouveaux vendeurs :**

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

- **L'accueil :**

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche (bureau, documentation sur les produits et sur les clients). Elle doit aussi donner l'occasion au nouveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques.

- **La période d'essai :**

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

A la fin de cette période, en cas d'embauche, le supérieur hiérarchique fixe les objectifs d'activité et le plan de formation.

Afin d'effectuer un recrutement efficace, et pour réussir cette opération l'entreprise doit prendre en considération les étapes précédentes et la politique de recrutement doit être bien définie pour recruter les meilleurs commerciaux et par conséquent améliorer la performance globale de l'entreprise.

### **3. La formation de la force de vente :**

Aujourd'hui la formation représente l'un des piliers de la gestion de la force de vente et un investissement qui permet de motiver les vendeurs et d'accroître leur rentabilité et leur productivité et pour mieux comprendre ce qu'est la formation il est utile de représenter quelques définitions :

La première est celle donnée par SEKIOU qui a défini la formation 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 habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SEKIOU (Lakhdar), « *Gestion du personnel* », édition D'ORGANISATION, Paris, 1986, P93

La deuxième est celle présentée par CITEAU et d'autres, qui s'accordent à définir la formation comme «la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogique) 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 »<sup>1</sup>

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

#### 4. L'importance de la formation pour la force de vente :

- **un facteur d'efficacité**, car elle permet d'accroître les compétences des vendeurs, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- **un facteur de motivation des salariés**, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- **un moyen de développement économique**, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

#### 5. Les modalités de la formation :

La taille de l'entreprise, le nombre de vendeurs à former, le contenu des programmes de formation, déterminent la formation qui sera adoptée.

##### 5.1. Formation assurée par l'entreprise elle-même :

Elle est assurée par les responsables commerciaux de l'entreprise, elle a pour avantages :

- Un bon suivi ;
- Une connaissance parfaite des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs (cadres commerciaux de l'entreprise) ;
- Coûts de formation moins élevés.

---

<sup>1</sup> VATIER (Raymond), « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », édition, D'ORGANISATION, Paris, 1960, P.86

Parmi les limites qui sont attribuées à cette formule on peut citer :

- L'incompétence des formateurs, ce qui peut remettre en cause la formation des vendeurs ;
- L'indisponibilité des cadres commerciaux (formateurs).

### **5.2. Formation confiée à un organisme spécialisé :**

La formation assurée par les organismes spécialisés, est caractérisée par une meilleure qualification des formateurs, néanmoins, ce mode de formation présente certains inconvénients tels que :

- coûts élevés de la formation ;
- des programmes de formation inadaptés aux spécificités des vendeurs ;
- méconnaissance éventuelle des produits, des clients et du secteur.

Souvent les entreprises optent pour une solution intermédiaire :

Les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

### **5.3. Formation intra ou inter entreprise :**

L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des vendeurs de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc.

La formation « inter » regroupe des vendeurs de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.

### **5.4. L'auto formation :**

Dans ce type de formation, les commerciaux se forment eux même à partir de supports variés: support documentaire, magnétique ou visuel.



#### **5.4.1. Les moyens à mettre en œuvre :**

Après avoir déterminé le contenu de la formation et le choix de la modalité, l'entreprise essaie de mettre à la disposition des formateurs les moyens appropriés pour assurer une formation de qualité ainsi parmi les outils utilisés lors de la formation, on peut citer :

##### ➤ **Les vidéos :**

De nombreuses productions s'adressent aux commerciaux, les films présentent des mises en situation réelle de commerciaux et illustrent les différentes techniques applicables face aux clients.

##### ➤ **Les logiciels :**

L'informatique, le développement du multimédia offrent de nombreuses possibilités de formation, un aspect intéressant de ces outils est qu'ils permettent l'autoformation pour peu que les vendeurs jouent le jeu et qu'ils se prennent en main.

##### ➤ **Les livres et les manuels de formation :**

Ces supports traditionnels ne doivent pas être négligés et de nombreux éditeurs proposent des ouvrages qui intéressent les professionnels de la vente.

L'avantage de ce type de supports est leur coût réduit et leur simplicité d'utilisation.

##### ➤ **Les supports télématiques :**

Grâce aux outils de télécommunication, les entreprises multiplient conférences et forums à distance sous forme de vidéo conférences, de forum de discussion par exemple, afin de faciliter les échanges et de faire participer des stagiaires sans qu'ils ne se déplacent.

#### **6. Le contenu de la formation :**

On peut distinguer plusieurs types de formations :

##### **6.1. Les formations commerciales de base :**

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

**a. L'entreprise :**

visite d'usine, historique font partis du programme d'intégration d'un nouveau vendeur et constituent le vecteur privilégié de la diffusion de la culture de l'entreprise.

**b. Les produits :**

Une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Par fois, elle s'adresse à tous lors de l'apparition des produits nouveaux et les produits des concurrents.

**6.2. Autres formations :**

D'autres domaines peuvent être abordés et complètent utilement les précédents, comme :

**a. La gestion du temps, l'organisation des tournées :**

Ces informations ont pour objectif d'améliorer l'organisation des vendeurs dans leurs tâches quotidiennes et de les habitués à planifier leurs activités selon le degré d'autonomie laissé au vendeur dans son travail.

**b. L'amélioration du niveau général :**

Consolider la pratique d'une langue, progresser en mathématique, enrichir sa culture générale sont de bon moyens pour envisager une évolution personnelle à long terme.

**7. Les moyens de la formation :**

Ils diffèrent d'une entreprise a une autre nous citons quelque moyens :

**7.1. Les séminaires et les cours :**

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

**7.2. Les discussions en groupe :**

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

### **7.3. Le jeux des rôles :**

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

### **7.4. Les démonstrations :**

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

### **7.5. Les visite :**

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

### **7.6. La formation sur le terrain :**

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

En résumé, une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients. La formation permet aussi aux vendeurs d'atteindre leurs objectifs et l'entreprise doit mettre en place un programme de formation qui lui permettra de combler les faiblesses de sa force de vente et d'accroître sa performance.

## **Section 02 : La rémunération de la force de vente**

La rémunération est toujours considérée comme un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les meilleurs vendeurs pour faire face à la compétition entre entreprises de même domaine d'activité.

### **1. Définition :**

La rémunération globale est composée :

- D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement »<sup>1</sup> ;
- D'autre part, des avantages sociaux, qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation à une organisation ou bien à une société, il s'agit de la rémunération indirecte. cette dernière peut être défini comme « une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus »<sup>2</sup>. On peut citer à titre d'exemple : voiture de fonction, téléphone portable, inscription à un club,...etc.

### **2. Les caractéristiques d'un bon système de rémunération :**

Un bon système de rémunération est caractérisée par:

#### **➤ La simplicité :**

Le système doit être simple à établir pour ne pas engendrer par tous les intéressés et doit permettre en particulier aux vendeurs d'évaluer à tout moment les efforts qu'il leur reste à accomplir pour atteindre un niveau souhaité de rémunération.

#### **➤ La cohérence :**

Le système doit être en rapport avec ce qui est habituellement proposé dans le secteur et, il, doit correspondre aux qualifications du poste.

---

<sup>1</sup> SEKIOU (Lakhdar), « *Gestion du personnel* », édition D'ORGANISATION, Paris, 1986 P 157.

<sup>2</sup> SEKIOU (Lakhdar), « *Gestion du personnel* », édition D'ORGANISATION, Paris, 1986 P 159

➤ **L'objectivité :**

Le système de rémunération doit utiliser des bases de calcul identiques pour tous les vendeurs, à l'exception sans doute des vendeurs « gros comptes », dont le statut revêt un caractère particulier.

➤ **La stimulation :**

La rémunération doit permettre de récompenser les efforts de vente et pousser les vendeurs à améliorer leurs résultats.

➤ **L'attractivité :**

Le système de rémunération doit être attractif pour la force de vente de l'entreprise.

**3. Les composantes d'un système de rémunération :**

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

Il existe plusieurs types de rémunération, le salaire d'un vendeur est composé d'une partie fixe et d'une partie variable, elles sont proportionnellement différentes selon les entreprises (partie fixe 80%, partie variable 20%) ou (partie fixe 50%, partie variable 50%) ou bien (partie fixe 10%, partie variable 90%), ces proportions sont fixées par rapport à la concurrence ou aux exigences du marché du travail, et en prenant en considération la grille des salaires de l'entreprise.

**3.1. Le fixe :**

C'est un montant fixé d'avance, versé mensuellement qui a pour but d'assurer au vendeur une certaine stabilité de ses revenus et ne prendre en compte ni les efforts, ni les résultats déployés par les vendeurs.

Ce mode de rémunération présente des avantages et des inconvénients dans le tableau suivant :

**Tableau N°9 : Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe:**

	Avantages	Inconvénients
<b>D E E N R U V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération non directement liée aux résultats.</li> <li>- Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière.</li> <li>- Sécurité quant au niveau de la rémunération.</li> <li>- Simplicité de calcul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative.</li> <li>- Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs.</li> <li>- Niveau de salaire forcément limité.</li> </ul>
<b>E N T R E P R I S E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision possible des coûts de vente.</li> <li>- Système simple à appliquer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vendeur risque de tomber dans la routine.</li> <li>- Peu stimulant.</li> <li>- Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaire quand les ventes diminuent.</li> </ul>

Source : HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit. P.258

### 3.2. Variables :

Elle comporte les commissions et les primes sur les ventes réalisées.

#### 3.2.1. Les commissions :

Avec le système de commission, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé « taux de commission ».

##### ➤ Les taux de commissions :

Les taux sont appliqués en fonction :

- De la concurrence ;
- De la marge de l'entreprise ;

- Du niveau des autres composantes de la rémunération ;
- Du niveau de rémunération souhaité pour les vendeurs de l'entreprise.

➤ **Les avantages et les inconvénients de la commission :**

Le système de commission possède des avantages et des inconvénients. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°10 : Les avantages et les inconvénients de la commission :**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>V E N D E U R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiment de justice entre les vendeurs.</li> <li>- Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers.</li> <li>- Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficile à vendre.</li> </ul>
<b>E N T R E P R I S E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulation des vendeurs.</li> <li>- Le coût des ventes est en fonction du chiffre d'affaires.</li> <li>- Avec un système de taux les plus forts n'interviennent que pour un chiffre d'affaires très élevé, ce qui préserve la rentabilité de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de non réalisation des objectifs qualitatifs.</li> <li>-Raisonnement à court terme ; les vendeurs peuvent délaissé la prospection.</li> <li>-Les vendeurs peuvent faire des ventes forcées.</li> <li>-Difficile de lancer de nouveaux produits.</li> </ul>

**Source :** HAMON (Carole), LEZIN (Pascal), TOULLEC (Alain), op.cit. P.263

### **3.2.2. La prime :**

A pour objectif de récompenser les efforts déployés par les vendeurs pour la réalisation de différents objectifs (nombre de visites, volume de ventes, nouveaux clients acquis, matériel promotionnel mis en place).

Ces derniers peuvent être :

- **Quantitatifs** : ils sont déterminés par :
  - le chiffre d'affaire global ;
  - le chiffre d'affaire par type de produits ;
  - la marge à réaliser ;
  - les quantités de produits à vendre ;
  - la part de marché ;
  - la clientèle (nouveaux clients) ;
  - le nombre de visite clients et/ou prospects.
- **Qualitatifs** : il s'agit de :
  - La fidélisation (pour certains) ;
  - La conquête de nouveaux marchés ;
  - L'organisation (temps de déplacement, d'organisation de tournées).

## **4. Les autres formes de rémunération :**

Les autres formes de rémunération sont :

### **4.1. L'intéressement :**

Les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise.



#### **4.2. Les rémunérations indirectes :**

L'entreprise accorde des avantages à ses salariés (véhicule, restaurant, organisation de voyages...), elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération.

#### **4.3. Les remboursements de frais :**

Ils représentent le remboursement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité.

Les remboursements peuvent être au réel (le vendeur justifie ses frais par les factures d'essence, d'hôtel), comme il peut être forfaitaire.

En résumé, la rémunération doit contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et cela en stimulant les vendeurs, car un vendeur motivé est un vendeur productif.

### **Section 3 : La motivation de la force de vente**

La motivation est un élément déclencheur du comportement, elle en donne aussi la direction afin d'atteindre le but souhaité. La motivation joue aussi sur la volonté et donc le degré d'effort qui peut être plus ou moins soutenu dans le temps. Pour cela on va présenter dans cette section la notion de motivation et ses composantes et la distinction entre cette notion et la notion de stimulation

#### **1. Définitions de la motivation de la force de vente :**

« Plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts »<sup>1</sup>.

« 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 »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> KOTLER (Philippe), DUBOIS (Bernard), Op. Cit, P 646.

<sup>2</sup> SEKIOU (Lakhdar), Op, Cit, P327.

## **2. L'animation de la force de vente :**

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

Ainsi on constate qu'un recrutement efficace, un système de rémunération attrayant et une formation adéquate sont insuffisants pour avoir une force de vente performante.

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

A cet effet, on peut dire que l'animation joue un rôle important dans la réussite des vendeurs.

**2.1. Les objectifs de l'animation :** en animant son équipe de vente, le responsable commercial souhaite essentiellement :

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

## **2.2. Les types d'animation :**

Il y a plusieurs types d'animation de la force de vente nous citons :

### **2.2.1. L'animation par l'information et le contact personnel :**

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de la firme, le responsable des ventes dispose de différents moyens :

- **moyens écrits :** les circulaires, les notes, les lettres personnelles et le journal de la force de vente ;
- **moyens oraux :** contacts par téléphone, tournées en couplage, réunions de la force de vente et les congrès<sup>2</sup>.

---

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

<sup>2</sup>CHIROUZE (Yves), op.cit., 1997, P.110.

### **2.2.2. La formation :**

En apportant aux vendeurs une formation efficace, l'entreprise les valorise, prend en considération leurs manques et leurs attentes et renforce leurs compétences.

### **2.2.3. Les concours de vente :**

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période (de un à trois mois), et qui porte sur un certain nombre de produits à vendre.<sup>1</sup> Le concours de vente est un outil très stimulant. Il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de voyages, de cadeaux, de primes d'argent et des récompenses honorifiques tels que les titres remis publiquement.

### **2.2.4. La fixation des quotas :**

Les quotas sont les objectifs de vente fixés en quantité ou en valeur, en pourcentage d'accroissement par rapport aux ventes réalisées antérieurement<sup>2</sup>.

Les quotas sont aussi considérés à la fois comme étant un stimulant, un moyen de contrôle et un élément de calcul de la rémunération du vendeur.

Il est nécessaire qu'ils soient réalisables et fixés après une négociation entre les vendeurs et leur direction.

### **2.2.5. La rémunération des vendeurs :**

Il est important que le système de rémunération choisi soit stimulant et assure une stabilité du revenu avoisinant celui versé par les firmes concurrente. Ainsi l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de ventes.

### **2.2.6. La délégation :**

Le manager peut déléguer certaines de ses tâches à ses collaborateurs, et en déléguant ses responsabilités il transférera une partie de son pouvoir et exprimera une certaine confiance, et motivera son équipe.

---

<sup>1</sup> DESBORDES (Pascal), .P.87.

<sup>2</sup> CROUTSCHE (Jean-Jacques), « *force de vente, réalités et perspectives* », édition ESKA, Paris, 1995, P.64.

### **2.2.7. Un climat de travail :**

Un climat positif au travail, sans conflits latents favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel.

### **3. La stimulation de la force de vente :**

#### **Stimuler c'est :**

“Augmenter l'activité, l'énergie de quelqu'un ; inciter, inviter, pousser à faire quelque chose”<sup>1</sup>

On peut définir la stimulation de la force de vente comme un ensemble d'opérations

Permettant d'augmenter ponctuellement la « pression » sur les vendeurs pour les

Pousser à vendre un produit ou un service.<sup>2</sup>

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une récompense envisagée dépendant de l'objectif de l'opération de stimulation.

**3.1. Les techniques de stimulation :** la stimulation de la force de vente peut prendre différents aspects :

- **L'argent sous forme de prime :** les vendeurs peuvent être stimulés à l'aide de moyens financiers, il semble que l'efficacité de la méthode soit grande.
- **Les cadeaux :** sous forme de bon d'achat, permet de faire un choix parmi des catalogues (électroménager,...etc.).
- **Les voyages :** très appréciés par les commerciaux car ils associent la famille, et les souvenirs qui restent, ils peuvent être individuels ou collectifs (équipe de vente).
- **Les récompenses honorifiques :** les médailles, trophées, titres, diplômes, permettant une reconnaissance, une valorisation du commercial.

---

<sup>1</sup> In Le Robert dictionnaire de la langue française.

<sup>2</sup> DEUMEURE(Claude) : « *Marketing aide-mémoire* » 6ème édition DUNOD, Paris, 2008, p, 290.

- **Les concours de vente** : pour stimuler leur force de vente, les entreprises organisent des concours entre vendeurs, les récompenses varient (voyage à l'étranger, possibilité d'utiliser une voiture de sport....etc.).
- **Les challenges** : implique un travail d'une long durée, son principe se base sur le vendeur qui bénéficie d'un avantage particulier tant que ce dernier se trouve au-dessus d'un seuil de résultats.

#### **4. La différence entre la motivation et la stimulation :**

Il y a une différence totale entre les deux termes, le tableau suivant indique les points de différence :

**Tableau N°11 La différence entre la motivation et la stimulation :**

Motivation	Stimulation
<ul style="list-style-type: none"><li>– Stratégique</li><li>– permanente</li><li>– motivation des hommes sur le long terme</li><li>– créatrice d'énergie</li><li>– outil de management.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tactique</li><li>– ponctuelle</li><li>– motivation des hommes sur le court terme</li><li>– consommatrice d'énergie</li><li>– outil de « promotion » des ventes</li><li>– accélérateur de la motivation.</li></ul>

**Source :** CLAUDE (D) : aide au mémoire, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, p, 270

Afin d'améliorer les résultats de son équipe, le manager doit animer et stimuler les vendeurs, car si un vendeur se sent écouté, reconnu et estimé, il cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs et enfin à véhiculer une image positive de son entreprise.

## **Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente**

Le contrôle de l'activité de la force de vente est un élément essentiel de l'amélioration des résultats. Il revêt deux aspects : la surveillance, qui consiste en la vérification des notes de frais, les visites, la prospection..., et le suivi de l'activité de la force de vente.

### **1. Définitions :**

« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et déterminer les commerciaux »<sup>1</sup>

**2. Les différents types de contrôle :** il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

**2.1. Le contrôle quantitatif :** il se fait à l'aide des critères suivants :

- comparaison des ventes aux quotas ;
- rentabilité des ventes (ratios : bénéfices/ventes) ;
- nombre et taille des commandes prises ;
- frais d'exploitation du vendeur ;
- nombre de nouveaux clients.

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

**2.2. Le contrôle qualitatif :**

Cette évaluation porte 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.

**3. Les modalités de contrôle de la force de vente :**

Pour avoir une force de vente efficace, il est nécessaire de la contrôler à travers les modalités suivantes :

---

<sup>1</sup> CLAUDE (D) : aide au mémoire, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P.265

### **3.1. L'accompagnement :**

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

### **3.2. L'analyse des documents du vendeur :**

Il s'agit d'analyser :

#### ➤ **Les bons de commande :**

C'est un outil indispensable pour savoir quelles sont les références les plus commandées, les moins commandées, selon quelle périodicité, quelle saisonnalité.

#### ➤ **Les comptes rendus d'activité :**

Ils renseignent sur l'état actuel du marché (clients, concurrents). Les documents utilisés sont :

- **Le rapport de visite :** Le vendeur inscrit des commentaires sur la visite effectués (commande, besoins des clients).
- **La fiche client :** Elle indique les résultats entre l'entreprise et le client (date de visite, chiffre d'affaires, changement d'activité...).
- **Le rapport hebdomadaire :** Il indique le nombre de clients visités, nombre de nouveaux clients, chiffre d'affaires (par client, produit, total) et frais engagés.
- **Les notes de frais :** Pour conserver le contrôle d'activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars près.

### **3.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord est un document synthétique qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables. Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client, par produit ;
- Nombre de nouveaux clients ;
- Taux moyen de remise ;
- Nombre de visite ;

- Nombres de commandes ;
- Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamations).

#### **4. L'importance du contrôle :**

##### ➤ **Pour le commercial :**

- Appréciation comparatives de valeurs individuelles ;
- Sentiment de justice et d'impartialité ;
- Le maintien de l'égalité des chances à valeurs aptitudes égales ;
- Une aide pour se situer par rapport à sa carrière ;
- Un feed-back de son activité ;
- Une aide pour améliorer sa formation.

##### ➤ **Pour l'entreprise :** grâce au contrôle de la force de vente l'entreprise peut

- Dissenter les types des vendeurs pour une meilleur adaptation aux différentes types de clientèle ;
- Favoriser la promotion interne ;
- Découvrir les besoins en formation ;
- Avoir l'assurance d'une saine gestion à long terme et d'un climat de travail satisfaisant.

#### **5. Évaluation de la force de vente :**

##### **5.1. Définition :**

L'évaluation de la force de vente constitue « Un ensemble de méthodes, de moyens, et de politiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences »<sup>1</sup>

Les études d'évaluation de la force de vente peuvent mesurer à la fois, l'efficacité globale des actions entreprises ou encore s'intéresser à une action ponctuelle telle que le lancement d'un nouveau produit, l'animation des points de vente...

Le tableau ci-dessous présente les différents indicateurs de mesure de la performance de la force de vente.

---

<sup>1</sup> RENE (Moulinier), « *prospection commerciale, stratégie et tactiques* », édition d'organisation 1998, Paris, P.119.



**Tableau N° 12: les différents indicateurs de mesure de la performance de la force de vente**

Paramètres	Exemples
<b>Analyse de la productivité de la force de vente</b>	Nombre moyen de visites par vendeur et par jour. - Durée moyenne d'une visite. - Ventes réalisées en moyenne par visite. - Coût moyen d'une visite. - Nombre moyen de commandes pour 100 visites. - Nombre de clients gagnés (perdus) au cours de la période.
<b>Répartition de la clientèle en fonction du CA</b>	- Nombre de clients fichés. - Nombre de clients mouvementés pendant la période. - Evolution du CA et de la marge par client.
<b>Analyse de la clientèle</b>	- Analyse des clients perdus, - Identification des clients à potentiel élevé, - Rentabilité et volume (rang).
<b>Analyse des commandes</b>	- Comment proviennent les commandes. - Classement par catégorie d'achat (simple rachat, réapprovisionnement modifié...)
<b>Appréciation quantitative de la force de vente</b>	- Nombre de clients par vendeur, - Analyse du CA et de la marge par territoire de vendeur, - Appréciation de la pertinence du plan de tournée du vendeur, - Rendement de la prospection et des offres, - Analyse des frais de tournée de chaque vendeur.
<b>Appréciation qualitative de la force de vente</b>	- Appréciation du face-à-face et de l'utilisation des techniques de vente, - Appréciation de l'organisation du vendeur vis-à-vis des clients.

Source : NEGRO (Y). « vente », édition 1990, P.325

**Conclusion :**

La force de vente présente un élément moteur qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs commerciaux en termes de part de marché, de rentabilité et de performance.

Pour cela, une gestion efficace de la force de vente passe par la gestion idéale de ces étapes.

# ***Chapitre III***

***Analyse de l'impact de motivation de la force  
de vente sur la performance commerciale de  
Mobilis***

## **Section 01 : Analyse de la fonction commerciale au sein de Mobilis**

### **1. Généralité sur « ATM Mobilis »**

#### **1.1. Présentation :**

**ATM Mobilis** est une filiale de la société Algérie Télécom, en juillet 2002, Algérie Télécom mobile a été mise en place pour la gestion de l'activité mobile, pour devenir en 3 Aout 2003 ATM MOBILIS. C'est une entreprise publique économique (EPE).

ATM MOBILIS est une société par action (SPA) qui sont détenue 100% par Algérie Télécom.

Elle est entrée officiellement en activité en 2004, et son siège social se situe au quartier des affaires à Bab ezzouar à Alger.

Le métier d'ATM MOBILIS est la téléphonie mobile, dont le domaine d'activité stratégique (DAS) est la télécommunication sans fil, la commercialisation des lignes de téléphonie mobile et la prestation de service.

Le 3 février 2004, cette entreprise a lancé son service prépayé « Mobilis la carte » avec deux recharges. En décembre 2004 le lancement du premier réseau UMTS expérimentale (3G), pour offrir des services de qualité avec une couverture idéale.<sup>1</sup>

Avec son offre poste payé LA WIN et le 3G, ATM MOBILIS est devenue le premier opérateur de téléphone mobile en Algérie fin 2016 avec 16.5 millions d'abonnés.

#### **1.2. Organisation de Mobilis :**

**Mobilis** est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président directeur générale (PDG) qui est entourée de divisionnaires, directeur centraux, régionaux, et des conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

### **1.3. Les missions :**

Mobilis ambitionne d'être toujours le leader de la téléphonie mobile en Algérie. Elle se fixe comme objectif la contribution au développement économique et sociale de l'Algérie et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises. Pour y parvenir, elle offre un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible pour le plus grand nombre de clients. Elle associe à ce service, plusieurs produits à valeur ajoutée.

### **1.4. Les objectifs :**

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (commerciaux, marketing, financiers...) elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs de Mobilis sont :

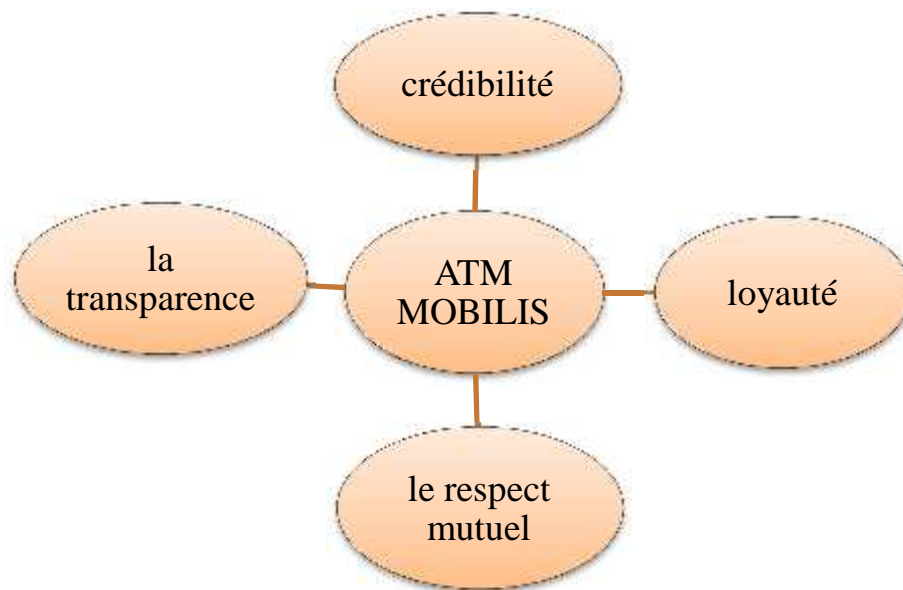
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché algérien ;
- Assurer une meilleure qualité de service (3G, 4G...etc.) ;
- Demeure l'avant-garde technologique devant la concurrence ;
- Faire évoluer le chiffre d'affaire par l'acquisition des nouveaux clients ;
- L'innovation et le progrès technologique.

### **1.5. Les valeurs :**

**ATM Mobilis** est une entreprise nationale instaurée pour créer la valeur ajoutée et générer le progrès et le développement de l'économie nationale et d'assurer la meilleure qualité de service. Les valeurs de Mobilis sont : la loyauté, la transparence, le respect mutuel et la crédibilité.

On peut résumer les valeurs de Mobilis par le schéma ci-dessous :

**Schéma N°6 : Les valeurs de Mobilis**



**Source :** élaborer par nous-même à travers les documents interne de l'entreprise.

## **2. La direction de la distribution et des ventes grand public « DDVGP » :**

### **2.1. Présentation :**

Affiliée à la division commerciale et marketing, la direction de distribution et des ventes « DDVGP » est dirigée par un directeur, entouré par une assistante, trois sous directeurs, ainsi qu'un chef de département maîtrise d'ouvrage et un chef de département affaire commune et reporting.

### **2.2. Structure :(voir annexe 01) :**

#### **2.2.1. sous- direction animation nationale (SDAN) :**

Elle regroupe deux départements :

- Département animations et promotions ventes directes et indirecte ;
- Département outils et signalétique PDV.

### **2.2.3. Sous-direction ventes directes (SDVD) :**

Elle regroupe trois départements :

- Département ventes agences ;
- Département support agences ;
- Département développement boutiques.

### **2.2.4. Sous-direction ventes indirectes (SDVI) :**

Elle regroupe quatre départements :

- Département supports ventes indirectes ;
- Département distribution Master ;
- Département distribution PDV et reporting ;
- Département gestion des commissions.

On trouve aussi :

- Un manager de zone national et 6 managers de zones ;
- Centre d'appels DDV.

#### **2.2.4.1. Missions :**

- Définir et mettre en place les opérations et promotions commerciales dans les réseaux de distributions direct et indirecte ;
- Définir et concevoir les outils de signalétique points de vente et les outils d'ILV et PLV générique ;
- Conception et mise en place des promotions de ventes en charge ;

### *Chapitre III : Analyse de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale de Mobilis*

---

- Récolter les données (transmis par les DR et par les agences,) et supervision des ventes par régions et agences ;
- Mise en place des procédures de vente et coordonner l'information et la formation des personnels de vente en agence ;
- Apporter des réponses par téléphone aux agences Back office chargée de faire remonter les problèmes rencontrée vers les directions concernées ;
- Audit des emplacements des boutiques, facilité d'accès, trafic clients, et de la zone de chalandises ;
- Rester à l'écoute des préoccupations des Masters/points de ventes, assurer une assistance technique, conception et développements des supports pour les commerciaux ;
- Suivi du recouvrement et paiements ventes indirectes ;
- Garantir la disponibilité des cartes SIM et cartes de recharges ;
- Assurer le packaging et la logistique des cartes ver les distributeurs et agences.

#### **2.2.4.2. Fonction de la SDVI :**

- Développer et mettre en œuvre une politique de distribution.
- Développer un système de veille concurrentielle et de veille sur les acteurs de l'environnement Marketing afin de profiter sur les faiblesses de concurrents et mettre en action les opportunités qui s'avère bénéfiques.
- Former les CVI et les distributeurs.
- Diriger et développer l'activité commerciale.
- La collecte d'information sr ses clients actuels ainsi qu'aux points de vente.



### **3. La force de vente de Mobilis :**

Afin de réaliser ses objectifs commerciaux et faire face à la concurrence et satisfaire mieux ses clients Mobilis a assignée à ses vendeurs les missions suivantes :

#### **3.1. Missions de la force de vente de Mobilis :**

##### **3.1.1. La vente :**

Vue l'importance de cette opération Mobilis a mis en place des vendeurs itinérantes qui s'occupent de la vente destiné vers les points de ventes situé sur toute le territoire nationale. Ainsi des conseillers clients au niveau des agences de Mobilis pour vendre les produits et les services de cette dernière sans intermédiaire.

##### **3.1.2. La remonté de l'information :**

C'est une opération très importante dans lequel les vendeurs de Mobilis communiquent toutes informations collectés au niveau des agences ou bien les points de ventes agréés ensuite, ils les transmettent directement au managers de zones ou encore les superviseurs des agences. Cette opération permet de faire face à la concurrence et également corriger les problèmes non prévus.

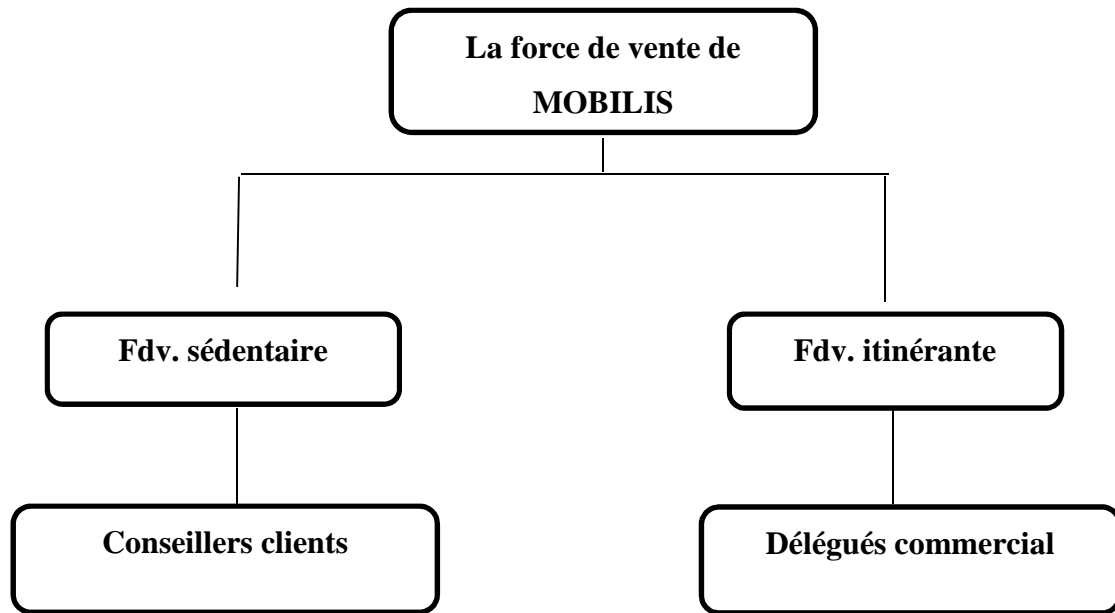
##### **3.1.3. La prospection :**

Cette opération est consacrée seulement pour les vendeurs itinérants qui cherchent des nouveaux points de vente pour les animés par les PLV ensuite vendre les produits et services de Mobilis.

#### **3.2. Typologies de la force de vente au sein de Mobilis :**

Mobilis a une force de vente propre à elle. Elle est composée d'une force de vente sédentaire représentée par les conseillers clients au niveau des agences et une force de vente itinérante représentée par les délégués commerciaux. Le schéma suivant indique la typologie de la force de vente de Mobilis selon le type d'activité.

**Schéma N°7 : Typologie de la force de vente de Mobilis selon le type d'activité.**



**Source :** élaborer par nous même à partir les document fournie par la DDVGP Mobilis.

### **3.3. Structure de la force de vente :**

La force de vente de Mobilis est structurée comme suit :

#### **3.3.1. Structure géographique :**

Les délégués commerciaux de Mobilis partagent des zones géographiques bien définies. Ils sont chapoté par un Managère de zone qui contrôle plusieurs wilayas de territoire nationale et ce dernier est liée directement au Managère nationale qui contrôle tout.

#### **3.3.2. Structure par marché :**

La force de vente de Mobilis est aussi organisée par type de clientèle ; vendeurs grand public (sédentaire et itinérant) et vendeurs grand compte (pour les entreprises).

### **3.4. Les différentes fonctions de la force de vente de Mobilis :**

#### **3.4.1. Les délégués commerciaux :**

Ils sont chargés de :

- La vente (cartes SIM et carte de recharge) ;
- Remonté des contrats ;
- La PLV et l'ILV ;
- Traitement des réclamations ;
- La prospection ;
- Le suivi de la base de données et le portefeuille des clients (PDV) ;
- Animation des PDV.

#### **3.4.2. Conseillers clients :**

Ils sont chargé de :

- La vente de tous les produits et services de Mobilis ;
- Traitement des réclamations des clients ;
- Traitement des contrats ;
- L'ILV.

### **3.5. La taille de la force de vente de Mobilis :**

L'entreprise a 150 commercial VI sur tout le territoire de l'Algérie chapoté par 6 managers de zones et un manager national. On a remarqué que Mobilis n'pas une méthode précise pour le calcul de la taille de sa force de vente.

## **4. Analyse de management de la force de vente au sein d'ATM Mobilis :**

### **4.1. Le recrutement :**

Il est claire que la performance de Mobilis passe par la performance de ses hommes, d'où l'importance à accorder à la sélection et le recrutement de son potentiel humain, ils ont mis en place un processus de recrutement selon les deux types suivantes :

➤ Recrutement interne : on trouve :

- l'affectation de personnels ou par la méthode de rotation (tourne over).

➤ un recrutement externe : on trouve:

- Les annonces sur internet.

- les salons de recrutement

- les relations avec les universités et les écoles de commerce

#### **4.2. La formation :**

ATM Mobilis assure des formations l'ensemble de sa force de vente, généralement dès le recrutement des commerciaux VI ou conseillers clients ils sont soumis à une formation. Cette formation a pour but l'acquisition des techniques nécessaires de la vente, la facturation, les négociations ...etc.

#### **4.3. La rémunération :**

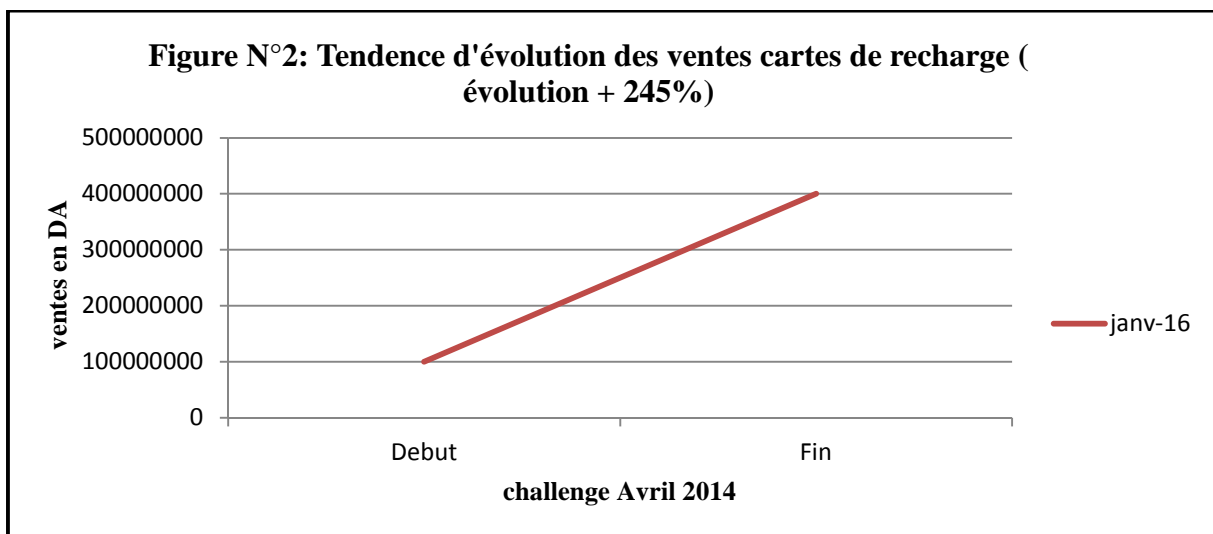
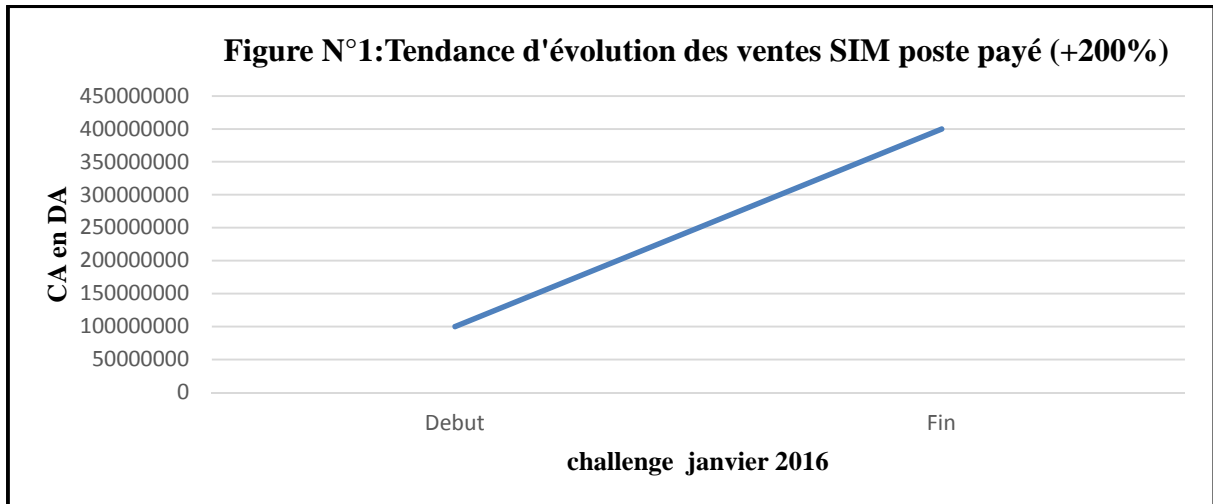
- La rémunération est basée essentiellement sur le salaire fixe.
- Pour les vendeurs, le salaire fixe ne récompense pas les efforts fournis, mais favorise le vendeur le moins compétent, et donc la démotivation du vendeur compétent.
- Les vendeurs ne connaissent pas suffisamment le système de primes de l'entreprise, ce manque d'information peut avoir des résultats négatifs sur la motivation du vendeur.

#### **4.4. La motivation de la force de vente de Mobilis :**

Les responsables commerciale de la direction des ventes indirectes et directes affirme que le système de motivation de Mobilis est basée sur les challenges des ventes pour l'ensemble de la force de vente. Les challenges de ventes se fait quatre fois par an ( 45 jours) entre tous les délégués commercial d'une parts et entre les agences de Mobilis situé sur toute le territoire algérien. A la fin de chaque challenge les meilleurs délégués et agences seront récompensé par des voyages et des cadeaux.

### Chapitre III : Analyse de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale de Mobilis

Les deux figures suivants indiquent les tendances d'évolution des ventes dans la période des challenges :



**Source :** élaborer par nous même à partir les document fournisseur par la DDVGP Mobilis.

Les tendances d'évolutions des ventes de Mobilis sont toujours très positives au période des challenges et avec ses derniers l'entreprise réalise tous ses objectifs et ainsi un chiffre d'affaire exceptionnel.

#### **4.5. Le contrôle et l'animation de la force de vente :**

L'objectif principale de l'entreprise est de vendre ses produits, le contrôle effectué se base sur l'analyse des écarts entre les objectifs quantitatifs prévus et les résultats obtenus, et cela par le biais du tableau de bord qui fournit des informations sur :

- Le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires réalisé ;
- Les quantités vendues ;
- Les écarts (positifs ou négatifs) ;
- Les dépenses effectuées ;
  
- La valeur et la quantité des stocks en fin de période ;
- Les produits en rupture de stock ou en forte rotation.

Mais ce que nous avons constaté durant notre stage que l'analyse des informations en provenance des vendeurs porte uniquement sur le taux de réalisation des objectifs quantitatifs, sans donner trop d'importance aux objectifs qualitatifs (fidélisations des clients,.....).

En ce qui concerne la gestion de la force de vente, nous avons remarqué que la gestion du personnel de vente au sein d'ATM Mobilis mérite une plus grande importance.

#### **5. Les forces et les faiblesses de la force de vente de Mobilis :**

Après l'analyse de l'environnement interne on a retiré les forces et les faiblesses suivantes :

##### **❖ Les forces :**

##### **➤ L'organisation de la force de vente :**

- ✓ La fixation d'un objectif global à la force de vente.
- ✓ La fixation d'un objectif individuel pour les commerciales VI.
- ✓ Une couverture géographique très importante.

➤ **Le management de la force de vente :**

- ✓ Application de système de rémunération prime (sécurisant pour le vendeur).
- ✓ Une période d'essai accordée à chaque vendeur avant le recrutement définitif.

❖ **Les faiblesses :**

➤ **L'organisation de la force de vente :**

- ✓ Négligence des objectifs qualitatifs ;
- ✓ Absence d'objectifs individuels en termes de quotas.

➤ **Le management de la force de vente :**

- ✓ Système de rémunération non stimulant ;
- ✓ Manque de sources de candidatures;
- ✓ Négligence des critères essentiels d'un bon vendeur lors de la sélection des candidats;
- ✓ Programme de formation insuffisant
- ✓ L'absence de la promotion dans les postes de travail.

## **Section 02 : Méthodologie de l'enquête.**

Dans ce chapitre, et après avoir choisi le questionnaire comme outil de recherche ayant pour objectif l'analyse de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale ; nous avons procédé de la façon suivante : présentation de la méthodologie de l'enquête, analyses des résultats, et enfin synthèse et suggestions.

### **1. présentation de la méthodologie de l'enquête :**

Nous indiquons ici la méthodologie qui nous a permis de recueillir les données dont nous nous sommes servis dans le cadre de notre étude et les difficultés qui nous avons rencontrées.

Notre étude visant à analyser le management de la force de vente, nous avons utilisé des techniques d'analyse quantitatives pour tester nos hypothèses. La réalisation de notre étude s'est faite par une collecte d'informations ; nous avons utilisé 3 techniques de collecte de données dans le cadre de notre étude : l'analyse documentaire, les interviews des personnes ressources et les observations.

### **2. l'objectif de l'enquête :**

Pour bien montrer la place qu'occupe la force de vente au sein de l'entreprise, nous avons mené une enquête qui nous aidera à comprendre et à analyser la perception de la population enquêtée par rapport à notre thème « l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale » en nous appuyant sur un instrument de recherche qui est le questionnaire. Cette instrument nous a permis de :

- Utiliser une méthode scientifique de recherche et d'investigation des données ;
- Apprécier la perception du dit questionnaire par les personnes concernées ;
- L'exploitation des réponses données et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées dans l'analyse de problématique de notre travail.

### **3. La détermination de l'échantillon :**

Le choix de notre cible à porter sur la force de vente de Mobilis qui est composée de la force de vente sédentaire et la force de vente itinérante. Afin de mener à bien notre enquête nous avons opté pour le mode d'échantillonnage aléatoire.



Nous avons élaboré le questionnaire online à l'aide de Google forms ensuite on a envoyé le lien de questionnaire à 100 personnes composée de 50 commerciale VI (délégué commerciale) et de 50 conseillers clients de différentes wilaya de l'Algérie et ceci à partir d'un logiciel « LOTUS » met à notre service par la SDVI de Bâb ezzwar. Enfin, nous avons pu avoir les réponses de la totalité du questionnaire.

#### **4. La rédaction du questionnaire :**

Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation. L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

##### **4.1. Les principales catégories de questions :**

Notre enquête combine deux formes de questions, avec une dominante des questions fermées et une question ouverte plus difficile à traiter statistiquement.

###### **4.1.1. Les questions fermées :**

Les questions fermées imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questions fermées sont utilisées pour obtenir des renseignements factuels, jugé d'un accord ou non avec une proposition.

###### **4.1.2. Les questions ouvertes :**

La question ouverte permet à la personne interrogée de développer une réponse. Une question ouverte laisse la réponse libre dans sa forme et dans sa longueur. Dans notre questionnaire on a posé une seule question ouverte (Q20).

#### **5. La durée et l'objectif de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée du 5 au 30 mai 2016. on a effectué la collecte des données en 15 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 6 jours. L'objectif principale de cette enquête est de :

- De savoir l'importance de la motivation de la force de vente sur la performance commerciale au sein de Mobilis ;
- De préciser les moyens utilisés par les responsables de l'entreprise pour mesurer la performance commerciale de la force de vente ;
- De mesurer l'impact de motivation de la force de vente de l'entreprise sur sa performance commerciale.

#### **6. La méthode de traitement des données :**

Afin d nous permettre de traiter les résultats, la méthode choisie est la méthode appelé le « tri plat ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données bruts de questionnaire c'est à dire calculé les pourcentages des questions l'une après l'autre à l'aide de Google forms comme nous avons utilisé ce dernier pour le croisement des données.

### **Section 03 : L'analyse des résultats du questionnaire :**

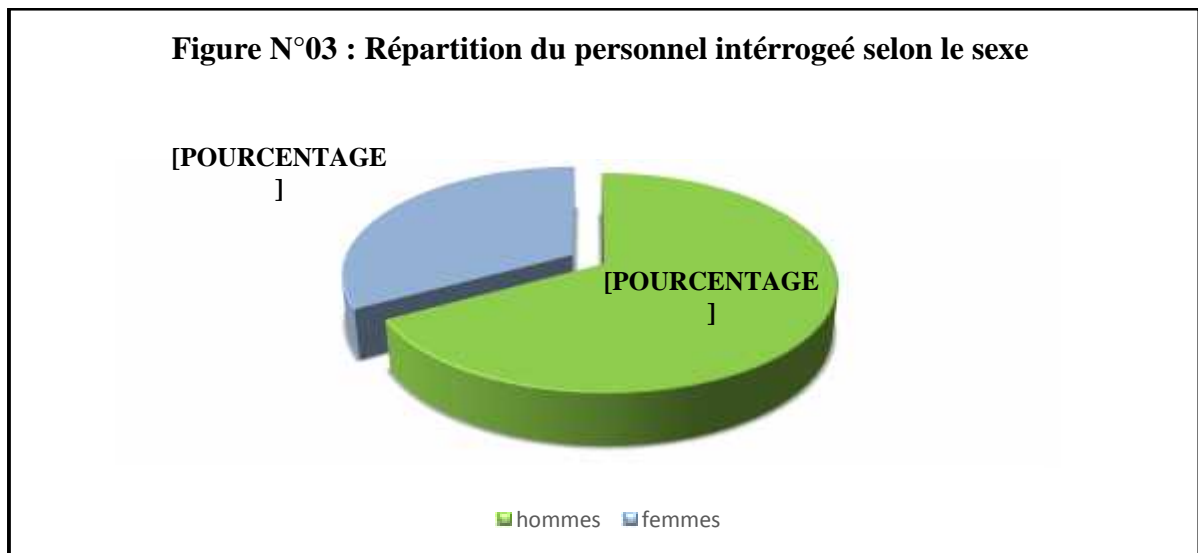
L'analyse du résultat de cette enquête se fera dans le cadre de problématique de ce mémoire et des réponses attendue à nos questions. Il demeure que les réponses en elle-même peuvent suggérer d'autre pistes d'investigation que nous mènerons si besoin.

Dans un premier temps, nous commenterons les réponses telles qu'elles ont été donné (analyse uni variée). Dans un second temps, nous rechercherons des associations et des liens qui peuvent exister entre les réponses d'une question par rapports aux réponses d'une autre question (analyse bi variée). Nous donneront ce type d'analyse à chaque fois que cela est nécessaire afin de mieux comprendre les réponses de la force de vente à nos questions.

#### **1. Analyse des informations de profil des répondants :**

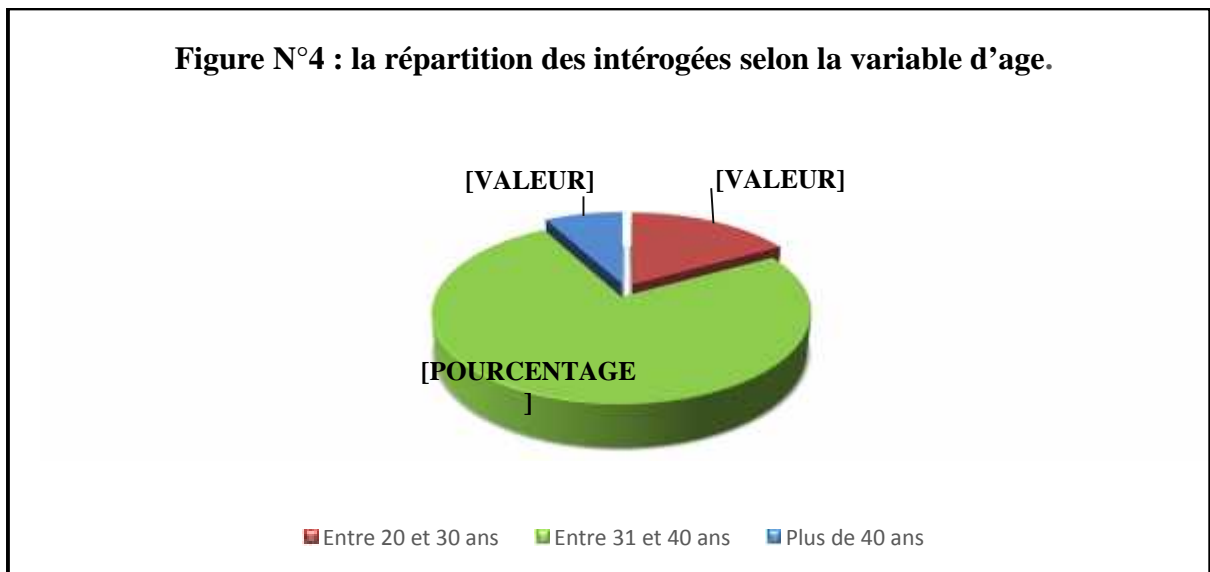
Les premiers résultats à analyser concernant le profil de 100 répondants

##### **1.1. Le sexe de la population interrogée :**



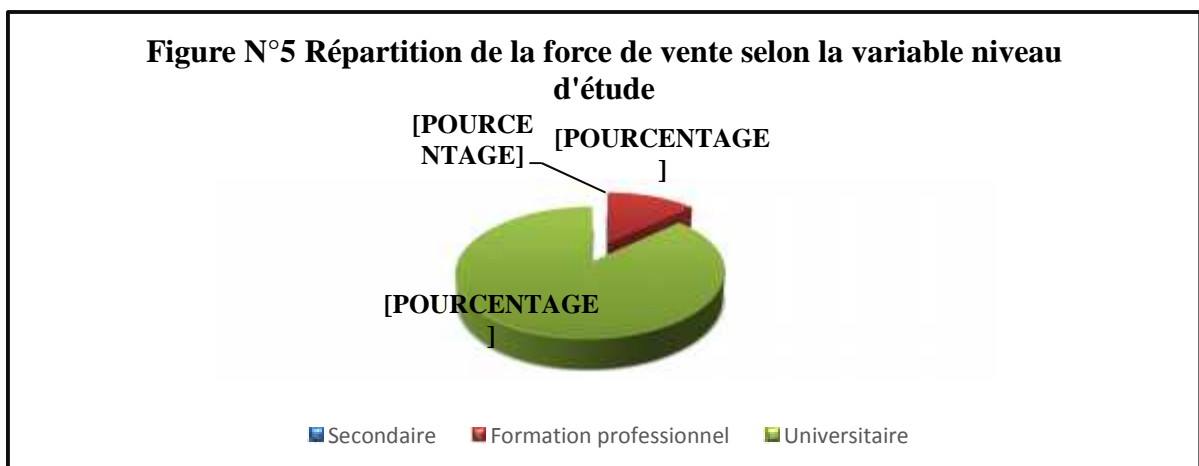
- les cents commerciaux interrogés formant la force de vente itinérante et sédentaire de Mobilis, dépassent les deux tiers (67%) sont des hommes.

### 1.2. La tranche d'âge de la force de vente questionnée :



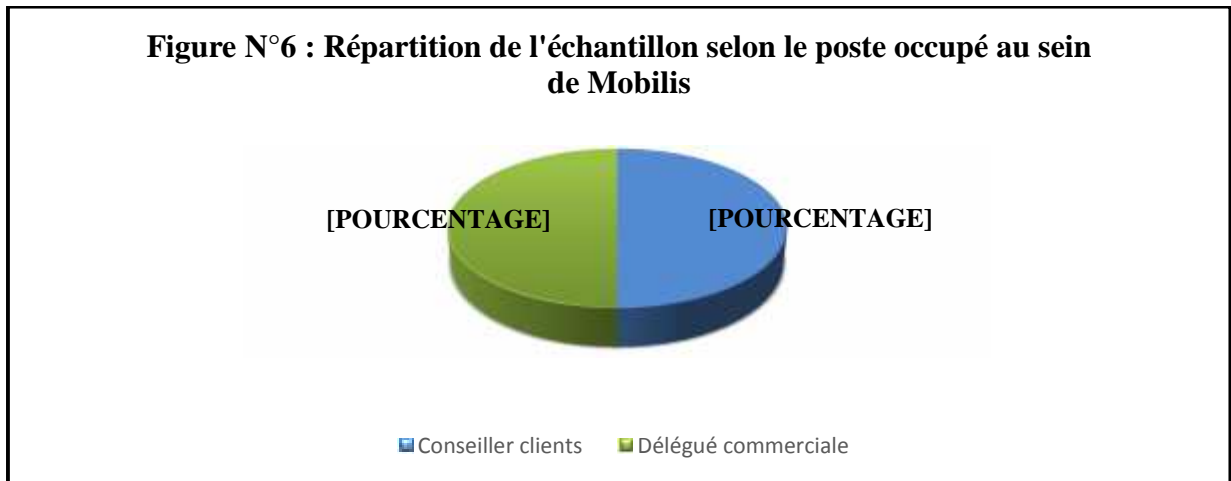
La majorité de cette force de vente a un âge entre 31-40 ans (75%), nous remarquons aussi que 17% des vendeurs ont l'âge entre 20- 30 ans et pour le reste, on remarque que seulement 8% des questionnées ont un âge plus de 40 ans. c'est une minorité qui occupe un poste d'un conseiller clients ou un commerciale VI depuis plusieurs années, alors nous pouvons dire que la majorité de la force de vente de Mobilis est composée des jeunes et cela pourrait être justifier par la politique de recrutement adapté par Mobilis ou elle a une tendance à recruter beaucoup plus les jeunes universitaire diplômé.

### 1.3. Le niveau d'étude de la force de vente enquêté :



La majorité de la force de vente interrogées est composées des universitaire (87%), ce niveau d'étude a la priorité lors de recrutement et le reste c'est une minorité composées des diplômées en plusieurs domaines de relation ex : (communication, Marketing...etc.).

**1.4. La force de vente selon le poste occupé :**

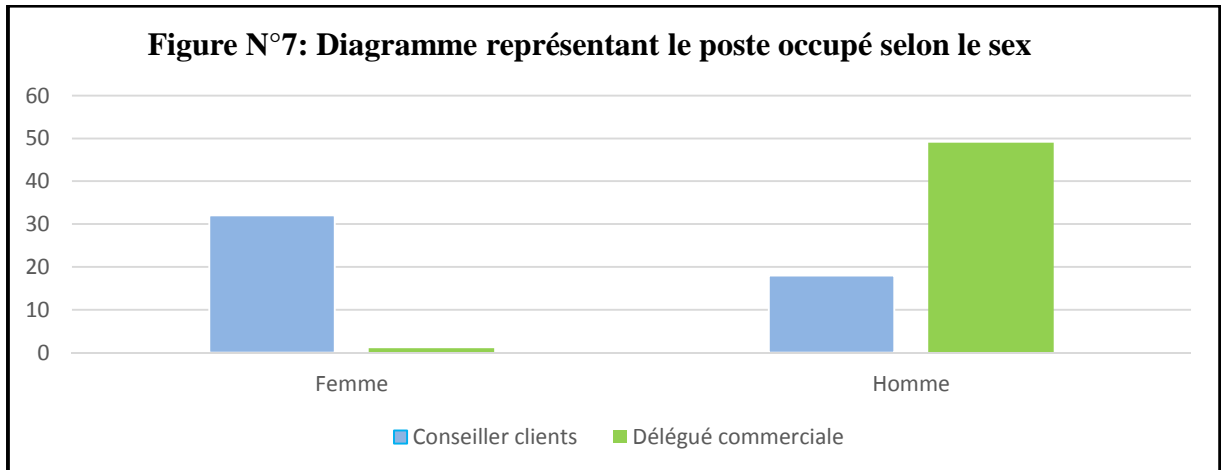


La force de vente interrogée est composée de 50 conseillers clients et de 50 des délégués commerciaux.

Afin de mieux cerner ces résultats nous allons les croisés avec la question N°1

**Tableau N°13 : Le poste occupé selon le sexe :**

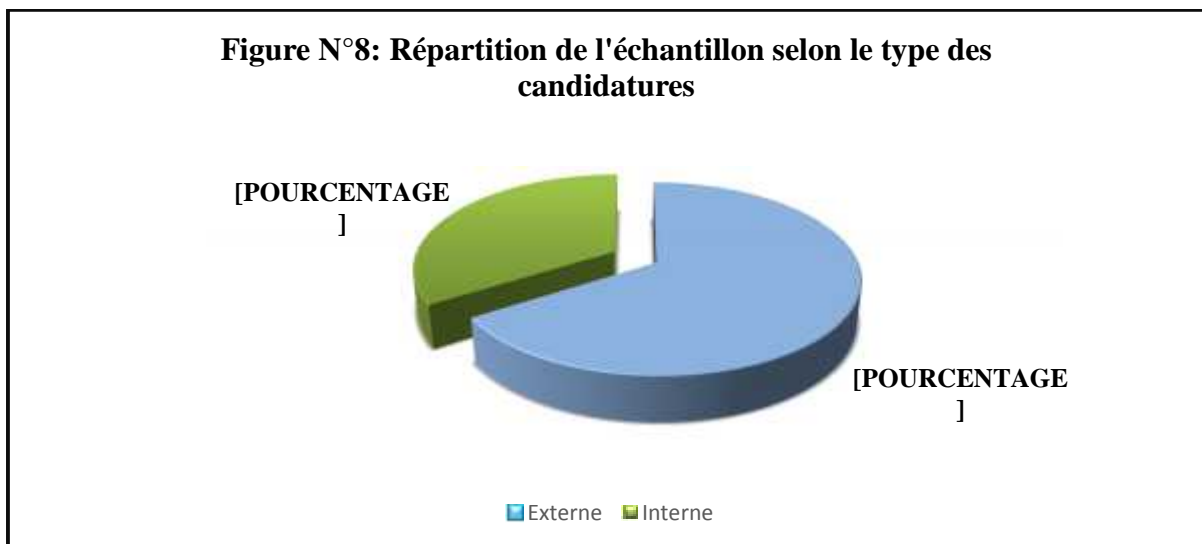
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Total général</b>
<b>Conseiller clients</b>	32	18	50
<b>Délégué commerciale</b>	1	49	50
<b>Total général</b>	33	67	100



Il est important de noter ici que presque la totalité des commerciales VI est composée des hommes de fait de la nature de leurs travail qui exige une force physique (à cause des tournées effectuer par le commerciale) et un dynamisme spécifique et constant. Contrairement aux délégués commerciaux les femmes occupe une place importante en temps qu'un conseiller clients.

## 2. Analyse des informations relative au recrutement

### 2.1. Les type des candidatures :



## 2.2. Les sources des candidatures externes :

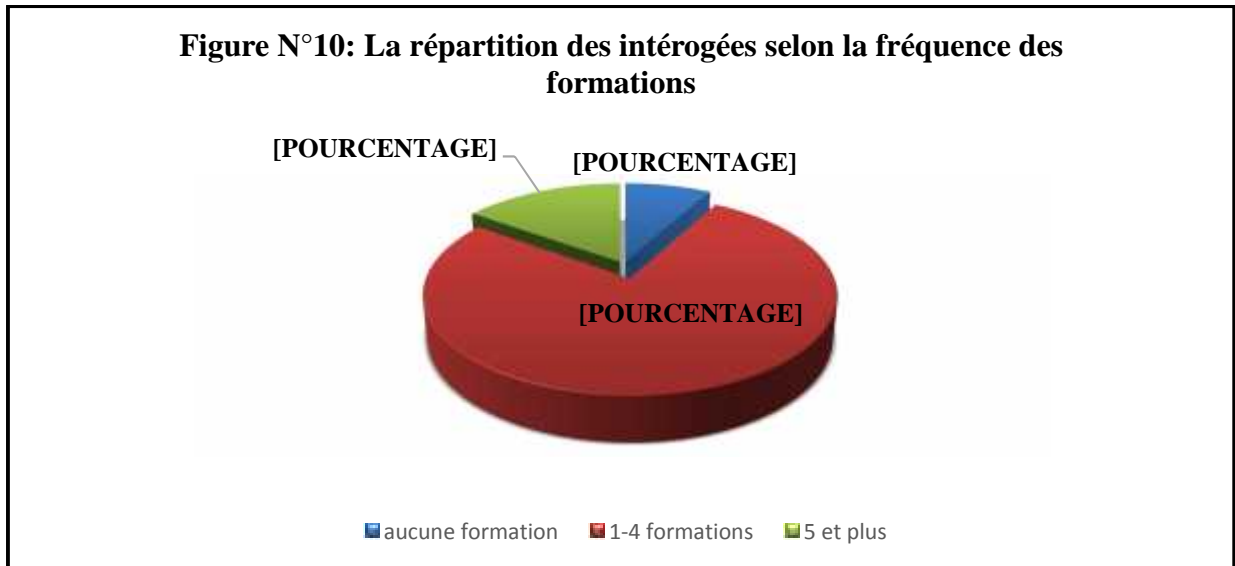


Plus de 65% de la force de vente interrogées est recruté à partir d'une candidature externe. Tandis que 34% des interrogées (déjà appartient à Mobilis) déclarent qu'ils sont postuler pour intégrer l'entreprise.

Pour les sources des candidatures externes, on trouve que les annonces internet et les salons de recrutement occupent la majorité soit un taux de (73%). Une partie des interrogées (20%), déclarent qu'ils sont utilisés autres moyens pour postuler (ex : ANEM.. etc.). il est important de remarquer ici qu'une très faible partie (5%) postule lors d'un contact direct via des événements au sein des universités et les écoles de commerce.

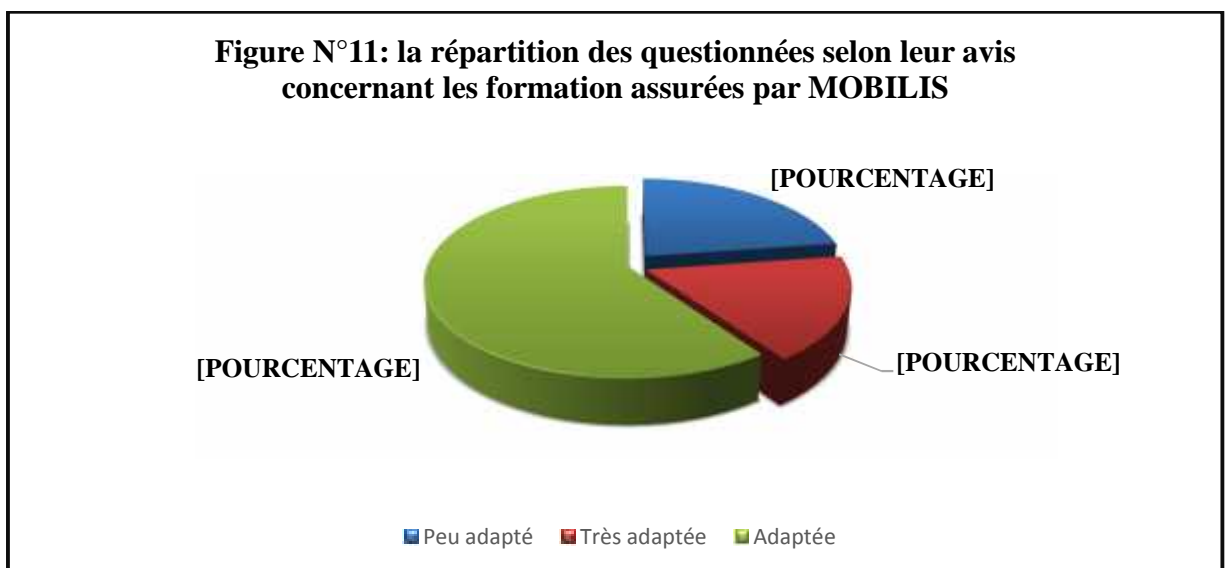
### 3. Analyse des informations relatives à la formation :

#### 3.1. La fréquence des formations :



On remarque que 92% des interrogées ont reçus plusieurs formations durant leurs carrières. Ces formations sont assurées par l'entreprise elle-même (Mobilis) dans plusieurs domaines (techniques de ventes, logiciels de gestion de travail...etc.). On note aussi que seulement 8% des interrogées déclarent qu'ils ont reçus aucune formation.

#### 3.2. L'adaptation des formations :

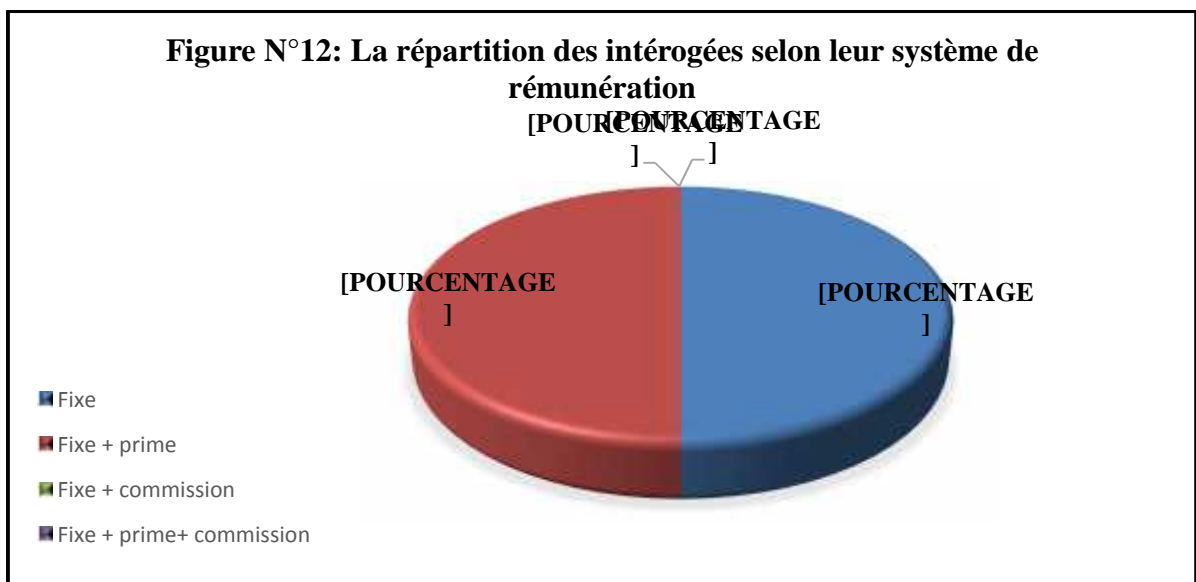




La majorité des commerciaux interrogés (plus de 75%) affirme que la formation assurée par Mobilis est adaptée voire très adaptée afin d'améliorer leurs connaissances et leur développement personnel. Le reste (22.7%) estime que ses formations ne sont pas vraiment adaptées aux besoins d'un commercial qui est toujours en contact direct avec les clients voire les clients potentiels.

#### 4. Analyse des informations relatives à la rémunération

##### 4.1. Le système de rémunération :



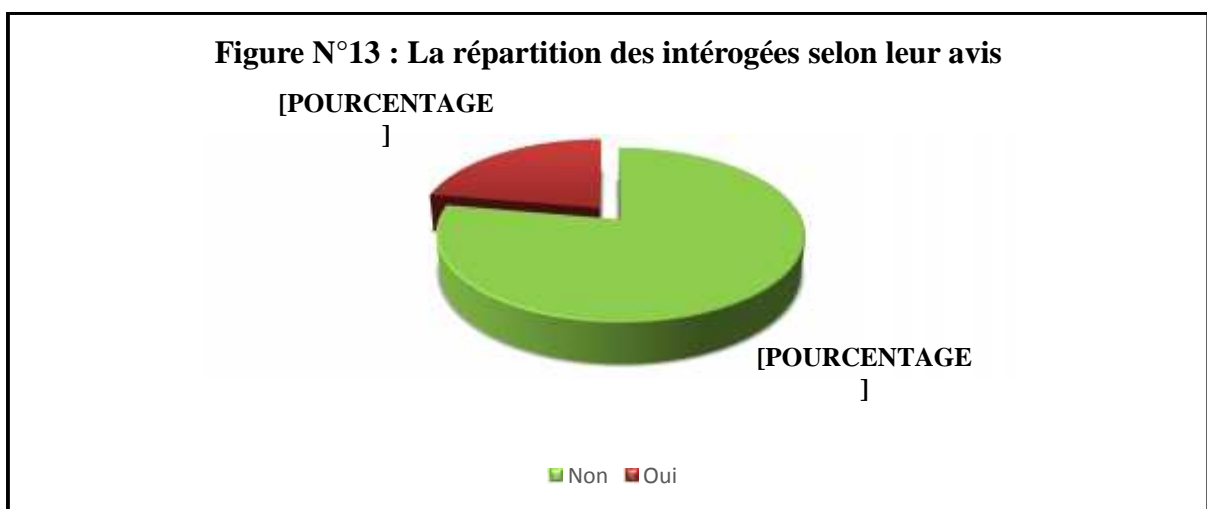
A partir des résultats de cette question on commence à toucher le sujet de motivation de la force de vente. Effectivement, le premier outil pour motiver une commerciale c'est la rémunération. Pour voir si il y'a un système de motivation au sein Mobilis nous avons posé la question sur la structure de la rémunération. Il est clair que plus le système de motivation inclus des éléments variables comme les commissions et les primes les commerciales seront plus motivés. Si la rémunération s'arrête seulement sur le salaire fixe, il est difficile dans ce cas d'arriver à un certain seuil de performance de la force de vente.

Selon les réponses obtenues la moitié (50%) de la force de vente de Mobilis déclarent qu'ils perçoivent en sus de leur salaire fixe une prime variable et le reste (50%) considère leur système de rémunération comme fixe. Il est très important de noter ici que les interrogés qui considèrent leur rémunération comme fixe se sont les délégués commerciaux, et ces derniers

perçoivent une prime de rendement s'appelle (PRI : prime de rendement individuel) comme toutes les employées de Mobilis.

Il est a remarqué qu'aucun commerciale de Mobilis n'a répondu qu'il perçoit en sus de son salaire fixe une commission ou une commission et une prime au même temps.

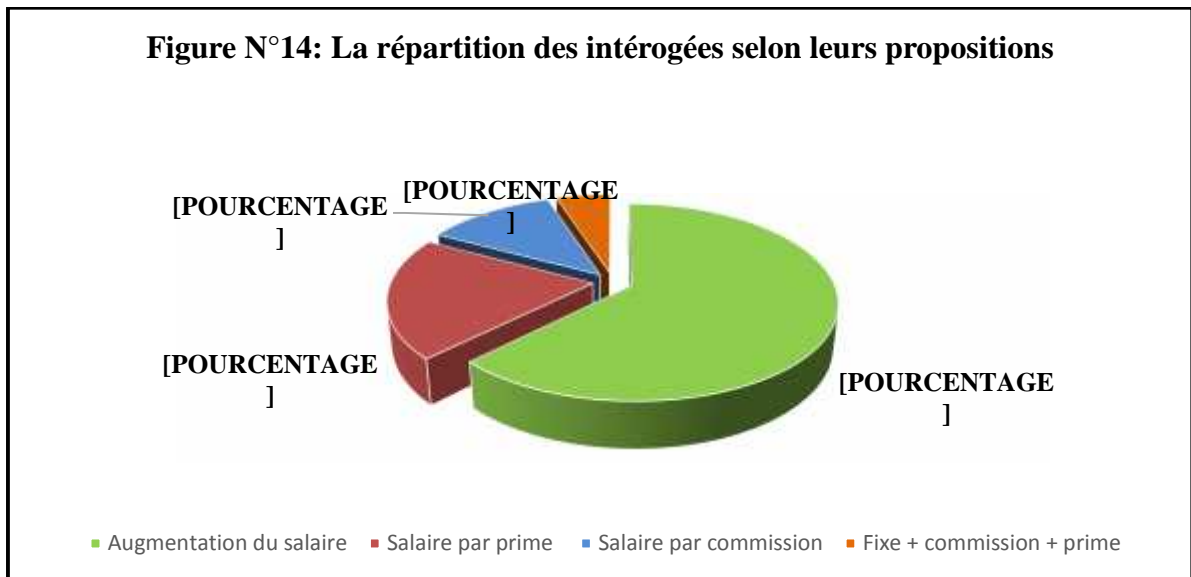
**4.2. Analyse de la question : est ce que les questionnées sont satisfait de système de rémunération de Mobilis :**



La majorité des interrogées (78%) affirme qu'ils ne sont pas satisfait de système de rémunération de Mobilis, tandis que (22%) des commerciaux sont satisfait de ce système.

Cette insatisfaction est revient au plusieurs raisons tel que l'absence des vrais éléments variable qui fait que le commerciale est satisfait de son système de rémunération.

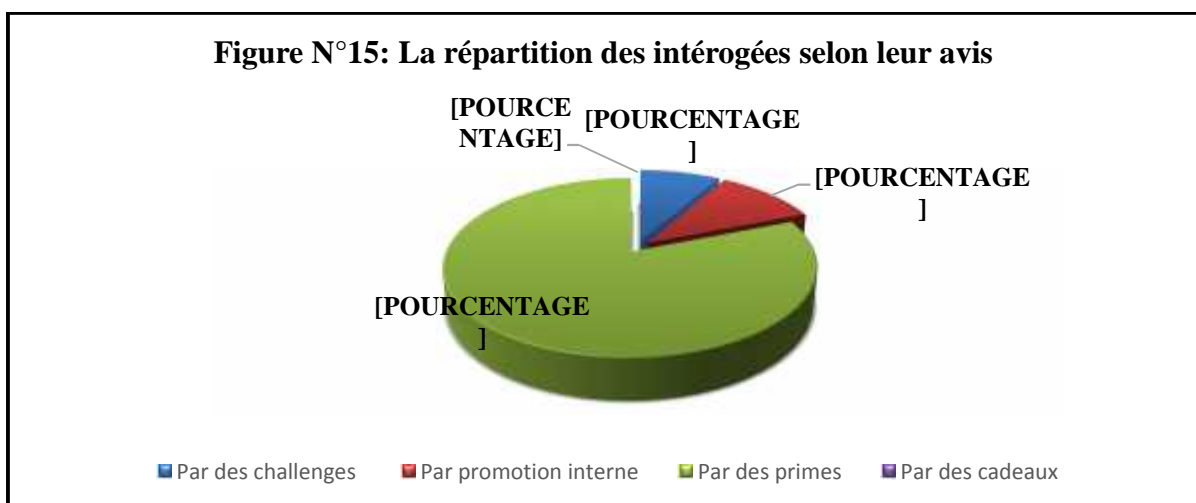
#### 4.3. Analyse des propositions des interrogées concernant leur système de rémunération :



La majorité des interrogées (63%), proposent l'augmentation du salaire fixe pour améliorer leur rémunération et les autres interrogées proposent différents systèmes de rémunération tel que le fixe plus prime (20%) et fixe plus commission (12%), tandis qu'une faible partie (5%) proposent un fixe plus commission plus prime.

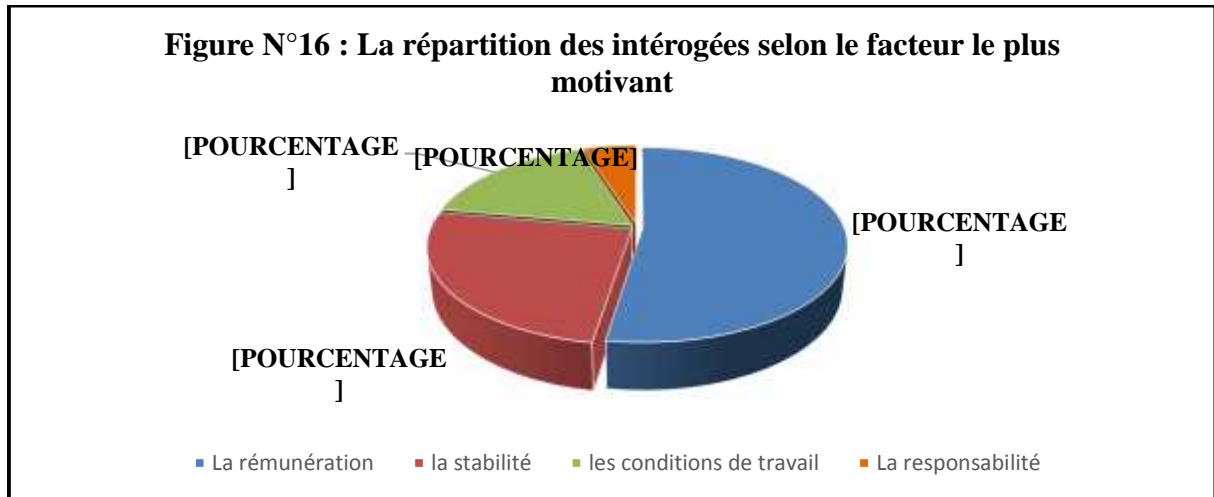
#### 5. Analyse les informations concernant la motivation de la force de vente de MOBILIS

##### 5.1. Analyse de la question comment Mobilis motive sa force de vente :



Une grande majorité (81%) voir que Mobilis les motive par des primes, tandis qu'une partie (11%) voir que la promotion interne comme un moyen utiliser par Mobilis pour motiver sa force de vente et seulement (8%) des commerciaux voir que les challenges les motives.

**5.2. Le facteur le plus motivant :**



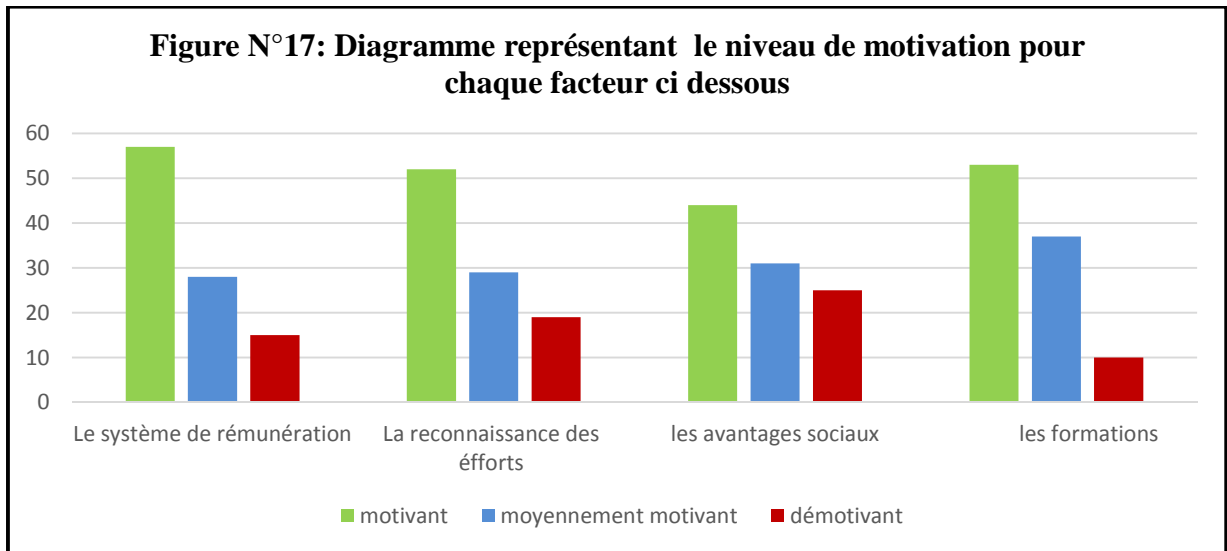
Les résultats de la figure N°16 nous indiquent que plus de la moitié de la force de vente interrogée (53%), considèrent la rémunération comme le facteur le plus motivant. Tandis qu'un quart (1/4) des commerciaux voir la stabilité de l'emploi comme le facteur le plus motivant.

Aussi que (17%) des interrogées considèrent que les conditions de travail comme le facteur le plus motivant chez eux. Et finalement, seulement 5% des interrogées considèrent la responsabilité comme le facteur le plus motivant.

**5.3. La motivation des facteurs sous cité :**

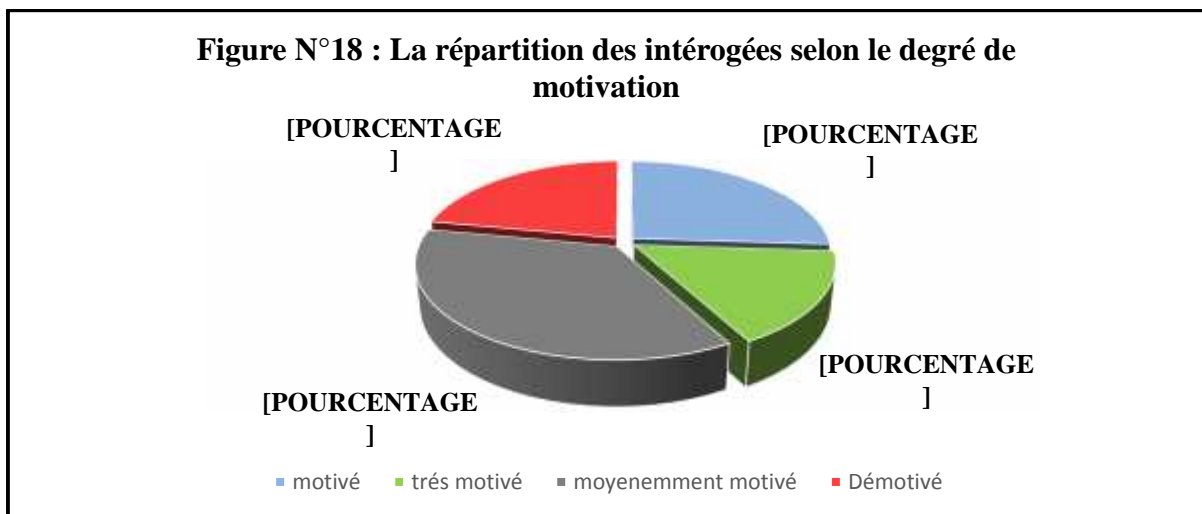
**Tableau N°14 : Le niveau de motivations des facteurs sous cités**

Désignation	motivant	moyennement motivant	démotivant
<b>Le système de rémunération</b>	57	28	15
<b>La reconnaissance des efforts</b>	52	29	19
<b>les avantages sociaux</b>	44	31	25
<b>les formations</b>	53	37	10



Nous remarquons que la majorité des commerciaux affirme que la 1<sup>er</sup> source de leurs motivation est le système de rémunération soit un taux de 57%, tandis qu'un taux de (10-25%) varie entre les quatre facteurs représentent un élément de démotivation pour les commerciaux de Mobilis.

#### 5.4. Analyse du degré de motivation de la force de vente :



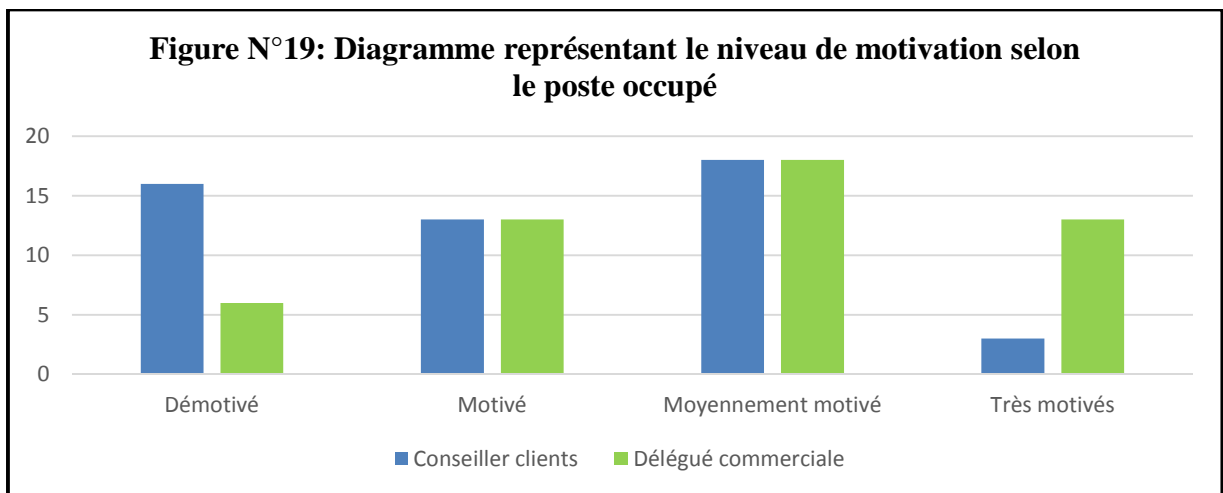
Les résultats de la figure ci-dessus nous indiquent que la majorité de la force de vente de Mobilis est motivé, tandis que 22% déclarent leur démotivation.

Afin de mieux cerner ces résultats nous allons la croisée avec les questions (4 et 17) respectivement.

### 5.5. La motivation selon le poste occupé

**Tableau N°15 : Le niveau de motivation selon le poste occupé**

	Démotivé	Motivé	Moyennement motivé	Très motivés	Total général
Conseiller clients	16	13	18	3	50
Délégué commerciale	6	13	18	13	50
<b>Total général</b>	22	26	36	16	100

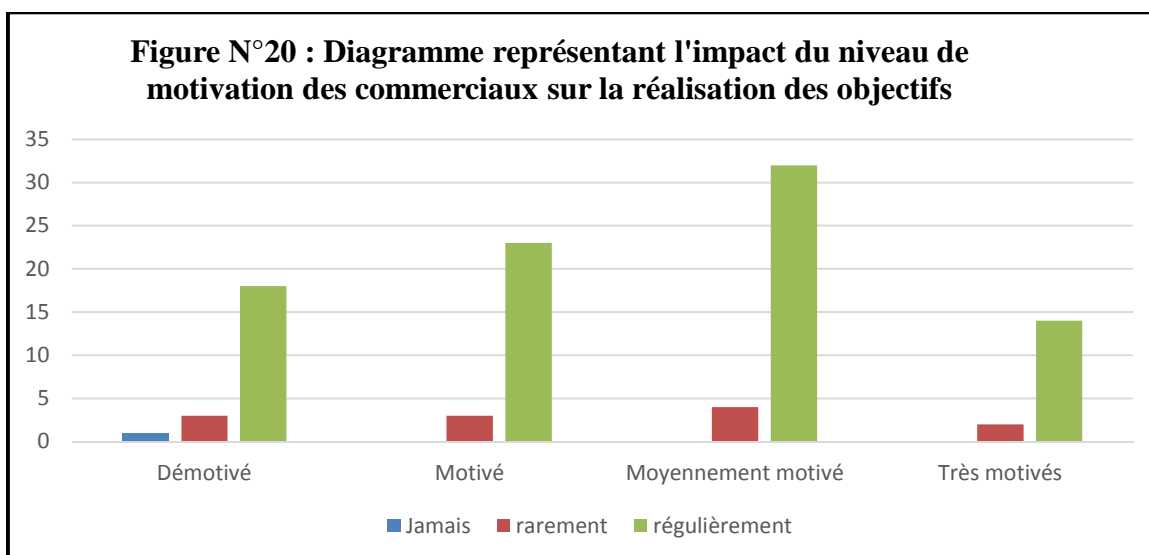


Nous déduisons par ce croisement que la force de vente itinérante représentée par les délégués commerciaux est plus motivée par rapport à la force de vente sédentaire qui est représenté par les conseillers clients.

**5.6. L'impact des niveaux de motivation sur la réalisation des objectifs :**

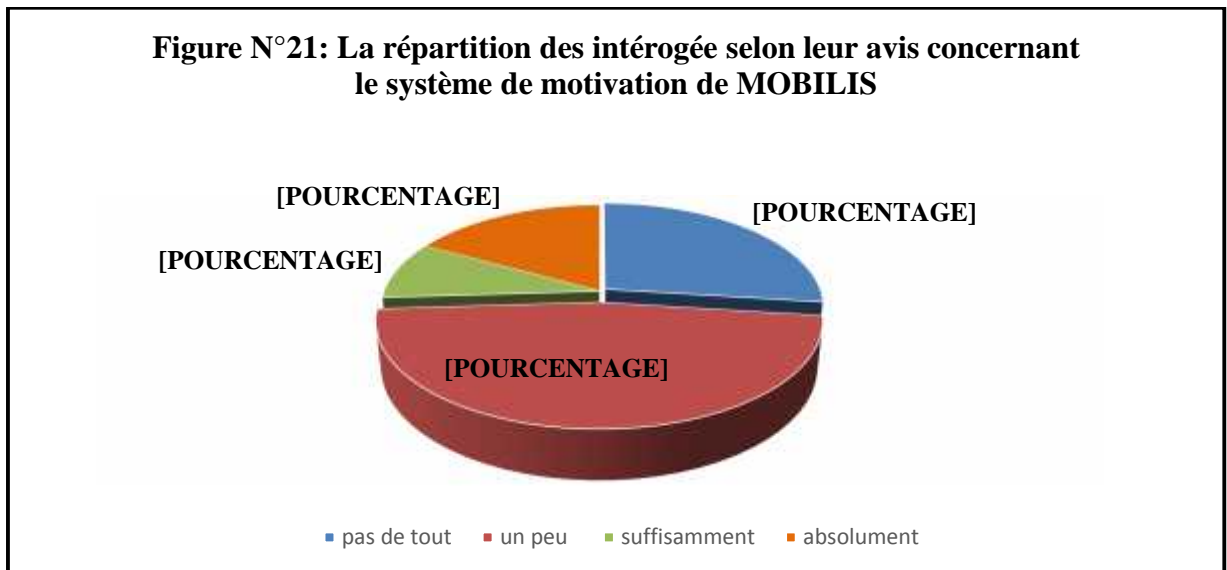
**Tableau N°16 : L'impact de niveaux de motivation des commerciaux sur la réalisation des objectifs**

	Démotivé	Motivé	Moyennement motivé	Très motivés	Total général
<b>Jamais</b>	1				1
<b>rarement</b>	3	3	4	2	12
<b>régulièrement</b>	18	23	32	14	87
<b>Total général</b>	22	26	36	16	100



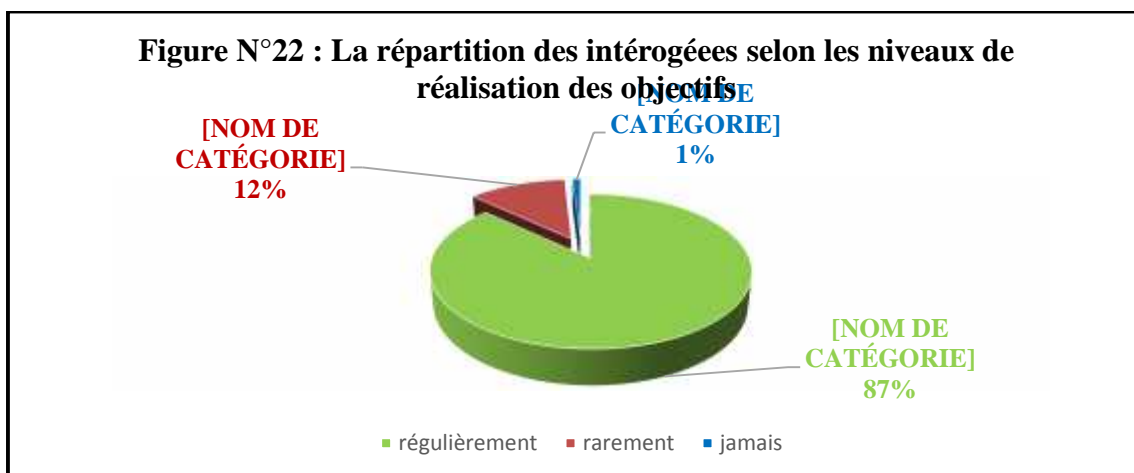
D'après la figure au-dessus nous déduisons que les commerciales de Mobilis réalisent leur objectifs indépendamment de leurs niveaux de motivation chaque fois le niveau de motivation augmente le niveau de réalisation des objectifs augmente. En d'autre terme, le niveau de motivation de la force de vente et la réalisation des objectifs varient dans le même sens.

5.7. Les avis de la force de vente concernant le système de motivation de Mobilis :



D'après les résultats obtenus par la question N °16 les commerciaux de Mobilis sont pessimiste concernant le système de motivation de cette dernière, ils considèrent que ce système ne contribue pas généralement à fournir des efforts supplémentaires soit un taux de (74%).

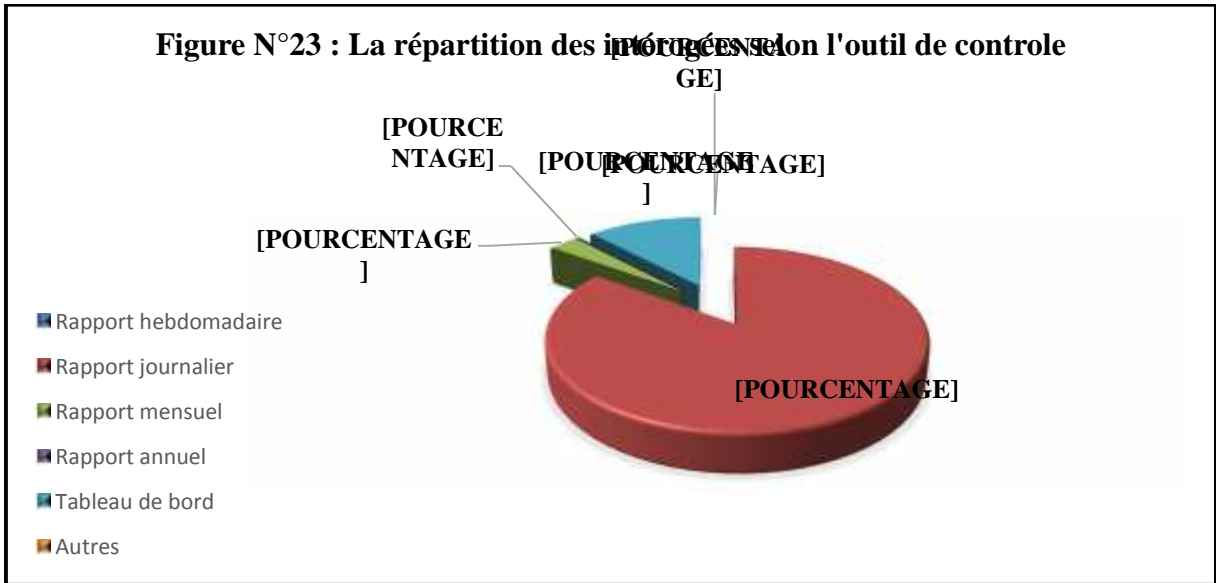
6. Le niveau de réalisation des objectifs :



La majorité de la force de vente interrogée (87%) déclarent qu'ils sont capables de réaliser les objectifs déterminés par leurs responsables d'une manière régulière. Ceci était prévisible du fait que le contrôle se fait en majorité chaque jour et à la fin du mois et donc ça aide à corriger les écarts d'une manière instantanée et périodique.



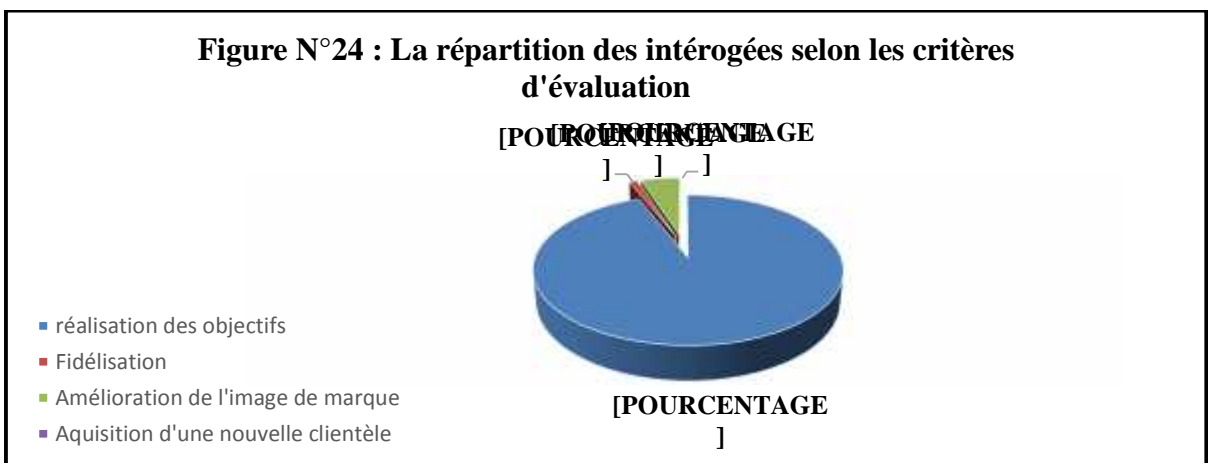
7. Analyse des outils de contrôle :



D'après la figure en dessus, 85 % des commerciaux déclarent que le rapport journalier est l'outil le plus utiliser par Mobilis pour contrôler leurs activités, cependant 12% des commerciaux déclarent que le tableau de bord est l'outil le plus utiliser pour contrôler ses activité. Seulement 3% voir que le rapport mensuel est utiliser pour contrôler leurs activités.

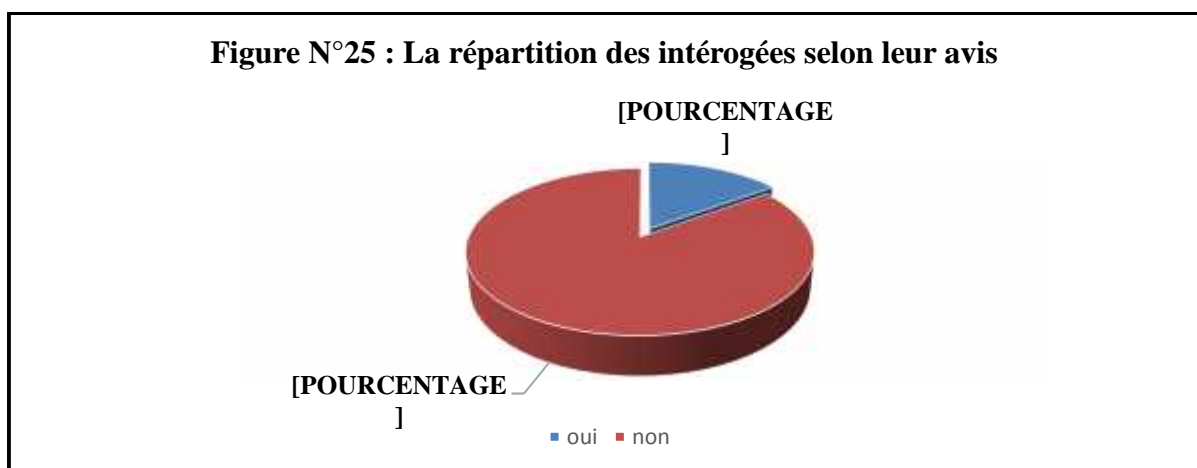
Il est très important ici de déduises que le contrôle des commerciales de Mobilis est un contrôle ponctuel. En effet la grand majorité sont contrôler par un rapport journalier effectuer à la fin de travail de chaque commercial et il n'est Ya aucun commercial qui est contrôler par un rapport hebdomadaire ou mensuel ou encore annuel.

8. Analyse des critères d'évaluation



Les résultats de la figure N°24 nous indique que Mobilis évalue sa force de vente par un seul critère qui est la réalisation des objectifs quantitatifs soit un taux de 94% et néglige les autres objectifs qualitatifs tel que la fidélisation et l'acquisition d'une nouvelle clientèle. Tandis que seulement 5% des commerciales voient que l'amélioration de l'image de Mobilis comme critère sur lequel cette dernière les évalue.

**9. Analyse de la question Q :20 (Est ce que les interrogées quitte Mobilis si un autre organisme les offre les même conditions de travail ?)**



Une question très importante liée à l'avenir de la force de vente au sein de Mobilis (Q N°20 : si un autre organisme vous offre les même conditions de travail quittez-vous Mobilis ? si oui préciser pourquoi SVP ?). Les réponses donnent à réfléchir aux managères de Mobilis. En effet 85% des interrogées comptent rester avec leur employeur actuel. Et pour ce qui ont répondu oui je quitte Mobilis, ils ont justifié ça par l'injustice lors de la détermination des objectifs qui sont des fois irréalisable surtout dans des régions où la demande ou le potentiel des clients est faible voir très faible ce qui provoque la démotivation des délégués commerciales ceci pour ces derniers. En ce qui concerne les conseillers clients la charge de travail constitue un véritable problème pour eux surtout si les agences de Mobilis se situent dans des régions de grande intensité démographique ce qui rend leur travail pénible. Il est important de noter un point commun entre les conseillers clients et les commerciaux VI concernant la reconnaissance des efforts qui est pour eux absent et s'il existe c'est ponctuel et instantané.

***Conclusion***

## **Conclusion générale :**

Dans notre travail de recherche structuré en trois chapitres, nous avons abordé le thème de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise, la problématique que nous nous sommes donnés pour y répondre était à titre de rappel : **« Comment la motivation de la force de vente contribue elle à la performance commerciale de l'entreprise ? ».**

Pour répondre à cette problématique et tester nos hypothèses de travail, nous avons conçu un support d'enquête de (20 ) questions. L'analyse de ces réponses nous a renseignés sur les aspects suivants :

- La quasi-totalité de la force de vente interrogée occupent un poste de délégué commerciale, et le reste occupent la fonction d'un conseiller clients.
- La majorité de la force de vente interrogées (plus de 65%) sont recrutés à partir des candidatures externes de diverses sources ce que signifie que les responsables de l'entreprise utilisent des divers outils lors de recrutement.
- A la question « trouvez-vous que la formation assurée par Mobilis ? », plus des trois quarts des interrogées affirment que les formations assurées par MOBILIS sont adaptées aux fonctions et aux besoins d'un commerciale. Un second groupe des interrogées (22.7%) affirme que ces formations ne sont pas adaptées.
- La quasi-totalité de la force de vente interrogée (50%) déclarent qu'ils perçoivent en sus de leur salaire fixe une prime variable selon les ventes individuelles. Le second groupe (50%) déclarent qu'ils perçoivent seulement un salaire fixe comme rémunération.
- Il est à remarquer qu'aucune commerciale n'a répondu qu'il perçoit une commission et une prime variable en même temps ou une commission seulement.
- En terme de rémunération, la majorité des interrogées (78%) ne sont pas satisfaites de leur système de rémunération. Nous avons constaté d'après les réclamations de ces personnes que la prime variable appelé le « PRI » prime de rendement individuel est insuffisante et inéquitable pas mal de fois ce qui rend les commerciaux non motivés. La majorité de ces personnes (65%) ont proposé une augmentation du salaire fixe, une
- Second groupe de (20%) proposent un salaire fixe plus prime. En générale le reste (35%) propose un vrai salaire variable.

- Plus de la quasi-totalité des interrogées (53%) considèrent que la rémunération est le facteur le plus motivant pour eux. C'est une réponse très attendue du fait que la rémunération joue un rôle très important dans la motivation de la force de vente, mais ce n'est pas tout car les 25% des interrogées considèrent que la stabilité de l'emploi est le facteur le plus motivant pour ces derniers. Une minorité de 17% voit que les conditions de travail représente le facteur le plus motivant tandis que minorité infime de 5% confirme que la responsabilité ou en autre terme les promotions dans le poste est le facteur le plus motivant.
- Les réponses à la question de motivation dans le cadre de travail nous permettent de comprendre la réponse à la question précédente. En effet la question N°3 qui porte sur les sources de motivation. Naturellement, c'est l'aspect pécuniaire « la rémunération » constitue la 1er source de motivation soit un taux de 57% apparemment les commerciaux de cette force de vente ne sont moins sensibles aux autres facteurs de motivation (reconnaissance des efforts et avantages sociaux).
- La source de démotivation de la force de vente apparait le plus souvent dans le cas d'insuffisance des formations et l'absence ou l'insuffisance de reconnaissance des efforts.
- Une grand majorité de la force de vente interrogées déclarent qu'ils sont capable d'atteindre les objectifs à réaliser d'une manière assez réguliers ceci était prévisible du fait que le contrôle se fait chaque jours à partir d'un rapport journalier qui permet au commerciaux de corriger les écarts par rapport aux objectifs d'une manière instantané et rapide.
- A la question sur les critères d'évaluations de la force de vente, on apprend que MOBILIS privilégie largement en tête soit un taux de 94% la question de réalisation des objectifs fixé par les responsables. Il est à noter que la question de « fidélisation de la clientèle » ou encore « l'acquisition d'un nouveau client » est totalement absent, de ce fait on peut comprendre que les responsables hiérarchique ne demande pas au commerciaux de fidéliser les clients actuels ou acquérir des nouveaux clients.
- En termes de synthèse et de perspective il est important que Mobilis comprenne pourquoi 15% de sa force de vente quitteraient leur employeur actuel.

- En terme de perspective de notre travail, il serait bon d'élargir l'échantillon de l'ensemble la force de vente (sédentaire et itinérante) de toute les quatre régions du territoire nationale afin d'associer notre analyse et confirmer ou infirmer ces résultats.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que les avantages financiers ne suffisent pas pour motiver la force de vente de l'entreprise MOBILIS, et pour cela nous suggérons dans un premier temps :

De renforcer la motivation des commerciaux qui représente un facteur capitale pour la performance commerciale de l'entreprise et encourager toutes activités relatives à la motivation de la force de vente, les conditions de travail, la reconnaissance des efforts, et des formations ponctuel toutes en les changeant profondément.

❖ **Pour le recrutement des commerciaux**, nous suggérons :

- Développer et favoriser la relation avec les écoles de commerce.
- Respecter les procédures de recrutement
- En plus des conditions réglementaires, les délégués commerciaux, et les conseillers clients doivent avoir les qualités essentielles d'un bon vendeur à savoir, l'empathie, l'efficacité et l'adaptabilité.
- Enfin, pour engager un candidat, un entretien d'embauche et une période d'essai seront indispensables pour évaluer réellement ses compétences.

❖ **2.2. Pour la formation de la force de vente**, nous suggérons :

- Un plan de formation est indispensable pour l'avenir de la force de vente.
  - Des formations périodique, non ponctuels pour améliorer la performance et les compétences de la force de vente.
  - Intégrer dans le programme de formation les points suivants :
- Formation sur les techniques de vente et de négociations au moins une formation par an, ainsi des formations spéciales pour les délégués commerciales concernant la gestion du temps et l'organisation des tournées.

➤ Faire connaître aux vendeurs les différentes catégories de clients, les offres et les services des concurrents.

❖ **2.3. Pour la rémunération** , nous suggérons :

- Pour attirer les meilleurs vendeurs et les préserver, un système de rémunération motivant qui incitera les commerciales à fournir des efforts supplémentaires sera préconisé à Mobilis. En effet, il s'agit d'un système (fixe et variable), la partie fixe est plutôt basse et la partie variable importante.
- Un système de rémunération (commission + prime) pour la force de vente itinérante, les primes sont accordées à chaque fois que les objectifs fixés sont dépassés.

❖ **2.4. Pour l'animation et la stimulation** , nous suggérons :

- La mise en place d'un système d'appréciation des performances permettant de valoriser les compétences ;
- Mettre en place un programme de réunions afin de régler les grands problèmes rencontrés et pour l'échange de l'expérience personnelle.
- Favoriser la reconnaissance des efforts par l'organisation des événements et des cérémonies de fin d'année pour distribuer des cadeaux pour les meilleurs conseillers clients et délégués commerciaux ce qui permet de renforcer leur sentiment d'être motivés.

❖ **2.5. Pour le contrôle et l'évaluation**, nous suggérons :

- Nous suggérons que Mobilis doit diversifier et élargir les critères d'évaluation de sa force de vente notamment vers les critères qualitatifs (fidélisation des clients, acquisition d'un nouveau client ...etc.).

A travers notre travail de recherche, nous avons essayé de cerner les principaux concepts liés à la force de vente ainsi que les concepts liés à la performance commerciale de l'entreprise.

L'étude menée sur terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise commerciale, et particulièrement Mobilis.

En effet, l'analyse effectuée au sein de Mobilis, nous a servis de répondre à notre problématique et déduire que la motivation de la force de vente a un impact sur la performance commerciale de l'entreprise.

Pour la première hypothèse, la majorité des employées interrogées au sein de Mobilis ont confirmé qu'il y'avait bien une politique de motivation au sein de leur entreprise. De même concernant la politique de motivation appliquée : les responsables commerciaux nous ont affirmé être suffisamment motivés, en revanche une partie importante de conseillers clients sont dits démotivés par cette politique essentiellement en raison de l'absence d'un plan de formation et de reconnaissance des efforts, enfin concernant la satisfaction globale la plupart des personnes interrogées au sein de Mobilis nous a confirmé qu'il était satisfait et qu'il souhaitent rester dans le poste actuel par le fait que les exigences relatives à ce poste leur offre la satisfaction. Ainsi notre première hypothèse « Les facteurs de motivation appliqués au sein de Mobilis sont satisfaisante » est totalement vérifiée.

Pour notre deuxième hypothèse disant que « La motivation de la force de vente de MOBILIS joue un rôle important dans l'amélioration de la performance commerciale » elle est totalement vérifiée ici encore pour les responsables commerciaux qui affirment atteindre leur objectifs. Les délégués commerciaux quant à eux affirment qu'ils réalisent les objectifs et les dépassent malgré toutes les difficultés trouvées.

A travers les données recueillies auprès de notre population enquêtée, nous constatons que la plupart des commerciaux interrogés sont satisfait de la politique de motivation au sein de Mobilis. Il nous apparut alors qu'au sein de Mobilis le processus de motivation est bien établi d'une manière évidente et affirme que la motivation de sa force de vente est essentielle pour l'accomplissement des objectifs.

Notre étude a été limitée par des contraintes liées aux temps vus la courte durée du stage ainsi que les difficultés rencontrées lors de la collecte des questionnaires auprès des interrogées et les contraintes financières qui nous a poussé à renoncer à faire une étude avec un échantillon plus représentatif.

Et comme tout travail scientifique, notre étude demeure soumise à des critiques et amélioration, et pour apporter plus d'éclaircissement sur ses résultats, nous recommandons de nouvelles pistes de recherches qui viendraient en continuité ou en complément à notre



## *Conclusion générale*

---

modeste travaille qui pourrait s'articule autour de « de l'impact des facteurs psychologique de la force de vente sur la performance commerciale » afin de détecter la motivation exacte de chaque commerciale car la motivation n'est pas la même dans tous les cas.

## Résumé :

Dans un contexte instable caractérisé par une concurrence rude et des clients très exigeant. La force de vente représente un investissement majeur notamment dans le cas des entreprise de distribution, et pour atteindre ses objectifs les entreprise passent d'une innovation à une autre dans l'organisation et l'optimisation de la force de vente.

Pour qu'une entreprise assure sa survie et son développement, elle doit prendre en considération l'importance de la mise en œuvre d'une politique de sa force de vente parallèlement à la politique produit, prix, distribution et promotion.

**Mots-clés :** concurrence, innovation, la force de vente, promotion , distribution

## Abstract

In an unstable environment characterized by tough competition and customers very demanding. The sales force is a major investment especially in the case of the distribution company, and to achieve its goals the company move from one innovation to another in the organization and optimization of the sales force.

For a company to ensure its survival and development, it must take into consideration the importance of the implementation of a policy of its sales force parallel to the product policy, price, distribution and promotion.

**Keywords :** compétition, innovation, sales force, promotion, distribution

بيئة غير قوية يطالبون . البيعية كبيرا  
التوزيع، تحقيق أهدافها تنظيم وتعظيم بيعية.  
بقائها تنميتها يجب بعين أهمية تنفيذ سياسة بيعية موازية لسياسة  
والتوزيع والترويج  
كلمات مفتاحية : المبيعات, الترويج, التوزيع

# ***Bibliographie***

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages :

- 1) BENOUN. (Marc). « *Marketing savoir et savoir-faire* » .2ème édition, économisa. Paris1991.
- 2) BLAUCHU (Vincent) et TAIROU (Akim) : « *Méthodologie du diagnostic d'entreprise* », édition l'harmattan, Paris, France, 2008,
- 3) BOURGUIGNON, (A) : « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines* », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- 4) BURLAND, (A), EGELEM, (J.Y), MYKITA (P) : « *dictionnaire de gestion* », Foucher, paris, 1995.
- 5) CHIROUZE. (Yves). « *Le marketing* ». tom2, édition Chotard .Paris, 1989.
- 6) CROUTSCHE (Jean-Jacques), « *force de vente, réalités et perspectives* », édition ESKA, Paris, 1995.
- 7) DEBOIS LANDELLE, (H.M) : « *Gestion des ressources humaines dans la PME* », economica, 2ème édition, Paris, 1998.
- 8) DESBORDES (Pascal).
- 9) DEUMEURE (Claude) : « *Marketing aide-mémoire* » 6ème édition DUNOD, Paris, 2008.
- 10) HAMON (Carole), LEZIN (Pascale) et TOULLEC (Allain) : « *Gestion et management de la force de vente* », 2ème édition, DUNOD, Paris 2000.
- 11) HARBOUN, (Charles) : « *le marketing pharmaceutique* », édition ESKA, Paris, 2004.
- 12) In Le Robert dictionnaire de la langue française.
- 13) KALIKA, (M) : « *structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances* », édition economica, 1998.
- 14) KHEMAKHEM, (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, 1992.
- 15) KOTLER et DUBOIS : « *Marketing management* », édition Public union, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002.
- 16) LAMNBIN, (J) « *le marketing stratégique, fondement , méthodes et application* » 2<sup>ème</sup> édition , Mc, Gra-HiLL, 1991.
- 17) LENDREVIE. (J) et LINDON. (D), « *Mercator* ». 6ème édition, dollaz. Paris 2000.

- 18) LORINO (P) : « *Méthodes et pratiques de la performance* », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- 19) MACQUIN, (Anee) : « *vendre, stratégie, hommes, négociation* », PUBLI- UNION Paris, 1998.
- 20) MERDAN (Ngatti) : « *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale : 24 études de cas* », édition l'Harmattan, Paris, France, 2009.
- 21) MOULINIER (R) : « *Les techniques de ventes, les éditions d'organisation* », 5<sup>é</sup>édition, 1998.
- 22) PHILIP (Kotler), DUBOIS (Bernard), Kevin, Manceau, « *Marketing Management* ».13<sup>é</sup>me Ed Pearson , PARIS 2009.
- 23) RAIMBAULT, (G) : « *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle* », Chihab, 1994.
- 24) RENE (Moulinier), « *prospection commerciale, stratégie et tactiques* », édition d'organisation 1998, Paris.
- 25) SEKIOU (Lakhdar), « *Gestion du personnel* », édition D'ORGANISATION, Paris, 1986.
- 26) VATIER (Raymond), « *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* », édition, D'ORGANISATION, Paris, 1960.
- 27) VERNETTE (Eric) : « *L'essentiel du marketing* », éditions d'organisation, 3<sup>é</sup>me édition, Paris, France, 2008.

## **2. Revues :**

- 1) HALLUT (Céline) : « *Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat* », éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002.
- 2) LEMOIGNE, (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance* », Harvard expansion, 1999.

## **3. Travaux universitaires :**

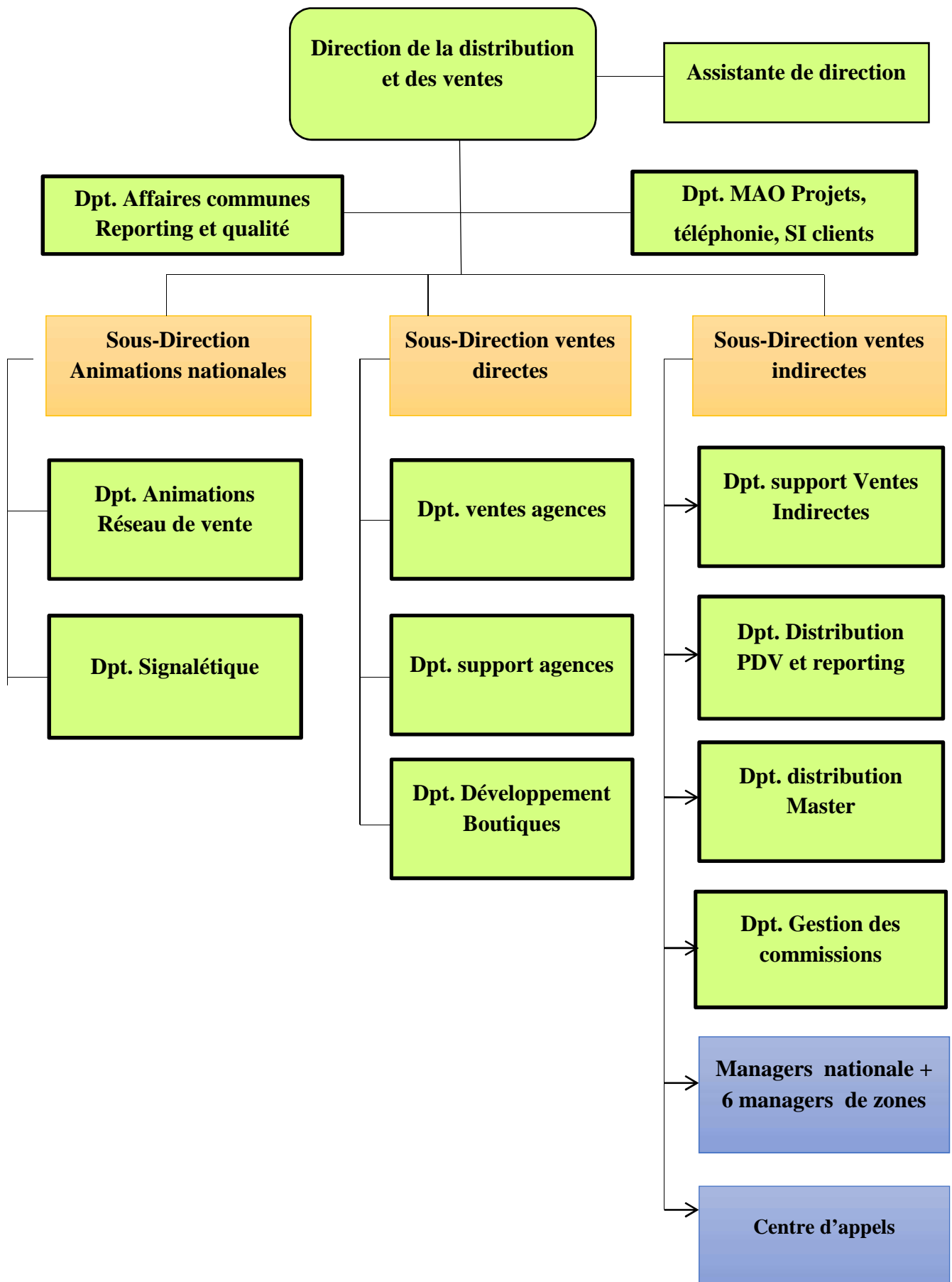
- 1) Djalal adine, (Asmani) : « *L'impact de la promotion des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise* », mémoire de master, EHEC, Alger, 2015

#### **4. Sites web :**

- 1) <http://tsc1.e-monsite.com/pages/gestion-administratives-des-ventes.html> (consulté le 13/06/2016 à 13:21)
  
- 2) <http://www.daytona.fr/glossary/force-de-vente/> (consulté le 28/06/2016 à 18 :30)
  
- 3) <http://www.definitions-marketing.com/definition/force-de-vente-suppletive/> ( consulté le 25/06/2016 à 15 :40)
  
- 4) <http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/15309/vrp-multicarte-statut-et-contrat.html> (consulté le 28/06/2016 à 20 :21)
  
- 5) <http://www.memoireonline.com/06/09/2144/Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle.htm>, (28/07/2016 à 13 :38)
  
- 6) <https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/427153/vrp-exclusif> (consulté le 01/07/2016 à 16:00 ).

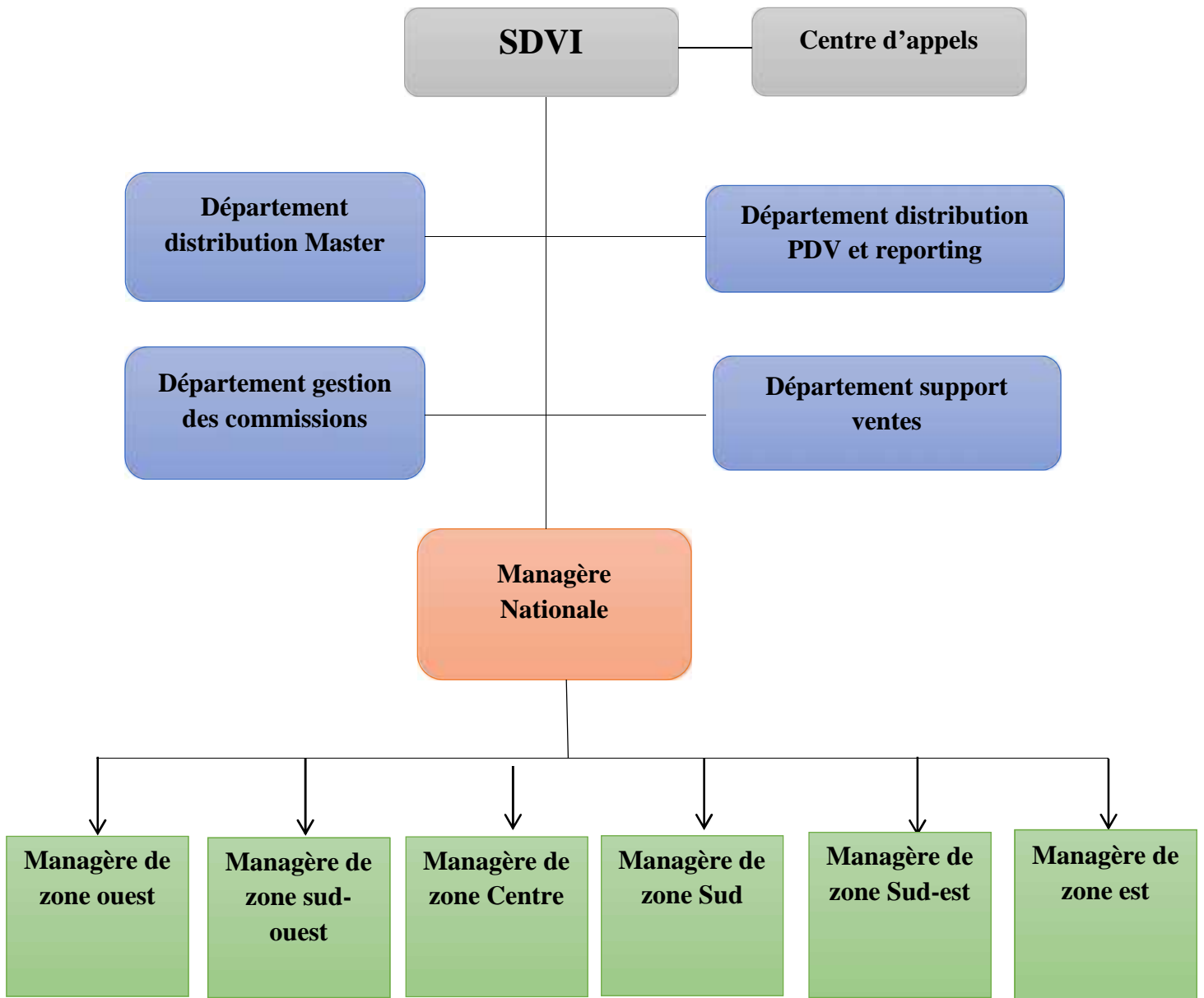
# ***Annexes***

**Annexe N° 1 : Organigramme de la direction de la distribution et des ventes grand public (DDVGP).**





## Annexe N° 2 : structure de la SDVI



**Annexe N°3 : Questionnaire destiné aux commerciaux (équipe de vente)  
d'ATM MOBILIS**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE (ESC)**

**Etudiant : MAKHLOUF Khayreddine**

**Spécialité : Marketing et communication (3<sup>ème</sup> année master)**

Afin de récolter les informations nécessaires et utiles pour la réalisation et l'enrichissement de notre travail de recherche portant sur la force de vente, et dont la pratique a été effectuée au sein d'ATM MOBILIS, nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en voulant bien répondre au questionnaire qui vous est présenté.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

NB : l'anonymat est garanti.

## **Fiche signalétique :**

Cochez les cases qui répondent à vos choix.

### **1) Quel est votre sexe?**

- Homme
- Femme

### **2) A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?**

- Entre 20 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Plus de 40 ans

### **3) Quel est votre niveau d'étude ?**

- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

### **4) Quel poste occupez-vous au sein de Mobilis ?**

- Déléguée commerciale
- Conseiller clients

### **5) Votre recrutement comme commerciale au sein d'ATM MOBILIS est-il ?**

- Interne
- Externe

### **6) Si externe, quelle était la source ?**

- Annonce internet
- Salons de recrutement
- Relations avec les universités/écoles de commerce
- Autres à préciser .....

### **7) Combien de formations avez-vous bénéficié ?**

- Aucune
- 1-4
- 5 et plus

### **8) Trouvez-vous que la formation assurée par MOBILIS ?**

- Très adaptée
- Adaptée
- Peu adaptée

**9) Quel est votre système de rémunération ?**

- Fixe
- Fixe + commission
- Fixe + prime
- Fixe + commission + prime

**10) Etes-vous satisfait du système de rémunération de MOBILIS ?**

- Oui
- Non

**11) Si non, que proposez-vous ?**

- Augmentation du salaire
- Salaire par commission
- Salaire par prime
- Salaire fixe + commissions+ prime

**12) Comment MOBILIS vous motive ?**

- Par des primes
- Par des cadeaux
- Par des challenges
- Par promotion interne

**13) Parmi la liste en dessous, pouvez-vous nous dire quel est le facteur qui vous motive le plus ?**

- La rémunération
- La stabilité de l'emploi
- Les conditions de travail
- Les formations
- Autre à préciser :.....

**14) selon vous les facteurs suivants sont-ils ?**

	Motivant	moyennement motivant	Démotivant
a. système de rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. La reconnaissance des efforts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Les formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15) êtes-vous motivé dans le cadre de votre travail ?**

- Très motivés
- Motivé
- Moyennement motivé
- Démotivé

**16) Pensez-vous que le système de motivation de MOBILIS contribue à fournir des efforts supplémentaires ?**

- Pas du tout
- Un peu
- Suffisamment
- Absolument

**17) A quelle fréquence réalisez-vous les objectifs fixé par MOBILIS ? :**

- régulièrement
- rarement
- Jamais

**18) Quels sont les outils par lesquels MOBILIS vous contrôle ?**

- Rapport journalier
- Rapport hebdomadaire
- Rapport mensuel
- Rapport annuel
- Tableau de bord
- Autre à préciser :.....

**19) Quels sont les critères sur lesquels MOBILIS vous évalue ?**

- Acquisition d'une nouvelle clientèle
- Réalisation des objectifs fixés
- Fidélisation de la clientèle
- Amélioration de l'image de marque
- Autre à préciser : .....

**20) si un autre organisme vous offre les même conditions de travail quittez-vous Mobilis ?**

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

## Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre I : La force de vente et la performance commerciale</b> .....	5
<b>Introduction du chapitre I</b> .....	5
<b><u>Section 01 : Généralité sur la force de vente</u></b> .....	5
1. Définitions.....	5
2. Missions de la force de vente.....	6
2.1. La prospection.....	6
2.2. La vente.....	6
2.3. La collecte d'informations (la remontée de l'information).....	6
3. Les objectifs de la force de vente.....	7
3.1. Les caractéristiques d'un « bon » objectif.....	7
3.2. Les objectifs globaux assignés à la force de vente.....	8
3.2.1. Les objectifs quantitatifs.....	8
3.2.2. Les objectifs qualitatifs.....	9
3.3. Les objectifs individuels : (quotas de vente).....	9
<b><u>Section 02 : Structure de la force de vente</u></b> .....	11
1. Les différentes fonctions de la force de vente.....	11
1.1. Les vendeurs.....	11
1.2. Les responsables des ventes.....	11
2. La structure de la force de vente.....	12
2.1. La structure géographique (par région).....	13
2.2. Structure par marchés.....	14
2.3. Structure par produit.....	15
2.4. La structure mixte.....	15
2.5. La gestion par comptes clés.....	17

<b>Section 03 : Typologies et taille de la force de vente</b> .....	17
1. Typologies de la force de vente .....	17
1.1. Selon le lien juridique.....	17
1.2. Selon le type d'activité.....	19
2. Les différents statuts de vendeurs.....	20
2.1. Le voyageur –représentant –placier (VRP).....	20
2.2. L'agent commercial.....	20
2.3. Les vendeurs non statutaires.....	21
3. La taille de la force de vente.....	21
4. Organisation des tournées commerciales.....	22
5. Différents types d'itinéraires de visites.....	22
<b>Section 04 : Généralités sur la performance</b> .....	24
1. Définitions de la performance.....	24
2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	24
2.1 L'efficacité.....	25
2.2. L'efficience.....	25
2.3. L'effectivité.....	26
3. Les facteurs de la performance.....	26
4. La performance commerciale.....	27
4.1. Définition de la performance commerciale.....	27
4.2. Les indicateurs de la performance commerciale.....	28
4.2.1. Les indicateurs quantitatifs.....	28

4.2.2.	Les	indicateurs	
qualitatifs.....			31
<b>Conclusion</b>	<b>du</b>	<b>chapitre</b>	
<b>I.....</b>			<b>33</b>
<b>Chapitre II : Le management de la force de vente.....</b>			<b>35</b>
<b>Introduction</b>	<b>du</b>	<b>chapitre</b>	
<b>II.....</b>			<b>35</b>
<b><u>Section 01 : Le recrutement et la formation de la force de vente</u> .....</b>			<b>35</b>
1. Le recrutement de la force de vente.....			36
2. Le processus de recrutement des commerciaux.....			36
2.1.	Evaluation	des	
besoins.....			37
2.2.	La	préparation	du
recrutement.....			38
2.2.1.	Les	sources	des
candidatures externes.....			39
2.3. La sélection des candidats.....			40
2.3.1. Le tri des candidats.....			40
2.3.2. Les entretiens.....			41
2.3.3. Les autres outils de sélections.....			41
2.4.	L'intégration	des	nouveaux
vendeurs.....			41
3.	La	formation	de la force de
vente.....			42
4. L'importance de la formation pour la force de vente.....			43
5.	Les	modalités	de la
formation.....			43
5.1.	Formation	assurée	par l'entreprise elle-
même.....			43
5.2. Formation confiée à un organisme spécialisé.....			44
5.3. Formation intra ou inter entreprise.....			44
5.4. L'auto formation.....			44
5.4.1. Les moyens à mettre en œuvre.....			45



6.	Le	contenu	de	la	
	formation.....				45
6.1.	Les	formations	commerciales	de	
	base.....				45
6.2.	Autres formations.....				46
7.	Les moyens de la formation.....				46
7.1.	Les séminaires et les cours.....				46
7.2.	Les discussions en groupe.....				46
7.3.	Le jeux des rôles.....				47
7.4.	Les démonstrations.....				47
7.5.	Les visites.....				47
7.6.	La formation sur le terrain.....				47
	<b>Section 02 : La rémunération de la force de vente.....</b>				<b>48</b>
1.	Définition.....				48
2.	Les caractéristiques d'un bon système de rémunération.....				48
3.	Les composantes d'un système de rémunération.....				49
3.1.	Le fixe.....				49
3.2.	Variables.....				50
3.2.1.			Les		
	commissions.....				50
3.2.2.	La prime.....				52
4.	Les autres formes de rémunération.....				52
4.1.	L'intéressement.....				52
4.2.	Les rémunérations indirectes.....				53
4.3.	Les remboursements de frais.....				53
	<b>Section 3 : La motivation de la force de vente.....</b>				<b>53</b>
1.	Définitions de la motivation de la force de vente.....				53
2.	L'animation de la force de vente.....				54
2.1.	Les objectifs de l'animation.....				54
2.2.	Les types d'animation.....				54
2.2.1.	L'animation par l'information et le contact personnel.....				54
2.2.2.	La formation.....				55

2.2.3.	Les	concours	de	
vente.....				55.
2.2.4.	La	fixation	des	
quotas.....				55
2.2.5.	La rémunération des vendeurs.....			55
2.2.6.	La délégation.....			55
2.2.7.	Un climat de travail.....			56
3.	La	stimulation	de	la
vente.....			force	de
				56
3.1.	Les	techniques	de	
stimulation.....				56
4.	La	différence	entre	la
stimulation.....			motivation	et
				la
				57
<b>Section 04 : Le contrôle et l'évaluation de la force de</b>				
<b>vente.....</b>				
				58
1.	Définitions.....			58
2.	Les	différents	types	de
contrôle.....				58.
2.1.	Le			contrôle
quantitatif.....				58
2.2.	Le contrôle qualitatif.....			58
3.	Les modalités de contrôle de la force de vente.....			58
3.1.	L'accompagnement.....			59
3.2.	L'analyse des documents du vendeur.....			59
3.3.	Le	contrôle	à	partir
bord.....			d'un	tableau
			de	
				59
4.	L'importance du contrôle.....			60
5.	Évaluation de la force de vente.....			60
<b>Conclusion du chapitre II.....</b>				
<b>60</b>				
<b>Chapitre III : Analyse de l'impact de motivation de la force de vente sur la performance</b>				
<b>commerciale de Mobilis.....</b>				
<b>64</b>				
<b>Section 01 : Analyse de la fonction commerciale au sein de Mobilis.....</b>				
<b>64</b>				
1.	Généralité sur « ATM Mobilis ».....			64
1.1.	Présentation.....			64

1.2. Organisation de Mobilis.....	64
1.3. Les missions.....	65
1.4. Les objectifs.....	65
1.5. Les valeurs.....	65
2. La direction de la distribution et des ventes grand public « DDVGP ».....	66
2.1. Présentation.....	66
2.2. Structure.....	66
2.2.1. sous- direction animation nationale (SDAN).....	66
2.2.3. Sous-direction ventes directes (SDVD).....	67
2.2.4. Sous-direction ventes indirectes (SDVI).....	67
2.2.4.1. Missions.....	67
2.2.4.2. Fonction de la SDVI.....	68
3. La force de vente de Mobilis.....	69
3.1. Missions de la force de vente de Mobilis.....	69
3.1.1. La vente.....	69
3.1.2. La remonté de l'information.....	69
3.1.3. La prospection.....	69
3.2. Typologies de la force de vente au sein de Mobilis.....	69
3.3. Structure de la force de vente.....	70
3.3.1. Structure géographique.....	70.
3.3.2. Structure par marché.....	70
3.4. Les différentes fonctions de la force de vente de Mobilis.....	71
3.4.1. Les délégués commerciaux .....	71
3.4.2. Conseillers clients.....	71
3.5. La taille de la force de vente de Mobilis.....	71
4. Analyse de management de la force de vente au sein d'ATM Mobilis.....	71
4.1. Le recrutement.....	71
4.2. La formation.....	72
4.3. La rémunération.....	72

4.4. La motivation de la force de vente de Mobilis.....	72
4.5. Le contrôle et l'animation de la force de vente.....	74
5. Les forces et les faiblesses de la force de vente de Mobilis.....	74

**Section 02 : Méthodologie de l'enquête.....76**

1. présentation de la méthodologie de l'enquête.....	76
2. l'objectif de l'enquête.....	76
3. La détermination de l'échantillon.....	76
4. La rédaction du questionnaire.....	77
4.1. Les principales catégories de questions.....	77
4.1.1. Les questions fermées.....	77
4.1.2. Les questions ouvertes.....	77
5. La durée et l'objectif de l'enquête.....	77
6. La méthode de traitement des données.....	78

**Section 03 : L'analyse des résultats du questionnaire.....79**

1. Analyse des informations de profil des répondants.....	79
1.1. Le sexe de la population interrogée.....	79
1.2. La tranche d'âge de la force de vente questionnée.....	80
1.3. Le niveau d'étude de la force de vente enquêté.....	80
1.4. La force de vente selon le poste occupé.....	81
2. Analyse des informations relative au recrutement.....	82
2.1. Les type des candidatures.....	82
2.2. Les sources des candidatures externes.....	83
3. Analyse des informations relatives à la formation.....	84
3.1. La fréquence des formations.....	84
3.2. L'adaptation des formations.....	84
4. Analyse des informations relatives à la rémunération.....	85

4.1. Le système de rémunération.....	85
4.2. Analyse de la question : est ce que les questionnées sont satisfait de système de rémunération de Mobilis.....	86
4.3. Analyse des propositions des interrogées concernant leur système de rémunération.....	87
5. Analyse les informations concernant la motivation de la force de vente de Mobilis.....	87
5.1. Analyse de la question comment Mobilis motive sa force de vente.....	87
5.2. Le facteur le plus motivant.....	88
5.3. La motivation des facteurs sous cité.....	88
5.4. Analyse du degré de motivation de la force de vente.....	89
5.5. La motivation selon le poste occupé.....	90
5.6. L'impact des niveaux de motivation sur la réalisation des objectifs.....	91
5.7. Les avis de la force de vente concernant le système de motivation de Mobilis.....	92
6. Le niveau de réalisation des objectifs.....	92
7. Analyse des outils de contrôle.....	93
8. Analyse des critères d'évaluation.....	93
9. Analyse de la question Q : 20 (Est ce que les interrogées quitte Mobilis si un autre organisme les offres les même conditions de travail ?).....	94
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>