

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management De La Distribution

Thème

*Impact de la force de vente sur la
performance commerciale*

*Etude de cas: MEDITERRANEAN
SHIPPING COMPANY ALGERIA (Alger)*

Réalisé par :

KHADRAOUI Abdelkader

Encadré par :

Pr. ANNABI Benaïssa

Promotion 2018/2019

Remerciement

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation. Nous tenons à remercier en premier, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction commerciale de l'entreprise MOSA, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'entreprise

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur, Mr. ANNAÏB Benaïssa, pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département marketing de l'école supérieur de commerce- Kolea- Tipaza et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Aussi, nous remercions tous ce qui a ont contribué à ce travail de près ou de loin, notamment nos familles et nos amis.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir

Dédicace

J'ai le grand plaisir, et le louable honneur de partager l'hilarité

Qu'a suscité la réalisation de ce travail

Avec tous les miens, et tous ceux qui m'ont aidé,

Et participer de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

En premier lieu je dédie cette réalisation

À mes chers parents

Qui m'ont toujours soutenu

Et aidé tout au long de mon parcours,

Qui ne cesse de se sacrifier pour le bien de leurs enfants.

Et tous ceux que j'aime

Et qui sont chers à mon cœur

Liste des figures

N° de Figure	Titre	Page
Figure N°01	La mise en place de la force de vente	16
Figure N°02	Structure de la force de vente par secteur	24
Figure N°03	Structure de la force de vente par produit.	26
Figure N°04	Structure de la force de vente par marché	27
Figure N°05	Source de la performance	61
Figure N°06	Liens entre performance et autres concepts	62
Figure N°07	Le principe de composition du tableau de bord	83
Figure N°08	L'évolution de la part de marché de MSCA	111
Figure N°09	L'évolution du nombre de clients de MSCA	112

Liste des tableaux

N° de tableau	Titre	Page
Tableau N°01	Force et faiblesse de la force de vente	20
Tableau N°02	Avantages et inconvénients de la structure géographique	25
Tableau N°03	Avantages en inconvénient de la structure par produit	26
Tableau N°04	Avantages et inconvénients de la structure par client ou par marché.	28
Tableau N°05	Avantages et inconvénients des différents types de force de vente	30
Tableau N°06	Typologies de la force de vente	31
Tableau N°07	Comparaison entre les différents statuts de la force de vente	33
Tableau N°08	Exemple de l'analyse marginale	34
Tableau N°09	Les deux approches de formation	42
Tableau N°10	Formation inter ou intra-entreprise.	43
Tableau N°11	L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi-même)	44
Tableau N°12	Les avantages et les inconvénients du système fixe	47
Tableau N°13	Les avantages et les inconvénients de la commission.	48
Tableau N°14	Classement des compagnies maritime en Algérie en 2018	97
Tableau N°15	L'évolution de la part de marché de MSCA	110
Tableau N°16	L'évolution du nombre de clients de MSCA	112

Glossaire et liste d'abréviations

BAD : bon à délivrer

CA : Chiffre d'affaire

CRM : Customer Relationship Management

CS : Customer Service

DA : Dinars Algériens

DG : Direction Générale

DRH : Direction des Ressources Humaines

EVP : équivalent 20 pieds

FDV : Force de Vente

GIF : Gate in Full

GOF : Gate Out Full

GVA : Genève

PDM : Part De Marché

POL : (Port Of Loading) port de chargement

POD : (Port Of Discharge) port de déchargement

RDV : rendez-vous

SVR : Sales Visit Report

VRP : Voyageur Représentant Placier

Frais de magasinage : sont les charges liées à la location de l'espace au port sec.

Empotage (GIF : Gate In Full) : action de mettre la marchandise dans un conteneur, c'est-à-dire chargement de la marchandise dans le conteneur

Dépotage : (GOF : Gate Out Full) retirer la marchandise du conteneur, c'est-à-dire déchargement de la marchandise du conteneur

Cotation : tarification et fixation des prix de l'offre du transport maritime

BL (BILL OF LADING) : connaissance ; une liste détaillée d'une expédition de marchandise sous la forme d'un accusé de réception remise par le transporteur à l'expéditeur des marchandises.

Draft BL: brouillon bill of lading (instruction BL)

Accostage : arrivée du navire au port

CFR : prepaid ; le fret de transport maritime est payé au port de chargement par le fournisseur

ELESWHERE : le fret de transport maritime est payé ni au port de chargement ni au port de déchargement, le fret est payé dans une autre agence MSC.

FOB : collecte le fret de transport maritime est payé au port de déchargement par le client

Franchise : C'est la durée de temps dont dispose le client afin d'enlever sa marchandise et restituer le conteneur (15 jours pour les conteneurs non frigorifiés et 3 jours pour les frigorifiques).

Free out : les frais de débarquement de la marchandise du navire

Free in : embarquement de la marchandise au navire

Manifeste : c'est un document qui reprend toutes les informations concernant la marchandise expédiée.

Sellait : Cadenas de conteneur

Surestarie : dépassement du temps convenu par contrat (franchise) pour le chargement ou déchargement d'un navire, et ce retard sera compensé par une somme à payer au profit de l'armateur.

Sales lead (une vente guidée) : c'est l'ensemble des informations relatives à un trafic ou un chargement envoyé au port de chargement.

Turn – over : renouvellement d'emploi

Sommaire

Introduction générale.....	10
Chapitre 01 : les Fondements de la force de vente.....	14
Section1 : notions et concepts sur la force de vente	16
Section2 : organisation et structuration de la force de vente.....	23
Section3 : gestion de la force de vente.....	37
Chapitre 02 : La performance commerciale.....	58
Section1 : fondements généraux de la performance.....	59
Section2 : La performance de la fonction commerciale.....	74
Section3 : les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente.....	82
Chapitre 03 : L'impact de la force de vente sur la performance commerciale.....	94
Section1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	95
Section2 : La force de vente et la performance commerciale au sein de MSCA	101
Section3 : Présentation du cadre méthodologique de l'enquête et l'analyse des résultat.....	115
Conclusion générale.....	115

***Introduction
générale***

Introduction générale

Les entreprises modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges, internationalise l'offre et qui crée une atmosphère rude de la concurrence. Celui-ci exige des entreprises de se préparer aux changements et de s'adapter aux nouvelles données de l'économie du marché à la qualité des produits et services. Avec le développement du concept de concurrence les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la vente pour en faire un avantage concurrentiel.

Dans ce contexte l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit être continuellement à l'écoute de son marché pour atteindre l'objectif ultime qui est l'optimisation du profit, avec des parts de marché importantes.

Il est couramment connu que la fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. Car elle est le maillon qui permet le contact direct entre l'entreprise et son environnement.

N'oublions pas que le capital humain d'une entreprise est sa force de réussite : surtout son personnel de contact : la force de vente, car les commerciaux sont les seuls à connaître les réactions, les besoins, les problèmes à résoudre des clients.

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle est constituée comme un élément clés dans le développement des ventes et de l'image de marque de l'entreprise, Elle constitue également un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaires.

Alors, l'entreprise doit mettre en place un bon système de gestion de la force de vente par lequel l'entreprise recrute, forme, rémunère et motive et évalue son équipe commerciale, également de développer un bon système de contrôle et suivi afin et d'agir au bon moment en cas de problème, et de mesurer la performance de sa force de vente et voir sa contribution dans celle de l'entreprise, et d'agir au bon moment.

Introduction générale

La performance commerciale figure parmi les enjeux fondamentaux des entreprises, ainsi que la participation de la force de vente en matière de performance commerciale de l'entreprise. Généralement la performance d'une société est liée directement à sa force de vente et en particulier celles qui offrent les services. Et pour cela nous avons choisi MSCA une compagnie de consignation maritime comme lieu d'investigation, pour voir la relation existante entre sa force de vente et son performance commerciale.

L'objectif de notre travail de recherche est de savoir l'importance de la force de vente au niveau de l'entreprise de consignation maritime MSCA et de dénicher son influence sur la performance commerciale de cette entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, notre recherche est axée sur la force de vente du MSCA. Le thème choisi s'intitule « L'impact de la force de vente sur la performance commerciale ».

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise MSCA qui sera exposé dans le cas pratique, vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir :

Comment la force de vente de MSCA contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale ?

Afin de bien structurer notre travail de recherche et pour répondre à cette problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être posé :

1. Quel est le rapport entre la force de vente et la performance commerciale ?
2. Comment la performance commerciale est affectée par la force de vente ?

À partir de la problématique posée, et pour répondre à ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La performance commerciale est étroitement liée à la force de vente.
- **Hypothèse 2** : La bonne gestion des activités de la force de vente favorise la performance commerciale de MSCA.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain. La recherche documentaire nous a permis de comprendre

Introduction générale

les différents concepts liés à la force de vente et à l'évaluation de la performance commerciale à travers la consultation des ouvrages, articles de revues et sites d'internet. L'enquête de terrain nous a permis, d'une part, de diagnostiquer le system de la force de vente de « MSCA », et d'autre part, un stage de terrain caractérisé par des entretiens avec quelque personnes travaillent au sein de MSCA.

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres : Le premier chapitre intitulé une présentation théorique des concepts fondamentaux de la force de vente, le deuxième porte sur les fondements de la performance et plus précisément la performance commerciale, le troisième et le dernier chapitre portera sur une présentation général de l'entreprise MSCA et traitera le déroulement et les résultats de notre enquête (le guide d'entretien).

Chapitre 01
Généralités et
fondements de la
force de vente

Introduction partielle

La force de vente est devenue actuellement une activité majeure dans l'entreprise, et occupe une place très importante notamment dans les entreprises commerciales, vu qu'elle est le seul maillon de l'entreprise qui est en relation direct avec le marché.

L'importance de la force de vente se manifeste par le fait qu'elle fournit de manière permanente à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché, et elle assure une relation et contact durable avec ce dernier, ainsi qu'elle reste en écoute actif de ses propres clients.

Dans ce premier chapitre et pour bien cerner le concept de la force de vente nous traiterons quelques principes sur la force de vente dans la première section, et nous aborderons l'organisation et la structuration de la force de vente dans une deuxième section, et pour la troisième section, elle sera consacrée pour la gestion de la force de vente.

Section 01 : Notions et concepts sur la force de vente

1 Définition de la force de vente

La force de vente est définie de plusieurs manières :

J. LENDREVIE et D. LINDON précisent que la force de vente d'une entreprise « se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».¹

Par contre Y. CHIROUZE, définit la force de vente « ...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »².

La force de vente c'est l'ensemble d'acteur qui interviennent pour jouer le rôle intermédiaire entre l'entreprise, ses produits et les consommateurs. Ils sont aussi tenus de visiter et de contacter les clients actuels ou potentiel et ce d'une manière individuelle ou collective.

R. DARMON rajoute que « une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ».³

D'après ces définitions on peut dire que la force de vente est basée sur un savoir-faire humain, traduit par la présence d'une équipe commerciale composé d'employés de bureau, de correspondanciers qui rédigent le courrier, répondent au téléphone etc., de vendeurs et vendeurs par téléphone (aussi appelés télévendeurs) qui de leurs parts proposent des promotions aux clients, des personnes responsables des devis et des commandes (commandes et facturations). Tout ce potentiel humain aura comme mission de représenter l'entreprise face aux clients afin d'assurer la continuité du processus de vente. Ce qui permettra l'entreprise d'atteindre son objectif final.

¹ LENDREVIE J.; LINDON D, Mercator, Edition Dalloz, 5eme Edition, Paris, 1997, P. 392.

² CHIROUZE Y, le marketing, étude et stratégie, Edition Ellipses, Paris, 2003, P. 66.

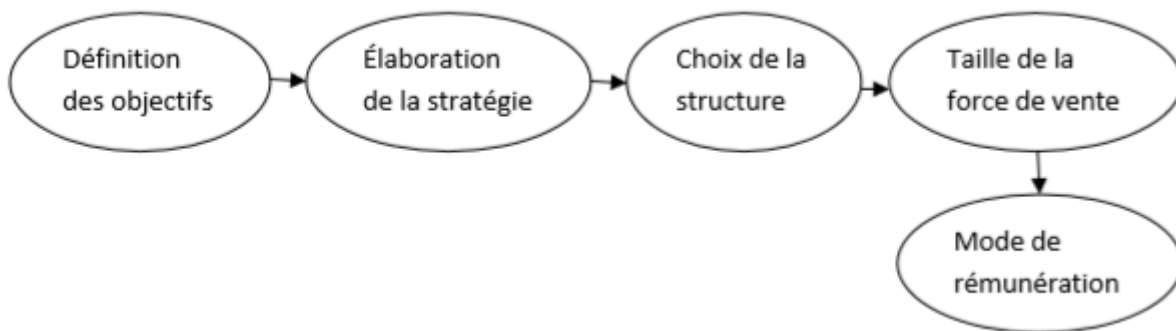
³ DARMON R, Pilotage dynamique de la force de vente, Edition village Mondial, Paris, 2001, P. 68.

2 La mise en place d'une force de vente

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. Le vendeur transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Pour la plupart de ses clients, il est l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soit les différents éléments relatifs à la mise en place d'une force de vente : la définition des objectifs, la stratégie, la structure, la taille et la rémunération.

Le schéma suivant montre les principales étapes de la mise en place d'une force de vente

Figure N° 01 : la mise en place de la force de vente



Source : KOTLER (P), DUBOIS (J), Marketing Management, 13^{ème} édition Export, 2009, p. 702.

La mise en œuvre de la force de vente nécessite un ensemble d'activités dont les principales seront examinées dans cette partie. Il s'agit de définir d'abord ses objectifs en tenant compte de la nature des marchés visés par l'entreprise et du positionnement qu'elle recherche sur chaque marché, de déterminer ensuite la structure de la force de vente, de définir enfin la taille de celle-ci.

3 L'importance de la force de vente

La vente personnelle (par le moyen de contacts) est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits (services) vendus, et donc l'amener à acheter.

Donc l'importance de la force de vente apparaît dans les éléments suivants :

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

- Une personnalisation : la vente exige une négociation interactive entre deux ou plusieurs personnes. Chacun connaît et détecte les besoins de l'autre ;
- Une relation durable : la vente personnalisée permet de fidéliser la clientèle ;
- Une réaction : le client qui se sent respecté et écouté a souvent l'intention de répondre à l'offre du vendeur ;

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes du fait que l'échec ou le succès de leurs politiques commerciales dépend de la nature et de l'efficacité de leurs équipes de vente. J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON donnent l'exemple sur la France, où ils estiment que le métier de vendeur est exercé par plus de sept cent mille personnes, et que les coûts de la force de vente représentent, en moyenne, environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit beaucoup plus que leurs budgets de communication.⁴

4 Les missions et les objectifs de la force de vente

La force de vente d'une entreprise a pour les missions et les objectifs suivants :

3.1 Les missions de la force de vente

La force de vente a pour mission principale de vendre un bien ou un service. Vendre c'est un art, et Posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies.

L'action de vendre suppose le contrôle successif de la prospection, de la Démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Un bon vendeur n'est plus celui qui vend, mais également celui qui sait installer une Relation durable avec les clients (fidélisation). Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus active et convaincante, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

3.1.1 L'avant-vente (la prospection)

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels auprès desquels des propositions de vente leur seront effectués.

⁴ BENOUN M, Marketing savoir et savoir –faire, Edition Economica, Paris, 1991, P. 381.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux Clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leur profil et leur Localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes et peut être provoqué des besoins.

3.1.2 La vente

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le But de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire ». ⁵

La vente est la rencontre réelle entre le vendeur et l'acheteur, elle consiste à présenter les avantages d'un produit, à faire une démonstration, à répondre aux objectifs éventuels et à noter la commande.

La vente contient plusieurs étapes :

- La préparation de l'entretien
- La prise de contact
- La découverte des besoins
- La présentation du produit et l'argumentaire
- La réponse aux objections
- La préparation du prix et la négociation
- La conclusion de la vente

Il existe deux types de suivi ⁶:

➤ Le suivi du client :

Il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.

➤ Le suivi de la vente :

Il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

⁵ KOTLER. (P), et.al., op.cit., p.734

⁶ DEMEURE. (C), marketing, Edition SIREY, Paris, 1997, p.243

3.1.3 Le suivi et l'après-vente

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui Consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier Les causes d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le Suivi.

Cette évaluation permet à l'entreprise de mieux gérer ses activités et satisfaire les besoins du client d'une façon plus précise.

3.2 Les objectifs de la force de vente

Les objectifs globaux assignés à la force de vente sont fixés par la direction commerciale, en accord avec la direction générale, ils sont le plus souvent quantitatifs et qualitatifs :

3.2.1 Objectifs quantitatifs :

On distingue :

- Le chiffre d'affaire globale à réaliser (par produit, par marché, par canal de distribution, etc.)
- Quantité à vendre (volume de vente)
- Nombre de clients (anciens, nouveaux prospectés).
- Vente à l'exportation
- Rentabilité à recouvrer (volume de profit, volume de marge, contribution au bénéfice)
- Présence en magasin, Distribution de valeur.
- Délais de paiement accordés aux clients
- Pourcentage de créances douteuses.

3.2.2 Objectifs qualitatifs

- Améliorer l'image de marque de l'entreprise (image de l'entreprise contribution et amélioration)
- Contribution à l'augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits.
- Développer la qualité du service (niveau de service rendu à la clientèle)
- Remontée d'informations, veilles concurrentielle et commerciale.
- Sur la qualité des ventes et contrôle de la satisfaction des acheteurs.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Une fois les objectifs déterminés, le directeur commercial tentera de les classer soit par ordre d'importance soit, soit selon leur terme (court, moyen, long). Cette précaution aidera à la bonne définition des tâches prioritaires que doit atteindre la force de vente.

La force de vente a aussi d'autres objectifs :

- 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 technique ou financière à la livraison.

5 Les forces et faiblesses de la force de vente

Comme toute fonction la force de vente a des forces et des faiblesses qui sont classés dans le tableau suivant :⁷

Tableau N°01 : Force et faiblesse de la force de vente

Désignation	Force	Faiblesse
Structure	<ul style="list-style-type: none">• Liberté et autonomie d'action de la force de vente.• Forte responsabilité• Entente parfaite entre les divers vendeurs• Charges de travail équilibré entre les équipes de vente.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de conflits entre les vendeurs• Les clients diffèrent d'un vendeur à l'autre (problème des doublons).• Trop de renouvellement d'emploi.• Confiance aveugle du dirigeant
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Fixation des objectifs par le gérant.• Répartition des objectifs par vendeurs.	<ul style="list-style-type: none">• Chaque vendeur est seul gérant de son chiffre (risque de conflits dans l'équipe)

⁷ TIDAFI(R) : management de la force de vente : outil de la performance de l'entreprise, mémoire d'ingénieur d'état en statistique, Ecole National Supérieur de statistique et d'économie Alger, 2013, p39

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Suite du tableau N°01 : Force et faiblesse de la force de vente

Recrutement	<ul style="list-style-type: none">• Procédure rigoureuse.• Analyse précise du poste.• Rapports et notes comme moyen de communication.	<ul style="list-style-type: none">• Les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées.• Même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none">• Salaire fixe + primes (sécurisant pour le vendeur).	<ul style="list-style-type: none">• Absence de commissions• Système de rémunération peu motivant, la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
Animation et stimulation	<ul style="list-style-type: none">• Organisation régulière de réunions.• Rapports et notes comme moyen de communication.	<ul style="list-style-type: none">• Absence d'une politique Claire d'animation.• Techniques de stimulation totalement absentes.
Contrôle et évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle des vendeurs par l'analyse des documents de vente.• Évaluation des écarts mensuellement	<ul style="list-style-type: none">• Absence de tableaux de bord.

Source : Amokrane TAZEKRIT Mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification - Master en management, 2008.

Section 02 : Organisation et structuration de la force de vente

1 La structuration de la force de vente

Toute entreprise doit Structurer sa force de vente en adéquation avec la clientèle, le marché et le produit, car la structuration de la force de vente est un préalable indispensable à la réalisation des objectifs et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise.

1.1 La composition de l'équipe de vente

1.1.1 Le vendeur

Il est observé comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais doit avoir une connaissance parfaite de son produit et la nécessité de lier une relation de fidélisation avec le client. Il a pour mission d'assurer la distribution des produits. Il transmet vers la direction toutes les informations du marché concernant l'environnement et les besoins des clients.

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

1.1.1 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.

1.1.2 Ingénieur commercial

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

1.1.3 Technico-commercial

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

1.1.4 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.

1.1.2 Le chef (responsable) des ventes

Le responsable des ventes a pour objectif d'assurer les missions de ventes auprès de certains clients, analyser l'activité de ses équipes et fournir régulièrement à la direction des informations sur le marché, découper et attribuer les secteurs aux vendeurs, c'est lui qui encadre, anime, et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal.

1.1.3 Le directeur des ventes

Il est chargé d'appliquer la politique commerciale au niveau du réseau de vente, Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux, grands comptes, Il négocie le référencement avec les centrales d'achats ...etc.

1.1.4 Le directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il organise le développement commercial de l'entreprise, 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 objectifs), met en place la politique de recrutement, dans certaines entreprises.

1.2 Les critères de la structure de la force de vente

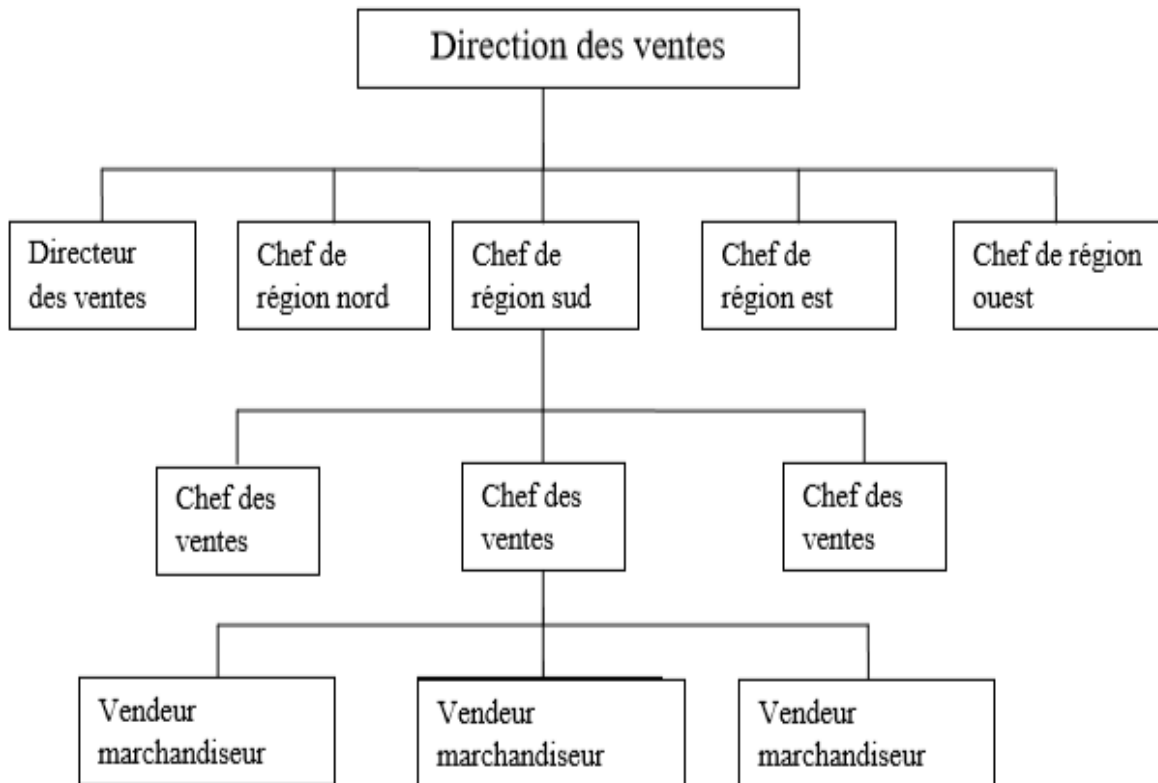
1.2.1 La structure par secteur géographique

Chaque vendeur se voit attribuer un secteur géographique : un territoire sur lequel il représente l'entreprise auprès de la clientèle. C'est l'organisation la plus fréquente de la force de vente. Chaque membre de l'équipe est responsable de toute l'activité commerciale sur son territoire.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

L'organisation de chaque équipe peut être représentée de façon suivante :

Figure N° 02 : Structure de la force de vente par secteur



Source : HAMON C. ; LEZIN P. ; TOULLEC A, Gestion et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris 2000, P. 66.

Le tableau suivant montre les avantages et les inconvénients de la structure géographique de la force de vente :

Tableau N°02 : Avantages et inconvénients de la structure géographique

Organisation géographique	Pour l'entreprise	Pour le client
Avantages	<ul style="list-style-type: none">. Chaque vendeur est responsable de son secteur.. Approche plus globale de la relation client.. Pas d'ambiguïté dans les rapports avec les clients	<ul style="list-style-type: none">. Interlocuteur unique qui connaît bien leurs besoins.. Commerciaux plus proches de clients
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">. Lorsque la gamme est trop étendue, le vendeur ne peut pas bien connaître tous les produits.. Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de client.	<ul style="list-style-type: none">. Les clients nationaux seront en contact avec plusieurs vendeurs.Aucune n'est en mesure d'apporter une solution globale.

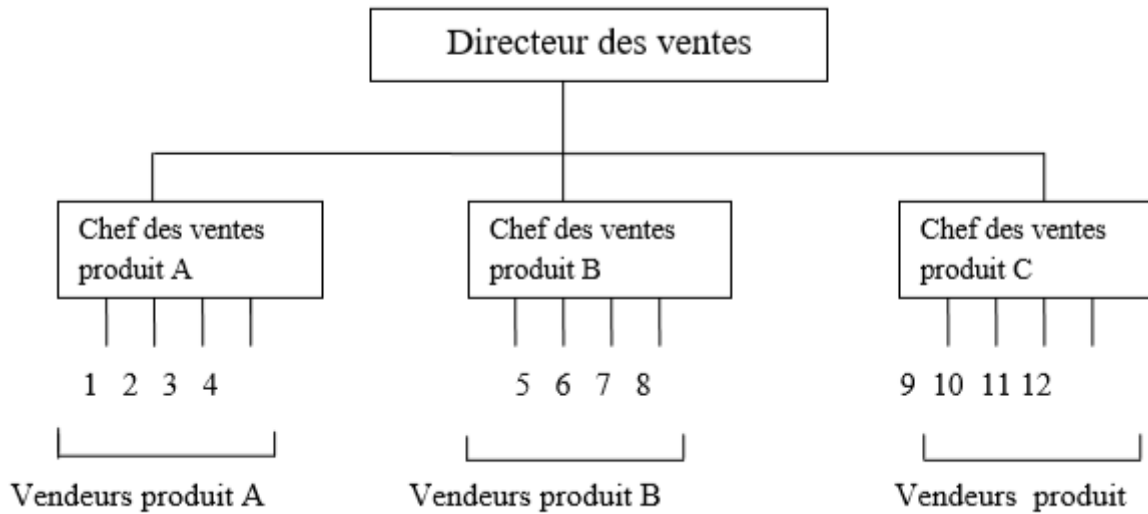
Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P. 68.

1.2.2 Structure par produit

Certaines sociétés commercialisent de nombreux produits très diversifiés. Les commerciaux guident donc des clients dont les besoins sont parfois tout à fait différents et les méthodes d'approche de ces clients sont aussi très diverses. 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 produit.

La figure suivante montre la structuration de la force de vente par produit

Figure N°03 : Structure de la force de vente par produit.



Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P. 68.

Le tableau suivant montre les avantages et les inconvénients de la structure géographique de la force de vente

Tableau N° 03 : Avantages en inconvénient de la structure par produit

Organisation par produit	Pour l'entreprise	Pour le client
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -Meilleures connaissances des produits -Tous les produits seront valorisés par produit -Vendeur mieux qualifié surtout pour des produits techniques 	<ul style="list-style-type: none"> -Meilleur conseil de la part du vendeur -Meilleure connaissance des besoins spécifique
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> -Nécessite de faire un effort important de formation -Dépendance du vendeur sur une seule gamme de produit. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plusieurs interlocuteurs de la même entreprise d'où risques de confusion, de conflit.

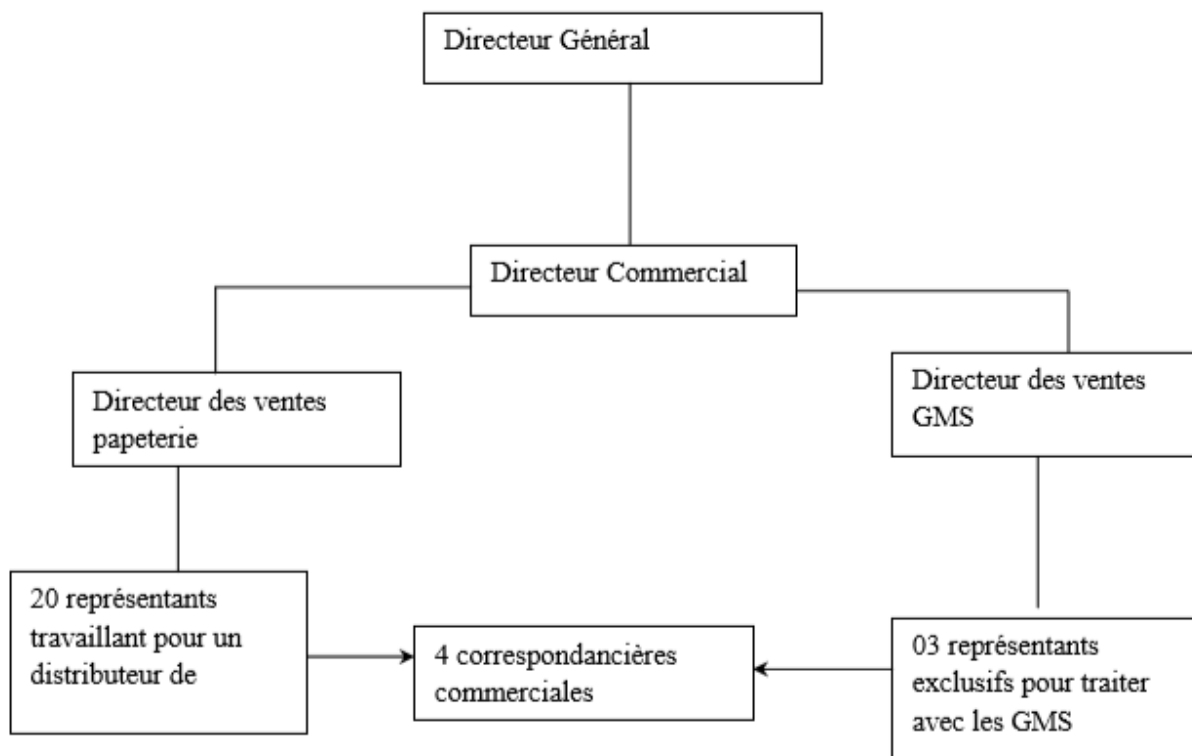
Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P. 69.

1.2.3 Structure par type de client ou marchés

L'entreprise a tout intérêt à mettre en place une organisation dans laquelle les vendeurs sont spécialisés par type de client. Ils s'adressent à une catégorie précise de clients qui nécessitent un savoir-faire particulier, tel que les administrations, les comités d'entreprise, les collectives locales...etc.

La figure suivante montre la structuration de la force de vente par marché

Figure N° 04 : Structure de la force de vente par marché



Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P. 70.

Nous constatons que la FDV est spécialisé par type des clients : le directeur des vente « papeteries » : gère une équipe de vente de vingt commerciaux qui distribuent les produits auprès des correspondancières commerciales.

Le tableau suivant montre les avantages et les inconvénients de la structure géographique de la force de vente :

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Tableau N°04 : avantages et inconvénients de la structure par client ou par marché.

Organisation par client	Pour l'entreprise
Avantages	. Meilleure connaissance du processus de décision du client . Meilleure adaptation aux exigences de prix, de service
Inconvénient	. Difficulté de recrutement de collaborateurs stratégiquement importants pour l'entreprise.

Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P. 70.

1.2.4 La structure mixte

Lorsque l'entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de types de clients dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle organise sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation (secteur/produit, secteur/clients, secteur/client/produit...etc.).

1.2.5 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 compétitive évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle et de l'évolution du marché.

2 Les différents typologies et statuts de la force de vente

2.1 Les différents types de la force de vente

Pour assurer une distribution efficace, l'entreprise doit déterminer le type de force de vente auquel elle doit recourir. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères ;

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Le premier critère porte sur le lien qui doit unir l'entreprise avec ses vendeurs, et le deuxième mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, et nous trouvons :

2.1.1 Selon le premier critère (selon le lien juridique)

2.1.1.1 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.

2.1.1.2 Force de vente déléguée :

Les vendeurs travaillant pour le compte de plusieurs entreprises, ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement, nous avons deux types :

2.1.1.2.1 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.

2.1.1.2.2 Force de vente supplétive :

Ils travaillent en complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché ou faire face à une activité saisonnière.

Le tableau suivant montre les avantages et les inconvénients des différents types de force de vente

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Tableau N°05 : Avantages et inconvénients des différents types de force de vente

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

Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P.230.

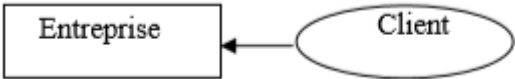
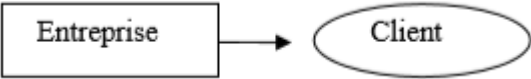
Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

2.1.2 Selon le deuxième critère (le type de l'activité) :

Il mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité, nous avons : la force de vente sédentaire et la force de vente itinérante.

Le tableau suivant montre les Typologies de la force de vente de la force de vente :

Tableau N° 06 : Typologies de la force de vente

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

Source : HAMON (C), et.al., op.cit., P.231.

2.2 Les différents statuts de vendeurs

L'entreprise peut choisir entre plusieurs statuts de vendeur :

2.2.1 Le voyageur-représentant-placier (VRP) :

C'est un salarié de l'entreprise, nous distinguons deux types de VRP :

2.2.1.1 VRP exclusif :

Celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.

2.2.1.2 VRP multicarte :

Celui qui travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

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.
- Lié à son employeur par des engagements déterminés.
- Les produits à commercialiser.
- Les catégories des clients
- Le secteur attribué.

2.2.2 L'agent commercial

« Est un mandataire chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de Vente, d'achat ou de location au non et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux ». ⁸

2.2.3 Les vendeurs salariés (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.

Le tableau suivant montre la comparaison entre les différents statuts de la force de vente

⁸ HAMON (C), et.al., op.cit., P. 235

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Tableau N° 07 : Comparaison entre les différents statuts de la force de vente

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

Source : HAMON (C). et.al., op.cit., P. 235.

3 La taille de la force de vente

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, la plupart des entreprises recourent à l'une des méthodes suivantes :

3.1 L'analyse marginale

Cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et précises, elle consiste à recruter un vendeur supplémentaire tant que le revenu marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu de son utilisation.

Exemple :

Le tableau suivant montre un exemple d'analyse marginale

Tableau N°08 : Exemple de l'analyse marginale

Nombre de vendeur	Coût totale de la force de vente	Coût marginal	Revenu totale de la force de vente	Revenu marginal
1	100000	-	150000	-
2	200000	100000	260000	110000
3	300000	100000	340000	80000

Source : CHIROUZ (Y), Le Marketing le choix des moyens de l'action commerciale, Tom2, ed, Chautard, France 1987, page 89

Alors dans ce cas l'entreprise ne peut recruter que deux vendeurs car le revenu marginal du troisième vendeur est inférieur à son coût marginal

3.2 L'analyse de la charge de travail

La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une méthode appelée « analyse de la charge de travail » cette méthode consiste à dénombrer les clients et à les répartir en classe, selon leur localisation et leurs activités nécessaires pour desservir chaque client potentiel et chaque classe.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Celle-ci comporte cinq étapes :⁹

- On classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réel ou estimés).
- On détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an).
- On calcule la charge de travail globale exprimée en nombre de visites à effectuer dans une année.
- On fixe le nombre moyen de visite qu'un représentant peut effectuer dans une année.
- On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visite pouvant être effectuées par un représentant.

3.3 La capacité du vendeur

Cette méthode consiste à déterminer :¹⁰

- Le nombre de visites nécessaire par période pour chaque catégorie de clients.
- Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

On peut calculer le nombre de représentants à embaucher si l'on appelle :

N : le nombre de vendeurs (la taille de la force de vente)

V : le nombre de visites nécessaires

C : le nombre de clients par catégorie

K : le nombre de visite que peut faire un représentant

I : la catégorie du client

Donc la formule est la suivante : $N = \frac{V_i.C_i}{K_i}$

⁹ HELFER (J), ORSONI (J), Marketing, Édition Vuibert, 7ème édition, paris, 2001, p.688.

¹⁰ OUACHERINE. (H), gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale cas : Fruital Coca Cola, mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce Alger, 2004, p19.

Section 03 : Gestion de la force de vente

« Gérer une force de vente est une activité complexe qui réunit de nombreuses composantes : la fixation des objectifs, l'organisation, le recrutement, la formation l'animation et le contrôle ». ¹¹

1 Le recrutement et la sélection des vendeurs

Pour une force de vente efficace, l'entreprise doit tenir en compte le choix de ses commerciaux, Lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut représenter des sommes très importantes, on comprend la nécessité de mettre en place une véritable politique de recrutement.

« Le recrutement est une adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponibles sur le marché du travail » ¹²

Le recrutement est une opération qui se déroule en plusieurs étapes :

1.1 La préparation de recrutement

Une bonne préparation de recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise, la définition du poste et du profil vendeur.

1.1.1 Analyse des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises » ¹³

Donc Le recrutement d'un nouveau commercial dans une entreprise se fait pour les raisons suivantes :

¹¹ DEMEUR. (C), 6ème Edition, DUNOD, paris, 2008, p.283

¹² H. BESSEYRE. (C), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1990, P :60.

¹³ HAMON (C), et.al, op.cit., p.242

(*) : Renouvellement d'emploi.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

1.1.1.1 La rotation du personnel (turn-over) *

Elle est importante dans la fonction commerciale elle se fait pour les raisons suivantes :

- Le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes.
- Les départs volontaires de certains salariés :(retraite)
- Les départs provoqués : (licenciement)
- Les promotions et les mutations à l'intérieur de l'entreprise.

Tous ses derniers participent également au mouvement du personnel de l'entreprise.

1.1.1.2 Le besoin des compétence nouvelles

Grace à La concurrence et l'apparition des nouvelles technologies les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car, Celui-ci aura à représenter dignement son entreprise ceci d'une part, et d'autre part il aura à informer, assister et assurer la fidélisation du client.

1.1.1.3 Le développement de l'entreprise

Pour assurer son chiffre d'affaires, et plus généralement son activité, l'entreprise est amenée à recruter de nouveaux commerciaux.

1.1.2.4 La définition de fonction

Le processus de recrutement passe premièrement par l'étape de définition du poste (fonction) cette définition du poste permet de préciser le besoin, les missions, la clientèle à visiter, le secteur attribué ...etc., elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

Donc la définition de poste « C'est l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité ».¹⁴

Cette étape comporte généralement les trois rubriques suivantes :

- Rôle ou mission : une brève présentation du poste.
- Les principales responsabilités : c'est la rubrique la plus complexe et difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- Liaisons (positionnement dans la structure) : Il s'agit de situer la place du poste dans la structure de l'entreprise et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

¹⁴ DIMITRI. (W), Les ressources Humaines, édition d'organisation, Paris 2000, P.419.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

1.1.3 Le profil de vendeur

Traduire en termes de capacités individuelles les caractéristiques du poste à pourvoir, on peut classer ces caractéristiques comme la suite :

1.1.3.1 Le gout des contacts

Un représentant ne peut pas assurer ses taches 'il estime que le contact avec les autres est une corvée, il doit manifester une certaine forme d'extraversion.

1.1.3.2 L'empathie

Le vendeur doit avoir le don de « se mettre à la place de son interlocuteur »

1.1.3.3 La non-susceptibilité

Le vendeur ne doit pas considéra un refus comme une attaque personnelle, mais simplement comme une opération, non couronnée de seules dans l'immédiat.

1.1.3.4 Une grande confiance en soi

Pour oser faire des propositions en toutes circonstances, une faculté d'autonomie, le vendeur ne peut être contrôlé très étroitement en raison des déplacements et il doit pouvoir prendre seul de nombreuses décisions.

1.1.3.5 Une grande énergie

Pour mener à bien les négociations, les plans difficiles...etc.

1.1.3.6 Une grande intégrité

Le représentant est parfois soumis à des pressions de la part des clients pour obtenir des avantages au détriment de l'entreprise il fixe lui-même le montant de frais de déplacement, sa probité professionnelle doit être exemplaire.

1.1.3.8 Un rapport à l'argente stimulants

Le bon représentant vit toujours un peu au-dessus de ses moyens.

1.1.3.9 Le gout des déplacements

Il faut accepter de sacrifier quelque peu sa vie familiale, les contraintes horaires sont parfois lourdes à supporter.

1.2 La recherche des candidats

L'opération de recrutement peut être menée par l'entreprise elle-même qui peut confier cette mission à la direction commerciale ou à la direction des ressources humaines ou bien faire appel à des cabinets spécialisés (recrutement délégué).

1.3 La sélection des candidats

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

1.3.1 Le tri des candidats (tri des réponses)

« Il est utile quand le nombre de réponses est trop important, il permet d'éliminer d'office les candidats qui ne correspondent pas au profil demandé ». ¹⁵

Il s'effectue à partir :

- De la lettre de candidature : le candidat présente les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Cette lettre est manuscrite.
- Du curriculum vitae : son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.

Les candidats sélectionnés à l'issue de ce premier tri sont généralement convoqués à des entretiens.

1.3.2 Les entretiens

L'entretien permet de choisir la bonne personnalité. Ils peuvent être individuels ou collectifs.

- Les entretiens collectifs : Leur objectif est de bien présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions. Les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats, leur comportement au sein du groupe.
- Les entretiens individuels : ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

1.4 L'intégration de nouveaux vendeurs

Dans cette phase on trouve deux étapes :

1.4.1 L'accueil

Dans cette étape il s'agit de confronter le vendeur dans son bon choix et de l'assurer d'une présence importante au départ, lui expliquer le fonctionnement du département des ventes, lui faire visiter les lieux en lui présentant les personnes avec lesquelles il travaillera ...etc. Pour donner une bonne image à l'entreprise.

¹⁵ DEMEUR. (C), op.cit., p.288

1.4.2 La période d'essai

Le vendeur travail dans cette période avec un autre vendeur confirmé pour découvrir la clientèle et bénéficie d'un salaire minimum garanti.

2 La formation de la force de vente

C'est l'une des clés de la gestion de la force de vente. Elle représente un investissement pour l'entreprise, « Former, c'est transmettre les connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne ». ¹⁶

La formation a pour but de :

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

2.1 L'identification des besoins

Il est important pour l'entreprise de déterminer et d'analyser les besoins en formation de ses vendeurs dans le but de réduire les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente.

La formation doit être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparait :

- Un nouvel investissement, un nouvel équipement, une nouvelle technologie
- L'apparition des problèmes dans l'équipe de vente, baisses des indicateurs de performance, erreurs.... etc.
- Lorsque l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Il faut confronter le vendeur dans son choix, le valoriser et de lui donner toute l'aide nécessaire.

¹⁶ RAMOND. (P), management Opérationnel, direction et animation des équipes ,2ème édition, Ed MEXIMA, paris, 2002, page.143

2.2 Le contenu de la formation :

Il existe plusieurs types de formation :

2.2.1 La formation commerciale de base

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

- La présentation de l'entreprise.
- La présentation de la gamme de produits.
- La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente.
- La description des caractéristiques de la clientèle.
- La description des caractéristiques des concurrents.

2.2.2 Autres formations

Ces autres formations ont pour objectif de compléter la formation de base :

- La gestion du temps, l'organisation des tournées : consiste à améliorer l'organisation dans leurs tâches quotidiennes et de planifier leurs activités.
- L'amélioration du niveau général du vendeur : visent à améliorer sa culture pour envisager une évolution générale à long terme.
- Les formations diplômâtes : Si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômante.

2.3 Les modalités de formation

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients des deux approches de formation.

Tableau N°09 : Les deux approches de formation

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

Source : HAMON (C), et.al, op.cit., p, 288.

L'entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Des formules de tutorat à distance peuvent être proposées en appui d'un processus d'autoformation. Un formateur/tuteur est chargé de suivi et du conseil du commercial.

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Lorsque les vendeurs sont très nombreux ou répartis géographiquement, l'entreprise ne peut les regrouper régulièrement pour leur présenter les nouveaux produits. Elle utilise dans ce cas des supports d'auto-formation afin de faire passer les informations importantes à ses équipes. Cependant, l'auto-formation ne peut pas être l'unique solution de formation de ses équipes de vente, mais elle est souvent utilisée ponctuellement, particulièrement pour des formations aux produits. Les utilisateurs peuvent conserver les supports et ainsi avoir accès à l'information en permanence.

Le tableau ci-dessous illustre les avantages et limites des deux types de formation.

Tableau N° 10 : Formation inter ou intra-entreprise.

	Inter-entreprise	Intra-entreprise
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">• Des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation.	<ul style="list-style-type: none">• La formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise.
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Bonne formule pour les petites entreprises qui ne peuvent se passer de plusieurs vendeurs simultanément et supporter un coût très élevé.• Coûts plus faibles.• Echange enrichissant avec les vendeurs d'entreprises (expérience du groupe).	<ul style="list-style-type: none">• Très bonne adaptation aux besoins et spécificités de l'entreprise.• Possibilité de réaliser un suivi personnel.• Création d'une dynamique dans le groupe des commerciaux.
Limites	<ul style="list-style-type: none">• Risque de divulgation de la stratégie commerciale à des entreprises concurrentes.• Pas de contrôle de la formation par l'entreprise.• Risque de non adaptation aux problèmes de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Coûts élevés lorsque l'entreprise n'emploie pas beaucoup de commerciaux.• Manque d'échange avec les commerciaux d'autres entreprises.

Source : HAMON (C), et.al, op.cit., P.289.

Les formules de stage inter et intra-entreprise ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : dans le premier cas il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

le deuxième cas c'est plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

Le tableau ci-dessous illustre les avantages et limites L'auto-formation.

Tableau N°11 : L'auto-formation (autodidaxie : apprentissage par soi-même) :

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

Source : HAMON (C), et.al, op.cit., P.289.

2.4 Les moyens de la formation

2.4.1 La lecture et la projection des vidéos

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

2.4.2 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.

2.4.3 Les discussions en groupe

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

2.4.4 Le jeu 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.

2.4.5 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.

2.4.6 Les visites

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

2.4.7 La formation sur terrain

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

2.5 Coûts de la formation

Ces coûts peuvent être directs ou indirects :

2.5.1 Les coûts directs

Ce sont les Coûts de la formation elle-même : coût du service de formation de l'entreprise, Documentation, Frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement ...etc.

2.5.2 Les couts indirects

Concernent les salaires des vendeurs formés, Manque à gagner (chiffre d'affaire qui n'est pas réalisé pendant la formation).

2.6 La mesure des résultats (l'évaluation de la formation)

Une évaluation convenable de la formation passe par trois étapes :

- Mise au point d'une méthodologie.
- Définitions des éléments à mesurer.
- Détermination d'une échelle de temps.

3 La rémunération

Il est nécessaire pour l'entreprise d'établir un système de rémunération puisque celle-ci est un élément essentiel du management de la force de vente. Elle permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis.

Un système de rémunération performant doit être :

- Attractif pour les vendeurs.
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.
- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats.
- Utile à la réalisation des objectifs.
- Réalisable en termes de coût pour l'entreprise.
- Equitable compte tenu de la qualification des salariés et du marché du travail.

Donc la rémunération doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs en matière de salaire.

3.1 Les composantes d'un système de rémunération

On distingue trois composantes principales d'un système de rémunération des vendeurs, Ce sont :

3.1.1 Le fixe

C'est un montant fixé d'avance et versé mensuellement, il est indépendant des résultats, car il n'est pas lié aux ventes et ne peut être inférieur au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti).

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

Les avantages et les inconvénients du système de rémunération fixe sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : Les avantages et les inconvénients du système fixe

	Avantage	Inconvénient
Vendeur	<ul style="list-style-type: none">• Rémunération non directement liée aux résultats ni aux efforts ;• Régularité des revenus, même en cas d'activité saisonnière ;• Simplicité de calcul ;• Sécurité quant au niveau de la rémunération.	<ul style="list-style-type: none">• Ne récompense pas les efforts, ne favorise pas l'initiative ;• Ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs ;• Niveau de salaire forcément limité.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Prévision possible des coûts de vente ;• L'entreprise peut imposer aux vendeurs d'autres tâches que la vente ;• Système simple à appliquer.	<ul style="list-style-type: none">• Peut installer le vendeur dans la « routine », émousser son initiative ;• Peu stimulant ;• Nécessite d'autre stimulation ;• Coût de la rémunération élevé en pourcentage du chiffre d'affaires quand les ventes diminuent.

Source : HAMON (C), et.al, op.cit., P.259

3.1.2 La commission

Dans ce système, 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 ".

Le système de commission offre les avantages et les inconvénients

Comme illustre le tableau suivant :

Tableau N°13 : Les avantages et les inconvénients de la commission.

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

Source : HAMON (C), et.al, op.cit., P.263.

3.1.3 La prime

« La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires ». ¹⁷

Rémunération des commerciaux en fonction, d'un ou plusieurs objectifs à atteindre, Elle Permet à l'entreprise d'orienter les vendeurs sur des objectifs précis, ces objectifs peuvent être quantitatifs (de performance ou non, etc.) ou qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle spécifique...etc.). Elle motive plus que le salaire fixe.

La prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe aussi la commission et la prime sont deux éléments qui se prêtent à de nombreuses variantes. L'intérêt de la combinaison dans les systèmes complexes est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

3.2 La structure à salaire et à commission

Il s'agit de chercher un compromis entre la structure à salaire et à commission afin de retirer leurs avantages, tout en limitant leurs inconvénients. Un des avantages de cette structure est sa souplesse suivant l'objectif qu'il veut atteindre, et compte tenu des objectifs de l'entreprise et les conditions de marché. Le gestionnaire peut doser différemment le salaire et la commission or en offrant un salaire de base plutôt bas et une commission importante, on vise la croissance. Par contre, un salaire de base élevé et une commission faible favoriseront le service à la clientèle et le travail d'équipe.

3.3 La structure à salaire et à prime

Le représentant reçoit un salaire de base plus une prime. La prime procure une récompense seulement lorsqu'un objectif (quantitatif ou qualitatif) a été atteint. Des primes risquent toutefois de donner lieu à l'établissement d'objectif trop ambitieux ou de favoriser seulement quelques représentants dans l'équipe. Lorsque la prime porte sur une période trop longue, les représentants ont tendance à faire des efforts au dernier moment.

¹⁷ ZEYL. (A), DAYAN. (A), force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3ème édition, Edition organisation, paris, 2003, p.411

3.4 L'élaboration d'un système de rémunération performant

Un système de rémunération efficace dépend du dosage choisi par l'entreprise entre les différents systèmes, et de son adéquation avec le contexte commercial et l'activité des vendeurs. Il doit répondre aux objectifs généraux de l'entreprise et de ses vendeurs. L'intérêt de la combinaison entre les systèmes de rémunération est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

4 L'animation et stimulation de la force de vente

4.1 L'animation de la force de vente

Il est important pour l'entreprise de, souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées, donc créer un climat favorable afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération et adaptée, la formation attrayante, le style de ménagement doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ».¹⁸

4.1.1 Les objectifs de l'animateur

Le responsable commercial, souhaite essentiellement :

4.1.1.1 Motiver les vendeurs

Pour qu'ils restent dans l'équipe et donnent la meilleure image de l'entreprise auprès de ses clients.

4.1.1.2 Créer un climat favorable entre les vendeurs

Créer l'esprit d'équipe, favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances. Afin d'atteindre les objectifs précis.

4.1.2 Les types d'animation

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

¹⁸ HAMON (C), et.al, op.cit., p.261

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

4.1.2.1 La communication

La communication semble nécessaire à tous, sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés.

4.1.2.1.1 Le climat de travail

Le climat de travail est un élément fédérateur de l'équipe de vente et de l'ambiance qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail et sans conflits latents favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel.

4.1.2.1.2 Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Dans ces réunions les vendeurs bénéficient d'un temps pour exprimer leurs idées et observations et les choses qu'on doit améliorer dans un produit.

Le manager peut réunir son équipe :

- Régulièrement.
- Annuellement.
- Occasionnellement.

4.1.2.1.3 La communication interne

Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain et le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs :

- Notes d'informations sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales.
- Lettre d'informations des forces de vente

4.1.2.2 La formation

L'entreprise apporte aux vendeurs une formation efficace ainsi les valorise, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise.

4.1.2.3 La délégation

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

4.2 La stimulation de la force de vente

« 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 ». ¹⁹

La campagne de stimulation peut prendre différentes formes.

- Le concours : Toute l'équipe de vente est concernée par le concours, il nécessite un effort important de vente, son objectif est le plus souvent calculé en nombre de produits vendus.
- Le jeu : Le jeu ne nécessite pas un effort de vente important, contrairement au concours, se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances voire le hasard. Il peut impliquer des choix impliqués des choix judicieux sur les produits à mettre en avant.
- Le challenge : il s'inscrit plus dans l'action à long terme. Son principe est simple : tant que le vendeur se situe au-dessus d'un certain seuil de résultat, il bénéficie d'un avantage particulier.

5 Le contrôle de la force de vente

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ». ²⁰

Le contrôle de l'activité de la force de vente est un élément essentiel de l'amélioration des résultats, Il permet d'apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs objectifs, comparer une situation existante à une situation désirée (objectifs)...etc.

Le contrôle de l'équipe consiste essentiellement :

- A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus.

¹⁹ DEMEUR. (C), op.cit., p.271

²⁰ ZEYL (A), et.al, op.cit., p. 62

Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente

- Attirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

Donc un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus.

5.1 Les types de contrôle de la force de vente

Il existe deux types de contrôles :(quantitatif, qualitatif)

5.1.1 Le contrôle quantitatif

Il peut s'effectuer au travers des critères suivants :

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratios, bénéfice, vente)
- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaire moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Nombre de nouveaux clients.

Ce contrôle est pour Object d'évaluer avec précision le travail fourni par le vendeur mais aussi, c'est plus important, pour évaluer les besoins en formation.

5.1.2 Le contrôle qualitatif

Il comporte sur les connaissances du vendeur (produit, client, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

5.2 Les modalités du contrôle de la force de vente

Le diagnostic et le contrôle de la force de vente passent généralement par :

5.2.1 L'accompagnement

Le chef des ventes effectue périodiquement des visites en compagnie du vendeur, pour apprécier son contact avec Les clients.

5.2.2 L'analyse des documents du vendeur

En évaluant les activités de vendeur à partir : de l'étude de ces rapports de visite, de ces fichiers (bons de commandes) ...etc.

5.2.3 Le tableau de bord

C'est l'outil le plus privilégié du suivi de la réalisation d'un objectif, C'est un document qui regroupe l'ensemble des paramètres de l'activité du vendeur, aussi bien en prévisionnel qu'en réel. En cas de retard, il est possible grâce au tableau de bord de détecter les écarts de façon précoce et donc d'initier des actions correctives. Le document donne la possibilité d'un suivi pour chaque vendeur.

La somme des tableaux de tous les vendeurs entreprise donne une vue d'ensemble de la force de vente.

5.3 L'évaluation de la force de vente

Une évaluation de la force de vente sert à :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont bien été atteints.
- Expliquer les écarts observés.
- Hiérarchiser les besoins en formation.
- Mieux connaître les membres de la force de vente.
- Aider à la spécialisation des hommes

Cette évaluation peut être mensuelle (portée sur les activités et les résultats du mois) ou annuelle (portée sur les événements marquants pendant l'année).

Conclusion partielle

En contact direct avec les clients. La force de vente de l'entreprise jouent un rôle essentiel pour faire augmenter les ventes, le bénéfice et la notoriété de l'entreprise.

Le présent chapitre montre l'intérêt de la force de vente dans l'entreprise, aussi, il permet de constater que la force de vente est indispensable pour la survie de l'entreprise grâce à l'importante place qu'elle occupe dans la fonction commerciale de celle-ci, et que cette dernière a pour rôle de prendre la main du client quel que soit sa position envers l'entreprise afin de le guider et l'informer d'une manière qui lui permet de prendre une décision qui va servir positivement les deux parties : vendre son produit ou son service et fidéliser sa clientèle pour l'entreprise, et pour le client c'est de répondre à ses besoins.

Chapitre 02
***La performance
commerciale de
l'entreprise***

Introduction partielle

L'idée de performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. Le concept de la performance aujourd'hui est au cœur des problématiques et des discours des dirigeants, ainsi des chercheurs aux niveaux des entreprises, car ils ont eu beaucoup de difficultés à bien cerner ce concept, vu sa complexité et sa semblance à des notions voisines telles que ; l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections, dans la première section, nous avons abordé les principes fondamentaux de la performance, la deuxième section a été consacrée à la performance commerciale et dans la troisième section, nous avons essayé de présenter des indicateurs clés permettant d'évaluer la performance commerciale de la force de vente.

Section 01 : Fondements généraux de la performance

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Dans cette section, nous allons essayer de montrer la différence entre la performance et ses notions voisines tel que l'efficacité, effectivité et l'efficience. Qui représentent souvent une confusion sémantique avec la performance.

1 La conception de la performance

1.1 Définition

Il existe de nombreuses définitions de performance, et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à se mettre d'accord sur leur signification.

Selon Olivier MEIER « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »²¹

Selon L'ORINO « La performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût »²² Alors afin d'optimiser le couple valeur-cout il faut accroître la valeur (qui se concrétise par la part de marché, l'image de l'entreprise, les quantités vendues ...), et diminuer les couts (qui se concrétise par la consommation des ressources destinées à fournir un résultat).

²¹ MEIER. (O), et BARABEL. (M), Manager, édition DUNOD, paris, 2006, P.155

²² LORINO. (P), Méthodes et Pratiques de la Performance, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p : 18

« La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs) »²³

D'après cette définition, on remarque que la performance traduit deux phénomènes :

- L'efficacité : la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés.
- L'efficience : les objectifs atteints au regard des ressources consommées.

HENRI MAHE DE BOISLANDELLE²⁴ la performance est une affaire de perception, elle est relative à son utilisation, il a constaté que le terme de la performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action
- La performance est le succès
- La performance est l'action

1.1.1 La performance est le résultat de l'action

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex- post des résultats, il s'agit en gestion du sens le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultats.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (il mesure dans ce cas des degrés d'efficience). Ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité) et ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport au passé ou par rapport à des concurrents).

²³ DORIATH. (B) et GOUJET. (CH), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2011, p : 291

²⁴ MAHE. (H), DE BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Edition, Economica, Paris, 1998, p, 318-319

1.1.2 La performance est un succès

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs donc. Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant. La performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs.

1.1.3 La performance est une action

Celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

2 Les sources de la performance

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.²⁵

Il existe deux types de source :²⁶

2.1 Les Sources internes

2.1.1 Performance humaine

Celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

2.1.2 Performance technique

Elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

2.1.3 Performance financière

Elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

²⁵ OUACHERINE (H), op.cit., p. 33.

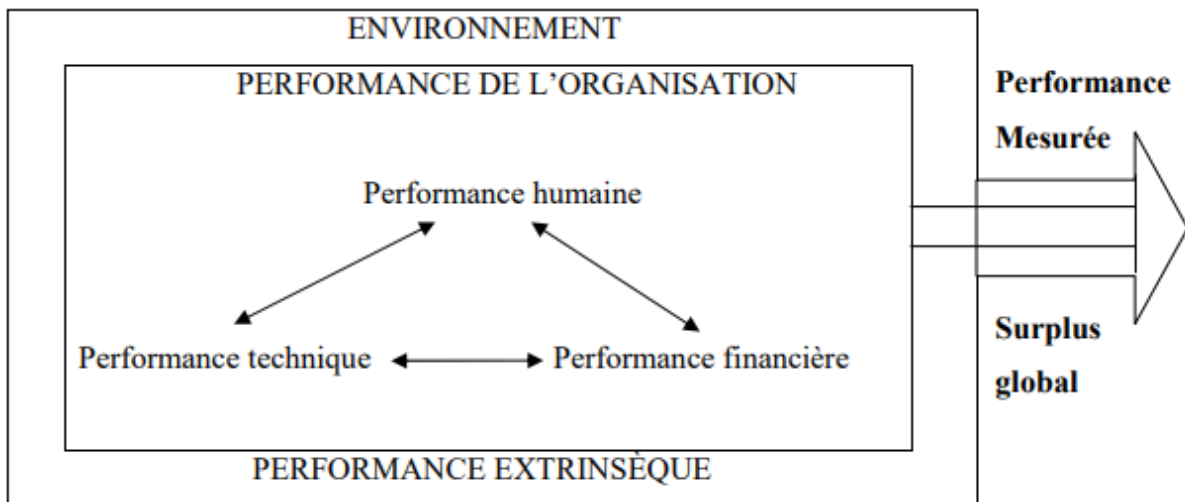
²⁶ BERNARD. (M), CROZIER. (D), gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, éditions DUNOD, 5ème édition Paris, 2002, P.165

2.2 Les sources externes

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Les sources de performance ont été représentées sous forme de schéma, qui met en évidence le contexte dont cette dernière évolue.

Figure N° 05 : Source de la performance



Source : MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2002, p.165.

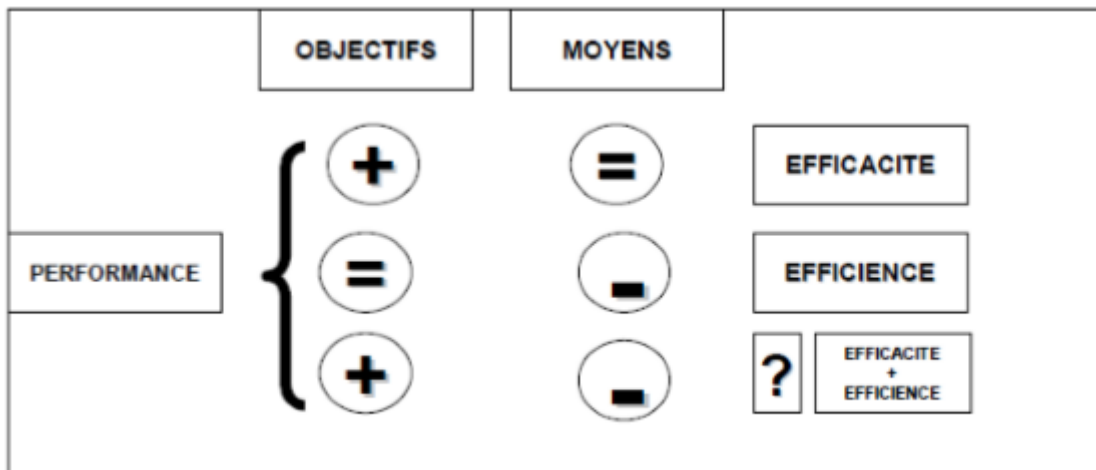
3 La distinction entre la performance et les notions voisines

« Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recoupent avec performance »²⁷ ces concepts sont considéré comme des notions voisines malgré les différences qui existe entre eux.

Voilà un schéma ci-dessous, qui montre, le lien entre la performance ces notions voisines :

²⁷ LEBAS. (M) : oui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995, p 66.

Figure N° 06 : Liens entre performance et autres concepts



Source : ZEYL (A) : Performances des vendeurs et styles de vente attendus, in Cahiers du CEREN, N° (5) ,15 décembre 2003, page 4.

Comme le schéma montre : Lorsque le vendeur dépasse les objectifs avec des moyens donnés on parle d'efficacité, d'efficience s'il atteint les objectifs avec moins de moyens.

3.1 L'efficacité

Est une notion qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, elle désigne La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés au préalable²⁸ : (c'est-à-dire fixés au début de l'exercice par les managers).

Cette efficacité peut être quantitative (par exemple, atteindre le pourcentage de croissance de la part de marché) ou qualitative (satisfaction de la clientèle).

BOISLANDELLE (H-M) définit l'efficacité 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. Nous s'exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²⁹. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

²⁸ LÖNING. (H), et autres : Contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, p : 6

²⁹ BOISLANDELLE (H-M), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, p.139.

Équation N° 01 :

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints/Objectifs visés}$$

L'efficacité donc est le meilleur rapport possible entre les résultats atteints et les objectifs visés.

3.2 L'efficience

« L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ». ³⁰

Elle peut être exprimée par la formule suivante :

Équation N° 02 :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints/Moyens mis en œuvre}$$

Selon DORIATH elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ». ³¹ Donc l'efficience s'intéresse à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les Objectifs. Une action sera donc dite efficiente si elle permet d'arriver aux résultats espérés au moindre coût.

Remarque : Il existe une différence entre l'efficience et la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

3.3 L'effectivité

Elle va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectif/Moyens/Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'à la finalité qui est à l'origine même de l'activité dont nous cherchons à juger la performance.

Selon une formulation de Jean LOIUS LEMOIGNE : « Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on fait » ³² Donc celle-ci exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire.

³⁰ BERNARD. (M), Contrôle de gestion sociale, 4ème édition 2003, paris, p.235

³¹ DORIATH. (B), Contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p : 12

³² LEMOIGNE (J-L), L'évaluation des systèmes complexes, in, système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999, p203.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

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

Équation N° 03 :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenu}$$

4 Caractéristiques et critères de la performance

4.1 Les caractéristiques de la performance

De manière générale, la performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peut être cité comme suit :

4.1.1 La performance est un concept évolutif dans le temps

Les critères d'évaluations interne et ceux définis par l'environnement se modifient, Ainsi que les facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps. »³³

4.1.2 La performance est construite comme support à des jugements

Selon SAULQUIN (J-Y) la performance implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent³⁴. Alors, la performance est un outil de jugement, elle mesure le degré de réalisation des objectifs internes et externes de l'entreprise.

Donc, la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus, donc cela dépend de la position de celui qui donne ce jugement.

³³ GHARBI. (J), Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000, p. 37.

³⁴ SAULQUIN (J-Y), Gestion des ressources humaines et performance des services, in revue de gestion des ressources humaines, N° 36, Juin 2000, p.20.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »³⁵

4.1.3 La performance comme indicateur de pilotage

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Et cela se fait à l'aide de l'ensemble d'indicateurs (financiers, économiques, organisationnels, commerciaux, etc.) qui se complètent, tout dépend des objectifs stratégiques de l'entreprise. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément ». ³⁶

Par la suite, la performance a un effet réactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

4.1.4 La performance est riche de composantes antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »³⁷ Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes).

³⁵ MORIN, GUINDON, BOULIANE, Mesurer la Performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, p 66.

³⁶ SAULQUIN (J-Y), op.cit., p.21.

³⁷ LEBAS. (M), op.cit., p.139.

5 Les types de la performance

5.1 La performance organisationnelle

Selon KALIKA « La mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale ». ³⁸

En se référant aux travaux de KALIKA, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle :

- Le respect de l'organigramme officiel : pour éviter les conflits et le dysfonctionnement.
- Les relations entre les services : en vue de la recherche de la minimisation des conflits. Elles visent à créer un climat d'harmonie et de coopération.
- Le transfert de l'information : doit traduire le bon accord entre les différents services.
- La flexibilité de la structure : elle représente l'aptitude de l'entreprise à changer, et donc son l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

Cette performance rend compte la manière dans laquelle l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs, elle rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une entreprise sur sa performance.

5.2 La performance humaine

L'entreprise ne sera guère performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement, les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative l'anatomie, à l'adhésion des salariés, c'est la réalisation des objectifs constituent des éléments déterminants. ³⁹

5.3 La performance stratégique

« Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

³⁸ KALIKA. (M), Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, Edition Economica, Paris, 1995, P : 340

³⁹ KERACHI. (D), Impact stratégique de distribution sur la performance commerciale, cas SAIDAL, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales EHEC, Alger ,2015, p.30

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

»⁴⁰ La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les Concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance commerciale L'entreprise atteint une performance commerciale lorsqu'elle devient capable d'offrir des produits et des services de qualité répondant aux attentes de ses consommateurs.

Pour ce faire, les entreprises doivent s'intéresser des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

1.5.4 La performance économique

Elle est considérée comme la rentabilité de l'entreprise, elle correspond aux Résultats présentés par la comptabilité analytique. Il s'agit principalement des soldes Intermédiaires de gestion, il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise. Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés :⁴¹

- La productivité
- La qualité des produits et services
- L'économie des ressources
- La compétitivité
- La rentabilité
- Le chiffre d'affaire
- Le profit
- Le respect des délais

1.5.5 La performance sociale

« Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux, ou socio-économique. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les Engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel »⁴².

⁴⁰ BARRETTE. (A) et BERARD. (J), Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15

⁴¹ MORINE. (M), et SAVOIE. (A), Représentations de l'efficacité organisationnelle, développements récents, Revue Psychologica, N°27. 2000.

⁴² BERNARD. (M), op.cit., p.235

6 Les facteurs de la performance

Pour performer, il est important de se concentrer sur les facteurs qui produiront le maximum de résultats par rapport aux objectifs fixés, ces facteurs sont considérés comme des éléments clés et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise, ces facteurs sont .⁴³

- 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.
- Le processus : d'après HAMMER (M) « Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires »⁴⁴
- Les produits doivent être efficaces et efficaces.
 - 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 et partagées les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

⁴³ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>. 14 MAI 2019, à 00h04m.

⁴⁴ Ibid.

7 La mesure de la performance

« La performance n'existe pas si on ne peut pas la mesurer ». ⁴⁵

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat par rapport à un référentiel préalablement fixé, elle consiste donc à évaluer une grandeur par une comparaison avec une grandeur fixe de même type considérée comme référence.

7.1 Définition de la mesure de la performance

« La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise » ⁴⁶

On peut dire alors que le principal but de la mesure d'une performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

Celle-ci peut être opérée sur deux axes :

7.1.1 La performance externe

Qui est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise.

7.1.2 La performance interne

Elle englobe toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, ...) et l'ensemble du personnel.

La mesure de celle-ci suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints. Donc la notion de mesure reste toujours un élément très important pour l'entreprise car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison.

⁴⁵ ZEYL (A), DAYAN (A), force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3ème édition, Edition organisation, paris, 2003, p, 39

⁴⁶ KHMAKHEM. (A), a dynamique de contrôle de gestion, édition, DUNOD, 1992, p. 343

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

La mesure est une Manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des Actions nécessitant des ressources.

Nous pouvons distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective.

Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables

7.1.2.1 La mesure objective de la performance

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :⁴⁷

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

7.1.2.2 La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur.

Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;

⁴⁷ WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), Sales Force Management, 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- La connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps.

7.2 Objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance des entreprises a pour plusieurs objectifs entre autres :

7.2.1 Objectif d'information

La mesure de la performance « va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente le comportement en leur donnant une direction, un cap »⁴⁸

La mesure de la performance est indispensable à la prise de décision, aussi :

- ✓ Elle permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions.
- ✓ Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport à la concurrence.
- ✓ Elle informe chaque responsable des choix stratégiques en leur indiquant les priorités auxquelles il devra suivre.

7.2.2 Objectif d'incitation

L'objectif d'incitation⁴⁹ consiste à pousser les managers à réaliser les performances attendues tout en mettant sous tension leurs comportements dans le futur.

⁴⁸ GIRAUD. (F), SAULPIC. (O), NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H), Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition, Gualino France, 2002, P.70

⁴⁹ MOHAMEDI. (L), Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, pp : 42-43

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance, il s'agit de dynamiser leur comportement à l'intérieur de l'entreprise grâce aux systèmes de sanction ou de récompense, ces sanctions peuvent être traduites en termes de :

- ✓ Présence ou absence de bonus.
- ✓ Evolution de la rémunération fixe.
- ✓ Promotion.
- ✓ Mutation.
- ✓ Licenciement, etc.

Alors Il est préférable d'encourager la communication au sein de l'entreprise, en encourageant Les dialogues entre le personnel et ses hiérarchies, ce qui donne à chacun l'opportunité d'expliquer et d'argumenter sa situation, et charge les responsables d'expliquer En toute sincérité à leur subordonné les causes conduisant à une telle ou telle sanction.

7.2.4 Objectif de pilotage

La mesure de la performance donne au manager un langage qui a l'avantage d'être exploiter et qui rend comparable le réel et le prévu, avant piloter il faut bien mesurer.

Selon DORIATH et GOUJET⁵⁰, le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les Moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés.

Les responsables de l'entreprise ont besoins à des données qui seront utilisées pour La prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

⁵⁰ DORIATH. (B), et.al, op.cit., p. 170

Section 02 : La performance de la fonction commerciale

À ce stade de travail, il est important de maîtriser la notion de commercialisation. La performance commerciale de l'entreprise est un système complexe, elle dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lesquels : le plan d'action, les objectifs, le recrutement, la formation, et la rémunération.

1 La fonction commerciale

1.1 Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale est l'interface entre l'entreprise et le client, elle est souvent considérée comme la poule aux œufs d'or, c'est la seule fonction à la frontière de l'entreprise elle joue le rôle d'organe vital dans le corps de l'entreprise. Parce qu'elle représente la finalité de toutes les activités de l'organisation, cette importance Au moins pour deux raisons :

- Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients.
- La fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité de l'entreprise.

Selon CHARPENTIER « La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la Fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »⁵¹

⁵¹ CHARPENTIER. (P), Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

Selon LANGE et MOUTOT « La finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. ».⁵²

Donc celle-ci est un ensemble regroupant le suivi des différentes variables qui influencent les tâches de l'équipe de vente dont :

- L'étude de l'environnement (du marché et des consommateurs).
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

1.2 L'importance de la fonction commerciale au sein entreprise

« L'activité commerciale devient stratégique dans l'entreprise, en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise »⁵³

Donc la pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise, Aussi elle permet d'écouler régulièrement les marchandises productives.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire pour se développer une entreprise : doit investir, recruter et innover pour cela, Elle se fixe des objectifs afin de les atteindre, Elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement Concurrentiel, la force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise, En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges, Aussi elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaires ou pour acquérir des produits complémentaires.

Alors celle-ci occupe une place très importante au sein de l'entreprise.

⁵² LANGE. (M) et. MOUTOT. (J), Mesurer la performance de la fonction commerciale, Editions d'organisation, Paris 2008, page 48.

⁵³ *ibid.*, p. 55

1.3 Les activités commerciales

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négocier.

En amont du processus de vente, il revient aux responsables commerciaux d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement de face à face avec le client et à la négociation.

Cela, ne peut être identifié que à travers les indicateurs q' ils la décrivent en visant à achever les objectifs principaux. L'importance de la fixation d'un objectif, nous conduit à éclaircir la notion d'objectif et la fixation des objectifs de la façon suivante.

1.4 La fixation d'objectifs

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

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

1.4.1 Définition

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

1.4.1.1 Les objectifs quantitatifs

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires), augmentation de la part de marché, et nombre de visite client...etc.

1.4.1.2 Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

- Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulée ;
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

1.4.2 La fixation des objectifs de la fonction commerciale

Les objectifs sont des données précises qualifiables et ou quantifiables pour un délai fixé, qui engage la responsabilité des décisionnaires. La gestion par objectifs favorise le pilotage de l'activité commerciale en offrant des outils de prévision et de contrôle.

Les objectifs s'intègrent dans la démarche de planification de l'entreprise et orientent la prise de décision pour les actions commerciales futures⁵⁴

Ces objectifs doivent être :

- Limités : Chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts.
- Précis : Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise une phrase et un ratio sur un sujet précis.

⁵⁴ BENICO. (N), COMBES. (M), FILLEAU. (M-G), gestion de la relation commerciale, éditions DUNOD, Paris, 2005, p.340.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

- Réalisables : Un objectif peut être difficile à attendre mais sa réalisation doit être possible, l'objectif réalisable.
- Cohérents : Entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient
- Mesurables :
 - Objectif quantitatif : le résultat à attendre est directement mesurable
 - Objectif qualitatif : le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées.
- Motivants : Un objectif implique dépassement et progrès avec comme séquences stimulation matérielle, entre autres, et formation.
- Priorisés : Les uns par rapport les autres. Il importe également d'impliquer, pour leur formation tous les facteurs concernés.

2 La performance commerciale et ses piliers

2.1 La performance commerciale

2.1.1 Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.⁵⁵

« La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience ».⁵⁶

« La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales comme l'ont montré Churchill, Ford et Walker »⁵⁷ Donc celle-ci représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services de qualité adéquats à ses attentes.

⁵⁵ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>. 16 Mai 2019.à 10h25m.

⁵⁶ <https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-la-performance-commercial>. 17 Mai 2019.à 12h10m.

⁵⁷ LANGE (M) et.al, op.cit., p.49

2.1.2 Historique et évolution

Traditionnellement la performance commerciale repose quasi uniquement sur les chiffres. Le directeur commercial évalue la performance de ses équipes par rapport au volume des ventes, au montant du CA et à la marge.

L'arrivée des CRM et des logiciels d'aide à la vente a fait exploser la donnée. Les directions commerciales ont maintenant à leur disposition un nombre effrayant d'indicateurs de performance avec un niveau de granularité toujours plus profond. La performance commerciale s'est étoffée et complexifiée, elle recouvre désormais une réalité différente pour chaque entreprise, voire pour chaque employé ou manager, qui a chacun ses indicateurs propres pour mesurer ses résultats. Mais surtout la stratégie commerciale regroupe désormais aussi la notion de transformation : les indicateurs ne sont plus là uniquement pour mesurer des résultats mais bien pour motiver des comportements (les comportements sources de performance).

2.1.3 Les indicateurs de performance

L'éclosion des indicateurs de performance a répondu à l'exigence croissante des objectifs en hausse et du questionnement des organisations sur la motivation et l'engagement de ses commerciaux. En effet, ils servent le double objectif de mesurer la productivité individuelle et le résultat, le bénéfice à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Plutôt que de mesurer la performance au résultat, avec un chiffre désincarné et inflexible, l'accent est désormais mis sur l'activité qui mène au résultat. En cela ils sont beaucoup plus humains.

C'est bien là que s'opère la révolution en matière de suivi de performance. Il ne s'agit pas d'un discours creux ou utopique mais d'une nécessité organisationnelle pour la survie des organisations : il faut remettre l'humain au centre de la performance commerciale.

Cette conviction que l'humain et non le résultat, l'activité et non le chiffre est la fondation indispensable de la performance commerciale s'est traduite par quatre piliers qui assurent la performance de l'organisation commerciale du futur : piloter, motiver, former et partager.⁵⁸

⁵⁸ <https://blog.incenteev.com/fr/les-4-piliers-de-la-performance-commerciale>. 19 Mai 2019.à 15h45m.

2.2 Les piliers de la performance commerciale

2.2.1 Piloter la performance de l'équipe en temps réel

Piloter la performance commerciale est un enjeu crucial pour les managers, et tous les outils de mesure et de reporting automatisés n'ont pas forcément simplifié la tâche.

En effet, beaucoup d'organisations qui ont adopté un CRM ou un outil de BI utilisent encore Excel pour compiler et analyser toutes leurs données. Seulement un fichier Excel avec une centaine d'onglets et des milliers de lignes est difficile à maintenir et demande beaucoup de temps à mettre à jour, à trier, à qualifier etc.

Piloter efficacement la performance demande plus que simplement extraire des données chiffrées. Il faut les accompagner d'une analyse et d'une intelligence automatique capable de relier entre elles les données pour susciter de la motivation. La performance commerciale ne se limite pas à de l'analyse mais intègre entièrement les facteurs d'engagement et de stratégie des commerciaux.

2.2.2 Engagez vos commerciaux avec des challenges innovants :

Les défis et challenges sont souvent utilisés par les entreprises pour susciter un engouement sur une courte période. Beaucoup de commerciaux ont l'esprit de compétition et aiment les défis, mais depuis quelques années le challenge annuel est devenu aussi stimulant, notamment à cause d'outils de gestions obsolètes ou figés, comme l'e-mail ou le tableau Excel.

C'est pourtant l'un des leviers les plus efficaces pour augmenter les ventes d'un produit ou pour assurer la réussite d'un nouveau lancement. Grâce à la multiplication des indicateurs d'activités, il est désormais possible de construire des mécanismes de challenge innovants pour fédérer les commerciaux autour d'un objectif commun (les gratifications collectives vs individuelles se développent de plus en plus pour recréer du lien et de la cohésion entre les équipes).

2.2.3 Former et accompagner les ambitions des commerciaux

Le domaine commercial a beaucoup évolué, et cela implique pour tous les commerciaux de s'adapter. Ils attendent donc des entreprises des formations, pour les aider à mieux cerner les nouveaux enjeux des clients et pour améliorer leur discours et leurs compétences, tout simplement pour vendre mieux (et plus).

La formation a également un objectif de développement personnel : c'est ce qui permet à un employé de continuer à prendre de la valeur sur le marché et ne pas devenir obsolète. Bénéficier de formations, continues ou à distance (e-learning), est un fort levier de motivation et de reconnaissance pour le commercial qui va y voir une source de confiance et d'investissement de la part de son employeur : celui-ci consacre ses ressources pour me former, en retour je suis plus disposé à engager pleinement ma force de travail.

L'enjeu pour les organisations est surtout, grâce au digital, de pouvoir former en continu ses commerciaux et d'assurer leur montée en compétences sur des aspects soit techniques soit généraux, afin qu'ils puissent assumer facilement la position d'expert ou spécialiste face aux clients et prospects.

2.2.4 Créez du lien et renforcez la cohésion au sein de vos équipes :

Cela peut paraître simpliste mais la communication, dans les organisations modernes, ne doit pas être l'apanage ou la responsabilité du marketing. L'organisation commerciale performante communique en interne de manière transverse, favorise les remontées terrain et l'échange de bonnes pratiques. Pour une force de vente éclatée géographiquement, avoir un outil qui permet d'échanger rapidement et efficacement est un vrai levier de performance. Et pour cela l'entreprise doit mettre à la disposition des commerciaux des outils digitaux de communication permettant de partager rapidement les contenus d'enablement et en temps réel.

Section 03 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de vente

L'évaluation de la performance commerciale est un moyen important pour l'entreprise. Sa mesure se fait à l'aide des critères ou des indices qui sont une locution quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il occupe plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies. Des méthodes et pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, etc.) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des entreprises à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il consiste en un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé (des primes seront distribuées au personnel) et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de la performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

1 Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance commerciale a pour intérêt :

- Vérification si les objectifs ont été atteints ;
- Expliquer les écarts étudiés ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Faire progresser les vendeurs et améliorer la communication au sein du groupe ;
- Permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

L'évaluation de la force de vente se fait en fonction des tâches qu'elle remplit, elle permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

2 Modes d'évaluation de la performance commerciale

Pour permettre l'obtention des résultats, les méthodes d'évaluation doivent répondre aux attentes et aux besoins des individus et de l'organisation. Il existe deux méthodes pour évaluer la performance commerciale : les indicateurs et le tableau de bord.

2.1 L'évaluation à partir d'un indicateur

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

Pour faciliter l'utilisation et mieux investir l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

- Indicateurs d'alerte : Ce type d'indicateur chaque entreprise doit pouvoir disposer de ses propres indicateurs d'alerte et les adapter en fonction de l'évolution de la structure et de ses activités ainsi qu'en fonction de l'évolution des circonstances extérieures.
- Indicateurs d'équilibration : Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Seront-ils tenus ?
- Indicateurs d'anticipation : Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Devons-nous continuer avec le plan actuel ? Le réviser ?

Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

2.2 L'évaluation à travers le tableau de bord

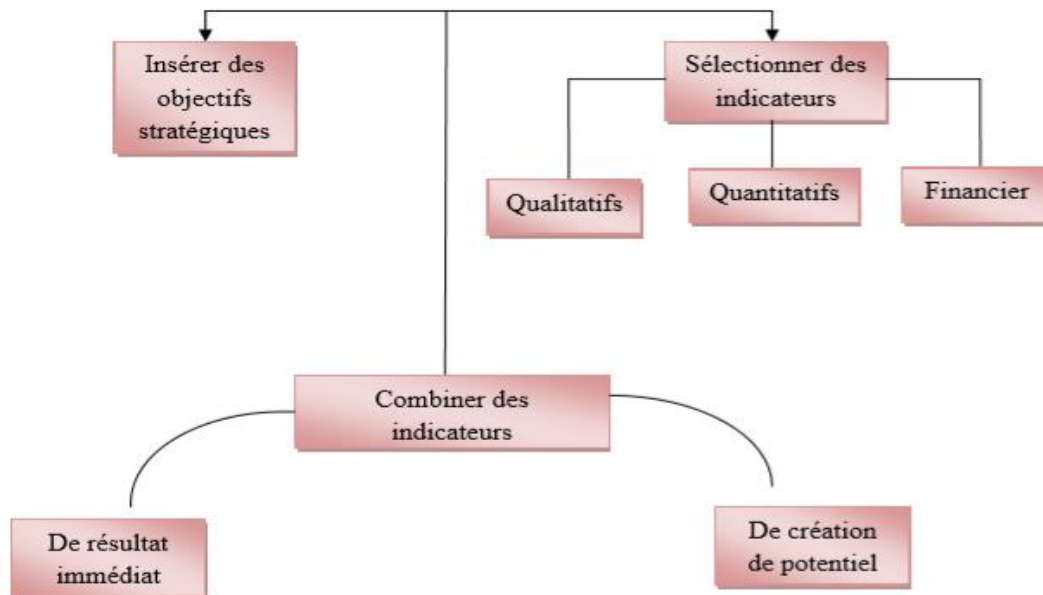
« Le tableau de bord repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information, c'est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire ». ⁵⁹

Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Il n'existe pas un tableau de bord pour toutes les fonctions de l'entreprise, chaque direction a son propre tableau de bord et les indicateurs appropriés. Et parmi eux, on trouve le tableau de bord commercial qui permet de suivre l'évolution des activités commerciale de l'entreprise et de ses vendeurs au regard des objectifs fixés.

La figure suivante montre le principe de composition du tableau de bord

Figure N° 07 : Le principe de composition du tableau de bord



Source : SAVALL (H) et ZARDE (V), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, 4ème édition, Economica, Paris, 2003, p.88.

⁵⁹ SAVALL (H), et.al, op.cit., p.85.

Le tableau de bord :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut-être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.
- La qualité de la fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

3 Les indicateurs de la performance commerciale

Un indicateur est un ensemble d'informations représentatives résultantes de la collecte des données sur un élément lié au fonctionnement de l'entreprise.

Selon GALLAIRE « Un indicateur est un référentiel comparatif permet une comparaison des performances d'une activité d'une période à une autre... »⁶⁰

3.1 Les caractéristiques des indicateurs

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de qualités qui sont :⁶¹

- **La pertinence :** Le traitement et l'analyse, et la prise de décision, basés sur des indicateurs non pertinents, est une perte d'argent et de temps. L'indicateur doit être utile et en phase avec les objectifs, et son utilisation doit contribuer à leur atteinte.
- **Précision :** Cette caractéristique fait intervenir plusieurs qualités, un indicateur doit être clair, et formulé de manière à être compris.
- **Faisabilité :** L'indicateur doit être alimenté de données existantes et disponibles pour être utilisable.
- **Convivialité :** Cette qualité réfère qu'un indicateur doit être facilement accessible, lu, compris, et accepté par toutes les personnes concernées, il doit signifier quelque chose et aussi facilement interprétable.

⁶⁰ GALLAIRE, (J-M), Les outils de la performance industrielle, édition d'organisation, Paris, 2008, p : 30

⁶¹ ASSELIN. (F) et.al, entrepreneur forestier du Québec, éditions PREFORT, Québec 2010, p.182.

3.2 La nature des indicateurs

C'est la manière dont ils sont exprimés ou calculés, ou selon ce qu'ils mesurent, les indicateurs peuvent être deux types différents. Les indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative.

3.2.1 Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure permettant à l'entreprise de mesurer sa performance dans un moment donné, Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous exposant : la quantité vendue, le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la part de marché le profil et le nombre de nouveaux clients.

3.2.1.1 Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année. Il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »⁶²

Le chiffre d'affaire est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose de deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendue
- Le prix de vente

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnelles (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec la réalisation), la formule est la suivante :

Equation N° 04 :

$$\text{CA} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

3.2.1.2 Les quantité vendues (QV)

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.

⁶² DEREPP. (Y), GEFFROY. (M), Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC, édition le génie des glaciers, France, 2012, p : 204

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

La performance dans ce cas est calculée à travers la différence des prévisions faites au préalable par rapport au volume réalisé.

Equation N° 05 :

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Si $p > 0$ on dit que c'est une bonne performance

Si $P=0$ on dit que c'est une mauvaise performance

3.2.1.3 Nombre de nouveaux clients

Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecté. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle 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.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

3.2.1.4 La part de marché (PM)

Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de la part de marché.

« 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 ». ⁶³

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.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative.

⁶³ BOISLANDELLE (H-M), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, p : 313.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force ».⁶⁴

Cet indice est très important pour l'entreprise car il lui permet de se positionner par rapport à la concurrence, il peut être mesuré en volume ou valeur il se calcule en divisant les ventes de générées par l'entreprise sur les ventes totales du marché :

Equation N° 06 :

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités présentes}}$$

3.2.1.5 La marge commerciale

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 à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale

Equation N° 07 :

$$\text{Marge commerciale} = \text{CA (HT)} - \text{cout d'achat (HT)}$$

Celle-ci « exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable ».⁶⁵

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 variable). La Marge sur coût variable (MCV) inclut tous les coûts variables (CV).

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes.
- Augmentant le prix de vente moyen des produits.
- Réduisant le coût des achats de marchandise.
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

⁶⁴ KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), Marketing management, 11eme édition, Pearson Éducation France, Paris, 2003. P :139.

⁶⁵ MANDOO. (C), Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003, p : 137

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

3.2.1.6 La rentabilité commerciale (RC)

Est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

Elle est généralement déterminée par le ratio :

Equation N° 08 :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} \times 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

Alors on détermine le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat futur de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

3.2.1.7 Le profit

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales durant une période donnée.

Equation N° 09 :

$$\text{Le profit} = \text{Recette totale} - \text{Dépense totale}$$

3.2.2 Les indicateurs qualitatifs

Il est important de disposer les indicateurs qualitatifs, ayant généralement traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits et ses services.

Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons citer :

3.2.2.1 Satisfaction client

Elle exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ». ⁶⁶

Chaque entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins indéterminés

⁶⁶ BOISLANDELLE (H-M), op.cit., p :401.

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

« La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation ». ⁶⁷

Il y aura satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier souhaitait.

D'après AVEROUS (B) et AVEROUS (D) ⁶⁸ la satisfaction traduit toujours un écart Positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce qui vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes.

Trois possibilités :

- Performance = attentes client satisfait
- Performance > attentes client très satisfait
- Performance < attentes client insatisfait

Et pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

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

3.2.2.2 L'image de l'entreprise

Elle fait partie intégrante de la vie de l'entreprise on peut la définir comme « un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives,

⁶⁷ LEFÉBURE. (R), VENTURI. (G), Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005, p : 140.

⁶⁸ AVEROUS. (B), AVEROUS. (D), Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ, édition Insep consulting, Paris, 2004, p : 23

Chapitre 02 : la performance commerciale de l'entreprise

associées au non 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 ».⁶⁹

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (commerciaux) car le commercial est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le commercial contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des commerciaux, la publicité, les promotions des ventes...etc.

3.2.2.3 Les attentes clients

La plupart des clients ont des attentes plus ou moins précis à l'égard du niveau et de la qualité du service qui devraient être offerts. Ces attentes ne sont peut-être pas en accord avec les réalisations effectives et pour éviter le mécontentement des consommateurs, l'entreprise doit contribuer à la détermination des attentes de la clientèle, dans la mesure où elle indique aux clients quels sont les niveaux et qualité de service auxquels ils sont en droit de s'attendre pour que leurs attentes, soient plus conformes à la réalité. Pour cela elle est tenue d'effectuer Des enquêtes de satisfaction, conception et élaboration du questionnaire

3.2.2.4 La qualité de service

La qualité de service est la traduction de l'appellation « service au client »⁷⁰

3.2.2.5 Fidélité

La fidélité des clients est une stratégie qui cherche une relation durable entre le client et l'entreprise où chacun d'eux trouvent plusieurs avantages. Pour l'entreprise le client fidèle (modèle) est celui qui contribue à la mise au point de l'offre de produits et de services en :⁷¹

- Exprimant ses besoins, son opinion.
- Participant aux sondages.
- Testant les prototypes.
- Collaborant avec les représentants de l'entreprise.

⁶⁹ MOULINIER. (R), Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^eédition, 1998, p : 158.

⁷⁰ JOHNSON. (G) et.al, Stratégie, édition Pearson, 7^eme édition, France, 2005, p : 637

⁷¹ MOULINIER. (R), les 10 clefs de l'efficacité du commercial, éditions d'Organisation, 3^eme édition, 2003, P.15.

Conclusion partielle

On conclut dans ce deuxième chapitre que La performance ne s'appréhende pas aussi facilement qu'il n'y paraît au premier abord. Cette notion fait donc débat, à des degrés divers par les chercheurs de domaine. Et malgré sa complexité sa mesure reste possible grâce à un ensemble d'indicateurs. Parmi ces indicateurs ceux qui sont de nature quantitative, et d'autres qualitative, ils permettent à l'entreprise de mesurer et d'évaluer, et à comparer des résultats obtenus par rapport des objectifs fixés.

Toute réflexion sur l'évaluation de la performance de l'entreprise, quelle que soit la nature de son activité, est indissociable des dispositifs de contrôle, de rémunération ou de récompense de la performance, comme l'attestent les débats actuels qui portent notamment sur la rémunération.

Enfin, l'entreprise performante fait aux mieux les bonnes choses, de la meilleure façon pour répondre aux besoins et attentes de ses clients, elle améliore toujours sa performance et sa satisfaction de ses clients.

Chapitre 03

*Impact de la force
de vente sur la
performance
commerciale*

Introduction partielle

Nous avons vu dans les deux chapitres précédents tous ce qui est théorique : aspects force de vente d'une part et performance d'autre part.

Présentement, nous allons effectuer une approche plus pratique et plus opérationnelle, et essayer d'ôter un lien existant entre les deux variables et tirer le rôle que joue la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise.

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil MSCA, sa force de vente et sa performance commerciale. Il sera composé de trois sections, la première fera l'objet d'une présentation de l'organisme MSCA, dans la deuxième section nous parlerons sur la force de vente de l'organisme et ses indicateurs de performance, et pour la troisième section elle se portera sur la présentation de l'enquête que nous avons réalisée, l'analyse des résultats obtenus, puis en conclure avec l'ensemble de suggestions.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

1.Présentation de la compagnie maritime MSC :

1.1 MSC ARMATEUR :

Mediterranean Shipping Company (MSC) est le 2^{ème} plus grand armateur de porte-conteneurs à l'échelle internationale. La compagnie a été créée en 1970 par Mr **Gianluigi Aponte** qui en est l'actuel propriétaire et président Directeur Général. Le siège social de l'entreprise est basé à Genève en Suisse.

Durant les 25 premières années de son activité la compagnie a concentré ses lignes principalement vers l'Afrique, les États-Unis et l'Australie. Sa stratégie étant d'utiliser uniquement des navires d'occasion afin de modérer les taux de fret de l'époque, trop bas pour justifier la commande de navires neufs. Soucieux d'améliorer et contrôler la qualité des différentes opérations, *MSC* a décidé l'extension de son réseau d'agences consignataires au niveau mondial.

La compagnie connaît ensuite un développement exponentiel durant les années 2000 avec une augmentation continue aussi bien du nombre de navires, que de la capacité de ceux-ci.

On peut citer *MSC/Algérie* comme étant l'agence consignataire de l'armateur en Algérie.

1.2 MSC ALGERIE :

De droit algérien, créée en Juin 2000, *MSC-A* est issue d'un partenariat avec l'**armateur suisse MSC** et intervient dans la consignation de navires.

Son réseau est composé de 5 agences implantées dans les principaux ports algériens **Alger, Oran, Bejaia, Skikda, et Annaba**, et une agence commerciale est opérationnelle également à **Sétif** pour couvrir la région de l'est et des hauts plateaux.

Le groupe **MSC** en **Algérie** qui comprend également l'opérateur logistique Maghrébine des transports et auxiliaires (MTA), STORA et SHARRAF SHIPPING compte plus de 2000 employés dont 200 au sein **MSCA**.

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

Le métier de **MSCA** en tant qu'agent consignataire nécessite une adaptation continue aux exigences induites par l'évolution des besoins dans le marché du transport maritime en conteneur et celles de sa mutation rapide en Algérie.

Dans cette optique, **MSC-A** a développé une gamme attractive de service en aval du circuit maritime, matérialisé par la création de ports secs à **Alger** et **Oran**, (deux à **Alger** : **EL HAMIZ** et **OUED BRICK** et un à **Oran** : **EL SENIA**), sont gérés par l'opérateur logistique Maghrébine des transports et auxiliaires (MTA) qui assure une gamme complète de services dédiés aux marchandises allant de la prise en charge des conteneurs sous palan, jusqu'à leur post-acheminement dans les entrepôts des clients.

1.3 Distinction entre armateur & consignataire :

1.3.1 L'armateur :

L'armateur est la personne qui arme le navire en lui fournissant matériels, vivres, combustible, équipages et tout ce qui est nécessaire à la navigation, il exploite le navire en son nom qu'il soit ou non propriétaire.

1.3.2 Le consignataire :

Le *consignataire* est le mandataire salarié de l'*armateur*. Il agit au nom et pour le compte de son mandant, pour les besoins du navire et de ce qu'il transporte. Apporter aux besoins réguliers du navire et de l'expédition, préparation de l'escale, assistance du navire pendant l'escale, gère tous les problèmes consécutifs à l'escale.

Sur les lignes régulières, il assure la gestion des supports ou unités de transport multimodaux de la marchandise (conteneurs, remorques routières) pour le compte de son armateur.

Il accomplit toute autre mission confiée par l'armateur dans le cadre de son activité.

Pour cette fonction, il est notamment chargé de la négociation et la conclusion des contrats, de la gestion des finances, de la recherche de fret, de la mise en place d'une politique commerciale, de contacts avec la clientèle, de relations avec les autorités en charge des problèmes maritimes et ce, dans la zone qui le concerne. L'étendue de son pouvoir de représentation est déterminée par le contrat de mandat signé par l'armateur.

1.4 Lignes maritimes

L'ensemble des marchandises en provenance des 5 continents à destination de l'Algérie sont acheminés directement vers les plateformes logistiques de Valence et Barcelone pour être

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

immédiatement expédiées à destination des ports algériens. Des lignes directes et des services réguliers sont assurés depuis les ports méditerranées de la Spezia, Fos-sur-Mer, Barcelone et Valence.

1.5 Statut juridique

MSC est une société à responsabilité limitée (SARL), au capital de 3800000 dinars algériens.

1.6 Missions et objectifs de MSCA

1.6.1 Missions

La première mission de MSCA est l'amélioration de la qualité de ses services par la mise à disposition aux clients d'un service de qualité.

1.6.2 Principaux objectifs de MSCA

- Élargir sa part de marché et augmenter ses bénéfices.
- Fournir un service de qualité toujours supérieure à ses clients.
- Satisfaction de la clientèle.
- Mener à bien les missions assignées par l'armateur MSC.

1.7 Organigramme de MSCA

(Voir l'annexe N° 2)

Nous avons présenté seulement la direction commerciale car elle est en relation avec notre thème de recherche.

1.8 Situation actuelle de MSCA

Avec la situation économique délicate que traverse l'Algérie, les échanges commerciaux entre l'Algérie et le reste du monde ont relativement baissés, ce qui fait le marché de transport maritime a connu la même tendance.

Les volumes import-export ont connu une légère régression en 2018 par rapport à 2017 et ce pour toutes les compagnies maritimes, MSC comprise.

Le volume transporté en 2018 par MSC est de 249730 EVP (équivalent 20 pieds), chose qui fait d'elle la compagnie N° 2 en Algérie après CMA CGM.⁷²

⁷² Source : documentation interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

Tableau N° 14 : Classement des compagnies maritime en Algérie en 2018

Classement	Compagnie maritime	Part de marché en %
01	CMA CGM	31,1%
02	MSC	28,0%
03	MAERSK	16,6%
04	ARKAS	10,4%
05	CNAN	4,9%
06	EVERGREEN	1,4%
07	USS	1,2%
08	CONTAINERSHIPS	1,2%
09	WHITE LINE	1,1%
10	EL KENZ	0,8%
11	MESSINA	0,8%
12	TARROS	0,6%
13	MARFRET	0,6%
14	MEDKON	0,6%
15	SLOMAN	0,5%
16	SEAHORSE	0,2%
17	OTHERS	0,1%

Source : documentation interne de l'entreprise

1.9 Présentation du service commerciale

Le service commercial de MSCA est en charge de mettre en œuvre la stratégie et vision de la compagnie sur le terrain, et ceci au travers de plans commerciaux traduits par des visites quotidiennes chez les importateurs/exportateurs.

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

Ces réunions quotidiennes traduisent le but de MSC qui est d'être le plus proche de ses clients, afin d'être à leur écoute et répondre en temps et en heure propice à leur divers besoin.

L'organisation de service commerciale de MSCA se décline sur l'ensemble du territoire national à travers ses six agences.

Dans chaque agence le département commercial se décline en trois services :

1.9.1 Sales out :

Ce sont des commerciaux de terrain à qui on définit des portefeuilles clients qu'ils doivent visiter, suivre et prendre en charge toutes leurs doléances commerciales. Ils sont objectivés sur les volumes réalisés par leurs clients ainsi que sur la qualité de prise en charge de leurs doléances.

1.9.2 Sales in :

Ce sont des commerciaux internes à qui on assigne des portefeuilles qu'ils doivent contacter par téléphone pour des fins de fidélisation et aussi de prospection.

Ils sont objectivés sur les nouveaux clients décrochés ainsi que sur la qualité de prise en charge des doléances qui leurs sont transmises.

1.9.3 Customer service :

Ce sont des agents qui ont pour mission de faire les opérations quotidiennes d'échanges documentaires, transmission des avis et autres factures aux clients par mail et de recouvrement des créances.

Ils sont objectivés sur la qualité de rendu aux clients ainsi que sur leurs résultats de recouvrement.

1.10 Diagnostique stratégique de l'entreprise

1.10.1 SWOT⁷³

1.10.1.1 Strengths (Forces)

- MSC est présente dans 480 pays et dessert 500 ports.
- Expertise dans le marché Algérien dans lequel elle est présente depuis 20 ans.
- Son équipe commerciale étoffée et expérimentée qui couvre la totalité du territoire national.

⁷³ Source : documentation interne de l'entreprise

1.10.1.2 Weaknesses (Faiblesses)

- Son envergure mondiale lui cause quelquefois des tords sur des marchés de niche attaqués par des petites compagnies.
- Son statut de N°1 (en 2016 et 2017) national la rends vulnérable face aux autres compagnies qui attaquent ses clients constamment.
- Les gros navires dont elle dispose la contraignent à passer par des ports de transbordement afin de charger sur d'autres petits navires qui peuvent accoster sur les côtes Algériennes

1.10.1.3 Opportunities (Opportunités)

- Le marché Algérien tend vers plus d'exportations chose qui préconise de nouveaux marchés en termes de transport maritime.
- De plus en plus de sociétés choisissent d'investir en Algérie en créant des usines pour remplacer l'import de produits finis, chose qui ouvre de nouvelles perspectives en matière d'importation de matière première et exportation de produits finis dans le futur.

1.10.1.4 Threats (Menaces)

- L'émergence de petites compagnies qui s'intéressent de plus en plus au marché Algérien constituent un risque pour la compagnie.
- La situation économique instable de l'Algérie influe négativement sur l'élaboration de stratégies commerciales fiables à moyen long terme.

1.11 Les principaux concurrents de MSCA

Les principaux concurrents de MSCA sur le marché algérien sont les suivants :

- CMA CGM
- MAERSK
- ARKA

Section 02 : La force de vente et la performance commerciale au sein de MSCA

1 La force de vente de MSCA

1.1 Organisation de la force de vente de MSCA (voir annexe N° 03)

La force de vente de MSCA est considérée comme l'axe principal de la communication dans cette entreprise, Elle est constituée essentiellement de, trades managers, entourés d'assistants trades managers et de trades coordinateurs (sales managers), sous la tutelle d'un sénior trade manager et d'un directeur commercial.

1.2 Typologie de la force de vente

MSCA à une force de vente propre à elle, soumise au contrôle de la hiérarchie et attaché à elle par un lien de subordination juridique.

La force de vente de MSCA est composée de commerciaux sédentaires (sales in, Customer service), et itinérants (sénior trade manager, trade managers et assistants trade managers, Sales manager, trade coordinateur) qui se déplacent auprès des clients.

1.3 Les différents statuts des commerciaux

La force de vente de MSCA est constituée de :

1.3.1 DIRECTION GENERALE

- Directeur commercial,
- Trades managers
- Assistants trades managers
- Responsable service clients

1.3.2 AGENCES

- Sales managers / Trades coordinateurs
- Commerciaux
- Responsables service clientèle locaux
- Agents services clientèle

1.3.2.1 Directeur commercial

Chez MSCA le directeur commercial est à ligne de maitre en ouvre la politique commerciale a son intégrité de territoire et il a pour mission :

- Elaborer la politique générale de l'entreprise : développement du business, commercial, marketing et financier.
- Participer à la définition et au pilotage de la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Apporter une expertise et un soutien technique au directeur général et dans le cadre de la définition des orientations stratégiques,
- Concevoir et actualiser des outils d'aide à la décision, de pilotage et au suivi de l'activité des directions.
- Veiller à l'adéquation des actions engage avec le cadre législatif et réglementaire,
- Contribuer à la préparation, au suivi et à l'exécution du budget de l'entreprise,
- Assurer la représentation de l'entreprise dans le cadre des relations et des négociations avec les partenaires, en délégation de la direction.
- Ajuster l'organisation de l'entreprise en fonction des besoins des budgets et des équipes
- Piloter et animer des réunions d'équipes, contribuer à la diffusion des informations
- Exercer un rôle de conseil technique et de supervision auprès des directeur des structures.
- Entretenir des relations étroites avec les actionnaires, les rassurer sur la croissance et le développement du marché et l'avenir de la compagnie

1.3.2.2 Trade manager et assistant trade manager :

Que représente le trade manager ?

Commercialement parlent, le trade manager est l'interface vis-à-vis de MSC Genève en Algérie, et vis-à-vis les autres agences MSC dans le monde. Autrement dit, le trade manager est un interlocuteur de l'Algérie.

Il a pour objectif :⁷⁴

- Définir les objectifs à atteindre du trade.
- Evaluer périodiquement l'évolution du trade au niveau national
- Faire des visites commerciales pour les clients importants en sortie du trade
- Traitement de l'offre commerciale et des déférentes doléances des clients ;
 - Négociation de fret
 - Traitement des demandes de réductions, de surestaries et de d'extension de franchise
- Correspondance avec les différents POL
- Elaboration des déférents rapports d'activité
- L'élaboration de rapport sur l'évolution du trade pour la direction générale et pour GVA (correspondance avec GVA).
- Elaboration et orientation des programmes de visites clients
- Suivi et collecte des informations sur le marché de trade concerné (concurrence, import-export, ports secs, nouveaux trafics, nouvelles lois)
- Assurer la coordination inter-agence avec les sales managers
- Veille et suivi des grands comptes au niveau national et en sortie de trade
- Assistance des sales et sales managers pour diverses demandes (taux de fret, lignes maritime, informations sur les clients)
- Négociation de tarif préférentiel en sortie de trade concerné

1.3.2.3 Assistant trade manager

La différence entre trade manager et assistant trade manager, c'est que l'assistant de trade manager a plus de visites clients par rapport au trade manager, mais aussi Ils ont aussi moins de responsabilité et de taches.

1.3.2.4 Sales manager /trade coordinateur

Chaque sales manger est responsable des commerciaux de son agence, et au même temps partage les mêmes taches que ces derniers concernant le trade au quel était affecté.

⁷⁴ Source documentation interne de l'entreprise

1.3.2.5 Commercial (sale in /out)

Le commercial a plusieurs tâches dont la tâche principale est la visite des clients et pour cela il y a trois étapes essentielles ;

- I. Avant la visite
- II. Pendant la visite
- III. Après la visite

1.3.2.5.1 Avant la visite :

- Voir la situation du client avec MSC auprès de service client (dossier en instance, son potentiel avec MSC et la concurrence)

1.3.2.5.2 Pendant la visite :

- Récouter le maximum d'informations sur le client ;
 - 1 POL : ports de chargement
 - 2 POD : ports de déchargement
 - 3 Commodités de la marchandise
 - 4 Volume et type de conteneurs (20'' ou 40'')
 - 5 Fournisseurs : ses coordonnées et tous les détails
 - 6 Les avantages demandés : franchise, fret...etc.

1.3.2.5.3 Après la visite :

- Elaboration de ;
 - 1 Sales visite report (SVR)
 - 2 Sales leads ; une vente guidée
 - 3 Suivi du client
 - 4 Cas d'un nouveau client, on l'ajoute dans la base de données de MSC

1.4 Missions et Objectifs de la force de vente

1.4.1 Missions de la force de vente de MSCA

Le rôle de la force de vente se traduit par les missions suivantes :

- Détection de la clientèle potentielle et sa prospection
- Vente et négociation
- Suivi et fidélisation
- Assistance (conseil des clients)

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- Information (circulation descendante et ascendante de l'information nécessaire et suffisante)
- Reporting

1.4.2 Les objectifs de la force de vente

Les objectifs de la force de vente sont de deux formes :

1.4.2.1 Quantitatifs :

- X chiffre d'affaires
- X nombre de containers transportés

1.4.2.2 Qualitatifs :

- Qualité de fidélisation de la clientèle
- Délais de traitement des doléances

1.5 La structuration de la force de vente (voir l'annexe N° 03)

Au sein MSCA le découpage de la force de vente de MSCA est par trade, la division par trade ça veut dire une segmentation par port de chargement (POL).

Les trades sont gérés par deux trades managers, chacun des deux trades managers occupe un trade, et ils sont divisés comme suit :⁷⁵

1.5.1 Trade 01 : (T1)

- L'Europe :
 - West mediteranean
 - North West continent
 - Portugal et Canary Islands
 - Scandinavia & Baltic
- L'Afrique :
 - North
 - South
 - West
- Australia et new zealand
- America's :

⁷⁵ Source documentation interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- Canada
- USA
- Central America
- South America West coast
- South America East coast

1.5.1 Trade 02 : (T2)

- Greece et turkey
- East Mediteranee & Black Sea
- Middle east et red sea
- India et Pakistan
- Far East
- South East Asia
- East Africa

1.6 La taille de la force de vente

L'entreprise MSCA a une équipe commerciale constituée de 48 personnes, cette équipe a effectué environ 10000 visites en 2018 auprès l'ensemble de ses clients, et ce qui représente 70 % des objectifs assignés.⁷⁶

L'équipe commerciale a été constituée selon les besoins du marché en termes de nombre d'entreprises présentes dans chaque région du pays, par exemple à Alger 4 sales out sont actifs en plus des 7 managers de la direction générale, par contre à Bejaia sont présents 3 sales out et à Annaba 1 seul.

1.7 La gestion du temps

La gestion de temps au niveau de l'entreprise MSCA n'est pas déterminée par l'entreprise, il n'existe pas des normes de gestions de temps à suivre par interface client, chaque travailleur fait des efforts personnels et de planification de temps. La détermination de temps se fait selon l'importance de la tâche.

⁷⁶ Source documentation interne de l'entreprise

1.8 L'organisation des tournées et de la prospection

1.8.1 Pour la direction générale :

L'organisation des programmes de tournées et de prospection dans MSCA sont prédéfinis au début de chaque trimestre, dans ces tournées participe le directeur commercial, le trade manager et assistant trade manager. Qui ont pour objectif de prospection dans les différentes régions, dans le plan de la prospection chaque région sera visitée une fois par semestre.

1.8.2 Agences :

Les agence MSCA reçoivent un programme de visite mensuellement, elles prennent en charge la prospection de l'ensemble des clients affectés dans leurs région respective. Toutes fois des améliorations peuvent être apporté au programme au cours du même-moi si nécessaire.

2 La gestion de la force de vente au sein de MSCA

La gestion de la force de vente au sein de MSCA se présente comme suit :

2.1 Le recrutement de la force de vente

MSCA recrute en fonction de ses besoins lies à ses activités et perspectives. Le processus de recrutement d'un commercial se passe par les étapes suivantes :

2.1.1 L'expression du besoin

En cas d'un manque, ou démission d'un agent, les commerciaux ont pour mission de signaler et d'exprimer à la direction des ressources humaines leurs besoins en nouveau commercial.

2.1.1 La définition du poste

Le responsable définit : la fonction de commercial, les critères de profession, les modalités des salaires, le sens de communication et d'organisation, niveau d'étude et expérience professionnelle sont obligatoires.

La définition du poste permet de préciser le besoin : les missions, la clientèle à visiter...etc. qui contribuent à l'intégration rapide du candidat.

2.1.1 Les procédures de recrutement

Afin d'attirer et surtout garder les meilleurs candidats, le DRH en collaboration avec le directeur commercial suivent une politique de recrutement, qui se résume comme suit :

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

2.1.1.1 Le responsable de recrutement

Le recrutement de la force de vente de MSCA se fait directement par l'entreprise elle-même. Sans recourir à un cabinet spécialisé ou à des professionnels du recrutement.

2.1.1.2 Le Choix des canaux et sources de recrutement

Concernant les sources de recrutement de MSCA, ces sources peuvent être internes (quand le profil type de vendeur est disponible dans un autre poste au sein de l'entreprise.), Ou externes à l'aide de modes de recrutement les plus utilisés tels que : les Annonces par voie de presse, Tri des demandes et de convocation des candidats...etc. Mais généralement la société favorise le recrutement en interne.

2.1.1.3 La sélection des candidats

La sélection se fait par rapport aux niveaux d'étude et par expérience. Ensuite, la direction convoque ceux qui répondent aux exigences pour un entretien, le candidat dont le profil correspond le mieux critères de sélection retenus sera déclaré, engagé et signera un contrat de travail.

2.2 La formation de la force de vente

L'entreprise MSCA dispose d'un plan de formation propre pour sa force de vente. Pour les nouvelles recrues, la procédure est plutôt routinière, la formation se base tout d'abord, sur la présentation de l'entreprise, de ses agences au niveau national, de ses lignes maritimes et de ses techniques de vente, ainsi le service qu'elle propose aux clients.

Après, le candidat prend connaissance des différents services de l'entreprise à travers d'un stage de deux mois, suivi d'une mise à l'essai encadrée d'une durée de quatre mois, à la fin de cette période le candidat est invité à présenter un rapport de stage.

Et pour ce qui concerne les anciens employés, la société MSCA leur fournit un programme de formation diversifié, tel que la gestion de temps, gestion de la performance, gestion de stress, et autres formations en communication et de parler en public.

2.3 La rémunération de la force de vente de MSCA

MSCA a adopté une politique de rémunération et d'avantages sociaux qui contribuent à attirer, fidéliser et motiver son équipe de travailleurs de grande qualité.

Cette politique se compose des éléments suivants :

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

2.3.1 Le salaire fixe :

Tous les membres de la force de vente ont un salaire fixe qui varie selon la hiérarchie, le poste occupé et l'ancienneté.

2.3.2 Avantages annexes :

MSCA accorde que la prime du 13^{ème} mois à la totalité des commerciaux. Et les différentes Offres sociales (tombola ; voyage, prime de mariage, prime de naissance...etc.)

2.3.3 Les remboursements de frais :

Dans le cadre d'une mission commerciale tous les frais engendrés sont pris en charge par la société.

2.4 L'animation

Afin de soutenir ses commerciaux leurs activités, MSCA anime sa force de vente en favorisant la communication au sein de l'équipe, créant un climat favorable encourager les échanges d'informations et d'idées et souder l'équipe.

Pour animer sa force de vente, MSCA utilise les moyens suivants :

2.4.1 Le climat de travail

Les commerciaux au sein MSCA travaillent en étroite collaboration, sans que personne n'ait l'impression d'être sous la direction, mais au contraire chacun d'entre eux sent qu'il est soutenu par son supérieur ainsi par leurs collègues, de sorte qu'il ne se sent pas l'existence du concept de hiérarchie.

2.4.2 Les réunions

Les commerciaux de MSCA se regroupent dans les réunions afin de discuter des résultats obtenus et des actions effectuées, et organiser ensemble le plan de travail pour le trimestre prochain. Ces réunions trimestrielles entre les commerciaux sont très importantes pour le bon déroulement des tournées, car ils participent à la mise au point du travail de chaque trimestre.

2.4.3 La formation

Afin de reconnaître et renforcer les compétences de ses vendeurs, l'entreprise MSCA a consacré un budget pour la formation de ses commerciaux.

2.5 La motivation et la stimulation de la force de vente de MSCA

Les techniques de motivation/stimulation des vendeurs de MSCA se basent essentiellement sur :

- Après une période d'essai concluante, les employés de l'entreprise MSCA bénéficient directement d'un contrat CDI (contrat à durée indéterminée).
- L'Augmentation du salaire pour les commerciaux les plus productifs
- MSCA offre à ses commerciaux un véhicule de service
- Les employés ont une grande opportunité d'évoluer dans l'entreprise.

2.6 Le contrôle

Un bon contrôle passe par la collecte et le traitement judicieux des informations, et pour cela, le contrôle de la force de vente au sein MSCA se base généralement sur les rapports annuels (de prospection, de nouveaux clients, de clients perdus et les rapports sur les tendances de marché), et il est de deux types :

2.6.1 Un contrôle qualitatif

Il porte sur les caractéristiques de communication et de négociation du commercial avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son service pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise, ...etc.)

2.6.2 Un contrôle quantitatif

Il porte sur les résultats quantitatifs réalisés par les commerciaux concernant :

- Le nombre de visites clients effectuées par mois et par catégorie :
 - ✓
 - ✓
 - ✓ Client actuel
 - ✓ Client à développer ; client qui transporte une petite partie de sa marchandise avec MSCA
 - ✓ Client grand compte
- Nombre de sales lead envoyés
- Nombre de Booking et cotation

3 La performance commerciale au sein de MSCA

Nous essayons de présenter l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente en identifiant ses indicateurs quantitatifs (nombre des clients, part de marché), et qualitatifs (image de l'entreprise, satisfaction client).

3.1 Les indicateurs de performance commerciale de MSCA

3.1.1 Les indicateurs quantitatifs

3.1.1.1 Le chiffre d'affaire

Indisponible pour des raisons de confidentialité.

3.1.1.2 La part de marché

Le tableau ci-dessous a pour objectif de connaître les évolutions de la part de marché de l'entreprise MSCA pendant les derniers cinq ans :

Tableau N°15 : L'évolution de la part de marché de MSCA

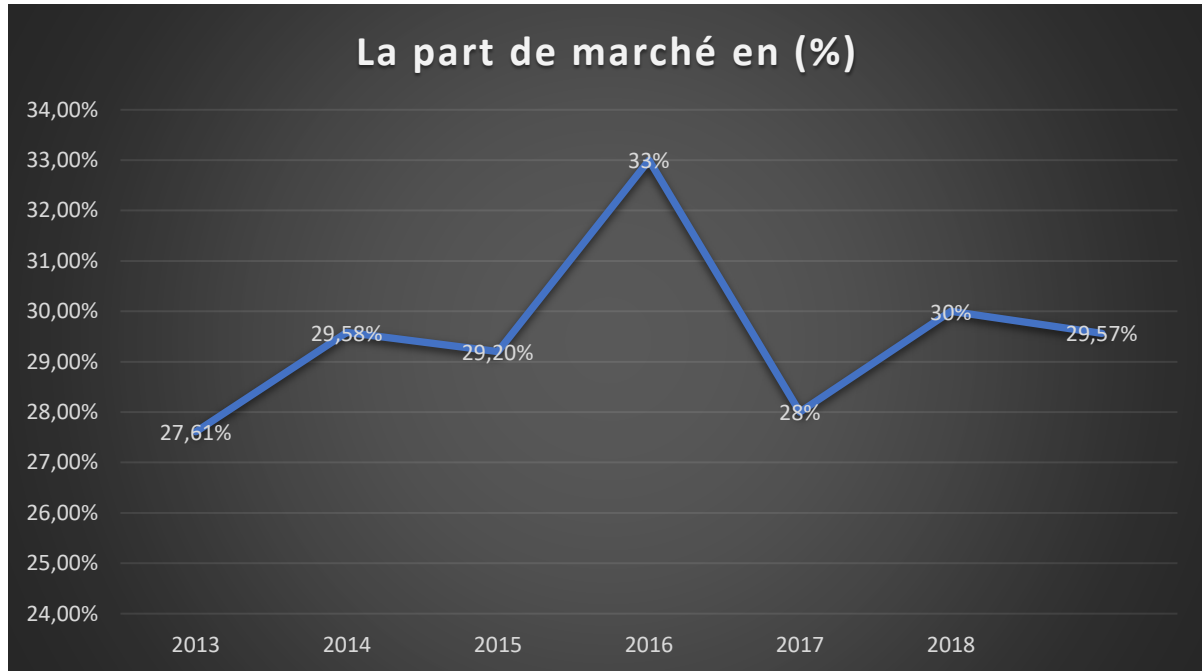
Années	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Part de marché (EVP)	207097	241989	250779	276005	249690	249730
La part de marché en (%)	27,61%	29,58%	29,20%	33%	28%	30%
L'évolution de la part de marché en (%)	--	7,13	-1,28	13,01	-15,15	7,14

Source : documentation interne de l'entreprise

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

La figure ci-dessous montre l'évolution de la part de marché de MSCA durant les derniers cinq ans

Figure N°08 : L'évolution de la part de marché de MSCA



Source : Elaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Cette figure nous montre l'évolution de la part de marché de MSCA pendant la période de 2013 jusqu'à 2018. Nous avons remarqué que la part de marché de la compagnie MSCA a connu une augmentation pendant la période allant de 2013 à 2016 atteignant 5,93% par rapport à celle de l'exercice 2013. Alors qu'en 2017 sa part de marché avait diminué de 5% par rapport à 2016, qui est le résultat de plusieurs causes, parmi eux, qu'il y a beaucoup de clients de MSCA qui font de la revente en état, de ce fait, leurs activités ont baissé voir cessé à cause des nouvelles restrictions des produits importés. Ensuite la part de marché de MSCA a réaugmenté de nouveau mais cela dit sans atteindre le même niveau de 2016, cela revient à la réouverture partielle des importations.

Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale

3.1.1.3 Nombre de clients

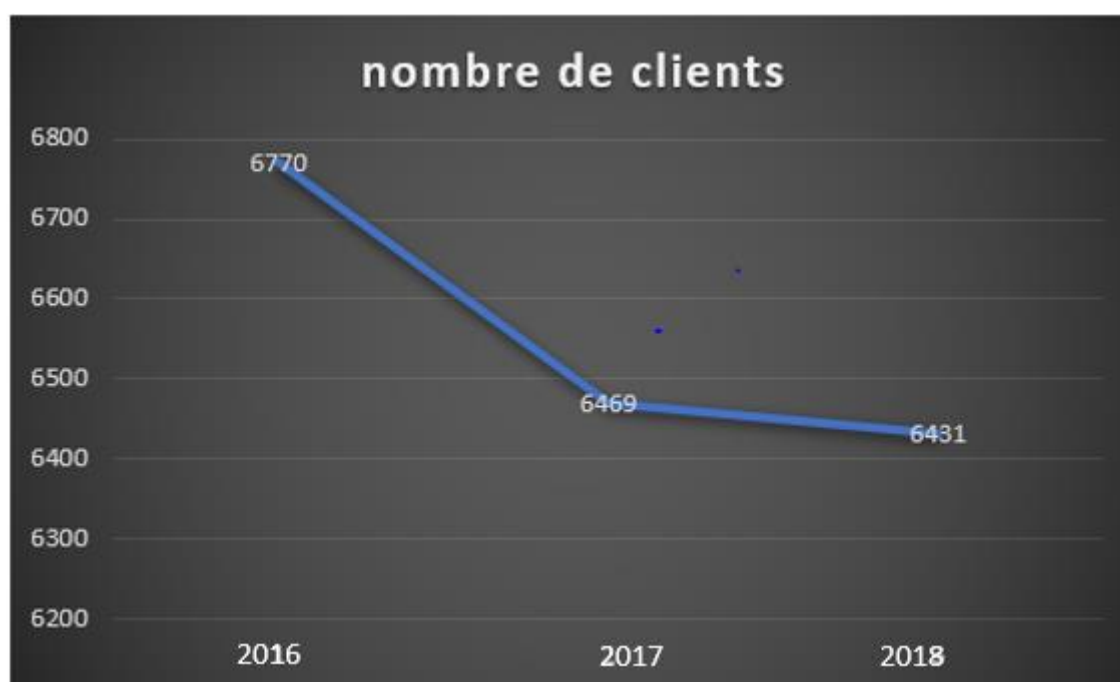
Le tableau ci-dessous a pour objectif de connaître l'évolution du nombre de clients de MSCA pendant les derniers trois ans :

Tableau N°16 : L'évolution du nombre de clients de MSCA

Années	2016	2017	2018
Nombre de clients	6770	6469	6431
Évolution du nombre de clients	--	-4,44609	-0,58742

Source : documentation interne de l'entreprise

Figure N°09 : L'évolution du nombre de clients de MSCA



Source : Elaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Cette figure nous montre l'évolution du nombre de clients de MSCA pendant la période de 2016 jusqu'à 2018. Nous avons constaté que le nombre de clients la société a diminué dans ces deux derniers ans de 5% par rapport à 2016, qui est le résultat de plusieurs causes, beaucoup de clients de MSCA qui font de la revente en état, de ce fait, leurs activités ont baissé voir cessé à cause des nouvelles restrictions imposés par l'état algérienne concernant les produits importés.

3.1.2 Les indicateurs qualitatifs

3.1.2.1 Image de l'entreprise

La société MSCA en tant renommé la deuxième mondiale du transport maritime nationale, et pour faire face les rudes concurrents, également pour les nouveaux entrants au secteur de consignation maritime, elle porte une attention particulière pour son image et sa notoriété. Elle essaye de renforcer sa place, forger une bonne image, améliorer la qualité de ses services et services et renforcer la perception de ses clients envers la compagnie.

3.1.2.2 Satisfaction client

Afin de satisfaire les exigences de ses clients et améliorer la qualité de ses services MSCA a mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- Être à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations.
- Baser sur les clients grands comptes et ceux qui travaillent durant toute l'année les clients et renforcer le rythme de la relation avec eux par l'augmentation de nombres de visites, et signer des contrats avec eux voir même les fidéliser...etc.

3.1.2.1 L'image de l'entreprise

La société MSCA en tant que la deuxième (était le leader en 2016 et 2017) de transport maritime en Algérie, et pour faire face à la concurrence ainsi pour maintenir sa position actuelle voire même récupérer sa position de leader dans le marché algérien, elle porte une attention particulière pour son image et sa notoriété. Elle essaye de renforcer sa place actuelle et de retourner sa place de leader, forger une bonne image, améliorer la qualité de service et renforcer la perception de ses clients.

3.1.2.2 Satisfaction client

Afin de satisfaire les exigences de ses clients et améliorer la qualité de service MSCA a mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- Être à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations et ses doléances.
- L'accompagnement de chargements de client de bout en bout.
- Garder les clients les plus importants et renforcer le rythme de la relation avec eux par l'augmentation de nombres de visites, des offres exceptionnelles ...etc.

Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l'enquête et l'analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter l'outil d'analyse que nous avons utilisé dans notre étude, qui est de nature qualitatif (guide d'entretien) et cela afin de se procurer des informations propres à ce mémoire et de contribuer à répondre à notre problématique.

1 Le guide d'entretien

1.1 Présentation du guide d'entretien

En vue de la réalisation de ce mémoire, nous avons fait une étude qualitative avec un Guide d'entretien par le moyen de face à face avec les commerciaux de MSCA (directeur commercial, trades managers, et assistants trades managers). Durant cet entretien, nous avons demandé à l'interviewée de s'exprimer très librement et Spontanément sur le thème de l'étude qui est l'impact de la force de vente sur la performance commerciale, cas de MSCA est pour étudier les différents points qui rentre dans Le cadre de notre enquête.

Ce guide d'entretien est composé en 10 questions ouvertes. L'objectif de ces questions est de récolté le maximum d'informations.

1.2 Le choix des personnes

La sélection des personnes à interviewer est très importante, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet nous avons interviewé sept personnes, qui sont le directeur commercial, les trades managers et les assistants trades managers, parce qu'ils ont une relation directe avec notre sujet.

1.3 Le déroulement de l'entretien

- **La date** : notre entretien a été passé en plusieurs jours au fait que les personnes concernées étaient indisponibles, (la plupart des entretiens ont été passées au début du mois de juin 2019).
- **Le lieu** : nous avons mené les entretiens au niveau des différents bureaux du département commercial (coopérative En-nahar, les sources – Bir Mourad Rais)
- **Le temps** : Nous avons passé assez du temps avec toutes les personnes interrogées, allant de trente à quarante-cinq minutes avec chacun d'eux.

1.3 Interprétation et traitement des données collectées :

A/ Axe N°1 : Essai d'évaluation de la FDV de MSCA

Dans cet axe de recherche nous allons attacher beaucoup d'importance à la force de vente de MSCA

➤ En tant que responsable, quelle est l'importance de la FDV pour une entreprise ?

Cette première question, nous a permis de savoir à quel point la FDV est important auprès de chaque personne interrogée, aussi de connaître la place qu'elle occupe celle-ci au niveau de MSCA. En ce qui concerne le résultat de l'analyse, les interviewés ont répondu que la FDV représente un investissement majeur pour MSCA, ceci est dû au fait que toute entreprise a deux manières d'interagir avec son environnement soit par sa force de vente ou bien à travers les actions marketing. En l'absence d'actions marketing au sein de MSCA, toute responsabilité de la performance commerciale de l'entreprise est due à la force de vente Par conséquent, à titre d'exemple ; elle garantir sa part de marché, sa notoriété, sa pérennité, et elle constitue le seul lien avec tout ce qui est externe de l'entreprise en général, et avec sa clientèle en particulier.

Selon les réponses reçues, nous constatons que la FDV représente la locomotive de MSCA et sans elle rien ne peut se faire.

➤ Que dite-vous sur la vigueur de persuasion de votre FDV et comment-elle démontre la supériorité de MSCA et ses services ?

Les interviewés indiquent que l'équipe commerciale de MSCA est constituée de bonnes personnes en matière de compétence, et elle représente une forte valeur en termes de persuasion de la clientèle en démontant les atouts que MSC dispose, par exemple elle a une renommée 2^{ème} mondiale ce qui fait que les clients connaissent MSC au préalable, un taux de fret moins cher (free out), la seule entreprise qui dispose 2 ports secs au niveau d'Alger, des lignes directes avec une bonne rotation et disponibilité de navires et avec une bonne qualité de services comme l'accompagnement de chargement de client de bout en bout et une bonne réactivité de régler leurs doléances, donc tout ça ce qui est déjà un avantage pour la force de vente

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

➤ Disposez-vous d'un service de contrôle précis qui vous permet de surveiller, de suivre et de bien gérer votre FDV ?

Les interviewés ont dit que la gestion et le suivi sont effectués par le directeur commercial en collaboration avec les trades managers et le responsable du développement de la relation client.

Chaque trimestre une réunion est fait pour voir ce que l'équipe commerciale a fait au cours de ce trimestre à travers les rapports mensuelles et trimestrielles, et de se préparer pour le prochain trimestre (planification des actions commerciales comme visites et appels clients, affectation des clients pour chaque commerciale...etc.).

Malgré que le suivi et la gestion figurent parmi les tâches quotidiennes de chaque commercial, ils manquent encore d'outils de contrôle afin d'évaluer précisément la performance da la FDV de MSCA, ainsi que la contribution de chaque commercial en celle-ci vu la complexité de l'activité de l'entreprise.

➤ Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous vos commerciaux en termes d'excellence ?

La plupart des interrogés ont dit que la performance de l'équipe commerciale de MSCA peut être d'une échelle de **7/10**, ce qui signifie qu'elle est généralement bonne.

➤ Que dites-vous sur les freins qui peuvent affronter la FDV au sein de votre entreprise MSCA ?

Les interviewés de MSCA mentionnent que les freins liés à leurs FDV sont multiples, et nous pouvons identifier certains d'entre eux comme suit :

- Le nature du secteur exercé, car la vente du service est différente de celle du produit
- La démotivation du commercial par des facteur qu'il ne peut pas les gérer comme ; indisponibilité du client, RDV annulé...etc.
- C'est que la direction doit toujours de référer à GVA, aucune décision peut se prendre au niveau de MSCA, par exemple la réduction surestaries
- La durée de transport (transit time) en sortie de quelque port

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- Le marché algérien est très orienté import en CFR ce qui veut dire que souvent la FDV se retrouve avec des clients qui ne sont pas forcément décideurs sur le choix de l'armateur. (MSCA a un seul type d'incoterm qu'en CFR)
- Existence de plusieurs intrants dans une négociation à l'international (autrement dit plusieurs étapes de négociation), par exemple ; Tarif, POL, ça dépend du poids de fournisseur et de client, l'accord de l'armateur...etc.
- Les clients deviennent de plus en plus exigeants
- Changements dans la loi économique de l'état
- Agressivité de la concurrence ainsi qu'apparition des petites compagnies qui font le dumping du marché par leurs prix

➤ Selon vous, quels sont les moyens que MSCA doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

Les personnes que nous avons interviewées ont indiqué que MSCA a beaucoup fait par rapport à ça, toutefois il reste encore d'autres actions à faire afin de promouvoir et maintenir une meilleure place sur le marché, comme par exemple :

- Intensifier et élargir les domaines de formations afin de mieux cerner l'environnement des clients
- Visiter les collègues de l'autre côté (POL) pour mieux comprendre le marché international
- Ouvrir l'incoterm FOB pour avoir une palette d'offre plus élargie
- Se focaliser sur les prospects

B/ Axe N°2 : La contribution de la FDV dans l'amélioration de la Performance commerciale du MSCA

Dans cet nous allons accentuer sur la performance commerciale de MSCA et sur l'impact de la force de vente sur celle-ci.

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

➤ Selon vous, quel est le rôle et l'impact de la FDV dans la performance commerciale de l'entreprise ?

Les interviewés disent que la FDV de MSCA est fondamentale dans l'application de la stratégie de l'entreprise, et que la performance commerciale ne peut se faire sans l'implication de la FDV, la nature de leur activité et la rude concurrence exigent à la FDV d'être sans cesse sur le terrain afin de préserver et gagner des parts de marché.

Donc elle représente le moteur de la société qui assure sa pérennité et sa survie, et toute croissance ou décroissance en termes de résultats de la FDV cela affecte automatiquement sur les autres départements en conséquent.

➤ Quelles est la contribution de la FDV à la performance commerciale de MSCA ?

Selon les réponses des interviewés, la FDV de MSCA représente un apport principal en termes de performance et contribution est dans l'amélioration de celle-ci.

➤ Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

Les personnes interrogées mentionnent que la mesure de la performance commerciale au sein MSCA, se faire à travers de plusieurs indicateurs, certains entre eux sont quantitatifs et autres sont qualitatifs et nous pouvons citer les suivants :

Quantitatifs :

- Nombre de visites effectuées (objectif vs hors objectifs) (objectif atteint ou dépassé)
- Nombre de conteneurs déchargés
- Nombre de sales lead envoyés aux POL
- Nombre des réductions accordées
- Nombre de RDV confirmés / annulés

Qualitatifs :

- Recommandations
- Feedback client (retour de chez les clients par rapport à la personne)
- Qualité de visite

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- Retombé client
- Répondre aux réclamations des clients
- Evènements marquants

➤ Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre MSCA plus performante ?

Selon les réponses que nous avons obtenues auprès des interrogés, nous constatons pour que la FDV de MSCA être plus efficace, MSCA devrait prendre en compte les éléments suivants :

- Accentuer les efforts commerciaux, tel que les visites clients
- Renforcer la présence de MSCA sur le territoire national, pour une meilleure couverture du marché
- Avoir une stratégie plus ciblée (ciblage plus pointu), se concentré sur les pics Seasons (pour connaître les clients actifs pendant ces périodes, et le plus important est de connaître les commodités de chacun)
- Offrir de nouveaux services (FOB par exemple)
- Avoir un plus grand panel d'offre (autrement dit une offre complète)
- La bonne exécution du plan d'action et du programme de visites tracés au préalable et suivre la stratégie et le plan commercial
- Se travailler convenablement et assuré la bonne remontée de l'information
- S'adapter aux changements de l'environnement, et aux différentes réglementations

2 Synthèse de l'enquête

2.1 La Synthèse

En se basent sur des résultats de notre recherche que nous avons mené avec les différents commerciaux de MSCA, et à travers les observations faites au niveau de l'entreprise, cela nous a permis de mettre en évidence certaines des observations qui peuvent être résumées ci-dessous :

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- MSCA à une force de vente itinérante et sédentaire qui couvre les principales régions du territoire national (principaux ports).

La FDV de MSCA repose essentiellement sur ses trades managers car ils représentent l'interface vis-à-vis de MSC Genève en Algérie et vis-à-vis les autres agences MSC dans le monde. Autrement dit, le trade manager est un interlocuteur de l'Algérie. Ainsi qu'ils sont responsables sur le développement du portefeuille client et d'assurer une veille concurrentielle du marché également de centraliser toutes les informations venues de toutes agences concernant le trade. En plus de faire d'effectuer les visites qui lui sont attribuées.

- A travers les déclarations des interviewés nous avons remarqué que La FDV de MSCA à un rôle central dans l'effort de l'entreprise pour produire de la valeur. et qu'elle est primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise et indissociable a celle-ci

- Les conversations et les entretiens que nous avons effectué avec les commerciaux de MSCA nous ont permis de constater que les dirigeants de la société n'arrivaient pas mesurer la contribution de chaque commercial en termes de résultats vu la complexité du secteur d'activité, mais ils sont entrain travailler sur ce sujet.

- Au cours de la durée de notre stage au sein MSCA nous avons constaté que l'atmosphère générale du travail es très bonne au sein de la société en particulier dans le département commercial. Et il existe des bonnes relations, une cohésion et une forte coopération entre les différents membres quel que soit la position hiérarchique qu'occupe chacun d'eux.

2.2 Recommandations et Suggestions

Après avoir effectué l'analyse de résultats de la recherche que nous avons fait sur la FDV de l'entreprise MSCA, nous pouvons suggérer les recommandons suivantes :

- MSCA doit rechercher le meilleur système de rémunération possible, pour augmenter le taux de stimulation de chaque commercial d'une façon individuelle, d'une part pour récompenser chaque commercial pour ses efforts qu'il déploie et d'une autre part de ne pas récompenser ceux qui ne font aucun effort commercial ainsi pour maîtriser les couts de l'entreprise.

Impact de la force de vente sur la performance commerciale

- L'intégration d'un service de contrôle précis afin de bien surveiller et gérer sa force de vente, limiter la subjectivité des évaluations et mesurer correctement la performance des vendeurs, en plus fournir aux commerciaux les outils de contrôle nécessaires pour qu'ils puissent bien contrôler leurs actions commerciales

- Le recrutement de la FDV de MSCA se fait directement par l'entreprise elle-même, il est important alors pour MSCA de faire recours à un cabinet spécialisé ou à des professionnels de recrutement, en plus diffuser les offres d'emploi à plus grande échelle possible pour avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants, afin de trouver la bonne personne et la mettre au bon poste

- Intensifier et élargir les domaines de formation afin de mieux cerner l'environnement des clients relatif au circuit du transport en l'occurrence des formations dans le domaine bancaire (les modalités de paiement à l'international), domaine maritime, droit du transport à l'international, droit du commerce international, la réglementation douanière, le système portuaire algérien (stages au sein d'une entreprise portuaire).

- Ouvrir de nouveaux services pour avoir une palette d'offre plus élargie (par exemple : incoterm FOB)

- Renforcer la présence de MSCA sur le territoire national en ouvrant de nouvelles agences, pour une meilleure couverture du marché

- Se focaliser sur la prospection surtout les clients grands comptes

- Visiter les collègues de l'autre côté (POL) pour mieux comprendre le marché international

- Avoir une stratégie plus ciblée (ciblage plus pointu), se concentré sur les pics Seasons (pour connaître les clients actifs pendant ces périodes, et le plus important est de connaître les commodités de chacun)

Conclusion partielle

Les résultats de l'enquête que nous avons menée nous a permis de comprendre comment la FDV peut influencer et contribuer à la performance commerciale de MSCA. Et nous a permis de faire une synthèse et arriver à proposer des suggestions et recommandation afin d'améliorer la FDV de MSCA et sa performance commerciale.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Aujourd'hui, il est couramment connu que la vente se situe au cœur de la fonction commerciale de l'entreprise notamment celles de services, qui explique que la vente soit souvent perçue comme ayant un rôle central dans l'effort de l'entreprise pour produire de la valeur. Et pour que puisse être compétitive, l'entreprise doit se doter d'une force de vente très efficace et performante afin d'atteindre les objectifs assignés ainsi qu'améliorer les résultats commerciaux.

Donc nous pouvons dire, la force de vente est devenu comme le moyen le plus efficace et termes de performance commerciale de l'entreprise, et cela apparait à travers les éléments suivants : elle garantir sa part de marché, sa notoriété, sa pérennité, et elle constitue le seul lien avec tout ce qui est externe de l'entreprise, et surtout avec sa clientèle, par conséquent elle constitue l'apport principale en termes de performance commerciale de l'entreprise.

Notre travail de recherche a été pour l'objet d'étudier l'apport que peut porter une force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise de consignation maritime MSCA, et d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la relation existante entre ces deux variables.

La présente recherche nous a porté un intérêt au niveau théorique de notre sujet, elle nous a permis de développer des notions de bases sur la force de vente et de comprendre son importance dans l'entreprise, ainsi de retirer des concepts sur la performance commerciale et clarifié les ambiguïtés qui la rendent complexe, grâce à la possibilité de la mesurer.

A travers les résultats de l'étude que nous avons menée sur terrain nous pouvons signaler que le rôle de la force et de vente notamment dans une entreprise de services est primordial, vital, et indispensable dans la relation d'une enseigne avec son environnement en générale et avec sa clientèle en particulier, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques, et qu'une entreprise performante ne se définit pas seulement par la qualité de ses services, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients en particulier et le grand public en générale, et sa capacité de répondre à leurs exigences.

Conclusion générale

À la lumière de ces résultats, nous avons pu confirmer chacune des deux hypothèses que nous avons engagées au début de notre recherche.

- La première hypothèse émise : La performance commerciale est étroitement liée à la force de vente.

D'après l'entretien effectué auprès des commerciaux de MSCA nous avons conclu que la performance de celle-ci est essentiellement liée à sa force de vente car elle représente un investissement majeur pour l'entreprise et d'autant plus que c'est elle qui est responsable sur la croissance ou la décroissance de l'entreprise en termes de performance commerciale et de résultats, car c'est elle qui permet d'assurer sa pérennité, et de maintenir ses parts de marché et gagner d'autres nouvelles, ainsi de développer sa notoriété. Elle est considérée comme le moteur et le pilier de la société, de plus elle est la principale source qui contribue directement à l'enrichissement de l'entreprise.

- La deuxième hypothèse émise : La bonne gestion des activités de la force de vente favorise la performance commerciale de MSCA.

Nous pouvons donc, à la lumière des entretiens effectués avec les commerciaux de MSCA de confirmer que la force de vente cette société est bien gérée et organisée. Toutefois il reste encore des volets à développer, comme les éléments suivants :

- **Pour la rémunération** : le système de rémunération choisi doit être motivant en maîtrisant les coûts de l'entreprise, c'est-à-dire, opter pour une structure de salaire qui se base sur la récompense des commerciaux d'une manière individuelle, en gardant un salaire fixe pour assurer que le commercial soit en sécurité financièrement, afin de favoriser l'esprit d'initiative et de faire plus d'efforts de chaque commercial d'un côté, et pour identifier ceux qui sont inactifs d'un autre côté.
- **Pour la formation** : MSCA doit toujours continuer ses efforts en engageant d'autres dépenses pour former et intégrer les commerciaux. Car la formation est nécessaire, non seulement au départ et au début de leur carrière (formation initiale), mais à tout moment (formation continue), malgré que les commerciaux reçoivent des formations mais la société doit revoir le contenu des formations, et élargir les domaines de formation afin de mieux cerner l'environnement des clients.

Conclusion générale

- **Pour la politique de l'entreprise :** MSCA doit renforcer sa présence de sur le territoire national en ouvrant de nouvelles agences, pour une meilleure couverture du marché, de plus ouvrir de nouveaux services pour avoir une palette d'offre plus élargie (par exemple : incoterm FOB) et pour mieux répondre aux exigences au marché

- **Pour le contrôle de la force de vente :** la société doit mettre en place un service précis pour une meilleure gestion de l'équipe commerciale et mettre à leurs dispositions des outils de contrôle, qui leurs permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables pour bien prendre des procédures correctives

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, en effet la contrainte de temps qui ne nous a pas permis de compléter notre recherche en termes de l'étude de satisfaction de la clientèle de MSCA, en plus de la difficulté d'apprécier la crédibilité des réponses, ainsi que l'indisponibilité des commerciaux vu que notre stage a coïncidé avec une période au cours de laquelle il y a beaucoup de travail. Enfin, nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir et compléter la nôtre et de découvrir d'autre facette concernant la FDV des entreprises de consignations maritimes Algérie.

Résumé

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la performance commerciale d'une entreprise, Cette dernière doit avoir une bonne gestion de sa force de vente.

La performance commerciale de l'entreprise est une notion générique qui recouvre deux types d'indicateurs certains sont quantitatifs et d'autres qualitatifs.

Notre regard au cours de cette étude a porté sur la fonction commerciale de l'entreprise, en particuliers sa force de vente et sa performance, car la performance commerciale de celle-ci dépend essentiellement de sa force de vente. D'après les résultats de l'entretiens menée sur terrain auprès des responsables de l'entreprise. Il a été constaté qu'il existait quelques obstacles qui freinaient cette activité tels que : aucune décision peut se prendre au niveau de MSCA, la direction doit toujours de référer à GVA, par exemple la réduction surestaries, le manque de moyens d'évaluation de l'équipe commerciale d'une manière individuelle...etc.

En effet, nous pensons qu'une force bien organisée et bien gérée jouera un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité de chaque entreprise et dans le renforcement de sa présence sur le marché

Bibliographie

1 /Ouvrages

- ASSELIN. (F) et.al, entrepreneur forestier du Québec, éditions PREFORT, Québec 2010.
- AVEROUS. (B), AVEROUS. (D), Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ, édition Insep consulting, Paris, 2004.
- BENICO. (N), COMBES. (M), FILLEAU. (M-G), gestion de la relation commerciale, éditions DUNOD, Paris, 2005.
- BERNARD. (M), Contrôle de gestion sociale, 4ème édition, paris, 2003.
- BERNERD. (M), CROZIER. (D) : gestion des ressource humains, pilotage sociale et performance, éditions DUNOD, 5ème édition Paris, 2002
- BENOUN (M), Marketing savoir et savoir –faire », Edition Economica, Paris, 1991
- BOISLANDELLE (H-M), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998
- CHARPENTIER. (P), Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 1997
- CHIROUZ (Y), Le Marketing Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chautard, France 1987
- CHIROUZE (Y), le marketing, étude et stratégie, Edition Ellipses, Paris, 2003
- DARMON (R), Pilotage dynamique de la force de vente, Edition village Mondial, Paris, 2001
- DEMEURE (C), marketing, Edition SIREY, paris, 1997
- DEMEURE (C), 6ème Edition, DUNOD, paris, 2008.
- DEREEP. (Y), GEFFROY. (M) : Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC, édition le génie des glaciers, France, 2012
- DIMITRI. (W), Les ressources Humaines, édition d'organisation, Paris 2000
- DORIATH. (B) et GOUJET. (CH), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2011

Bibliographie

- DORIATH (B), Contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.
- GALLAIRE, (J-M), Les outils de la performance industrielle, édition d'organisation, Paris, 2008.
- GIRAUD (F), SAULPIC (O), NALLEAU (G), DELMOUD (M-H), Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition, Gualino France, 2002.
- H. BESSEYRE (C), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1990.
- HAMON (C), LEZIN (P), TOULLEC (A), Gestion et management de la force de vente, Edition DUNOD, Paris 2000.
- HELFER (J), ORSONI (J), Marketing, Édition Vuibert, 7ème édition, paris, 2001.
- JOHNSON (G) et.al, Stratégie, édition Pearson, 7ème édition, France, 2005.
- KALIKA (M), Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance, Edition Economica, Paris, 1995.
- KHMAKHEM (A), la dynamique de contrôle de gestion, édition, DUNOD, 1992.
- KOTLER (P), DUBOIS (B), marketing, 10ème édition, public-union Edition, paris, 2000.
- KOTLER (P), DUBOIS (B), MANCEAU (D), Marketing management, 11eme édition, Pearson Éducation France, Paris, 2003.
- KOTLER (P), DUBOIS (J), Marketing Management, 13ème édition, Export, 2009.
- LANGE (M) et MOUTOT (J), Mesurer la performance de la fonction commerciale, Editions d'organisation, Paris 2008.
- LEFÉBURE (R), VENTURI (G), Gestion de la relation client, édition Eyrolles, Paris, 2005.
- LEMOIGNE (J-L), L'évaluation des systèmes complexes, in, système de mesure de la performance, Harvard expansion, 1999.
- LENDREVIE J, LINDON D, Mercator, Edition Dalloz, 5eme Edition, Paris, 1997.
- LÖNING (H), et.al, Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008.
- LORIN (P), Méthodes et Pratiques de la Performance, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- MANDOO (C), Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003.

Bibliographie

- MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 5ème édition, édition Dunod, Paris, 2002.
- MEIER (O), et BARABEL (M), Manager, édition DUNOD, paris, 2006.
- MORINE, GUINDON, BOULIANE, Mesurer la Performance de l'entreprise, encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996.
- MORINE. (M), et SAVOIE. (A), Représentations de l'efficacité organisationnelle, développements récents, Revue Psychologica, N°27. 2000.
- MOULINIER (R), les 10 clefs de l'efficacité du commercial, éditions d'Organisation, 3eme édition, 2003.
- MOULINIER (R), Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5édition, 1998.
- RAMOND (P), management Opérationnel, direction et animation des équipes ,2^{ème} édition, édition MEXIMA, paris, 2002.
- SAVALL (H), ZARDE (V), maitriser les coûts et les performances cachées, 4ème édition, Economica, Paris, 2003.
- WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), Sales Force Management, 8ème edition, McGraw-Hill, Irwin, 2006.
- ZEYL (A), DAYAN (A), force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3ème édition, Edition organisation, paris, 2003.

2/Articles et revues

- BARRETTE (A) et BERARD (J), Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- GHARBI (J), Pilotage stratégique et émergence du sens du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000.
- LEBAS. (M), oui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995.
- SAULQUIN (J-y), gestion des ressources humaines et performance des services, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000.
- ZEYL. (A), Performances des vendeurs et styles de vente attendus, in Cahiers du CEREN, N°5 ,15 décembre 2003.

Bibliographie

3/Dictionnaires et manuels

- MEIER (O), Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009.
- MAHE. (H), DE BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition, Economica, paris, 1988.

4/Travaux universitaires

- Amokrane TAZEKRIT Mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification - Master en management, 2008.
- KERACHI (D), Impact stratégique de distribution sur la performance commerciale, cas SAIDAL, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales EHEC, Alger ,2015.
- MOHAMEDI (L), Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011.
- OUACHERINE (H), Gestion de la force de vente performance de la fonction commerciale de l'entreprise, mémoire de magistère, INC, 2003.
- TIDAFI (R), management de la force de vente, outil de la performance de l'entreprise, mémoire d'ingénieur d'état en statistique, Ecole National Supérieur de statistique et d'économie Alger, 2013.

5/ Sites Internet

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>
- <http://www.memoireonline.com>
- <https://www.doc-etudiant.fr/>
- <https://www.daytona.fr/glossary/force-de-vente/>
- <https://blog.incenteev.com/fr/les-4-piliers-de-la-performance-commerciale>
- <https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-la-performance-commercial>
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>
- <https://www.msc.com/>
- <https://www.marketing-etudiant.fr/>

ANNEXES

- **Annexe N°01**

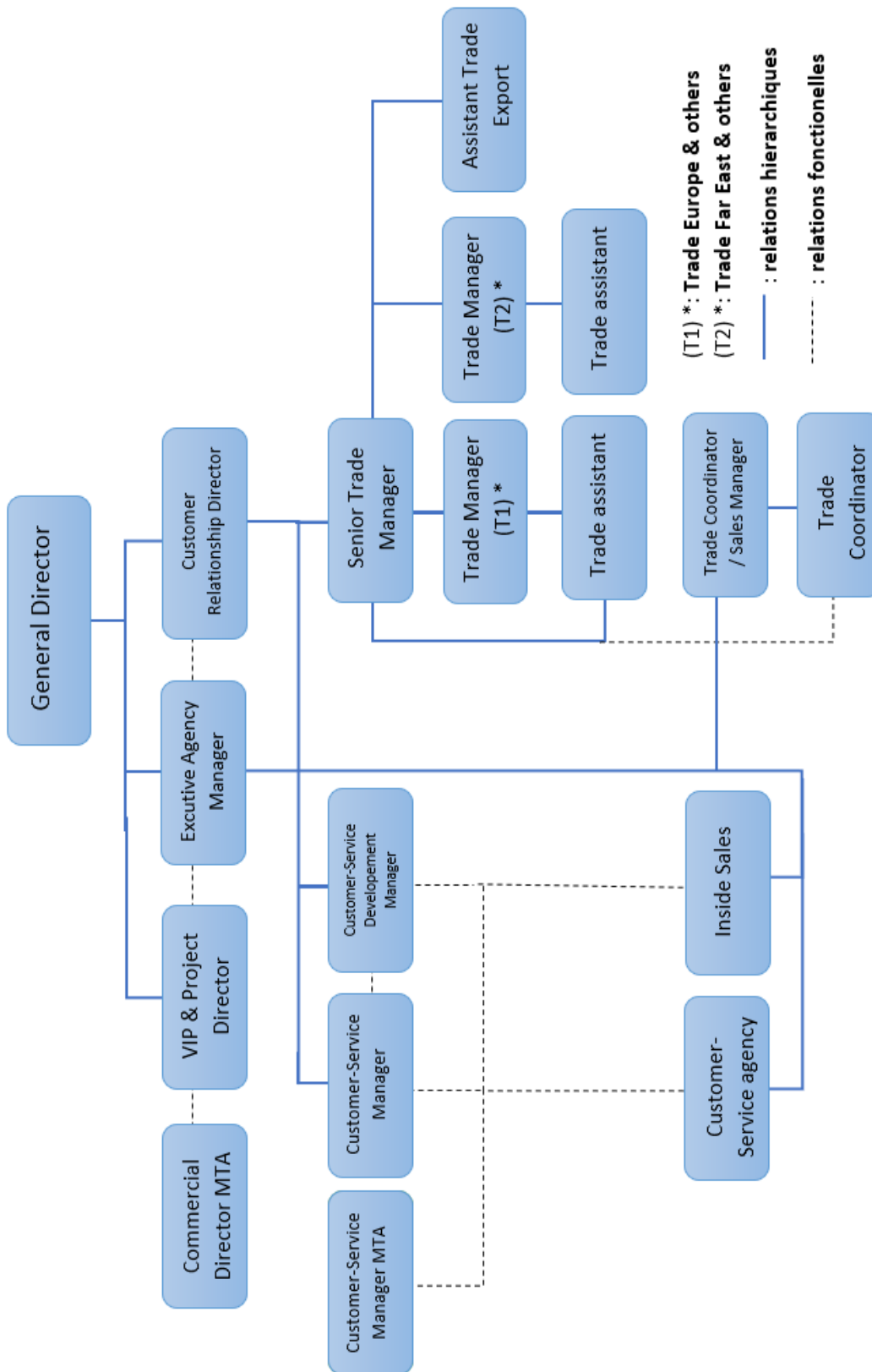
Logo de l'entreprise :



Annexes

• **Annexe N°02**

Organigramme de service commercial

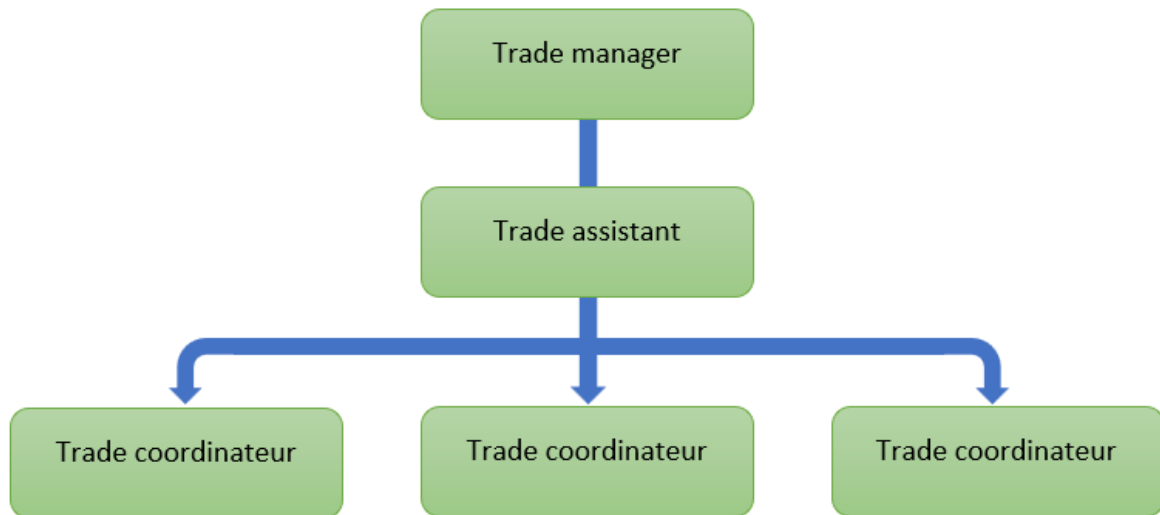


Annexes

- **Annexe N°03**

Organisation des trades : 1) **Trade Europe & others (T1)**

2) **Trade Far East & others (T2)**



Annexes

- **Annexe N°04**

Guide d'entretien :

Ce travail fait partie d'un travail universitaire pour la préparation d'un mémoire de master portant sur « l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise ». L'objectif de ce guide d'entretien et de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l'importance de la FDV dans le développement de l'entreprise, un autre objectif visé par cet entretien, il s'agit de définir et identifier la contribution de la FDV dans l'amélioration de la performance commerciale de la firme.

Axe 1 : Essai d'évaluation de la FDV du MSCA :

1/ En tant que responsable, quelle est l'importance de la FDV pour une entreprise ?

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

2/ Que dite-vous sur la vigueur de persuasion de votre FDV et comment-elle démontre la supériorité de MSCA et ses services ?

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

Annexes

3/ Disposez-vous d'un service de contrôle précis qui vous permet de surveiller, de suivre et de bien gérer votre FDV ?

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

4/ Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous vos commerciaux en termes d'excellence ?

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

5/ Quels sont les freins liés à la FDV au sein de votre entreprise MSCA ?

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

6/ Selon vous, quels sont les moyens que MSCA doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

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

Annexes

.....
.....

Axe 2 : La contribution de la FDV dans l'amélioration de la Performance commerciale du MSCA

1/ Selon vous, quel est le rôle et l'impact de la FDV dans la performance commerciale de l'entreprise ?

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

2/ Quelles est la contribution de la FDV à la performance commerciale de MSCA ?

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

3/ Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

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

Annexes

4/ Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre MSCA plus performante ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TABLES DES MATIERES

Remerciement	i
Dédicace.....	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iv
Glossaire et liste d'abréviations	v
Sommaire	7
Introduction générale	10
Chapitre 01 : Généralités et fondements de la force de vente	13
Introduction partielle.....	14
Section 01 : Notions et concepts sur la force de vente	15
1 Définition de la force de vente.....	15
2 La mise en place d'une force de vente.....	16
3 L'importance de la force de vente	16
4 Les missions et les objectifs de la force de vente	17
3.1 Les missions de la force de vente.....	17
3.2 Les objectifs de la force de vente	19
5 Les forces et faiblesses de la force de vente.....	20
Section 02 : Organisation et structuration de la force de vente	22
1 La structuration de la force de vente.....	22
1.1 La composition de l'équipe de vente	22
1.2 Les critères de la structure de la force de vente.....	23
2 Les différents typologies et statuts de la force de vente	28
2.1 Les différents types de la force de vente	28
2.2 Les différents statuts de vendeurs	32
3 La taille de la force de vente	34
3.1 L'analyse marginale	34
3.2 L'analyse de la charge de travail	34
3.3 La capacité du vendeur.....	35

Section 03 : Gestion de la force de vente	36
1 Le recrutement et la sélection des vendeurs.....	36
1.1 La préparation de recrutement.....	36
1.2 La recherche des candidats	38
1.3 La sélection des candidats	39
1.4 L'intégration de nouveaux vendeurs	39
2 La formation de la force de vente	40
2.1 L'identification des besoins	40
2.2 Le contenu de la formation :	41
2.3 Les modalités de formation.....	41
2.4 Les moyens de la formation	44
2.5 Coûts de la formation	45
2.6 La mesure des résultats (l'évaluation de la formation).....	46
3 La rémunération	46
3.1 Les composantes d'un système de rémunération	46
3.2 La structure à salaire et à commission	49
3.3 La structure à salaire et à prime.....	49
3.4 L'élaboration d'un système de rémunération performant	50
4 L'animation et stimulation de la force de vente.....	50
4.1 L'animation de la force de vente.....	50
4.2 La stimulation de la force de vente.....	52
5 Le contrôle de la force de vente.....	52
5.1 Les types de contrôle de la force de vente	53
5.2 Les modalités du contrôle de la force de vente.....	53
5.3 L'évaluation de la force de vente	54
Conclusion partielle	55
Chapitre 02: La performance commerciale de l'entreprise	56
Introduction partielle.....	57
Section 01 : Fondements généraux de la performance.....	58
1 La conception de la performance.....	58
1.1 Définition	58
2 Les sources de la performance	60
2.1 Les Sources internes	60
2.2 Les sources externes.....	61
3 La distinction entre la performance et les notions voisines	61

3.1 L'efficacité	62
3.2 L'efficience	63
3.3 L'effectivité	63
4 Caractéristiques et critères de la performance	64
4.1 Les caractéristiques de la performance	64
5 Les types de la performance.....	66
5.1 La performance organisationnelle	66
5.2 La performance humaine	66
5.3 La performance stratégique	66
1.5.4 La performance économique	67
1.5.5 La performance sociale.....	67
6 Les facteurs de la performance	68
7 La mesure de la performance.....	69
7.1 Définition de la mesure de la performance	69
7.2 Objectifs de mesure de la performance.....	71
Section 02 : La performance de la fonction commerciale	73
1 La fonction commerciale	73
1.1 Définition de la fonction commerciale.....	73
1.2 L'importance de la fonction commerciale au sein entreprise.....	74
1.3 Les activités commerciales	75
1.4 La fixation d'objectifs.....	75
2 La performance commerciale et ses piliers	77
2.1 La performance commerciale.....	77
2.2 Les piliers de la performance commerciale	79
Section 03 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de la force de	
vente	81
1 Le rôle de l'évaluation	81
2 Modes d'évaluation de la performance commerciale.....	82
2.1 L'évaluation à partir d'un indicateur.....	82
2.2 L'évaluation à travers le tableau de bord	83
3 Les indicateurs de la performance commerciale	84
3.1 Les caractéristiques des indicateurs	84
3.2 La nature des indicateurs	85
Conclusion partielle	91
Chapitre 03 : Impact de la force de vente sur la performance commerciale.....	92
Introduction partielle.....	93

Section 01 : Présentation générale du l’organisme d’accueil	94
1.Présentation de la compagnie maritime MSC :	94
1.1 MSC ARMATEUR :	94
1.2 MSC ALGERIE :	94
1.3 Distinction entre armateur & consignataire :	95
1.4 Lignes maritimes	95
1.5 Statut juridique	96
1.6 Missions et objectifs de MSCA	96
1.7 Organigramme de MSCA	96
1.8 Situation actuelle de MSCA	96
1.9 Présentation du service commerciale	97
1.10 Diagnostique stratégique de l’entreprise	98
1.11 Les principaux concurrents de MSCA	99
Section 02 : La force de vente et la performance commerciale au sein de MSCA	100
1 La force de vente de MSCA	100
1.1 Organisation de la force de vente de MSCA (voir annexe N° 03)	100
1.2 Typologie de la force de vente	100
1.3 Les différents statuts des commerciaux	100
1.4 Missions et Objectifs de la force de vente	103
1.5 La structuration de la force de vente (voir l’annexe N° 03)	104
1.6 La taille de la force de vente	105
1.7 La gestion du temps	105
1.8 L’organisation des tournées et de la prospection	106
2 La gestion de la force de vente au sein de MSCA	106
2.1 Le recrutement de la force de vente	106
2.2 La formation de la force de vente	107
2.3 La rémunération de la force de vente de MSCA	107
2.4 L'animation	108
2.5 La motivation et la stimulation de la force de vente de MSCA	109
2.6 Le contrôle	109
3 La performance commerciale au sein de MSCA	110
3.1 Les indicateurs de performance commerciale de MSCA	110
Section 03 : Présentation du cadre méthodologique de l’enquête et l’analyse des résultats	114
1 Le guide d’entretien	114
1.1 Présentation du guide d’entretien	114

1.2 Le choix des personnes	114
1.3 Le déroulement de l'entretien	114
1.3 Interprétation et traitement des données collectées :	115
2 Synthèse de l'enquête	119
2.1 La Synthèse	119
2.2 Recommandations et Suggestions	120
Conclusion partielle	122
Conclusion générale.....	124
Résumé	127
Bibliographie	128
ANNEXES	132
