

Le management de la force de vente d'une entreprise industrielle

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE</u>	5
SECTION 1: GÉNÉRALITÉS SUR LA FORCE DE VENTE.....	7
SECTION 2: LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE.....	14
SECTION 3: LES DIFFERENTS TYPES ET STATUTS DE LA FORCE DE VENTE.....	19
SECTION 4: LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE.....	23
<u>CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE</u>	25
SECTION 1: LE RECRUTEMENT DES VENDEURS.....	27
SECTION 2: LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE.....	33
SECTION 3: LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE.....	38
SECTION 4: L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE.....	42
SECTION 5: LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE.....	48
<u>CHAPITRE 3: PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL:</u>	
l'Entreprise National des Granulates « ENG »	53
SECTION 1: PRÉSENTATION DE L'ENG.....	55
SECTION 2: ORGANISATION DE L'ENG.....	63

SECTION 3: LA DIRECTION COMMERCIALE DE
L'ENG.....67

CHAPITRE 4: ÉTUDE DE LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE

DE L'ENG.....70

SECTION 1: ANALYSE DE L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DE
L'ENG...72

SECTION 2: ANALYSE DE LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE DE
L'ENG.....75

SECTION 3: LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE LA FORCE DE VENTE DE
L'ENG...83

SUGGESTIONS ET
RECOMMANDATIONS.....86

CONCLUSION.....89

BIBLIOGRAPHIE.....92

ANNEXES.....95

INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'Algérie est un pays qui posséd des richesses naturelles et minières qui devaient être exploitées par les secteurs économiques et industriels pour soutenir le développement économiques du pays.

Les mutations que connaît l'économie mondiale en général et l'économie nationale en particulier, exigent des entreprises nationales de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants.

La vente des produits constitue la finalité d'une entreprise industrielle, elle constitue l'une des principales préoccupations d'un manager.

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 constitue 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'affaire.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le CAS d'une entreprise publique, en l'occurrence l'**Entreprise Nationale des Granulats « ENG »**.

Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain Porte sur le thème suivant: **LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE.**

La problématique que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche porte sur le point suivant:

« Comment peut-on assurer la compétence commerciale d'une entreprise? ».

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à notre problématique, nous avons posé les questions suivantes :

Ø Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle?

Ø Comment la force de vente de l'**ENG** est-elle organisée et gérée?

Ø Quelles sont les actions à mettre en oeuvres pour améliorer SA force de vente?

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

§ La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux.

§ Un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante.

Pour aborder le thème choisi, nous avons opté pour une méthode déductive, c'est-à-dire que nous partons du général pour aboutir au particulier.

Tenant compte de ces éléments, nous avons préféré de structurer notre mémoire en quatre (4) chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la Force de Vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, sa structuration et ses multiples fonctions, ainsi que ses différents types et statuts.

Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la Force de Vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Nous évoquerons dans le troisième chapitre, une présentation générale de l'organisme d'accueil, en occurrence l'**Entreprise Nationale des Granulats ENG**.

Le quatrième et dernier chapitre illustre l'étude et l'analyse de sa Force de Vente, en matière de gestion et d'organisation, tout en présentant ses forces et faiblesses.

En ce qui concerne notre démarche méthodologique, et la nature de notre thème de recherche, nous nous sommes inspirés d'outils de recherches suivants :

- v Des ouvrages traitant du management de la force de vente.
- v Des rapports d'activités de l'**ENG**.
- v De l'analyse documentaire et le traitement des informations recueillies.
- v Le recours à l'entretien avec le personnel de l'entreprise, ainsi que l'observation.

Néanmoins, il nous a été plus ou moins difficile d'obtenir des informations détaillées.

CHAPITRE 1

L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise dont elle est indissociable de sa politique marketing, puisque elle est dans le but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à éclairer à un certain degré les fondements théorique concernant la force de vente, et que nous avons réparti en quatre (4) sections.

Nous aborderons l'organisation de la force de vente, en ce qui concerne ses missions et objectifs, de ses différents types et statuts, de sa structuration, de ses multiples fonctions ainsi que la place de la force de vente dans la fonction commerciale.

SECTION 1: GÉNÉRALITÉS SUR LA FORCE DE VENTE

1.1. DEFINITION DE LA FORCE DE VENTE

« 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()}.*

Selon Yves **CHIROUZE**, 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()}.*

« 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⁽²⁾.

La fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients. D'autres auteurs parlent souvent de *représentants* et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux" chargés de démontrer aux clients et aux concurrents la force et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

1.2. LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actions commerciales.

Elle adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise, alors que le marketing intervient pour accroître les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à apporter de l'information, ainsi que d'éventuelles idées de nouveaux produits.

La participation de la force de vente au processus d'information, de proposition et d'évaluation des ajustements proposés par le responsable montre son rôle dans la phase d'évaluation d'une stratégie commerciale.

Pour atteindre une productivité intéressante de sa force de vente, l'entreprise doit avant tout avoir une direction stratégique de ses vendeurs, c'est-à-dire qu'elle doit implanter la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mixte de l'entreprise (politique de produit, de prix, de distribution et de communication). Elle fait l'offre au client final, ou au client intermédiaire, elle distribue le produit, ou le fait distribué, elle est aussi un agent de communication privilégié puisqu'elle permet le contact direct d'homme à homme.

1.3. LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LA FONCTION COMMERCIALE

La vente ou l'aboutissement des programmes de vente n'est qu'une partie des plans de marketing, d'actions commerciales, et pour situer la place de la force de vente dans la fonction commerciale nous commençons tout d'abord par la définition de la fonction commerciale.

1.3.1. Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. On trouve la fonction commerciale dans toutes les autres activités en dépendant, car elle permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

« 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 voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »^{4()}.*

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

§ L'étude de l'environnement: du marché et des consommateurs.

§ Préparation et la mise en oeuvre d'opérations spécifiques.

§ L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

1.3.2. La place de la force de vente dans la fonction commerciale

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (que ce soit pour la transformation ou la revente sans transformation) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande.

Afin d'accomplir les tâches qui lui sont assignés et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.

1.4. MISSIONS ET OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE

La principale tâche pour la force de vente est de vendre. Vendre c'est un art, et posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une oeuvre, vendre requiert des connaissances approfondies comme dans tout autre métier.

Donc l'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Le bon vendeur n'est plus seulement celui qui vend, mais celui qui sait aussi installer une relation durable avec les clients.

Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus efficace, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

Pour cela, les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Ces objectifs varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing ; sont généralement ceux de la firme elle même.

1.4.1. La conduite de l'action de vente

L'action de vente intervient tous au long d'un processus que l'on peut décrire en trois phases:

1.4.1.1. L'avant vente: la prospection

« *Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé : PROSPECT* ». La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de découvrir de nouveaux clients, afin d'élargir son champ actuel de clientèle, en définissant leur profil et leur localisation géographique, il faudra ensuite analyser les problèmes des clients et même éventuellement provoquer des besoins.

La prospection peut être faite par des prospecteurs (personnes spécialisées dans la prospection, chargées d'apporter les renseignements récoltés aux représentants), ou par les représentants eux même.

Les renseignements pris sur les prospects doivent être exploités et ajoutés au fichier prospect qui fait également organiser le suivi de la prospection.

1.4.1.2. 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(*)}.

Cela dit, la vente est le face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services de l'entreprise, la réponse aux objections et les réclamations du client et le rassurer, et la conclusion de la vente, c'est-à-dire le passage à l'achat.

Ce rôle doit être claire pour une performance optimale du vendeur, le responsable devra donc, clarifier la mission du vendeur et veiller à l'exécution des devoirs les plus importants pour l'entreprise tel que : appliquer la politique marketing de l'entreprise, créer une nouvelle clientèle tout en maintenant le contact avec la clientèle déjà acquise, informer cette dernière et la conseiller afin de lui donner des orientation sur les produits de façon à gagner sa confiance et la fidéliser.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 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.

1.4.1.3. Le suivi et l'après vente

Enfin, le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, le vendeur va 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 éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi.

IL y'a en effet 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.

Le service après vente fait aussi partie de cette phase, et c'est dans son cadre que se joue la fidélité des produits et la notoriété de la marque.

*¹ J. LENDREVIE, D. LINDON, *Mercator*, éd. DALLOZ, 5^{ème} édition, Paris, 1997, page 392.

*² Y. CHIROUZE, *le marketing, étude et stratégie*, éd. Ellipses, Paris, 2003, page 66.

*³ R. DARMON, *Pilotage dynamique de la force de vente*, Edition Village Mondial, Paris, 2001, page 68.

*⁴ P. CHARPENTIER, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230.

*⁵ P. KOTLER, B. DUBOIS, *Marketing Management*, 10^e édition, Publi-Union édition, Paris, 2000, page 734.

*⁶ C. DEMEURE, *Marketing*, Edition SIREY, Paris, 1997, Page 243.

SECTION 2 : LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

Dans le domaine du management commercial, la structure de la force de vente est en relation avec l'organisation de l'équipe de vente compte tenu des missions confiées aux différents collaborateurs, adaptée à la clientèle, aux produits et à la situation géographique. Elle est indispensable à la réalisation des objectifs et à la mise en oeuvre de la politique commerciale de l'entreprise.

2.1. LES DIFFERENTES FONCTIONS DE L'EQUIPE DE VENTE

2.1.1. Le vendeur

Il est considéré comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client. Il véhicule auprès de celui-ci l'image de l'entreprise. Il est chargé non seulement d'effectuer la vente, mais il doit aussi connaître parfaitement son produit et lier une relation durable avec le client.

Il a pour mission d'assurer la diffusion des produits de l'entreprise qu'il présente auprès des clients. Il transmet vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients.

Les différentes dénominations du vendeur

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

§ Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de la société auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.

§ Ingénieur commercial : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes (exemple : secteur informatique).

§ Technico-commercial : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).

§ Promoteur des ventes (marchandiseurs) : il visite les acheteurs assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits.

2.1.2. Le chef des ventes

Le chef des ventes encadre, anime, contrôle, forme une équipe de commerciaux et assure des missions de ventes auprès de certains clients (grands comptes). Il analyse aussi l'activité de ses équipes et fournit régulièrement à la direction des informations sur le marché. Responsable de la réalisation des objectifs de vente de sa région, il découpe et attribue les secteurs aux vendeurs.

Selon l'importance du nombre de vendeurs à gérer, le chef des ventes ou le responsable des ventes peut avoir un supérieur hiérarchique : chef des ventes régional, directeur régional, directeur de succursale.

2.1.3. Le directeur des ventes

Il est en relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale au niveau du réseau de vente. Il fixe également les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux. Il négocie les référencements avec les centrales d'achat. Il négocie avec les clients importants de l'entreprise.

2.1.4. Le directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il définit la stratégie commerciale de l'entreprise (choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, la politique de prix, la clientèle à cibler...). Il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), propose les actions à mener sur le terrain et définit les budgets des équipes de ventes.

2.2. LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

2.2.1. La structure géographique (par région)

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

Ce système permet à l'entreprise de :

- Définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur,
- Réduire les risques de conflits entre représentants,

- Minimiser les frais de déplacements.

Mais il présente des inconvénients :

- Le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients,
- Difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes.

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

2.2.2. La structure par produit

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

Cette structure offre des avantages :

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

Mais elle engendre des inconvénients :

- Le coût élevé des frais de déplacement,
- Risque de confusion : plusieurs vendeurs pour le même client,
- Limite l'implication du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise.

2.2.3. La structure par marché ou type de clientèle

L'entreprise peut organiser sa force de vente par type de clientèle. Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité (besoin, comportement d'achat).

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

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

2.2.4. La structure mixte

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

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

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

2.2.5. Remarque

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

SECTION 3 : LES DIFFERENTS TYPES ET STATUTS DE LA FORCE DE VENTE

3.1. LES TYPES DE FORCE DE VENTE

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

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

3.1.1. La typologie selon le type d'activité

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

3.1.1.1. Force de vente interne (sédentaire)

Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise de façon sédentaire, c'est à dire que c'est les clients qui se déplacent vers les points de ventes. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de ventes.

3.1.1.2. Force de vente externe (itinérante)

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

Ces deux modes d'organisation peuvent cohabiter dans la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.

3.1.2. La typologie selon le lien juridique

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

3.1.2.1. Force de vente propre

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

Ø Avantages

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

Ø Inconvénient

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

3.1.2.2. Force de vente déléguée

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

Ø Avantages

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

Ø Inconvénients

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

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

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

3.2. LES DIFFERENTS STATUTS DES VENDEURS

3.2.1. Le voyageur-représentant-placier (V.R.P.)

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

Ø Le VRP exclusif : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.

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

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

- § Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs,
- § Exerce de façon exclusive et constante la profession de V.R.P.,
- § Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte,
- § Est lié à son employeur par des engagements déterminés : les produits à commercialiser, les catégories de clients, le secteur attribué...

3.2.2. L'agent commercial

L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location pour le compte de son mandant.

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

- § Exercer sa profession de façon indépendante,
- § Organiser librement son activité,
- § Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires,
- § Être payé par commission.

3.2.3. Les vendeurs non statutaires

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

SECTION 4 : LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

Déterminer le nombre de vendeurs nécessaire est primordial pour optimiser l'effort de la force de vente et la rendre efficace.

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

4.1. L'ANALYSE MARGINALE

Cette méthode permet à l'entreprise de recruter un vendeur supplémentaire tant que le vendeur marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu de son utilisation.

L'usage de cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et exactes^{7(*)}.

4.2. LA METHODE BASÉE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

Elle consiste à dénombrer les clients et à les répartir en classes, selon leur localisation et leurs activités nécessaires pour desservir chaque client potentiel et chaque classe.

En fin, on définit le nombre de visites qu'un vendeur peut rendre aux clients d'une classe donnée.

A travers ce premier chapitre, nous avons tenté de présenter les concepts généraux concernant l'organisation de la force de vente, et que nous avons partagé en quatre (4) sections.

Dans un premier temps, nous avons illustré les missions et les objectifs de la force de vente.

Dans un second temps, nous avons présenté les différents types et statuts de la force de vente, ainsi que sa structuration.

Et enfin, nous avons montré brièvement quelles-que méthodes pour la détermination du nombre des vendeurs.

On peut dire que la force de vente assume le lien entre l'entreprise et ses clients. Dans plusieurs cas, le vendeur *est* l'entreprise et c'est lui qui l'alimente en informations sur le marché.

Il convient à ce stade de mettre le point sur la gestion de la force de vente, avec ses différentes étapes, et c'est l'objet du deuxième chapitre.

CHAPITRE 2

LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Manager la force de vente, c'est un art : les reflexes, les règles d'action, la vision que l'on a des choses, le savoir-faire sont plus importants que les outils.

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

Premièrement, nous aborderons les différents aspects concernant le recrutement des vendeurs, le profil du vendeur, la recherche et la sélection des candidats.

Deuxièmes, nous présenterons des généralités sur la formation de la force de vente. Et nous présenterons les composants d'un système rémunération, ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Et troisièmement, nous mettrons la lumière sur l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Pour cela nous avons réparti ce deuxième chapitre en cinq (5) sections, représentant les différentes étapes de la gestion de la force de vente.

⁷ Y. CHIROUZE, *Le Marketing*, tome 2, éd COTARD, Paris, 1997, page 90.

⁸ C. DEMEURE, *Marketing*, éd DALLOZ, Paris, 1996, page 256.

SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS

De nos jours les entreprises ont besoin de vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus en plus féroce ; c'est la raison pour laquelle le recrutement constitue un enjeu principal et capital pour l'entreprise.

« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et du manque à gagner résultant de la mauvaise exploitation du territoire de vente »^{9(*)}.

Aujourd'hui la qualité des équipes commerciales prend davantage de poids et d'importance. Les entreprises sont donc appelées à être attentives à cette qualité commerciale, et d'abord dans le recrutement des vendeurs.

Il faut établir le profil du vendeur pour le poste et non celui du vendeur idéal en général, et trouver un homme de ce profil en fonction du travail souhaité, du cadre prévu et de l'effort de vente à fournir.

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes:

1.1. LA PRÉPARATION DU RECRUTEMENT

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

1.1.1. L'évaluation des besoins

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

1.1.1.1. La rotation du personnel (turn-over)

Les raisons de la rotation du personnel sont :

§ Les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprise).

§ Les départs provoqués (licenciements).

§ Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

1.1.1.2. Le besoin des compétences nouvelles

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

§ Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins.

§ De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseurs, technico-commerciaux).

§ L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisés dans les activités commerciales.

§ La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients.

1.1.1.3. Le développement ou la création d'entreprise

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

1.1.2. La définition de fonction

C'est la première étape dans tout processus de recrutement, elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutement et elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

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

Ø Fonction (rôle ou mission) : Il s'agit d'une brève description du poste.

Ø Les principales responsabilités (attributions) : C'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.

Ø Liaisons (positionnement dans la structure) : Il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

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

1.1.3. Le profil de vendeur

Le profil est la traduction entre une des compétences (savoir-faire) et de comportement (savoir être) et des caractéristiques à pourvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Il semblerait que seules trois caractéristiques puissent dans la majorité des cas être liées positivement à l'activité de vendeur^{10(*)} :

Ø L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste.

Ø L'empathie : Capacité de sentir les créations du client et de s'y ajuster.

Ø L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds. Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités suivantes.

Ø Qualités morales : Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme.

Ø Qualités intellectuelles : Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou de synthèse, esprit logique, mémoire.

Ø Qualités d'organisation : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe.

Ø Caractère favorisant l'action : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de décision, confiance en soi.

Ø La communication.: Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.

Ø Qualités physiques.: Résistance, endurance, bon état général de santé, résistance au stress.

1.2. LA RECHERCHE DES CANDIDATS

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

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

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

1.3. LA SÉLECTION DES CANDIDATS

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, l'entreprise constitue une présélection à partir des lettres de candidature manuscrites et des curriculum vitae (CV).

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

1.3.1. Le tri des candidats

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

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

1.3.2. Les entretiens

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

1.3.2.1. Les entretiens collectifs

Ont pour objectif de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir, de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter.

L'avantage de cet entretien est de permettre un gain de temps et un gain financier.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leur comportement au sein du groupe.

1.3.2.2. Les entretiens individuels

Cette phase peut avoir lieu soit immédiatement après l'entretien collectif, soit après convocation. Son but est de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

1.4. L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX VENDEURS

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

1.4.1. L'accueil

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu.

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

1.4.2. La période d'essai

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

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

*⁹ A. MACQUIN, *Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation*, Edition Publi-Union, Paris, 1999, page 196.

SECTION 2 : LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE

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

« Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée »^{12()}.*

La formation s'avère donc une exigence majeure d'un développement, un soutien fondamental à la réalisation des projets et reste un moyen de mise en oeuvre de la politique de la marque, elle représente aussi un investissement pour l'entreprise, elle contribue à faire de *l'élément humain un facteur clé de succès*.

Elle est un instrument qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence des ressources humaines et en développant leurs capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

L'entreprise en attend donc un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de sa performance.

Une équipe de vente bien formée véhicule une image positive de l'entreprise auprès de ses clients.

La formation a pour but de :

§ Contribuer à l'efficacité collective,

§ Préparer aux évolutions,

§ Prévenir les inadaptations,

§ Atteindre les objectifs.

2.1. LES BESOINS EN FORMATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. LE CONTENU DE LA FORMATION

Le contenu varie en fonction de la formation envisagée, il existe plusieurs types de formation.

2.2.1. Formation de base

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, nous citons :

§ 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

Elles complètent la formation de base :

Ø *La gestion du temps, l'organisation des tournées* : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités.

Ø *L'amélioration du niveau général du vendeur* : qui consiste à améliorer sa culture général (langues, économie, marketing...), ce qui lui ouvre les perspectives des éventuelles promotions dans la hiérarchie de l'entreprise.

2.3. LES MODALITÉS DE LA FORMATION

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

La formation est directement réalisée par l'entreprise ou par des organismes spécialisés.

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

Tableau n° I : Les deux approches de formation.

ENTREPRISES		ORGANISME SPECIALISE
CARACTERISTIQUES	Le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente.	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé.
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs. - Coût plus fiable. - Adaptation plus facile du contenu et la forme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stage adaptés aux besoins. - Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis. - Meilleure qualification des intervenants.
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peuvent être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale. - Liens hiérarchiques entre formateurs et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme par toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coût élevé de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, Op. Cit., page 288.

La durée du programme de formation, son contenu et les besoins à satisfaire sont les critères qui aideront à choisir la meilleure approche.

Remarque

Souvent les entreprises optent pour une solution intermédiaire : Les cadres commerciaux sont formés auprès d'un organisme spécialisé, ils sont ensuite chargés de former leurs équipes eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations citées ci-dessus.

2.4. LE COÛT DE LA FORMATION

Il varie selon le contenu du programme, les moyens mis en oeuvre et la formule adoptée. En général, on distingue deux catégories de coûts liés à la formation :

2.4.1. Les coûts directs

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

2.4.2. Les coûts indirects

Ils concernent les salaires des vendeurs formés, sans que ces derniers réalisent la moindre vente.

2.5. L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation des résultats de la formation, c'est l'étape dont la quelle on va établir l'impact de la formation sur les vendeurs. Plusieurs critères d'évaluation peuvent être envisagé, tels que la satisfaction des vendeurs à l'égard de la formation, le niveau de réalisation des objectifs de formation, la rentabilité des actions de formation.

J.M.PERITTI distingue trois niveaux^{13(*)} :

§ Celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et de savoir-faire nouveaux.

§ Celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle.

§ Celui de l'évolution des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

* ¹¹ P. RAMOND, *Management Opérationnel, direction et animation des équipes*, 2^e édition, Ed MEXIMA, Paris, 2002, page 143.

*¹² C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, *Gestion commercial et Management de la force de vente*, Edition DUNOD, Paris, 1993, page 38.

*¹³ J. M. PERITTI, *Gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Edition Vuibert, 2000, Paris, page 436.

SECTION 3 : LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE

Le système de rémunération doit d'une part contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et d'autre part la satisfaction des vendeurs.

Un bon système de rémunération doit être :

- Attractif pour les bons vendeurs.
- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.
- Equitable par rapport au marché du travail et à la qualification.
- Stimulant.
- Reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur.
- Utile à la réalisation des objectifs.

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

Elle doit :

- Etre le reflet le plus exact possible de la quantité et de la qualité de travail fondé.
- Permettre de recruter et de conserver des commerciaux de qualité.
- Correspondre aux mutations du marché de l'entreprise.

3.1. LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE RÉMUNÉRATION

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

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).

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

Tableau n° II : Les avantages et les inconvénients du système fixe.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération non directement liée aux résultats. - Régularité des revenus même en cas d'activité saisonnière. - Sécurité quand au niveau de la rémunération. - Simplicité de calcul. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne récompense pas les efforts et ne favorise pas l'initiative. - Ne sanctionne pas les vendeurs moins productifs. - Niveau de salaire forcément limité.

Source : P. LEZIN, A. TOULLEC, *Force de vente*, éd DUNOD, Paris, 1999, page 35.

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 suivants :

Tableau n° III : Les avantages et les inconvénients de la commission.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
VENDEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment de justice entre les vendeurs. - Possibilité d'augmenter les gains en fonction des objectifs personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels, saisonniers. - Peu motivant lorsque les produits à vendre sont nouveaux, plus difficiles à vendre.

Source : P. LEZIN, A. TOULLEC, *Op.Cit.*, page 35.

3.1.3. La prime

« La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires »^{14()}.*

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

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

3.1.4. 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.

3.1.5. 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.

3.2. L'ELABORATION D'UN SYSTEME 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.

SECTION 4 : L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE

VENTE

4.1. L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE

« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats »^{15()}.*

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

Elle est en réalité beaucoup plus complexe, elle doit tenir compte de la grande variété des hommes et leurs différences, de l'entreprise et son action commerciale, du profil des postes occupés et du profil du vendeur.

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

4.1.1. Objectifs et rôle de l'animateur

En animant son équipe de vente, le responsable commercial souhaite essentiellement :

Ø Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise ;

Ø Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

Ce qui explique l'importance accordée, par les entreprises performantes au recrutement de *l'homme* qui doit assurer *le management de l'équipe de vente*.

Cet homme et à la fois le chef, l'animateur et l'arbitre de la force de vente, avec toutes les qualités que ces trois rôles impliquent :

§ En tant que *chef*, il faut qu'il soit un connaisseur, un expérimenté, il doit assumer ses responsabilités.

§ En tant qu'*animateur*, doit être un guide, influence son équipe, crée un esprit d'équipe, coordonne entre ses membres et les motive.

§ En tant qu'*arbitre*, il faut qu'il soit juste avec les membres de son équipe, règle les problèmes et les conflits avec diplomatie, leurs redonne confiance.

Donc, animer est le grand rôle du chef commercial :

- « Animer, c'est faire sentir une présence permanente même à distance »^{16(*)}.

- « *L'animateur domine les situations sans dominer les hommes* »^{17(*)}.

Le responsable de l'équipe de vente doit :

- § Expliquer le travail,
- § Adapter l'homme à sa fonction,
- § Encourager l'initiative,
- § Critiquer avec tact (diplomatie),
- § Félicite,
- § Ne pas mettre sa propre expérience en avant.

4.1.2. Les types d'animation

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

4.1.2.1. La communication

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

- § Les circulaires.
- § Les notes.
- § Les flashes d'information.
- § Les lettres personnelles.
- § Le journal de la force de vente.
- § La conférence.
- § La réunion des vendeurs.

4.1.2.2. Les aides techniques

Elles sont constituées d'outils attribués aux vendeurs tout au long du processus de vente, on distingue :

Ø Les aides pour le perfectionnement du vendeur : On trouve généralement :

§ Le manuel de vente.

§ Les classeurs d'informations.

§ Les fichiers clients.

Ø Les aides pour la visite chez le client potentiel : Telles que :

Le documentaire, les catalogues, les échantillons et les produits de démonstration.

4.1.2.3. La formation

L'animateur doit donner au vendeur l'envie d'acquérir les moyens d'adaptation par une formation appropriée, de même, étant le plus proche du vendeur à former, il est le mieux placé pour détecter ses besoins personnels et donc d'orienter vers une formation qui tienne compte des intérêts de l'entreprise et de vendeur.

Elle permet aussi de développer les capacités et aptitudes des vendeurs, ainsi que leur potentiel dont ils se sentiront utiles dans leurs vies professionnelles.

4.1.2.4. La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs, mais surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.

4.1.3. Les techniques d'animation

Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet, de mettre en relief un ensemble de techniques principales qui sont :

4.1.3.1. Le climat de travail

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales :^{18(*)}

§ Le moral du groupe : sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités de groupe (l'esprit de corps). Il influence directement le moral de chaque individu.

§ Le moral du vendeur individuel : son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de société en particulier.

Il est clair que si l'ambiance n'est pas bonne, aucun moyen ne peut être réellement efficace pour améliorer sensiblement et durablement les résultats. L'animateur doit faire en sorte que les relations interpersonnelles soient les meilleurs possibles.

4.1.3.2. L'accompagnement du vendeur sur le terrain

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation, elle permet de :

§ Maintenir le contact avec les vendeurs.

§ Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux.

§ Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

4.1.3.3. Les réunions de travail

Les contacts entre les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors de réunion de groupes.

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs superviseurs. Ces rencontres sont de trois types :

§ *Régulières* : quotidiennes ou hebdomadaires.

§ *Annuelles* : ils se réunissent pour par exemple, présenter les résultats de l'année, etc.

§ *Occasionnelles* : ils se réunissent dans des événements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit,...).

4.1.3.4. La rémunération des vendeurs

C'est un élément important à considérer pour l'animation d'une force de vente. Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, et avoisine celui des concurrents. Ainsi l'entreprise peut adopter un système de récompenses fondé sur les résultats de vente.

4.2. LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mise au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

Les techniques de stimulation

Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

Ø Les concours

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

Ø Les récompenses honorifiques

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tout les salariés.

Ø Les jeux

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard ; il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une compagnie de stimulation.

SECTION 5 : LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION 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 ».^{19(*)}

Il est indispensable de se doter d'outils de suivi et de contrôle de l'activité pour apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs missions de façon satisfaisante.

Le contrôle de l'équipe de vente consiste essentiellement :

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

Mais la principale condition de la réussite d'un système de contrôle est son acceptation par les vendeurs, il faut donc faire accepter au vendeur le principe de la

mesure, de l'évaluation et des propositions d'actions correctrices, comme il est indispensable qu'il comprenne bien l'importance de ce contrôle pour les deux partenaires (l'entreprise et le vendeur).

5.1. LES TYPES DE CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

Un système de contrôle, pour être équitable doit inclure des critères spécifiques, mesurables réalisables, cette mesure se complique encore par le fait que la vente a des aspects qualitatifs et quantitatifs.

Il existe deux types de contrôles : quantitatif et qualitatif.

5.1.1. Le contrôle quantitatif

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis.

Ce contrôle se fait à l'aide des critères suivants :

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

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

5.1.2. Le contrôle qualitatif

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

5.2. LES MODALITÉS DU CONTRÔLE DE LA FORCE DE VENTE

Différentes modalités sont envisageables, il faut noter que l'une n'exclut l'autre et qu'elles constituent une palette de mode d'intervention que le manager peut moduler et

combiner.

5.2.1. L'accompagnement

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

5.2.2. L'analyse des documents du vendeur

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement, en évaluant son activité, ces documents sont : *les bons de commandes* et *les comptes rendues d'activité*.

Toutes les informations recueillies dans ces documents permettent d'alimenter le tableau de bord et donc d'opérer un véritable suivi de l'activité.

5.2.3. Le contrôle à partir d'un tableau de bord

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

Il contient les informations suivantes :

§ Chiffre d'affaires par clients, par produit.

§ Nombre de nouveaux clients.

§ Taux moyen de remise.

§ Nombre de commandes.

§ Indice de satisfaction des clients (pourcentage de réclamation).

5.3. L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».^{20(*)}

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « *un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences* ». ^{21(*)}

5.3.1. Les styles d'évaluation

R. MOULINIER^{22(*)} distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

Ø l'évaluation mensuelle : portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.

Ø l'évaluation annuelle : faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

5.3.2. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :

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

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de la gestion de la force de vente, et cela en cinq (5) sections.

Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe :

Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat.

La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de ventes.

La rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs.

Une stimulation et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant.

Enfin, une évaluation et un contrôle réguliers permettront d'améliorer les performances.

Après que nous avons présenté le côté théorique de la gestion de la force de vente, nous entamerons dans le chapitre suivant la présentation de l'organisme d'accueil, en l'occurrence **l'Entreprise Nationale des Granulats « ENG »**.

- * ¹⁴ A. ZEYL, A. DAYAN, Op. Cit, page 411.
- * ¹⁵ C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, Op. Cit., page 261.
- * ¹⁶ J.P. FERY, *Manager sa force de vente*, les éditions d'Organisation, 1^e édition, Paris, 1988, page 9.
- * ¹⁷ Idem.
- * ¹⁸ A.ZEYL, A.DAYAN, Op cit .page 394.
- * ¹⁹ A.ZEYL, A.DAYAN, Op. Cit., page 62.
- * ²⁰ C. DEMEUR, *Marketing*, 2^{ème} édition, édition SIREY, Paris, 2001, page 262.
- * ²¹ R.MOULINIER, *Les 500 mots clés de la vente*, édition DUNOD, Paris, 1997, page 119.
- * ²² Idem 2.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

L'Entreprise Nationale des Granulats

« ENG »

Nous entamerons dans ce troisième chapitre, une présentation générale de l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'**Entreprise Nationale des Granulats (ENG)**, et que nous avons réparti en trois (3) sections.

Nous évoquerons une présentation générale de l'**ENG** : concernant son historique, son patrimoine, ses métiers dont la production et la commercialisation des granulats. Nous ferons le point sur sa politique, ses unités et filiale, ainsi que ses clients et concurrents.

Et nous présenterons l'organisation de l'**ENG** avec ses différentes directions principales, dont la Direction Commerciale que nous aborderons plus en détail.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ENG

1.1. HISTORIQUE DE L'ENG

L'Entreprise Nationale des Granulats "**ENG**" issue de la restructuration de la **SNMC** (Société Nationale des Matériaux de Construction) a été créée par décret

N° 86.270 du 04 novembre 1986, avec effet à partir du 1^{er} Janvier 1987.

Elle est passée à l'autonomie le 05 Mai 1990.

L'ENG est une société par actions (SPA) dont le capital social est de trois milliards de dinars (3 000 000 000 DA), et dont les actions sont dans le portefeuille de la SGP SOMINES.

Les actions de l'ENG étaient réparties:

§ à partir du 05 mai 1990 entre le fonds de participation construction, mines et chimie pharmacie,

§ puis à partir de 1996 dans le portefeuille du Holding Public Mines,

§ ensuite dans le portefeuille du Holding SIDMINES (2000),

§ et enfin depuis octobre 2001 dans le portefeuille de la société de gestion des participations (SGP) SOMINES qui détient à ce jour la totalité des actions.

Le siège de l'entreprise est implanté au Gué de Constantine - Alger.

A compter de l'année 2000, la relance de l'activité économique est ressentie, ce qui permet à l'ENG de renforcer davantage son activité en confortant sa présence sur le marché national et en réalisant des performances en matière de production et de résultats financiers.

1.2. LE PATRIMOINE DE L'ENG

L'ENG compte aujourd'hui :

§ Neuf (09) carrières^{23(*)} de granulats réparties sur le territoire national.

- Six (06) carrières réalisées par la SNMC dans les années 1977 à 1981.

- Deux (02) carrières réalisées par ENDMC / ENCC dans les années 1982 à 1989.

- Une (01) carrière réalisée par ENG dans les années 1993 à 1994.

§ Une usine de carbonate de calcium à El Khroub (wilaya de Constantine), mise en service en 1994.

§ Trois (3) carrières en développement pour la production des pierres ornementales.

§ Trois (3) dépôts : Rouiba (Alger), Essania (Oran), El Khroub (Constantine).

§ Un laboratoire central pour le contrôle de la qualité des produits de l'entreprise.

§ Une filiale chargée des pierres ornementales opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2004 (RoCaAl).

1.3. LES METIERS DE L'ENG

L'Entreprise Nationale des Granulats "ENG" est chargée de la gestion des activités de production, de commercialisation et de développement des *granulats*, du *carbonate de calcium* et des *pierres ornementales*.

1.3.1. La production au sein de l'ENG

La production de l'ENG est regroupée en trois (3) grandes catégories de produits, à savoir *les granulats*, *le carbonate de calcium* et *les pierres ornementales*, qui se déclinent en plusieurs types de produits et dérivés. La production se fait totalement au sein des unités.

Ø Granulats

On désigne par GRANULATS (ou agrégats) des débris de roches naturelles ou artificielles employés en masse dans les constructions, soit en leur état, soit après un certain classement.

Le terme d'agrégat, ancien et souvent encore employé dans le marché européen, du fait de sa similitude avec le mot anglais *aggregate*.

Le terme granulats, aujourd'hui normalisé, rappelle la constitution du matériau en grains.

Plusieurs produits sont fabriqués à base de granulats :

§ L'argile expansée.

§ La vermiculite.

§ les fragments de liège.

Ø Carbonate de Calcium

Les carbonates de calcium utilisés comme charge sont généralement obtenus par broyage de roches naturelles par ordre de blancheur croissante craies, calcaires et marbres.

Les charges carbonatées ont de très nombreuses applications industrielles. Elles apportent certaines propriétés au produit fini (blancheur par exemple) et permettent souvent d'en abaisser le coût.

Ces produits peuvent être utilisés pour la fabrication de : papier, verrerie-céramique, alimentation animale, plastiques, caoutchouc-colles moquettes, peintures, les mastics, les enduits, pharmacie-agro alimentaire.

Ø Pierre Ornementale

Tous les matériaux naturels utilisés pour la confection des éléments et produits en pierre naturelle, proviennent de minéraux qui composent l'écorce terrestre appelés "roches". Leur constitution est extrêmement variée suivant l'époque et les phénomènes qui ont présidé à leur formation.

1.3.2. La vente au sein de l'ENG

La vente

La commercialisation des produits **ENG** s'effectue au niveau des unités et du siège. C'est auprès des services commerciaux de ces dernières que sont enregistrées les commandes et que sont concrétisés les enlèvements ou les livraisons. La vente des produits est comptabilisée en tonne : le tonnage enlevé ou livré est constaté par un pont bascule dont l'étalonnage et le contrôle est confié à l'ONML (organisme officiel habilité). La vente se fait aussi au niveau des trois dépôts.

La vente des produits se fait de la manière suivante :

§ Sur contrat.

§ Sur bon de commande.

§ Sans bon de commande et sans contrat.

Le Prix

Les prix de vente des produits sont fixés par décision de la direction. Cette décision fait l'objet d'une large diffusion auprès de la clientèle existante ou potentielle. Les prix fixés sont appelés prix catalogue. Ils s'appliquent à toute la clientèle.

Le Paiement

Les unités établissent des factures :

§ Conforme aux enlèvements individuels. Dans ces cas, le paiement doit intervenir au moment de la facturation.

§ Bimensuelles ou mensuelles.

Dans ces cas, le paiement doit intervenir :

§ Par avance pour les clients non contractuels.

§ Selon les termes du contrat pour les clients contractuels.

Les formes de paiements acceptés sont :

§ Les chèques de banque.

§ Les chèques visés.

§ Les virements exécutés.

§ Les traites avalisées et acceptées.

§ Les espèces.

§ Les chèques normaux.

1.4. L'EFFECTIF DE L'ENG

L'ENG emploie un effectif total de **1141 agents** et cela jusqu'à la fin Mai 2008.

La répartition de l'effectif de l'ENG est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° IV : Répartition de l'effectif de l'ENG.

EFFECTIF	PERMANENTS	TEMPORAIRES
Cadres	144	11
Maîtrise	290	18
Exécution	572	106
TOTAL	1006	135

Source : Direction des Ressources Humaines, ENG.

1.5. FILIALE ET UNITES DE L'ENG

L'Entreprise Nationale des Granulats "ENG" s'est associée avec l'entreprise nationale du marbre **ENAMARBRE** pour créer une filiale mixte appelée **RoCaAL**.

RoCaAl est une **SARL** (Société A Responsabilité Limitée) créée en 2004 avec pour objectif le développement, la promotion et la vulgarisation des marbres et pierres naturelles d'Algérie. En plus de sa mission de participer à l'enrichissement de l'architecture des villes algériennes, **RoCaAL** mène des actions de marketing à l'occasion de manifestations nationales pour sensibiliser tous les intervenants dans le bâtiment avec à leur tête le ministère de l'habitat, sur l'utilisation de la pierre naturelle dont notre pays regorge de diversité, de beauté et de couleurs très appréciées à l'étranger.

L'**ENG** dispose de 9 unités de production, dispersées sur le territoire national, à savoir l'est, le centre et l'ouest :

Ø Unités Est :

EL KHROUB (W. CONSTANTINE)

BEN AZZOUZ (W. SKIKDA)

AIN TOUTA (W. BATNA)

ELMA LABIOD (W. TEBESSA)

Ø Unités Centre :

SI MUSTAPHA (W. BOUMERDERS)

EL HACHIMIA (W. BOUIRA)

Ø Unités Ouest :

SIDI ALI BEYOUB (W. SIDI BEL ABBES)

SIDI ABDELLI (W. TLEMCEN)

CHABAT EL HAM (W. AIN TEMOUCHENT)

1.6. LA POLITIQUE DE L'ENG

L'Entreprise Nationale des Granulats "**ENG**" a toujours eu pour souci la fabrication et la fourniture de produits de qualité dans un contexte d'écoute continue du client.

Ainsi, la politique adoptée par la direction de l'**ENG** est basée sur les objectifs suivants :

§ La satisfaction des besoins du client en produits de qualité selon ses exigences à des

prix compétitifs et dans les délais.

§ La préservation et l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.

§ Le développement de la gamme des produits.

1.7. LES CLIENTS ET LES CONCURRENTS DE L'ENG

Les clients

La Direction Commerciale de l'ENG dispose d'un fichier clients qui contient une liste de plus de **5 890** clients nationaux et étrangers. Nous citons comme exemple : EFAPAL, ENT, SOMACOB, ENL, SOPEGIL, ENAP, CREAL, ENAMC, GRANITEX MORTIERS, RAZEL, SNC LAVALAIN, ESVSM, NOVER, COSIDER, CTCT...

Les concurrents

Pratiquement l'ENG ne dispose pas de concurrents directs, c'est des concurrents privés de petite taille et dont l'ENG est largement supérieur en matière de taille et de moyens financiers et matériels.

Avec l'éventuelle ouverture du marché des Granulats à la concurrence étrangère dans les prochaines années, l'ENG n'est pas à l'abri de l'arrivée de grandes firmes étrangères avec des moyens très importants et des compétences et un savoir-faire élevé. Elle doit se préparer dès maintenant en mettant en oeuvre les moyens et les actions nécessaires.

* ²³ Lieu d'extraction à ciel ouvert (de matériaux de construction).

SECTION 2 : ORGANISATION DE L'ENG

L'Entreprise Nationale des Granulats "ENG" est dirigée par un conseil d'administration composé de sept (7) membres dont deux représentants des travailleurs.

L'entreprise est gérée par un Président Directeur Général (PDG) assisté par des cadres dirigeants pour les principales fonctions.

L'ENG est composée de plusieurs directions principales, à savoir :

§ Direction Exploitation.

§ Direction Développement.

§ Direction des Ressources Humaines.

§ Direction Finances et Comptabilité.

§ Direction Commerciale.

§ Direction Unités.

2.1. ORGANIGRAMME DE L'ENG

Figure n° 1 : Organigramme de l'ENG.

Président Directeur Général

Assistants du PDG

Assistant Central Sécurité

Secrétariat de Direction Générale

Assistant du PDG Chargé de l'Audit

Direction Exploitation

Direction Développement

Direction Commerciale

Direction Finances Comptabilité

Direction des Ressources Humaines

Direction Unités

SITES OUEST SITES CENTRE SITES EST

SIDI ALI BEYOUB

(W.SIDI BEL ABBES)

SI MUSTAPHA

(W.BOUMERDERS)

EL KHROUB

(W.CONSTANTINE)

SIDI ABDELLI

(W.TLEMCEN)

EL HACHIMIA

(W.BOUIRA)

BEN AZZOUZ

(W.SKIKDA)

CHABAT EL HAM

(W.AIN TEMOUCHENT)

AIN TOUTA

(W.BATNA)

ELMA LABIOD

(W.TEBESSA)

Source : Direction des Ressources Humaines, ENG.

2.2. LES DIRECTIONS DE L'ENG

2.2.1. Direction d'Exploitation

C'est la direction qui est chargée de la production, elle a pour mission de :

- § Conduire les activités d'exploitation de l'entreprise.
- § Recommander les programmes d'exploitation à court terme et suivre leurs exécutions.
- § Définir et mettre en oeuvre une politique de maintenance.
- § Prendre en charge les achats groupés.
- § Optimiser la gestion des stocks.
- § Développer des études de recherches au sein des différents sites.

2.2.2. Direction Développement

Elle joue le rôle de centre :

§ De développement de nouveaux produits et de l'amélioration des produits existants.

§ De suivi et réalisation des projets d'investissement.

§ D'élaboration, en collaboration avec les autres directions, d'études techniques et économiques des projets d'investissement.

§ De réalisation des études, synthèses, prestations d'analyse et d'expérimentation en rapport avec les besoins de l'exploitation et de commercialisation.

2.2.3. Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de :

§ Définir la stratégie des politiques et des systèmes de l'entreprise en matière des ressources humaines.

§ Mettre en oeuvre les politiques et les plans de développement spécifiques des systèmes d'organisation en matière des ressources humaines.

§ Constituer une capacité d'étude et d'administration auprès des structures ressources humaines des unités de production.

§ Planifier l'évolution des métiers.

§ Veiller au développement de ressources humaines.

§ Mettre à jour le manuel d'organisation de l'entreprise.

§ Prendre en charge la gestion du siège de l'entreprise.

2.2.4. Direction Finances et Comptabilité

C'est la direction du suivi et du contrôle financier, elle a pour mission de :

§ Définir la stratégie financière de l'entreprise.

§ Consolider les relations budgétaires financières de l'entreprise.

§ Assister et contrôler les structures financières et comptables des unités.

§ Assurer le montage financier des projets.

2.2.5. Direction Unité

Le directeur d'unité :

§ Dirige, gère et coordonne l'ensemble des activités de l'unité pour assurer la réalisation des objectifs.

§ Etablit le plan annuel de l'unité et veille à sa mise en oeuvre une fois adopté par la direction générale de l'entreprise.

§ Veille à l'application par les différentes structures de l'unité des politiques arrêtées par l'entreprise.

§ Représente l'unité auprès des autorités locales et des organismes publics.

2.2.6. Direction Commerciale

Elle est présentée en détail dans le point suivant.

SECTION 3 : LA DIRECTION COMMERCIALE DE L'ENG

3.1. MISSIONS DE LA DIRECTION COMMERCIALE

La mission principale de la Direction Commerciale consiste à recueillir et satisfaire les besoins des clients à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace.

Elle est chargée de :

§ Définir la stratégie de l'entreprise en matière commerciale.

§ Mettre en oeuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale.

§ Promouvoir des produits de l'entreprise sur les marchés intérieurs et extérieurs.

§ Faire des études de marchés.

§ Assurer une veille sur les marchés de l'entreprise.

§ Négociation avec les clients et faire des propositions en fonction des exigences clients.

Ainsi, les opérations de gestion commerciale sont soumises à une procédure de travail afin d'assurer que :

§ L'ensemble des produits livrés fait l'objet d'une facturation régulière et dans les délais.

§ Les montants facturés sont correctement et intégralement saisis en comptabilités.

§ La situation des clients est systématiquement suivie.

§ Les contrats et les commandes sont exécutés selon les dispositions contractuelles en matière de produits, quantités, délais prix et modalités de paiement.

§ Le transfert sur dépôt des produits, la livraison aux clients contractuels et à la vente sur dépôt sont conformes aux dispositions prévues.

3.2. ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE

La Direction Commerciale de l'ENG est structurée comme suit :

§ Directeur Commercial.

§ Attaché de Direction Marketing.

§ Attaché de Direction Relations clients.

§ Chargé d'études commerciales.

§ Chefs de dépôts.

Organigramme de la Direction Commerciale ENG

Figure n° 2 : **Organigramme de la Direction Commerciale ENG.**

DIRECTEUR COMMERCIAL

Secrétaire de Direction Centrale

Attaché de Direction Relations clients

Attaché de Direction Marketing

Chargé d'études commerciales

Source : Direction des Ressources Humaines, ENG.

Nous avons illustré dans ce troisième chapitre une présentation générale de l'organisme d'accueil, l'**Entreprise Nationale des Granulats (ENG)**, et cela en trois sections.

En premier lieu, nous avons évoqué son historique, son patrimoine, ses métiers, son effectif, sa politique, ses unités, ses clients et ses concurrents.

En second lieu, nous avons présenté l'organisation de l'ENG avec ses différentes directions principales.

En troisième lieu, nous avons fait une présentation de la Direction Commerciale de l'ENG, son organisation et ses missions.

Ainsi, le chapitre suivant (chapitre 4) nous l'avons consacré à l'étude et l'analyse de la force de vente de l'ENG, en matière de son organisation, son fonctionnement et de gestion.

CHAPITRE 4

ÉTUDE DE

LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE DE

L'ENG

Après que nous avons présenté dans le précédent chapitre l'**Entreprise Nationale des Granulats (ENG)**, ses fonctions et ses directions dont la Direction Commerciale, nous entamerons dans ce présent chapitre l'étude et l'analyse de sa force de vente, et que nous avons réparti en trois (3) sections.

Dans un premier temps, nous présenterons l'organisation, la structure et les objectifs de la force de vente de l'ENG.

Dans un second temps, nous aborderons l'étude et l'analyse du fonctionnement et de la gestion de la force de vente de l'ENG, en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'animation et de stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation.

Et dans un troisième temps, nous présenterons les résultats obtenus de cette analyse, en présentant ses forces et faiblesses.

SECTION 1 : ANALYSE DE L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

1.1. ORGANISATION ET STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

La force de vente de l'ENG est propre et interne, ses vendeurs sont des *salariés permanents*. Elle est répartie en deux niveaux :

Ø Au niveau du siège de la Direction Générale

L'équipe de vente est présentée par la Direction Commerciale, elle est chargée de la réception et de la négociation avec les *clients étrangers*. Elle est chargée de l'étude et de la préparation des contrats de vente qui sont signés par le PDG et dont le montant est supérieur à :

- 30 millions de DA pour les Granulats.

- 10 millions de DA pour le Carbonate de Calcium.

La livraison de la marchandise se fait depuis les unités.

Ø Au niveau des unités

Chacune des 9 unités que dispose l'ENG a sa *propre* équipe de vente, et qui est la même pour toutes les unités. Les contrats de vente sont étudiés, négociés et préparés par la Direction d'Unité.

La vente au sein des unités concerne exclusivement les *clients nationaux*, et dont le montant du contrat est inférieur ou égale à :

- 30 millions de DA pour les Granulats.

- 10 millions de DA pour le Carbonate de Calcium.

Cependant, la vente se fait aussi bien par contrat et bons de commandes et même sans contrat et sans bons de commandes.

La force de vente de chaque unité est composée :

§ D'un Directeur d'Unité.

§ D'un Chef de Service Commercial.

§ Deux (2) technico-commerciaux.

§ Deux (2) facturiers postés.

§ Deux (2) peseurs postés.

Figure n° 3 : **Organigramme d'une force de vente d'une unité de l'ENG.**

DIRECTEUR D'UNITÉ

Chef de Service Commercial

Deux (2) technico-commerciaux

Deux (2) facturiers postés

Deux (2) peseurs postés

Source : Direction des Ressources Humaines, ENG.

Structure de la force de vente de l'ENG

L'ENG adopte pour sa force de vente une structure géographique, par unité. Chaque unité vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie.

Ce type de structure est adopté pour réduire les coûts de transports qui sont très élevés. Néanmoins, les unités peuvent vendre sur tout le territoire national si le client le veut.

1.2. OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

Le principal objectif de la force de vente de l'ENG est de contribuer à l'atteinte du chiffre d'affaire annuel prévu par la Direction Générale.

Chaque responsable dans la force de vente a des tâches propres à ses responsabilités mais elles se déclinent des objectifs globaux de l'entreprise. Il répartit ses objectifs sur l'ensemble de son équipe de vente, c'est-à-dire sur chaque vendeur, et chaque vendeur aura des objectifs propres à lui et qui doit les atteindre.

SECTION 2 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

Nous allons voir dans ce point l'étude sur les éléments constitutifs de la gestion de la force de vente au sein de l'ENG, tels que le recrutement, la formation, la rémunération, l'animation et la stimulation et enfin le contrôle et l'évaluation.

2.1. LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

L'ENG mène une politique de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. Si l'entreprise est dans le besoin, elle doit recruter.

Le recrutement est une action fondamentale pour l'ENG. C'est un ensemble d'actions mises en oeuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une structure dans un poste donné, et plus précisément les hommes et les femmes de la structure de vente.

La première phase à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin, dans la définition exacte du poste à pourvoir et dans le respect de l'organigramme de l'entreprise.

Il se fait suivant le plan prévisionnel, arrêté en fin d'année, en fonction des besoins exprimés par la Direction Commerciale de l'ENG et ses unités, ou suite à un poste vacant.

Pour réaliser le recrutement, le responsable recourt au Bureau de Main d'Oeuvre (BMO), dont la mission consiste à apporter une connaissance dans le choix du profil recherché (formation, compétence, expérience professionnel, qualité personnelles,...) ou à défaut de consulter le vivier de l'entreprise ou de publier une annonce par voie de presse nationale.

Le recrutement d'un nouveau vendeur passe par différentes étapes qui vont de la recherche de la candidature à son accueil dans l'entreprise :

- § Expression du besoin.
- § Enregistrement des candidatures.
- § Présélection des candidats.
- § Entretien de sélection et d'évaluation finale.
- § Avis de la Direction Générale.
- § Décision d'embauche.

Le recrutement de la force de vente de l'ENG s'effectue d'une manière classique, c'est-à-dire que le vendeur est recruté comme n'importe quelle autre personne, ce qui est négatif pour l'entreprise, du point de vue de son rôle extrêmement important dans la mesure où il est chargé de la vente des produits et qui représente l'entreprise directement auprès de la clientèle.

De ce fait, cette procédure de recrutement n'est pas très efficace pour la sélection du bon candidat au poste de vendeur, car elle ne met pas en valeur les qualités recherchées.

La sélection des candidats doit se faire selon plusieurs critères, dont :

- § Aptitude à travailler en équipe.
- § Être motivé à la vente.
- § Avoir un bon sens de communication.
- § Avoir la capacité de conviction.
- § Avoir la capacité d'adaptation à chaque situation.
- § Être Intelligent.

2.2. LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

La formation permet de faire évoluer les connaissances et les compétences déjà acquises, elle présente un levier primordial pour le développement de toute entreprise.

Le budget alloué à la formation globale avoisinait les **8 600 000 DA/HT** pour l'année 2007 dont **260 000 DA/HT** alloué à la formation commerciale, ce qui donne un pourcentage de 3 %. Et **8 700 000 DA/HT** alloués à la formation globale pour l'année

2008 dont **866 000** DA/HT pour la formation commerciale, c'est-à-dire un pourcentage de 10 %.

Avec une augmentation du budget pour la formation commerciale de 7 % en un an par rapport au budget globale de formation, l'équipe dirigeante de l'ENG a pris conscience de l'importance de la formation de ses vendeurs.

L'ENG procède à une évaluation des besoins en formation à partir des besoins ou objectifs définis par la Direction Commerciale et des besoins exprimés par les vendeurs visant à améliorer leurs compétences individuelles.

La formation de la force de vente au sein de l'ENG est gérée par la Direction des Ressources Humaines. Elle se fait à deux (2) niveaux :

§ Niveau interne : assurée par un responsable ou un spécialiste interne, ce qui permet une réduction des coûts et une connaissance parfaite des besoins.

§ Niveau externe : assurée par des experts externes à l'ENG ou par un organisme externe spécialisé (INPED, ISGP, Berlitz, etc.) ainsi que des séminaires et des formations à l'étranger.

Ainsi, le besoin en formation est déclenché par deux voies différentes :

Ø La Direction Commerciale prévoit des formations pour l'ensemble de l'équipe de vente ou quelques éléments précis, selon le besoin par rapports aux activités et aux compétences de chaque vendeur.

Ø Le vendeur exprime le besoin en formation, qui sera transmis à la Direction des Ressources Humaines qui, avec la collaboration de la Direction Commerciale étudient l'utilité et les possibilités de formation en matière de coût et durée, et après cela, un éventuel programme de formation sera établi.

L'ENG propose à ses vendeurs trois (3) types de formation :

§ Formation technique: vu que les produits que vend l'ENG sont purement industriels, et exigent des connaissances d'ordre technique, les vendeurs reçoivent des formations sur les produits qui seront chargés de les vendre.

§ Formation commerciale: les vendeurs de l'ENG sont Issus de diverses formations. Mais ils ne reçoivent pas une formation commerciale approfondie, elle se limite aux procédures de vente.

§ Formation en langue anglaise: la maîtrise de la langue anglaise est importante pour le vendeur de l'ENG, vu qu'une bonne partie des clients qu'il fréquente sont des étrangers. Cette formation ne concerne que les cadres.

L'ENG propose une variété de supports pour ces formations techniques et commerciales tel que les : logiciels, livres et manuels de formation.

Les programmes ou plans de formation proposés par l'ENG portent sur :

§ La connaissance parfaite des produits de l'ENG que le vendeur est appelé à les vendre, ainsi que leurs conditions de vente (prix, modalités de paiement, facturation, devis, bon de commande, bulletin de livraison, ristourne).

§ Les produits disponibles sur le marché (les produits concurrents) et leurs avantages.

§ Les nouveaux produits et les nouvelles technologies concernant les granulats.

§ Les procédures et les règles de vente.

§ Fichiers clients, documentation technique, argumentaire de vente.

2.3. LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

La productivité et l'efficacité de la force de vente sont étroitement liées au système de rémunération des vendeurs.

La rémunération de la force de vente de l'ENG est régit par la convention collective.

Le système de rémunération adopté par l'ENG pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel sont ajoutées des primes. Les primes sont fixées en fonction des résultats réalisés et par rapport aux objectifs prévisionnels.

Le salaire fixe

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

La prime

Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime :

§ Mensuelle : elle représente un pourcentage du salaire fixe.

Elle se décompose en :

- Prime de rendement individuel : **PRI**.

- Prime de rendement collectif : **PRC**.

§ Annuelle : elle est tirée des réalisations globales de l'entreprise en fin d'année. Elle a le même montant pour tous les travailleurs de l'ENG.

Elle est calculée de la façon suivante :

Chiffre d'Affaires réalisé / Chiffre d'Affaires prévu > 100 %

- Si le montant est supérieur à 1, il sera divisé sur le nombre des travailleurs.
- Si le montant est inférieur à 1, aucune prime annuelle ne sera allouée.

2.4. L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

Les techniques d'animation et de stimulation au sein de l'**ENG** se basent essentiellement sur le salaire et les primes.

Les vendeurs au sein de l'**ENG** ont un certain espace décisionnel, ce qui leur permet de démontrer et d'améliorer leurs compétences.

L'**ENG** accorde une importance aux réunions, aux rapports et notes d'information comme moyen de communication et d'animation de sa force de vente. Ainsi que les aides techniques, telles que les échantillons de produits et le fichier clients.

Les réunions sont régulièrement organisées, où surgit une remontée de l'information et une écoute des vendeurs, ce qui permet une interaction entre les membres de la force de vente, et cela dans le but d'améliorer les résultats commerciaux et de créer un climat de travail favorable.

Le niveau de motivation au sein de l'**ENG** n'est pas très important, car la routine du travail s'est installée, ainsi que le manque des autres types de motivation et de stimulation tels que les cadeaux, les récompenses honorifiques et les concours, sont totalement absents.

2.5. LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

L'**ENG** contrôle ses vendeurs par l'analyse des documents qu'ils remplissent périodiquement, en évaluant leurs activités, ces documents sont : *les bons de commandes, les bon de livraison et les comptes rendues d'activité*, ce qui permet de connaître du jour le jour l'état des ventes, c'est-à-dire les quantités vendues, la valeur des ventes, les produits livrés et non encore livrés, ainsi que clients concernés par la vente.

Un autre contrôle des vendeurs est effectué en fonction du taux de réalisation en se basant sur les factures établies.

À la fin de chaque mois, les responsables de la Direction Commerciale évaluent les résultats obtenus et l'écart entre les prévisions et les réalisations de chaque membre de l'équipe de vente de chacune des 9 unités.

Ces évaluations se basent sur des objectifs assignés en analysant les résultats obtenus par rapport à ceux fixés au départ.

Ces évaluations peuvent aussi servir à détecter les besoins de formation spécifiques pour améliorer le rendement des vendeurs.

Le contrôle de la force de vente peut favoriser la promotion interne et avoir une meilleure connaissance du profil de l'équipe de vente.

Nous constatons l'absence d'un tableau de bord pour le contrôle des vendeurs, malgré sa formidable utilité permettant un contrôle en temps réel.

SECTION 3 : LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE LA FORCE DE VENTE DE L'ENG

Après avoir effectué une présentation et une étude globale de la force de vente de l'**Entreprise Nationale des Granulats (ENG)**, et à l'aide des informations que nous avons pu recueillir et traiter, nous avons constaté ses forces et faiblesses illustrées dans le tableau suivant :

Tableau n° V : Les forces et faiblesses de la force de vente de l'ENG.

DESIGNATION	FORCES	FAIBLESSES
Structure	Structure géographique, par unité : Chaque unité vend pour son marché local et dans une zone géographique prédéfinie, ce qui lui permet une autonomie et une responsabilité dans ses activités.	- Charges de travail non équilibrées entre les équipes de vente. - Les clients diffèrent d'une unité à une autre.
Objectifs	- Fixation des objectifs généraux de la force de vente par la Direction Générale. - Répartition des objectifs globaux sur les vendeurs.	- Les vendeurs ne sont pas associés à la détermination des objectifs.
Taille	- Le personnel de l'équipe de vente est identique pour toutes les unités, ce qui permet une gestion plus facile.	- Inadéquation de la taille de la force de vente par rapport à la taille de certaines unités et le nombre de leurs clients.
Recrutement	- Procédure rigoureuse. - L'analyse précise du besoin.	- Les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées. - La même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés.

Formation	- Formation technique. - Formation selon les besoins. - Formation en Anglais.	- Formation commerciale peu approfondie. - Absence d'une formation sur les nouvelles techniques de vente et de négociation.
Rémunération	- Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime mensuelle et annuelle, selon le rendement (c'est sécurisant pour le vendeur).	- Absence de commissions - Système de rémunération peu motivant, du fait que la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
Animation et stimulation	- Organisation régulière de réunions. - Rapports et notes d'information comme moyen de communication.	- Absence d'une politique claire d'animation. - Techniques de stimulation totalement absentes.
Contrôle et évaluation	- Le contrôle des vendeurs se fait par l'analyse des documents de vente. - Évaluation des écarts chaque fin de mois.	- Absence d'un tableau de bord.

Nous avons présenté dans ce dernier chapitre l'étude et l'analyse de la force de vente de l'ENG, en ce qui concerne son organisation, son fonctionnement et sa gestion.

Nous avons constaté que :

- Ø La procédure de recrutement rigoureuse mais classique.
- Ø Elle ne met pas en valeur les qualités recherchées pour la sélection du bon candidat au poste de vendeur.
- Ø La formation commerciale est peu approfondie.
- Ø Le système de rémunération est sécurisant mais peu motivant.
- Ø Absence d'une politique claire d'animation.
- Ø Les techniques de stimulation sont totalement absentes.
- Ø Absence d'un tableau de bord pour le contrôle des vendeurs.

Ainsi, nous avons formulé des suggestions et recommandations pour essayer d'améliorer le fonctionnement de la force de vente, et qui sont présentées dans le point suivant.

SUGGESTIONS

ET

RECOMMANDATIONS

SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Après que nous avons effectué l'analyse de la de la force de vente de l'ENG, en ce qui concerne son organisation et sa gestion, et après que nous y avons déduit ses forces et faiblesses, nous suggérons et recommandons les points suivants :

STRUCTURE ET TAILLE

- Donner à chaque unité une force de vente propre à elle, avec un effectif et des moyens par rapport à sa taille, aux charges de travail et au nombre et à l'importance de ses clients.

OBJECTIFS

- Impliquer les vendeurs lors de la fixation des objectifs généraux, parce que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront importants.
- Responsabiliser et associer les vendeurs en leurs donnant une marge de manoeuvre.

RECRUTEMENT

- Diffuser les offres d'emploi dans les médias pour avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants, et de dénicher l'oiseau rare.
- Mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et des femmes de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

FORMATION

- Assurer une formation périodique pour actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales (négociation, techniques de vente, communication) et aux réalités du marché en évolution et de plus en plus incertain.

RÉMUNÉRATION

- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assurer une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs.

ANIMATION ET STIMULATION

- Organiser des réunions régulières avec les vendeurs pour le feed-back, pour expliquer les situations clients afin de réagir dans les délais convenus.
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours.
- Offrir aux vendeurs des avantages sociaux tels que les prêts et les excursions familiales.

CONTRÔLE

- Mettre en place un tableau de bord pour un contrôle en temps réel, qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables.

CONCLUSION

CONCLUSION

À travers une organisation et une gestion efficace de sa force de vente, l'**Entreprise Nationale des Granulats « ENG »** a su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur (la production et la commercialisation des Granulats, du carbonate de calcium et des pierres ornementales), alimentant un marché aval en pleine expansion (marché de construction et de travaux publics).

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise industrielle, particulièrement l'**ENG**.

À la lumière des analyses effectuées, nous pouvons signaler que le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques.

Même si l'activité de l'**ENG** est essentiellement industrielle, elle doit se doter d'une force de vente efficace et performante afin d'accompagner les efforts et les investissements réalisés en amont en matière de production des granulats, et ainsi améliorer les résultats commerciaux.

Une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences.

Avec une éventuelle ouverture du marché des Granulats à la concurrence étrangère dans les prochaines années, l'**ENG** doit disposer d'une Force de Vente très

performante, qui lui permet de fidéliser une clientèle déjà acquise et de conquérir de nouvelles parts de marché.

Une force de vente efficace doit être gérée et managée d'une manière professionnelle, en pratiquant un management moderne en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, la stimulation, l'animation, le contrôle et l'évaluation des vendeurs.

Même si, au sein de l'ENG, l'équipe de vente est organisée et gérée d'une façon rigoureuse, notre recherche nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée.

Cependant, les principales défaillances constatées sont :

§ Gestion classique et non optimisée de la force de vente.

§ Faible effectif de la force de vente dans certaines unités.

§ Système de rémunération peu motivant.

§ Animation et stimulation faibles.

Ainsi, cette étude nous a permis de formuler des suggestions et recommandations pour atténuer ces défaillances, et qui peuvent être approfondies et analysées dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité.

Il est opportun de signaler que nous avons rencontré beaucoup de problèmes et contraintes lors de la réalisation de ce travail, dont les difficultés d'accès à l'information.
