

MACA 658.8 04/02

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID-TLEMEN  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION  
& DES SCIENCES COMMERCIALES

*Mémoire*  
*Pour l'obtention d'un Magister*  
*Option : Marketing*

*Thème :*

## **L'ORGANISATION ET L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE**

**Application au cas HENKEL ALGERIE**

**Présenté par:**

**BOUYAKOUB Mohamed Cherif**

**Sous La Direction :**

**Du Professeur BENHABIB Abderrezak**

**Membres du Jury :**

- **Président** : Pr BENDIABDELLAH Abdesselem (Université de Tlemcen)
- **Encadreur** : Pr BENHABIB Abderrezak (Université de Tlemcen)
- **Examineur 1** : Dr BENBOUZIANE Mohamed (Université de Tlemcen)
- **Examineur 2** : Dr CHERIF Nasr Eddine (Université de Tlemcen)
- **Examineur 3** : Dr SAHEL Sidi Mohamed (Université de Tlemcen)

**Année Universitaire 2006-2007**

*Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents.*

*A mes frères.*

*A tous mes amis pour leur aide et leur encouragement  
inestimables, je leur dédie avec joie  
« Le murmure doux et léger de la gratitude ».*

## *Remerciements*

Je tiens à remercier particulièrement mon encadreur, le professeur BENHABIB Abderrezak, qui a bien voulu diriger cette recherche et sans lequel ce travail n'aurait pu aboutir. Je ne le remercierai jamais assez pour l'aide qu'il m'a apportée, pour sa patience, son support, ses suggestions et ses conseils.

Mes remerciements vont aussi aux éminents membres du jury pour le temps sacrifié à la lecture et à l'évaluation de ce travail.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales de Tlemcen.

Ma profonde reconnaissance va également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la bonne marche de ce travail.

\*La force de vente est trop souvent considérée comme un moyen de faire du chiffre d'affaire. On oublie qu'elle est un élément de marketing-mix de l'entreprise, et qu'elle doit être gérée de façon cohérente avec les autres volets de la politique marketing \*

**B.P.SHAPIRO, la force de vente au service des clients.  
Harvard- L'expansion été 1977.**

## Résumé :

Nous nous proposons dans cette étude de montrer que la force de vente est devenue au cours de ces dernières années une clé stratégique dans la démarche marketing. Son rôle s'est affirmé avec l'évolution du progrès technologique, prolifération des produits et marques, intensification concurrentielle et encombrement des marchés. Ces changements rendent de plus en plus difficile la commercialisation des produits et services.

La force de vente est non seulement une technique de vente mais aussi un élément de communication, qui fournit et collecte les informations.

## *Sommaire*

<b>ETAT DE LA QUESTION, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
- MIX MARKETING.....	5
- FORCE DE VENTE.....	12
<b>PREMIERE PARTIE : L'ORGANISATION ET L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE</b>	
<b>CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	
- TYPOLOGIE DE LA FORCE DE VENTE ET RESEAUX.....	25
- L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE.....	47
- CONTROLE ET DIAGNOSTIC DE LA FORCE DE VENTE.....	61
<b>CHAPITRE 2 : L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	
- LE RECRUTEMENT DES VENDEURS.....	75
- LA FORMATION DES VENDEURS.....	90
- LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE.....	106
- ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE.....	113
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE PRATIQUE</b>	
<b>CHAPITRE 1 : HISTORIQUE DU GROUPE HENKEL-ALGERIE.....</b>	
<b>CHAPITRE 2 : ETUDE PRATIQUE.....</b>	
- LA FORCE DE VENTE VOULUE PAR L'ENTREPRISE « HENKEL-ALGERIE ».....	160
- LA FORCE DE VENTE PERCUE PAR LES INTERMEDIAIRES.....	165
- CONCLUSION.....	183
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>185</b>

**ETAT DE LA QUESTION,  
PROBLEMATIQUE  
ET OBJECTIF**

## ETAT DE LA QUESTION, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF

Selon les marketiciens, le marketing est une fonction primordiale, autour de laquelle gravitent toutes les fonctions dans une entreprise. En effet, faire un bon produit ne suffit plus sans le faire savoir et faire valoir, dans un environnement turbulent marqué par une forte concurrence en augmentation. La survie et le développement de part de marché de l'entreprise deviennent difficiles.

L'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'OMC sont pour l'Algérie les principaux challenges à relever dans l'immédiat. De ce fait, l'Algérie et ses entreprises tentent bien que mal de passer d'une économie dite dirigée à une économie de marché, ce qui engendre une réelle concurrence sur le marché des biens et services.

Dans cet état de fait, l'objectif principal de toute entreprise reste la commercialisation de ses produits et services de la manière la plus rentable, et dans un contexte semblable, l'entreprise use de moyens d'action relevant du marketing : politique de produit, politique de distribution, politique de prix et de communication.

Mais toutes ces politiques ne représentent que la moitié du parcours de l'entreprise vers le client, car l'autre moitié ce sont les vendeurs de l'entreprise qui l'accomplissent. Ces vendeurs font partie d'une équipe structurée et hiérarchisée que l'on désigne par l'expression - **Force de vente** -

Du marketing, nous avons choisi comme thème la force de vente dont la particularité est de s'appuyer sur les vendeurs, cette fonction peut être considérée non seulement comme une technique de vente, mais comme un élément de communication, ou moyen d'atteindre la clientèle en leur fournissant des informations sur l'entreprise tout en collectant des informations sur l'environnement global de l'entreprise comme le marché et la concurrence par exemple.

De là nous pouvons traiter la problématique suivante : Comment peut-on mettre en place une force de vente efficace ?

Pour répondre à cette problématique nous formulons les hypothèses suivantes :

- Pour avoir une force de vente bien organisée il faut que l'entreprise choisisse le type adéquat à sa stratégie de vente, avec un bon contrôle

- Pour l'animation il faut un recrutement rigoureux et une formation à la hauteur du statut du vendeur, et une motivation de tous le réseau de vente.

Ce présent mémoire a donc pour objectif d'illustrer le mieux possible le rôle de la force de vente dans la stratégie d'une entreprise et approfondir notre connaissance dans cette spécialité, à cet égard notre objectif consiste à cerner la méthodologie de l'organisation et l'animation de la force de vente de façon à la rendre efficace :

Dés lors, les questions fondamentales qui nécessitent un éclaircissement sont :

- Comment choisir le réseau de vente ?
- Comment organiser sa force de vente ?
- Sur quel critère se passe le contrôle et le diagnostic de la force de vente ?
- Comment recruter et former ses vendeurs ?
- Comment animer sa force de vente ?

Afin de mieux aborder le sujet sur le plan théorique et pratique, le présent travail comportera deux parties.

La première partie est théorique, elle comprend deux chapitres.

- Introduction **Marketing-Mix et force de vente** où nous tenterons de saisir la place de la force de vente dans l'entreprise à travers sa politique marketing.
- Dans le premier chapitre **L'organisation de la force de vente** nous tenterons de voir les différents types de la force de vente, le contrôle et diagnostic.
- Le deuxième chapitre **L'animation de la force de vente** traitera des procédés que requièrent le recrutement, la formation, la rémunération et l'animation de la force de vente.

## ETAT DE LA QUESTION, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF

Dans la deuxième partie pratique, nous étudierons le cas d'une coopération algéro-allemande dans le domaine des détergents illustrés par l'entreprise *HENKEL* Algérie.

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION : MIX MARKETING ET FORCE DE VENTE

### - MIX MARKETING

- L'INTERACTION ENTRE MARKETING ET VENTE
- LA VENTE ET /OU LA PUBLICITE
- LES MEDIAS DE VENTE

### - FORCE DE VENTE

- DEFINITION
- LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LE MARKETING MIX
- LES OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE
- LA TAILLE ET LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

## INTRODUCTION

### MIX MARKETING ET FORCE DE VENTE

L'entreprise est un ensemble regroupant des moyens humains, techniques et financiers en vue de produire et de vendre des biens ou des services répondant aux besoins d'un ou de plusieurs marchés, dans le but de réaliser des bénéfices.

Donc, il ne suffit pas à l'entreprise de fabriquer des biens car les efforts pour concevoir un produit peuvent être annihilés si le consommateur ne le trouve pas là où il le cherche, ou moment où il en a besoin<sup>1</sup>, alors elle doit utiliser l'ensemble des moyens dont elle dispose en vue de créer, de conserver et développer ses marchés. En outre, elle doit mettre à la disposition des consommateurs des biens dans des conditions correspondant à leurs besoins et attentes autrement dit : il faut qu'elle les distribue.

La distribution définie comme l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise avec ou sans le concours d'autres organismes, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'au moment où ils arrivent chez le consommateur et prêts à être consommés en qualité et quantité correspondantes aux utilisateurs.

Mais, l'état d'esprit de l'entreprise est de maximiser son profit<sup>2</sup>, communiquer le plus ainsi que minimiser ses coûts.

Dans cette partie, nous allons essayer de voir la place du mix marketing dans l'entreprise, de le situer par rapport au marketing et aussi par rapport à la publicité. Et enfin de voir les différentes définitions de la force de vente.

---

<sup>1</sup> D.Durafour « Marketing et action commerciale » édition DUNOD 2000 p 221

<sup>2</sup> N.Van Laethem- L. Body, Le Plan marketing 1er édition DUNOD 2004

## - MIX MARKETING

### INTRODUCTION

Le terme de marketing mix est apparu en 1964 sous la plume de Neil Borden. Ce concept essentiel du marketing définit les éléments sur lesquels un responsable marketing joue pour réaliser ses objectifs.

Selon Kotler, le marketing mix est « l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché cible »<sup>3</sup>.

Le terme a été traduit en français par « marchéage » et défini par dosage et cohérence de l'ensemble des actions commerciales

On utilise indifféremment dans la pratique les termes mix et marketing mix qui désignent aussi bien la notion qu'une application particulière à un produit.

Borden dénombrait douze facteurs : planification produit, prix, marques, canaux de distribution, force de vente, publicité, promotions, conditionnement, merchandising, service, logistique, étude et recherches.

Mc Carthy, quant à lui, distingue quatre « p » : Product (produit), Price (prix), Promotion (communication) et Place (distribution).<sup>4</sup>

Ces 4P ont été complétés par différents auteurs, notamment Kotler qui y adjoint pouvoir et relations publiques, ou Magrath, dans les services, qui y ajoute personnel, emplacement physique et processus de gestion.<sup>5</sup>

### 1- L'INTERACTION ENTRE MARKETING ET VENTE

Toutes les entreprises voudraient favoriser les échanges entre commercial et marketing, et l'idéal serait des collaborateurs dotés d'une double culture vente - produit.

On dit que du marketing au commercial, il n'y a qu'un pas, et vice versa. Dans les entreprises à jour avec le nouvel air économique, le département marketing et le

<sup>3</sup> D. Durafour « Marketing et action commerciale » édition DUNOD 2000

<sup>4</sup> J.-L. Swiners, revue française de gestion n° 37, 1982

<sup>5</sup> F. Guilbert ; Revue française du marketing n° 134, 1991

département commercial sont sur la même longueur d'ondes, les deux entités communiquent et vont même, pour certaines, jusqu'à échanger leurs collaborateurs.

D'après Marie-Agnès Blanc: Responsable des formations en management interentreprises à la Cegos, « la porosité entre les deux services est de plus en plus forte », « les passerelles entre les deux services se développent, car les entreprises, soucieuses de bénéficier d'une vision transversale du marché, recherchent des commerciaux dotés de connaissances marketing et de marqueteurs ayant une pleine conscience des réalités du terrain »<sup>6</sup>.

C'est un phénomène qui va bien au-delà des parcours classiques voulant qu'un homme du marketing effectue un stage de vente de six mois à un an ou qu'un commercial junior se frotte au terrain durant deux ans avant de pouvoir envisager une évolution de carrière au service marketing.

Au sein des entreprises, des évolutions plus atypiques se profilent. Ainsi, un chef de produit passé du côté des ventes, pourra reprendre le chemin du marketing et devenir chef de groupe. De nouveaux métiers à la frontière du marketing et du commercial, tels que celui de category manager ou chef de marché se développent également. Les opportunités de se doter de cette double casquette se multiplient, et les directeurs commerciaux et marketing favorisent ces allers retours, qui constituent un plus indéniable pour le développement de leur business et la bonne marche de leurs équipes.

Les responsables d'entreprises, en proposant à leurs collaborateurs des évolutions transversales, ils activent un levier important de motivation. Tout cela peut engendrer un enrichissement réciproque, et c'est bien là tout l'enjeu de ces échanges, faire côtoyer au quotidien des commerciaux et des marqueteurs et développer leurs connaissances des problématiques, métier de chacun (le chef de produit intégré à une équipe de vente va transmettre aux commerciaux sa connaissance pointue des produits et de l'argumentaire des ventes), à son contact; les commerciaux vont mieux saisir l'enjeu stratégique d'un lancement de produit ou de la mise en place d'une action promotionnelle. En clair, ils vont se réconcilier avec le marketing. C'est aussi vrai dans le sens inverse, les chefs de secteur qui évoluent vers le marketing, transmettent

<sup>6</sup> [www.bcentral.fr](http://www.bcentral.fr) Marie-Agnès Blanc (site Microsoft).

aux chefs de produit leur vision pragmatique du business, en proposant, par exemple, de prendre davantage en compte, lors d'un lancement de produit, les aspects logistiques, conditionnement et concurrentiel.

Une opportunité unique, pour les professionnels du marketing, de se rapprocher du terrain. Le but, ici, est de leur permettre de dépasser un instant leurs considérations théoriques et de coller, une fois n'est pas coutume, aux attentes des clients. Ces allers et retours entre service commercial et marketing présentent donc pour les directions concernées de nombreux avantages, à condition de bien choisir les collaborateurs qui emprunteront ces passerelles. Les entretiens annuels d'évaluation et les comités carrière pourront guider le manager. Ce dernier ayant également la possibilité de solliciter l'aide de la direction des ressources humaines.

## 2- LA VENTE ET /OU LA PUBLICITE.

Le point commun entre la vente et la publicité, c'est que ce sont deux moyens de communication par lesquels l'entreprise s'adresse à ses clients, potentiels ou actuels, pour les convaincre, les informer, les influencer et les éduquer. Toujours est-il, la publicité est une communication de masse<sup>7</sup>, faite pour le compte d'intérêts qui sont identifiés. Ce sont ceux d'un annonceur qui paie un média pour diffuser un message qui est généralement créé par une agence de publicité.<sup>8</sup> Tandis que la vente est une communication individualisée<sup>9</sup>, de personnes à personnes, la publicité peut être une source d'inspiration créative<sup>10</sup>, et peut atteindre plus de gens que la vente dans une même période.

La publicité est une communication à sens unique, l'entreprise envoie un message tandis que la vente est bien différente. Dans cette dernière, la communication se fait dans les deux sens : du vendeur au client, et aussi du client au vendeur ; le client et le vendeur sont à la fois émetteurs et récepteurs. Donc la vente est une relation 100%

<sup>7</sup> Jean- Marc Décaudin ,La communication marketing concepts, techniques, stratégies. 2ème édition ECONOMICA 1999 pp 95

<sup>8</sup> Arnaud De Baynast- Jacques Lendrevie, publicitor 6ème édition DALLOZ 2004

<sup>9</sup> M.Chevalier- R.Fenwick, la stratégie marketing. 1<sup>er</sup> édition 1975 presses universitaires de france

<sup>10</sup> Eric Briones- B. Stambouli, Buzz marketing les stratégies du bouche-à-oreille édition d'organisation 2002

communicative, car il y a échanges successifs de messages entre le client et le vendeur.<sup>11</sup>

En publicité, la communication repose sur une connaissance globale des clients actuels ou potentiels. On ne connaît pas chacun d'eux, on se base sur un portrait de la personne moyenne du segment cible auquel on s'adresse.

Par contre, la vente permet une relation telle avec le client qu'on arrive à le connaître aussi comme une personne, car le vendeur le rencontre, échange avec lui des idées, des appréciations, quand ce sont des rencontres régulières, leur relation peut même devenir assez profonde et intime.

C'est pour cela que dans la vente, le message peut varier selon le client, le vendeur peut adapter le contenu et/ou la forme du message par rapport à chaque client qu'il rencontre. Tout le monde vous dira que cela est impossible en publicité puisque le message est le même pour tous.

En conséquence, on peut dire que la vente permet une plus grande flexibilité que la publicité<sup>12</sup> : Le message peut être modifié en cours de route selon la réaction du client aux premiers éléments présentés. En publicité, c'est très coûteux de changer le message une fois qu'il est élaboré.

Toutefois, la complexité du message peut être beaucoup plus grande dans la vente, car on n'y est pas limité par des contraintes, telles le temps, l'espace ou la capacité d'attention du consommateur, ce qui est le cas d'un message publicitaire ; en revanche, la publicité multiplie les occasions de consommer<sup>13</sup> et procure une bien meilleure emprise que la vente en ce qui concerne le contrôle de l'entreprise sur le contenu et la forme du message que reçoit le client, car l'entreprise ne peut jamais contrôler à cent pour cent ce que les vendeurs disent aux clients.

Pour ce qui est du coût par personne rejointe, la vente est infiniment plus coûteuse que la publicité, c'est ce qui explique que la publicité est le moyen privilégié pour

---

<sup>11</sup> Richard Vairez, La vente au détail les techniques de vente des meilleurs professionnels édition De Boeck Université 2001

<sup>12</sup> Alain Wellhoff- Jean Emile Masson, Le Merchandising 6ème édition DUNOD 2005

<sup>13</sup> Arnaud De Baynast- Jacques Lendrevie, publicitor . op, cit .pp 85

rejoindre les clients sur les marchés de masse pour les produits de consommation courante.

Cependant, le budget minimal nécessaire pour atteindre un niveau acceptable de résultat est plus bas avec la vente qu'avec la publicité. Une PME algérienne peut fort bien consacrer seulement 120000 DA par année à son équipe de vente, composée d'un vendeur et réussir ainsi à générer des ventes qui lui permettront d'être rentable, alors que le même montant investi en publicité équivaldrait à jeter son argent par la fenêtre parce qu'il serait inférieur au budget minimal requis pour avoir de l'effet sur le marché. Une page publicitaire pour une journée dans la presse coûte aux environs de 70000 DA<sup>14</sup>, si on en rajoute le coût de la conception, on atteint nos 120000 DA et une journée de publicité n'a aucune incidence sur le marché.

Pour ce qui est des choix des cibles, la vente permet d'être plus sélectif, le vendeur peut influencer de façon immédiate sur le comportement d'achat du client, pas seulement sur ses connaissances, ses attitudes et ses sentiments, il peut effectivement opérer la transaction.

En publicité, à l'exception de la publicité directe, on agit plutôt sur les attitudes, les connaissances et les intentions en espérant que cela aurait des répercussions favorables sur le comportement du client.

Généralement, les entreprises consacrent beaucoup plus d'argent à la vente qu'à la publicité<sup>15</sup>, toujours est-il, il y a des exceptions, trois facteurs expliquent l'importance relative, plus au moins grande de la publicité et de la vente dans la composition promotionnelle de l'entreprise: les produits vendus, les clients qui achètent ces produits et la taille de l'entreprise.

Les produits comme les services exigent des liens personnalisés entre l'entreprise et le client pour que ce dernier ait confiance et les achète ; dans ce cas, l'accent est mis davantage sur la vente que sur la publicité.

---

<sup>14</sup> <http://www.elwatan.com>

<sup>15</sup> J. P Bertrand , Techniques Commerciales et marketing . édition BERTI ? 1994

Plus le produit est standardisé pour tous les clients, plus la publicité prédomine et vice versa, plus il exige une étude de la situation de chaque client plus la vente prédomine; autrement dit, plus le produit est complexe, plus il nécessite d'explication pour que le client le comprenne et plus cela assure une place déterminante à la vente dans la composition promotionnelle. Ainsi le rôle de la vente dans le marketing des services professionnels et des produits de haute technologie est plus important que ne l'est celui de la publicité, c'est l'inverse en ce qui concerne le marketing de produits plus simples comme des conserves ou des détergents.

Plus le produit a une valeur unitaire élevée, plus la vente peut jouer un rôle dominant. L'inverse est vrai pour la publicité, si on prend un exemple de stylo de luxe, de très haute gamme, il est vendu dans les bijouteries, la vente joue un rôle clé ; par contre pour ce qui est du stylo à bille jetable, une simple PLV suffit (un produit de consommation courante doit avoir une distribution de masse) 1

L'étape dans laquelle se trouve le produit dans son cycle de vie et la familiarité du consommateur avec le produit exercent également une influence. La vente est plus importante aux étapes de lancement et de la croissance qu'elle ne le sera aux étapes suivantes, ce sont les étapes où le client est moins familiarisé avec le produit, une personne qui achète sa première cuisinière est davantage influencée par le vendeur du détaillant que ne l'est celui qui effectue son deuxième ou troisième achat.

Il faut prendre aussi le volume d'achat en considération, plus le volume est élevé, plus la vente jouera un rôle important, puisque le client voudra marchander le prix, et aussi plus le volume est élevé plus l'entreprise peut rester rentable même avec des frais élevés par client et par vente. D'ailleurs, plusieurs produits, vendus essentiellement par la publicité sur le marché des consommateurs finals, le sont par la vente sur les marchés industriel et institutionnel.

Il faudra ajouter, que plus le nombre clients est bas, moins il est rentable d'utiliser intensivement de la publicité. En général, les entreprises qui vendent à des clients industriels, institutionnels ou professionnels accordent une plus grande part de

leurs budgets promotionnels à la vente qu'à la publicité, de même, quand les clients sont hétérogènes, il faut s'adapter à chacun d'eux.

### 3- LES MEDIAS DE VENTE

Nous avons déjà vu que la vente et la publicité se situent aux deux extrémités du continuum personnel - impersonnel de la communication. Mais il existe aussi des médias qui se situent entre ces deux extrêmes, qui sont moins impersonnels que la publicité mais moins personnels que la vente. Il s'agit des médias de vente. Certains d'entre eux peuvent remplacer le vendeur ou le distributeur pour conclure une transaction avec le client, pour l'amener à acheter immédiatement.

D'autres sont des façons d'entrer en communication avec le client sans avoir à le rencontrer individuellement face à face chez lui ou en magasin.

Les médias de vente les plus fréquemment utilisés sont<sup>16</sup> le télémarketing, l'unité mobile de démonstration, la vente par catalogue (combinée ou non au télémarketing), les salons, les expositions, les foires et les congrès, les stands temporaires itinérant, les séminaires sur invitation, le marketing direct, les séances ouvertes d'information, les vidéoconférences et dernièrement on parle de « l'informercial » qui consiste en un message publicitaire maquillé en bulletin d'information.

Par rapport à la vente, les médias de vente coûtent généralement sensiblement moins cher par personne rejointe et sont habituellement moins productifs pour ce qui est des résultats immédiats de vente. Par rapport à la publicité, c'est l'inverse : Ils produisent en général beaucoup plus de résultats immédiats de vente et ils coûtent sensiblement plus cher par personne rejointe.

Les médias de vente se révèlent dans certaines situations plus rentables que la vente ou la publicité, l'écart défavorable de coût avec la publicité étant plus que compensé par l'écart favorable de résultat, et l'écart défavorable de résultat avec la vente étant plus que compensé par l'écart favorable de coût. Ils sont particulièrement appropriés pour des clients qui ont un petit volume d'achat ainsi que pour effectuer les premiers contacts auprès de clients potentiels, sur les marchés où seulement une partie des clients potentiels approchés deviennent des clients de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Jean Louis Ferry, Le guide du marketing direct . édition d'organisation 1987

## - LA FORCE DE VENTE

### INTRODUCTION

L'entreprise dispose de différents moyens, la force de vente est l'un de ces moyens c'est pour cela que nous allons définir et voir sa place dans le marketing mix.

#### 1- DEFINITION

Plusieurs définitions sont proposées sur la force de vente nous citons :

-La définition de CLAUDE DEMEURE " La notion de la force de vente regroupe l'ensemble des personnes qui sont chargées de rencontrer des prospects ou clients dans le but (direct ou indirect) de leur vendre des produits ou services »<sup>17</sup>

-La définition de PHILIPPE KOTLER " L'entreprise emploie une force de vente composée d'une ou plusieurs personnes chargées des contacts avec la clientèle actuelle ou potentielle »<sup>18</sup>

-La définition de IVES CHIROUZE " La force de vente ou réseau de vente ou encore équipe de vente d'une entreprise est l'ensemble de son personnel commercial chargé des contacts directs avec les acheteurs actuels ou potentiels »<sup>19</sup>

-La définition de MARC BENOUN " La force de vente désigne l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et /ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente, des produits ou services d'une entreprise »<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Claude Demeure \*Le Marketing\* 2<sup>ème</sup> édition 1999

<sup>18</sup> Philippe Kotler et Bernad Dubois \*Marketing Management\* 9<sup>ème</sup> édition Public Union 1997

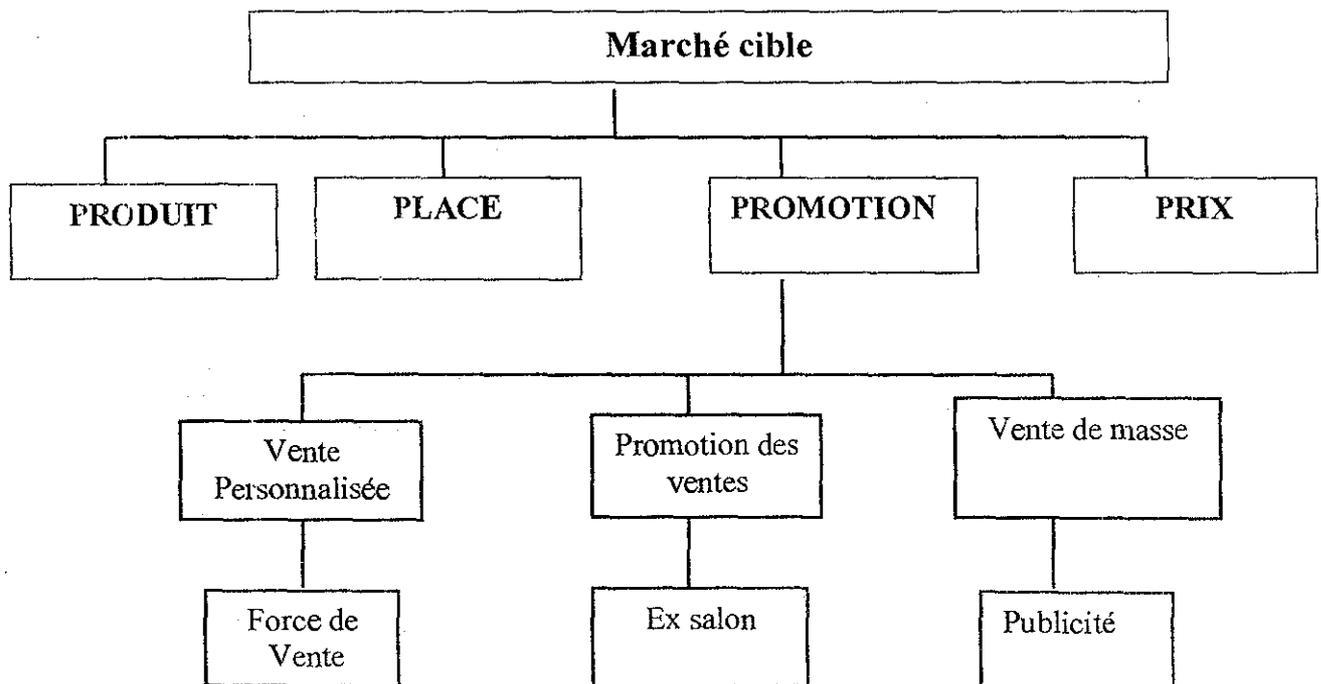
<sup>19</sup> Ives Chirouz \*Le marketing, le choix des moyens de l'action commerciale\* Tome 2, 4<sup>ème</sup> édition Chotard et Associés 1991

<sup>20</sup> Marc Benoun \*Marketing :savoir et savoir faire \* 2<sup>ème</sup> édition Economica

-La définition de JACK LENDREVIE " La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale, de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise, au moyen de rendre visite ou d'accueillir les clients actuels et potentiels, afin d'assurer la promotion, la vente et l'après vente des produits »<sup>21</sup>

-La définition de ROBERT LOUIS STEVENSON " Tout le monde vivait de la vente de quelque chose .De même, toute entreprise emploie une force de vente composée d'une ou plusieurs personnes chargées des contacts avec la clientèle, actuelle ou potentielle »<sup>22</sup>

## 2- LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LE MARKETING MIX



Source : Mc Carthy et Perrault (1984)

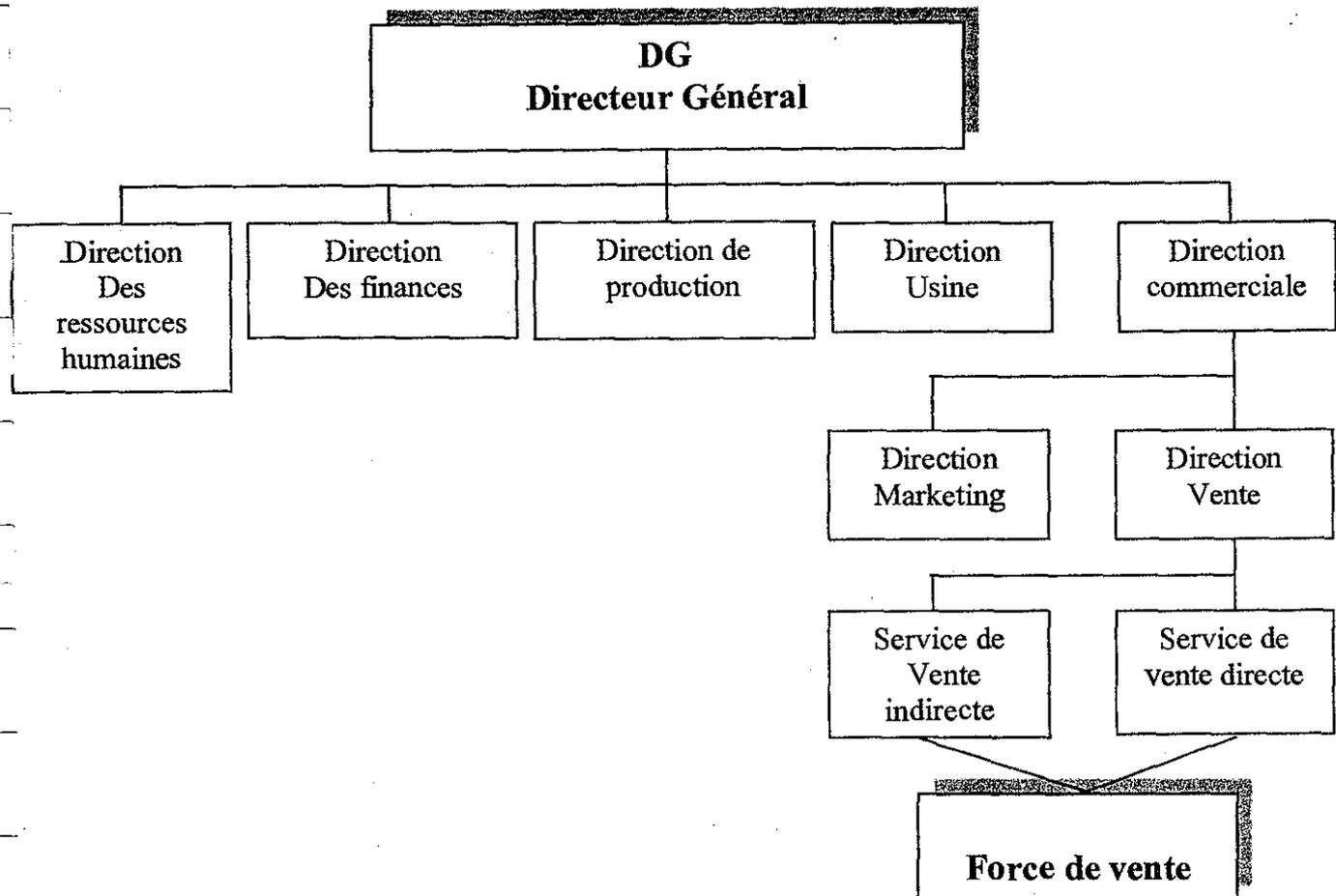
<sup>21</sup> Jack Lendrevie et Denis Lindon \* Mercator théories et pratique du marketing \* 5<sup>ème</sup> édition DALLOZ 1997.

<sup>22</sup> Philippe Kotler et Bernard Dubois . op, cit .

Pour ces auteurs, la force de vente est un outil de promotions, de communication, un vecteur d'information dont la finalité est de vendre.

Dans le marketing, l'importance de la force de vente comme moyen de communication est variable selon le type de produits vendu. Son rôle sera moins important pour des produits de grande consommation que pour des biens industriels. En effet, plus le produit est technique plus la négociation est technique, mais les acheteurs sont nombreux.

De ce plan nous pouvons aussi citer la place de la force de vente dans l'organigramme de l'entreprise



### LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS L'ORGANIGRAMME D'UNE ENTREPRISE

Source : Mc Carthy et Perrault (1984)

### 3- LES OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE

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 mêmes objectifs sont fixés par un système de cascade. Ils dépendent en premier lieu des objectifs de la direction générale, qui se répercutent sur les objectifs marketing, et finalement sur ceux de la force de vente. Ceux-ci sont fixés à la fois de façon quantitative (chiffre d'affaire à réaliser, part de marché à atteindre)<sup>23</sup>. Ils seront ensuite traduits sous forme de quotas par vendeur, et ajustés en fonction du potentiel des zones.

Cette cascade d'objectifs ainsi présentée ne s'effectue pas seulement dans un seul sens (de la direction générale vers le vendeur), une concertation a lieu à chaque étape, dont les objectifs finals ne sont que la traduction.<sup>24</sup>

### 4- LA TAILLE ET LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

#### 4-1 La Taille de la Force de Vente et sa Détermination

Après avoir fixé les objectifs, il faudrait maintenant déterminer la taille de la force de vente de façon la plus optimale<sup>25</sup> possible. C'est le problème, puisque plus elle est grande, plus elle coûte cher. Mais en même temps, elle favorise une meilleure couverture du marché. Il s'agit donc de trouver un juste milieu entre ces avantages et ces inconvénients, qui soit compatible avec les ressources disponibles et les objectifs visés.

Il existe différentes méthodes pour calculer la taille optimale de la force de vente.<sup>26</sup>

##### 4-1-1 *La Méthode de la Charge du Travail*

La procédure à suivre est la suivante :

- 1)- Déterminer le nombre des clients à visiter.

<sup>23</sup> Yves Chirouze . op, cit ,pp 89-90

<sup>24</sup> Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT ,Le marketing : fondements et pratique, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA 1992.

<sup>25</sup> Philippe Kotler , le marketing , tome 1 et tome 2, édition d'organisation, 1974 pp 171-175.

<sup>26</sup> Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT ,Le marketing : fondements et pratique, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA 1992.

- 2)- Déterminer la fréquence annuelle de visites souhaitable à faire auprès des clients potentiels et actuels (ou de chaque catégorie de client).
- 3)- Calculer le nombre total de contacts à effectuer en multipliant le nombre de clients par la fréquence des visites.
- 4)- Déterminer ensuite le nombre de visite journalières qu'un représentant peut effectuer (en fonction du type de produits, de la clientèle, et de la taille du secteur ).
- 5)- En multipliant ce chiffre par le nombre de jours ouvrables dans l'année, on obtient : Le nombre de visites annuelles qu'un représentant peut effectuer.

Le nombre de visites total à effectuer divisé par le nombre de visites annuelles qu'un représentant peut effectuer donne la taille approximative de la force de vente, ce qui est exprimé par la formule suivante :<sup>27</sup>

$$Nr = Np \cdot F / Nj \cdot Na$$

Nr = Nombre de représentant.

Np = Nombre de clients à visiter.

F = Fréquence moyenne annuelle des visites.

Nj = Nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer en une journée.

Na = Nombre de jours ouvrable en une année.

La charge de travail ne comprend évidemment que les seules visites par le représentant pour vendre ses produits. Il faut estimer le temps qu'il doit consacrer à la prospection, au suivi des clients, à ses tâches d'administration et aux temps de déplacement.

Cette méthode est relativement satisfaisante si l'on peut estimer avec précision le temps à consacrer à ces différents postes, et si l'on peut définir la fréquence de visite optimum pour chaque client, cette fréquence n'étant pas nécessairement proportionnelle à la taille du client.

---

<sup>27</sup> Marc BENOUN, Marketing savoir et savoir faire, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA.

#### **4-1-2 La Méthode de la formule objective**

Beaucoup de grosses sociétés font appel aux techniques de recherche opérationnelle pour déterminer la taille de la force de vente. LUCAS, WEINBRG et CLOWES ont proposé la méthode suivante : Ils établissent une fonction objectif dans laquelle le profit (Z) est une fonction de la marge par unité vendue (M), du nombre de vendeurs (X), du nombre de clients potentiels (P), du potentiel actuel de la force de vente (W), du coût du vendeur (C) hors commission qui sont prises en compte dans M

La fonction objectif est résumée de la façon suivante :

$$\text{Maximiser } Z = MX ( P/X . W/X ) - CX$$

Il s'agit alors d'estimer X (le nombre des vendeurs), tout en maximisant Z. Différentes limitations tel que l'égalité présumée des potentiels des secteurs et des qualités de vendeurs, rendent ce modèle plus normatif qu'utilisable.<sup>28</sup>

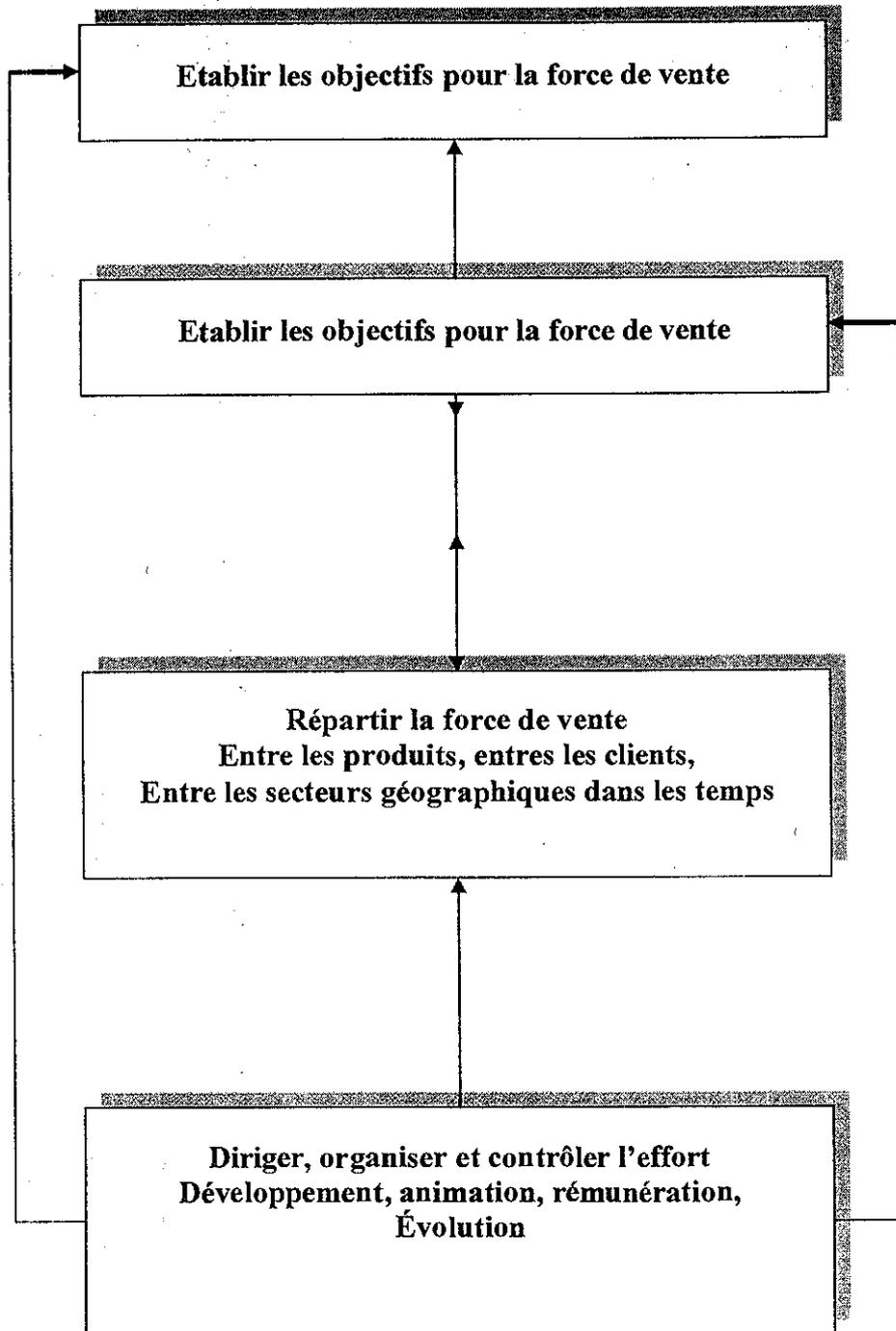
#### **4-2 La Structure de la Force de Vente**

La mise en place d'une force de vente, nécessite de gérer avec soin et doigté différentes phases. Ces phases consistent à établir les objectifs de la force de vente, déterminent sa taille et sa répartition, la diriger, l'organiser et contrôler les efforts de cette force de vente, de façon à atteindre les objectifs fixés.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Pierre – Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT . op, cit

<sup>29</sup> Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT. Op, cit



Source : Adapté de D.B. Montgomery et G.L. URBAN (1969), management science marketing englewoodcliffs, new jersey, prentice hall

## CONCLUSION

Afin d'élaborer l'aspect conceptuel de la force de vente, nous avons défini cette dernière comme étant l'ensemble du personnel chargé de rendre visite et de recevoir les clients.

La force de vente a une importance capitale pour l'entreprise car son efficacité joue presque toujours un rôle essentiel dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise, elle est une cascade d'objectifs assignés.

# **Première Partie**

## **PREMIER CHAPITRE : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE**

### **SECTION 1 : TYPOLOGIE DE LA FORCE DE VENTE ET RESEAUX**

- TYPES DE VENTE ATTENDUS PAR LES CLIENTS
- LES TYPES DE FORCE DE VENTE
- LE CHOIX DU RESEAU DE VENTE

### **SECTION 2 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE**

- L'INTERET DE L'ORGANISATION DES VENDEURS
- LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION
- LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

### **SECTION 3 : CONTROLE ET DIAGNOSTIC DE LA FORCE DE VENTE**

- ELEMENTS QUI DETERMINENT L'IMPORTANCE DU CONTROLE
- DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE CONTROLE
- LES MODALITES D'UN CONTROLE EFFICACE
- LE DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE DE LA FORCE DE VENTE

dite, correspond davantage à l'expérience du client avec le type de produit ou de service offerts ; High-Touch signifie la nécessité d'être en contact étroit, la complexité de la vente et c'est un indicateur du niveau « d'effort de vente » que doit faire le vendeur.

## 2- LE MODELE DE LA PYRAMIDE DES VENTES

Il part du principe que pour développer une stratégie de vente, on doit d'abord faire connaître sa situation générale de vente, avec un état d'esprit et une approche spécifiques. Il définit pour cela une « pyramide de ventes » composée de trois orientations avec chacune trois types de vente : orientée produit, client et activité du client, dans un ordre croissant de complexité<sup>33</sup>.

## 3- L'APPROCHE DE RACKHAM ET DE VINCENTIS

Ces auteurs abordent le mode de vente à la fois par l'attitude du client par rapport à la création de la valeur et sous l'angle de l'investissement réciproque du fournisseur et du client. Aux trois types de clientèle, déterminés par le type de valeur recherché, correspond un mode de vente. Ainsi, à l'« intrinsic value customer » qui définit la valeur selon le prix le plus bas, correspond la vente transactionnelle ; à l'« extrinsic value customer » qui cherche la valeur ajoutée sous forme de solutions sur mesure, de conseil ou de résolution de problèmes, correspond le mode « vente-conseil » ; enfin au « strategic value customer » celui qui investit et pour qui on est prêt à investir aussi et qui cherche, à travers une relation intégrative, à créer de la valeur avec son fournisseur correspond l'« entreprise selling mode »<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Blessington, M. Designing A Sales Strategy With The Customer In Mind, C and B Review, Vol.24,1992.

<sup>34</sup> Rackham, N ET De Vicentis,J. « Rethinking The Salesforce » Mc Graw Hill, 1998

#### 4- LE MODELE « 3 NIVEAUX, 5 TYPES DE VENTE »

##### A- Les dimensions du modèle

Deux dimensions doivent être prises en compte : le risque et l'expérience<sup>35</sup>.

- Coté acheteur, l'étude de sa propre chaîne de valeur l'a conduit à adopter une politique d'achat tenant compte du risque, lié, entre autres, au montant unitaire, au montant global, aux implications dans le process, à l'influence sur ses ventes propres, etc. Ses attentes seront donc fonction des risques qu'il est prêt à prendre pour l'achat proprement dit face à un fournisseur donné.

Par ailleurs, son expérience peut être définie par rapport à sa connaissance du produit ou du service acheté. Le comportement de l'acheteur varie selon qu'il s'agit d'un premier achat, d'un achat modifié ou d'un rachat à l'identique<sup>36</sup>. Par analogie avec ce qui se passe pour un producteur dans le domaine technique, ou un produit peut être nouveau pour l'entreprise, nouveau pour le marché ou totalement innovant, un acheteur peut ne pas avoir de référentiel interne propre, ni de référentiel externe (marché), ni même de référentiel du tout, ce qui laisse un espace avant la phase « premier achat ».

- Coté vendeur, nous savons que l'entreprise ne peut plus se cantonner aux seules analyses ABC (sur la taille et/ou la profitabilité). En effet, des clients de profitabilité similaire peuvent avoir des expériences et une attitude face aux risques différents, et donc des attentes différentes en termes de force de vente.

A la dimension « risque » du client doit correspondre un niveau d'investissement relationnel possible pour la création de la valeur, ce qui ne pourra se faire qu'avec des clients importants ou potentiellement importants.

Pour la seconde dimension, on répondra à l'expérience du client par un marketing de la demande, et face à son inexpérience on fera une proposition créatrice de valeur grâce à un marketing d'offre.

<sup>35</sup> Modèle développé par A. Zeyl, An analytical framework of selling situation within relationship and their impact on the role of the salesforce, Conference IMP. 2002 Dijon.

<sup>36</sup> Dayan, A. "Le marketing B to B" Vuibert, Coll. Gestion. 5<sup>ème</sup> édition 2002

B- Il en résulte cinq modes de vente à la même société acheteuse, répartis en trois niveaux :

Niveau 1 : La vente transactionnelle et vente séduction

Niveau 2 : Vente relationnelle et vente conseil

Niveau 3 : La vente partenariale.

## SECTION 1 : TYPOLOGIE DE LA FORCE DE VENTE ET RESEAUX

### INTRODUCTION

Le rôle de la force de vente est essentiel, aussi bien pour commercialiser les produits que pour animer le réseau de revendeurs et faciliter la communication.

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de force de vente<sup>37</sup> auquel elle doit recourir. En effet, selon le contrat établi avec ses vendeurs, elle exerce un contrôle plus ou moins direct sur leur activité.

Les marchés, les clientèles, les produits sont de plus en plus diversifiés. Face à cette complexité croissante, les entreprises cherchent à mettre en place des réseaux de distributions qui touchent le maximum de clients au moindre coût.

### TYPLOGIE DE LA FORCE DE VENTE DANS LES INDUSTRIES GRAPHIQUES :

Il est impossible de donner une image du commercial type des industries graphiques, tant il peut prendre diverses apparences. Dans la plupart des cas, vu les effectifs des entreprises, c'est le chef d'entreprise lui-même qui s'y colle. Dans les petites imprimeries, embaucher un commercial apparaît le plus souvent comme un luxe. Et puis, qui mieux que le dirigeant, est en mesure de représenter son imprimerie et de convaincre les clients de lui faire confiance<sup>38?</sup>

### 1- LES TYPES DE FORCES DE VENTE

Le système force de vente est conditionné par le choix du statut de son personnel de vente et par les conséquences des choix stratégiques et de marketing, c'est-à-dire le choix du type de vente et du rôle du vendeur, qui se reflète dans les missions et les objectifs de la force de vente<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> [http://www.apcm.com/Economie/competitivite/presentation\\_clss.htm](http://www.apcm.com/Economie/competitivite/presentation_clss.htm)

<sup>38</sup> Dossier réalisé par Alain Candille CARACTERE -AVRIL 2004- N° 597

<sup>39</sup> « La nouvelle vie des VRP », L'Express, 25 janvier 1996, et « Les statuts du vendeur à domicile », le Point, 21 nov 1998.

Le premier choix à opérer pour déterminer le type de force de vente dont va se doter l'entreprise porte sur le lien qui va l'unir à ses vendeurs. Ceux-ci ne travaillent-ils que pour l'entreprise ou bien également pour d'autres ?

## **1-1 Force de Vente Propre et Force de Vente Déléguée**

### ***1-1-1 Force de Vente Propre et ses Critères de Choix***

La force de vente est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise (vendeur salarié de droit commun, VRP exclusif). Celle-ci oriente leur activité en fonction de ses objectifs. Ils sont salariés, donc attachés à l'entreprise par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

\* Les avantages de la force de vente propre :

- Orientation de l'activité vers des objectifs précis.
- Contrôle de l'activité des vendeurs.
- Meilleure intégration, développement de l'esprit d'équipe, de la culture de l'entreprise.

\* Les inconvénients de la force de vente propre :

- Nécessite encadrement, direction, animation, suivi, formation.
- Prise en charge intégrale des frais de la force de vente, même si le chiffre d'affaires est très faible.
- Gestion d'un personnel salarié

### ***1-1-2 Force de Vente Déléguée et ses Critères de Choix.***

Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement.

a) Force de vente déléguée permanente

Il s'agit des commerciaux multiscartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission, ils exercent leur activité de façon partielle ou entièrement autonome.

\* Les avantages de la force de vente déléguée permanente :

- Vendeurs autonomes, indépendants, disposant d'un portefeuille de clients rapidement opérationnels.

- Rémunérée à la commission, ne coûte que s'il y a des ventes.

\* Les inconvénients de la force de vente déléguée permanente :

- Coûte cher en cas de développement important du chiffre d'affaires (car taux de commission élevé, compte tenu du risque assumé).

- Peu de contrôle sur l'activité des vendeurs, l'intérêt du client ou du vendeur peut passer avant celui de l'entreprise, par exemple un multiscarte privilégie les cartes les plus rentables.

b) Force de vente supplétive

En complément d'une force de vente propre, pour développer un nouveau marché pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

\* Les avantages de la force de vente déléguée supplétive :

- Rapidement opérationnelle.

- Peut agir sur des actions de courte période.

- Bien adaptée à des besoins ponctuels.

\* Les inconvénients de la force de vente déléguée supplétive :

- Coût élevé.

- Contrôle difficile de l'activité des vendeurs.

- Peu de contacts avec la force de vente propre.

Ces différents modes d'organisation peuvent cohabiter 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 justifie, et d'une force déléguée sur d'autres. Certains produits peuvent être distribués par des vendeurs exclusifs, d'autres par des

multicartes. Une force de vente supplétive peut tester de nouveaux marchés ou venir en appui pour des opérations ponctuelles<sup>40</sup>.

Intérimaires ou commerciaux supplétifs ? A priori, rien ne distingue ces vendeurs. Leur ressemblance cache cependant de grosses différences.

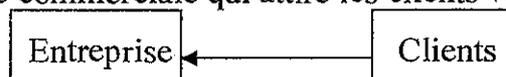
Une cohabitation de plusieurs forces de vente offre la possibilité de créer une structure de vente très productive. Malheureusement, cette création n'est pas si simple : chaque force de vente existante a un passé, des méthodes de travail, et dispose d'effectifs qui lui sont propre<sup>41</sup>.

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.

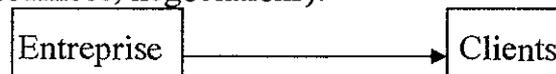
### 1-2 Force de Vente Sédentaire et Force de Vente Itinérante.

Les commerciaux se déplacent chez les clients ou les accueillent dans l'entreprise.

- Le principe de la force de vente sédentaire : Les commerciaux travaillent dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire ; cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.



- Le principe de la force de vente itinérante : Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospectent et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez vous, organisation des tournées, négociations).



Dans la même force de vente, les deux modes d'organisation peuvent cohabiter, en fonction de la segmentation de la clientèle, de ses habitudes.

### 1-3 Les Différents Statuts

L'entreprise a le choix entre plusieurs statuts de vendeur<sup>42</sup> :

- \* Les intermédiaires internes à l'entreprise (salariés) : représentants statutaires (VRP) et représentants non statutaires (salariés « ordinaires » qui ne possèdent pas le statut de VRP).

<sup>40</sup> Dossier réalisé par Alain Candille CARACTERE -AVRIL 2004- N° 597

<sup>41</sup> [http:// www.lesechos .fr/ imprimer . php](http://www.lesechos.fr/imprimer.php)

<sup>42</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan « Force de Vente » 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation 2003

\* Les intermédiaires externes à l'entreprise (non salariés) : commissionnaires, courtiers, agents commerciaux.

Les statuts de vendeurs salariés sont de loin les plus utilisés par l'entreprise.

### *1-3-1 Les Représentants Non Statutaires*

Ce sont les représentants salariés qui ne remplissent pas toutes les conditions pour avoir le statut de VRP. Ce sont des salariés de droit commun liés à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont des salariés. L'entreprise dit au vendeur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire<sup>43</sup>. A ce titre il bénéficie de la sécurité sociale et les conflits individuels du travail sont réglés devant le conseil des prud'hommes.

\* Les avantages pour le salarié de droit commun sont :

- Sécurité, couverture sociale.
- Direction dans le travail.
- Bénéfice du savoir-faire et de l'expérience de l'entreprise.

\* Les inconvénients pour le salarié du droit commun :

- Lien de subordination juridique.
- Peu d'autonomie dans le travail.
- N'a aucun droit sur la clientèle développée.

\* Les avantages pour l'entreprise d'avoir un salarié de droit commun :

- Possibilité d'orienter l'activité vers des objectifs précis (aussi bien quantitatifs que qualitatifs)

\* Les inconvénients pour l'entreprise d'avoir un salarié de droit commun :

- Gestion d'un personnel salarié.
- Frais fixes à couvrir par un chiffre d'affaires minimum.

---

<sup>43</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan « Force de Vente » 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation 2003

### *1-3-2 Les Voyageurs, Représentants, Placiers (VRP)*

Les VRP (voyageurs, représentants, placiers, trois anciennes catégories de vendeurs

regroupées en une seule). Ils sont divisés en deux grandes parties <sup>44</sup>:

- Les VRP exclusifs, qui travaillent uniquement pour une entreprise.
- Les VRP multiscartes, qui travaillent pour plusieurs entreprises.

La tendance est au remplacement progressif des multiscartes par des exclusifs. Les VRP bénéficient de la législation sociale de tout salarié et d'une législation particulière (caractéristique de leur statut de VRP) représentée par les articles L.751-1 à L. 751-15 du code du travail. Voir annexe .

Pour bénéficier de ce statut spécifique de VRP, il faut satisfaire aux conditions principales suivantes :

- Travailler pour le compte d'un ou plusieurs employeurs.
- Exercer la fonction de façon exclusive et constante.
- Ne pas faire d'opération commerciale pour son compte personnel.
- Etre lié à l'entreprise par un contrat stipulant la nature des marchandises ou services achetés ou vendus, le secteur géographique ou la catégorie de clients alloués au représentant, la nature et le taux de rémunération

Il est important de noter qu'en l'absence de contrat écrit, un représentant satisfaisant à toutes ces clauses relève du statut de VRP quelque soit l'avis de son employeur.

Les VRP disposent également d'une convention collective (accord national interprofessionnel) datant du 3 octobre 1975, complétée par des extensions et des avenants entre 1977 et 1982.

Cet accord porte surtout sur l'attribution d'un minimum de ressources, sur la garantie de rémunération en cas de maladie, la durée du préavis, les indemnités de rupture, et la clause de non- concurrence.

<sup>44</sup> P.Amerein et D.Barczyk « marketing stratégie et pratiques » édition NATHAN

- **Les avantages du statut de VRP**

Le principal avantage de ce statut la protection contre les licenciements abusifs et les différentes indemnités de fin de contrat.

- L'indemnité de rupture abusive : qui est due lorsque le licenciement n'est pas consécutif à une faute grave du représentant.
- L'indemnité de clientèle : due si deux conditions sont remplies :
  - Rupture abusive du contrat par l'employeur, incapacité permanente ou départ à la retraite.
  - Création ou développement par le représentant d'une clientèle (la preuve est à apporter par le représentant).
- Le retour sur échantillonnage : qui représente le montant des commissions que doit percevoir le représentant sur les affaires qu'il a traitées avant son départ et facturées après la rupture du contrat.

Le VRP statutaire bénéficie d'autres avantages par rapport à son collègue non statutaire, comme la vignette gratuite et un abattement fiscal supplémentaire de 30%. Mais ce dernier avantage n'en est pas vraiment un puisqu'il n'est pas impératif d'être officiellement VRP statutaire pour en bénéficier.

- **Les obligations du VRP**

- Tout VRP doit posséder une carte d'identité professionnelle délivrée par la préfecture du département où est domicilié le représentant.
- Obligation de non- concurrence : pendant la durée du contrat, pour les VRP exclusifs (clause d'interdiction), et à la fin du contrat pour tous les VRP
- interdiction de travailler pour un concurrent ou s'établir à son compte dans la même branche pendant une durée déterminée.
- Conservation et restitution de la collection : porter le meilleur soin aux produits qui lui sont confiés et les restituer à la fin du contrat.

Le VRP doit s'acquitter de ses impôts sur le revenu, mais n'est assujéti ni à la TVA, ni à la taxe professionnelle.

### 1-3-3 Les Agents Commerciaux

Ce statut relève d'un contrat de mandat et non plus d'un contrat de travail<sup>45</sup>.

L'agent commercial est un véritable créateur d'entreprise : il dirige une agence commerciale, entreprise prestataire de service.

L'agent commercial agit en qualité de mandataire, chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat ou de location, au nom et pour le compte d'une entreprise (ou de plusieurs) en contre partie de commissions (possibilité de travailler en son propre nom, avec pour conséquence d'acquérir la qualité de commerçant)<sup>46</sup>.

#### \* Avantages

- Possibilité de négocier tout type de contrat de distribution, en incluant tout type de clause (exclusivité de distribution d'un produit)
- Travail plus libre que celui d'un représentant salarié (le contrôle exercé par le mandant est moindre).
  - Possibilité d'embaucher des représentants.

#### \* Inconvénients

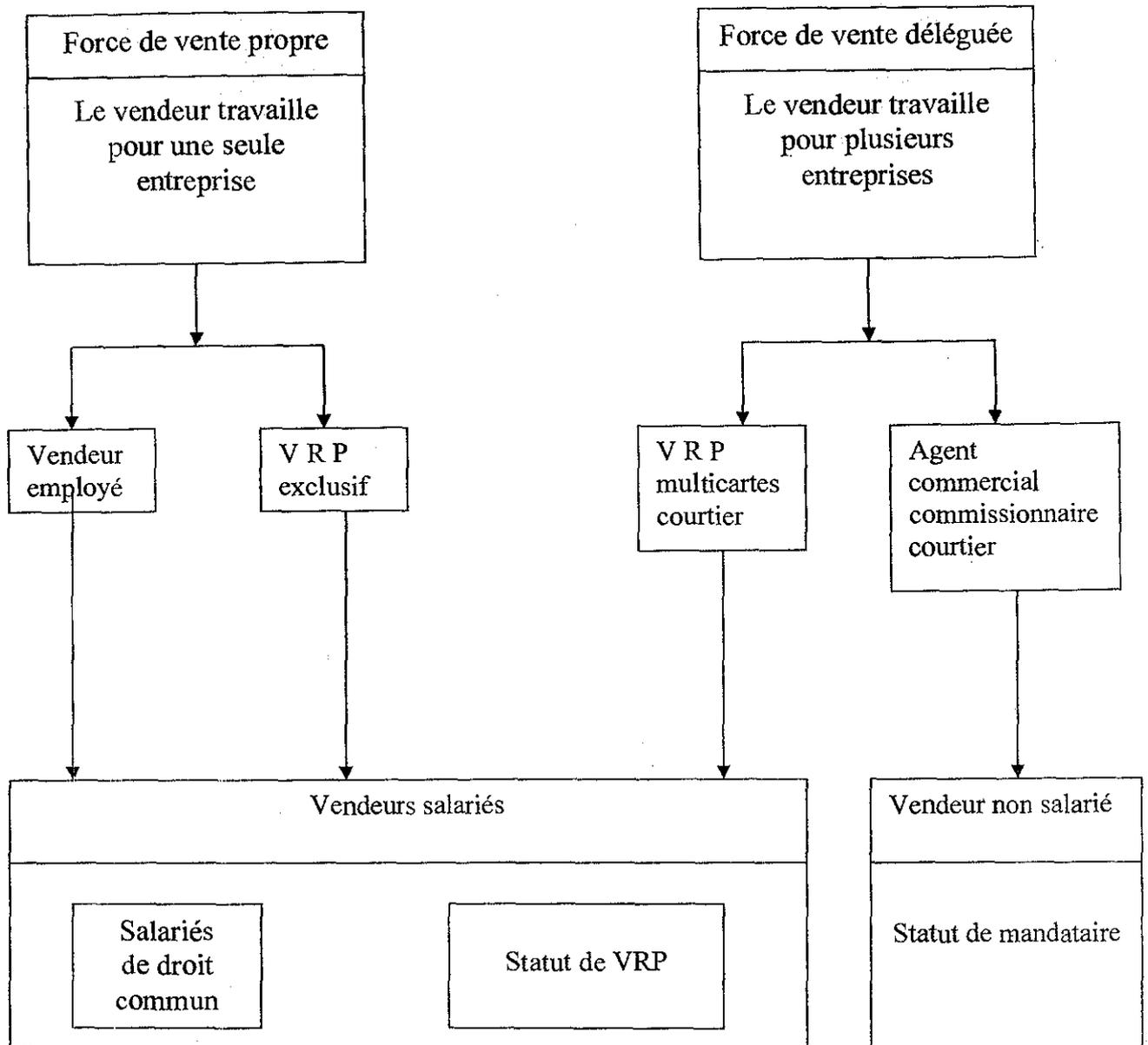
- Inscription sur un registre spécial au greffe du tribunal de commerce.
- Paiement de l'impôt sur le revenu au titre des bénéfices commerciaux (profession libérale).
- Affiliation à la chambre de commerce et d'industrie.

Les différents statuts juridiques de vendeur se résument ainsi <sup>47</sup>:

<sup>45</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan .op, cit

<sup>46</sup> Claude Demeure « marketing » 2<sup>ème</sup> édition SIREY 1999

<sup>47</sup> P.Amerein et D. Barczyk « marketing stratégie et pratiques » édition NATHAN 2001



Les différents statuts juridiques des vendeurs

Source : P.Amerein et D. Barczyk « marketing stratégie et pratiques » édition NATHAN 2001

## 1- 4- Les Critères de Choix

Les critères de choix dépendent des caractéristiques de l'entreprise et de sa situation sur le marché, ainsi que de ce qu'on va demander à la force de vente<sup>48</sup>. Pour choisir la force de vente adaptée à son activité, l'entreprise doit concilier le point de vue financier, commercial et humain<sup>49</sup>.

### 1.4.1. Point de Vue Financier

Si l'entreprise prend en compte l'aspect financier du coût de la force de vente dans son choix, elle doit déterminer la structure des coûts de la force de vente.

Pour la force de vente propre la structure des coûts fixes sont plus élevés comme la partie fixe de la rémunération des vendeurs, coût de l'encadrement, de l'animation, de la stimulation, financement de véhicules, remboursement des frais.

Par contre, la structure des coûts variables est moins élevée que pour une force de vente déléguée. Les commissions ne constituent qu'un complément du fixe. Néanmoins pour la structure des coûts fixes de la force de vente déléguée sont moins élevés que les coûts de la force de vente propre et engendre à priori peu de coûts fixes, excepté celui de l'encadrement et de la formation.

Pour les coûts variables, ils sont proportionnellement plus importants et ils sont rémunérés essentiellement à la commission.

Pour le retour sur l'investissement à court terme, il est préférable de recourir à une force de vente déléguée, tournée vers la clientèle et immédiatement opérationnelle.

Par contre, pour le retour sur l'investissement à long terme, l'entreprise a davantage de latitude et peut songer à organiser une force de vente propre. En cas de succès, la rentabilité peut être supérieure, mais cette solution nécessite un investissement important.

<sup>48</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan « Force de Vente » 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation 2003

<sup>49</sup> C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec « gestion et management de la force de vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD p 236

### *1-4-2 Point de Vue Commercial*

Si l'entreprise considère qu'elle possède la capacité de manager une équipe, que le marché est suffisant (potentiel de chiffre d'affaires, concentration géographique des clients) et qu'elle a une bonne connaissance du marché, elle a intérêt à mettre en place une force de vente propre. Dans les autres cas, elle accordera sa préférence à une force de vente déléguée.

### *1-4-3 Point de Vue Humain*

Une force de vente propre est souvent le vecteur privilégié pour fidéliser les clients, créer un véritable partenariat. Cela exige en effet un travail sur long terme qui passe par le renforcement de l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, des services. Une force de vente propre semble mieux adaptée pour privilégier la relation client / entreprise.

Globalement, si on s'inscrit dans une perspective à long terme, il est certainement préférable de choisir une force de vente propre.

Le choix du statut juridique des vendeurs dépend essentiellement des caractéristiques de l'entreprise, de ses objectifs et de sa situation sur le marché.

Si l'entreprise n'a pas les moyens de se doter d'une force de vente propre, plus coûteuse; c'est le cas par exemple d'une petite entreprise, d'une société qui débute dans son activité. Elle optera dans ce cas pour une force de vente déléguée, à la rigueur pour le statut de VRP multiscartes.

Pour une force de vente propre composée de vendeurs salariés de droit commun ou VRP exclusifs, il faut connaître sa clientèle, contrôler quantitativement et qualitativement la vente des produits, étendre le rôle des vendeurs à d'autres tâches que la vente.

Et pour une clientèle très dispersée géographiquement, une gamme étroite et peu profonde, un marché mal connu (cas de la PME qui commence à exporter dans un pays qu'elle ne connaît pas), conduisent l'entreprise à opter pour l'agent commercial ou pour le VRP multiscartes.

Objectifs de l'entreprise	Vendeur salarié de droit commun	VRP Exclusif	VRP Multicartes	Mandataire agent commercial
1-Contrôler et maîtriser le processus de vente	+++	+++	++	+
2-Obtenir des services complémentaires (communication, logistique, connaissance du marché)	0	0	+	+++
3-Limiter les coûts fixes	+	+	+++	+++
4-Couvrir une cible large et dispersée	+	+	++	+++
5-Rentabiliser à long terme	+++	++	+	+
6-Rentabiliser rapidement	0	+	++	+++
7-Garantir la souplesse dans l'attribution des tâches	+++	++	+	0
8-Limiter les risques	+	+	++	++
9-Garantir une bonne circulation de l'information (client ↔ vendeur ↔ entreprise)	+++	+++	++	+
10-Obtenir l'adhésion des vendeurs aux objectifs de l'entreprise	+++	+++	++	+

0 Objectif très difficilement atteint

+ Objectif assez facilement atteint

++ Objectif facilement atteint

+++ Objectif très facilement atteint

Intérêt des différents statuts en fonction des objectifs de l'entreprise<sup>50</sup>

<sup>50</sup> P.Amerein et D. Barczyk « marketing stratégie et pratiques » édition NATHAN 2001

## 2- LE CHOIX DU RESEAU DE VENTE

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

### 2-1 Définition du Réseau de Vente

En fonction du nombre d'intermédiaires on parle de circuits directs (ou ultra courts), courts ou longs<sup>51</sup>.

#### 2-1-1 Circuit Direct

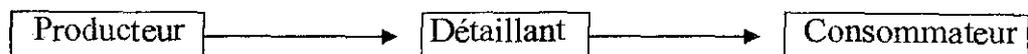
Ce type de circuit est caractérisé par l'absence de tout intermédiaire indépendant entre producteur et consommateur. L'entreprise assure elle-même la distribution de ses produits.



L'exemple du circuit direct est la vente directe par représentant ou la vente directe aux consommateurs. La mission principale du représentant est, après la présentation de l'offre, la conclusion<sup>52</sup>.

#### 2-1-2 Circuit Court

Dans ce type d'organisation commerciale, le distributeur s'approvisionne directement chez le producteur. Producteur et détaillant signent un contrat de distribution qui réserve la commercialisation des produits à des distributeurs agréés.



L'exemple pour le circuit court est le contrat de concession commerciale par lequel le titulaire d'une marque (le concédant) s'engage sur un territoire donné à ne vendre qu'à son concessionnaire qui s'oblige en contrepartie à distribuer les biens

<sup>51</sup> C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec « gestion et management de la force de vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD

<sup>52</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan « Force de Vente » 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation 2003

concedés et uniquement ces biens en respectant la politique commerciale définie par son partenaire. L'exclusivité s'entend pour les deux signataires du contrat.

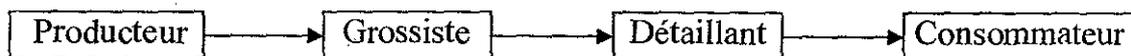
Une concession peut également être libre : le détaillant s'engage à vendre les produits du fournisseur mais sans être tenu de lui réserver l'exclusivité de ses achats.

De même le concédant s'oblige à approvisionner le détaillant mais sans clause d'exclusivité. Il lui est donc possible de désigner un autre distributeur dans la même zone.

Le deuxième exemple est la franchise : il s'agit d'une méthode de collaboration entre une entreprise franchisante d'une part et une ou plusieurs entreprises franchisées d'autre part. Le franchiseur doit disposer d'un nom commercial, de marques de fabriques, de symboles, de sigles, de produits ou services et d'un savoir faire mis à la disposition des entreprises franchisées. Pour proposer une franchise, il est nécessaire d'offrir des produits ou des services d'une manière originale et spécifique

### 2-1-3 Circuit Long

Pour le circuit long plusieurs intermédiaires interviennent. Dans sa forme classique, ce type de parcours<sup>53</sup> compte quatre étapes.



Quelques exemples des intermédiaires qui interviennent dans le circuit long : Grossiste, Détaillant, Courtiers, Commissionnaires, Agent commercial.

### 2-2 Les Réseaux Directs et Indirects

L'entreprise choisit de distribuer elle-même ses produits (réseau direct). Cette formule présente avantages et inconvénients.

#### • Les Avantages du réseau direct

- Uniformité du mode de distribution des produits.

<sup>53</sup> Estelle Morcello « Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution » édition LIAISONS 1999

- Diffusion de la culture de l'entreprise.
- Couverture du marché.
- Spécialisation des commerciaux, du management.
- **Les inconvénients du réseau direct.**
- Coûts de structure lourds (gestion du personnel, des points de vente).
- Réseau pas toujours adapté lors de l'apparition de nouveaux marchés : difficultés d'adaptation (extension ou réduction).

La même chose pour le réseau indirect ; il présente avantages et inconvénients

- **Les avantages du réseau indirect.**
- Faible coût de structure.
- Adaptation plus rapide à la couverture du marché.
- Meilleure souplesse du réseau.
- Diversification plus facile.
- Dynamisme des adhérents (chefs d'entreprise).
- **Les inconvénients du réseau indirect.**
- Difficulté de trouver de bons distributeurs.
- Besoin de fidélisation.
- Risque de conflits si coexistence avec un réseau direct.
- Problème de relais de l'image de l'entreprise.
- Nécessité d'animation.

### 2-3 Les Critères de Choix du Réseau

Choisir un réseau revient à réaliser un compromis harmonieux entre coût, possibilité de contrôle et efficacité : un réseau indirect est certainement plus dynamique mais également plus difficile à fédérer. Constitué d'entrepreneurs individuels qui ont à cœur d'offrir le meilleur niveau de service à une clientèle locale qu'ils connaissent parfaitement et constitue leur fonds de commerce. Ce type de réseau est très proche des clients, il convient de souder un tel réseau par des actions d'animation adaptées<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Olivier Bertrand « La Force de Vente » Université de Lille 1999

Par contre, le réseau direct est facile à contrôler, constitue un excellent vecteur pour relayer les options commerciales de l'entreprise auprès de la clientèle : niveau de disponibilité, de compétence, de service politique de prix....etc. Cependant, il peut se révéler lourd et coûteux à l'usage

Néanmoins, pour faire face aux pressions concurrentielles, être présentes auprès du plus grand nombre de clients, les entreprises mettent parfois en place des stratégies multicanaux, dans lesquelles réseaux directs et indirects cohabitent.

## **2-4 L'animation des Réseaux de Vente**

Principal lien entre les clients et l'entreprise, les commerciaux font rentrer des travaux pour faire tourner les outils de production. Il est important de les soutenir pour qu'ils soient efficaces dans leurs négociations<sup>55</sup>.

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

Il est inutile de songer à animer avec efficacité une équipe qui n'est pas satisfaite de son sort et de ses conditions de travail. Nous allons expliquer en détail l'animation de la force de vente dans la deuxième partie.

Avant de mettre en place l'animation de l'équipe de vente, on pose la question : qui doit animer l'équipe de vente ?

### **2-4-1 Qui Doit Animer L'équipe de Vente ?**

L'animation des vendeurs ne doit pas être le fait et la tâche d'une seule personne. L'esprit d'animation doit être présent chez tous les cadres de la hiérarchie.

#### **A) Chez les chefs de vente ou responsables régionaux**

Très souvent ce sont eux qui auront à transmettre les directives des échelons supérieurs, ils ne doivent donc pas être des « éteignoirs ». Ils sont en contact quasi-quotidien avec les vendeurs sous forme de conversation, de communication téléphonique, de notes de service, de visites en commun de la clientèle. Ils sont donc

<sup>55</sup> Alain Candille, <http://www.caractere.net>

appelés de ce fait, à intervenir pour corriger les maladresses, redresser les erreurs, inciter à l'action...etc mais s'ils prennent à l'égard des vendeurs l'allure du sous officier de quartier qui n'a à la bouche que des menaces de sanctions, alors il n'y aura plus de confiance qui doit précéder l'animation. Le chef des ventes doit être un exemple à suivre, il doit être lui-même un bon vendeur, un bon organisateur du travail, un conseil en cas de difficultés. Il doit veiller à éviter les échecs, savoir reconforter pendant les périodes difficiles et payer de sa personne pour aider les plus faibles à réaliser leurs objectifs. C'est un poste où les qualités de charisme doivent l'emporter sur les qualités techniques. Avant de confier à un vendeur un poste de chef des ventes, il conviendra donc de vérifier qu'il a le profil adéquat et si nécessaire, de lui faire suivre une formation le préparant à ce poste. S'il n'a pas besoin d'avoir l'éloquence d'un tribun ou le style d'un écrivain professionnel encore faut-il qu'il soit capable de diriger une petite réunion sans que les auditeurs aient l'impression de perdre leur temps, ou d'écrire une note, une lettre, un rapport qui échappent au style administratif trop souvent de règle dans les sociétés.

#### B) Chez le directeur des ventes ou du réseau de vente

C'est lui le chef, le responsable du réseau de vente. C'est donc à lui que revient le rôle essentiel d'animation. Mais il n'a pas de contacts personnels fréquents avec chacun de ses vendeurs. Il leur envoie le plus souvent des circulaires ou directives générales que des lettres individuelles, il les rencontre au cours de réunions régionales ou nationales où les conversations avec les uns et les autres sont limitées à celles que l'on peut avoir entre deux séances d'une réunion, dans les couloirs, et non dans l'intimité d'un bureau.

Si le chef des ventes doit avoir des qualités d'animation d'un petit groupe, le directeur des ventes doit posséder des qualités d'animation d'une assez grande collectivité.

Il doit donc avoir de l'imagination pour renouveler les procédés et moyens d'animation qui s'usent peu à peu avec le temps et perdent de ce fait toute leur efficacité. Il doit se tenir au courant à l'aide de revues, assistance à des congrès, contacts avec des spécialistes de l'animation.

Il doit être capable de prendre la parole devant un assez large auditoire, d'y faire naître l'adhésion à ses idées et l'enthousiasme des participants. De même, son style que l'on trouvera dans les circulaires, notes de service, directives, devra être concret, tonifiant, convaincant, chaleureux et amical.

Hors cas particulier d'autodidactes très doués, le directeur des ventes devra donc bénéficier d'une bonne culture générale supérieure.

C) Chez le directeur commercial, le directeur général ou le président de la société.

Ils n'auront qu'assez rarement l'occasion de s'entretenir longuement avec chacun des vendeurs, de communiquer téléphoniquement ou par lettre avec eux. Cependant, à l'occasion d'affaires particulières : grosses commandes, affaires de prestige, litiges importants ou à l'occasion de réunions générales des vendeurs, de remises de prix, ils peuvent être amenés à intervenir.

Ils ne doivent pas oublier qu'une équipe est toujours fragile, et que, si le général laisse entendre à ses troupes qu'il va perdre la bataille, celles-ci ne seront pas tellement enthousiastes pour lutter afin de maintenir les positions acquises, ou en gagner d'autres.

Les vendeurs ont besoin d'être convaincus que leur société vend de bons produits, qu'elle a un service après-vente efficace et rapide, que les moyens de promotion et de publicité ne leur feront pas défaut.

Quels que soient les soucis de la direction commerciale ou de la direction générale, leurs titulaires ne doivent pas en charger le réseau de vente lorsque celui-ci accomplit régulièrement sa tâche et que les difficultés ne sont pas de son fait.

Au contraire, ils doivent manifester leur confiance au réseau en assistant à quelques-unes de ses manifestations et en lui témoignant qu'ils sont conscients que les succès de l'entreprise lui sont pour une bonne part imputables.

## **2-5 L'audit du Réseau**

Même si l'organisation choisie par l'entreprise est adaptée à sa clientèle et satisfait entièrement ses besoins, le responsable commercial doit être régulièrement à l'écoute du marché et mesurer l'impact des actions menées auprès de ses clients, il faut

qu'il soit certain que tout ce qui a été imaginé et organisé est suivi<sup>56</sup>, ceci grâce à un audit du réseau.

### *2-5-1 L'Objectif de l'Audit*

Que le réseau soit direct ou indirect, le responsable commercial a besoin de connaître les réactions de ses clients, l'image qu'ils ont de la société, des vendeurs, de l'accueil, des services proposés. Ils souhaitent aussi savoir si l'organisation choisie est la meilleure et la mieux adaptée au produit, à la clientèle, afin d'optimiser le réseau.

### *2-5-2 Les Méthodes de l'Audit*

#### A) Les méthodes qualitatives.

Il est indispensable de mesurer la qualité du travail<sup>57</sup>

- Auprès des clients, ils sont souvent sollicités par téléphone ou courrier par les fabricants et les distributeurs pour connaître leur avis sur la vente, l'avant-vente, l'après-vente. Ils évaluent la qualité des contacts, des conseils, des aides éventuelles et fournissent à l'entreprise des pistes sur les domaines à améliorer : formation de l'équipe, stimulation, disponibilité.
- Auprès des vendeurs : au cours des réunions de vente, lors des entretiens individuels, les vendeurs s'expriment sur les relations avec leurs clients, les difficultés qu'ils rencontrent dans leur organisation et proposent des solutions. Ces dernières concernent parfois l'organisation interne de l'équipe, la stimulation. Elles peuvent prendre aussi des dimensions plus larges lorsqu'elles amènent le responsable à repenser partiellement ou intégralement le réseau de vente

#### B) Les méthodes quantitatives.

C'est le contrôle qui présente le moins de difficultés<sup>58</sup>. A partir des tableaux de bord remplis par les commerciaux, les ventes sont analysées par produits, par circuit de distribution, par vendeur. Les études portent en particulier sur l'évaluation du réseau de vente : quel est le réseau le plus productif, le plus rentable ?

<sup>56</sup> Luc Holderbach « Les Hommes de la Vente » Chotard et Associés, Editeurs, 1971

<sup>57</sup> <http://www-netpme.fr/strategie-management/311-contrôle-d'activité.html>

<sup>58</sup> <http://www-netpme.fr/strategie-management/311-contrôle-d'activité.html>

### *2-5-3 Les Résultats de l'Audit.*

L'audit du réseau (quantitatif et qualitatif) peut amener l'entreprise à envisager de nouvelles organisations.

Lorsque deux réseaux (direct et indirect) cohabitent, le management est différent et s'adapte à chaque profil. En fonction de la situation géographique, de la clientèle du réseau, les plans d'action commerciale sont modifiés pour mieux répondre aux besoins des collaborateurs.

Les choix en matière de réseau de vente constituent un enjeu capital pour l'entreprise. Le réseau est en effet le lien entre l'entreprise et ses clients. Elle doit donc veiller à entretenir au sein de son réseau de véritables relations de partenariat afin qu'il remplisse sa fonction de la manière la plus efficace possible.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

### INTRODUCTION

L'efficacité du vendeur repose sur son potentiel propre, mais aussi sur la qualité d'organisation de son travail<sup>59</sup>. L'organisation de la force de vente a pour objectif de permettre aux vendeurs de travailler avec plus d'efficacité. Elle comporte donc :

- La définition des tâches à accomplir et des fonctions à remplir.
- Leur attribution à un seul vendeur, ou leur répartition entre deux ou plusieurs vendeurs.
- La définition précise des pouvoirs et limites de pouvoirs.
- L'indication des liens de subordination et des liaisons à assurer tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

L'ensemble forme la définition du poste ou de fonction. Il doit être complété par :

- L'organigramme
- La fixation d'objectifs.

### 1- L'INTERET DE L'ORGANISATION DES VENDEURS

Beaucoup d'entreprises, et notamment parmi les petites et moyennes, certaines souffrent d'un manque d'organisation. Il en résulte :

- Une centralisation excessive de l'autorité, vers laquelle les vendeurs doivent remonter trop souvent à l'occasion de leur travail quotidien : peut-on accepter les commandes d'un nouveau client, peut-on faire un rabais, peut-on accorder un délai de livraison inhabituel, peut-on consentir à certaines conditions de crédit, accepter un retour ou un échange ?
- Un manque de coordination entre les tâches et les activités. L'activité essentielle des vendeurs doit être de visiter les clients pour obtenir des commandes. Toutes les tâches

<sup>59</sup> P.Amerlein et D. Barczyk : op, cit

annexes qu'on est amené à leur demander en outre, ne peuvent être remplies qu'au détriment de cette activité principale, par exemple : participer comme enquêteur à une étude de marché, distribuer du matériel de promotion des ventes, organiser la présentation des produits dans les rayons, le magasin ou dans les vitrines, se déplacer pour faire payer une facture, aller examiner un matériel en panne, régler un litige commercial etc...Ce n'est pas parce qu'ils sont en contact quasi-permanent avec les clients que l'on doit transformer les vendeurs en commissionnaires, en dépanneurs ou en coursiers. Ceci n'exclut pas bien sur de brèves interventions, mais à condition qu'elles soient limitées en durée et en fréquence.

- Des conflits d'attribution entre vendeurs du fait de la délimitation imprécise des secteurs de vente (qui doit visiter l'usine d'un client qui a son siège dans un secteur et son service d'achat dans un autre, ou dont l'établissement est traversé par la ligne de partage de deux secteurs ?) ou du fait de l'absence d'une liste précise des produits à vendre (notamment s'il y a plusieurs divisions de produits ayant chacune leur réseau de vente).

- Des doubles emplois, si par exemple un même client est visité par deux vendeurs qui peuvent lui offrir les mêmes produits, ou des (manques). Si un vendeur s' imagine parce que le service achat est situé en dehors de son secteur qu'il ne doit pas visiter l'usine ou l'établissement de son secteur.

- Des confusions notamment en cas de double autorité hiérarchique et fonctionnelle : faut-il s'adresser à son chef hiérarchique ou au chef de produits ?

- Une mauvaise diffusion des informations soit le sens descendant si les vendeurs ne sont pas mis en possession des informations qui peuvent leur être utiles, ou dans le sens montant si ceux qui peuvent agir ne sont pas informés de ce que les vendeurs voudraient qu'ils sachent.

Une mauvaise organisation a des effets néfastes sur le moral des vendeurs, par ailleurs elle accroît la lenteur dont souffre la résolution de certains problèmes.

## 2- LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION

### 2-1 Délégation de la Responsabilité

La responsabilité doit s'exercer au niveau le plus bas qui peut le faire avec compétence. Inutile donc de demander au vendeur de faire lui-même une relance de facture si un employé de bureau peut la faire, inutile de déranger un ingénieur de vente pour examiner un tableau de contacteurs en panne, si un ouvrier électricien peut le faire.

### 2-2 L'Autorité Doit Accompagner la Responsabilité

Nul ne peut être tenu pour responsable s'il ne reçoit l'autorité nécessaire pour exercer sa responsabilité. Bien que très souvent les conditions de vente imposées par les sociétés stipulent que seul le directeur commercial a le pouvoir d'engager la société, et qu'une commande n'est considérée comme ferme que si elle a reçu son acceptation. Il faut que le vendeur dispose d'un certain nombre de pouvoirs lui permettant d'engager la société sur les délais, les prix, les conditions de vente, le règlement des litiges, l'annulation des commandes.

On ne peut en effet le rendre responsable des ventes dans son territoire si la décision appartient à un supérieur. Bien entendu cette autorité doit être limitée : possibilité de faire des rabais jusque x% du prix de tarif. Si la société n'accepte en principe que des paiements par chèque possibilité d'accepter des traites à condition que compte tenu des agios et intérêts, la rémunération de la société reste la même, possibilité d'acheter directement des fournitures de bureau jusqu'à un montant x.

### 2-3 Spécialisation

On ne peut réaliser trop de tâches différentes. Il n'y a que les petites entreprises qui sont souvent obligées d'avoir des vendeurs « maître Jacques », mais dès que le réseau a une certaine importance on doit spécialiser ses membres : certains feront uniquement de la prospection, d'autres visiteront les prospects « chauds » pour tenter d'emporter une commande, d'autres feront des démonstrations d'utilisation de produits ou de matériels, dépanneront des installations arrangeront les vitrines.

On ne peut non plus commander trop de personnes ayant des activités très différentes, car cela exige du chef une polyvalence difficile à acquérir<sup>60</sup>.

#### 2-4 Taille Critique

On ne saurait cependant sous couvert de spécialisation disperser les tâches en fractions telles que ceux qui les exercent soient incomplètement occupés. Une société qui a un réseau de 6 vendeurs du matériel de bureautique dans tout le pays ne peut adjoindre à chacun d'eux un prospecteur, un démonstrateur et un dépanneur car chacun de ceux-ci risque dans certaines régions d'être incomplètement occupé, ou de laisser ses vendeurs en les accompagnant un jour sur trois chez les clients et en faisant double emploi avec leur activité<sup>61</sup>. On ne doit donc créer une cellule que dans la mesure où son titulaire a une activité suffisante.

Dans la pratique on réunira donc plusieurs secteurs de vente de façon à créer une région suffisante pour légitimer la création d'un poste de chef de vente régional, et s'il y a lieu d'un prospecteur, d'un démonstrateur, d'un dépanneur, attachés à la région.

#### Nombre de niveaux hiérarchiques

Dans les entreprises disposant d'un faible nombre de vendeurs, ceux-ci seront en général sous l'autorité du directeur commercial, qui exercera vis-à-vis d'eux le rôle de chef des ventes, en même temps que celui de dirigeant commercial, encore faudra-t-il qu'il libère suffisamment de temps pour voir ses vendeurs. A raison de 04 visites de 02 jours par trimestre pour 10 vendeurs, il lui faudra donc disposer de 80 jours ouvrables, soit de l'ordre de 04 mois d'activité.

Votre force de vente est-elle suffisante<sup>62</sup> ?

Vos effectifs commerciaux doivent être en rapport avec la clientèle que vous voulez toucher. Inutile par exemple de compter séduire les acheteurs des grandes enseignes avec une équipe de trois personnes, comme tentait de le faire récemment le

<sup>60</sup> Y.Fournis . LE Réseau de vente édition DUNOD entreprise 1990 p124

<sup>61</sup> Y.Fournis .op, cit p125

<sup>62</sup> Article de « Étienne gless » mis en ligne le 25/05/2001 Marketing et vente

patron d'une PME « la grande distribution ne comprend rien à mon produit (des confiseries à utiliser en snack) » se désolait-il<sup>63</sup>.

Sans voir que son produit était inapte à séduire les acheteurs sans explications détaillées, et donc sans une force de vente bien plus étoffée que ses trois malheureux vendeurs. Pour remédier à ce problème une bonne solution consiste à faire appel à des forces de vente additionnelles, le temps d'un référentiel ou d'une promotion, par exemple pour un nombre un peu plus important de vendeurs on sera amené à créer un échelon hiérarchique supplémentaire en faisant dépendre les vendeurs d'un chef des ventes national, lui-même placé sous les ordres du directeur commercial. Dans les grands réseaux il faudra encore un échelon hiérarchique intercalaire entre les chefs des ventes nationales et les vendeurs sous forme de chefs de vente régionaux. Mais il ne faut pas oublier que lorsque le nombre de niveaux hiérarchiques augmente, le coût du commandement s'élève, et la communication devient plus difficile dans les deux sens.

Cependant lorsque l'activité des personnes est homogène, on peut en commander davantage. Un chef des ventes peut commander une dizaine de vendeurs, mais un directeur des produits ne saurait commander plus de 5 à 6 chefs de produit, si les produits sont très différents.

Lorsque les vendeurs sont expérimentés et nécessitent moins de contrôle ou d'animation, on peut en commander davantage, par contre il faudra un encadrement plus grand pour des vendeurs débutants, que pour des vendeurs chevronnés.

Confrontées à de multiples défis, les structures commerciales doivent s'adapter : souplesse, attention particulière aux coûts commerciaux, adaptation à des marchés naissants ou en forte croissance sont les grandes directions suivies par ces nouvelles organisations « centrées clients ». C'est le cas notamment d'entreprises comme Exide Europe, Air France, Philips et Lucent Technologies<sup>64</sup>.

Autorité hiérarchique et fonctionnelle.

<sup>63</sup> Y.Fournis .op,cit

<sup>64</sup> Brouillet, S « Dossier : l'organisation face à ses défis » Action Commerciale n°60

On ne peut avoir qu'un seul chef, le chef hiérarchique qui dit « faites ceci ou faites cela ». Par contre on peut avoir en plus du chef hiérarchique un chef fonctionnel qui dit « si vous faites ceci faites le comme cela ».

Dans un réseau de vente, le chef hiérarchique sera en général le chef des ventes, mais le vendeur peut aussi dépendre fonctionnellement d'un chef de produit par exemple.

Les attributions de ces deux chefs devront être nettement précisées dans leurs définitions de fonctions pour éviter des conflits ou des empiètements entre ces deux types d'activité.

Etablissement des définitions de fonction et des tâches.

Elle se fait en deux étapes :

1/- Dresser la liste des activités et des tâches à accomplir, par exemple :

- Prendre connaissance du courrier adressé par les clients.
- Annoter les lettres pour indiquer le type de réponses à faire.
- Dictier le courrier ou téléphoner au client pour la réponse.
- Transmettre certaines lettres aux services intéressés (service commercial de l'entreprise, service de documentation, de promotion des ventes, de publicité).
- Faire un plan de tournées de visite des clients.
- Préparer les documents à étudier ou à emporter lors des visites.

Cette liste doit être aussi complète que possible. Elle peut être établie soit en se basant seulement sur la réflexion ou, mieux encore, par analyse des tâches effectuées au bureau du vendeur (lui demander à cet effet de tenir un emploi du temps complet d'une semaine et des événements réguliers dépassant le stade de la semaine par exemple : réunions de formation, réunions au siège). Le même travail doit être accompli par la secrétaire du vendeur. S'il dispose d'un secrétaire.

Cette méthode permet de répertorier les tâches et le temps approximatif qui leur est consacré.

2/- Définir qui doit réaliser ces tâches, dans l'exemple <sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Y.Fournis .op, cit p125

- Taper seul la lettre ou téléphoner au client peut être une tâche confiée à la secrétaire si elle est bien formée, si elle dispose de modèles de lettres types ou d'imprimés qui lui permettent de rédiger seule la réponse (en ayant pris connaissance des annotations portées sur le courrier par le vendeur), de transmettre la lettre du client aux services intéressés, de téléphoner au client pour obtenir un rendez-vous. Tandis que faire un plan des tournées est parfois une tâche accomplie dans un service central aidé d'un service d'ordinateur.

D'autres tâches peuvent également être confiées à la secrétaire :

- Préparer les documents à emporter.
- Effectuer les réservations pour les voyages.

Confirmer s'il y a lieu la visite.

Nous regrouperons ensuite les tâches qui peuvent être effectuées par certains services par exemple ; service commercial sédentaire :

- Indiquer de nouveaux clients à visiter.
- Faire le plan des tournées de visites.
- Faire les propositions écrites.
- Confirmer les commandes.
- Transmettre les commandes au service livraison, ou au service fabrication.
- Donner les instructions à la comptabilité pour la facturation service après vente.
- Faire des démonstrations d'emploi.
- Assurer le dépannage et la maintenance.

De cette façon on ne gardera pour les vendeurs que le minimum de tâches qu'ils sont seuls à pouvoir exécuter économiquement telles que :

- Visiter les clients et prospects.
- Faire des propositions verbales à faire confirmer par l'entreprise, ou des propositions écrites sur formulaire standard à faire signer par les clients.
- Etablir des comptes rendus de son activité.

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

### 2-5 Les Missions des Vendeurs

Il ne faut pas croire que l'unique mission des vendeurs soit toujours d'obtenir des commandes de la part des clients potentiels. En réalité, des tâches nombreuses et diverses sont susceptibles d'être confiées à des vendeurs, tâches qui varient en fonction de la nature des prospects, du lieu d'exercice de l'activité de vente, et surtout des objectifs assignés aux vendeurs

#### A) La nature des prospects.

Les vendeurs peuvent se voir confier diverses catégories de prospects (ou interlocuteur) il peut s'agir par exemple :

- De consommateurs finals appartenant au « grand public »
- D'acheteurs professionnels des entreprises de distribution (au niveau des centrales d'achat ou des magasins).
- De responsable des achats dans les entreprises (vente de matériel de bureau, d'équipements industriels, de matières premières, de services aux entreprises, etc).
- De prescripteurs, c'est-à-dire de personnes qui n'achètent pas elles-mêmes, mais qui ont une influence sur les achats des consommateurs ou utilisateurs finals : médecins (pour les médicaments), architectes (pour les matériaux de construction et les équipements de bâtiment).

#### B) Le lieu d'exercice de l'activité de vente

Le travail des vendeurs peut se faire tantôt dans des magasins, tantôt en porte à porte au domicile des particuliers, tantôt dans les bureaux ou ateliers de prospects, tantôt même par téléphone dans le bureau du vendeur lui-même.

#### C) Les objectifs assignés au vendeur.

Enfin et surtout, les objectifs assignés au vendeur peuvent être très divers, un vendeur est confronté en permanence à une multitude d'objectifs dont certains peuvent être contradictoires et entre lesquels il doit créer une harmonie<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> René Moulinier « les 10 clefs de l'efficacité du commercial » 3<sup>ème</sup> édition d'organisation 2005

A cet égard, en dehors de la vente proprement dite, c'est-à-dire l'obtention immédiate d'une commande, un vendeur peut se voir confier une ou plusieurs des tâches suivantes :

- La prospection : il s'agit de détecter des clients potentiels intéressants, auprès desquels un effort de vente sera entrepris ensuite, soit par le même vendeur, soit par un autre.
- L'information et la communication en direction des prospects : l'une des tâches les plus fréquentes d'un vendeur est de communiquer avec les prospects, c'est-à-dire de leur transmettre des messages. La communication personnelle du vendeur avec le prospect est généralement plus puissante que la communication par mass média, du fait qu'elle est interactive et qu'elle peut donc s'adapter aux caractéristiques, aux attentes et aux réactions des interlocuteurs. Cette communication (ou information des prospects) constitue parfois la tâche principale ou même unique d'un vendeur. C'est le cas, par exemple, des visiteurs ou délégués médicaux qui visitent les médecins pour les informer sur les produits du laboratoire qu'ils représentent, sans naturellement pouvoir les leur vendre.
- La préparation et la mise au point d'une offre spécifique : il arrive qu'un vendeur ne soit pas chargé de vendre un produit standard mais de faire des offres « sur mesure » adaptées aux besoins du client. C'est le cas par exemple, des vendeurs de systèmes informatiques complexes, ou encore d'études de marché. L'une des tâches principales de ces vendeurs technico-commerciaux consiste à identifier les besoins du client pour lui faire une offre bien adaptée.
- L'aide à la vente : lorsque le vendeur s'adresse non pas à l'utilisateur final du produit qu'il vend mais à un intermédiaire de la distribution. Il ne se contente généralement pas d'obtenir une commande, il doit aussi aider son acheteur à revendre le produit au client final. Cette tâche est particulièrement importante s'agissant des biens de grandes consommations vendus à des entreprises de distributions. Dans ces cas, les vendeurs devront fournir à leurs clients des conseils et des aides en matière de merchandising et de promotion. Les vendeurs de ce type sont parfois appelés promoteurs-marchandisers.

- Les services après-vente : il arrive également que les vendeurs soient chargés d'assurer certains services après-vente, tels que la formation des acheteurs ou utilisateurs, ou encore la maintenance des produits.
- L'information remontante en direction de l'entreprise : quelle que soit la tâche principale qui leur est confiée, les vendeurs ont toujours une tâche complémentaire d'une grande importance consistant à transmettre à leur propre employeur les informations intéressantes qu'ils peuvent recueillir sur les besoins et attentes de la clientèle, sur les actions de la concurrence, sur les tendances du marché.

La première étape de l'organisation d'une force de vente consistera donc toujours à définir précisément quelles sont les missions que, compte tenu des particularités de l'entreprise, elle doit assigner à ses propres vendeurs.

### 3- LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. Si elle ne vend qu'un produit à des clients homogènes, l'entreprise optera pour une structure par secteur<sup>67</sup>.

Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produit ou par client se justifie davantage<sup>68</sup>.

L'une des sociétés à avoir le mieux compris la nécessité d'adapter sa force de vente à l'évolution des marchés est certainement IBM<sup>69</sup>.

\* Pendant longtemps, les ingénieurs commerciaux d'IBM étaient organisés par secteurs géographiques, chacun vendant de multiples produits à une multiplicité de clients. Ils avaient pour mission de « vendre la solution IBM » en « éduquant » la clientèle. Au fur et à mesure que les clients devenaient de plus en plus sophistiqués en informatique, cette approche fonctionnait de moins en moins, car elle se limitait à l'offre de l'entreprise alors que la clientèle voulait examiner des solutions alternatives par exemple sous forme de réseaux. Après avoir connu une baisse significative de sa

<sup>67</sup> Pascal Py, « Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients » édition d'Organisation 1995 et Miklos de kiss, Exploiter et gérer son secteur (Paris :Chotard et Ass,1984)

<sup>68</sup> Jean maucorps, Optimisation des réseau de vente (paris :Entreprise Moderne d'édition, 1979)

<sup>69</sup> Geoffrey Brewer, IBM Gets User-Friendly, Sales & Marketing Management, Juillet 1994 p13)

part de marché au profit d'autres constructeurs comme Hewlett-packard. IBM décida de réorganiser complètement sa structure commerciale :

- De 1990 à 1994, les commerciaux furent réduits de moitié et invités à abandonner leurs bureaux pour travailler davantage au contact du terrain.
- Les équipes commerciales furent restructurées par secteur d'activité. IBM en identifia 14 (banque, distribution, assurance, etc).
- Chaque équipe fut désormais composée de spécialistes du secteur et de spécialistes produit. Ainsi une banque se voyait-elle contactée par une double équipe ?
- Les vendeurs devinrent des « conseillers clientèle » capable, au besoin, de recommander certaines technologies concurrentes.
- Le mode de contact avec l'entreprise fut laissé au choix du client : visite sur site téléphone, internet....etc.
- La vente des services devint de plus en plus importante au détriment du matériel. Aujourd'hui, en France, IBM global services, la SSII du groupe, réalise plus de la moitié du chiffre d'affaires total.

### 3-1 La Structure par Secteurs Géographiques

Selon ce mode d'organisation, chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise. Outre sa simplicité, la structure par secteur présente de nombreux avantages. D'abord, elle permet une définition précise des responsabilités. Comme il n'y a qu'un seul vendeur dans chaque zone, celui-ci est seul responsable des résultats obtenus, dans la mesure naturellement, où l'effort de vente y est pour quelque chose. En second lieu, elle entraîne une personnalisation de la société aux yeux du client et de son entourage. Du fait de sa prise en charge d'un secteur géographique, le représentant se sent motivé pour développer des activités locales et des liens personnels souvent utiles dans son travail. Enfin les frais de déplacement sont relativement limités, chaque vendeur ne se déplaçant que dans un territoire restreint<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> Marc BENOUN, « Marketing savoir et savoir faire » 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA

La taille des secteurs : en concevant un découpage territorial, l'entreprise cherche à concilier plusieurs impératifs. Les secteurs doivent être simples à gérer, leur potentiel facile à calculer, et les frais de déplacement limités au minimum. Chaque secteur doit assurer à chaque vendeur une charge de travail et un potentiel de vente suffisant et équitablement répartis. C'est à travers les décisions relatives à la taille et à la forme de chaque secteur que l'on s'efforce de satisfaire à ces exigences. Il y a deux façons de déterminer la taille des secteurs : la première vise la création de secteurs à potentiel de vente égale, tandis que la seconde cherche à égaliser la charge de travail.

Toutes deux présentent certains avantages, mais se heurtent également à des difficultés.

En créant des secteurs à potentiel égal, on souhaite que chaque représentant ait les mêmes possibilités de gain. Selon ce principe, pense-t-on, des différences régulières observées entre les ventes réalisées dans les différents secteurs reflètent des écarts de capacité ou de travail. On déduit qu'une telle approche encourage les vendeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.

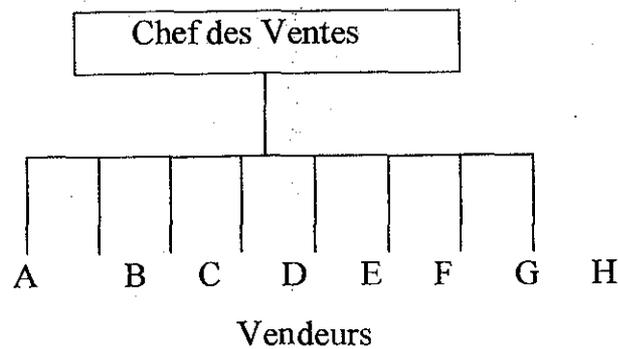
L'autre système adopté pour le découpage des secteurs consiste à uniformiser la charge de travail des représentants. Ce système doit permettre à chaque vendeur de couvrir son secteur de façon satisfaisante. En général, il conduit à des différences de potentiel importantes. Cet inconvénient n'est pas grave lorsque les représentants sont payés au fixe, mais le devient lorsqu'ils sont rémunérés, même partiellement, à la commission. On peut pour le résorber, payer un taux de commission plus faible aux vendeurs bénéficiant des secteurs à fort potentiel, ou bien promouvoir sur ces secteurs les hommes les plus qualifiés. La forme des secteurs, les secteurs de vente regroupent souvent des entités géographiques plus petites (arrondissements, départements) de façon à donner naissance à une zone d'un potentiel ou d'une charge de travail donnés.

C'est la plus courante, car si les secteurs ont été bien délimités, elle diminue les risques d'ambiguïté en ce qui concerne la compétence vis-à-vis des clients.

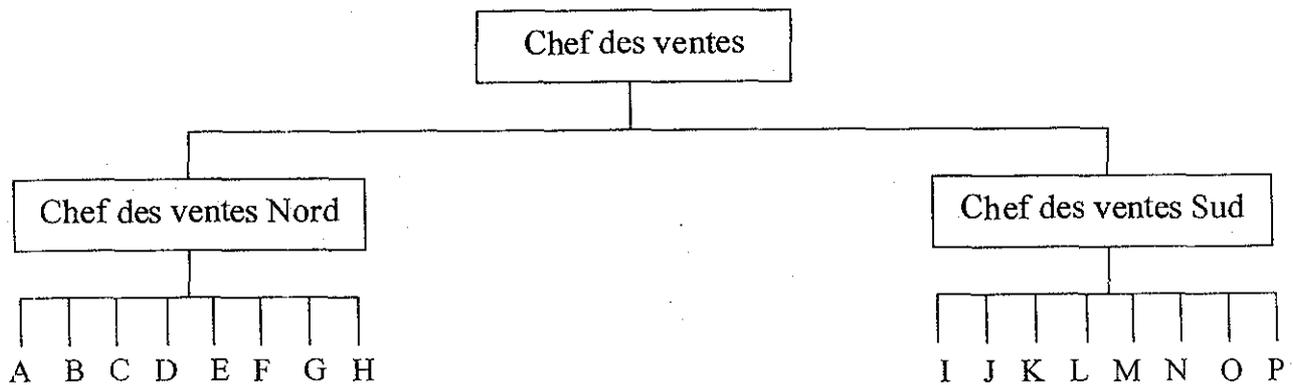
S'il n'y a qu'un petit nombre de vendeurs ils dépendront tous du même chef des ventes<sup>71</sup>.

Cette solution est souvent une composante essentielle des systèmes plus complexes<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Y.Fournis . op, cit p 128



Sil y a un plus grand nombre de vendeurs, il y aura un échelon hiérarchique intermédiaire (chef des ventes régional, inspecteur régional, chef d'agence)



Structure par zones<sup>73</sup>

Dans ce système, chaque chef des ventes est responsable des vendeurs d'une région et a une autorité directe sur eux. Chaque vendeur est responsable d'un secteur déterminé et y vend la totalité des produits de l'entreprise à la totalité de la clientèle (sous certaines exceptions parfois de clientèles réservées, par exemple : grandes administrations, entreprises nationalisées, groupement d'achats nationaux, ou de produits réservés à vendre par des spécialistes).

Cette organisation donne à chaque vendeur la responsabilité de son secteur, mais ne convient qu'aux entreprises ayant une gamme de produits relativement limitée et homogène, ce qui ne veut pas dire que le catalogue des produits doit être court notamment s'ils sont assez similaires.

<sup>72</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan .op, cit

<sup>73</sup> Y.Fournis .op, cit p128

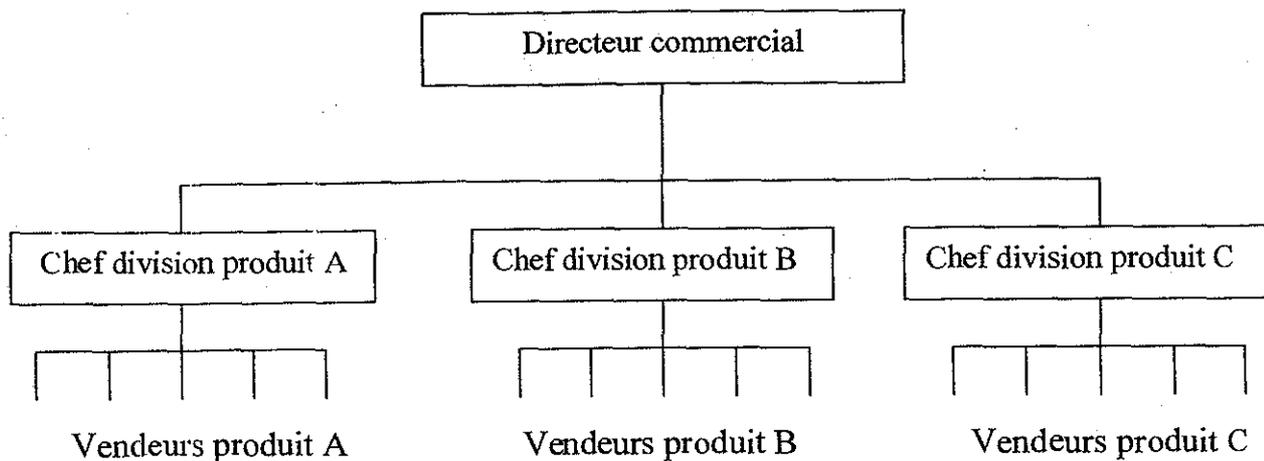
La configuration tient compte de facteurs tel que les barrières naturelles, la comptabilité avec les zones adjacentes et la commodité des moyens de transport. Dans de nombreuses sociétés la forme des secteurs qu'elle soit régulière ou en « marguerite » (de façon à permettre un retour à domicile quotidien) est également choisie en fonction de son incidence sur les coûts, de la facilité de couverture du marché et de la satisfaction du représentant. De plus en plus d'entreprises adoptent une approche scientifique dans la résolution des problèmes de conception de secteurs, en faisant appel à l'ordinateur, elles aident leurs représentants à réduire le coût et la durée de leurs déplacements.

### 3-2 La Structure par Produits

L'exigence d'une bonne connaissance des produits par les représentants et le développement de la gestion par chefs de produits ont conduit de nombreuses entreprises à organiser leur force de vente à partir de leur gamme. La spécialisation de la force de vente par produits est particulièrement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes, ou très nombreux<sup>74</sup>. La simple présence d'articles hétérogènes ne constitue pas cependant un argument suffisant pour organiser la force de vente par produits. En effet, une difficulté majeure apparaît lorsque les différents produits sont achetés par les mêmes clients. Ainsi, la société « American Hospital Supply » comprend quatre divisions et plusieurs filiales qui disposent toutes de leur force de vente. Chaque force de vente visite le même hôpital, il est arrivé que jusqu'à sept vendeurs visitent le même hôpital au cours de la même journée. Les dépenses supplémentaires entraînées par ces multiples visites doivent naturellement être comparées aux bénéfices tirés d'un meilleur service à la clientèle et d'une présentation plus experte des produits. L'organigramme a l'allure suivante :

---

<sup>74</sup> Marc BENOUN . op, cit

Structure par produits<sup>75</sup>

### 3-3 Structure par Marchés

L'entreprise peut également organiser sa force de vente par types de clientèles, les clients sont alors classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat ou l'ancienneté des contacts commerciaux. Une telle structure permet au représentant de bien connaître les besoins de ses clients. A un moment de son histoire, la société « Shell France » n'employait que des polyvalents, c'est-à-dire des représentants chargés de vendre l'ensemble des produits de la gamme. Elle a, par la suite, décidé de passer à une spécialisation par marchés : réseau (station service), chauffage domestique, clients industriels, parce que c'était une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle. Une force de vente organisée par clients est souvent à l'origine d'une réduction du coût global de la force de vente.

L'inconvénient essentiel d'une structure par client apparaît lorsque les différents types de clientèles se trouvent être dispersés à travers tout le pays. Il y a dans ce cas, des secteurs qui se chevauchent entraînant une augmentation des coûts.

L'organigramme est similaire à celui de l'organisation par produit, le chef de division « produit », étant remplacé par le chef de division « marché »<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan . op, cit

<sup>76</sup> Jacques LENDREVIE et Denis LINDON , « Mercator théories et pratiques du marketing, » 5<sup>ème</sup> édition DALLOZ 1997 p 466

### 3-4 La Structure Mixte

Lorsqu'une entreprise vend une gamme diversifiée de produits à de nombreux types de clients dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation, les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur / produit, secteur / client, client / produit ou même par triade secteur / produit / client. Ainsi, les 500 vendeurs de la société « Xerox France » sont-ils structurés en trois échelons hiérarchiques faisant successivement apparaître les divisions (business units), la géographie (Paris / Province) et la taille des clients (grand comptes)<sup>77</sup>.

## CONCLUSION

Au début de l'activité d'une entreprise, on est en général amené à choisir une organisation par secteur géographique et à confier aux vendeurs un ensemble très large de tâches annexes.

L'étude de comptes rendus de visite des vendeurs doit permettre de faire l'analyse de leur emploi du temps et de permettre de corriger l'organisation. Par exemple si l'on aperçoit qu'un très grand nombre de visites sont des visites de prospection n'aboutissant pas à des ventes car le client n'a pas de besoins en ce domaine, on pourra se poser la question de savoir s'il ne faudrait pas avoir en appui des vendeurs, des prospecteurs qui défrichent le terrain et signalent les affaires possibles.

De même si une part trop importante du temps des vendeurs est consacrée, après vente, à montrer comment utiliser le produit ou le matériel, ou à dépanner des installations, on pourra envisager de créer régionalement des postes de démonstrateurs, de dépanneurs.

Une organisation de vente ne doit donc pas rester figée. Elle doit être repensée régulièrement en fonction du développement de l'entreprise, de l'élargissement de la gamme des produits, et de l'apparition ou de la disparition de certains types de clientèles.

<sup>77</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, « Marketing Management » 10<sup>ème</sup> édition Publi Union

## SECTION 3 : CONTROLE ET DIAGNOSTIC DE LA FORCE DE VENTE

### INTRODUCTION

Historiquement l'audit trouve son origine dans les procédures de vérification des Écritures comptables, son développement s'est accéléré dans les années 20, aux Etats – Unis. Il est d'abord un outil de contrôle, un audit de conformité.

Depuis les années 1980, on assiste à une extension de l'audit dans tous les domaines. L'audit de conformité tend à se doubler de préoccupation d'efficacité des organisations et des actions.

Selon PRAXIMARKET, « l'audit est une procédure ponctuelle d'appréciation critique et/ou de vérification systématique par référence à des normes ». Cette définition souligne aussi la nécessité d'un référentiel, de normes et amorce ce que l'on appellera le BENCHMARKING.

Généralement on oppose « audit » et « diagnostic ». L'audit (audire = écouter) ne serait qu'un simple constat alors que le diagnostic inclut la dimension d'évaluation et même de recommandation d'actions ou prescription, c'est pourquoi nous préférons ce terme plus en rapport avec les attentes des entreprises<sup>78</sup>.

Le diagnostic est un processus de contrôle et d'orientation.

L'objectif d'un manager est d'obtenir le fonctionnement le plus efficace possible de la force de vente compte tenu des moyens mis en œuvre et du contexte commercial. Or cela est difficile à apprécier tant les résultats obtenus résultent d'un grand nombre de facteurs : découpage des secteurs, formation des vendeurs, qualité de la prospection, de la motivation, des conditions commerciales consenties etc. Le vendeur travaille seul en dehors de l'entreprise. L'évaluation de ses résultats et de ses activités est la contrepartie normale de cette grande autonomie<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> - Le diagnostic marketing et commercial « le diagnostic des PME-PMI théorie et pratique »

<sup>79</sup> - P.Amerien / D.Barczyk/ R.Evaard / F.Rohard / B. Sibaud / P. Weber 2001 Marketing stratégies et pratiques. Edition Agnès Fieux p 306.

Il est donc 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. Si ce n'est pas le cas, il convient d'initier des actions correctives.

C'est à l'ensemble de ces préoccupations que doivent répondre le contrôle et le diagnostic de la force de vente.

## **1- ELEMENTS QUI DETERMINENT L'IMPORTANCE DU CONTROLE**

### **1-1 Politique de Rémunération**

Au premier rang des éléments qui composent cet environnement, il faut mettre le mode de rémunération. Si les vendeurs sont incités à travailler parce que leur rémunération s'accroît en fonction de leur travail, le contrôle n'a pas besoin d'être aussi rigoureux que lorsque les vendeurs ne sont pas rémunérés davantage s'ils ont de bons résultats. En fabrication, les ouvriers qui travaillent aux pièces, et en vente, les vendeurs rémunérés à la commission ont besoin de moins de contrôle de leur activité.

Mais de même qu'en fabrication, il faut contrôler la qualité des pièces faites, de même dans la vente, il est nécessaire de contrôler la qualité des commandes prises par les vendeurs, surtout si la commission s'applique aux commandes prises et non aux commandes facturées.

### **1-2 Degré de Responsabilité**

Le contrôle a besoin d'être plus étroit pour ceux qui ont moins de responsabilités et doivent agir à l'intérieur d'un cadre strict, de façon à vérifier qu'ils restent à l'intérieur de ce cadre. Il peut être plus large pour ceux qui ont une responsabilité étendue, qu'il convient alors de juger sur leurs résultats d'ensemble et non sur chacun de leurs actes, lorsque les objectifs fixés sont atteints.

### **1-3 Harmonie des Intérêts des Vendeurs et de l'Entreprise**

Si le vendeur et l'entreprise ont les mêmes intérêts, le contrôle peut être plus large ; par contre il devra être serré s'il y a antinomie entre les intérêts des vendeurs et ceux de l'entreprise. Ainsi en sera-t-il, notamment, lorsqu'on demandera à des vendeurs rémunérés à la commission d'avoir une activité annexe : enquêtes auprès de la clientèle, conseils d'après vente, démarches pour non-paiement des factures etc.

Un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus<sup>80</sup>.

#### **1-4 Taille de l'Entreprise ou des Services**

Un chef en contact quasi permanent avec ses subordonnés a moins besoin de contrôle puisqu'il peut, à chaque instant, apprécier leur activité. Par contre, le contrôle devient nécessaire si, en raison du nombre des vendeurs, leur chefs : directeur commercial, chef des ventes ou inspecteurs ne passent qu'un temps réduit avec chacun d'entre eux.

#### **1-5 Qualité des Vendeurs**

Il y a des hommes à qui l'on peut faire confiance et d'autres qu'il faut surveiller davantage. Dans les sociétés où le recrutement n'a pas donné lieu à une sélection préalable, et où la rotation du personnel de vente est élevée, il faut un contrôle rigoureux, tout au moins dans les premiers mois, afin de se rendre compte si l'on peut faire confiance ou non.

## **2- DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE CONTROLE**

La fixation d'une politique de contrôle doit définir ce que l'on entend contrôler et la façon dont on le contrôlera. Nous nous limiterons aux options principales relatives à ce que l'on désire contrôler.

### **2-1 Le Vendeur Lui-même**

La personnalité du vendeur doit être prise en compte. Pour certains, un excès de contrôle ne permet pas de développer une action autonome, de prendre des initiatives. Pour d'autres, un manque de contrôle est assimilé à un déficit d'encadrement. Le vendeur peut penser qu'on le laisse seul face à ses difficultés<sup>81</sup>.

La prise en compte de tous ces éléments permet de bien cadrer le contrôle et d'apporter toutes les nuances souhaitables pour ne pécher ni par excès ni par défaut. L'efficacité pratique dépend des modalités retenues.

<sup>80</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan, « Force de vente » (Paris : édition d'Organisation, 1996)

<sup>81</sup> C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec. op, cit p 274.

## 2-2 Les Résultats Obtenus par Rapport aux Objectifs Fixés

Le contrôle consiste alors à comparer les résultats et les objectifs : par exemple, chiffre d'affaires réalisé par rapport aux quotas, nombre de nouveaux clients par rapport aux objectifs fixés, montant des frais de déplacement par rapport à une norme définie à l'avance.

On ne se soucie pas alors de connaître les résultats partiels, c'est le total qui compte. Ce mode de contrôle offre le double avantage d'être facilement accepté et de ne pas conduire à une multiplication des rapports, calculs et vérification.

Il est cependant possible que lorsque l'atteinte des résultats est le principal objectif de la société, et que les objectifs ont pu être fixés avec une assez grande précision.

## 2-3 L'Activité du Vendeur

On demande cette fois au vendeur de décrire son activité écoulee : emploi du temps, nombre de clients visités<sup>82</sup>, nombre de kilomètres parcourus etc. Ce contrôle conduit à des rapports plus nombreux et plus importants et impose une lourde tâche de lecture et de vérification.

Il est moins facilement accepté par les vendeurs, car il ne leur donne pas la sensation de responsabilité, puisqu'ils doivent rendre compte de toute leur activité.

Il est difficilement exploitable par les entreprises, et en fait il est souvent mal exploité, surtout lorsque les rapports sont centralisés au siège.

Il ne met pas à l'abri des tricheries, les vendeurs ayant la possibilité de faire des compensations, d'un mois à l'autre, par exemple.

Ce mode de contrôle donne cependant des renseignements qu'il est intéressant d'exploiter, notamment pour examiner l'influence de l'activité des vendeurs sur les résultats des ventes et on verra ci-après quels contrôles il faut conserver.

## 2-4 Le Client

On confond trop souvent le contrôle de l'activité des vendeurs et le contrôle de l'activité des clients, en demandant aux vendeurs d'indiquer sur leurs rapports les résultats principaux de leurs conversations avec le client<sup>83</sup>.

<sup>82</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/311-contrôle-d'activité.html>

<sup>83</sup> Y.Fournis . op, cit p136

Or, le cas où ils sont rédigés par des vendeurs ayant une forte responsabilité, ces rapports sont assez décevants, car ils sont un ramassis de toutes les bonnes raisons que le vendeur a eues de manquer la vente, et ils donnent une atmosphère assez fautive du climat des ventes, à les en croire, les produits vendus par l'entreprise sont toujours battus en qualité, en prix, en remises ou en délais par les produits concurrents.

Le contrôle de l'activité du client ne doit donc pas être mélangé avec le contrôle de l'activité du vendeur.

### **3 LES MODALITES D'UN CONTROLE EFFICACE**

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

#### **3-1 L'Accompagnement**

Un responsable, inspecteur, chef des ventes, accompagne périodiquement un vendeur lors de sa tournée. Il est certain qu'au moins au début de sa tournée le vendeur risque de ne pas être naturel. On peut donc s'interroger sur l'utilité de cette pratique. En fait, rapidement le vendeur est emporté par le rythme de son travail et le responsable peut alors apprécier son action, sa façon de communiquer, son contact avec les clients, son organisation.

#### **3-2 L'Analyse des Documents du Vendeur**

##### **a) Les bons de commande**

Ils doivent être transmis par le vendeur avec le maximum de célérité afin d'éviter les retards dans l'exécution des commandes, les erreurs, source de surcoûts, de conflits potentiels avec les clients. L'exploitation rapide des bons de commande facilite la gestion des stocks, des approvisionnements, éventuellement de la fabrication. C'est un outil indispensable pour adapter la politique commerciale de l'entreprise à son marché.

##### **b) Les comptes rendus d'activité**

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

actuelle du marché. Pour suivre efficacement l'activité de son équipe, le manager conçoit différents documents tels que le rapport de visite, la fiche client et le rapport hebdomadaire.

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

#### c) Les notes de frais

S'il est nécessaire que l'entreprise conserve le contrôle de l'activité des vendeurs en tournée, il est difficilement envisageable de détailler chaque note de frais au dinars près. On procède plutôt à une gestion par sondage, par exception. Les risques liés au contrôle des notes de frais sont de :

- démobiliser l'équipe par un contrôle inquisiteur au risque de pénaliser l'activité par une sous-évaluation de certains frais qui restent à la charge des vendeurs.

### 3-3 Contrôle à partir d'un Tableau de Bord

Du contrôle et du suivi des résultats nous aurons une efficacité du traitement et de la prévention, indicateurs de performance benchmarking et tableau de bord<sup>84</sup>.

Le tableau de bord est un document synthétique qui regroupe de nombreuses informations relatives à l'activité du vendeur et permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus. Il peut être individuel ou collectif, son contenu révèle la conception du management qui prévaut dans l'entreprise. On y trouve en effet les points que l'on désire évaluer précisément, ce qui signifie également que l'on dispose des outils de mesure nécessaires.

On distingue en général des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs. Bien entendu, les rubriques d'un tel document sont adaptées à la nature de l'activité de l'entreprise : bien ou services, type de clientèle, importance et diversité des gammes commercialisées.

Dans la conception du système force de vente, le tableau de bord sera « l'instrument d'information à court terme »<sup>85</sup> ; il doit donc être :

- établi dans des délais très brefs (la pertinence l'emporte sur la précision) ;
- centré sur les facteurs-clé de l'atteinte de la performance ;

<sup>84</sup> [http:// www traitement et prévention des impayés catalogue 2005](http://www.traitement-et-prevention-des-impayés-catalogue-2005)

<sup>85</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan . op, cit

-construit pour chaque responsable, car adapté à son rôle dans l'atteinte de la performance. Il y aura « un tableau par responsable et un responsable peut avoir plusieurs tableaux correspondant à plusieurs horizons de décision. Les tableaux de bord des différents niveaux hiérarchiques et des étapes du processus doivent s'emboîter les uns dans les autres »<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Gray Pesqueux « Stratégies multi-réseau » Action Commerciale n°149 janvier 1996

Exemple de tableau de bord

Nom du vendeur :				Produits :							
Période :				Secteur :							
Objectifs	Janvier		Février		mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Fav	Défaut	Des objectifs
Quantitatifs											
Offre d'affaires :											
- produit A											
- produit B											
Type de clients :											
- particulier											
- professionnels											
- grossistes											
- détaillants											
nouveaux clients :											
taux moyen de remise :											
Nombre de visites											
- de prospection											
- de prise de commande											
- autre											
Nombre de commande :											
dont directes											
Quantitatif											
Indice satisfaction des clients (% réclamation)											
Taux d'affaire annulées											
Retards règlements											
Retours / commande échanges											
Taux de retour publipostage											

Un écart se calcule par la différence : Réel- Prévu. Ainsi un écart est positif lorsque le réel est supérieur à la prévision et négatif quand le réel est inférieur aux prévisions.

Source : C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec Gestion et management de la force de vente 2ème édition DUNOD p 277.

Pour un chiffre d'affaires, des quantités vendues, une marge, un nombre de nouveaux clients, le nombre de commandes obtenues, taux de retour d'un publipostage par exemple, un dépassement de l'objectif, un écart positif est favorable. Un écart négatif est donc défavorable pour un taux de réclamation, taux d'affaires annulées, un nombre d'incidents de paiement ou d'impayés, par exemple, un dépassement de l'objectif, un écart positif est défavorable, un écart négatif est donc favorable.

Le tableau de bord est un document essentiel dans le management d'une force de vente :

- il permet une réflexion sur la fixation des objectifs, sur leur nature et sur leur niveau.
- la somme des objectifs de chacun des vendeurs doit être au minimum égale à l'objectif global de la force de vente.
- c'est un instrument de suivi d'activité : le rapprochement des objectifs avec les éléments réels reportés dans le tableau lors de leurs réalisations permet d'obtenir un taux de réalisation de chaque objectif.

Taux de réalisation d'un objectif =  $(\text{Réal} / \text{Prévu}) \times 100$

- il sert de base à la comparaison entre différents vendeurs. C'est également un instrument de suivi de l'activité. Il permet des actions correctives en cours de période.

#### 4- LE DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE DE LA FORCE DE VENTE

L'examen des différents outils du contrôle fournit les bases de l'évaluation de l'activité de l'équipe de vente.

##### 4-1 Le Tableau de Bord de l'Equipe

Exemple <sup>87</sup>

Michel Barthes, souhaite évaluer les résultats d'une équipe de 3 vendeurs qui commercialisent les produits « A » et « B » sur la région ouest : Armelle Cerada, Arnaud Bastien et Laurent Mercier. Il consulte donc un extrait du tableau de bord de ces trois commerciaux, ainsi qu'un extrait du tableau de bord de l'équipe, puis il analyse ces données.

<sup>87</sup> C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec. op, cit p 279

Extrait du tableau de bord des trois commerciaux<sup>88</sup>

Vendeur : Arnelle Cerada		Région : Ouest						période 2 <sup>e</sup> trimestre N			
Objectifs	Janvier		Février		mars		Cumul		Ecart <sup>89</sup>		Taux de réalisation des objectifs
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Fav	De fav	
Chiffre d'affaires											
- Produit A	64	68	60	58	63	68	187	194	+ 17		103,74
- Produit B	26	24	22	20	25	23	73	67		- 6	91,78

Vendeur : Arnaud Bastien		Région : Ouest						période 2 <sup>e</sup> trimestre N			
Objectifs	Janvier		Février		mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Fav	De fav	
Chiffre d'affaires											
- Produit A	70	66	62	60	66	62	198	188		-10	94,95
- Produit B	28	26	26	25	30	30	84	81		-3	96,43

Vendeur : Laurent Mercier		Région : Ouest						période 2 <sup>e</sup> trimestre N			
Objectifs	Janvier		Février		mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Fav	De fav	
Chiffre d'affaires											
- Produit A	66	70	58	64	61	67	185	201	16		108,65
- Produit B	26	28	22	20	25	28	73	76	3		104,11

<sup>88</sup> C.Hamon- P.Lezin- A.Toullec . op, cit

Extrait du tableau de bord de l'équipe

Tableau de bord de l'équipe : trimestre 1 année N											
Objectifs	Janvier		Février		mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Fav	De fav	
Chiffre d'affaires											
- Produit A	200	204	180	182	190	197	570	583	13		102,28
- Produit B	80	78	70	65	80	81				-6	97,39

**Analyse :**

- Globalement : l'objectif de l'équipe est atteint produit « A ». Ce n'est pas le cas pour le produit « B ». On remarque que pour le produit « A » l'équipe a été en avance chaque mois sur l'objectif. Pour le produit « B », un retard existe dès janvier. Il s'accroît en février, en mars l'objectif est également dépassé (probablement compte tenu de la mise en place d'actions correctives) mais sans combler le retard.

- Pour chaque commercial :

- Armelle Cerada est assez représentative de l'équipe. Elle dépasse l'objectif sur « A » sans l'atteindre sur « B ».

- Arnaud Bastien est en difficulté sur les deux produits. On remarque cependant que c'est lui qui avait les objectifs les plus ambitieux. Peut-être convient-il de les revoir à la baisse ? Il est certainement nécessaire de soutenir ce vendeur dans son effort.

- Laurent Mercier dépasse l'objectif sur les deux produits, or il a exactement les mêmes objectifs qu'Armelle Cerada. Peut être, peut-il faire profiter sa collègue de ses conseils.

Le tableau de bord de l'équipe est donc un outil de contrôle de la conformité de l'activité du vendeur de l'équipe avec les normes de l'entreprise. Les forces et les faiblesses de l'équipe commerciale sont révélées par les écarts calculés. Ceux-ci analysés correctement, permettent d'initier des actions correctives si nécessaire.

C'est un outil d'aide à la décision. La sommation des tableaux de chaque vendeur donne le tableau d'ensemble de la force de vente. Le manager perçoit exactement la façon dont fonctionne son équipe. Il peut mettre en place les actions les mieux adaptées au contexte commercial du moment : formation, suivi sur le terrain, conseils, organisation du travail, gestion du temps, découpage des secteurs, gestion du portefeuille client, actions de prospection, amélioration des tactiques commerciales etc

#### **4-2 La Fixation de Normes de Performances**

La définition des objectifs fixés au vendeur et l'évaluation de son travail selon des normes précises sont indispensables pour juger réellement de l'efficacité de son action. On aura donc recours à des indices de performance exprimés sous forme de ratios.

L'efficacité des vendeurs est mesurée par rapport à ces normes. Il est important de raisonner par rapport aux objectifs mais également par rapport à la concurrence.

#### **4-3 Le Style d'Evaluation**

Le mode d'évaluation de l'activité du vendeur dépend du style de management pratiqué par l'encadrement. S'il paraît souhaitable d'associer le vendeur et son chef dans cette opération leurs contributions respectives peuvent être dosées de différentes façons.

Type d'évaluation	Principe	Avantage	Inconvénients
Auto évaluation	Le vendeur, analyse lui-même son activité, il dispose de son propre tableau de bord, et porte un jugement personnel sur son action.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il apporte certainement un éclairage irremplaçable.</li> <li>- il connaît la clientèle de son secteur, l'organisation de son travail, les difficultés qu'il rencontre au quotidien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- son appréciation risque d'être partielle.</li> <li>- il ne connaît pas toujours le marché, la concurrence.</li> <li>- il est un peut seul pour évaluation tous les paramètres</li> </ul>
Evaluation autoritaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la hiérarchie n'associe pas le vendeur a l'évaluation.</li> <li>- le vendeur est un salarié statut qui implique un lien de subordination juridique envers l'entreprise qui est le maître d'œuvre de la force de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le manager dispose de tous les éléments nécessaires à l'évaluation de l'activité de ses vendeurs, s'il a mis en place tous les outils nécessaires à l'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le vendeur peut se sentir peu impliqué</li> <li>- risque de contestation et de démotivation.</li> <li>- risque de ne pas adhérer a une démarche à la quelle il n'aura pas été associé.</li> </ul>
Co évaluation (Evaluation discuté)	- les vendeurs et leurs responsables se rencontrent et discutent ensemble de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le manager dispose d'un outil irremplaçable de motivation en impliquant les vendeurs dans le processus d'évaluation et de fixation des objectifs.</li> <li>- d'autre part, les vendeurs détiennent des informations sur le marché, une expérience du terrain dont il a dommage de se priver.</li> </ul>	-Lourdeur de l'organisation

#### 4-4 L'Entretien d'Evaluation

En pratique, l'évaluation s'effectue au cours d'un entretien entre le vendeur et son responsable, ceci au minimum une fois par an .Si c'est l'occasion de dresser un bilan de la période écoulée, c'est aussi le moment de fixer les objectifs pour le futur.

## CONCLUSION

Les performances commerciales demandées au vendeur s'inscrivent dans l'objectif de la force de vente, et plus généralement celui de l'entreprise mais doivent prendre en compte les éléments du diagnostic et de l'évaluation et intégrer les forces et les faiblesses du vendeur et du secteur.

Le style de management pratiqué détermine les contrôles réalisés au sein de l'équipe. En fonction des priorités on a créé les outils nécessaires à l'analyse. Correctement utilisés, ils contribuent à l'amélioration de la productivité commerciale et de l'organisation de la force de vente. Cependant l'idée d'un contrôle n'est pas toujours bien acceptée par les vendeurs qui apprécient d'être autonome. C'est donc au manager de persuader son équipe que la mise en place de procédures de contrôle, ce n'est pas un travail supplémentaire, une surveillance, mais que cela peut aussi apporter un soutien, améliorer l'efficacité et apporter des solutions, le fait que toute l'équipe bénéficie des retombées positives (suivi, conseil, formation, primes) est le meilleur garant de l'adhésion des vendeurs et donc du succès du contrôle.

Enfin, aucun représentant, compétent et consciencieux, n'est opposé aux contrôles, sous quelque forme que ce soit. C'est pour lui au contraire la possibilité de se manifester, de faire éclater sa personnalité et surtout, bien qu'il ne l'avoue pas de ne pas se faire oublier de la direction<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> Luc Holderbach « Les Hommes de la Vente » Chotard et Associés, Editeurs, 1971

## **DEUXIEME CHAPITRE : L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE**

### **SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS**

- LA DETERMINATION DES BESOINS
- LA PREPARATION DU RECRUTEMENT ET PRESELECTION
- LA RECHERCHE DE CANDIDATURE ET PRESELECTION
- LA SELECTION DES CANDIDATS
- L'INTEGRATION DES NOUVEAUX VENDEURS

### **SECTION 2 : LA FORMATION DES VENDEURS**

- L'IDENTIFICATION DES BESOINS
- LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION
- L'EVALUATION DE LA FORMATION

### **SECTION 3 : LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE**

- LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION
- LES AUTRES FORMES DE REMUNERATION
- L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE REMUNERATION PERFORMANT

### **SECTION 4 : ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE**

- LA FIXATION DES OBJECTIFS ET DES « QUOTAS »
- LA MOTIVATION DES REPRESENTANTS
- L'ANIMATION DES VENDEURS
- LA STIMULATION DES VENDEURS
- LA RENTABILITE DES PROCEDES D'ANIMATION

## DEUXIEME CHAPITRE

### L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE

#### SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS

##### INTRODUCTION.

Une force de vente est un système dynamique en constante évolution. Certains vendeurs la quittent parce qu'ils sont promus au sein de la compagnie, d'autres parce qu'ils sont licenciés ou parce qu'ils changent d'emploi ou pour des raisons incontrôlables tels les départs en retraites ou les décès.

Pour maintenir l'effectif désiré, l'entreprise doit recruter de nouveaux vendeurs à un rythme directement lié à la taille de la force de vente et au taux de rotation des vendeurs. Le recrutement des vendeurs de haute compétence est essentiel pour l'entreprise, en raison des coûts considérables que peuvent engendrer les mauvaises recrues qui doivent être rapidement remplacées. Bien choisir ses vendeurs est crucial pour la réussite d'une entreprise. L'écart de performances entre un vendeur exceptionnel et un vendeur médiocre est considérable. Une société américaine a révélé qu'en moyenne 27 % des représentants réalisaient plus de 52 % du chiffre d'affaire. En outre, il faut prendre en considération le gaspillage occasionné par le recrutement des personnes inadéquates.<sup>91</sup> Ces coûts d'opportunité entraînés par les ventes manquées ou par les détériorations des relations entre l'entreprise et certains clients suite à un travail de qualité médiocre de recrutement particulièrement rigoureuse. De telles procédures doivent apporter des réponses précises à des questions telles que : quelles caractéristiques observables chez les candidats sont de bon prédicateurs de la performance future d'un vendeur ? Qui doit observer ces caractéristiques et comment ? Où est-on le plus susceptible de trouver les candidats présentant ces caractéristiques ? Quels niveaux d'aptitude et de qualifications devrait-on rechercher auprès des candidats ? Comment bien « vendre » la compagnie aux candidats pour inciter les meilleurs qui seront retenus à accepter l'offre de l'entreprise ? Ce sont là des questions

<sup>91</sup> Voir George H. Lucas jr et al « an Empirical study of sales force turnover » Journal of Marketing, Jui 1987 pp 34-59

en apparence simple, mais qui donnent lieu à des débats sans fin en théorie aussi bien qu'en pratique.

## 1- LA DETERMINATION DES BESOINS

L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :

- Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du turn-over).<sup>92</sup>
- Demande de nouvelles compétences.
- Développement des entreprises existantes ou encore création d'entreprise.

### 1-1 la Rotation du Personnel (turn-over)

La rotation du personnel est importante dans la fonction commerciale.

Les raisons essentielles de ce phénomène sont :

- Les départs volontaires de certains salariés (changement de société, création de leurs entreprises, retraites). Le phénomène est plus important chez les commerciaux que pour d'autres fonctions, compte tenu de leur dynamisme et de leur esprit d'initiative. En plus les vendeurs refusent désormais de sacrifier leur vie personnelle sur l'autel de leur épanouissement professionnel.<sup>93</sup>
- Les départs provoqués.
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

### 1-2 Le Besoin des Compétences Nouvelles

- La nécessité d'offrir aux clients des produits de plus de plus sophistiqués et l'exigence accrue des interlocuteurs provoque une élévation des compétences nécessaires aux vendeurs :
- Le contexte commercial est de plus de plus concurrentiel, les clients sont très sollicités et doivent être fidélisés.
- Le marché se conçoit désormais au niveau européen, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères.

<sup>92</sup> Alfred Zeyl. Armand Dayan « force de vente direction- organisation- gestion », 3 édition d'organisation 2003

<sup>93</sup> A. Zennou « commerciaux :la vie après la vente », Le figaro entreprise, 12 novembre 2001

- L'informatique tient une place de plus en plus importante dans l'activité commerciale.
- Le vendeur doit proposer à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins, y compris pour des services complémentaires à la vente (financement, service après de vente, aide à la vente).
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (télévendeurs, marchandeurs, technico-commerciaux).

### 1-3 Le Développement ou la Création de l'Entreprise

Pour augmenter son chiffre d'affaire, le volume de vente, conquérir de nouvelles parts de marché, ou pour lancer des produits nouveaux, l'entreprise recherche activement des commerciaux qualifiés.

A plus forte raison, une entreprise en création est amenée à recruter pour constituer son équipe commerciale.

Pour faire face à ces besoins et compte tenu de la pénurie des vendeurs compétents et disponibles, les entreprises doivent préparer le recrutement avec beaucoup de rigueur.

## 2- LA PREPARATION DU RECRUTEMENT PAR L'ENTREPRISE

Il s'agit de la phase préparatoire, lors de laquelle il importe de bien préciser les besoins de l'entreprise, le profil du candidat et les candidats liés aux postes.

Avant de procéder à un recrutement, il faudra donc rédiger, si cela n'existe pas déjà dans l'entreprise<sup>94</sup> :

- La définition des fonctions à assurer par le vendeur.
- Les tâches principales à réaliser.
- Le genre d'objectifs qui lui seront assignés.
- Sa dépendance hiérarchique.

A titre d'exemple, prenons le cas de deux vendeurs :

Le premier vend des pièces de rechanges à des grossistes en pièces automobiles. Ce qui exige de lui des qualités de cordialité, de pouvoir de suggestion, de bonne connaissance de la gamme de produits, d'ordre et de méthode.

<sup>94</sup> [http://www.netpme.fr/strategie-management/526recrutement\\_commercial.html](http://www.netpme.fr/strategie-management/526recrutement_commercial.html)

Le second vend des encyclopédies aux particuliers. Ce qui exige de lui des qualités d'assurance pour se présenter chez des inconnus, de pouvoir de convictions, de connaissance des réponses aux objections, et de volonté d'emporter la commande.

A partir des tâches à accomplir, on pourra définir le profil du vendeur en tenant compte de ce qu'il y a à faire. On distingue trois types de vendeurs<sup>95</sup> :

**Les vendeurs agressifs** se caractérisent par une prédominance de l'«Ego».

Actifs, tenaces, insensibles aux refus et aux rebuffades, ils pratiquent le *hard selling*, n'hésitent pas à forcer la main de leurs clients et ne s'intéressent qu'à l'obtention immédiate d'une commande, qui constituera pour eux la preuve d'une victoire personnelle. Leur rendement à court terme est généralement élevé, mais ils ont souvent mal à conserver, sur une longue durée, de bonnes relations avec les clients.

**Les vendeurs psychologues** se caractérisent par une forte empathie soucieux de comprendre les besoins, les attentes et les préoccupations de leurs clients, qu'ils respectent, ils pratiquent le *soft selling*, et cherchent moins à enregistrer une commande immédiate qu'à satisfaire durablement leurs clients.

**Les vendeurs gestionnaires** ont pour principales qualités le sens de l'organisation et le souci de l'efficacité, ils planifient avec soin leurs tournées, leurs visites, et leurs relances, ils utilisent au mieux la documentation, les argumentaires et le matériel de démonstration que leur fournit leurs entreprises, ils font parvenir ponctuellement à leurs supérieurs hiérarchiques les rapports et comptes rendus qui leurs sont demandés, et attachent une grande importance au respect des objectifs et des quotas qui leurs ont été assignés.

Entre ces trois types de vendeurs, on ne peut pas dire que l'un soit toujours supérieur aux autres : tout dépend des produits que l'on vend, des clientèles que l'on prospecte, et des objectifs que l'on vise. Toutefois, les grandes entreprises ont

---

<sup>95</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon Mercator 7<sup>ème</sup> éditions DALLOZ P 468

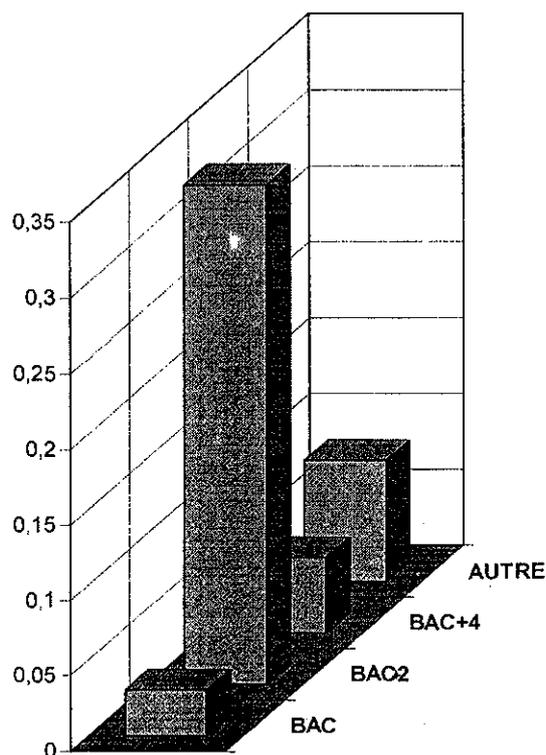
actuellement souvent tendance à privilégier le vendeur gestionnaire ; car c'est celui qui est le plus facile à former, à orienter, à contrôler et plus généralement à gérer.

En général, on définit :

**L'aspect physique**, le point essentiel est qu'il s'accorde avec le type de clients à visiter. Le vendeur qui a la plus grande chance de réussite auprès d'un client est celui auquel il pourra accorder sa confiance. Celui qui, par certains côtés lui ressemble. Donc pas de tempérament « trop baratineur » pour visiter des ingénieurs et des techniciens, pas « monsieur de la ville » pour visiter des artisans par exemple. Les seules contre-indications importantes sont celles qui pourraient indisposer le client (défauts de prononciation, acuité auditive insuffisante et non corrigée, bégaiement....).

**L'aspect mental** : D'après un interviewé les commerciaux recrutés sont de plus en plus diplômés.

Les diplômés attendus sont essentiellement des titulaires du baccalauréat et de deux années d'études supérieures<sup>96</sup>.



Source : Jean-Jacques croutsche « Force de vente réalités et perspectives », éditions ESKA 1995

<sup>96</sup> Jean-Jacques croutsche « Force de vente réalités et perspectives », éditions ESKA 1995

On voit que la majorité, 33 % des gens interviewés sont titulaires du baccalauréat et de deux années d'études supérieures.

Tous les vendeurs n'ont pas besoin d'être des génies mais il leur faut un certain sens :

- Du travail : qualité d'observation, d'attention.
- Du raisonnement : logique, intelligence, sens des nuances.
- De la psychologie : évaluation, jugement, persuasion.

Parfois des dons d'intuition, d'imagination de représentation, notamment pour les vendeurs de types gestionnaires.

Le niveau global devra être du même ordre que celui des clients visités, il ne doit être ni trop supérieur car le client se sentirait humilié de l'élève devant un professeur, ni trop inférieur car c'est le client qui sera en situation de supériorité.

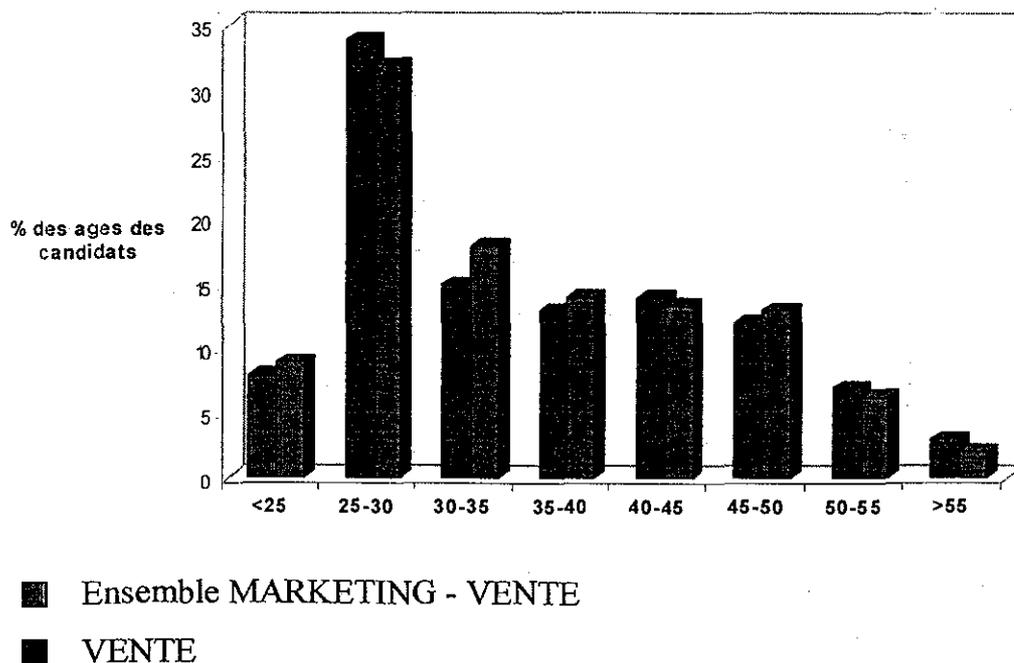
**Les qualités personnelles et de caractère :**

- De comportement : sociabilité, dévouement, discipline, honnêteté, franchise.
- De volonté : énergie, ténacité, confiance en soi, dynamisme, ordre et méthode.

Les conditions spéciales à certains clients

- Age :

AGE DES CANDIDATS RECRUTES



Source : Jean-Jacques croutsche « Force de vente réalités et perspectives », éditions ESKA 1995

Dans le domaine exclusif de la vente, 34 % des candidats recrutés ont entre 25 et 30 ans. Le prolongement des études pourrait expliquer que seulement 8 % des candidats aient moins de 25 ans. Après 30 ans, le pourcentage de candidats recrutés chute à 16 % et diminue progressivement jusqu'à l'âge de la retraite malgré une légère remontée à 15 % pour les candidats recrutés entre 40 et 45 ans.

Pour l'ensemble MARKETING – VENTE, le phénomène traduit la même évolution : 32 % des candidats recrutés ont entre 25 et 30 ans. Par la suite, on constate une baisse à 17 % entre 30 et 35 ans puis une régression progressive d'environ 3 % par tranche d'âge de 5 ans, jusqu'à l'âge de la retraite<sup>97</sup>.

Certaines activités nouvelles (informatique, électronique..) supportent plus aisément de jeunes vendeurs, car leur jeunesse est souvent synonyme de bonnes connaissances en ces domaines. D'autres le supportent moins bien : vente de conseils de gestion de leur entreprise à des P.D.G par exemple.

- Expériences : il y a deux écoles : ne prendre que des vendeurs ayant déjà l'expérience de la vente des produits ou prendre des jeunes et les former aux produits à vendre. Le choix sera souvent dicté par l'examen des considérations suivantes :

Un vendeur expérimenté connaît déjà certains produits de la concurrence, leur clientèle et peut facilement se mettre au courant de la vente des produits de la société, mais il aura pu prendre des habitudes et se pliera difficilement aux politiques et aux méthodes de la société.

Un jeune sans expérience sera plus malléable, mais s'il faut lui donner des connaissances techniques parfois longues et difficiles à acquérir, le coût de sa formation risque d'être élevé. En tout cas, il est assez vain chercher à concilier l'extrême jeunesse et un grand déficit d'expérience.

Diplôme et formation : pour avoir des chances de réussite, un vendeur doit avoir une formation du niveau des personnes qu'il visite. Il ne faut donc pas hésiter à engager un ingénieur chimiste pour visiter des chefs de laboratoires, un technicien de l'usinage

<sup>97</sup> Jean-Jacques croutsche . op, cit . pp 45.46

pour visiter des chefs d'ateliers de mécaniques, des diplômés commerciaux pour visiter des grandes surfaces.

Définition de poste : tous les éléments étudiés ci-dessus permettent de remplir une feuille de définition de poste.

## FEUILLE DE DEFINITION DE POSTE D'UN VENDEUR

1. Secteur confié
2. Titre
3. Description sommaire
  - Des tâches à exercer
  - (Genre de produit à vendre et genre de clientèle)
4. Diplômes ou formations désirées
  - Limites d'âges
5. (Min et maxi s'il y a lieu)
6. Expérience antérieure et connaissances ou pour débutant option principale des études
7. Langues étrangères désirées et degré de connaissance
8. Fourchette de rémunération de base et mode des rémunérations, ainsi que le mode de rémunération et le type de contrat (salarié, VRP, mandataire...)
9. Avantages :
  - Logement assuré ou non, imposé ou libre
  - Voiture ou non
10. Qualités personnelles devant faciliter la réussite
11. Défauts rédhibitoires

### 3- LA RECHERCHE DE CANDIDATURE ET PRESELECTION.

Cette phase et celle de l'action. La recherche est lancée ; il s'agit alors de trouver le candidat répondant le mieux à vos critères. Nous pouvons découper cette phase comme suite<sup>98</sup> :

#### 3-1 Les Sources de Candidature

Après avoir défini les critères auxquels doit répondre le futur vendeur, l'entreprise se met à la recherche de candidats à l'aide de diverses procédures<sup>99</sup> :

Les sources internes : le vendeur est choisi parmi les membres de l'équipe de vente, des services commerciaux de l'entreprise, ou de tout autre service de l'entreprise. Le principal avantage de cette solution est que l'entreprise connaît déjà la personne. Par contre ; il n'est pas certain que cette dernière puisse devenir un bon vendeur.

L'information au personnel de la société peut être faite par affichage d'un avis reprenant la définition du poste, si elle en a un, ou envoi de circulaire aux services dispersés<sup>100</sup>

Les sources externes : parmi les nombreuses possibilités qui s'offrent à l'entreprise, il convient de relever :

Les cabinets spécialisés dans le recrutement.

Les petites annonces que propose la presse ou que l'entreprise y insère.

Le minitel (serveurs gérés par des sociétés spécialisées dans l'emploi ou par l'entreprise elle-même : SNCF, IBM, etc.)

L'ANPE ou l'APEC (Association pour l'emploi des cadres)

Les écoles, association d'anciens élèves

Les relations de l'entreprise ou de ses membres, cette dernière source peut poser des problèmes car si la personne ne convient pas, il est plus délicat de refuser l'embauche.

<sup>98</sup> V <http://www.netpme.fr/strategie-management1526-recrutement-commercial.html>

<sup>99</sup> Anne Bromberger, « recruter un vendeur » (Paris, DUNOD, 1993)

<sup>100</sup> Y.Fournis . op, cit . P 75

### **3-2 La Prise de Contact ou l'Appel de Candidature**

L'annonce d'offre d'emploi parue dans un support de presse adopté est le moyen le plus fréquemment utilisé pour faire appel aux candidatures. L'annonce doit respecter des conditions de fond et de forme pour donner une bonne image de l'entreprise, valoriser le poste et attirer un maximum de candidatures de qualités, tout en limitant les demandes des personnes qui visiblement ne conviennent pas.

Pour être efficace, une annonce doit comporter :

Une présentation rapide et attractive de l'entreprise, du domaine d'activité, du poste de vendeur offert (statut, secteur de vente, rémunération et perspectives de carrière)

Une description rapide des qualités principales nécessaire pour occuper le poste : formation, expérience si elle est exigée, le mode et le niveau de rémunération, aptitudes particulières (disponibilité, aptitude à négocier, etc.), âge, possession d'une voiture, etc.

D'autres moyens existent pour entrer en contact avec les candidats éventuels : appels téléphoniques, courrier, prospection systématique dans les écoles, minitel, etc.

### **3-3 La Présélection de Candidatures**

Il s'agit d'éliminer les candidatures moins intéressantes pour concentrer les efforts et les coûts de recrutement sur celles qui pourraient convenir. Cette présélection s'effectue sur examen des lettres de candidature, des curriculum vitae, des fiches de renseignements demandées aux candidats. Une grille d'évaluation préétablie peut être utilisée pour rationaliser la présélection.

## **4- LA SELECTION DES CANDIDATS**

Cette étape consiste à choisir les profils adoptés aux postes à pourvoir. Après le tri des candidatures, les postulants sont convoqués à divers entretiens et tests.

### **4-1 Le Tri des Candidatures Reçues**

A- La lettre de candidature :

Elle présente le candidat, les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Cette lettre est souvent manuscrite. La présentation, le style et l'orthographe donnent une première image du candidat.

## B- Le curriculum vitae :

Son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché. Le CV est dactylographié et fait ressortir les éléments que le candidat estime important pour le poste (formation, expérience professionnelle)

Cette première sélection conduit les responsables du recrutement à constituer trois catégories<sup>101</sup> :

Les candidats à convoquer pour l'entretien

Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus avec un courrier d'encouragement.<sup>102</sup>

Les autres, en attente, alimentent un fichier et seront contactés éventuellement.

### 4-2 Les Entretiens

Nous atteignons là, le moment de la décision. Toujours critique, mais d'autant moins complexe que la sélection des candidats que vous recevez aura été réalisée de façon rigoureuse. Dans ce cas, vous ne rencontrerez que les candidats répondant à vos critères, donc un gain de temps et d'efficacité. Un entretien de sélection se prépare. Lisez ou relisez le CV du candidat et notez les points sur lesquels vous souhaitez des précisions. Préparer aussi des questions correspondantes aux éléments décisifs du poste et des qualités requises. Mieux votre entretien aura été préparé, plus il sera utile et aidera à votre prise de décision.

Ne mettez pas le candidat sous une pression trop forte, cela est inutile. Imaginez vous plutôt à sa place et réfléchissez aux informations clefs qui lui feront choisir votre société. N'oubliez pas que vous devez tout autant « vendre » votre société que lui « vendre » ses compétences.<sup>103</sup>

Pour cela, les responsables du recrutement font valoir les salaires de début, les possibilités de gain et le fait que le quart des présidents directeurs généraux des plus grandes entreprises ont commencé leur carrière dans la vente<sup>104</sup>, les entretiens peuvent être individuels et/ou collectifs.

<sup>101</sup> C.HAMON/P.Lezin /A.Toullec . op, cit

<sup>102</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/526-recrutement-commercial-html>

<sup>103</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/526-recrutement-commercial-html>

<sup>104</sup> Murielle Wolski, « débiter dans le marketing et la vente » (Paris :L'Etudiant,1996)

**A) Les entretiens individuels :**

Plus longs et plus approfondis que les entretiens collectifs, ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

Une réparation rigoureuse est nécessaire. Le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

Les candidats peuvent participer à plusieurs entretiens (chargé de recrutement, supérieur hiérarchique). Cependant, il n'est pas souhaitable de trop multiplier les entrevues : problème de coût, avis divergeant.

**B) Les entretiens collectifs :**

L'objectif est de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions éventuelles. Un entretien collectif représente un gain de temps important.

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

Parallèlement aux entretiens, l'entreprise peut recourir à un certain nombre d'autres outils de sélection. Il existe une grande diversité dans les pratiques. Il faut signaler que toutes n'ont pas de fondement véritablement scientifique. Cependant, la diversité des approches crée un faisceau de facteurs propres à améliorer la connaissance des candidats et donc la sélection.

### **4-3 Les Autres Outils de Sélection**

**A) Les tests.**

Ils permettent d'évaluer les compétences, les attitudes, la personnalité d'un sujet (test d'aptitude, d'intelligence, de personnalité et professionnel).

Bien que les scores obtenus aux tests ne constituent qu'un élément d'information dans un ensemble qui fait également intervenir les caractéristiques personnelles, les références, l'expérience passée et les appréciations du recruteur, certaines sociétés comme IBM, Procter&Gamble, Gillette leur accordent une grande importance. Gillette par exemple, a déclaré que le recours aux tests avait permis de réduire de 42 % la

rotation de son personnel et que les scores obtenus s'étaient montrés étroitement corrélés avec le succès futur des représentants.<sup>105</sup>

#### B) La graphologie

Cette technique d'analyse de l'écriture donne des indications générales sur la personnalité du candidat. Elle est souvent utilisée pour valider une décision en phase finale de recrutement.

#### C) Les questionnaires

Ils servent de support à la conduite des entretiens, et fournissent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.

#### D) Les jeux de rôles

Ils placent les candidats dans des situations réelles afin d'analyser leur attitudes.

A l'issue de ces étapes, l'entreprise a à sélectionner ses nouveaux collaborateurs. Elle doit se préoccuper de préparer leur accueil et leur intégration.

### 5- L'INTEGRATION DES NOUVEAUX VENDEURS

Les premiers mois du nouveau vendeur dans l'entreprise sont décisifs et doivent être organisés par les responsables commerciaux.

Ce point est capital, il faut prévoir l'intégration de votre nouveau collaborateur au sein de votre entreprise : présentation en interne, voire en externe, formation produits.<sup>106</sup>

#### 5-1 L'accueil

Il est dommage que beaucoup de responsables négligent le rôle essentiel de l'accueil, car cette étape est importante<sup>107</sup>, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au collaborateur qui doit se sentir détendu.

L'entreprise doit veiller à fournir dès son arrivée tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche. C'est la meilleure façon pour elle de fixer un certain niveau d'exigence envers son salarié et d'obtenir que celui-ci tienne également ses propres engagements.<sup>108</sup>

<sup>105</sup> Kotler et Dubois . op, cit P 636

<sup>106</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/526-recrutement-commercial.html>

<sup>107</sup> Alfred Zeyl. Armand Dayan . op, cit .pp246-247

<sup>108</sup> Y.Fournis . op, cit . P 85

Les premiers jours, le nouveau vendeur a l'occasion de visiter l'entreprise, de rencontrer ses collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques. Il bénéficie également d'un séminaire d'intégration.

### 5-2 La Mise à l'Essai

L'engagement ne devient définitif de part et d'autre qu'au bout de la période d'essai fixé lors de l'engagement.

Une fois sélectionné, le candidat à l'embauche est engagé pour une période d'essai généralement de trois<sup>109</sup> mois. Au cours de cette période, le nouveau vendeur découvre sa clientèle. Il travaille souvent en double commande (avec un vendeur confirmé) il peut bénéficier d'un salaire minimum garanti<sup>110</sup>. Le vendeur doit faire preuve de son adéquation avec le profil du poste.

Ce n'est qu'à l'issue de cette période que l'embauche définitive sera réalisée. L'essai s'accompagne généralement d'une formation qui porte sur les produits, les techniques de ventes et la clientèle à visiter.

---

<sup>109</sup> C.Hamon / P.Lezin / A. Toullec . op, cit . P 255

<sup>110</sup> P. Amerein ALL .op, cit . P 289

## CONCLUSION

Le choix des vendeurs est une opération importante car elle conditionne pour une bonne partie le succès de l'entreprise. Un bon vendeur ne peut réussir longtemps à vendre un mauvais produit, mais un mauvais vendeur ne tire pas d'un bon produit les ventes que l'on peut attendre d'un meilleur vendeur, et ne permet pas de réaliser les prévisions sur lesquelles a été basée la vente du produit.

L'écoulement des produits passe par les mains des vendeurs. C'est leurs présences sur le terrain qui permet de remporter la bataille commerciale. Alors à quoi bon consentir des investissements qui peuvent être assez considérables : études de marché et de motivations, publicité, promotion de vente, constitution de stocks si on lésine sur les moyens d'avoir une bonne force de vente.

Un bon recrutement, c'est une compétence, un savoir-faire qui seront rapidement opérationnels et enrichiront l'entreprise. Mais c'est aussi et surtout un profil, une attitude, une personnalité qui seront durablement en phase avec la culture de l'entreprise et son projet commercial<sup>111</sup>.

En résumé l'entreprise doit réfléchir au processus de recrutement de la détermination du besoin au choix final et au choix éventuel d'un cabinet conseil.<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Cédric Ducrocq « La Nouvelle Distribution » édition DUNOD 2002 P132

<sup>112</sup> J.Ph. Tixier, « On n'embauche pas toujours les meilleurs », conquérir, 15 sep-oct 1983

## SECTION 2 : LA FORMATION DES VENDEURS

### INTRODUCTION

Avant de se voir confier un territoire, un vendeur doit généralement suivre un stage de formation interne. L'objectif est de combler le déficit qui existe généralement entre le niveau d'information du vendeur, au moment de son recrutement, et le niveau minimum nécessaire pour qu'il soit opérationnel. Les vendeurs doivent non seulement connaître leurs entreprises et pouvoir s'identifier à elle, mais ils doivent aussi avoir une connaissance parfaite des lignes de produits vendus et des produits concurrents. Ils doivent aussi avoir un minimum d'information sur les clients de leur territoire.<sup>113</sup>

La formation des vendeurs est un ensemble d'activités organisées et continues, destinées à développer, perfectionner et maintenir la compétence, la connaissance et le comportement du personnel directement ou indirectement responsable de la vente des produits et services de l'entreprise.<sup>2</sup>

Pour l'entreprise, la formation représente un investissement. Elle en attend donc un retour sous forme d'augmentations des résultats et d'améliorations de la productivité. L'investissement en formation sera d'autant plus rentable que les besoins en auront été clairement identifiés et les contenus des programmes adoptés aux objectifs. Même si participer à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace.

### 1- L'IDENTIFICATION DES BESOINS.

Cette phase de diagnostic est essentielle dans l'efficacité globale du processus. Une action de formation n'apporte une aide aux vendeurs que dans la mesure où celle-ci comble un manque, améliore un point faible qui a auparavant été clairement identifié.

Le responsable doit s'attacher à analyser les résultats de connaissance. Il doit également prendre en compte les besoins exprimés par les vendeurs.

<sup>113</sup> René Y. Darmon « la force de vente et son management »

<sup>24</sup> Revue «>> Direction et Gestion des Entreprises >> », N°5 sep-oct 1984

## 1-1 Les Résultats des Vendeurs

### 1-1-1 Analyse de Vente

- **Par type de clients :** Un représentant doit connaître les caractéristiques de ses clients et de ses concurrents, il apprend à discerner les différents types de clients et leurs besoins, motivations et habitudes d'achats<sup>114</sup>. Sur quelles catégories de clients le vendeur a-t-il le plus fort taux de succès ou d'échec lors de ses visites ? L'identification de ce paramètre peut indiquer dans quelle direction le vendeur doit travailler : connaissance des produits, suivi de clientèle, démonstration, respect des délais et des conditions offertes, conditions de livraison (la disponibilité des produits en stock a-t-elle été vérifiée ?), conditions de règlement, de remises. Il est informé des politiques de concurrents.
- **Par type de produits :** un représentant doit connaître ses produits, le vendeur stagiaire apprend comment les produits sont fabriqués et quelles fonctions ils remplissent dans diverses utilisations<sup>115</sup>. Le vendeur est-il performant sur des produits à forte marge, avec obligation de service étendu ou bien sur des marges plus faibles mais avec un effet de volume ? dans le second cas le vendeur a un rôle important de marchandiseur et assure la rentabilité par une rotation du stock de ses clients.
- **Par vendeur :** Les mêmes difficultés sont-elles communes sur un type de client déterminé, sur un produit particulier, sur plusieurs secteurs d'un vendeur à l'autre.

Si non : le problème propre au vendeur sera éventuellement résolu par une formation appropriée.

Si oui : la clientèle visitée est-elle la bonne cible ? Les produits proposés sont-ils adoptés à cette clientèle ? Le problème est davantage celui de la stratégie marketing de l'entreprise que celui de la formation des vendeurs.

<sup>114</sup> Kotler et Dubois .op, cit. p637

<sup>115</sup> Kotler et Dubois .op, cit. p637

### ***1-1-2 Analyse des Rapports de Visite***

L'analyse attentive des affaires ratées, réclamations, retours, commandes annulées, retard, aide à identifier les raisons des échecs.

Selon leur origine, on évolue le potentiel d'affaires qu'une formation adaptée permettrait de traiter. Le chiffre et la marge ainsi déterminés sont à rapprocher du coût de la formation envisagée. Le budget que l'entreprise consacre à une formation est en fonction du manque à gagner estimé.

### ***1-1-3 Analyse des Ratios d'Activité***

Les ratios d'activités fournissent des informations essentielles sur les besoins en formation du commercial.

Selon les phases de l'entretien de vente et pour le suivi, l'analyse des ratios du vendeur oriente sur les points qui pourraient être améliorés.

### ***1-1-4 L'Analyse de la Répartition du Temps du Vendeur entre ses Différentes Activités.***

Un représentant doit connaître l'étendue de ses propres responsabilités, il doit savoir comment la société entend répartir son temps entre la clientèle actuelle et la clientèle potentielle, comment gérer ses allocations de frais, rédiger les rapports et construire ses itinéraires<sup>116</sup>

Le vendeur consacre t-il assez de temps à la vente (compte tenu des tâches qui précèdent et qui suivent un contact client : préparation des contacts, exploitations des contacts ?

Si la réponse est non, le travail administratif est-il trop lourd ?

Est-ce bien le vendeur qui doit effectuer toutes ces tâches ?

Le vendeur est-il bien organisé dans son travail ?

Dans l'exploitation de sa clientèle n'a-t-il pas tendance à visiter toujours la même cible de clientèle pour ne pas perdre de temps (l'entreprise rate alors des ventes

---

<sup>116</sup> David Gourarié « Une nécessité impérieuse pour l'entreprise de fonction » Conquérir Nov-Déc 1987 N°5

potentielles)? Au contraire visite t-il trop souvent tous les clients (trop petites commandes non rentables).

### **1-2 Les Attentes du Vendeur.**

La simple analyse des résultats donne un début d'indications sur le/les besoins en formation. Cependant, la consultation de vendeurs fournit des informations plus précises sur leurs attentes. En effet, ils peuvent obtenir de bons résultats dans certaines activités, voir dépasser leurs missions. L'évaluation d'un vendeur se fait traditionnellement au cours d'un entretien d'appréciation annuel. Ce contact est l'occasion de négocier le plan personnel de formation. Le fait que le vendeur soit impliqué dans la démarche est la meilleure garantie de sa réussite.

### **1-3 La Stratégie de l'Entreprise**

Le lancement d'un nouveau produit, l'apparition d'un nouveau concurrent, la volonté de toucher une nouvelle cible, l'application d'une nouvelle technologie, la mise en place d'un nouveau mode de prospection peuvent modifier la stratégie de l'entreprise et peuvent induire des besoins nouveaux de formation.

L'évaluation individuelle et collective de la force de vente, par rapport à l'objectif, indique dans quels domaines il convient d'apporter des améliorations et quelles sont les faiblesses qu'une formation adaptée pourra éventuellement combler. Lorsque la nécessité d'une formation est clairement perçue, il faut en déterminer le contenu.

## **2- LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION**

A l'issue du diagnostic, les programmes de la formation sont élaborés par le responsable de la formation.

### **2-1 Le Contenu de la Formation**

Cette formation peut porter sur différents types de connaissance et de savoir faire. Au minimum, elle doit permettre au vendeur d'acquérir des connaissances approfondies sur :

- L'entreprise pour laquelle il va travailler : un représentant doit connaître son entreprise et s'identifier à elle. De nombreuses sociétés consacrent la première partie de leurs programmes de formation à la connaissance de l'histoire et la vocation de l'entreprise ainsi qu'à ses performances et son mode d'organisation. Par exemple, Nestlé, commence en général ses programmes de formation commerciale par une session consacrée à l'entreprise et à ses valeurs.<sup>117</sup>

- Les produits : une formation spécifique est nécessaire pour les nouveaux vendeurs. Parfois elle s'adresse à tous. Lors de l'apparition de nouveaux produits par exemple ou bien si des difficultés particulières sont rencontrées sur certains produits, face à certains clients.<sup>118</sup>

- ✓ Les produits concurrents.
- ✓ Les caractéristiques générales des clientèles qu'il va prospecter.
- ✓ La manière d'utiliser le matériel d'aide à la vente que lui fournira l'entreprise : fichiers- client, documentation commerciale, argumentaires de vente, matériel de démonstration.

Outre ces connaissances spécifiques, les programmes de formations visent à développer, chez les vendeurs, certaines aptitudes ou savoir-faire plus généraux, ayant trait notamment à :

- La manière d'organiser efficacement son travail personnel
- Et la manière de conduire un entretien de vente ou une négociation.

Ce dernier type de formation, qui est de plus en plus dispensé aux vendeurs dans les grandes entreprises, mérite un développement spécial.

## 2-2 La Formation à l'Art de Vendre

La formation n'est pas une opération spontanée mais le résultat d'un souci constant de la direction des ventes.<sup>119</sup> Quelles que soient les dispositions naturelles d'un individu pour la vente, il peut généralement les améliorer sensiblement par un entraînement approprié. Il doit, en premier lieu, prendre clairement conscience de la

<sup>117</sup> Kotler et Dubois . op, cit p637

<sup>118</sup> C.Hamon - p. Lezin – A. Toullec . op, cit P286

<sup>119</sup> Gilles Marions ALL « Marketing mode d'emploi » 2<sup>ème</sup> éditions d'organisation 1999 P376

suite des étapes que comporte une négociation bien menée, c'est-à-dire une négociation qui débouchera sur une commande et qui laissera un client satisfait.

Ces étapes sont les suivantes :<sup>120</sup>

- La recherche et l'identification des prospects intéressants, c'est-à-dire susceptibles d'acheter les produits de l'entreprise à court ou à moyen terme.
- La prise de contrat
- L'étude des besoins, attentes, préoccupations de prospect.
- La détection des réticences, hésitations du prospect.
- Les réponses aux objections explicites ou implicites du prospect.
- La conclusion de la vente.
- La réassurance du client (afin qu'il soit convaincu qu'il a fait le bon choix).

La plupart de ces étapes se déroulent au cours d'un face à face entre le vendeur et le prospect, certains programmes de formation visent à apprendre aux vendeurs l'art de conduire un entretien de vente. Ces programmes se situent à des niveaux de sophistication très variable.

Certains d'entre eux se contentent de préconiser un simple procédé (des gadgets) destiné à forcer la main du prospect hésitant : par exemple, au lieu de leur demander s'ils sont d'accord pour passer une commande, on leur demandera « préférez-vous payer comptant ou par crédit ? » ou encore « préférez-vous emporter le produit ou vous faire livrer ? » l'efficacité de tels procédés, surtout s'ils sont utilisés d'une façon primaire et mécanique, est cependant assez problématique.

A l'autre extrémité de la palette, on trouve des programmes qui prétendent s'appuyer sur de profondes théories psychologiques ou même psychanalytiques telle que l'analyse transactionnelle.

La validité scientifique de telles théories n'est malheureusement pas démontrée, et surtout leurs mises en œuvre par des vendeurs qui n'ont aucune connaissance, naïves et superficielles risquent fort de déboucher sur une « psychologie de cuisine » plus dangereuse qu'utile.

---

<sup>120</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon, « Merkator théories et pratique du marketing », 5<sup>ème</sup> édition DALLOZ 1997

C'est à mi-chemin entre ces deux extrêmes que se situent la plupart des programmes sérieux de formation à l'entretien de vente.

Ces stages sont par ailleurs, bénéfiques.<sup>121</sup>

Un exemple sur les programmes mis au point et commercialiser par la société Rank Xerox. Ces programmes se fondent sur les trois principes simples suivants :

Le vendeur doit en permanence être à l'écoute de son interlocuteur et doit lui poser de nombreuses questions. Plutôt que de procéder seulement par des affirmations.

Le vendeur doit mener son entretien d'une façon progressive, en obtenant successivement une série d'adhésion partielles de la part du prospect, de telle manière qu'il n'y ait pas de rupture ou de tension, mais au contraire un continuum insensible entre les étapes préalables et la conclusion de la vente.

Pour pouvoir appliquer efficacement et sans maladresse ces deux premiers principes, il ne suffit pas que le vendeur en connaisse l'existence ou même qu'il soit intellectuellement convaincu de leurs valeurs. Il faut qu'il ait intéressé, c'est-à-dire, à force d'entraînement, sans même avoir à y penser. Cela suppose qu'il ait une formation non pas ponctuelle mais relativement prolongée.<sup>122</sup>

### 2-3 La Durée et les Méthodes de la Formation des Vendeurs

L'étude a montré qu'il y a un lien étroit entre le nombre d'heures de formation et la rentabilité des vendeurs.<sup>123</sup>

Selon leur contenu, les programmes de formation des vendeurs peuvent avoir d'une entreprise à l'autre, des durées très variables. Si l'on se contente de donner aux vendeurs des connaissances de bases sur les produits qu'ils auront à vendre, et de leur apprendre à utiliser le matériel d'aide à la vente qui leur sera fourni, un programme de quelques jours peut suffire à condition toutefois qu'il s'agisse de produits simples, ne nécessitant pas de connaissances techniques. S'il s'agit de produits de haute technicité, si d'autre part on voit que les vendeurs connaissent bien les produits concurrents, les attentes et les caractéristiques de la clientèle, si enfin on prétend leur donner une

<sup>121</sup> L'art du marketing <http://www.lesechos.fr/imprimer.php>

<sup>122</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon . op, cit

<sup>123</sup> L'art du marketing <http://www.lesechos.fr/imprimer.php>

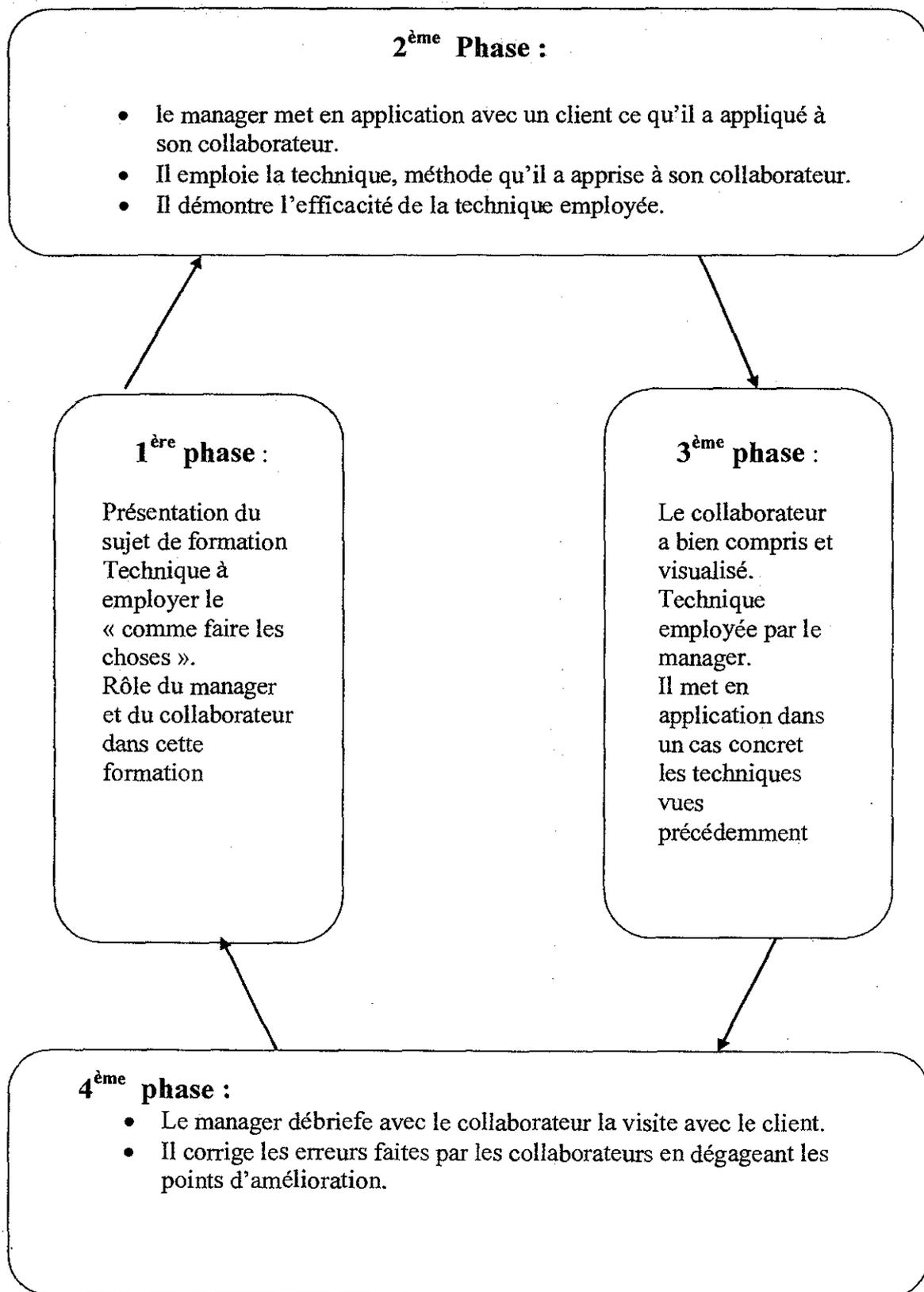
formation à l'organisation du travail, à la conduite d'une négociation et à l'orientation d'une vente, il faudra plusieurs semaines, parfois plusieurs mois pour les former.

Quelle que soit leur durée, faire progresser des commerciaux, c'est savoir s'adapter à leurs difficultés et leurs apporter l'entraînement adéquat. Ne vous contentez pas d'effectuer des visites difficiles, vous n'êtes pas le pompier de service. Même s'il est nécessaire de monter au front, votre rôle primordial est avant tout d'apprendre à faire faire plutôt que faire.

En situation d'apprentissage il est important d'adopter une méthode de management qui vous permettra de mieux faire passer vos messages en formation. Ce style EDAC est particulièrement efficace dans les accompagnements « d'appui » et de « formation »<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Eric LANTRUA « Boostez vos commerciaux » éditions Dunod p 38



Les programmes de formations des vendeurs utilisent deux méthodes principales : la première est celle de séminaires de formation qui prennent parfois la dimension d'écoles de ventes où les vendeurs reçoivent une formation collective, cette méthode offre les avantages suivants :

Elle est relativement pas onéreuse, car elle ne mobilise qu'un seul professeur pour plusieurs élèves.

- Elle est mieux préparée et mieux structurée.
- Elle permet d'adapter l'enseignement au niveau des élèves.

Elle offre différentes formes :

- L'exposé magistral : mal accepté car il ne fait pas participer les élèves, mais nécessaire pour dispenser économiquement des connaissances.
- Les groupes de discussion qui prolongent un exposé magistral, mais nécessite une participation active.
- Les travaux pratiques qui sont un noyau d'entraînement et de contrôle.

Les études de cas qui obligent les participants :

- A analyser une situation complexe.
- A étudier des solutions possibles.
- A choisir une solution commune aux participants.
- Les business games qui forment les participants aux problèmes de décisions.
- Les jeux de rôle très utilisés dans la formation des vendeurs<sup>125</sup>.
- Le groupe de travail, certainement l'un des meilleurs procédés de formation car

il combine :

- L'avantage d'un professeur
- L'avantage du travail en groupe
- L'avantage d'une résiliation concrète et pratique

---

<sup>125</sup> Y.Fournis . op, cit p 166

La seconde méthode chez les prospects par un superviseur ou, en d'autres termes, des visites en « double commande » le plus souvent ces deux méthodes sont employées conjointement.

## 2-4 Les Modalités de La Formation

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

### 2-4-1 Formation Assurée par l'Entreprise ou par un Organisme de Formation

Pour la formation assurée par l'entreprise c'est le service formation ou les cadres commerciaux de l'entreprise qui s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente. Cette formule a des avantages comme :

- ✓ Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs.
- ✓ Le coût de la formation est plus faible
- ✓ Adaptation plus facile du contenu et de la forme

Mais la formation assurée par l'entreprise a aussi ses limites

- Compétences pédagogiques peut-être insuffisantes des intervenants
- Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale
- lien hiérarchique entre formateur et participants

Pour la formation assurée par un organisme spécialisé les vendeurs suivent une formation dispensée par un cabinet de formation spécialisée. Les avantages de cette formule sont :

- ✓ Large choix de stages adaptés aux besoins
- ✓ Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis
- ✓ Meilleure qualification des intervenants

Les limites de ce type de formation sont :

- Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques
- Coût élevé de la participation

-Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur

L'Entreprise peut adopter une solution intermédiaire : les cadres suivent une formation auprès d'un organisme spécialisé. Ils sont ensuite chargés de former leur équipe eux-mêmes. Cette formule combine les avantages des deux types de formations évoquées.

#### 2.4.2 Formation Inter ou Intra Entreprise

La formation peut être spécifique à l'entreprise<sup>126</sup> (intra entreprise), où la formation s'adresse uniquement aux vendeurs de l'entreprise, par contre pour (inter entreprise) des commerciaux de plusieurs entreprises suivent la même formation

Intra entreprise	Inter entreprise
-Formation produit, communication, négociation	-Formation comportementale ou personnelle
-Développe l'esprit d'entreprise, la communication interne	- Simple et de coût moins élevé (réparti entre toute les entreprises participantes)
-coût élevé s'il est assuré par un cabinet spécialisé (sur mesure)	-Favorise les échanges interentreprises (plus riche en contacts)

Les formules de stage inter et intra entreprise ne s'opposent pas mais poursuivent en fait des buts différents : dans inter entreprise il s'agit souvent d'atteindre un objectif individuel, dans intra entreprise c'est plutôt de créer une dynamique dans un groupe, de motiver l'ensemble de l'équipe commerciale.

#### 2-4-3 L'Auto Formation

Les commerciaux se forment eux-mêmes à partir de supports variés (CD-Rom, classeurs de formation, sites Internet, réseaux intranet).

L'objectif de ce type de formation est d'apporter au collaborateur un complément de formation, et d'automatiser des points de formation facilement compréhensible sur ordinateur<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Claude Demeure << Marketing >> 2<sup>ème</sup> édition SIREY 1999 P 243

<sup>127</sup> Eric Lantrua . op, cit P61

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

## **2-5 Le Coût de La Formation**

Le coût varie selon les éléments retenus dans le calcul. Or la rentabilité de la formation est estimée en comparant les résultats aux coûts, d'où l'importance des choix effectués. On peut distinguer deux catégories principales de coûts.

### ***2-5-1 Les Coûts Directs***

C'est le coût de la formation elle-même, c'est -à- dire le montant facturé par l'organisme de formation ou bien le coût du service de formation de l'entreprise si l'organisation est interne, ainsi que les frais d'hébergement, d'organisation, de déplacement. On prend également en compte le matériel à utiliser et la documentation.

### ***2-5-2 Les Coûts Indirects***

Ils sont constitués par :

- le salaire que les vendeurs formés continuent à percevoir sans réaliser la moindre vente
- le manque à gagner, soit le chiffre d'affaires qui ne sera pas réalisé pendant la formation.

## **3- L'EVALUATION DE LA FORMATION**

La formation des vendeurs doit être conçue de façon à être en parfait accord avec les objectifs de l'entreprise, tels qu'ils sont formulés dans son plan à long terme. Des vérifications périodiques doivent être faites dans le but de s'assurer que les activités concernant la formation des vendeurs sont en fonction des changements éventuels survenus dans les plans marketing<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Revue Direction & Gestion des Entreprises , n° 5 sep-oct 1984 ,p50

Evaluer les retombées d'une formation n'est pas chose aisée, car les apports peuvent être quantitatifs et mesurables ou qualitatifs et subjectifs, donc plus difficiles à percevoir. Pour cela il faut être exigeant et exemplaire dans l'atteinte des objectifs décidés. Il est capital que vous soyez ferme sur le suivi des engagements de vos collaborateurs<sup>129</sup>.

De plus, certains progrès peuvent être immédiats, sans être forcément durables, d'autres peuvent demander un certain délai mais s'installer plus solidement. Une évaluation convenable passe donc par trois étapes :

- mise au point d'une méthodologie ;
- définition des éléments à mesurer ;
- détermination d'une échelle de temps.

### 3-1 Méthodologie

On observe deux groupes dont un ne reçoit aucune formation, afin d'apprécier l'influence de la formation sur le groupe qui en a bénéficié. Il faut cependant qu'aucun autre changement important n'intervienne au cours de la période d'observation. La même méthode aide à choisir entre plusieurs actions de formation : de petits groupes suivent différents programmes. On mesure les résultats, et la formation la plus satisfaisante est étendue à toute la force de vente.

### 3-2 La Mesure des Résultats

Les critères d'évaluation changent selon la nature des résultats à mesurer.

#### A) Résultats Quantitatifs

On analyse l'évolution des indicateurs du tableau de bord :

- L'évolution du chiffre d'affaires total, moyen par commande, par client, par visite, par catégorie de produits ;
- La marge dégagée ;
- Le taux de remise moyen accordé ;
- Le nombre moyen de visites par commande.

<sup>129</sup> Eric Lantrua .op, cit P 118

## B) Résultats Qualitatifs

Les critères d'évaluation pris en compte sont :

- Le taux de satisfaction des clients, le taux des retours, le respect des délais peuvent être rattachés à un indice, donc quantifiables ;
- D'autres facteurs sont davantage subjectifs : image de l'entreprise, qualité des contacts avec la clientèle, intégration des nouveaux vendeurs, cohésion du groupe, suivi des clients et relances.

Dans tous les cas, les éléments observés sont, bien entendu, en rapport avec l'objet de la formation.

### 3-3 L'Echelle de Temps à Retenir

Pour mesurer le résultat de la formation, il est important de fixer une échelle de temps. Ainsi une formation très ciblée sur un point précis est immédiatement transférable dans le quotidien, ayant pour objectif une amélioration rapide des performances elle peut être évaluée à court terme. Méfiance cependant si les progrès sont rapides, ils ne sont pas forcément durables. Des modifications sur les produits, l'organisation du travail, la composition de la clientèle nécessitent de fréquentes mises à jour.

En revanche, une formation sur l'évolution des comportements, le changement des habitudes, des méthodes de travail nécessite une évaluation à moyen ou long terme.

## CONCLUSION

La formation n'est pas une opération spontanée mais le résultat d'un souci constant de la direction des ventes<sup>130</sup>. Pour cela la formation à la vente ne doit pas toucher uniquement les vendeurs et les agents commerciaux. Elle doit inclure tous les employés qui sont en contacts réguliers avec les clients potentiels ou réels<sup>131</sup>.

La formation est l'outil d'adaptation permanent des compétences à l'intérieur de l'entreprise face à un environnement changeant. Le résultat le plus important n'est pas forcément mesurable. La formation aide à maintenir la compétitivité de l'entreprise et à créer un état d'esprit positif dans le personnel.

C'est une force supplémentaire qui, face à la concurrence, peut faire la différence.

---

<sup>130</sup> Gilles Marion ALL . op,cit P 376

<sup>131</sup> Revue Direction & Gestion des Entreprises , n° 5 sep-oct 1984 ,p50

## SECTION 3 : LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE

### INTRODUCTION

Dans une entreprise, la rémunération est un facteur essentiel pour attirer des candidats de qualité, les conserver (minimiser le turnover) et les stimuler.

Du point de vue du vendeur, le plan de rémunération idéal doit lui assurer un salaire régulier lui procurant une certaine sécurité et récompenser tout ses efforts ; il doit être impartial et rétribuer chacun selon ses véritables mérites ; enfin il doit être simple à comprendre<sup>132</sup>.

Pour l'entreprise, la rémunération des vendeurs représente un coût. Pour rester compatible avec les objectifs de rentabilité, celui-ci ne doit pas excéder la marge générée par l'activité des vendeurs.

Le niveau de rémunération doit donc représenter le point d'équilibre en matière de salaire entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs. Il doit aussi être, par ses composantes, susceptible de tirer le meilleur parti des compétences de la force de vente, dans l'intérêt commun de l'entreprise et des vendeurs<sup>133</sup>.

Deux décisions doivent être prises :

- La première concerne le niveau de rémunération. Il faut déterminer un niveau moyen en fonction de la nature et de l'importance du travail demandé. On tiendra compte également de ce qui est pratiqué dans les entreprises du même secteur.
- La seconde décision concerne le mode de rémunération : celle-ci peut être basée sur un salaires fixe, une commission variant en fonction de certains critères ou une combinaison des deux. A cela peuvent encore s'ajouter des primes.

### 1- LES COMPOSANTS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION

Le responsable commercial dispose de moyens pour adapter le mieux possible son système de rémunération, selon la situation (vendeur / clients / produits).

<sup>132</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon . op,cit

<sup>133</sup> C.Hamon - p. Lezin - A. Toullec . op, cit P258

### 1-1 Le Fixe, une Rémunération non Fondée sur les Résultats

Dans cette conception, le salaire n'est pas lié, d'une façon ou d'une autre, aux ventes, et ne peut être inférieur au minimum fixé par la loi ou les conventions collectives<sup>134</sup>. Son évolution dans le temps est toute fois prévue dans ses conventions.

Les avantages du fixe :

- Par définition, il est d'une grande régularité pour le vendeur. Cela est important, surtout lorsque l'activité économique du secteur dans lequel il travaille est sujette à de grandes fluctuations.

- Non contraint à vendre à tout prix pour vivre, il pourra faire preuve d'un état d'esprit plus susceptible de développer (tout particulièrement avec ses clients les plus exigeants).

- Le salaire constant est également intéressant pour l'entreprise; une rémunération de cette nature facilite le travail du chef de vente, qui disposera d'un coût réel de vente ; le responsable peut davantage solliciter ses collaborateurs en termes de promotion de ventes, prospection et merchandising.

Les inconvénients à considérer :

- Il n'est pas stimulant. C'est là une objection majeure surtout lorsque les résultats de la vente dépendent principalement des efforts et des qualités personnelles des VRP (par exemple si la société ne fait pas de publicité ou de promotion de vente).

- Il écarte parfois les vendeurs ambitieux et de grande qualité, attirés par d'autres employeurs aux systèmes de rémunération plus incitatifs, il faut le souligner, le développement des ventes se traduit par une augmentation des bénéfices de la société, non du vendeur.

Proposer aux collaborateurs commerciaux une rémunération fixe présente aussi l'inconvénient d'augmenter les coûts de vente, si le chiffre d'affaires de l'entreprise vient à la baisse.

---

<sup>134</sup> C.Hamon - p. Lezin - A. Toullec .op, cit P258

## 1-2 La Commission, une Rémunération Fondée sur le Résultat de Vente

La commission est un système stimulant, simple, sélectif, transformant les salaires en charges proportionnelles à l'activité<sup>135</sup>. Elle est exprimée souvent en pourcentage du chiffre d'affaires, avec un taux comparable pour l'ensemble du personnel de la force de vente, et ceci, quelle que soit la nature du secteur qui lui est proposé.

Les avantages de la commission :

- Plus le vendeur réussit à vendre, plus il gagne d'argent, ce qui rend cette méthode très stimulante
- Cette méthode rend moins indispensable, la mise en œuvre, par l'entreprise de moyens rigoureux de contrôle de l'activité des vendeurs et de stimulants de nature autre que financière.
- Elle permet aussi, d'avoir des coûts de vente directement proportionnels au chiffre d'affaires de l'entreprise

Les limites de la commission :

- Le salaire du vendeur peut être très irrégulier (caractère saisonnier des ventes)
- Puisque la commission est basée sur le chiffre d'affaires, le représentant aura tendance à se consacrer uniquement à la vente et négliger la prospection et parfois le suivi de la clientèle (ses objectifs personnels peuvent être en contradiction avec ceux de l'entreprise).
- Elle ne tient pas compte de l'ancienneté du vendeur et de sa contribution au développement de la société.

On comprend donc qu'on trouve plus fréquemment des systèmes mixtes qui comprennent un fixe (dont l'importance dépend de la fonction du vendeur, de son ancienneté, et de la nature des produits et du marché), une commission et éventuellement des primes<sup>136</sup>.

<sup>135</sup> Gilles Marions ALL .op, cit P378

<sup>136</sup> Jacques Lendrevie et Denis lindon. op,cit

### 1-3 Les Primes, la Rémunération à partir des Efforts Accomplis par le Vendeur

Dans ce système, on rémunère non seulement les résultats en valeur absolue, mais aussi les progrès accomplis par rapport à une situation antérieure ou les efforts déployés pour atteindre un objectif désigné. La forme habituelle en est la prime pour dépassement des quotas, ou la prime attribuée pour la réalisation de certains efforts<sup>137</sup>.

L'intérêt de ce système :

- Pour le vendeur, l'intérêt que peut lui procurer cette conception de la rémunération ; la sécurité, le vendeur sait que s'il a travaillé, s'il a donné le meilleur de lui-même, il sera récompensé en conséquence.

- Ce mode de rémunération peut amener les vendeurs à s'attacher à la réalisation de certains objectifs de façon que l'entreprise trouve son compte.

- Il faut juste préciser que si l'objectif assigné au vendeur n'est pas atteint, l'entreprise aura couvert une partie non négligeable des frais fixes de la vente.

Les limites de ce système :

- Le système ne permet guère de prévision et son coût global échappe un peu au calcul.

## 2- LES AUTRES FORMES DE REMUNERATION

### 2-1 l'Intéressement

Les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise. Ils seront très attentifs au cours de leurs négociations à ne pas entamer les marges de l'entreprise en accordant des remises trop facilement. Les frais de vente seront aussi très surveillés ainsi que les charges administratives de la société ou du secteur.

Il ne faut pas confondre l'intéressement des vendeurs avec la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, formule légale qui concerne l'ensemble des employés de l'entreprise et qui a donc moins d'influence sur l'activité de la force de vente.

---

<sup>137</sup> Y.Fournis .op,cit p 94

Les chefs des ventes ont souvent un intéressement sur les ventes réalisées, ainsi que les commerciaux ne réalisant pas directement des ventes (ceux qui s'adressent à des prescripteurs, comme les visiteurs médicaux, par exemple).

### 2-2 Les Rémunérations Indirectes

L'entreprise peut choisir d'accorder certains avantages à ses salariés afin de réduire son «turn over». Le vendeur est généralement sensible à la qualité des prestations fournies par l'entreprise. Elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération qui ne supporte pas de charges sociales et qui pour le salarié n'est pas imposable.

### 2-3 Les Remboursements de Frais

Les remboursements de frais professionnels ne font pas partie, en principe, de la rémunération. Ils représentent le reversement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité. A ce titre, ils ne sont pas soumis aux cotisations sociales et ne sont pas imposables.

Alors l'entreprise doit assumer les frais engagés par ses commerciaux

- Frais de déplacement : dans le cas de véhicules personnels, l'entreprise peut utiliser trois formules :

- Le forfait : versement d'une somme par mois (couvrir les frais de route)
- Remboursement sur justificatifs
- Remboursement aux kilomètres parcourus (voir barème fiscal)

- Frais de vie et d'hébergement : comprennent les frais d'hôtel et de restaurant et peuvent être remboursés soit sur la base d'un forfait, soit sur justificatifs (avec possibilité de plafond)<sup>138</sup>.

## 3-L'ELABORATION D'UN SYSTEME DE REMUNERATION PERFORMANT

L'entreprise combine le plus souvent les différents éléments étudiés ci-dessus afin de bénéficier des effets positifs en minimisant les inconvénients. L'efficacité du

<sup>138</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/316-remuneration-force-vente.html>

système dépend du dosage choisi par l'entreprise entre ces composants, et de son adéquation avec le contexte commercial et le type d'activité des vendeurs.

- une partie **fixe** sécurise le vendeur en cas de ventes irrégulières et permet de rémunérer certaines tâches non directement productives de commission, comme la prospection, l'animation de salon, les formations dont les résultats ne sont pas immédiatement mesurables en termes de chiffre d'affaires ;
- la **commission** pousse le vendeur à développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. La calculer sur la marge dégagée responsabilise le vendeur lors de la négociation et évite qu'il n'accorde trop de remises. Les taux de commission peuvent être différents par produits, par clients ce qui permet d'orienter les efforts des commerciaux vers les produits et sur les segments de clientèle que l'entreprise souhaite développer ;
- les **primes**, très stimulantes, sont très appréciées par les responsables car elles peuvent avoir des assiettes multiples.

Dans un système fixe plus primes : le total des primes versées doit représenter au minimum un treizième mois <sup>139</sup>;

- avec les **autres formes de rémunération**, l'entreprise dispose d'une palette complète d'outils propres à rétribuer et motiver sa force de vente.

La mise en place d'un système de rémunération adapté à l'entreprise nécessite de définir ce qu'elle souhaite rémunérer, quelles sont les attitudes qu'elle souhaite favoriser : la performance individuelle, l'esprit d'équipe, le respect des consignes, la réalisation des objectifs, la rentabilité, le développement du secteur, l'autonomie, la créativité, le développement de clientèle, sa fidélisation.

L'attitude des vendeurs est modelée par les principes contenus dans le mode de rémunération. Si leur comportement n'est pas conforme aux attentes de l'encadrement, le système n'atteint pas ses objectifs. Il est préférable de l'adapter plutôt que de laisser apparaître conflits et dysfonctionnements dans l'organisation de la force de vente.



## CONCLUSION

Ni trop, ni pas assez : trouvez le bon équilibre. En l'absence de recette miracle, les revenus d'un commercial se répartissent souvent entre une part fixe et une part variable<sup>140</sup>.

La rémunération, c'est le nerf de la guerre, un des leviers de motivation de la force de vente. Elle peut prendre plusieurs formes, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Au chef d'entreprise de trouver le bon dosage, qui ne sera pas forcément identique d'un commercial à l'autre. Le fixe est simple à calculer, mais il ne constitue pas un suffisant support de motivation. En cela il s'oppose au système des commissions, nettement plus stimulant, car il repose directement sur les résultats obtenus par le salarié. Lequel peut aller voir pour gagner plus. En outre, le système des commissions contraindrait le commercial à se focaliser uniquement sur la vente, laissant de côté la relation commerciale au sens large.

Entre ces deux dispositifs, il est possible d'instaurer un régime de primes, plus satisfaisant pour le salarié qu'un revenu fixe et aussi pour le dirigeant, qui garde une plus grande mainmise sur le revenu variable de son employé.

Au bout du compte, la recette repose sur une sorte de cocktail de ces trois systèmes, sachant qu'une partie fixe est incontournable. Le but étant de motiver suffisamment le vendeur pour qu'il remporte un grand nombre d'affaires, en évitant de le laisser démuné en cas de conjoncture défavorable. Il appartient alors au dirigeant de mettre en place un système qui soit à la fois motivant et sécurisant pour le salarié et qui soit aisé à mettre en place, à gérer sans trop de disproportions entre les membres d'une même équipe.

---

<sup>140</sup> Raymond Huc secrétaire général de l'Université des industries graphique (94) Revue CARACTERE -Avril 2004- N° 597

## SECTION 4 : ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

### INTRODUCTION

La création et l'organisation des équipes sont menées pour atteindre un certain niveau de performance de la force de vente. Est-ce suffisant ?

Certainement pas. 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.

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

Il est inutile de songer à animer avec efficacité une équipe qui n'est pas satisfaite de son sort et de ses conditions de travail<sup>141</sup>.

### 1- LA FIXATION DES OBJECTIFS ET DES « QUOTAS »

Pour stimuler l'activité des vendeurs, il est indispensable de leur fixer périodiquement des objectifs précis. Ces objectifs peuvent concerner divers aspects de leur travail : nombre de visites à faire, nombre de clients nouveaux à conquérir, nombre de « référencements » à obtenir pour un produit nouveau, nombre de têtes de gondole à mettre en place pour une opération promotionnelle et la liste peut être longue. Parmi tous les objectifs qui peuvent leur être fixés, les plus importants concernent le volume des ventes à réaliser ; on les appelle aussi les quotas de ventes<sup>142</sup>.

De nombreuses sociétés imposent à leurs vendeurs des quotas<sup>143</sup> qui fixent ce qui doit être vendu au cours de l'année. Souvent, le système de rémunération est lié aux quotas : un vendeur qui fait mieux que son quota perçoit une commission supplémentaire ou une prime<sup>144</sup>.

<sup>141</sup> Y.Fournis .op, cit p 94

<sup>142</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon . op,cit

<sup>143</sup> Alfred Zeyl, Armand Dayan « force de vente » 3<sup>ème</sup> édition d'organisation p 401

<sup>144</sup> Kotler et Dubois . op, cit p 642

Les objectifs de vente que la firme assigne à chacun de ses vendeurs doivent tenir compte des objectifs globaux de vente de la société ainsi que de la nécessité de répartir correctement l'ensemble des ventes entre les vendeurs en fonction du potentiel réel de leur secteur et du travail précédemment accompli. Ces objectifs individuels sont à la fois un excellent moyen de stimulation et un outil indispensable pour le contrôle de la force de vente. On emploie le plus souvent l'une des trois méthodes suivantes.

#### A) La Méthode du Pourcentage

Elle consiste à fixer un certain chiffre d'affaires représentant l'objectif global de la société pour l'exercice prochain et à considérer ce chiffre d'affaires comme étant 100%. Après, on répartit ce total entre les représentants sans oublier de tenir compte des capacités de chaque vendeur par rapport à son secteur.

Cette méthode est simple et souple mais son inconvénient est qu'elle entraîne des interactions négatives entre le travail des différents représentants : plus l'un d'eux réussit et plus il sera difficile pour les autres d'atteindre leurs objectifs.

#### B) La Méthode de la Valeur Absolue

Cette méthode est encore plus simple, elle consiste à déterminer la quantité (articles, tonnes à titre d'exemple) qui doit être vendue par chaque représentant. Chaque inspecteur se voit attribuer un quota, qu'il répartit entre ses vendeurs<sup>145</sup>. Cette méthode présente aussi des inconvénients. Ses résultats relèvent de l'approximatif, ce qui ne va pas dans le sens de l'amélioration de l'efficacité de la direction de la force de vente.

Toujours est-il, la comparaison successive des quotas avec les résultats réalisés et l'étude des écarts permet de déterminer un coefficient qui peut aider à guider la fixation des à venir.

#### C) La Méthode par Points

C'est la méthode la plus employée (chez IBM, General Foods, Renault, Olivetti). On définit une unité de base et on admet que toute vente vaut un certain nombre de points. La valeur ainsi attribuée à une vente peut tenir compte de la marge nette, de la facilité de vente du produit et de tactique de développement d'un produit

<sup>145</sup> Georges Lavalette, La Nouvelle direction commerciale : démarche, méthode, outils (Paris édition DUNOD, 1992)

au sein d'une gamme. Cette méthode a pour avantage de pousser le vendeur à adopter son activité aux objectifs de l'entreprise<sup>146</sup>.

## 2- LA MOTIVATION DES REPRESENTANTS

Une étude a montré que les déterminants principaux de la motivation des vendeurs sont, dans l'ordre<sup>147</sup> :

- la clarté de la nature de la tâche à effectuer,
- la personnalité et le besoin de réalisation,
- le système de rémunération,
- la qualité du management.

Dans toute force de vente, il existe des individus qui travaillent au maximum de leurs possibilités sans avoir besoin d'être stimulés. Pour eux, vendre est une vocation. Mais la plupart des autres doivent être encouragés, surtout lorsqu'un effort de vente créatif est exigé<sup>148</sup>. A cela, plusieurs raisons :

- La nature du travail : Vendre est une profession qui engendre de nombreuses frustrations. Le vendeur travaille souvent seul ; ses horaires sont irréguliers ; il ne peut pas mener une vie familiale normale ; il doit sans cesse affronter les vendeurs de la concurrence et il lui arrive souvent de ne pas enlever une affaire à laquelle il avait pourtant consacré beaucoup d'efforts.

- La nature humaine : En général, un être humain ne « se tue pas à la tâche » s'il n'entrevoit pas de possibilité de gain ou de satisfaction morale supplémentaire.

- Les problèmes personnels : Comme tout le monde, le vendeur a parfois des préoccupations d'ordre personnel ; une maladie dans sa famille, une mésentente conjugale, des dettes ; naturellement, son travail s'en ressent.

Trois chercheurs américains, Churchill, Ford et Walker, ont étudié les facteurs qui sous-tendent la motivation des vendeurs<sup>149</sup>. Ils les résument à travers la séquence :

Motivation → effort → récompense → satisfaction → motivation.

<sup>146</sup> Jacques Lendrevie et Denis Lindon . op, cit

<sup>147</sup> Marie Camille Debourg – Joël Clavelin- Olivier Perrier, Pratique du Marketing Berti 2<sup>ème</sup> édition 2004.

<sup>148</sup> Jacques Heim et Christian Arvy, Construire et motiver une équipe commerciale (Paris :ESF ,1990).

<sup>149</sup> Gilbert A. Churchill jr, Neil M. Ford et Orville Walker jr, Sales Force Management: Planning, Implementation and Control (Homewood, Ill: Irwin,1985)

En d'autres termes, plus un vendeur est motivé<sup>150</sup>, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

Le vendeur motivé est l'investissement le plus rentable pour l'entreprise. Cependant les besoins et les circonstances sont différents pour chacune. Aussi les motivations requises ne sont pas forcément les mêmes d'une entreprise à une autre<sup>151</sup>.

La motivation est la source même de l'action et peut être conçue comme la recherche de la réduction ou de l'effacement d'une tension, elle même créée par les besoins.

Besoins → Tensions → Motivations → Actions

La plupart des méthodes d'animation d'une force de vente découlent de ce schéma. Ainsi :

- Un directeur des ventes doit convaincre ses troupes que des efforts accrus entraînent toujours de meilleures performances. Cela suppose bien sur qu'il n'y ait pas trop de variables incontrôlables affectant les résultats.

- Un directeur des ventes doit démontrer que les récompenses obtenues justifient les efforts entrepris. Il s'ensuit que le mode de rémunération doit tenir compte des résultats effectifs de vente<sup>152</sup>.

Les trois experts précités ont mesuré l'impact de différents stimulants. Ils sont arrivés à la classification suivante : rémunération ; promotion ; progression personnelle ; sens du devoir accompli (au niveau de l'équipe).

- D'autres facteurs (respect, sécurité, reconnaissance) jouent un rôle secondaire. Toutefois, le classement varie selon les individus : Les stimulants financiers sont plus appréciés par les représentants plus âgés, plus expérimentés ou chargés de famille.

- Les récompenses morales (reconnaissance, respect) sont bien accueillies par les représentants plus jeunes et mieux éduqués.

<sup>150</sup> Michael Aguilar, Vendeur D'élite 3ème édition DUNOD 2000

<sup>151</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/340-animation-et-motivation.html>

<sup>152</sup> F. Watine, « S'adapter aux changements et rémunérer la performance », Action commerciale, févr. 1994, n°128

### 3- L'ANIMATION DES VENDEURS

Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement (communication, formation, délégation) pour obtenir l'efficacité de l'équipe. S'il se sent écouté, reconnu et estimé, le vendeur cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs, à véhiculer une image positive de son entreprise<sup>153</sup>.

#### 3-1 Les Objectifs de l'Animation

Animer une équipe de vente a pour objectif d'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport à l'entreprise<sup>154</sup>, mais le principal objectif reste la mobilisation des énergies et des compétences dans un but commun qui peut être :

- ponctuel : lancement d'un nouveau produit, prospection rapide d'une nouvelle cible par l'ensemble de la force de vente, etc.
- permanent : couverture efficace des différents secteurs de vente. Il s'agit ici d'éviter que les vendeurs ne tombent dans la routine, de faire profiter chacun d'entre eux des compétences et de l'enthousiasme des meilleurs éléments de l'équipe.

#### 3-2 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 de responsabilités.

##### 3-2-1 La Communication

La communication interne, la réorientation vers le client doit être professionnelle, durable et répétée<sup>155</sup>. Si la communication semble nécessaire à tous,

<sup>153</sup> C.Hamon - p. Lezin - A. Toullec . op, cit P297

<sup>154</sup> <http://www.netpme.fr/strategie-management/340-animation-et-motivation.html>

<sup>155</sup> Cédric Ducrocq « La Nouvelle Distribution » édition DUNOD 2002 P132

elle ne se décrète pas. Sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés.

#### A) le Climat de Travail

Un élément fédérateur de l'équipe de vente est l'ambiance qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail, sans conflits latents, favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel (On ne quitte pas une équipe dans laquelle on se sent bien). Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales<sup>156</sup>:

- le moral du groupe
- le moral du vendeur individuel

#### B) Les Réunions

- Les réunions hebdomadaires : Dans la plupart des entreprises, le chef des ventes, généralement chargé de l'animation de son équipe de vendeurs, réunit ses vendeurs une fois par semaine le jour de fermeture de leur clientèle<sup>157</sup>. Chacun expose ses résultats, ses difficultés, apporte des informations sur son secteur de vente, précise et explique ses méthodes de travail. Le chef des ventes cherche essentiellement à dynamiser sa troupe, repère les problèmes, propose des solutions, apporte éventuellement des informations complémentaires

- Les réunions de formation : Moins fréquemment, l'équipe de vente se réunit pour une mise à jour des connaissances (nouveaux produits, nouvelles techniques de vente), modification ou découverte des objectifs de vente.

- Les réunions annuelles : Certaines entreprises organisent chaque année un congrès destiné aux vendeurs. Ces rencontres permettent de faire le point sur l'année écoulée, de préparer l'année suivante, d'augmenter le tonus des vendeurs. C'est souvent l'occasion d'annoncer des promotions, d'attribuer des titres, des médailles, des cadeaux<sup>158</sup>.

<sup>156</sup> Alfred Zeyl, Armand Dayan . op, cit p394

<sup>157</sup> Luc Holderbach « Les Homme de la vente » Chotard et Associates editeurs 1971

<sup>158</sup> P. Amerein all « marketing stratégies et pratiques » édition NATHAN 2001 P303

### C) La Communication Interne

Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain, mais le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs : lettres de félicitation, notes d'information sur les nouveaux produits.

La communication interne est favorisée par la mise en place d'un réseau intranet. La messagerie facilite la diffusion des informations. Ainsi le manager peut envoyer des messages simultanément à l'ensemble de l'équipe et bénéficier instantanément de remontées d'informations. Ceci revêt une importance particulière lorsque les équipes sont dispersées géographiquement.

#### **3-2-2 La Formation**

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

Les entreprises organisent assez souvent les sessions de formation dans un cadre agréable qui permet au vendeur de se détendre et de pratiquer des activités originales et stimulantes.

Lorsque l'action de formation se déroule en extérieur, on parle d'out door. Cette technique recouvre trois aspects principaux :

- technique de formation hors salle : repose sur une série d'exercices physiques, de jeux, de sport qui donnent des résultats immédiats en jouant sur la métaphore entre l'exercice pratiqué et l'expérience vécue en entreprise .
- stages sportifs dans le cadre de campagnes de stimulation.
- journées événements qui ne s'adressent pas seulement à la force de vente de l'entreprise et qui peuvent être destinées à un public plus large : distributeurs, clients importants.

#### **3-2-3 La Délégation**

Quotidiennement, les missions de l'encadrement comprennent des tâches d'organisation, de suivi de vendeur. Si choisit d'en déléguer certaines, il exprime une

certaine confiance envers son personnel. Cependant, les responsabilités confiées ne doivent pas dépasser la limite des compétences.

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe. Cependant, la délégation de responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédures de contrôle.

L'animation et la motivation, processus permanents, se déploient de façon stratégique, sur le long terme, tandis que la stimulation, outil tactique, se caractérise par son aspect ponctuel.

#### **4- LA STIMULATION DES VENDEURS**

De simple outil de promotion des ventes, la stimulation est devenue une méthode complexe, au carrefour du marketing, de la communication et des ressources humaines. La nécessité grandissante de vendre rend la stimulation de plus en plus obligatoire, et c'est justement ce système de stimulation qui déborde les vendeurs et les fait craquer ou partir<sup>159</sup>.

Stimuler consiste à mobiliser les efforts des vendeurs autour d'un objectif commercial spécifique par la promesse d'une gratification exceptionnelle. Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de stimulation.

##### **4-1 Des Techniques pour Mobiliser**

Le développement de la stimulation, la créativité des responsables commerciaux et des agences spécialisées ont multiplié les types d'opérations qui se basent sur la surprise et l'originalité.

###### **A) Le Concours**

Les responsables commerciaux introduisent la notion de compétition à travers les concours qu'ils organisent au sein de leurs équipes de vente entre les équipes ou individuellement en fonction des objectifs.

<sup>159</sup> Hey Hans, « Geben Sie ihren Verkaufern Selbstsicherheit », Marketing Journal, 5/79 pp531

Si toute l'équipe est concernée, son objectif est le plus souvent calculé en nombre de produits vendus. Il n'y a qu'un seul ou quelques gagnants, dans la campagne de vente, il y a pour tous possibilité de gains se traduisant en France, par des primes en argent, aux USA par des points permettant de choisir un cadeau sur un catalogue<sup>160</sup>.

#### B) Le jeu

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

#### C) Le Challenge

Le challenge s'inscrit plus dans la stimulation à long terme. Son principe est simple : tant que le vendeur se situe au-dessus d'un certain seuil de résultat, il bénéficie d'un avantage particulier. A la différence du concours, cette méthode implique un travail de longue haleine.

### 4-2 Les Récompenses

En dehors des modes de rémunération stimulante déjà exposés, il y a des procédés peu coûteux, et cependant rarement utilisés<sup>161</sup> :

- Les félicitations verbales
- Les félicitations écrites
- Les décorations
- Les titres
- Les promotions

Mais l'élément le plus motivant d'une campagne de stimulation est bien évidemment la récompense. La valeur, l'originalité et la part de rêve qu'elle véhicule font de la récompense le facteur essentiel de la réussite de la stimulation.

• **L'argent** : est un moteur, à condition de l'utiliser judicieusement. Ce qui motive le vendeur, c'est surtout ce qu'il pourra acheter avec. Des écarts de rémunération sur

<sup>160</sup> Y.Fournis .op, cit p 198

<sup>161</sup> Y.Fournis .op, cit p 195

les éléments variables, voire sur la partie fixe, sont envisageables pour stimuler les équipes de vente.

- **Les cadeaux** : cet outil de stimulation, souple et facile à utiliser, séduit de plus en plus de responsables commerciaux. Il s'adapte au plus large public. Il est évolutif puisque le commercial peut cumuler des points-cadeaux. Il permet d'impliquer toute la famille dans la campagne. Une communication en direction des conjoints s'avère souvent profitable. La promesse d'un cadeau aide à supporter un supplément de travail
  - les bons d'achat libellés valeur monétaire, émis par les véricistes, les magasins et agences de voyages sont valables essentiellement dans leurs rayons.
  - les chèques-cadeaux libellés en points sont à valoir dans un catalogue spécial ou dans un réseau de boutiques spécialisées. Il sont mono enseigne (une seule entreprise), multi enseignes (plusieurs entreprises) ou sous forme de chèques voyages.
  - les catalogues-cadeaux utilisent un système de points plus élégant, car ne mentionnant pas les prix.
- **Les voyages** : le voyage, parce qu'il est porteur de rêve, reste la récompense privilégiée des responsables commerciaux. Les voyages de stimulation sont le plus souvent organisés en groupe. C'est l'occasion pour l'entreprise, d'accroître la cohésion des équipes, d'améliorer le climat social, de s'attacher les collaborateurs.

#### **4-3 La Communication de la Campagne de Stimulation**

La réussite d'une campagne de stimulation exige de la part des organisateurs la mise en place d'une politique de communication à l'attention des différents publics concernés.

La présentation de la campagne fait souvent l'objet d'un séminaire pour lequel sont créés différents supports de communication. Chaque responsable se voit remettre un kit d'animation destiné à son équipe, comprenant tous les outils nécessaires à la mise en place des actions.

Les plannings d'organisation, de suivi et de résultats de la campagne sont élaborés pour aider les responsables régionaux et les impliquer dans l'organisation de l'opération.

Les résultats sont publiés au cours d'une convention à laquelle seront conviés tous les participants.

Qu'il s'agisse d'une convention de vendeurs, d'un séminaire de formation, d'une opération de stimulation, l'entreprise choisit la méthode la plus adaptée à son personnel, à ses objectifs et à son budget.

## 5 LA RENTABILITE DES PROCEDES D'ANIMATION

Elle est difficile à établir sur le strict plan financier, car les ventes ne sont pas seulement le résultat de l'animation, mais aussi ceux de la conjoncture générale et de la situation particulière de l'entreprise.

Certaines dépenses d'animation devront donc être considérées comme des dépenses de structure (les réunions hebdomadaires, le house organ).

D'autres ne représentent que des coûts nuls ou modiques comme les félicitations, décorations et promotions.

Mais les dépenses d'animation les plus coûteuses sont les réunions générales, les concours et campagnes de vente.

L'essentiel est cependant de préserver et de renforcer le moral de l'équipe de vente. Or ce moral obéit à certaines lois :

- l'activité d'un individu croît avec les besoins que doit satisfaire cette activité. A partir du moment où le vendeur gagne largement sa vie, il est de moins en moins stimulé par l'accroissement de sa rémunération notamment en raison de l'effet dissuasif de la fiscalité. Il faut donc agir sur les besoins autres que ceux d'argent : besoins d'honneur, de réalisation de soi, de réussite de sa carrière.

- le moral d'une équipe s'accroît quand celle-ci a la sensation qu'elle peut atteindre les objectifs fixés, d'où l'importance de quotas de vente honnêtement calculés. Une équipe qui réalise plusieurs fois ses objectifs prend confiance. Si elle a essuyé plusieurs échecs, elle se décourage.

Pour qu'une équipe progresse, il faut qu'elle arrive à vaincre ses difficultés un peu au dessus de son niveau actuel, de telle façon que ces difficultés lui apparaissent raisonnables, mais pas insurmontables.

C'est l'ensemble des actions communes menées côte à côte, de difficultés partagées et surmontées qui forgera l'âme de l'équipe de vente, et le rôle essentiel de leur chef sera d'être présent à leurs cotés et de leur donner l'exemple.

## CONCLUSION

Le manager doit créer des habitudes de fonctionnement (communication, formation, délégation) pour obtenir l'efficacité de l'équipe. S'il se sent écouté, reconnu et estimé, le vendeur cherchera à améliorer ses résultats, à atteindre ses objectifs et à véhiculer une image positive de son entreprise.

# ***Deuxième Partie***

**APPLICATION AU CAS  
HENKEL ALGERIE**

## **PREMIER CHAPITRE : HISTORIQUE DU GROUPE HENKEL**

- HISTORIQUE DU GROUPE
- LE PARTENARIAT HENKEL-ENAD
- ETUDE DE MARCHE REALISEE PAR NIELSON AMER

# INTRODUCTION

Le groupe HENKEL est une multinationale qui active sur plusieurs domaines : colles et adhésifs industriels et grand public où le groupe est le numéro un mondial ; détergents et produits d'entretien, le groupe est troisième au rang mondial après l'américain Procter&Gamble et l'anglo-hollandais Unilever ; cosmétiques et traitement des surfaces.

HENKEL ALGERIE est une filiale du leader allemand HENKEL Elle est la résultante d'un rachat des trois grands complexes d'une entreprise existante (ENAD) du pays hôte ALGERIE

Elle a investi dans une marque leader en Algérie ( ISIS ).En juin 2000 HENKEL a conclu avec l 'ENAD une joint-venture d'une participation de 60% .En 2005, elle est devenu la seule propriétaire de la marque leader en Algérie. Dans ce chapitre on va découvrir l'organisation est l'animation de la force de vente chez HENKEL ALGERIE.

## 1- Historique du groupe HENKEL :

Originaire du département de Hesse, le commerçant Fritz HENKEL fonde sa petite fabrique de lessive dans une arrière-cour à Aix-la-chapelle le 26 Septembre 1876. Ses atouts, ce sont des idées qui améliorent et simplifient la vie au quotidien et qui sont tellement bonnes que l'on ne puisse plus s'en passer. Fritz Henkel n'a qu'une cible dans la tête, la femme au foyer. La première pierre d'un avenir brillant venait d'être posée ! Aujourd'hui, Fritz Henkel compte parmi les pères du marketing. Il fut le pionnier des produits de marque allemande qui firent très vite le tour du monde entier.

Il sus très vite comment venir en aide à la femme au foyer. Au début de 1878, l'entrepreneur transféra sa société à Düsseldorf et lança la « soude à blanchir Henkel ». Cette poudre avait un effet inhabituel pour son époque. Elle empêchait le linge de jaunir. Les femmes reconnurent très vite cet avantage et achetèrent en masse cette nouvelle lessive. Ce produit n'était pas pourtant le seul à être en avance sur son

temps. Fritz Henkel, proposait en effet sa lessive dans des sacs en papier portant ses marques et nom- et cela dans tout les magasins pour le même prix et avec la même qualité. Le premier produit de marque Henkel venait de voir le jour, un produit que Fritz Henkel plaça d'ailleurs sur le marché à renfort d'une publicité intensive comme pour les articles de marques actuels. L'histoire de Henkel, celle d'un des premiers « faiseurs de marque », avait commencé.

### De Persil A Vernel :

Fritz Henkel était toujours aussi fermement convaincu que son entreprise ne pouvait progresser que par le biais d'innovations. Et il avait raison. Lui-même et ses fils, Fritz junior et Hugo, tout deux entre temps en tête de la distribution et de la production de Henkel, lancèrent en 1907 la première « poudre à laver le linge » sur le marché : Persil- nommée ainsi en raison de ses composants, à savoir le perborate et le silicate. Le temps où les femmes s'éreintaient à frotter le linge sur une planche était révolu. Resplendissant de blancheur, le linge n'avait désormais plus besoin d'être frotté ou blanchi. Persil fit très rapidement la conquête des foyers. Une nouvelle page de Henkel venait de s'ouvrir.

Fritz Henkel et ses fils développèrent également un bon instinct commercial cette même année puisque Fritz Henkel fils lança l'exportation des produits Henkel dans les pays européens voisins- un premier pas accompli vers la voie internationale empruntée par l'entreprise Henkel ne s'accorda ensuite aucun répit. Sans cesse perfectionnée au fil des années, Persil devançait toujours d'un bon pas les exigences des consommateurs. Et c'est ainsi que les détergents innovants firent de Henkel l'un des plus grands fabricants mondiaux de produits de lavage et soin du linge. En mettant au point son substitut de phosphate, le zéolithe A (nom de marque Henkel : Sasil), Henkel contribua à ce que ces détergents nuisent moins à l'environnement, lança ses megaperls Persil compact mais très efficaces, produisit les gels pour les couleurs et le blanc, des lessives tous usage sans colorant ni parfum pour les peaux fragiles. Et enfin, Henkel lança ses doses « biface » (les tabs) faciles à utiliser et marqua ainsi une étape dans l'histoire de son développement.

Au produit phare Persil, devenu en Allemagne synonyme de lessive, vinrent s'ajouter d'autres marques : le produit pour la laine Perwoll, Fewa pour les textiles délicats ou encore l'assouplissant Vernel. Les consommateurs savent maintenant depuis longtemps que Henkel rime avec une qualité irréprochable et que l'entreprise propose toujours le produit adapté à leurs besoins, et pas seulement en matière de détergents et de lessives.

### De Ata à Pril :

Le concept d'innovation permanent qui guida Fritz Henkel et ses fils abouti en 1920 au lancement sur le marché de produits de nettoyage et d'entretien. Ata fut le premier nom donné au produit de nettoyage de Henkel, suivi neuf ans plus tard du produit à laver la vaisselle Imi. Dans ce domaine, l'évolution fut aussi fulgurante. En acquérant le fabricant de lessives et produits d'entretien Thompson, Henkel étendit rapidement ses affaires. Avec des noms aussi évocateurs et une qualité aussi élevée, les affaires de Henkel ne pouvaient que battre de leur plein. De nouvelles marques comme Sidolin, sofix et Biff vinrent allonger la liste au cours de décennies suivantes. Comme leur prédécesseur, ces produits offraient l'avantage d'être particulièrement utiles par ce que convaincant. Une autre preuve des performances Henkel fit vite le tour des comptoirs avec Pril. A partir de 1951, Pril développa un effet aussi surprenant que convaincant : il lavait et rinçait la vaisselle en la laissant nette et propre. Une innovation attendue par beaucoup de femmes, il y a 50 ans. Et aujourd'hui, Pril a encore un statut de culte absolu en Allemagne où il est leader du marché et de l'innovation dans le domaine des produits à laver la vaisselle à la main. Un motif publicitaire Pril entra aussi dans la légende : les décalcomanies de fleurs qui ornaient les flacons Pril décoraient pratiquement toutes les cuisines durant les années 70.

### De Metylan à Loctite :

La profusion d'idées et le goût des décisions affichées par le fondateur de l'entreprise, mais aussi un goulot d'étranglement au niveau des livraisons marquèrent les débuts d'une nouvelle affaire en 1922 : la production des colles adhésifs, destinés dans un

premier temps aux emballages Henkel. Mais un an plus tard, Henkel flaira de bon marché auprès de ses clients externes et étendit avec succès sa production.

Ce n'est pourtant qu'après 1945 que furent commercialisées les colles pour l'artisanat.

En 1953 l'Allemagne se relève de ses cendres. Avoir un beau chez-soi est l'un des plus chers souhaits des Allemands. La conséquence : on construit et rénove comme jamais. Et c'est à ce moment précis que Henkel lance Metylan, sa colle pour papiers peints. Aujourd'hui, Metylan est la marque leader parmi les colles pour papiers peints en Allemagne.

Une autre idée Henkel fit parler d'elle dans le monde entier vers les années soixante : il s'agit du stick de colle pritt. Henkel souhaitait mettre au point une colle dont la technique d'application était unique et différenciait de toutes les autres colle pour papiers. Les laboratoires Henkel se penchèrent assidûment sur la question. Et c'est alors que les chercheurs eurent l'idée de mettre au point un bâton de colle qui ne goutte pas, simple à utiliser et inoffensif pour les enfants. Les premiers sticks Pritt furent commercialisés en 1969. Aujourd'hui, le stick de colle Pritt est leader absolu dans le monde entier. On colle avec ce produit dans plus de 120 pays. Pritt est d'ailleurs devenu la marque qui rallie tous les produits mis au point pour coller, corriger et surligner.

Et comment pourrait-il en être autrement chez Henkel : tous les produits Pritt ont été sans cesse améliorés au fil des années dans l'intérêt du consommateur et même re-développés pour lui faciliter la vie.

Ultra fonctionnelle, ultra légère et ultra petite, tels sont les maître-mots de la technologie de l'information. Plus un mobile est minuscule, plus un portable est léger, plus le client est satisfait. Ces miracles de haute technologie sont aussi dus aux colles ultra-intelligentes et super-précises qui ont été et seront mises au point dans les laboratoires de Henkel au niveau mondial. Aucune autre entreprise n'est autant orientée vers le client que Henkel pour faire évoluer ses concepts. Loctite, filiale de Henkel est responsable des colles plus performantes pour le positionnement de puces sur des circuits imprimés de l'industrie électronique est un thème d'actualité. Les colles ici utilisées doivent être appliquées très rapidement, avec beaucoup d'exactitude et en très petite quantité ; elle doivent en même temps sécher vite et durer « éternellement ».

Dans ce domaine particulièrement prometteur, Henkel coopère avec les entreprises leader du monde.

### **Du traitement de surfaces jusqu'à StayClean :**

Ce que le consommateur ne sait pas : lorsqu'une nouvelle automobile quitte les chaînes de production, Henkel est également impliquée. Fournisseur de l'industrie automobile, Henkel s'est forgée une réputation de marque. Depuis 1929, Henkel surface Technologies (technologie de surfaces) est acteur du traitement chimique des surfaces métalliques et autres. Les expériences finissent par compter : les nombreux produits mis au point sont utilisés par la branche automobile dans plus de 60 pays.

Entre temps, leur utilisation commence dès le stade de l'aciérie ou des revêtements sont appliqués à titre de protection contre la corrosion et se poursuit avec le traitement préliminaire des carrosseries, les colles de structure, les produits de renforcement.

Les masses d'étanchéité et les revêtements insonorisant. Pour tout dire ; Henkel est toujours de la partie lorsqu'il s'agit du traitement de surfaces.

Les exigences grandissent. Quiconque souhaite s'affirmer avec succès sur le marché doit proposer à sa clientèle des produits mais aussi des systèmes. Henkel a par exemple développé le procédé StayClean pour la peinture automobile. Ce système permet d'éliminer les restes de vaporisation de laque de l'eau en circulation dans les cabines par des polymères et tensioactifs biodégradables. Il s'agit là d'un point positif pour l'environnement mais aussi pour la production. Avec StayClean, le pourcentage de défauts de peinture baisse énormément et les retouches sont pratiquement superflues.

L'adage « Quiconque veut aller de l'avant doit prendre les devants » s'avère plus particulièrement vrai dans ce domaine.

### **De Poly à Diadermine :**

Les produits d'une autre division Henkel font référence à des surfaces d'un tout autre genre : la peau et la chevelure. 1950 la grisaille des années de guerre s'estompe. La vie se vit en couleurs, devient plus gaie, ce qui se répercute aussi sur la mode capillaire. Henkel fait l'acquisition des usines Dreiring qui avaient lancé en 1947 le premier produit colorant sous le nom Poly. Les premiers produits de soin capillaire ne mirent pas longtemps à envahir les rayons des magasins. Poly réussit à percer en 1962 avec une nouveauté : la première permanente à faire soi-même chez soi. Poly est désormais

l'assortiment des produits de soin capillaire qui ne cesse d'être étendu : produits de coiffure, colorations, produits Repair et enfin la crème Poly Re-Nature qui restitue aux cheveux gris leur couleur naturelle. Henkel réussit un tour de maître en 1955 en acquérant la société Schwarzkopf qui a entre-temps permis à Henkel de se ranger parmi les plus grands producteurs de produits cosmétiques du monde.

C'est à son savoir-faire que Henkel doit d'ailleurs le lancement de Fa – la première savonnette « fraîcheur » sur le marché en 1968 . Sa fraîcheur inégalée la rend particulièrement bien appropriée à une série de soin corporel comprenant des déodorants, bains moussant, bains douche, crèmes et gels pour la douche, autant de produits qui ont donné un sérieux coup de pouce à la marque. Aujourd'hui, Fa compte parmi les marques mondiales de Henkel.

La marque d'origine française Diadermine, lancée par Henkel sur le marché en 1904, se développe actuellement particulièrement bien. Cette marque de soin pour la peau n'a jamais cessé de se démarquer avec des mises au point innovantes comme la crème antirides au collagène en 1978 ou les lingettes nettoyantes en 1998. C'est en 1999 que Diadermine a reçu le prix de l'innovation décerné par la revue « Marie Claire » pour ses « patchs » antirides pour les yeux. La série complète de soin pour la peau n'a pas mis longtemps à s'imposer dans de nombreux pays européens.

Henkel reste encore ouverte aux nouvelles voies. C'est tout du moins ce que prouvent les récentes coopérations de l'entreprise. En font partie la participation à la société Vermicon AG de Munich, connue pour ses technologies innovantes dans le domaine de l'identification rapide et précise des micro-organismes, tout comme les fondations de la société SusTech de Darmstadt qui se penche entre autres sur les applications relevant de la nanotechnologie sur surfaces ou encore de la société de recherche biotechnologique Phenion à Francfort-sur-le-Main. Henkel est une entreprise dont l'histoire de ses marques est pour ainsi dire unique au monde. La stratégie d'innover, l'engagement dans le progrès, une publicité ciblée et surtout un personnel impliqué et agissant dans le sens de l'entreprise ont fait de Henkel ce qu'elle est aujourd'hui dans le monde.

Henkel est le spécialiste mondial des produits de grande consommation ainsi que des produits et systèmes industriels et possède des filiales dans plus de 75 pays .

L'entreprise est leader mondial dans les domaines des colles et adhésifs, de traitement des surfaces et de l'hygiène (conjointement avec Ecolab Inc.). Henkel détient une

position de leader pour les lessives et produits d'entretien ainsi que pour les cosmétiques et l'hygiène corporelle. Coognis, la division des produits chimiques indépendante de l'entreprise, est leader mondial en chimie des corps gras.

### **Histoire sur les marques Henkel :**

- . 1876 : Fritz Henkel fonde la société Henkel & Cie, le 26 septembre à Aix-la-Chapelle. Le premier produit : Lessive tous usages.
- . 1878 : Henkel déménage pour Dusseldorf ; le premier produit de marque à succès de Henkel, la soude à blanchir de Henkel, apparaît sur le marché.
- . 1907 : Fabrication de Persil, la première lessive au monde à laver le linge.
- . 1920 : Henkel pénètre sur le marché des produits de nettoyage et d'entretien avec la poudre à récurer Ata.
- . 1922 : Les premières colles destinées à satisfaire les besoins de Henkel sont produites par Henkel- pour les emballages de lessives.
- . 1950 : Henkel reprend les usines Dreiring qui mirent au point en 1947 le premier produit Poly.
- . 1951 : Pril, le produit à laver la vaisselle à main, est utilisé pour la première fois dans les foyers allemands.
- . 1953 : La colle à papiers peints Metylan est mise au point.
- . 1968 : La savonnette Fa est la favorite des consommateurs.
- . 1969 : Le stick de colle Pritt est produit en série.
- . 1978 : Diadermine, la crème antirides au collagène, fait fureur.
- . 1983 : La première lessive dépourvue de phosphate est lancée sur le marché allemand.
- . 1994 : Les premières megaperls Persil font leur apparition dans le commerce
- . 1995 : Henkel fait l'acquisition de la société Schwarzkopf.
- . 1997 : Henkel reprend la société américaine Loctite Corporation.
- . 1998 : La crème Poly Re-Nature apparaît sur le marché.
- . 2000 : Fondation de la société de recherche SusTech de Darmstadt.
- . 2001 : Henkel, l'université de Francfort et un groupe de professeurs fondent la société de recherche biotechnologique Phenion à Dusseldorf.

Le groupe Henkel pour l'activité 2003 a généré un bénéfice de 706 millions d'euros avec 48628 employés dont 77% en dehors de l'Allemagne et le groupe est présent dans plus de 75 pays.

Et on peut voir l'évolution du chiffre d'affaires du groupe de 1999 à 2005

- 1999 → 7.892 millions d'euros.
- 2000 → 8.975 millions d'euros.
- 2001 → 9.410 millions d'euros.
- 2002 → 9.656 millions d'euros.
- 2003 → 9.436 millions d'euros.
- 2004 → 9.563 millions d'euros.
- 2005 → 9.978 millions d'euros.

Henkel s'offre l'Américain Dial pour 3 milliards de dollars :

L'offensive allemande dans les cosmétiques et les produits d'hygiène se poursuit au détriment des géants américains. Alors que *Procter & Gamble* a dû s'incliner devant le consortium mené par *Tchibo* lors du rachat de *Beiersdorf* (Nivea), un autre allemand, Henkel, qui vient de s'offrir l'américain Dial. Et ce pour 2,9 milliards de dollars. Henkel, qui avait laissé échapper les produits capillaires *Wella* et *Clairol* (*Procter & Gamble*), prend ainsi sa revanche et s'empare cette fois d'un portefeuille de marques prestigieuses, avec *Persil*, *Schwarzkopf* ou encore *Diadermine*. Pour financer l'opération, le groupe outre-Rhin envisage entre autre de céder ses participations minoritaires dans deux sociétés de produits d'entretien aux Etats-Unis : *Clorox* et *Ecolab*.

**Le marketing chez Henkel : Créer un impact sur l'Avenir.**

Une aide pour 10 000 enfants de 52 pays :

Dusseldorf – Le 05/12/01, dite « Journée Internationale du Bénévolat », en prolongation de « l'Année Internationale du Volontariat », déclarée par les Nations

Unies pour 2001. A cette occasion, Henkel a préparé une première synthèse des résultats des 125 projets d'aide à l'enfance soutenus dans 52 pays. Selon les estimations de l'équipe du projet « Corporate Citizenship » basée à Dusseldorf, cette campagne a permis de faciliter la vie de 10 300 enfants à travers le monde. C'est en effet pour marquer le 125<sup>ème</sup> anniversaire du Groupe, que Henkel a consacré 1,25 millions d'euros pour le soutien de 125 projets dédiés aux enfants de 52 pays et pour lesquels les employés et retraités de Henkel ont donné bénévolement de leur temps libre pour soutenir enfants et adolescents endifficulté.

Par exemple l'action « Anti-Malaria Day », menée par Claus-Uwe Schmidt est un autre exemple de cet engagement humanitaire : il revient tout juste d'Afrique où il a mené une campagne d'information sur la prévention de la malaria à Malindi au Kenya, et à Karagwe en Tanzanie. Claus-Uwe Schmidt avait lui-même souffert de malaria quelques années auparavant et avait du suivre un long traitement. Il a distribué 2 000 moustiquaire à des familles nombreuses et à des centres d'accueil d'enfants. Chaque moustiquaire est traitée avec des produits spéciaux et protège efficacement contre les piqûres de moustiques, porteurs de la maladie. La dépense totale, qui s'élève à 12 500 euros a été prise en charge par Henkel.

En menant ses 125 projets dédiés aux enfants, Henkel a pu se reposer sur des structures efficaces au sein de la Société, structures qui, en l'espace de quelques années seulement, ont grandi au point de dépasser l'initiative de l'entreprise appelée MIT, « Make an Impact on Tomorrow » (« Créer un impact sur l'Avenir »). Soutenir l'engagement social fait partie de la philosophie de Henkel. Le groupe a mis en place le projet MIT en 1998 à titre de variation indépendante du « Corporate Citizenship ». Le principe sous-jacent à cette forme d'engagement d'entreprise est le suivant : Henkel soutient principalement les projets dans lesquels ses propres employés ou retraités sont impliqués sur une base de volontariat.

## **2-Le partenariat *Henkel-ENAD* Algérie.-**

### **2-1 Les usines du groupe public ENAD :**

Avec la création dans la fin des années 90 de filiales régionales, dont pour les détergents, le potentiel du groupe algérien est devenu assez important avec une

capacité total de production de détergents qui s'élevait à 23800 T/An sur les quatre filiales.

SHYMECA : pour la région d'Alger : cette société exploitait l'usine de détergent de Reghaia, près d'Alger, d'une capacité de 22000 T/An de détergent en poudre plus une usine de fabrication de produits d'entretien domestiques et une usine de cosmétiques qui comprend une unité de lames à raser.

SODEOR : pour la région d'Oran : cette société exploitait notamment l'usine de détergent de Ain Témouchent, dont la capacité est de :

- 6000 T/An de détergent en poudre.
- 12000 T/An de détergent liquide.
- 6000 T/An de récurrent.
- 8000 T/An de semi-produits.

SIDET : dans le centre : cette société produisait à Sour El Ghozlane, dans la wilaya de Bouira, à une centaine de Km au sud-est d'Alger avec la même capacité que l'usine d'Ain Témouchent.

SODER, dans l'est : cette société produisait à Chelghoum Laid, dans la wilaya de Mila avec la même capacité que celle de Ain Témouchent.

Sur les quatre usines du groupe, celle d'Alger date de l'époque coloniale, juste rénovée. Quant aux trois autres usines, elles sont entrées en production au début des années 80, et celle à laquelle nous sommes intéressés dans notre travail est l'usine de la wilaya de Ain Témouchent.

### HISTORIQUE DU COMPLEXE :

Situation géographique :

Le complexe est implanté dans la zone industrielle de la ville d'Ain Témouchent, sur le C.U, 34 Route de chaabat el leham à environ 5 Km au nord-est de chef lieu de la wilaya d'Ain Témouchent.

Au bord de la RN Oran- Ain Témouchent. Elle s'étend sur une superficie de 20 hectares dont 4.9 hectares industriels, 4.67 économiques et 10 hectares administratifs.

Terrain d'Assiette :

*- Superficie total .....	20 HA
▪ Superficie aménagée .....	13,5 HA
▪ Superficie couverte .....	4,9 HA
▪ Superficie non bâtie .....	1,6 HA

CONSTRUCTEUR DU COMPLEXE :

I) – Italconsult ( Italie ) :

- Signature du contrat ..... : 12/11/1975
- Mise en vigueur du contrat ..... : 12/07/1976
- Ouverture du chantier ..... : 15/12/1976
- Planning général de réalisation ..... : 35 mois Y  
Compris ( 3 mois d'essais techniques)
- Réception provisoire ..... : Juillet 1981
- Abondant des ouvrages ..... : 1<sup>er</sup> Août 1981

II) – Italimpianti ( Italie ) : [ Achèvement des travaux ]

- Signature du contrat ..... : 15/03/1984
- Mise en vigueur du contrat ..... : 02/08/1984
- Planning de réalisation ..... : 16 mois Y  
Compris ( 3 mois d'essais techniques )
- Premiers essais ..... : 02/03/1985
- Réception provisoire effectuée ..... : 23/03/1986

Date D'entrée En Exploitation : 01/04/1986

L'ENAD Ain Témouchent a été réalisée dans le cadre du 2<sup>ème</sup> plan quadriennal de développement national, la mise en phase de la production était initialement prévue pour le 15 Novembre 1973, mais le lancement de l'appel d'offre international n'a été fait que le 20 Juin 1974, suivi de l'ouverture des plis en novembre 1974, et les études d'offre entre 1974 et 1975. Le 12 Novembre 1975, un premier contrat a été signé avec l'entreprise italienne « IT ALCONSULT » avec mise en vigueur du contrat et ouverture du chantier les 11 et 12 du mois de Juillet 1976.

Le planning de réalisation a été étalé sur une période de 25 mois y compris trois mois de d'essai technique et la réception provisoire en juillet 1981. Le 1<sup>er</sup> Août 1981 les travaux n'étaient pas encore finis et l'entreprise italienne avait abandonné le projet.

Il a fallu attendre jusqu'au 15 Mars 1984 pour qu'un second contrat (ce dernier fut pour l'achèvement des travaux) soit signé avec une autre entreprise italienne « ITALPIANT ».

L'entreprise ENAD était spécialisée dans la fabrication de détergents sous le nom de marque ISIS pour la poudre (lavage à main), TELDJ pour la poudre à machine à laver et NADA pour la poudre récurrente.

CAPACITES DE PRODUCTION :

PRODUITS	FORMATS	CAPACITE Tonne
Poudres Moussantes Poudres non Moussantes	- Etuis 400g { E2 } - Etuis { E2 } - Valisette Etuis 4,5 Kg{ E15 }	48000 12000
Liquide	- Flacon 500 CC - Flacon 1000 CC	12000
Récurrents	- Poste 350 g - Poste 500 g	6000
PRODUITS SPECIAUX Matières Actives Haute Concentration Et Séchées		8000
	TOTAL	86000

- STATION TRAITEMENT DES REJETS LIQUIDES ( S T R L ) :

- Maître d'œuvre ..... : E N A D
- Constructeur ..... : S E E Belgique
- Date d'exploitation ..... : Novembre 1994
- Capacité de traitement ..... : 600 m<sup>3</sup> / Jour
- Débit ..... : 25m<sup>3</sup> / Heure

**DESIGNATION**

<b>100 : 1080 m<sup>2</sup></b>	FABTICATION MATIRES ACTIVES
<b>200 : 450 m<sup>2</sup></b>	SECHAGE SULFATES , DDBCNA DETERGENTS ET ALPHA OLEFINES
<b>300 : -</b>	PRODUCTION ET CONDITIONNAMENT DETERGENTS LIQUIDES
<b>400 : 1250 m<sup>2</sup></b>	PRODUCTION ET CONDITIONNAMENT DETERGENTS POUDRES
<b>500 : 1210 m<sup>2</sup></b>	PRODUCTION ET CONDITIONNAMENT RECURENTS
<b>600 : -</b>	FABRICATION EMBALLAGES EN CARTON
<b>700 : 1080 m<sup>2</sup></b>	STOCKAGE ET FUSION SOUFRE
<b>800 : -</b>	STOCKAGE ET SOLUTION SILICATE
<b>900 : 280m<sup>2</sup></b>	TRANSPRTS PNEUMATIQUES MATIERES PREMIERES SOLIDES
<b>1100 8100 m<sup>2</sup></b>	STOCKAGE MATIERES PREMIERES ET PRODUITS INTERMEDIAIRES LIQUIDES
<b>1200 : 430m<sup>2</sup></b>	CENRALE THERMIQUE
<b>1200 : -</b>	EAU DE POUFRE – EAU POTABLE
<b>1200 : -</b>	EAU DEMINERALISEE
<b>1200 : -</b>	SYSTEME ANTI – INCENDIE
<b>1200 : -</b>	EAU DE REFROIDISSEMENT
<b>1300 : 340m<sup>2</sup></b>	CENTRALE ELECTRIQUE ET RESEAU DISTRIBUTION
<b>1300 : -</b>	AIR COMPRI ME
<b>1500 : -</b>	GAZ NATUREL
<b>2100 : 520 m<sup>2</sup></b>	LABORATOIRE
<b>2200 : 880 m<sup>2</sup></b>	ATELIER D'ENTRETIEN – GARAGE
<b>2300 : 32 m<sup>2</sup></b>	POSTE DE GARDE ET PESAGE
<b>2400 : 720 m<sup>2</sup></b>	CANTINE
<b>2500 : 1200 m<sup>2</sup></b>	MAGASIN PIECE RECHANGE
<b>2600 : 1360 m<sup>2</sup></b>	BATIMENT TECHNICO – ADMINISTRATIF
<b>2700 : 250 m<sup>2</sup></b>	POMPIERS
<b>2800 : -</b>	BUREAU DE CHANTIER
<b>2900 : -</b>	MAGAIN DE CHANTIER
<b>3100 : 24750m<sup>2</sup></b>	MAGASIN PRODUIT FINI
<b>3200 : 3140 m<sup>2</sup></b>	MAGASIN MATIERES PREMIERES SOLIDES
<b>3300 : 2300 m<sup>2</sup></b>	MAGASIN STOCKAGE FINIS

**STE** Station De Traitement Des Eaux  
**STRL** Station De Traitement Des Rejets Liquides

## 2-2PARTENARIAT HENKEL ENAD ALGERIE

- Date de création : 01 mai 2000 .
- Siège BENAKNOUN Alger .
- Deux ( 02 ) unités de production : Ain Témouchent et Reghai .
- La marque Leader sur le marché national : ISIS .

### PRINCIPAUX POINTS ET ENGAGEMENT DE L'ACCORD DE PARTENARIAT

- Réalisation d'un programme d'investissement de 15 M USD dans un délai de 3 à 5 ans .
- Réalisation d'un programme de formation ambitieux : plus de 300 MDA .
- Reprise de l'ensemble du personnel des deux unités ( Reghai et Ain témouchent ) .
- Reprise de CHELGHOUM LAID après 18 moi ( Janvier 2002 ) .
- 500 000 \$ pour étude de reconversion de S E G .

Un exemple de la coopération algéro-allemande:Le joint venture Henkel-ENAD L'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'OMC, sont pour l'Algérie les principaux challenges. Avec tout le corollaire du respect normes, des standards de l'environnement et de qualité et dans ce cadre, le rôle des entreprises privées est primordial. La coopération allemande au développement a décidé d'accompagner l'Algérie dans cet important et long processus de mise à niveau de modernisation.

Le ministère de la coopération économique et du développement allemand (BMZ) a donné son accord à la société allemande de Coopération Technique GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) pour l'exécution du projet de type PPP par l'intermédiaire du programme gestion de l'environnement avec le groupe Henkel-KaaG. La société Henkel, Dusseldorf, a eu le mérite de créer une société mixte avec la société nationale ENAD pour la production des détergents et a ainsi le privilège d'avoir le soutien de la coopération allemande au développement pour la mise en place d'un système de management environnemental dans ses usines de production. Cela s'est traduit par une amélioration, de la gestion de la chaîne de production, la sécurité et la santé des travailleurs et l'environnement (Supply Chain Management ; health, security and environnement), pour être un modèle précurseur dans ce domaine en Algérie. La société Henkel KaaG à Dusseldorf et l'entreprise ENAD ont créé donc une

« joint-venture » en mai 2000, d'un capital de 89,6 millions de dollars, ou la société allemande détient 60% du capital. Et c'est à juste titre que Henkel est considéré comme le plus gros investisseur étranger en Algérie ces dernières années, avant qu'il ne soit détrôné par les opérateurs téléphonique, l'égyptien ORASCOM avec pas moins de 1400 millions de dollars et le koweïtien EL WATANIA.

#### **Un comité de coordination pour le suivi du projet :**

L'impact de ce projet aura des répercussions très positives pour l'entreprise algéro-allemande avec plus de 2000 employés et aussi sur toutes les sociétés sous traitantes (meilleure gestion du flux des matières, économie d'énergie et de matières premières, recyclage, formation et perfectionnement du personnel).

Le programme Gestion de l'Environnement ( norme ISO 14000 ), réalisé dans le cadre de la coopération technique algéro-allemande avec le ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), veillera à ce que les expériences positives profitent aussi à d'autres unités industrielles installées dans le pays, motivées à s'engager dans le même processus du développement durable. Les nouvelles institutions du ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, tels que le Conservatoire National des Métiers de l'Environnement (CNME) et le centre national des technologies de production plus propres, sont appelées à jouer un rôle de multiplication dans ce processus en mobilisant l'expertise nationale tout au long du projet.

#### **Le transfert des connaissances et des compétences :**

Le rapport sur le développement durable 2003 décrit la façon dont Henkel transfère les connaissances en collaboration avec ses partenaires. En l'an 2000, Henkel s'était engagé à investir des sommes considérables dans la modernisation de l'usine et dans la formation des employés algériens. « L'introduction de processus de fabrication n'utilisant pas d'eaux usées pour la production de détergents sur les deux sites de Ain Temouchent et de Chelghoum Laid a permis de diminuer la consommation d'eau de 300.000 mètres cubes et d'économiser chaque année l'équivalent à plus de 200.000

EUR de frais d'exploitation », a expliqué Jurgen Seidler, Directeur de la Division Détergents Allemagne & International chez Henkel.

#### HENKEL-ENAD ALGERIE : LA COLLABORATION REUSSIE ENTRE LE PUBLIC ET LE PRIVE.<sup>162</sup>

« Henkel-Enad » Algérie est un joint-venture entre ENAD, entreprise publique algérienne, et « Henkel France », filiale du groupe allemand « Henkel », actionnaire majoritaire à hauteur de 60%.

La société, créée en mai 2000, produit des détergents (le chat, Isis), réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 millions EUR par année et génère des profits.

L'investissement total de « Henkel » est estimé à 15 millions \$ sur 3 à 5 ans avec maintien de la totalité des effectifs du groupe. « Henkel-ENAD » Algérie emploie près de 1830 personnes. Le succès est au rendez-vous et contribue à la solide politique d'implantation de « Henkel » dans la région méditerranéenne. Il est probable qu'une stratégie d'exportation sera rapidement envisagée.

Outre la création d'emplois, le partenariat entre « Henkel » et ENAD est la réalisation d'un ambitieux programme de mise à niveau qui a permis une amélioration sensible de la qualité de ses produits, grâce à l'acquisition et à l'amélioration des équipements existants. Des transferts de compétences ont pu avoir lieu grâce à des programmes de formation, en interne, auprès de la maison mère mais aussi par le biais de cabinets de formation algériens.

Enfin, et plus généralement, des changements importants de mentalité ont pris place. Ainsi « Henkel » a pu établir un nouveau système de rémunération basé sur la qualité des produits et non plus sur des critères quantitatifs. D'abord réfractaire au changement, le personnel a finalement accepté ces modifications qui reflètent davantage les exigences du marché. Cette aptitude au changement, dans un domaine aussi sensible que celui des rémunérations, est bien la preuve que le secteur public peut se montrer compétitif et que des opportunités intéressantes existent en matière de partenariat et de privatisations.

#### **La percée commerciale du groupe Henkel ENAD :**

<sup>162</sup> Enquête CNUCED avril-juin 2003. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement Genève, mars 2004

### La percée commerciale du groupe Henkel ENAD :

L'entreprise Henkel ENAD Algérie n'arrête pas de surprendre. Après trois années d'exercice qui lui confèrent une position de leader dans le marché des détergents, l'entreprise compte toujours développer son volume d'affaires. Et elle vient pour cela de lancer son nouveau produit sur le marché des lessives moussantes.

Il s'agit du " Le Chat Powerpearls " qui s'ajoute à une gamme déjà très diversifiée. A l'occasion, le P-DG de Henkel ENAD Algérie, M. Rafik Kanoun, a expliqué dans son discours que la mise sur le marché de ce produit-phare intervient après plusieurs études auprès des consommateurs . Ce qui représente le plus d'attrait c'est la technologie Powerpearls. M. le P-DG a insisté sur " l'innovation " qui représente le fer de lance de l'entreprise et lui permet d'anticiper les changements et répondre aux attentes des consommateurs.

Ce nouveau produit est doté de perles détachantes et une poudre blanche qui pénètrent au cœur des fibres, détruisent et éliminent les taches les plus tenaces. M. Kanoun a soutenu que l'innovation de ce détergent, doté d'un parfum agréable, a fait ses preuves dans plusieurs pays méditerranéens.

Henkel ENAD Algérie prend au sérieux les attentes de ses fidèles clients et leur besoin de voir la propreté absolue aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du linge. Dans cette optique, l'entreprise s'apprête à lancer prochainement, sur le marché des lessives moussantes, " Le Chat Powerpearls mains ". Pour cela, le groupe prévoit une nouvelle campagne de promotion avec deux spots publicitaires qui ont coûté pas moins de 10000 euros .

Par ailleurs, l'apport du groupe Henkel dans les résultats atteints par Henkel ENAD Algérie n'est pas négligeable. Sur ce, M. Kanoun a affirmé que le groupe allemand dote la structure algérienne de tous les moyens nécessaires au développement de ces performances. Cependant, le lancement des nouveaux produits ne peut s'effectuer qu'après probation des services de qualité de Henkel Düsseldorf, à travers des formations techniques et un transfert de savoir-faire.

L'entreprise a renforcé sa position de leader dans le marché des lessives moussantes et les lessives machine avec, respectivement, plus de 55% et 48% de la part du marché. Il est à rappeler que Henkel ENAD Algérie emploie plus de 1800 travailleurs répartis dans les trois unités de Chelghoum- laid, Ain -Témouchent et Réghaia. Selon M.Kanoun, l'entreprise " essaye de faire une remise à niveau pour faire face à la concurrence qualité-prix "

Et l'étude de marché suivante qui a été faite par NIELSON Amer (bureau d'étude internationale) démontre la position de HENKEL -ENAD ALGERIE (avant la mutation) vis-à-vis les champions de détergents.

## Total Algérie

JF 2003 MA 2003 MJ 2003 JA 2003 SO 2003 ND 2003 JF 2004 MA 2004

## Parts de marché

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>53.4</b>	<b>57.0</b>	<b>56.2</b>	<b>55.3</b>	<b>55.9</b>	<b>55.6</b>	<b>54.7</b>	<b>55.5</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>44.2</b>	<b>45.6</b>	<b>42.1</b>	<b>40.1</b>	<b>36.7</b>	<b>35.7</b>	<b>35.6</b>	<b>36.4</b>
Isis MU 200gr Sachet	4.6	4.3	3.9	3.7	3.3	3.2	3.1	3.3
Isis MU 400gr Sachet	13.7	15.3	14.1	13.1	12.2	12.5	12.8	12.4
Isis MU 600gr Sachet	3.7	3.6	2.9	2.8	2.6	2.2	2.4	1.9
Isis MU 1kg Sachet	0.0	1.1	0.4	0.7	0.9	0.8	1.0	1.1
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
<b>Total ISIS Express</b>	<b>9.2</b>	<b>11.4</b>	<b>14.1</b>	<b>14.4</b>	<b>15.0</b>	<b>15.0</b>	<b>14.4</b>	<b>14.2</b>
Isis Express 200gr Sachet	0.7	1.1	1.0	1.2	1.2	1.0	0.7	0.7
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.6
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.3	1.3	1.9	3.4	3.7	3.7	3.4
Isis Express 600gr Sachet	0.6	1.1	1.1	0.7	0.5	0.5	0.4	0.3
Isis Express 400gr Crt	7.9	9.0	10.7	10.6	9.9	9.8	9.5	9.1
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.8</b>	<b>4.2</b>	<b>4.9</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	0.5	0.3	0.4
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.5	2.0	2.4	2.5	2.5
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.3	1.8	2.1	1.8	1.9
<b>Total Omo HSP</b>	<b>23.8</b>	<b>24.0</b>	<b>25.9</b>	<b>25.9</b>	<b>24.3</b>	<b>24.3</b>	<b>25.2</b>	<b>23.2</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	1.2	1.5	1.1	0.8	0.4	0.7	1.0	0.7
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Omo trempage lavage 450gr Sachet	12.9	2.3	12.6	13.1	12.5	12.6	12.9	11.9
Omo trempage lavage 400gr Crt	8.8	9.7	11.9	11.8	11.2	10.9	11.1	10.7
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>3.2</b>	<b>5.9</b>	<b>6.3</b>	<b>7.5</b>	<b>9.0</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	1.9	3.9	4.4	5.3	5.8
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.1	1.8	1.6	5.3	2.9
Total Noor HSP	1.1	1.1	1.0	0.7	0.5	0.6	0.6	0.6
Total Flip HSP	3.3	2.9	4.0	3.5	3.3	3.6	3.3	3.6
Total El Bahdja HSP	6.2	5.5	4.5	4.1	3.4	3.5	2.9	3.6
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	1.2	1.9

## Volume de stockage

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>51.4</b>	<b>54.9</b>	<b>54.0</b>	<b>52.5</b>	<b>53.3</b>	<b>53.2</b>	<b>52.3</b>	<b>53.1</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>41.6</b>	<b>42.6</b>	<b>39.3</b>	<b>36.8</b>	<b>33.1</b>	<b>32.3</b>	<b>32.3</b>	<b>33.1</b>
Isis MU 200gr Sachet	5.2	4.8	4.3	4.1	3.6	3.5	3.5	3.6
Isis MU 400gr Sachet	12.2	13.4	12.5	11.6	10.6	10.7	11.0	10.7
Isis MU 600gr Sachet	3.0	2.9	2.3	2.2	2.0	1.7	1.8	1.5
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.1	0.3	0.5	0.6	0.6	0.7	0.8
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3
<b>Total ISIS Express</b>	<b>9.8</b>	<b>12.3</b>	<b>14.7</b>	<b>14.7</b>	<b>15.0</b>	<b>15.0</b>	<b>14.3</b>	<b>14.2</b>
Isis Express 200gr Sachet	0.9	1.4	1.2	1.4	1.4	1.2	0.8	0.8
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.6
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.2	1.2	1.7	3.1	3.3	3.3	3.1
Isis Express 600gr Sachet	0.6	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.3	0.3
Isis Express 400gr Crt	8.4	9.7	11.2	10.9	10.1	10.0	9.8	9.4
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>1.0</b>	<b>5.2</b>	<b>6.0</b>	<b>5.7</b>	<b>5.7</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.1	0.5	0.7	0.5	0.5
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.6	2.4	2.8	3.0	3.0
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.3	2.3	2.5	2.2	2.3
<b>Total Omo HSP</b>	<b>24.1</b>	<b>24.9</b>	<b>27.4</b>	<b>27.8</b>	<b>25.7</b>	<b>25.7</b>	<b>26.7</b>	<b>24.6</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	1.3	1.8	1.3	0.8	0.5	0.8	1.1	0.8
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1
Omo trempage lavage 450gr Sachet	12.1	11.7	12.4	13.3	12.4	12.6	12.9	11.5
Omo trempage lavage 400gr Crt	9.4	10.6	13.2	13.4	12.5	12.1	12.4	11.9
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>0.5</b>	<b>4.3</b>	<b>7.7</b>	<b>8.1</b>	<b>9.1</b>	<b>10.8</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	2.3	4.6	5.2	6.2	6.8
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.5	2.4	2.1	2.4	3.5
Total Noor HSP	1.0	1.0	0.8	0.6	0.4	0.5	0.5	0.5
Total Flip HSP	3.3	2.8	3.6	3.1	2.8	3.2	2.9	3.1
Total El Bahdja HSP	5.6	4.9	3.9	3.5	2.8	3.0	2.5	2.3
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	1.0	1.6

## Indicateurs de rupture de stock

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>1.7</b>	<b>0.4</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>1.7</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>3.4</b>	<b>1.6</b>	<b>4.0</b>	<b>3.7</b>	<b>2.0</b>
Isis MU 200gr Sachet	21.3	17.7	17.3	23.5	13.9	24.8	16.2	24.0
Isis MU 400gr Sachet	10.1	8.7	17.1	16.4	16.8	10.2	25.5	15.7
Isis MU 600gr Sachet	23.2	7.9	12.2	14.9	25.8	32.6	33.9	22.0
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.0	6.8	33.8	15.1	43.4	18.0	18.8
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6
<b>Total ISIS Express</b>	<b>4.3</b>	<b>2.1</b>	<b>7.2</b>	<b>6.9</b>	<b>7.3</b>	<b>7.0</b>	<b>5.0</b>	<b>7.2</b>
Isis Express 200gr Sachet	2.7	20.9	36.6	24.3	27.7	26.5	27.3	35.3
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.1	3.0
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.0	11.8	20.5	19.8	30.6	29.2	30.7
Isis Express 600gr Sachet	6.3	20.7	36.0	41.9	60.6	3.4	34.1	43.9
Isis Express 400gr Crt	7.1	5.8	12.3	12.7	10.9	9.0	9.0	11.7
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>12.8</b>	<b>13.8</b>	<b>18.2</b>	<b>14.5</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	12.2	36.5	35.4	30.2
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	21.0	21.5	22.7	24.9
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	13.7	23.1	32.1	25.5
<b>Total Omo HSP</b>	<b>5.1</b>	<b>7.2</b>	<b>15.1</b>	<b>6.5</b>	<b>7.3</b>	<b>3.8</b>	<b>7.2</b>	<b>3.3</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	16.6	27.6	50.2	57.2	46.3	19.4	30.6	38.3
Omo trempage lavage 400gr Sachet	12.8	0.0	0.0	71.7	24.1	0.0	0.0	61.3
Omo trempage lavage 450gr Sachet	23.0	27.7	29.2	14.5	16.8	14.0	21.1	15.5
Omo trempage lavage 400gr Crt	21.6	14.4	27.7	10.5	12.4	10.9	13.7	8.3
<b>Total Areil HSP</b>	<b>1.7</b>	<b>10.2</b>	<b>18.3</b>	<b>5.1</b>	<b>5.4</b>	<b>7.1</b>	<b>14.2</b>	<b>11.2</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	10.7	8.5	7.2	26.3	21.9
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	7.5	17.7	29.8	12.5	17.1
Total Noor HSP	10.3	16.5	36.6	27.5	10.4	15.7	15.6	16.1
Total Flip HSP	2.1	11.9	10.1	4.5	17.8	12.5	12.0	9.0
Total El Bahdja HSP	9.3	6.6	13.6	14.8	9.5	17.3	18.9	12.7
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.5	13.0

## Présence de la marque sur la nombre de Pvd's visités

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>98.9</b>	<b>98.1</b>	<b>99.8</b>	<b>99.2</b>	<b>99.1</b>	<b>98.8</b>	<b>100.0</b>	<b>99.5</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>97.1</b>	<b>95.9</b>	<b>99.2</b>	<b>97.7</b>	<b>97.6</b>	<b>95.8</b>	<b>97.7</b>	<b>99.5</b>
Isis MU 200gr Sachet	50.8	55.7	59.9	57.8	60.4	59.6	58.1	52.1
Isis MU 400gr Sachet	77.5	79.2	82.2	79.4	75.8	76.0	80.2	80.8
Isis MU 600gr Sachet	28.4	24.7	27.8	29.5	28.6	24.8	24.2	18.0
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.8	7.7	14.2	16.7	16.5	12.6	15.0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.2
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	31.9
<b>Total ISIS Express</b>	<b>82.5</b>	<b>91.3</b>	<b>94.5</b>	<b>93.2</b>	<b>94.4</b>	<b>95.7</b>	<b>95.3</b>	<b>91.8</b>
Isis Express 200gr Sachet	15.4	21.6	24.5	24.4	24.2	21.3	19.4	16.6
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	4.4	9.0
Isis Express 450gr Sachet	0.0	7.9	22.8	34.9	40.9	38.4	36.1	30.4
Isis Express 600gr Sachet	9.3	12.7	12.3	10.3	7.7	5.9	6.6	6.0
Isis Express 400gr Crt	80.5	88.0	92.1	91.2	90.7	90.5	92.4	89.1
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>29.5</b>	<b>57.1</b>	<b>68.6</b>	<b>70.2</b>	<b>72.7</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.5	15.0	19.9	16.4	13.6
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	19.7	37.6	47.0	49.3	54.9
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	17.0	37.6	45.1	42.9	41.3
<b>Total Omo HSP</b>	<b>96.3</b>	<b>89.0</b>	<b>90.3</b>	<b>91.2</b>	<b>94.4</b>	<b>93.3</b>	<b>95.9</b>	<b>97.3</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	24.4	23.8	20.9	14.0	7.8	15.0	19.5	17.5
Omo trempage lavage 400gr Sachet	2.4	0.3	0.2	1.7	1.2	0.0	0.5	0.7
Omo trempage lavage 450gr Sachet	88.2	75.7	70.2	74.6	77.6	81.1	83.1	83.9
Omo trempage lavage 400gr Crt	76.7	74.1	81.3	84.2	87.8	86.8	88.1	90.2
<b>Total Areil HSP</b>	<b>13.1</b>	<b>15.8</b>	<b>14.8</b>	<b>42.1</b>	<b>64.2</b>	<b>70.8</b>	<b>78.9</b>	<b>80.2</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	1.9	33.4	57.7	66.6	72.3	71.0
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	2.0	21.0	30.2	30.1	39.8	53.3
Total Noor HSP	15.4	10.3	12.4	9.6	10.6	10.3	10.5	12.6
Total Flip HSP	14.6	15.0	16.4	16.4	20.8	24.0	22.8	20.7
Total El Bahdja HSP	48.0	41.8	42.4	39.5	37.5	39.8	38.3	32.9
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.6	23.2	33.2

## Présence de la marque sur le nombre de Pvd's ou elle doit être

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>99,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>99,0</b>	<b>99,1</b>	<b>99,8</b>	<b>99,4</b>	<b>99,1</b>	<b>98,8</b>	<b>98,6</b>	<b>100,0</b>
Isis MU 200gr Sachet	54,2	63,9	61,8	61,5	63,6	64,6	62,0	59,1
Isis MU 400gr Sachet	87,5	88,8	88,9	87,3	83,1	85,6	88,5	88,4
Isis MU 600gr Sachet	38,4	31,9	32,1	33,6	33,3	30,7	31,7	25,9
Isis MU 1kg Sachet	0,0	2,2	12,2	19,1	23,2	23,2	19,0	21,3
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,1
Isis MU Lavander 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34,9
<b>Total ISIS Express</b>	<b>87,4</b>	<b>96,5</b>	<b>97,3</b>	<b>96,3</b>	<b>98,1</b>	<b>98,4</b>	<b>97,7</b>	<b>95,2</b>
Isis Express 200gr Sachet	21,8	25,0	29,9	29,6	30,0	27,0	23,5	20,5
Isis Express 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	5,9	10,4
Isis Express 450gr Sachet	0,0	11,6	30,1	43,0	49,6	48,5	44,6	39,0
Isis Express 600gr Sachet	14,6	18,3	17,6	15,1	10,9	8,4	9,3	8,2
Isis Express 400gr Crt	84,5	93,5	95,7	95,2	95,9	95,4	96,1	93,8
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,7
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>32,2</b>	<b>64,2</b>	<b>76,9</b>	<b>77,0</b>	<b>82,6</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0,0	0,0	0,0	6,0	23,7	26,9	22,6	21,2
Le chat power perls 400gr Sachet	0,0	0,0	0,0	20,9	41,8	52,4	55,2	62,7
Le chat power perls 400gr Crt	0,0	0,0	0,0	20,5	46,8	54,9	50,6	50,9
<b>Total Omo HSP</b>	<b>98,3</b>	<b>96,3</b>	<b>95,2</b>	<b>94,9</b>	<b>97,6</b>	<b>96,4</b>	<b>98,0</b>	<b>98,8</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	26,2	28,3	23,4	15,9	8,0	16,4	21,3	19,0
Omo trempage lavage 400gr Sachet	2,1	0,6	0,5	1,5	0,6	0,0	0,7	1,1
Omo trempage lavage 450gr Sachet	90,6	84,9	79,9	82,2	85,5	88,8	87,8	88,2
Omo trempage lavage 400gr Crt	80,0	83,8	86,7	87,1	92,5	91,6	92,2	93,8
<b>Total Areil HSP</b>	<b>15,1</b>	<b>18,0</b>	<b>18,3</b>	<b>45,0</b>	<b>69,4</b>	<b>76,0</b>	<b>83,6</b>	<b>83,6</b>
Ariel 400gr Sachet	0,0	0,0	2,8	35,7	64,1	73,0	79,4	77,3
Areil 400gr Crt	0,0	0,0	3,2	22,9	33,1	35,5	46,7	58,9
<b>Total Noor HSP</b>	<b>22,3</b>	<b>13,3</b>	<b>15,9</b>	<b>13,0</b>	<b>14,7</b>	<b>14,1</b>	<b>13,5</b>	<b>19,0</b>
<b>Total Flip HSP</b>	<b>25,3</b>	<b>22,6</b>	<b>24,4</b>	<b>27,5</b>	<b>32,8</b>	<b>34,8</b>	<b>33,1</b>	<b>30,4</b>
<b>Total El Bahdja HSP</b>	<b>49,2</b>	<b>46,8</b>	<b>43,0</b>	<b>41,5</b>	<b>40,6</b>	<b>43,7</b>	<b>42,8</b>	<b>38,6</b>
<b>Total Aigle HSP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>14,4</b>	<b>28,8</b>	<b>39,8</b>

## Nombre de jours de rupture de stocks

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,1</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>1.8</b>	<b>2.4</b>	<b>4.2</b>	<b>5.8</b>	<b>3.8</b>	<b>5.3</b>	<b>4.6</b>	<b>2.1</b>
Isis MU 200gr Sachet	11.3	8.4	10.8	14.3	10.4	16.3	9.9	14.4
Isis MU 400gr Sachet	7.6	10.3	14.3	14.1	15.3	9.6	23.0	12.8
Isis MU 600gr Sachet	6.8	2.3	3.4	6.0	8.5	8.0	8.0	3.5
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.0	0.4	5.0	3.0	9.1	2.1	2.9
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9
<b>Total ISIS Express</b>	<b>5.3</b>	<b>5.8</b>	<b>9.3</b>	<b>8.9</b>	<b>9.3</b>	<b>9.6</b>	<b>7.7</b>	<b>10.6</b>
Isis Express 200gr Sachet	1.4	5.4	8.3	6.3	7.7	6.4	6.0	6.5
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.3
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.0	3.1	6.7	9.5	12.4	13.0	10.7
Isis Express 600gr Sachet	1.1	3.3	3.9	4.6	3.8	0.6	1.9	2.1
Isis Express 400gr Crt	6.3	8.2	12.0	14.2	12.7	10.3	10.8	14.2
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>8.4</b>	<b>11.2</b>	<b>15.2</b>	<b>11.8</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	7.7	8.2	2.9
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	10.6	12.2	14.3
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	11.8	14.7	10.9
<b>Total Omo HSP</b>	<b>4.9</b>	<b>11.1</b>	<b>15.2</b>	<b>7.6</b>	<b>8.7</b>	<b>5.3</b>	<b>8.2</b>	<b>5.3</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	3.1	7.6	10.8	7.7	3.2	2.6	7.9	5.6
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.7	0.0	0.0	1.2	0.6	0.0	0.0	0.5
Omo trempage lavage 450gr Sachet	19.2	25.9	19.5	12.9	14.8	12.6	17.9	16.2
Omo trempage lavage 400gr Crt	15.6	13.9	25.2	12.9	12.0	12.4	13.7	10.1
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.1</b>	<b>2.4</b>	<b>5.4</b>	<b>8.0</b>	<b>13.6</b>	<b>10.9</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	3.4	6.4	7.2	20.3	18.5
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.6	6.8	9.5	5.9	10.5
Total Noor HSP	1.6	2.0	3.4	2.2	1.3	1.3	2.5	2.4
Total Flip HSP	0.7	1.8	2.3	1.1	4.4	3.1	5.4	2.1
Total El Bahdja HSP	5.8	4.2	5.6	7.5	4.5	7.2	8.5	4.5
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.6	5.3

## Nombre de jours de rupture en terme de poids

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>1.7</b>	<b>0.4</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>1.6</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>	<b>1.6</b>	<b>4.0</b>	<b>3.6</b>	<b>2.0</b>
Isis MU 200gr Sachet	11.5	11.3	10.7	14.5	8.9	16.0	10.1	14.2
Isis MU 400gr Sachet	8.8	7.8	15.2	14.4	14.0	8.8	22.5	13.9
Isis MU 600gr Sachet	8.9	2.5	3.9	5.0	8.6	10.0	10.8	5.7
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.0	0.8	6.5	3.5	10.1	3.4	4.0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
<b>Total ISIS Express</b>	<b>3.7</b>	<b>2.0</b>	<b>7.0</b>	<b>6.7</b>	<b>7.2</b>	<b>6.9</b>	<b>4.9</b>	<b>6.8</b>
Isis Express 200gr Sachet	0.6	5.2	10.9	7.2	8.3	7.2	6.4	7.2
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	0.3
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.0	3.5	8.8	9.8	14.8	13.0	12.0
Isis Express 600gr Sachet	0.9	3.8	6.3	6.3	6.6	0.3	3.2	3.6
Isis Express 400gr Crt	6.0	5.4	11.8	12.1	10.4	8.6	8.7	10.9
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>8.2</b>	<b>10.6</b>	<b>14.0</b>	<b>12.0</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	9.8	8.0	6.4
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	8.8	11.3	12.5	15.6
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	6.4	12.7	16.2	13.0
<b>Total Omo HSP</b>	<b>5.0</b>	<b>6.9</b>	<b>14.3</b>	<b>6.2</b>	<b>7.1</b>	<b>3.7</b>	<b>7.0</b>	<b>3.2</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	4.4	7.8	11.7	9.1	3.7	3.2	6.5	7.3
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.3	0.0	0.0	1.1	0.2	0.0	0.0	0.7
Omo trempage lavage 450gr Sachet	20.8	23.5	23.3	11.9	14.3	12.4	18.6	13.3
Omo trempage lavage 400gr Crt	17.3	12.1	24.0	9.1	11.4	10.0	12.7	7.8
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.3</b>	<b>1.8</b>	<b>3.4</b>	<b>2.3</b>	<b>3.7</b>	<b>5.4</b>	<b>11.9</b>	<b>9.7</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	3.8	5.4	5.2	20.8	16.9
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.7	5.8	10.6	5.9	10.1
Total Noor HSP	2.3	2.2	5.8	3.6	1.5	2.2	2.1	3.1
Total Flip HSP	0.5	2.7	2.5	1.2	5.8	4.4	5.6	2.7
Total El Bahdja HSP	4.6	3.1	5.9	6.1	3.8	7.6	8.1	4.9
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.9	5.2

## Prévision de présence de la marque dans les PVDs

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>2.3</b>	<b>0.9</b>	<b>2.7</b>	<b>2.0</b>	<b>1.3</b>	<b>1.1</b>	<b>1.9</b>	<b>1.1</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>3.4</b>	<b>2.4</b>	<b>4.2</b>	<b>5.8</b>	<b>3.8</b>	<b>5.3</b>	<b>4.6</b>	<b>2.1</b>
Isis MU 200gr Sachet	11.6	8.4	10.8	14.3	10.4	16.3	10.6	14.4
Isis MU 400gr Sachet	9.2	10.9	14.3	14.1	15.3	9.6	23.8	14.3
Isis MU 600gr Sachet	7.1	2.3	4.0	6.0	9.1	8.0	8.0	4.3
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.0	0.4	5.0	3.0	9.1	2.1	2.9
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7
<b>Total ISIS Express</b>	<b>6.2</b>	<b>5.8</b>	<b>9.3</b>	<b>8.9</b>	<b>9.3</b>	<b>9.6</b>	<b>8.4</b>	<b>11.4</b>
Isis Express 200gr Sachet	1.6	5.4	8.3	6.3	7.7	7.1	6.7	6.5
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.3
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.0	3.3	6.7	9.5	12.4	13.0	10.7
Isis Express 600gr Sachet	1.1	3.3	3.9	4.6	3.8	0.6	1.9	2.1
Isis Express 400gr Crt	7.0	8.5	12.0	14.2	13.4	10.3	11.5	14.9
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>8.4</b>	<b>11.2</b>	<b>15.2</b>	<b>11.8</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	7.7	8.2	2.9
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	10.6	12.8	14.8
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	11.8	14.7	10.9
<b>Total Omo HSP</b>	<b>6.5</b>	<b>11.1</b>	<b>15.2</b>	<b>7.6</b>	<b>8.7</b>	<b>5.3</b>	<b>8.8</b>	<b>5.3</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	4.0	7.6	10.8	7.7	3.9	2.6	7.9	5.6
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.7	0.0	0.0	1.2	0.6	0.0	0.0	0.5
Omo trempage lavage 450gr Sachet	20.1	25.9	19.5	12.9	15.5	12.6	18.5	16.2
Omo trempage lavage 400gr Crt	16.9	13.9	25.2	12.9	12.0	12.4	13.7	10.1
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.1</b>	<b>2.4</b>	<b>5.4</b>	<b>8.0</b>	<b>13.6</b>	<b>10.9</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	3.4	6.4	7.2	20.3	18.5
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.6	6.8	9.5	5.9	10.5
Total Noor HSP	1.6	2.0	3.4	2.2	1.3	1.3	2.5	3.2
Total Flip HSP	0.7	1.8	2.3	1.1	4.4	3.1	5.4	2.1
Total El Bahdja HSP	6.5	4.2	5.6	7.5	4.5	7.2	8.5	4.5
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.6	5.3

## Prévisions de présence de la marque dans les PVDs en poids

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>2.0</b>	<b>0.4</b>	<b>1.7</b>	<b>0.4</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>3.2</b>	<b>2.0</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>	<b>1.6</b>	<b>4.0</b>	<b>3.6</b>	<b>2.0</b>
Isis MU 200gr Sachet	11.9	11.3	10.7	14.5	8.9	16.0	10.7	14.2
Isis MU 400gr Sachet	10.3	8.9	15.2	14.4	14.0	8.8	24.8	15.2
Isis MU 600gr Sachet	9.3	2.5	4.9	5.0	9.1	10.0	10.8	6.6
Isis MU 1kg Sachet	0.0	0.0	0.8	6.5	3.5	10.1	3.4	4.0
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.8
<b>Total ISIS Express</b>	<b>4.9</b>	<b>2.0</b>	<b>7.0</b>	<b>6.7</b>	<b>7.2</b>	<b>6.9</b>	<b>5.7</b>	<b>7.4</b>
Isis Express 200gr Sachet	0.9	5.2	10.9	7.2	8.3	7.8	7.2	7.2
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	0.3
Isis Express 450gr Sachet	0.0	0.0	4.2	8.8	9.8	14.8	13.0	12.0
Isis Express 600gr Sachet	0.9	3.8	6.3	6.3	6.6	0.3	3.2	3.6
Isis Express 400gr Crt	6.8	6.1	11.8	12.1	11.2	8.6	9.4	11.5
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>8.2</b>	<b>10.6</b>	<b>14.0</b>	<b>12.0</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	9.8	8.0	6.4
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	8.8	11.3	13.1	16.0
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	6.4	12.7	16.2	13.0
<b>Total Omo HSP</b>	<b>6.5</b>	<b>6.9</b>	<b>14.3</b>	<b>6.2</b>	<b>7.1</b>	<b>3.7</b>	<b>7.5</b>	<b>3.2</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	5.5	7.8	11.7	9.1	4.6	3.2	6.5	7.3
Omo trempage lavage 400gr Sachet	0.3	0.0	0.0	1.1	0.2	0.0	0.0	0.7
Omo trempage lavage 450gr Sachet	22.0	23.5	23.3	11.9	15.2	12.4	19.0	13.3
Omo trempage lavage 400gr Crt	18.4	12.1	24.0	9.1	11.4	10.0	12.7	8.2
<b>Total Areil HSP</b>	<b>0.3</b>	<b>1.8</b>	<b>3.4</b>	<b>2.3</b>	<b>3.7</b>	<b>5.4</b>	<b>11.9</b>	<b>9.7</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	3.8	5.4	5.2	20.8	16.9
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	1.7	5.8	10.6	5.8	10.1
Total Noor HSP	4.7	2.2	5.8	3.6	1.5	2.2	2.1	3.9
Total Flip HSP	0.5	2.7	2.5	1.2	5.8	4.4	5.6	2.7
Total El Bahdja HSP	4.9	3.1	5.9	6.1	3.8	7.6	8.1	4.9
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.9	5.2

## Prix moyen par pack

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>120.1</b>	<b>119.7</b>	<b>122.6</b>	<b>125.2</b>	<b>128.2</b>	<b>128.6</b>	<b>128.2</b>	<b>128.3</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>117.3</b>	<b>116.0</b>	<b>119.2</b>	<b>121.1</b>	<b>121.2</b>	<b>121.6</b>	<b>121.5</b>	<b>121.9</b>
Isis MU 200gr Sachet	139.4	139.3	141.8	144.1	144.7	146.3	148.1	149.6
Isis MU 400gr Sachet	111.7	109.3	112.9	116.0	116.2	115.5	116.0	115.9
Isis MU 600gr Sachet	100.0	100.2	100.2	102.9	103.2	103.8	103.5	105.1
Isis MU 1kg Sachet	0.0	96.6	99.9	100.1	98.8	99.0	97.1	98.6
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	116.4
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	123.7
<b>Total ISIS Express</b>	<b>133.4</b>	<b>134.2</b>	<b>132.7</b>	<b>134.4</b>	<b>134.7</b>	<b>134.0</b>	<b>133.8</b>	<b>134.1</b>
Isis Express 200gr Sachet	157.6	157.0	158.9	154.5	158.8	153.3	155.4	155.2
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	127.5	133.1	132.0
Isis Express 450gr Sachet	0.0	119.0	118.9	119.8	121.9	121.8	121.8	122.4
Isis Express 600gr Sachet	121.7	115.3	115.8	118.8	121.4	119.2	116.9	115.8
Isis Express 400gr Crt	132.2	134.1	133.8	135.9	136.9	137.2	137.6	137.5
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	138.8
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	132.6
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>164.8</b>	<b>165.1</b>	<b>163.6</b>	<b>161.7</b>	<b>159.7</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	182.5	174.4	177.9	181.1	176.8
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	160.5	161.5	158.7	157.2	156.0
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	165.9	167.1	165.8	164.4	161.4
<b>Total Omo HSP</b>	<b>126.4</b>	<b>128.5</b>	<b>135.4</b>	<b>141.7</b>	<b>142.1</b>	<b>142.1</b>	<b>142.1</b>	<b>142.1</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	146.0	146.0	147.6	146.8	155.2	149.2	150.7	154.2
Omo trempage lavage 400gr Sachet	124.2	135.2	150.0	146.4	150.0	0.0	154.4	150.0
Omo trempage lavage 450gr Sachet	117.5	118.9	126.4	133.6	133.8	133.9	133.6	133.3
Omo trempage lavage 400gr Crt	133.2	134.9	142.4	149.7	150.1	150.3	150.0	150.0
<b>Total Areil HSP</b>	<b>362.9</b>	<b>359.0</b>	<b>308.4</b>	<b>175.8</b>	<b>174.7</b>	<b>172.7</b>	<b>164.0</b>	<b>160.6</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	164.7	160.4	160.8	158.8	157.1	156.3
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	178.6	178.5	178.1	174.4	166.7	160.6
Total Noor HSP	112.3	112.1	112.9	112.3	113.5	115.6	120.1	117.3
Total Flip HSP	112.3	119.7	115.9	116.4	116.2	116.4	116.5	116.0
Total El Bahdja HSP	112.6	112.5	112.9	112.7	112.8	112.8	112.8	113.2
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	115.6	117.9	113.5



## Prix moyen par marque

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>44.9</b>	<b>45.2</b>	<b>46.5</b>	<b>47.4</b>	<b>48.7</b>	<b>48.9</b>	<b>49.1</b>	<b>49.1</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>43.7</b>	<b>43.9</b>	<b>45.0</b>	<b>45.8</b>	<b>46.0</b>	<b>46.1</b>	<b>46.3</b>	<b>46.3</b>
Isis MU 200gr Sachet	27.9	27.9	28.4	28.8	28.9	29.3	29.6	29.9
Isis MU 400gr Sachet	45.0	45.0	45.6	46.4	46.5	46.2	46.4	46.3
Isis MU 600gr Sachet	60.0	60.1	60.1	61.7	61.9	62.3	62.1	63.0
Isis MU 1kg Sachet	0.0	96.6	99.9	100.1	98.8	99.0	97.1	98.6
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	46.6
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	49.5
<b>Total ISIS Express</b>	<b>50.6</b>	<b>50.5</b>	<b>51.4</b>	<b>51.3</b>	<b>51.8</b>	<b>52.0</b>	<b>53.0</b>	<b>52.7</b>
Isis Express 200gr Sachet	31.5	31.4	31.8	30.9	31.8	30.7	31.1	31.0
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51.0	53.3	52.8
Isis Express 450gr Sachet	0.0	53.6	53.5	53.9	54.8	54.8	54.8	55.1
Isis Express 600gr Sachet	73.0	69.2	69.5	71.3	72.9	72.9	71.5	69.5
Isis Express 400gr Crt	52.9	53.6	53.5	54.4	54.8	54.9	55.0	55.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	55.5
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	53.0
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>58.9</b>	<b>60.4</b>	<b>59.4</b>	<b>60.3</b>	<b>59.3</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	36.5	34.9	35.6	36.2	35.4
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	64.2	64.6	63.5	62.9	62.4
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	66.4	66.8	66.3	65.8	64.6
<b>Total Omo HSP</b>	<b>49.6</b>	<b>50.1</b>	<b>54.4</b>	<b>58.2</b>	<b>59.2</b>	<b>58.1</b>	<b>57.6</b>	<b>57.9</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	32.8	32.8	33.2	33.0	34.9	33.6	33.9	34.7
Omo trempage lavage 400gr Sachet	49.7	54.1	60.0	58.6	60.0	0.0	61.7	60.0
Omo trempage lavage 450gr Sachet	52.9	53.5	56.9	60.1	60.2	60.3	60.1	60.0
Omo trempage lavage 400gr Crt	53.3	54.0	57.0	59.9	60.1	60.1	60.0	60.0
<b>Total Areil HSP</b>	<b>174.3</b>	<b>213.1</b>	<b>162.6</b>	<b>71.7</b>	<b>71.4</b>	<b>71.0</b>	<b>66.3</b>	<b>64.5</b>
Ariel 400gr Sachet	0.0	0.0	65.9	64.2	64.3	63.5	62.8	62.5
Areil 400gr Crt	0.0	0.0	71.5	71.4	71.2	69.7	66.7	64.2
Total Noor HSP	45.5	45.0	45.2	45.3	45.9	47.8	49.1	47.2
Total Flip HSP	39.7	37.5	37.7	37.0	36.7	38.5	39.1	39.3
Total El Bahdja HSP	45.0	45.0	45.1	45.1	45.2	44.9	45.1	44.7
Total Aigle HSP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.7	47.8	50.4

## Index de l'utilisation par le consommateur

<b>Total Henkel Enad Algérie HSP</b>	<b>40.4</b>	<b>42.9</b>	<b>41.4</b>	<b>40.9</b>	<b>42.8</b>	<b>43.3</b>	<b>43.0</b>	<b>44.2</b>
<b>Total Isis Multi- usage</b>	<b>33.8</b>	<b>34.6</b>	<b>31.3</b>	<b>29.8</b>	<b>28.3</b>	<b>28.1</b>	<b>28.4</b>	<b>29.0</b>
Isis MU 200gr Sachet	6.4	5.0	4.6	4.5	4.0	3.8	4.0	4.4
Isis MU 400gr Sachet	11.8	12.9	11.7	11.1	11.3	11.4	11.3	11.2
Isis MU 600gr Sachet	7.3	8.4	6.7	6.2	5.9	5.7	5.9	6.0
Isis MU 1kg Sachet	0.0	2.4	2.4	2.7	2.8	2.6	4.0	4.3
Isis MU Lavander 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1
Isis MU Lavander 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1
<b>Total ISIS Express</b>	<b>8.0</b>	<b>8.9</b>	<b>10.7</b>	<b>11.1</b>	<b>11.7</b>	<b>11.9</b>	<b>11.6</b>	<b>11.9</b>
Isis Express 200gr Sachet	2.4	3.3	2.4	2.9	2.9	3.0	2.3	2.8
Isis Express 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	1.1	5.0
Isis Express 450gr Sachet	0.0	1.7	3.3	3.3	5.3	5.9	6.5	6.8
Isis Express 600gr Sachet	3.1	4.3	4.5	3.6	3.5	4.7	3.3	2.9
Isis Express 400gr Crt	7.1	7.2	8.3	8.2	7.9	8.0	7.8	7.8
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
Isis Perfect Fraich . Citron 400gr Sac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8
<b>Total Le Chat HSP</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>1.8</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.8</b>	<b>4.6</b>
Le chat power perls 200gr Sachet	0.0	0.0	0.0	1.2	1.3	1.5	1.2	1.4
Le chat power perls 400gr Sachet	0.0	0.0	0.0	1.6	3.7	3.5	3.6	3.2
Le chat power perls 400gr Crt	0.0	0.0	0.0	0.9	3.0	2.9	2.8	3.0
<b>Total Omo HSP</b>	<b>18.3</b>	<b>18.8</b>	<b>20.0</b>	<b>20.2</b>	<b>19.0</b>	<b>19.7</b>	<b>20.2</b>	<b>18.7</b>
Omo trempage lavage 225gr Sachet	3.3	4.0	3.6	3.5	4.2	3.4	3.5	2.7
Omo trempage lavage 400gr Sachet	9.3	12.7	8.6	3.3	5.0	0.0	5.3	6.5
Omo trempage lavage 450gr Sachet	10.8	10.8	11.6	11.8	11.1	11.1	11.6	10.5
Omo trempage lavage 400gr Crt								
<b>Total Areil HSP</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>0.9</b>	<b>5.3</b>	<b>6.5</b>	<b>6.5</b>	<b>7.0</b>	<b>8.5</b>
Ariel 400gr Sachet								
Areil 400gr Crt								
Total Noor HSP								
Total Flip HSP								
Total El Bahdja HSP								
Total Aigle HSP								

**Henkel**  
**Direction Commerciale**  
**Département trade Marketing**

Analyse données Nielson Amer Total Algérie  
 Mois : Janvier- Février 2003 VS Janvier – Février 2004

Analyse JF 2003 VS JF 2004				
Segments	Chiffres Clés	Menaces	Opportunités	Actions
<b>HS : Lessive Main</b>	1- Perte de 2,2 points en part de marché et de 2,7 en volume de stockage . 2- Perte de 2,5 points en terme d'achat. 3- Prix moyen par marque a augmenté de 4DA . 4- Prix moyen par pack a augmenté de 8,3DA. 5- Part de stockage par marque a augmenté de 4,8 points . 6- Présence de 100% sur les points de ventes visités et la ou produit doit être .	1- Omo gagne 5,4 points et Ariel gagne 6,3 points en terme de marché 2- Omo gagne 6 points et Ariel gagne 7,2 points en volume de stockage . 3- Omo gagne 4,9 points et Ariel gagne 6,4 points en terme d'achat	1- Reprendre les parts de marché perdu par rapport a la concurrence car le marché de la lessive main est porteur .	1- Augmenter le nombre de visites . 2- S'assurer de la présence du produit primium ( le chat ) et essayer d'augmenter les achats et les parts de stockage par la simulation des achats .
<b>LS : Lessive Machine</b>	1- Gain de 13,8 points en part de marché et de 11,8 points en volume de stockage . 2- Gain de 14,3 points en terme d'achat . 3- Gain de 14,4 points en terme de part stockage . 4- Présence sur 81% des points de ventes visités et de 90% sur le points de vente ou elle doit être .	1- La durée de rupture a augmenté de 1,7 jours .	1- Segment en croissance . 2- Part de marché en croissance pour l'entreprise .	1- Essayer de placer plus nos produits car le marché évolue vers le haut pour nos produits . 2- Pallier au problèmes des rupture de stock par l'augmentation de visites et le niveau de stockage .
<b>DWL : Liquide</b>	1- Gain de 3,5 points de part de marché et de 11,5 points en volume de stockage . 2- Présence sur 88,8 % sur les pvd's visités et sur 98,8% sur les pvd's ou il doit être . 3- Part de stockage a augmenté de 9,4 points .	1- Faire attention a l'avenir de nouvelles marques .	1- Segment en croissance . 2- Part de marché en croissance pour l'entreprise .	1- Essayer de placer plus nos produits car le marché évolue vers le haut pour nos produits . 2- Pallier au problème de disponibilité du produit et des différents parfum . 1- Augmenter la production .
<b>Javel</b>	1- Nouveau produit avec part de marché de 3,7 points et 5,2 point en volume de stockage . 2- Part d'achat de 6,5 points . 3- Gain de 21,1 points en terme de part de stockage . 4- Durée de rupture de stock est de 11,8 jours . 5- Présence sur 73,3% des pvd's visités de 82,5% sur les pvd's ou nous devons être .	1- Nasah représentée a lui seul 40,4 points de part de marché et 19,3 points pour Nedjma . 2- Nasah représente 30,5 points de part de stockage . 3- Nasah est représentée sur 70,5% sur le nombre pvd's et de 8,5% sur les pvd's ou nous devons être	1- Segment en croissance pour l'entreprise ou elle doit se positionner avec plus de présence .	

2-3 HENKEL ALGERIE

En janvier 2005 HENKEL –ENAD ALGERIE est devenu HENKEL ALGERIE. Cette dernière a racheté trois les complexes de REGHAI, CHELGHOU M LAID et AIN TEMOUCHENT. Elle est la seule propriétaire de la marque leader en Algérie ISIS. (Voici la gamme complète de HENKEL ALGERIE avec prix)

Articles	Désignation	Quantité	CHIFF AFF PALETTE	NBR Carto n	PRIX EN UNITE	PRIX colis.
Isis MU Etui 400 CITRON	14	1	40 706,27	64	45,43	636,035
Isis MU Etui 400 POMME	14	1	39 146,24	64	43,69	611,660
Isis MU Sachet 200 NM	36	1	52 292,82	56	25,94	933,840
Isis MU Sachet 400 CITRON	24	1	48 603,11	48	42,19	1 012,565
Isis MU Sachet 400 POMME	24	1	46 725,12	48	40,56	973,440
Isis MU Sachet 1 Kg	8	1	41 157,98	54	95,27	762,185
Isis MU Sachet 550g CITRON	16	1	48 443,62	60	50,46	807,394
Isis MU Sachet 550g POMME	16	1	47 309,18	60	49,28	788,486
Isis MU Etui LVD 400g	14	1	39 144,26	64	43,69	611,629
Isis MU Sachet LVD 400g	24	1	46 729,61	48	40,56	973,534
Isis Express Sachet 200	36	1	50 287,91	56	24,94	897,998
Isis Perfect Etui 400g	14	1	44 868,10	64	50,08	701,064
Isis Perfect Sachet 400g	16	1	64 646,40	84	48,10	769,600
Isis Perfect Sachet 200g	18	1	50 544,00	96	29,25	526,500
Isis Perfect Sachet 550g	12	1	53 232,00	80	55,45	665,400
Isis Vaisselle Citron 1 litre Vinaigre	12	1	53 496,00	60	74,30	891,600
Isis Vaisselle Pomme 1 litre Vinaigre	12	1	53 496,00	60	74,30	891,600
Isis Vaisselle Fraise 1 litre Vinaigre	12	1	53 496,00	60	74,30	891,600
Isis MU Liquide 1 litre	12	1	51 156,00	60	71,05	852,600
Isis Vaisselle Vinaigre 750 ml Citron	12	1	52 416,00	70	62,40	748,800
Isis Vaisselle Vinaigre 750 ml Fraise	12	1	52 416,00	70	62,40	748,800
Isis Vaisselle Vinaigre 750 ml Menthe	12	1	52 416,00	70	62,40	748,800

Isis Vaisselle Vinaigre 750 mlPomme	<u>12</u>	<u>1</u>	<u>52 416,00</u>	<u>70</u>	<u>62,40</u>	<u>748,800</u>
Isis Liquide M U Bidon 5L	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>50 634,55</u>	<u>60</u>	<u>281,30</u>	<u>843,909</u>
Isis Liquide Vaiss Bidon 5L	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>50 634,55</u>	<u>60</u>	<u>281,30</u>	<u>843,909</u>
Isis Force Bleue Etui 500	<u>14</u>	<u>1</u>	<u>64 786,18</u>	<u>64</u>	<u>72,31</u>	<u>1 012,340</u>
Isis Force Bleue 2,5KgSEAU	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>50 832,10</u>	<u>36</u>	<u>353,00</u>	<u>1 412,003</u>
Isis Force Bleue 3 Kg	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>64 207,73</u>	<u>144</u>	<u>445,89</u>	<u>1 337,670</u>
Isis Force Bleue 4,5Kg	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>60 997,62</u>	<u>96</u>	<u>635,39</u>	<u>2 541,560</u>
Isis Force Bleue 4,5Kg PROMO	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>45 455,90</u>	<u>96</u>	<u>118,37</u>	<u>473,499</u>
Le Chat PP Machine Etui 500	<u>14</u>	<u>1</u>	<u>90 857,89</u>	<u>64</u>	<u>101,40</u>	<u>1 419,655</u>
Le Chat PP Machine 2,5 Kg	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>65 159,64</u>	<u>36</u>	<u>452,50</u>	<u>1 810,000</u>
Le Chat PP Machine 3 Kg	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>72 717,12</u>	<u>144</u>	<u>504,98</u>	<u>1 514,940</u>
Le Chat PP Machine 3 Kg Montagne	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>78 191,56</u>	<u>144</u>	<u>543,00</u>	<u>1 629,000</u>
Le Chat PP Machine 4,5 Kg	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>70 200,00</u>	<u>96</u>	<u>731,25</u>	<u>2 925,000</u>
Le Chat PP Seau 4 Kg	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>57 919,68</u>	<u>20</u>	<u>724,00</u>	<u>2 895,984</u>
Le Chat PP Main Etui 400	<u>14</u>	<u>1</u>	<u>48 799,30</u>	<u>64</u>	<u>54,46</u>	<u>762,489</u>
Le Chat PP Main Sachet 400	<u>16</u>	<u>1</u>	<u>73 194,24</u>	<u>84</u>	<u>54,46</u>	<u>871,360</u>
Le Chat PP Main Sachet 200	<u>18</u>	<u>1</u>	<u>51 918,80</u>	<u>96</u>	<u>30,05</u>	<u>540,821</u>
Bref Javel 900 ml	<u>12</u>	<u>1</u>	<u>21 902,40</u>	<u>45</u>	<u>40,56</u>	<u>486,720</u>
Bref Javel 250 ml	<u>30</u>	<u>1</u>	<u>42 302,40</u>	<u>56</u>	<u>25,18</u>	<u>755,400</u>
Bref Javel 900 ml Linge	<u>12</u>	<u>1</u>	<u>28 904,85</u>	<u>45</u>	<u>53,53</u>	<u>642,360</u>
Bref Javel 900 ml 1,8L	<u>6</u>	<u>1</u>	<u>22 995,00</u>	<u>50</u>	<u>76,65</u>	<u>459,900</u>
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>	<b>2 247 756,13</b>			<b>-</b>

## **DEUXIEME CHAPITRE : ETUDE PRATIQUE**

### **SECTION 1 : LA FORCE DE VENTE VOULUE PAR L'ENTREPRISE « HENKEL-ALGERIE »**

### **SECTION 2 : LA FORCE DE VENTE PERCUE PAR LES INTERMEDIAIRES**

- METHODOLOGIE DE L'ENQUETE
- CONSTRUCTION DE L'ECHANTILLON
- STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE
- CONCLUSION

**LA FORCE DE VENTE VOULUE PAR  
ENTREPRISE " HANKEL - ALGERIE "**

## **Pour le Questionnaire descriptif destiné aux responsables de l'entreprise "HENKEL- ALGERIE"**

- L'entreprise "HENKEL- ALGERIE" à une force de vente ou les équipes commerciales ont les moyens de leur ambition : être les ambassadeur des marques et des produits auprès des clients de l'entreprise , avec de vrais objectifs quantitatifs et qualitatifs, à une époque ou le métier de vendeur s'internationaliste et s'enrichit des fonctions de merchandising , de trade-marketing ou de category management , vous relevez un double défi : celui d'implanter le plus grand nombre de produits dans le plus grand nombre de magasins tout en développant une relation de confiance et de partenariat avec le distributeurs . Dans le cadre d'un métier qui nécessite une personnalité affirmé et un vrai sens de négociation et de la prise de décision , vous partager en permanence l'information avec vos collègues et tout les autres métier de l'entreprise dans un contexte européen " C'est ce qu'a déclaré Pr. Dr Ulrich Lehner , Président directeur Générale du Groupe Henkel à la force de vente du groupe .

- Les objectifs à moyen et à long terme de l'entreprise "HENKEL- ALGERIE" est  
Accroître ça part de marché

Et Accroître la notoriété de la marque

- Les cibles visées de l'entreprise "HENKEL- ALGERIE" est tous le circuit commercial

- Les techniques de communication utiliser par "HENKEL- ALGERIE"est

- Publicité
- Force de vente
- Promotion de vente
- Publicité directe

- Les support et média utilises par "HENKEL- ALGERIE" dans ça publicité sont
    - Télévision
    - Radio
    - Presse
    - Affichage
  
  - Le slogan utilisé pour le message publicitaire de "HENKEL- ALGERIE" est **“ Garantie de l’efficacité HENKEL ”**
  
  - Les moyens de communication interne utilisé par l’entreprise "HENKEL- ALGERIE" est
    - Les réseaux interne de présentation et discussion
    - Les lettre d’information, journaux
    - Les séminaires de formation d’expression et de motivation
    - Les réunions avec les confrères, les employées
  
  - Pour le type et la façon de travail de la force de vente on peut avancer que "HENKEL- ALGERIE" a su s’adapter aux contraintes du marché algérien et a pu y adapter un système de distribution unique en son genre parmi les autres filiales de Henkel à travers le monde. Et que les entreprises algériennes privées ou publiques doivent tenter de tirer le maximum de ce système.
  
  - Pour le mode d’organisation de la force de vente Vu que l’entreprise H.A ne commercialise que quelques produits et qu’ils sont destinés à des clients homogènes , le groupe a opté pour une structure par secteur géographique ce qui permet de définir les responsabilités de chaque vendeur dont l’objectif prioritaire est de vendre toute la gamme de l’entreprise .
- Il faut préciser que l’entreprise à opté pour une stratégie multicanal , puisqu’elle vend ses produits par presque tous les canaux de distribution : vente directe ( ou vente par ‘

van' , comme l'appellent les vendeurs chez H.A parce qu'il utilisent pour cette forme de vente des véhicules utilitaires offert par l'entreprise à chaque distributeur , mais pour une raison ou pour une autre , ces véhicule sont utilisés par les vendeurs de H.A et ils vendent des produits pour H.A , mais les factures sont faites ou plutôt ne sont pas faites , par le distributeur ) , vente indirecte ( par intermédiaire d'un grossiste ) et aussi la vente par l'intermédiaire de grandes surfaces .

Mais le canal de distribution sur lequel compte l'entreprise reste les distributeurs officiels qui sont au nombre de 9 dans l'ouest algérien et distributeur pour la région de TLEMCEM, ces distributeurs ne vendent que les produits de l'entreprise et ils ont pour cela l'aide précieuse des 25 vendeurs affectés par H.A pour les accompagner et les contrôler dans leurs ventes .

Si on prend l'exemple de la wilaya de Tlemcen , elle comporte un seul distributeur . Cependant, un seul distributeur pour une wilaya n'est pas suffisant

- Le profil des vendeurs recruté par l'entreprise "HENKEL- ALGERIE" sur les facteurs Agressivité, Tact, Gérance managerial

Pour l'agressivité les vendeurs doive être ni agressif ni pas agressif

Pour le tact les vendeurs doive être psychologue

Pour la gérance manageriel les vendeurs doive être gestionnaire

- L'age des vendeurs recruté par "HENKEL- ALGERIE" est entre 25 et 35 an quant au niveaux des vendeurs recherché est le Bac et plus. Dans un pays ou le taux de chômage dépasse les 30% , une entreprise connue beaucoup plus par les jeunes recrues algériens comme étant une multinationale, n'a pas besoin de mettre d'annonce d'embauche , puisque ce sont les jeune eux-mêmes qui vont la chercher , toujours est il , pour les vendeurs et les superviseurs qui ont été recrutés an sein de H.A , les responsables ont choisi des gens qu'ils connaissaient , puisque ces vendeur ou superviseurs seront obligés de toucher à de l'argent liquide et parfois ce sont des somme très importante .

L'entreprise a recruté un responsable de Trade-Marketing, qui s'occupe de toutes les activités promotionnelles, mais avant de commencer dans cette direction, il a fait un scanning de tout le sud algérien afin de mesurer ces potentialités.

- Pour la fixation du nombre de vendeurs La méthode qui a été utilisée par H.A pour déterminer le nombre de vendeur est celle de la charge du travail, les responsables commerciaux de l'entreprise estiment qu'un vendeur peut vendre et faire la promotion des marques de l'entreprise sur une moyenne de 150 magasins. Si on prend l'exemple du secteur de TLEMCEM, il est estimé à 880 clients potentiels (détaillants) et sur ce secteur H.A a mis 1 distributeur avec 3 vendeurs et 1 superviseur ; ces derniers s'occupent de clients dont la surface de vente est supérieure à 120 M<sup>2</sup> ( supérette supermarché et grossiste ) .

- Pour le niveau de rotation des vendeurs chez l'entreprise "HENKEL-ALGERIE" il est pratiquement nul, mais je pense que c'est du beaucoup plus à la conjoncture socio-économique algérienne qu'à ce qu'offre Henkel – Algérie à ces vendeurs . Conjoncture dont profitent beaucoup d'entreprises algériennes et étrangères

- La formation des vendeurs chez "HENKEL- ALGERIE" est assurée par
- L'entreprise elle-même
- Par un organisme de formation

Tous les vendeurs de H.A ont été formés pour une période entre un et deux mois, leur formation contient un apprentissage sur tous les produits de l'entreprise et ceux de ses concurrents et puisque chaque vendeur doit s'occuper d'un itinéraire bien précis, on lui indique le circuit qu'il va suivre.

Tous les vendeurs suivent une formation initiale sur le merchandising( merchandising) avec un degré un peu plus avancé pour les superviseurs puisqu'ils ont la tâche de vendre aux supérettes et supermarchés.

- Pour pouvoir stimuler et garder ses vendeurs , H.A a opté une combinaison entre deux mode de rémunérations : le fixe et les primes .

Il faut juste préciser que le primes sont attribuées à chaque fin du moi et qu'ils peuvent être pour un objectif de vente atteint ou pour un produit en promotion , vendu en quantité .

- Pour donner plus de vigueur à leurs vendeurs , les responsables de vente utilisent plusieurs moyens d'animations en vers leurs vendeurs : en premier , ils supervisent leur travail et suivent son déroulement , puisque les vendeurs sont contraints de rendre chaque soir un rapport journalier des clients qu'ils ont visités , des produits qu'ils avaient et des produit qui leur manqués et les superviseurs peuvent éventuellement rendre visite aux clients le lendemain pour vérifier la qualité de ces données

en deuxième , périodiquement les responsables fixent aux vendeurs des objectifs à atteindre , le plus important concerne le volume des ventes à réaliser .

# **LA FORCE DE VENTE PERCUE PAR LES INTERMEDIARES**

### **Introduction :**

Les lancements réguliers de nouveaux produits, foisonnement de marques et la massification de la distribution, perturbent et diluent l'image des marques déjà présentes. Si peut y avoir baisse de la mémorisation des marques anciennes, suite aux campagnes publicitaire de nouvelles marques.

Nous allons présenter une enquête destinée à tester en pratique la perception des intermédiaire en vers le la force de vente de l'entreprise HENKEL ALGERIE

### **Méthodologie de l'enquête.**

Cette étude (enquête) qui est qualitative, recherche des causes d'une attitude, d'une perception. La taille de notre échantillon représentatif a été fixée à 100 intermédiaires. Et par manque de moyens, nous nous sommes limités aux résidentes de la wilaya de tlemcen.

### **Construction de l'échantillon.**

Dans une étude de marché, les résultats aux questions obtenues sont prélevés auprès d'un échantillon de la population, de la cible. La question est de savoir si cet échantillon est représentatif ou pas de cette population.

Si ce n'est pas le cas, l'enquête réalisée ne sera pas représentative et ne présentera aucune validité externe. Autrement dit, les résultats ne pourront être « extrapolés » à la population ou univers de référence. Pour sélectionner des individus représentatifs d'une population, le chercheur utilise une procédure d'échantillonnage et fait généralement appel à deux types de méthode.

- les méthodes probabilistes ou aléatoires où chaque personne de l'univers étudié a une chance d'être tirée au sort et la procédure choisie pour le tirage de notre échantillon est le sondage aléatoire simple au hasard.

- Les méthodes non probabilistes ou empiriques. Deux facteurs essentiels qui sont les données disponibles sur la population et le degré d'homogénéité conditionnent le choix et la méthode.

### Structure du questionnaire.

Le questionnaire est composé de plusieurs questions, en s'appuyant sur les questions avec échelle d'attitude. Les échelles d'attitude permettent de « quantifier » le qualitatif, de rendre opérationnel des informations qui peuvent paraître floues de prime abord.

C'est la raison pour laquelle les échelles d'attitude sont très utilisées dans les questionnaires d'enquête, notamment pour estimer la notoriété qualifiée des marques (niveau cognitif). Pour évaluer les images de marque et les concepts de produits nouveaux, tester les thèmes publicitaires (niveau affectif), prévoir les intentions d'achat (niveau conatif).

Différentes techniques d'élaboration des échelles d'attitudes mises au point par des psychologues et portant leurs noms : Likert, Osgood, Thurstone, Guttman, etc.

Les deux plus utilisés en marketing sont toutefois, Likert et Osgood, plus simple à mettre en place est plus facile à adapter aux problèmes commerciaux que les autres.

### Echelle de Rensis-Likert.

Exemple : - Quel est votre degré de satisfaction en vers l'opération d'approvisionnement ?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

Echelle sémantique différentielle de Charles E. Osgood.

Exemple : - Pensez-vous que les vendeurs de l'entreprise HENKEL ALGERIE  
agressif ?

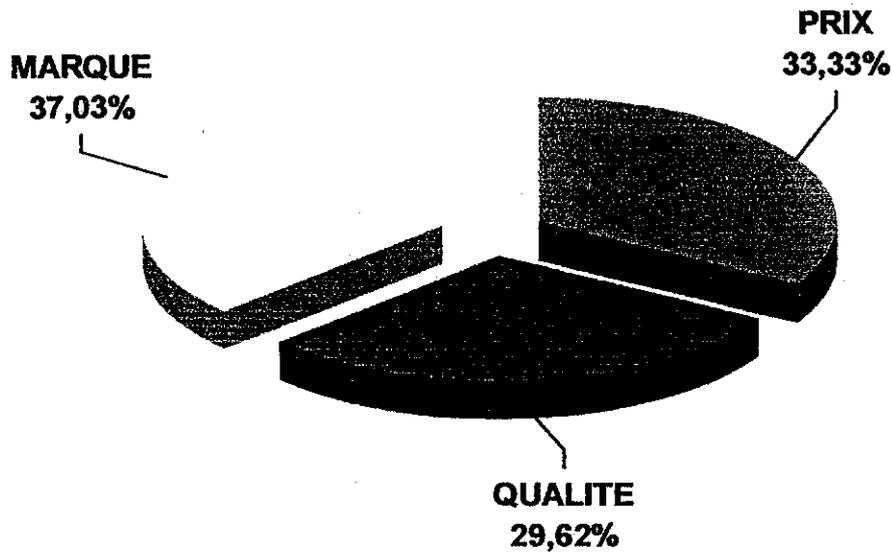
**Pas Agressif**

**Agressif**

--	--	--	--	--	--	--	--

La récolte des informations a été réalisée au moyen de l'interview directe sur la base d'un questionnaire à remplir.

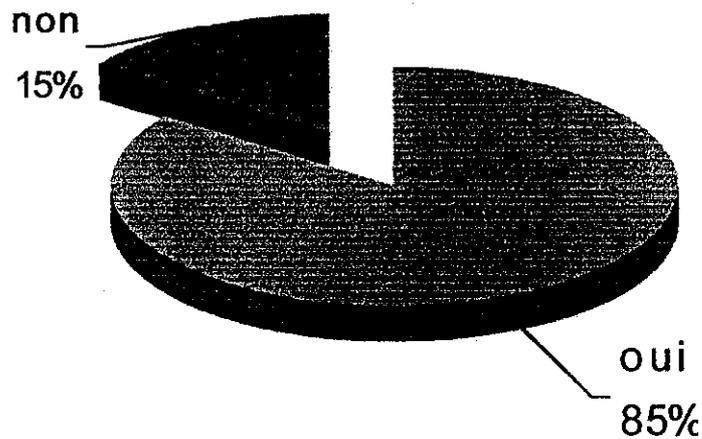
- Quelles sont les raisons pour les quelles avez-vous décidé d'acquérir les produits HENKEL ?



MARQUE	PRIX	QUALITE
37,03 %	33,33%	29,62%

d'après le graphe suivant en remarque que 37.03% des questionnés de la panels achète les produits HENKEL pour leur marque. Tendit que 33.33% des questionnés achète les produits pour leur prix. Alors que 29.62% des questionnés de la panels achète les produits HENKEL pour leur qualité, en voie que les caractéristique pour les quelle en achète un produit HENKEL son presque homogène

**- Avez-vous été attiré par une publicité sur les produits HENKEL ?**

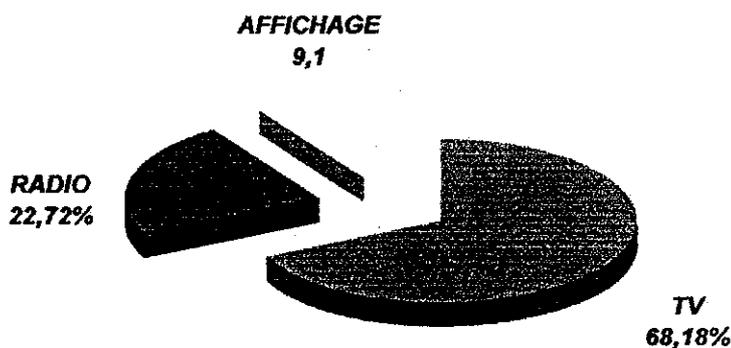


d'après le graphe suivant en remarque que 85% des questionnés de la panels son attiré par la publicité sur les produits HENKEL. Tendit que 15% ne son pas attiré par la publicité.

En vois que l'entreprise "HENKEL- ALGERIE" à opté pour une communication de masse et misse beaucoup sur la publicité pour atteindre le plus de gens possible.

Pour rappel la panel étudié à été choisis de façon aléatoire et les réponse on été obtenu sans savoir la situation des intermédiaire.

- Quelles est le moyen qui vous a attiré dans une publicité sur les produits HENKEL ?

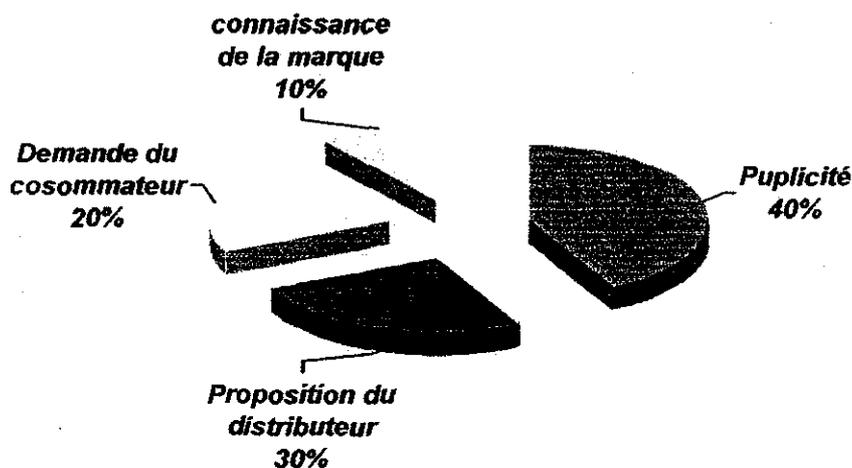


TV	RADIO	AFFICHAGE
68,18%	22,72%	9,1%

D'après les questionnés de la panel sur les moyens d'attirance de la publicité HENKEL en trouve en premier position la télévision avec 68,18% , ensuite la radio avec 22,72% et l'affichage avec 9,1% , en voie que l'entreprise HENKEL ALGERIE base sa publicité sur la télévision.

Tous les foyers Algérien ou presque sont aujourd'hui équipées pour recevoir la télévision. En 2006 on peut estimer que 65% des Algérien regardent la télévision chaque soir c'est pour cela que l'entreprise HENKEL ALGERIE base sa publicité sur la télévision.

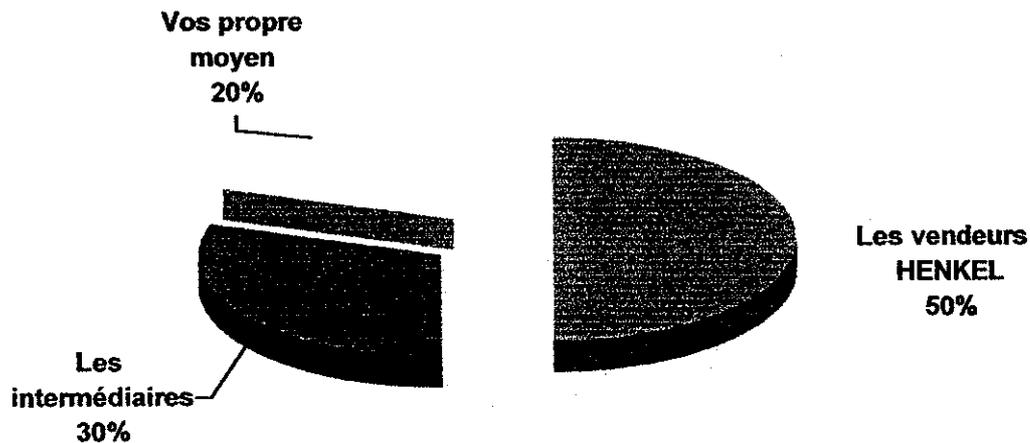
**- Comment avez-vous découvert la marque HENKEL ?**



PUBLICITE	PROPOSITION DU DISTRIBUTEUR	DEMANDE DU CONSOMMATEUR	CONNAISSANCE DE LA MARQUE
40%	30%	20%	10%

D'après les intermédiaires questionnée de la panel en trouve que 40% en découvre la marque HENKEL par le biais de la publicité, alors que 30% des intermédiaires en découvre la marque HENKEL par proposition du distributeur, tendit que 20% des intermédiaires en découvre la marque HENKEL par la demande du consommateur, et que 10% des intermédiaires en découvre la marque HENKEL par la connaissance préalable de la marque.

### - Comment obtenez vous les produits HENKEL ?

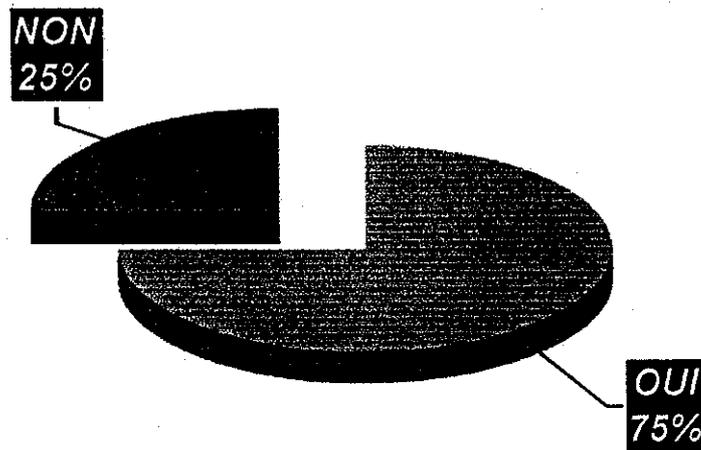


LES VENDEURS HENKEL	LES INTERMEDIAIRES	VOS PROPRE MOYEN
50%	30%	20%

D'après les intermédiaires questionnée de la panel sur l'obtention des produits HENKEL en trouve que 50% des intermédiaires obtienne les produits HENKEL par les vendeurs de l'entreprise HENKEL , alors que 30% des point de vente obtienne les produits HENKEL par Intermédiaires de l'entreprise HENKEL et que 20% des intermédiaires obtienne les produits par leurs propre moyen.

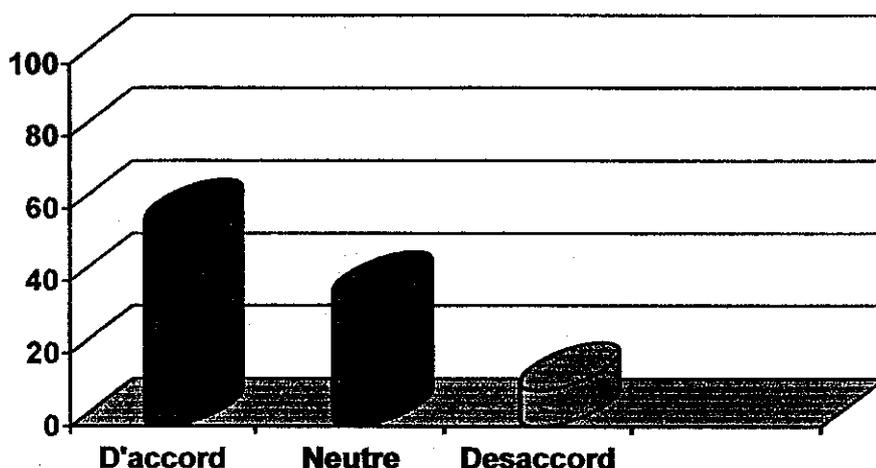
D'après ces pourcentage on peut affirmer que l'entreprise "HENKEL- ALGERIE" à vraiment une force de vente efficace

**-Est-ce que HENKEL a mis a votre disposition des outils d'aide à la vente ?**



Sur les intermédiaires questionnés du panel, on trouve que 75% ont répondu que l'entreprise HENKEL a mis à leurs disposition des outils d'aide à la vente.

- Quel est votre degré de satisfaction en vers l'opération d'approvisionnement ?



D'ACCORD	NEUTRE	DESACCORD
55%	35%	10%

On peut constater à partir de ce graphique que 55% des intermédiaires questionnés de la panel choisi aléatoirement sont satisfaits de l'opération d'approvisionnement, tandis que 35% sont neutres ni satisfaits ni pas satisfaits en vers l'opération d'approvisionnement alors que 10% sont en désaccord en vers l'opération d'approvisionnement.

D'après ces pourcentages on peut affirmer l'hypothèse que l'entreprise "HENKEL-ALGERIE" a une force de vente bien organisée et elle a bien choisi le type adéquat à sa stratégie de vente.

- Quelle sont les éléments qui poussent vos clients à choisir un produit " HENKEL " ?

Pour cette question le traitement des données repose sur la méthode de l'analyse factorielle en composante principale (ACP), sous le logiciel d'analyse des données (SPSS) s'est avérée nécessaire pour cette question

Le traitement des données préconisées repose sur la méthode d'analyse factorielle en composante principale. Celle-ci est la plus ancienne des méthodes de l'analyse des données : sa mise au point par Hotelling date de 1933

Elle présente l'avantage de réduire les données en un nombre plus petit de facteurs.

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type
MARQUE	5.33	3.15
PRIX	6.10	2.99
QUALITE	1.87	1.46
EFFICACITE	3.31	1.74
EMBALAGE	3.79	1.95
ECONOMIQUE	4.89	1.91
CONFIANCE POUR MARQ	6.87	1.87
DOUCEUR	6.66	2.09
ECOLOGIE	2.35	1.58
ODEUR	7.18	1.85

### Matrice de corrélation

	MARQUE	PRIX	QUALITE	EFFICACITE	EMBALAGE	ECONOMIQUE	CON MARQ	DOUCEUR	ECOLOGIE	ODEUR
MARQUE	1,00	0,37	-0,38	-0,33	-0,46	-0,26	-0,11	0,14	-0,31	-0,55
PRIX	0,37	1,00	0,46	-0,44	-0,33	-0,03	-0,33	-0,08	-0,41	-0,30
QUALITE	-0,38	-0,46	1,00	0,33	-0,8	0,18	0,16	-0,26	-0,41	0,14
EFFICACITE	-0,33	-0,44	0,33	1,00	0,25	-0,19	-0,01	-0,14	-0,39	0,25
EMBALAGE	-0,46	-0,33	-0,8	0,25	1,00	-0,29	-0,05	-0,24	-0,36	0,57
ECONOMIQUE	-0,26	-0,3	0,18	-0,19	-0,29	1,00	-0,05	-0,05	-0,03	-0,08
CON MARQ	-0,11	-0,33	0,16	-0,16	-0,05	-0,05	1,00	-0,04	-0,29	-0,21
DOUCEUR	0,14	-0,8	-0,26	-0,14	-0,24	-0,05	0,04	1,00	1,00	-0,43
ECOLOGIE	-0,31	-0,41	-0,41	-0,39	-0,36	-0,03	-0,29	-0,07	-0,07	-0,06
ODEUR	-0,55	-0,30	0,14	0,25	0,57	-0,08	-0,21	-0,43	-0,06	1,00

## Matrice des composantes

	Composante	Composante
	1	2
MARQUE	-0.77	-0.11
PRIX	-0.66	-0.44
QUALITE	-0.52	-0.57
EFFICACITE	-0.61	0.08
EMBALAGE	-0.65	-0.50
ECONOMIQUE	-0.02	0.42
CONFIANCE POUR MARQ	0.93	0.59
DOUCEUR	-0.40	0.29
ECOLOGIE	0.52	-0.55
ODEUR	0.74	-0.44

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

## Qualité de représentation

	Extraction
MARQUE	0.61
PRIX	0.64
QUALITE	0.60
EFFICACITE	0.38
EMBALAGE	0.68
ECONOMIQUE	0.18
CONFIANCE POUR MARQ	0.36
DOUCEUR	0.25
ECOLOGIE	0.23
ODEUR	0.76

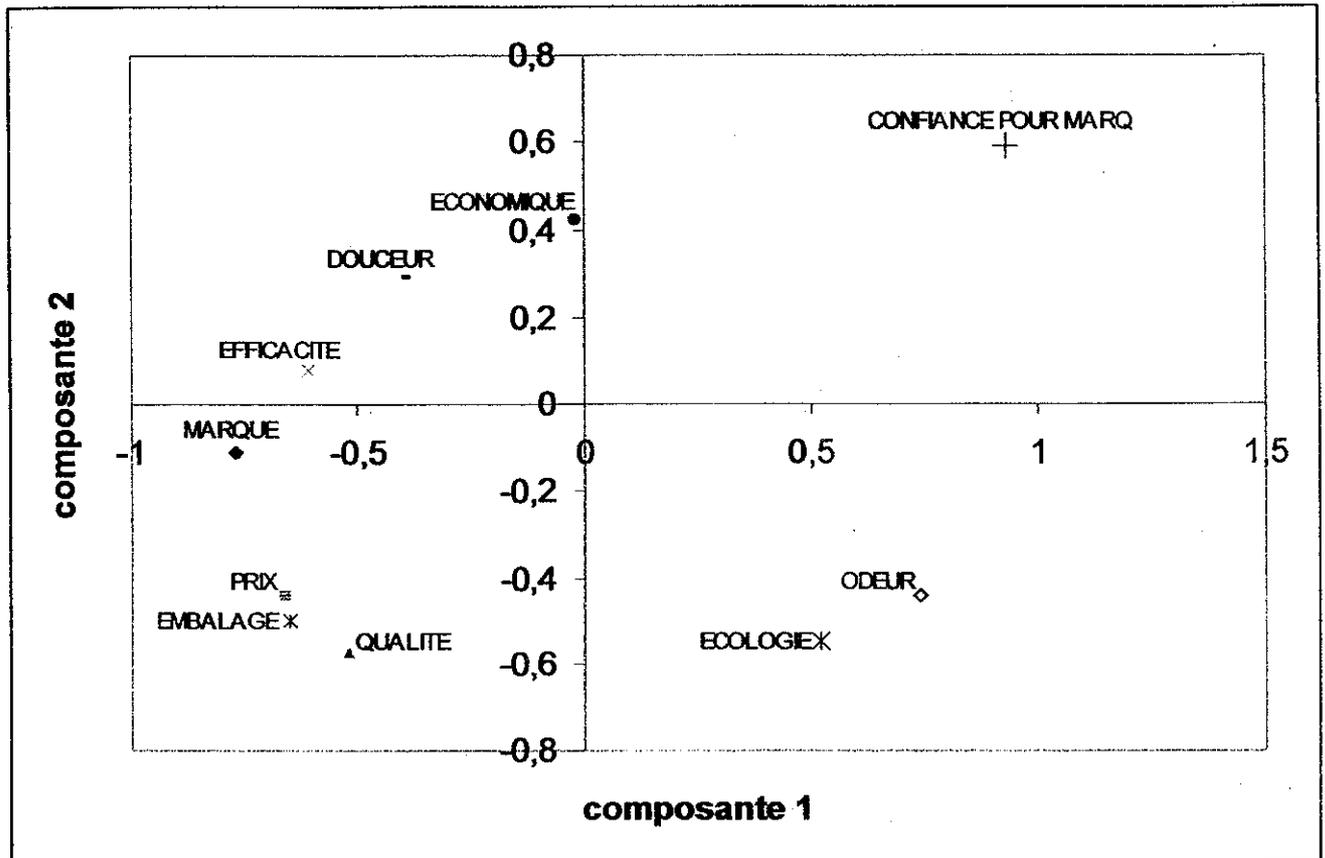
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

## Variance expliquée totale

composante	Totale	% de la variance = =	%cumulés
1	2.86	31.83	31.83
2	1.62	18.04	49.88

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants

## Component Plot

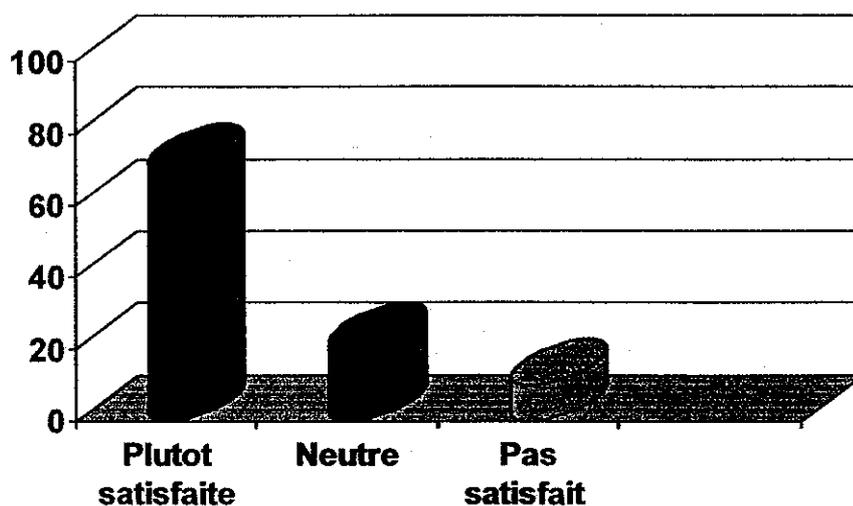


L'étude a démontrée que la perception de marque peut être en réalité plus importante que le produit lui-même.<sup>163</sup>

Après l'analyse factorielle des données on constate que les éléments principaux qui poussent vos clients à choisir un produit " HENKEL " sont la marque en première position ensuite le prix et la qualité.

<sup>163</sup> BESSOUH Nadira, "Le positionnement du produit" Mémoire Magistère Marketing, Université de Tlemcen 2004-2005

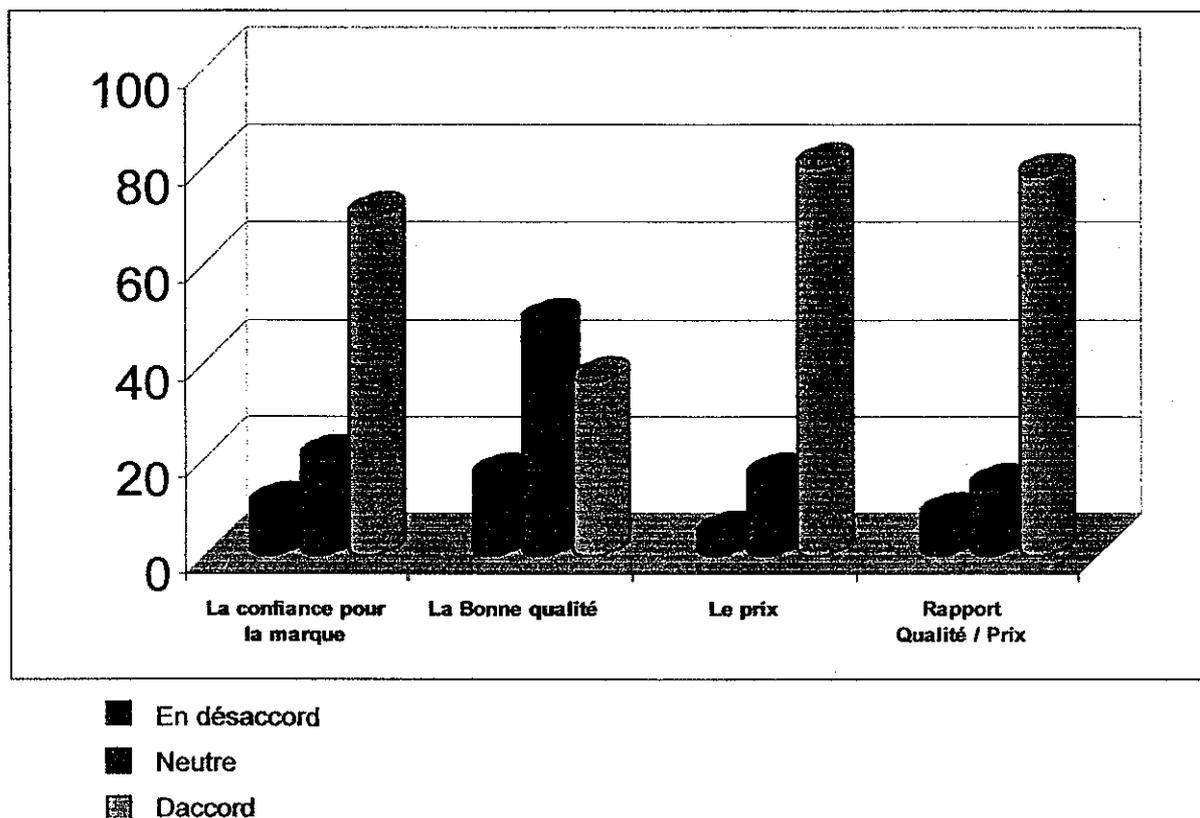
- Quel est votre degré de satisfaction envers les produits HENKEL ?



Plutôt satisfait	Neutre	Pas satisfait
70%	20%	10%

On peut constater à partir de ce graphique que 70% des intermédiaires questionnés de la panel choisi aléatoirement sont plutôt satisfaits envers les produits HENKEL, tandis que 20% sont neutres ni satisfaits ni pas satisfaits envers les produits HENKEL, alors que 10% sont pas satisfaits envers les produits HENKEL.

- Si on considère la gamme diversifiée de HENKEL-ALGERIE, d'après vous, les clients achètent-ils les produits HENKEL-ALGERIE pour leur marque, leur bonne qualité, leur prix, leur qualité /prix ?



Pour la confiance en cette marque, D'après les intermédiaires questionnée de la panel sur leur confiance en cette marque en trouve que 10% des intermédiaires sont en désaccord et 20% sont neutre qui veut dire que ils sont ni d'accord ni en désaccord tendit que 70% des intermédiaires ont confiance en cette marque.

L'étude a démontré que la perception de la marque peut être en réalité plus importante que le produit physique lui-même.

Pour la bonne qualité , D'après les intermédiaires questionnée de la panel sur la bonne qualité des produits HENKEL ALGERIE en trouve que 15% des intermédiaires sont en désaccord qui veut dire que les produit HENKEL ALGERIE sont pas de bonne qualité et 50% sont neutre qui veut dire que ils sont ni d'accord ni en désaccord tendit que 35% des intermédiaires trouve les produits HENKEL ALGERIE sont de bonne qualité.

Il y a des intermédiaire qui affirme que les produits de UNILEVER ou PROCTER & GAMBEL (Omo et Ariel) deux lessives pourtant pleines de produits chimiques et donc agressifs les mains et l'environnement sont des lessives d'excellente qualité car n'étant pas fabriquées localement. Elles négligent pourtant le caractère « efficacité ». La marque étrangère reflète pour eux la qualité totale.

Pour les prix des produits HENKEL ALGERIE, D'après les intermédiaires questionnée de la panel sur les prix en trouve que 05% des intermédiaires sont en désaccord avec les prix des produits HENKEL ALGERIE et 15% sont neutre qui veut dire que ils sont ni d'accord ni en désaccord tendit que 80% des intermédiaires sont d'accord avec la politique de prix de l'entreprise HENKEL ALGERIE.

Pour les produits HENKEL ALGERIE, il faut communiquer sur un attribut important « LE PRIX ».<sup>166</sup>

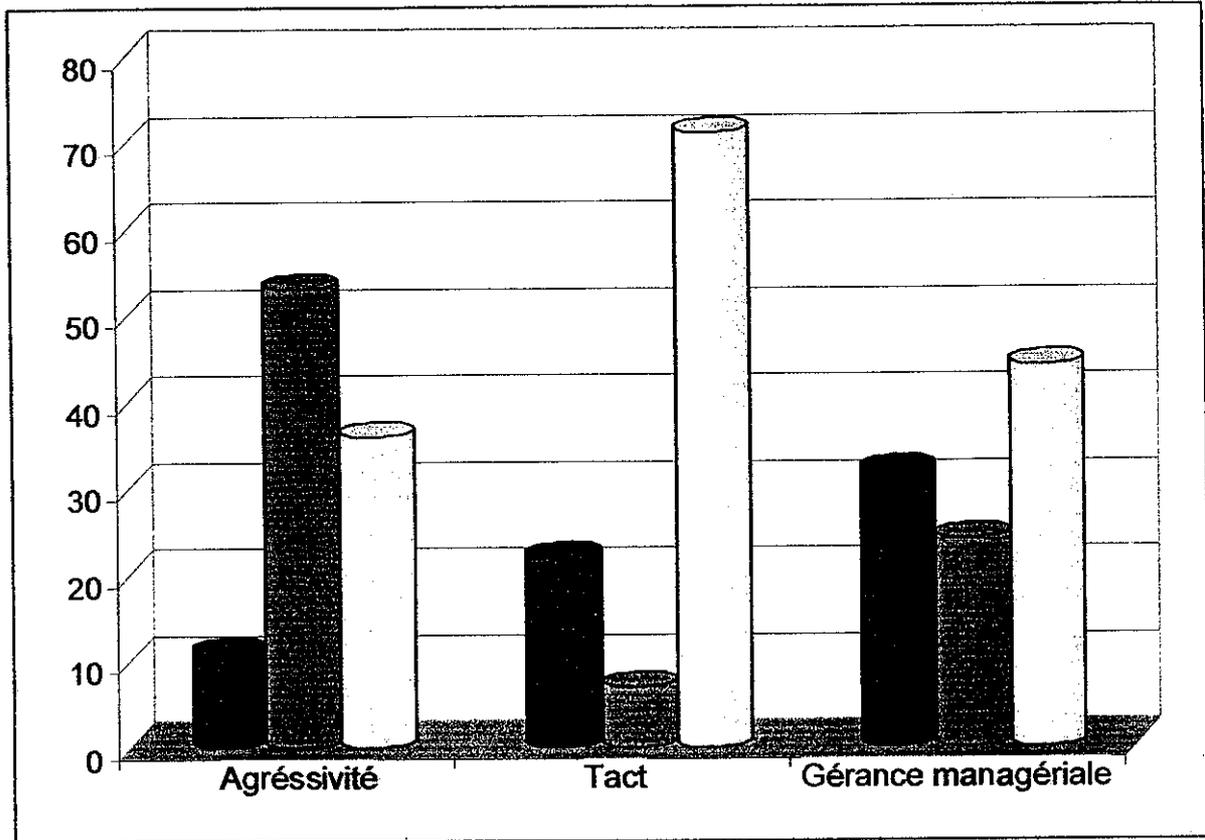
Pour le rapport qualité/prix des produits HENKEL ALGERIE, D'après les intermédiaires questionnée de la panel sur le rapport qualité/prix en trouve que 10% des intermédiaires sont en désaccord avec le rapport qualité/prix des produits HENKEL ALGERIE et 15% sont neutre qui veut dire que ils sont ni d'accord ni en désaccord tendit que 75% des intermédiaires sont d'accord avec le rapport qualité/prix de l'entreprise HENKEL ALGERIE .

---

<sup>166</sup> BENACHENHOU Sidi Mohamed, « Le rôle du prix dans la décision d'achat » mémoire Magister Marketing Université de Tlemcen 2004-2005

**-Quel est le profil des vendeurs qui vous vendent les produits HENKEL sur les facteurs suivants ?**

- Agressivité
- Tact
- Gérance manageriel



- |                |                   |                    |
|----------------|-------------------|--------------------|
| ■ Agressif     | ■ Pas psychologue | ■ gestionnaire     |
| ■ Neutre       | ■ Neutre          | ■ Neutre           |
| ■ Pas agressif | ■ psychologue     | ■ Pas gestionnaire |

### *Les Profils Des Vendeurs*

Pour le facteur Agressivité on peut constater à partir de ce graphe que 11% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel choisi aléatoirement sont pas agressif, alors que 53% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner sont ni agressif ni pas agressif et pour les 36% des vendeurs restant qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel ils sont agressif.

Pour le facteur Tact on peut constater à partir de ce graphe que 22% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel choisi aléatoirement sont pas psychologue, alors que 07% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner sont ni psychologue ni pas psychologue et pour les 71% des vendeurs restant qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel ils sont psychologue.

Pour le facteur Gérance manage riel on peut constater à partir de ce graphe que 24% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel choisi aléatoirement sont pas gestionnaire, alors que 44% des vendeurs qui se présente chez les intermédiaires questionner sont ni gestionnaire ni pas gestionnaire et pour les 32% des vendeurs restant qui se présente chez les intermédiaires questionner de la panel ils sont gestionnaire.

L'étude a démontré que les vendeurs de l'entreprise « HENKEL ALGERIE » sont pas agressive par contre ils sont très psychologue et moyennement gestionnaire.

D'après ces pourcentage on peut affirme l'hypothèse ou l'entreprise "HENKEL-ALGERIE" a un recrutement rigoureux et une formation à la hauteur du statut du vendeur.

## Conclusion :

A l'instar de ce travail, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il ne suffit pas d'une bonne politique de produit, de prix ou de communication pour réussir une action commerciale, il faut aussi savoir vendre. Pour cela l'entreprise doit prendre en considération toutes les étapes indispensables et délicates pour le recrutement, la formation et la gestion de sa force de vente afin de pouvoir en tirer le maximum dans une directive fondée du point de vue de l'entreprise, tout en restant réaliste sur les possibilités de ses collaborateurs.

Après avoir présenté la méthodologie et le modèle de recherche adopté dans notre étude, l'exposition des résultats obtenus lors du sondage a démontré que les produits « HENKEL – ALGERIE » sont perçus comme étant de meilleure qualité, et que la majorité des intermédiaires questionnés sont satisfaits de l'opération d'approvisionnement. Pour le profil des vendeurs les résultats obtenus ont démontré que les vendeurs de « HENKEL – ALGERIE » ne sont pas agressifs, par contre ils sont très psychologues et pour la gestion managériale les vendeurs sont neutres ni gestionnaires ni pas gestionnaires.

On peut avancer que « HENKEL – ALGERIE » a su s'adapter aux contraintes du marché algérien et a pu y adapter un système de distribution unique en son genre parmi les autres filiales de HENKEL à travers le monde. Ce système où l'entreprise « HENKEL ALGERIE » compte sur ses distributeurs officiels qui sont au nombre de 9 à travers l'Ouest algérien et de 1 distributeur pour la région de Tlemcen. Ces distributeurs sont choisis par la direction de l'entreprise et doivent remplir les conditions suivantes

- Atteindre les objectifs demandés par l'entreprise « HENKEL ALGERIE »
- Disposer de leurs propres moyens de distribution (camions, véhicules utilitaires, van...etc.)
- Avoir un réseau de distribution.

La latitude de l'entreprise « HENKEL ALGERIE » est d'accepter ou de refuser le recrutement des vendeurs qui travaillent avec le distributeur, de fixer le modèle et le

taux de rémunération pour les vendeurs et de s'occuper principalement de la formation des distributeurs et des vendeurs.

Ce système est une sorte de franchise de distribution. Les entreprises algériennes privées ou publiques doivent tenter de tirer un maximum de profit de ce modèle ; ce qui a été fait récemment avec COCA-COLA COMPANY qui a changé sa force de vente en s'inspirant du modèle de l'entreprise « HENKEL - ALGERIE ».

## Conclusion générale

L'entreprise est un ensemble regroupant des moyens humains, techniques et financiers en vue de produire et de vendre des biens ou des services répondant aux besoins d'un ou de plusieurs marchés, dans le but de réaliser des bénéfices. En effet pour la plupart des entreprises et surtout pour celles du secteur marchand, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable aux clients.

Selon " *Robert Louis Stevenson* " : « tout le monde vit de la vente composée d'une ou de plusieurs personnes chargées des contacts avec la clientèle actuelle ou potentielle », la force de vente constitue le dernier maillon indispensable pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent. Ce dernier maillon est aussi le premier et le seul en contact direct avec le marché, d'où son importance en terme de remontée d'informations au service Marketing de l'entreprise.

L'ouverture du marché Algérien sur l'économie mondiale, a laissé libre court aux investisseurs étrangers qui trouvent ce dernier prometteur à la condition de la stabilité politique de l'environnement.

L'arrivée de ces investisseurs étrangers en présence des nationaux a fait développer une forte concurrence, ce qui les incite à se faire connaître et faire connaître leurs produits suivant une politique de marketing adaptée au changement constant du marché.

Utilisant une stratégie de communication performante dans le monde entier, l'installation de « HENKEL » en Algérie a été bénéfique sur ce plan là, n'hésitant pas à lancer une campagne de grande envergure.

En partant de notre observation sur le terrain, il est apparu que « HENKEL ALGERIE » communique assez bien avec son environnement de manière régulière, en suivant une politique et une stratégie définie à l'avance, utilisant plus particulièrement la publicité, le sponsoring et mécénat, et surtout une force de vente efficace.

On peut dire que l'efficacité de la force de vente joue un rôle très important dans le succès ou l'échec commercial d'une entreprise.

Un produit, même s'il est bon, ne se vend pas tout seul s'il n'est pas soutenu par une équipe qui ne s'intéresse pas seulement à la vente mais aussi :

- A la bonne communication avec les acheteurs actuels ou potentiels.
- A l'offre de service ; les conseils et les services après vente.
- A l'approche progressive du client.
- A la collecte de l'information.

L'efficacité de la force de vente est donc en étroite relation avec la qualité du produit notamment sur le plan marketing où son rôle est très important dans le mix communication.

Pour cela l'entreprise doit chercher à optimiser sa force de vente, elle dispose donc de plusieurs moyens internes à savoir :

- Organiser sa force de vente.
- Sélectionner ses vendeurs.
- Former ses vendeurs.
- Définir leurs statuts et leurs systèmes de rémunération.
- Etablir les méthodes d'animation et le contrôle de leurs activités.

L'entreprise peut aussi disposer de ses moyens externes comme :

- Utiliser une force de vente supplétive en confiant une partie des ventes à d'autres collaborateurs afin de réduire les coûts et s'assurer de la bonne couverture du réseau, et par conséquent gagner la visibilité et accroître le volume des ventes.
- Recourir à l'externalisation : les entreprises qui font recours bénéficient de plusieurs avantages dont le premier est la réduction des coûts. Ces entreprises profitent ainsi de l'expertise de spécialistes extérieurs, afin de tirer avantage de la diffusion, de la visibilité et accroître le volume des ventes.

Le rôle de la force de vente est essentiel à la commercialisation des produits, à l'animation du réseau de vendeurs et à la facilité de la communication.

# TABLES DES MATIERES

<b>ETAT DE LA QUESTION, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF : .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ETUDE THEORIQUE</b>	
<b>INTRODUCTION : MIX MARKETING ET FORCE DE VENTE</b>	
Introduction : .....	05
<b>1 - MIX MARKETING .....</b>	<b>06</b>
Introduction : .....	06
1-L'interaction entre marketing et vente .....	06
2-La vente et /ou la publicité .....	08
3-Les médias de vente .....	12
<b>2 - LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>13</b>
Introduction : .....	13
1-Définition .....	13
2-La place de la force de vente dans le marketing mixe .....	14
3-Les objectifs de la force de vente .....	17
4-La taille et la structure de la force de vente .....	17
4-1 La taille de la force de vente et sa détermination .....	17
4-1-1 La méthode de la charge du travail .....	17
4-1-2 La méthode de recherche opérationnelle .....	19
4-2 La structure de la force de vente .....	19
Conclusion : .....	21
<b>PREMIER CHAPITRE : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE</b>	
Introduction : .....	22
Types de vente attendus par les clients.....	22
1- Le Modèle de la « Quadrant solution ».....	22
2- Le Modèle de la pyramide des ventes.....	23
3- L'Approche de Rackham et De Vincentis.....	23
4- Le Modèle « 3 Niveaux, 5 Types de Vente ».....	24
<b>SECTION 1 : LES TYPES DE FORCES DE VENTE.....</b>	<b>26</b>
1- Typologie de la force de vente et réseaux.....	26
* Typologie de la force de vente dans les industries graphiques .....	26
1.1 Force de Vente Propre et Force de Vente Délégée.....	27
1.1.1 Force de Vente Propre et ses critères de choix.....	27
1.1.2 Force de Vente Déléguée et ses critères de choix.....	27
a) Force de vente déléguée permanente.....	28

b) Force de vente supplétive.....	28
1.2. Force de Vente Sédentaire et Force de Vente Itinérante.....	29
1.3. Les Différents Statuts.....	30
1.3.1. Les Représentants Non Statutaires.....	30
1.3.2. Les Voyageurs, Représentants, Placiers (VRP).....	31
- Les avantages du statut de VRP.....	36
- Les obligations du VRP .....	36
1.3.3. Les Agents Commerciaux .....	37
*-Avantages.....	37
*- Inconvénients.....	37
1.4. Les critères de choix.....	38
1.4.1. Point de vue financier.....	39
1.4.2. Point de vue commercial.....	39
1.4.3. Point de vue humain.....	40
2- Le choix du réseau de vente.....	42
2.1. Définition du réseau de vente.....	42
2.1.1 Circuit Direct.....	42
2.1.2 Circuit Court.....	42
2.1.3 Circuit Long.....	43
2.2. Les Réseaux Directs et Indirects.....	43
• Les Avantages du réseau direct.....	43
• Les inconvénients du réseau direct.....	44
• Les avantages du réseau indirect.....	44
• Les inconvénients du réseau indirect.....	44
2.3. Les Critères de Choix du Réseau.....	44
2.4. L'animation des réseaux de vente.....	45
2.4.1. Qui doit animer l'équipe de vente ?.....	45
A) Chez les chefs de vente ou responsables régionaux.....	45
B) Chez le directeur des ventes ou du réseau de vente.....	46
C) Chez le directeur commercial, le directeur général ou le président de la société.....	47
2.5. L'audit du réseau.....	47
2.5.1 .L'objectif de l'audit .....	48
2.5.2. Les méthodes de l'audit.....	48
A) Les méthodes qualitatives.....	48
B) Les méthodes quantitatives.....	48
2.5.3. Les résultats de l'audit.....	48
<b>SECTION 2 : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>50</b>
Introduction.....	50
1. L'intérêt de l'organisation des vendeurs.....	50

2. Les principes de l'organisation.....	52
2.1 Délégation de la responsabilité .....	52
2.2 L'autorité doit accompagner la responsabilité.....	52
2.3 Spécialisation .....	52
2.4 Taille critique.....	53
1/- Dresser la liste des activités et des tâches à accomplir, par exemple :.....	55
2/- Définir qui doit réaliser ces tâches, dans l'exemple .....	55
2.5 Les missions des vendeurs.....	57
A) La nature des prospects.....	57
B) Le lieu d'exercice de l'activité de vente.....	57
C) Les objectifs assignés au vendeur.....	57
3. La structure de la force de vente.....	59
3.1 La Structure par Secteurs Géographiques .....	60
3.2 La Structure par produits.....	63
3.3 Structure par marchés .....	64
3.4 La Structure Mixte.....	65
Conclusion.....	65
<b>SECTION 3 : CONTROLE ET DIAGNOSTIC DE LA FORCE DE</b>	
<b>VENTE .....</b>	<b>66</b>
Introduction.....	66
1. Eléments qui déterminent l'importance du contrôle.....	67
1.1 Politique de Rémunération.....	67
1.2 Degré de Responsabilité.....	67
1.3 Harmonie des intérêts des vendeurs et de l'entreprise.....	67
1.4 Taille de l'entreprise ou des services.....	68
1.5 Qualité des vendeurs .....	68
2. Définition d'une politique de contrôle.....	68
2.1 Le vendeur lui-même.....	68
2.2 Les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.....	69
2.3 L'activité du vendeur .....	69
2.4 Le client .....	69
3. Les modalités d'un contrôle efficace.....	70
3.1 L'accompagnement.....	70
3.2 L'analyse des documents du vendeur .....	70
a) Les bons de commande .....	70
b) Les comptes rendus d'activité .....	70
c) Les notes de frais.....	71
3.3 Contrôle à partir d'un tableau de bord.....	71
4. Le Diagnostic de L'Activité de la Force de Vente .....	74
4.1 Le tableau de bord de l'équipe.....	74

4.2 La Fixation de Normes de Performances.....	77
4.3 Le style d'évaluation.....	77
4.4 L'entretien d'évaluation.....	78
Conclusion.....	79
<b>DEUXIEME CHAPITRE : L'ANIMATION DE LA FORCE DE</b>	
<b>VENTE</b>	
<b>SECTION 1 : LE RECRUTEMENT DES VENDEURS.....</b>	<b>80</b>
Introduction.....	80
1 La Détermination des Besoins.....	81
1.1 La Rotation du Personnel (turn-over).....	81
1.2 Le Besoin des Compétences Nouvelles.....	81
1.3 Le Développent ou la Création de l'Entreprise.....	82
2. La Préparation du Recrutement par l'Entreprise.....	82
- Les vendeurs agressifs.....	83
- Les vendeurs psychologues.....	83
- Les vendeurs gestionnaires.....	83
- L'aspect physique.....	84
- L'aspect mental.....	84
- Les qualités personnelles et de caractères :.....	85
FEUILLE DE DEFINITION DE POSTE D'UN VENDEUR.....	87
3. La Recherche de Candidature et Présélection.....	88
3-1 Les Sources de Candidature.....	88
3.2 La prise de Contact ou l'Appel de Candidature.....	89
3.3 La Présélection de Candidatures.....	89
4. La Sélection des Candidats.....	89
4.1 Le Tri des Candidatures Reçues.....	89
A- La lettre de candidature :.....	89
B- Le curriculum vitale :.....	90
4.2 Les Entretiens.....	90
A- Les entretiens individuels :.....	91
B- Les entretiens collectifs :.....	91
4.3 Les Autres Outils de Sélection.....	91
A- Les tests.....	91
B- La graphologie.....	92
C- Les questionnaires.....	92
D- Les jeux de rôles.....	92
5. L'intégration des Nouveaux Vendeurs.....	92
5.1 L'accueil.....	92
5.2 La mise à l'Essai.....	93

Conclusion .....	94
<b>SECTION 2 : LA FORMATION DES VENDEURS.....</b>	<b>95</b>
Introduction .....	95
1. L'identification des Besoins.....	95
1.1 Les Résultats des Vendeurs.....	96
1.1.1 Analyse de Vente .....	96
- Par type de clients .....	96
- Par type de produits .....	96
- Par vendeur .....	96
1.1.2 Analyse des Rapports de Visite.....	97
1.1.3 Analyse des ratios d'Activité.....	97
1.1.4 L'analyse de la répartition du temps du vendeur entre ses différentes activités	97
1.2 Les Attentes du Vendeur.....	98
1.3 La Stratégie de l'Entreprise.....	98
2. La Mise en œuvre de la Formation.....	98
2.1 Le Contenu de la Formation .....	98
2.2 La Formation à l'Art de Vendre .....	98
2.3 La Durée et les Méthodes de la Formation des Vendeurs.....	101
2.4 Les Modalités de La Formation.....	105
2.4.1 Formation Assurée par l'Entreprise ou par un Organisme de Formation .....	105
2.4.2 Formation inter ou intra-entreprise.....	106
2.4.3 l'Auto formation .....	106
2.5 Le Coût de La Formation .....	107
2.5.1 Les coûts directs.....	107
2.5.2 Les coûts indirects.....	107
3. l'Evaluation de La Formation.....	107
3.1 Méthodologie .....	108
3.2 La mesure des résultats.....	108
A- Résultats quantitatifs .....	108
B- Résultats qualitatifs.....	109
4.3 L'Echelle de Temps à Retenir.....	109
Conclusion.....	110
<b>SECTION 3 : LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE.....</b>	<b>111</b>
Introduction.....	111
1 Les composants d'un système de rémunération.....	111
1.1 Le fixe.....	112
- Les avantages du fixe .....	112
- Les inconvénients à considérer .....	112
1.2 La commission .....	113

- Les avantages de la commission .....	113
- Les limites de la commission .....	113
1.3 Les primes .....	114
2. Les autres formes de rémunération.....	114
2.1 l'Intéressement.....	114
2.2 Les rémunération indirectes.....	115
2.3 Les remboursements de frais.....	115
3. L'élaboration d'un système de rémunération performant .....	115
Conclusion .....	117
<b>SECTION 4 : ANIMATION ET STIMULATION DE LA FORCE DE</b>	
<b>VENTE.....</b>	<b>118</b>
Introduction.....	118
1. La fixation des objectifs et des « quotas ».....	118
a. La méthode du pourcentage.....	119
b. La méthode de la valeur absolue.....	119
c. La méthode par points.....	119
2. La motivation des représentants.....	120
- La nature du travail .....	120
- La nature humaine .....	120
- Les problèmes personnels .....	120
3. L'animation des vendeurs.....	122
3.1 Les objectifs de l'animation.....	122
3.2 Les type d'animation.....	122
3.2.1 La communication.....	122
A – le climat de travail.....	123
B – Les réunions.....	123
C – La communication interne.....	125
3.2.2 La formation .....	125
3.2.3 La délégation.....	125
4. La stimulation des vendeurs.....	126
4.1 Des techniques pour mobiliser.....	126
A – Le concours.....	126
B – Le jeu.....	127
C – Le challenge .....	127
4.2 Les récompenses .....	127
• L'argent .....	127
• Les cadeaux .....	128

• Les voyages :.....	128
4.3 La communication de la campagne de stimulation.....	128
5. La rentabilité des procédés d'animation.....	129
Conclusion.....	131

## **DEUXIEME PARTIE : ETUDE PRATIQUE**

### **PREMIER CHAPITRE : HISTORIQUE DU GROUPE HENKEL ALGERIE**

Introduction.....	132
1. Historique du groupe HENKEL .....	132
2. Le partenariat Henkel-ENAD Algerie. ....	140
2.1 Les usines du groupe public ENAD .....	140
2.2 Partenariat HENKEL ENAD ALGERIE .....	147
- Etude de marché réaliser par NIELSON Amer.....	151

### **DEUXIEME CHAPITRE : ETUDE DE CAS**

I. Questionnaire descriptif destiné aux responsables de l'entreprise "HENKEL-ALGERIE" de la Wilaya de Aïn Temouchent.....	167
II- deuxième questionnaire destinée aux clients et intermédiaires de HENKEL-ALGERIE ...	172
- La force de vente perçu par l'entreprise « HENKEL – ALGERIE » .....	176
- La force de vente perçu par les intermédiaires .....	182
- Introduction .....	183
- Méthodologie de l'enquête. ....	183
- Construction de l'échantillon. ....	183
- Structure du questionnaire. ....	184
- Conclusion .....	201
- <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>203</b>

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

- **AGUILAR Michael**, Vendeur D'elite 3<sup>ème</sup> édition DUNOD 2000
- **AMEREIN. P et BARCZYK. D**, « marketing stratégie et pratiques » édition NATHAN 2001
- **BENHABIB. A**, (1998)« Marketing » Tome 1 « Le marché et son comportement » Université de TLEMCEM 1998
- **BENOUN Marc**, « Marketing savoir et savoir faire » 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA
- **BERTRAND J.P**, Techniques Commerciales et marketing. édition BERTI 1994
- **BRIONES Eric et STAMBOULI. B**, buzz marketing les stratégies du bouche-à-oreille édition d'organisation 2002
- **BROMBERGER Anne**, « recruter un vendeur » (Paris, DUNOD,1993)
- **CHEVALIER. M - FENWICK. R**, la stratégie marketing. 1<sup>er</sup> édition 1975 presses universitaires de france
- **CHIROUZE Ives**, \*Le marketing, le choix des moyens de l'action commerciale\* Tome 2, 4<sup>ème</sup> édition Chotard et Associates 1991
- **CROUTSCHE Jean-Jacques**, « Force de vente réalités et perspectives », éditions ESKA 1995
- **DARMON René Y**, « la force de vente et son management » édition ECONOMICA 1999
- **DAYAN. A**, "Le marketing B to B "Vuibert, Coll. Gestion. 5<sup>ème</sup> édition 2002
- **DE BAYNAST Arnaud - LENDREVIE Jacques**, publicitor 6<sup>ème</sup> édition DALLOZ 2004
- **DEBOURG Marie Camille - CLAVELIN Joel - PERRIER Olivier**, « pratique du marketing » 2<sup>ème</sup> édition BERTI 2004
- **DECAUDIN Jean-Marc**, La communication marketing concepts, techniques, stratégies. 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA 1999
- **DEMEURE Claude** « Marketing » 2<sup>ème</sup> édition SIREY 1999

- **DUBOIS Pierre-Louis et JOLIBERT Alain**, Le marketing : fondements et pratique, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA 1992.
- **DUCROCQ Cédric**, « La Nouvelle Distribution » édition DUNOD 2002 -
- **DURAFOUR. D**, « Marketing et action commerciale » édition DUNOD 2000 -
- **FERRY Jean Louis**, Le guide du marketing direct . édition d'organisation 1987
- **FOURNIS. Y**, LE Réseau de vente édition DUNOD entreprise 1990
- **HAMON. C - LEZIN. P - TOULLEC. A**, « gestion et management de la force de vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD
- **HEIM Jacques et ARVY Christian**, Construire et motiver une équipe commerciale (Paris :ESF ,1990).
- **HOLDERBACH Luc**, « Les Homme de la vente » Chotard et Associes editeurs 1971
- **KOTLER Philipe**, le marketing , tome 1 et tome 2, édition d'organisation, 1974
- **KOTLER Philipe et DUBOIS Bernard**, « Marketing Management » 10<sup>ème</sup> édition Publi Union 2004
- **LANTRUA Eric**, « Boostez vos commerciaux » éditions Dunod
- **LAVALETTE Georges**, La Nouvelle direction commerciale :démarche, méthode, outils (Paris édition DUNOD ,1992)
- **LENDREVIE Jacques et LINDON MERCATOR Denis** 7<sup>ème</sup> éditions DALLOZ 2004
- **LENDREVIE Jacques et LINDON Denis**, « Mercator théories et pratiques du marketing, » 5<sup>ème</sup> édition DALLOZ 1997
- **MARIONS Gilles**, « Marketing mode d'emploi » 2<sup>ème</sup> éditions d'organisation 1999
- **MAUCORPS Jean**, Optimisation des réseau de vente (paris :Entreprise Moderne d'édition,1979)
  - **MONTGOMERY. D.B et URBAN. G.L**, (1969), management science marketing englewoodcliffs, new jersey, prentice hall 1969
- **MORCELLO Estelle**, « Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution » édition LIAISONS 1999

- **MOULINIER René**, « les 10 clefs de l'efficacité du commercial » 3<sup>ème</sup> édition d'organisation 2005
- **PASCAL. PY**, « Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients » édition d'Organisation 1995 et Miklos de kiss, Exploiter et gérer son secteur (Paris :Chotard et Ass,1984)
- **STEVENS. H et COX. J**, The Quadrant Solution: a business novel that solves the system of sales succes, AMACOM,1991
- **VAIREZ Richard**, La vente au détail les techniques de vente des meilleurs professionnels édition De Boeck Université 2001
- **VAN LAETHEM. N- BODY. L**, Le Plan marketing 1er edition DUNOD 2004
- **WELLHOFF Alain - MASSON Jean Emile**, Le Merchandising 6ème édition DUNOD 2005
- **WOLSKI Murielle**, « débiter dans le marketing et la vente » (Paris :L'Etudiant,1996)
- **ZEYL Alfred et DAYAN Armand**, « Force de vente » (paris :édition d'Organisation, 1996)
- **ZEYL Alfred et DAYAN Armand**, « Force de Vente » 3<sup>ème</sup> édition d'Organisation 2003

## ARTICLES

- « **GLESS Etienne** » mis en ligne le 25/05/2001 Marketing et vente.
- **CANDILLE Alain** caractère –Avril 2004- N° 597
- **L'Express**, « La nouvelle vie des VRP », 25 janvier 1996
- **Le Point**, « Les statuts du vendeur à domicile », le Point, 21 novembre 1998.
- **ROYNETTE Claude**, « Cours d'Organisation », ESC Dijon 2002
- **BLESSINGTON. M**, Designing A Sales Strategy With The Customer In Wind, C and B Review, Vol.24, 1992.
- **RACKHAM. N Et DE VICENTIS. J**, « Rethinking The Salesforce » Mc Graw Hill, 1998
- **ZEYL. A** An analytical framework of selling situation within relationship and their impact on the role of the salesforce, Conference IMP. Dijon 2002.
- Code du travail, **DALLOZ**
- **BERTRAND Olivier** « La Force de Vente » Université de Lille 1999
- **CANDILLE Alain**, <http://www.caractere.net>
- **GLESS Etienne**, mis en ligne le 25/05/2001 Marketing et vente.
- **BROUILLET, S** « Dossier : l'organisation face à ses défis » Action Commerciale n°60 21 /04/2004
- **BREWER Geoffrey**, IBM Gets User-Friendly, Sales & Marketing Management, Juillet 1994 )
- **PESQUEUX Gray** « Stratégies multi réseau » Action Commerciale n°149, janvier 1996
- **LUCAS Georges. H, jr et al** « an Empirical study of sales force turnover » Journal of Marketing, Jui 1987 pp 34-59
- **ZENNOU. A**, « commerciaux : la vie après la vente », Le figaro entreprise, 12 novembre 2001
- **TIXIER. J.Ph**, « On n'embauche pas toujours les meilleurs », conquérir, 15 septembre/ octobre 1983

- Revue << **Direction et Gestion des Entreprises** >> , N°5 septembre/ octobre 1984
- **GOURARIE David**, « Une nécessité impérieuse pour l'entreprise de fonction » Conquérir Novembre-Décembre 1987 N°5
  - Revue **Direction & Gestion des Entreprises** , n° 5 septembre/ octobre 1984 p50
  - **HUC Raymond** secrétaire général de l'Université des industries graphique (94) Revue caractère -Avril 2004- N° 597
  - **DOYLE Stephen X** and **SHAPIRO Benson P**, "What counts most in motivating your salesforce ?" ,Harvard Business Review, May-June 1980
  - **CHURCHILL Gilbert A, jr**, **FORD Neil M** et **WALKER Orville jr**, Sales Force Management: Planning, Implementation and Control (Homewood, III: Irwin,1985)
  - **WATINE F**, « S'adapter aux changements et rémunérer la performance », Action commerciale, février.1994, n°128
  - **HANS Hey**, « Geben Sie ihren Verkaufern Selbstsicherheit », Marketing Journal,5/1979
  - **SWINERS J.L**, revue française de gestion n° 37 , 1982
  - **GUILBERT F**, Revue française du marketing n° 134 ,1991

## WEBOGRAPHIE

- [http://www.apcm.com/Economie/competitivite/presentation\\_cls.htm](http://www.apcm.com/Economie/competitivite/presentation_cls.htm)
- <http://www.lesechos.fr/imprimer.php>
- <http://www-netpme.fr/strategie-management/311-contrôle-d'activité.html>
- [http://www.netpme.fr/strategie-management/311-contrôle et diagnostic de la force de vente.html](http://www.netpme.fr/strategie-management/311-contrôle-et-diagnostic-de-la-force-de-vente.html)
- [http://www.traitement et prévention des impayés catalogue 2005](http://www.traitement-et-prevention-des-impayés-catalogue-2005)
- [http://www.netpme.fr/strategie-management/526-recrutement commercial.html](http://www.netpme.fr/strategie-management/526-recrutement-commercial.html)
- **L'art du marketing** <http://www.lesechos.fr/imprimer.php>
- <http://www.netpme.fr/strategie-management/316-rémunération-force-vente.html>
- <http://www.netpme.fr/strategie-management/340-animation.html>
- <http://www.netpme.fr/strategie-management/340-motivation.html>
- [www.bcentral.fr](http://www.bcentral.fr) BLANC Marie Agnès (site Microsoft).
- <http://www.elwatan.com>, document sur le coût d'une page publicitaire

## **MEMOIRES :**

- **BENMOUMEN Mohamed**, « Action commerciale et force de vente » mémoire Magister gestion Université d'Oran 2003-2004
- **BERTRAND Olivier**, « La force de vente » mémoire master Université de Lille 1998-1999
- **BESSOUH Nadira**, « Le positionnement du produit » mémoire Magister Marketing Université de Tlemcen 2004-2005
- **BENACHENHOU Sidi Mohamed**, « Le rôle du prix dans la décision d'achat » mémoire Magister Marketing Université de Tlemcen 2004-2005
- **BAKHTI. D**, « La politique de communication à Air Algerie » mémoire Magister gestion Université d'Oran 1996-1997
- **ETUDE DE MARCHE** réalisée par **NILSON Amer**
- Document **HENKEL-ALGERIE**

## Annexe

Art L. 751-1. Les conventions dont l'objet est la représentation intervenues entre les voyageurs, représentants ou placiers, d'une part, et leur employeurs d'autre part, sont nonobstant toute stipulation expresse du contrat ou en silence, des contrats de louage de services lorsque les voyageurs, représentants ou placiers :

- 1° travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs
- 2° exercent en fait d'une façon exclusive et constante leur profession de représentant
- 3° ne font effectivement aucune opération commerciale pour leur compte personnel
- 4° sont liés à leurs employeurs par des engagements déterminant la nature des prestations de services ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans laquelle ils doivent exercer leur activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de visiter, le taux des rémunérations. L'absence de clauses interdisant, soit l'exercice d'une autre profession, soit l'accomplissement d'opérations commerciales personnelles ne peut faire obstacle à l'application des dispositions ci-dessus.

Art L. 751-2. (Déc n° 73-1046 du 15 nov 1963 [codification]) Les dispositions du présent titre s'appliquent aux employés qui conjointement à l'exercice effectif et habituel de la représentation, ont accepté de se livrer à d'autres activités, quelle qu'en soit la nature pourvu qu'ils les exercent pour le compte d'un ou plusieurs de leurs employeurs.

Art L. 751-3. Les contrats peuvent, pour leur durée, contenir l'interdiction pour le voyageur, représentant ou placier, de représenter des maisons ou des produits déterminés. Lorsque les contrats ne contiennent pas cette interdiction ils doivent, à moins que les parties n'y renoncent par une stipulation expresse, contenir, s'il y a lieu, la déclaration des maisons ou produits que les voyageurs, représentants ou placiers représentent déjà et l'engagement de ne pas prendre en cours de contrat de nouvelles représentations sans autorisation préalable de l'employeur.

Art L. 751-4. En absence de contrat écrit, les personnes exerçant la représentation sont présumées être des voyageurs, représentants ou placiers, soumis aux règles particulières du présent titre.

Art L. 751-5. (Ord n°82-130 du 5 février 1982) « Les contrats sont soit d'une durée fixe, soit d'une durée indéterminée » ils doivent dans ce dernier cas stipuler un délai – congé dont la durée est au moins égale à celle qui est fixée par les (L n°82-957 du 13 nov.1982) « convention ou accords collectifs de travail » ou, à défaut par les usages. Elle ne peut jamais être inférieure à un mois au-delà de la deuxième année.

Le délai- congé des représentants et voyageurs employés hors du pays est augmenté de la durée normale du voyage de retour lorsque la résiliation de leur contrat entraîne leur retour au pays.

Art L. 751-6. Il peut être stipulé une période d'essai dont la durée ne saurait être supérieure à trois mois. Lorsque la rupture du contrat de travail par la volonté d'une seule des parties sans faute grave de l'autre partie intervient au cours de la période d'essai, il n'est dû aucune indemnité.

Art L. 751-7. Après l'expiration de la période d'essai, lorsque la rupture du contrat sans faute grave de l'employé est le fait de l'employeur, il est dû au voyageur, représentant ou placier :

1° s'il s'agit d'un contrat à durée indéterminé :

- a) En cas d'inobservation du délai-congé : à titre de salaire, le montant évalué en argent de tous les avantages directs et indirects qu'il aurait recueillis pendant le délai-congé.
- b) En cas d'observation du délai-congé : une indemnité pour résiliation abusive, s'il y a lieu, dans les conditions fixées au chapitre 2 du titre 2 du livre 1<sup>er</sup> du présent code.

2° S'il s'agit de la rupture anticipée d'un contrat à durée déterminée :

- a) A titre de salaire, le montant des avantages directs et indirects qu'il aurait recueillis jusqu'à l'expiration normale du contrat, compte tenu des avantages que l'employé trouvera par suite de la rupture du contrat.
- b) Une indemnité pour résiliation du contrat. Les éléments des deux indemnités prévues aux alinéas 1b et 2b ci-dessus sont ceux énumérés par le chapitre 2 du titre 2 du livre 1<sup>er</sup> du présent code. Il peut être tenu compte de toutes autres causes de préjudice dûment justifiées.

Art L. 751-8. Quelles que soient la cause et la date de la cessation des services de l'employé, même lorsqu'elle se produit à l'expiration du contrat à durée déterminée, l'employé a toujours droit, à titre de salaire, aux commissions et remises sur les ordres non encore transmis à la date de son départ de l'établissement, mais qui sont la suite directe des échantillonnages et des prix faits antérieurs à l'expiration du contrat (l. n° 73-1113 du 20 dec 1973) « Sauf clause plus favorable aux voyageurs, représentants ou placiers, ce droit à commissions sera apprécié en fonction de la durée normale consacrée par les usages. Une durée plus longue, qui ne pourra excéder trois ans à compter de la date à laquelle le contrat de travail a pris fin, sera retenu pour tenir compte des suggestions administratives, techniques, commerciales ou financières propre à la clientèle. »

Art L. 751-9. En cas de résiliation d'un contrat à durée indéterminée par le fait de l'employeur et lorsque cette résiliation n'est pas provoquée par une faute grave de l'employé, ainsi que dans le cas de cessation du contrat par suite d'accident ou de maladie entraînant une incapacité permanente totale de travail de l'employé, celui-ci a droit à une indemnité pour la part qui lui revient personnellement dans l'importance en nombre et en valeur de la clientèle apportée, créée ou développée par lui, compte tenu des rémunérations spéciales accordées en cours de contrat pour le même objet ainsi que des diminutions qui pourraient être constatées dans la clientèle préexistante et provenant du fait de l'employé.

Tout contrat de durée déterminée comporte un droit à la même indemnité pour le cas où, sans faute grave de l'employé et du fait de l'employeur, le contrat serait rompu avant son échéance ou le contrat venu à expiration ne serait pas renouvelé.

L'indemnité prévue au premier alinéa ne se confond ni avec celle qui pourrait être due pour rupture abusive du contrat et qui serait fixée conformément aux dispositions du chapitre 2 du titre 2 du livre 1<sup>er</sup> du présent code, ni avec celle qui pourrait être due en cas de rupture anticipée pour l'inexécution des obligations nées du contrat de durée déterminée.

Cette indemnité ne peut pas être déterminée forfaitairement à l'avance (Décr.n° 73-1046 du 15 nov 1973 [codification] ) « Lorsque l'employeur sera assujéti à une ( L n°82-957 du 13 nov 1982) convention ou accord collectif de travail ou un règlement

applicable à l'entreprise résultant d'une décision d'employeur ou d'un groupement d'employeurs, le voyageur, représentant ou placier pourra, dans le cas de cessation d'activité sus indiquée, prétendre en tout état de cause, à une indemnité qui sera égale à celle à laquelle il aurait eu droit si, bénéficiant de la convention (L.n°82-957 du 13 nov 1982) « ou accord » ou du règlement il avait, selon son age été licencié ou mis à la retraite. Cette indemnité et celle prévue au premier alinéa du présent article ne sont pas cumulables. Seule la plus élevée est due. »

Art L. 751-10. Tous les litiges relatifs à l'application du contrat de représentation régi par les articles L.751-1 et suivants sont de la compétence du conseil de prud'homme. Il en est ainsi même lorsque l'employeur n'est ni industriel ni commerçant.

Art L. 751-11. Est nulle, toute convention dont le but serait d'éluder l'application des dispositions des articles L751-1 à 751-10.

Art L. 751-12. Les commissions dues aux voyageurs et représentants du commerce donnent lieu à un règlement au moins tous les 3 mois.

Art L. 751-13. Les personnes exerçant la représentation dans les conditions prévues par le présent titre, sont tenues, quelle que soit la clientèle visitée, d'être en possession d'une carte d'identité professionnelle de représentant.

Art L. 751-14. Les dispositions de la loi du 30 août 1947 sur l'assainissement des professions commerciales et industrielles sont applicables aux personnes qui exercent la représentation commerciale dans les conditions du présent titre.

Art L. 751-15. (L. n°73-623 du 10 juillet 1973) Les dispositions de l'article L. 143-10 sont applicables aux voyageurs, représentants et placiers régis par le présent code pour les rémunérations de toute nature dues au titre des quatre vingt dix derniers jours de travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : Code du travail, Dalloz

**Questionnaire descriptif destiné aux responsables de l'entreprise  
"HENKEL- ALGERIE" de la Wilaya de Aïn Temouchent.**

1- Quel sont les objectifs à moyen et à long terme de votre entreprise ?

- S'implanter dans un secteur.
- accroître sa part de marché.
- la notoriété de la marque.
- Autre à préciser.....

2- Quel sont les objectifs marketing de votre entreprise ?

.....  
.....

3- Quel sont les cibles visées par votre entreprise ?

.....  
.....

4- Quelle sont vos techniques de communication ?

- |                         |                          |                       |                          |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| - Publicité             | <input type="checkbox"/> | Force de vente.       | <input type="checkbox"/> |
| - Promotion de vente    | <input type="checkbox"/> | Sponsoring et mécénat | <input type="checkbox"/> |
| - Relation publique     | <input type="checkbox"/> | Publicité directe     | <input type="checkbox"/> |
| - communication interne | <input type="checkbox"/> |                       |                          |

5- Quel sont les supports et média utilisés par la publicité de votre entreprise ?

- Télévisions
- Radio.
- Presse
- Affichage
- Autre

6- Quel est le slogan utilisé pour votre message publicitaire ?

.....  
.....

7- Citer les moyens de communication interne utilisé par votre entreprise ?

- Les livrets d'accueil pour nouveaux nombre.
- les audio-visuels de l'entreprise.
- Les lettres d'informations, les journaux.
- Les réseaux interne de présentation et discussion.
- Les séminaires de formation d'expression et de motivation.
- Les réunions avec
  - La direction.
  - Les confrères.
  - Les employés.

8- Existe-il une force de vent dans votre entreprise ?

- Oui       • Non

9- Quel le type de votre force de vente ?

- Force de vente propre.
- Force de vente déléguée

10- La façon de travail de la force de vente est telle ?

- Force de vente sédentaire.
- Force de vente itinérante

11- Quel est le statuts de vos vendeurs ?

- Représentant non statutaire (Salariés de droit commun)
- Voyageur, représentants, placiers (V.R.P)
- Agents commerciaux.

12- Quel est le réseaux de vente de votre entreprise?

- Circuit direct.

- Circuit court

- Circuit long.

13- Quel est le mode d'organisation de votre force de vente ?

- La structure par secteur géographique.

- La structure par produits.

- La structure par marchés.

- La structure mixte.

14- Existe-il un contrôle de l'effort de vent de votre entreprise ?

• Oui

• Non

15- Si oui, Quelle et la méthode de l'audit ?

- méthode quantitative

- méthode qualitative.

16- Quel est le profil des vendeurs recruté par votre entreprise sur les facteurs suivants:

- Agressivité.

Pas du tout Agressif	Pas agressif	Ni agressif Ni pas agressif	Agressif	Très agressif

- Tact.

Pas du tout Psychologue	Pas psychologue	Ni psychologue Ni pas psychologue	psychologue	Très psychologue

- Gérance manageriel.

Pas du tout gestionnaire	Pas gestionnaire	Ni gestionnaire Ni pas gestionnaire	gestionnaire	Très gestionnaire

17- Quel est le niveaux des vendeurs recrutés

- Primaire
- Secondaire
- Bac
- Bac + 2
- Bac + 4
- Autre

18- L'age des vendeurs recruté ?

- < 18.
- 18 – 25.
- 25 – 35
- 35 – 45
- > 45.

19- Par qui la formation de vous vendeur et elle assurée ?

- Par l'entreprise elle-même.
- Par un organisme de formation
- L'auto formation

20- Quel est le système de rémunération de vos vendeurs ?

- Le fixe
- La commission
- Les primes.
- Autres.

21- Avec quels moyens vous stimuler vos vendeurs ?

- Les techniques pour mobilisation
- Les récompenses.
- Autres

22- Servez vous de votre force de vente pour collecter des informations sur le marché ? (Améliorer la connaissance du marché et de la concurrence)

- Oui
- Non

Si oui comment ?

.....  
.....

**II- Deuxième questionnaire destinée aux clients et intermédiaires de HENKEL-AIGERIE**

**Nature du commerce.....**

**Lieu de commerce.....**

1- Au sein de votre Magasin distribuez-vous les produits HENKEL ?

• Oui

• Non

Si non, fin de questionnaire, Merci.

2- comment avez-vous découvert la marque HENKEL ?

.....

3- Quelles sont les raisons pour les quelles avez-vous décidé d'acquérir les produits HENKEL ?.

- Qualité du produit et service

- Prix abordable

- La marque

- Autre a préciser .....

.....

4- Avez-vous été attiré par une publicité sur les produits HENKEL

• Oui

• Non

Si oui par quel moyen

- TV

- Affichage

- Radio

- Presse

- Autre

5- Comment obtenez vous les produit HENKEL ?

- Les vendeurs de HENKEL
- Les intermédiaires.
- Par vos propres moyens

6- quel est votre degré de satisfaction en vers L'opération d'approvisionnement

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord

7- Est-ce que "HENKEL" vous aide à faire vendre ses produit ?

- Oui
- Non

Si oui par quel moyen

- Les outils d'aide à la vente
- Conseils + les outils d'aide à la vente
- Des conseils
- Autre

8- Est-ce que "HENKEL" a mis a votre disposition des outils d'aide à la vente?

- Oui
- Non

- Si oui les quelles ?.....  
 .....

9- Existe-il une différence entre la méthode de distribution de " HENKEL" et les méthodes de distributions d'autre concurrents ?

- Oui
- Non

Si oui quelle est cette différence ? .....  
 .....

10- Quel est votre degré de satisfaction envers les produits " HENKEL " ?

Très Insatisfaite	Plutôt Insatisfaite	Ni Satisfaite Ni insatisfaite	Plutôt Satisfait	Très Satisfaite
1	2	3	4	5

11- Quels sont les éléments qui poussent vos clients à choisir un produit " HENKEL" ?

(Noter sur l'échelle du plus important 10 au moins important 1)

- La marque
- Le prix
- La qualité
- Efficacité
- L'emballage
- Economique
- Confiance pour la marque
- Douceur
- Ecologie
- L'odeur

12- Quels sont les principaux produits "HENKEL" que vous distribuez dans votre magasin ?

- Isis poudre
- Isis liquide
- Savonnette
- Autres

13- Quel est le profil des vendeurs recruté par votre entreprise sur les facteurs suivants:

- Agressivité.

Pas du tout Agressif	Pas agressif	Ni agressif Ni pas agressif	Agressif	Très agressif

- Tact.

Pas du tout Psychologue	Pas psychologue	Ni psychologue Ni pas psychologue	psychologue	Très psychologue

- Gérance manageriel

Pas du tout gestionnaire	Pas gestionnaire	Ni gestionnaire Ni pas gestionnaire	gestionnaire	Très gestionnaire

14- Si on considère la gamme diversifiée de HENKEL - ALGERIE, avez-vous confiance en cette marque ?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre (ni d'accord ni en désaccord)	D'accord	Totalement D'accord
1	2	3	4	5

15- D'après vous, les clients achètent t-ils les produits "HENKEL" pour leur bonne qualité ?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

16- d'après vous, les produits "HENKEL" sont achetés pour leur prix ?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

17- d'après vous, les produit "HENKEL" sont achetés pour leur qualité/ prix ?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5