

MODULE : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE
--

RESUME DE THEORIE

MODULME : LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Durée : 72 Heures

% : Théorique

% : Pratique

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU
DE COMPORTEMENT**

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit utiliser les pratiques du management de la force de vente.

Selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

CONDITIONS D'EVALUATION

Le travail consiste à utiliser les pratiques de la gestion des ressources humaines à partir des consignes du formateur, simulations représentant le milieu des affaires et toute documentation pertinente.

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- Respect des méthodes et démarches pratiquées,
- Communication écrite et verbale,
- Vérification appropriée du travail,
- Respect du temps alloué

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT	
PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE
1/ Organiser la force de vente	• Identifier les différents objectifs de l'entreprise, • Distinguer les missions des vendeurs et la stratégie de la vente, • Calculer la taille de la force de vente, • Structurer la force de vente, • Organiser l'action du vendeur, • Contrôler la force de vente.
2/ Participer à l'élaboration d'un processus de recrutement	• Constituer une équipe de vente, • Enumérer les différentes méthodes de recrutement, • Identifier les instruments de sélection des vendeurs, • Accueillir et intégrer les nouveau recrues.
3/ Participer à l'élaboration d'une politique de motivation	• Enumérer les différentes théories de la motivation, • Distinguer les éléments de l'environnement et la motivation.
4/ Participer à l'élaboration d'un plan de formation	• Distinguer les différents objectifs de la formation, • Reconnaître les finalités de la formation, • Résumer les fonctions du responsable de la formation et son profil, • Organiser un programme de formation et les conditions de sa réalisation, • Elaborer un plan de formation et son intégration dans la stratégie de l'entreprise.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Le stagiaire doit maîtriser les Savoirs, Savoirs-faire, Savoir-percevoir ou Savoir-être jugés préalables aux apprentissages directement requis pour l'atteinte de l'objectif de premier niveau, tels que :

Avant d'apprendre à Organiser la force de vente, le stagiaire doit :

- Reconnaître les différents intermédiaires commerciaux et leurs statuts,
- Prévoir la vente (méthode des moindres carré et désaisonnalisation)
- Tracer la courbe de Pareto (loi des 20/80),
- Prospecter un marché,
- Remplir les documents commerciaux,
- Présenter la fiche client,
- Présenter le tableau de bord et les rapports commerciaux.

Avant d'apprendre à participer à l'élaboration d'un processus de recrutement, le stagiaire doit :

- Reconnaître la notion de gestion des ressources humaines,
- Rédiger la lettre de motivation et le curriculum vitae (C.V),
- Placer le poste « vendeur » dans la structure de l'entreprise,
- Reconnaître l'organigramme de l'entreprise.

Avant d'apprendre à Participer à l'élaboration d'une politique de motivation, le stagiaire doit :

- Reconnaître la notion de hiérarchie,
- Agir en management participatif,
- Communiquer et avoir l'esprit d'écoute,
- Conduire une réunion.

Avant d'apprendre à Participer à l'élaboration d'un plan de formation, le stagiaire doit :

- Prospecter le personnel,
- Contrôler les rendements de l'équipe de vente,
- Présenter de prévisions,
- Comparer les résultats ,

INTRODUCTION GENERALE DU MODULE
--

Quels qu'ils soient, les talents individuels ne suffisent plus aujourd'hui à conquérir, puis à conserver les marchés modernes. La concurrence nationale et internationale étant de plus en plus organisée, c'est l'activité conjuguée de l'ensemble de ceux qui ont pour mission de vendre pour le compte de l'entreprise, qui peut conduire au succès.

De ce fait, le management de la force de vente de l'entreprise devient un passage obligé pour agir avec efficacité, eu égard aux objectifs définis par les dirigeants.

L'enjeu est important: il réside, à la fois, dans la capacité des décideurs à constituer une équipe de qualité, c'est-à-dire performante, et dans la détermination compétente à piloter au quotidien la force d'action ainsi constituée

Ainsi l'objectif de ce module est de permettre au stagiaire de pratiquer et s'intégrer facilement dans son milieu professionnel sans obstacles ni hésitation à participer à une prise de décision liée à ses compétences .

NB : Si le contenu du présent module ne peut pas être traité dans le temps alloué ou bien pour des raisons de dictée, le formateur faire photocopier certains chapitres pour les stagiaires.

L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU

Organiser la force de vente

CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE

- Identifier les différents objectifs de l'entreprise,
- Distinguer les missions des vendeurs et la stratégie de la vente,
- Calculer la taille de la force de vente,
- Structurer la force de vente,
- Organiser l'action du vendeur,
- Contrôler la force de vente.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Avant d'apprendre à Organiser la force de vente, le stagiaire doit :

Avant d'apprendre à Organiser la force de vente, le stagiaire doit :

- Reconnaître les différents intermédiaires commerciaux et leurs statuts,
- Prévoir la vente (méthode des moindres carré et désaisonnalisation)
- Tracer la courbe de Pareto (loi des 20/80),
- Prospector un marché,
- Remplir les documents commerciaux,
- Présenter la fiche client,
- Présenter le tableau de bord et les rapports commerciaux.

L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

Pour diriger efficacement l'équipe de vente, le manager doit lui indiquer clairement la direction à suivre, quelles sont les principales missions qui lui seront confiées, et comment elle sera rémunérée.

C'est pourquoi une fois par an au moins, le responsable commercial, selon les priorités stratégiques de la direction générale, élabore un plan d'action pour la force de vente. Il confie à chaque vendeur la réalisation d'une partie de l'objectif de l'équipe.

A partir des orientations générales définies par la direction de l'entreprise, les différents niveaux hiérarchiques décomposent ces objectifs jusqu'à cibler précisément l'activité du vendeur.

SECTION I- LES OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE :

I- LES OBJECTIFS DE LA VENTE :

A/ LES OBJECTIFS GENERAUX :

Les choix stratégiques de la direction générale engagent l'entreprise à long terme. Ils fixent les grandes orientations en termes de marchés-produits et sont traduits sous forme d'objectifs généraux.

Par exemple : les Papeteries « AL MADARISSE » veulent être le premier fabricants marocain de produits de papeterie dans 5 ans. Cet objectif général implique des décisions en matière de croissance (interne/externe), d'investissements, de mercatique, etc.

B/ LES OBJECTIFS COMMERCIAUX :

Pour atteindre ces objectifs généraux, le directeur du marketing met en place une politique commerciale. Il définit les axes à donner à la gamme de produits, au ciblage de la clientèle et établit les priorités, sous forme d'objectifs commerciaux.

Par exemple : La direction commerciale des Papeteries « AL MADARISSE » choisit de privilégier la clientèle des entreprises, avec développement d'une ligne de produits bureautique (papier photocopie, listing, télécopieurs, rouleaux de caisses enregistreuses, etc.) avec comme priorité, la mise au point de papiers adaptés aux nouvelles technologies.

La politique commerciale manifeste son rôle opérationnel en fixant des objectifs prioritaires aux responsables de ventes.

C/LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À LA FORCE DE VENTE :

Ils traduisent les priorités commerciales et les actions à mener sur le terrain (promotion des ventes, prospection de clientèle, découpage de secteurs, politique de prix et de marge, répartition des efforts de vente par région, actions de communication, surveillance de la concurrence, etc.....).

Par exemple : Le chef des ventes des Papeteries « AL MADARISSE » analyse le fichier clients, évalue le potentiel, étudie sa répartition géographique, découpe la région en secteurs, etc.....Ce travail prépare la fixation des objectifs de chaque vendeur.

D/ LES OBJECTIFS INDIVIDUELS OU LES QUOTAS DE VENTE :

Le responsable assigne un objectif à chaque vendeur. La somme des objectifs individuels correspond au moins à l'objectif de l'équipe.

Lorsque cette notion s'applique au vendeur, on utilise souvent les termes « quota » ou « quote-part » . Ce vocabulaire fait bien apparaître la notion de contribution aux résultats de l'équipe que l'on attend de lui.

Par exemple : Sur sa région, le chef des ventes des Papeteries « AL MADARISSE » estime le chiffre d'affaires potentiel pour l'année à venir à 70,8 millions de dirhams. Il est donc nécessaire de réaliser un chiffre d'affaires mensuel de 5,9 millions de dirhams en moyenne. Il doit fixer des objectifs individuels à ses 15 vendeurs en tenant compte de l'expérience, de la clientèle, des secteurs de chacun.

Cette démarche montre l'importance d'une véritable concertation entre la force de vente et la direction commerciale dans la définition des objectifs.

II- LES CARACTÉRISTIQUES D'UN OBJECTIF :

Un bon objectif commercial est précis, accessible, stimulant, équitable et adapté à chaque vendeur.

1. Un objectif est précis :

Un objectif bien défini constitue un « **ACTE** » pour le vendeur.

Critère de définition	Exemples
A gir sur un C ritère dans un T emps donné, en E valuant l'action	• augmenter • le chiffre d'affaires des papiers photocopieurs • pendant l'année 2003 • de 20%

2. Un objectif accessible

Seul un objectif accessible est bien accepté par les vendeurs, Ils ne feront aucun effort si la tâche est insurmontable. Un objectif trop difficile à atteindre démobilise au lieu de stimuler.

3. Un objectif stimulant :

Tout en restant accessible, pour mobiliser le vendeur, un objectif doit représenter un défi et l'amener à se surpasser.

Pour accepter un surcroît de travail (missions supplémentaires ou différentes), il faut des récompenses en fonction des efforts accomplis : ce qui aide à maintenir la motivation.

4. Un objectif équitable et adapté au vendeur :

Dans un souci d'équité, il faut tenir compte de la diversité des situations professionnelles (vendeur nouveau ou confirmé, secteurs de potentiels différents, etc.....) pour fixer des quotas adaptés aux vendeurs.

III- LA NATURE DE L'OBJECTIF :

Les objectifs doivent quadriller tous les domaines d'activité des vendeurs tels que la vente, bien sûr, mais aussi la prospection, l'organisation, le service à la clientèle,.....

1. Les différentes formes d'objectifs de vente :

Les objectifs de vente sont exprimés en

FORMES	PRINCIPE	AVANTAGES	INCONVENIENT
CHIFFRE D'AFFAIRES	Fixe à chaque vendeur un Chiffre d'affaires à réaliser en valeur. Amélioration: possibilité d'objectif de CA par produit, par type de client...	• Simplicité du calcul, • Pousse le vendeur à être vigilant sur les remises, • Permet de prévoir le chiffre d'affaires global.	• Ne prend pas en compte les coûts de vente, • Le chiffre d'affaires peut augmenter sans effort du vendeur grâce aux prix, • Le vendeur privilégie les produits faciles à vendre.
QUANTITES DE PRODUITS	Prend en compte le volume des ventes sans être influencé par les prix	• Analyse constante dans le temps, • Permet une sélection des produits à pousser, • Représente le résultat réel des efforts du vendeur	• Risque de vendre du volume au détriment de la marge, • Comparaison difficile entre produits différents, • Difficile à établir quand la gamme est importante
POINTS	Fixe un certain nombre de points pour la réalisation de tâches, ex.: un client nouveau = 5 points: CA de 100dh = 8 points	• Permet d'orienter les vendeurs vers les objectifs, • Combine plusieurs facteurs pour un même objectif	• Complexité des calculs • Implique la transparence de l'information, • Gestion délicate l'adaptation du barème à la conjoncture
MARGE	Expression en valeur, ou en % par produit ou marge globale dégagée par le vendeur	• Mesure la contribution du vendeur aux résultats de l'entreprise, • Le sensibilise aux coûts et remises	• Nécessité de mettre en place un système analytique performant, • Evaluation à posteriori des résultats du vendeur

PRODUCTIVITE	Evaluation du travail du vendeur sur son secteur par : • CA/ nombre de visites, • Nombre de visites/nombre de commandes, • CA/nombre de clients •	• mesure l'efficacité du travail du vendeur, • oriente ses efforts selon les objectifs de l'entreprise	• gestion très lourde des tableaux de bord, • rend l'information indispensable, • surveillance peu appréciée par les vendeurs
PERFORMANCE	Evaluation plutôt subjective du comportement du vendeur au cours de certaines tâches (ex : qualité, contact client....)	• prend en considération l'aspect qualitatif du métier de vendeur, • permet d'analyser les causes des résultats.	• Difficilement mesurable • Nécessite la mise en place d'échelles d'évaluation

Dans la fixation des objectifs de la force de vente, on ne peut se limiter au quantitatif car l'activité commerciale intègre une grande part de relationnel, de communication et d'image, c'est-à-dire un aspect qualitatif.

2. Les objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrés et s'expriment en valeur, en volume, en pourcentage et ou en points.....tels que :

- Pour les ventes : augmenter le chiffre d'affaires de certains produits peut-être ceux à forte marge ou les nouveaux produits (objectif exprimé en francs ou en nombre de produits);

- Pour la clientèle : obtenir de nouveaux clients, (objectif à définir par région) et/ou augmenter le nombre et la valeur des commandes par client.

Par exemple : les Papeteries « AL MADARISSE » ont fixé l'objectif d'augmenter le chiffre d'affaires des papiers pour photocopieurs de 20% au cours de l'année N. Comment y parvenir?

Nous proposons deux solutions:

- augmenter les prix de 3% et les quantités vendues de 16,6 % (calcul avec un chiffre d'affaires de 100dh : $100 \times 1,03 \times 1,166 = 120,01$).
- + 5 % chez nos clients actuels et rechercher de nouveaux clients.

- Par les marges : amélioration en limitant les réductions accordées aux clients, en maîtrisant les frais de distribution, en optimisant le nombre de visites par client...

- Pour l'activité : prendre en compte les variations saisonnières dans la détermination des objectifs répartir plus régulièrement l'activité au cours de l'année. Ces variations entraînent souvent des déséquilibres dans la production, dans les stocks.....

- Pour l'organisation : augmenter la productivité des tournées (nombre de clients visités, temps de visite, nombre de kilomètres parcourus,

gestion du temps...).

Avec l'organisation, on est à la frontière de l'aspect quantitatif et qualitatif des objectifs.

3. Les objectifs qualitatifs :

Ils sont moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation, à partir d'échelle d'évaluation, par exemple.

- L'image de marque de la société : produits de bonne qualité, équipe efficace, etc.

Par exemple : La présentation physique des vendeurs, leur comportement, leur élocution sont les vecteurs de l'image de la société à l'extérieur. L'amélioration de ces points peut constituer un objectif pour une force de vente (des agences spécialisées proposent des stages sur ce thème).

- Le service client : optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle (établir un contact permanent grâce au téléphone et à la communication écrite, etc.) améliorer l'indice de satisfaction des clients.

L'amélioration du service client, préoccupation de nombreuses entreprises, les amène à lancer différentes actions, plans, études, etc.

Citroën, par exemple, a mis en place depuis deux ans, Information Qualité Service (IQS, un baromètre de la qualité du service client.

La mise en place d'une évaluation qualitative est suivie d'une réflexion sur des résultats dans les concessions pour envisager les actions à mener et implique non seulement l'équipe de vente, mais aussi tous les services administratifs, comptables, pièces détachées et réparation.

On peut également définir des objectifs qualitatifs concernant:

- Le réseau commercial : motiver les intermédiaires afin qu'ils mettent en avant nos produits et répercutent efficacement notre politique commerciale (promotions, prix, etc.).

- Le suivi de la clientèle : surveiller les livraisons (conformité, délais et satisfaction clients), fidéliser les clients et effectuer des relances.

- La gestion des comptes clients : diminuer les risques liés au recouvrement des créances (sélection de clients solvables, relances, lecture des documents comptables, bilan, résultats, etc.).

- L'organisation : optimiser la gestion du secteur (réduction du temps des visites : préparation des visites, prises de rendez-vous, élaboration de fiches clients etc.).

IV- LES DIFFERENTS TYPES D'OBJECTIFS

Généralement, on différencie trois types d'objectifs :

1. **Objectif déductif**: à partir d'informations sur le marché, la direction commerciale extrapole l'évolution de la tendance observée (selon des méthodes statistiques, cf. chapitre des moindres carrés) et fixe les objectifs.

2. **Objectif volontariste** : lorsque l'entreprise désire pousser certains produits, lancer de nouveaux, augmenter sa part de marche....., elle ne se base pas sur des statistiques. Mais elle définit pour ces vendeurs des objectifs qui les orienteront vers ses priorités.

3. **Objectif réactif** : lorsque les prévisions sont difficiles, que les résultats sont inattendus, que la conjoncture est défavorable ou qu'un nouveau concurrent s'impose sur le marché, la direction commerciale choisit de réorienter les efforts de Ces vendeurs.

NB : Ces objectifs sont la base de la construction du tableau de bord.

SECTION II : LES MISSIONS DES VENDEURS ET LA STRATEGIE DE VENTE

I- LA MISSION DES VENDEURS :

Les gens ont toujours tendance à croire que la seule mission assignée au vendeur est d'obtenir des commandes. Or, en réalité, le vendeur assume de nombreuses tâches qui varient en fonction de la nature des marchés visés par l'entreprise, du lieu d'exercice de l'activité de vente et des objectifs (tâches) assignés au vendeur.

A- La nature des prospects:

Les vendeurs peuvent s'adresser aux différentes catégories de prospects :

- Les consommateurs finaux,
- Les acheteurs professionnels des entreprises de distribution (le cas des magasins, des centrales d'achat),
- Les responsables d'achat dans les entreprises,
- Les prescripteurs.....

B/ Le lieu d'exercice de l'activité de vente :

Le vendeur peut exercer ses activités soit :

- Dans les magasins : le cas où l'entreprise procède elle même à l'écoulement de ses produits aux consommateurs finaux en créant ses propres magasins (points de vente).
- Dans les bureaux ou ateliers de prospects : le représentant se déplace chez le client pour conclure les ventes.
- Aussi, soit par téléphone, soit par la porte à porte aux domiciles des particuliers.

C/ Les tâches assignées aux vendeurs :

En dehors de son activité ordinaire qui est la vente, le vendeur peut assurer d'autres tâches telles que :

- La prospection : qui consiste à déceler les clients potentiels intéressés par les produits de l'entreprise et auprès desquels celle-ci doit entreprendre des actions afin d'influencer leurs comportements d'achat.

- L'information et la communication : l'une des plus importantes tâches du vendeur est de transmettre au client toute information relative aux produits et services offerts par l'entreprise. La communication assurée par un vendeur a généralement plus d'impact sur le client que celle assurée par les mass-média du fait qu'elle est interactive. En effet, le vendeur adapte ses messages aux caractéristiques, aux attentes et aux réactions des clients.

Dans certains domaines, la communication constitue pour le vendeur sa principale ou unique tâche ; le cas par exemple des délégués médicaux qui rendent visite aux médecins pour les informer sur les produits du laboratoire qu'ils représentent.

- Le service : le vendeur peut assurer divers services à ses clients, tels que :

L'aide à la revente : en s'adressant à un distributeur intermédiaire, le vendeur ne doit pas se contenter seulement de la vente. Mais, il doit aussi aider son client à revendre le produit au consommateur final en lui apportant des conseils en matière de promotion et merchandising.

Le service après vente : certains services après vente peuvent être assurés également par les vendeurs. Par exemple, les technico-commerciaux assurent la formation des acheteurs et la maintenance des produits vendus.

La collecte d'informations : bien qu'il s'agit d'une tâche complémentaire, le vendeur est tenu à communiquer à sa direction toute information utile sur les besoins et les attentes de la clientèle, sur les actions mises en oeuvre par les concurrents et enfin sur les tendances du marché. Pour cela le vendeur rédige à intervalles réguliers des rapports sur ses visites et ses résultats.

II- La structure de la vente :

Pour conquérir un client, l'entreprise a le choix entre plusieurs modes d'approche de la clientèle :

- 1- Le vendeur face à l'acheteur : le représentant est en contact direct avec le client soit par téléphone, soit par le face à face.

- 2- Le vendeur face à un groupe d'acheteurs : c'est le cas d'un représentant qui doit expliquer les caractéristiques d'un nouveau produit au comité d'achat d'un grand magasin.

- 3- L'équipe de vente face à un groupe d'acheteurs : une équipe commerciale (composée par exemple d'un gestionnaire, d'un vendeur et d'un ingénieur) fait face à un conseil d'administration.

4- La vente conférence: le vendeur se fait accompagner de plusieurs spécialistes de l'entreprise pour faire une présentation centrée sur les problèmes et les opportunités de l'acheteur.

5- La vente séminaire: une équipe interne organise un séminaire, de mise à jour des connaissances, destiné à entretenir de bonnes relations avec les acheteurs.

Après le choix de l'approche de la clientèle, l'entreprise peut recourir aux services d'une force de vente interne ou externe (contractuelle).

La force de vente interne est celle qui se compose d'employés travaillant exclusivement pour l'entreprise. Elle comporte du personnel de bureau qui s'occupe de la réception, du contact par téléphone et du personnel de terrain qui se déplace à la rencontre du client, quant à la force de vente contractuelle, elle se compose de voyageurs/représentants/placiers (VRP), des courtiers et d'agents rémunérés à la commission.

SECTION III- LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE :

Toute entreprise est censée déterminer une taille optimale de la force de vente afin de rationaliser ses coûts. La force de vente constitue l'un des atouts les plus productifs mais aussi les plus coûteux de l'entreprise.

Plusieurs approches ont été mises en oeuvre pour déterminer la taille optimale de la force de vente. Dans ce qui suit, on va développer deux méthodes dont la première est basée sur l'estimation des ventes potentielles ou sur la taille du marché et la seconde sur l'analyse de la charge du travail.

I - DETERMINATION DU NOMBRE DE VENDEURS EN SE BASANT SUR LES VENTES POTENTIELLE:

En optant pour cette méthode, l'entreprise doit bien connaître le marché potentiel pour chaque territoire de vente et la productivité des vendeurs. Le nombre des représentants est alors obtenu en divisant les ventes potentielles sur la productivité de chaque vendeur.

Par exemple, Si on suppose qu'un vendeur réalise en moyenne 200000DH par an et par territoire et que les ventes sont estimées à 5 millions de DH, on devra faire appel à 25 vendeurs pour mieux couvrir le marché.

En appliquant cette méthode, on suppose qu'il y a une relation entre le chiffre d'affaires et le nombre de vendeurs. Or, dans certains cas, le chiffre d'affaires peut connaître une majoration sans l'augmentation du nombre de vendeurs et vice versa. Aussi, dans le cadre de cette méthode, on peut remarquer que le volume des ventes par territoire dépend seulement du nombre d'acheteurs potentiels tout en ignorant la possibilité d'augmentation de la demande des clients actuels.

II - METHODE BASEE SUR L'ANALYSE DE LA CHARGE DU TRAVAIL :

Cette méthode comporte cinq étapes :

- 1- Regroupement des clients par le volume de leurs achats annuels (réels ou estimés),
- 2- Estimation du nombre de visites, par an, nécessaires pour desservir chaque client de chaque catégorie,
- 3- Calcul de la charge du travail globale (nombre total des visites à faire dans l'année) en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par le nombre de visites à effectuer.
- 4- Détermination du nombre de visites que peut faire un vendeur dans une année auprès d'une classe déterminée.
- 5- Calcul de la taille de la force de vente en divisant le nombre total des visites à faire dans l'année par le nombre de visites pouvant être effectuées par un représentant.

Exemple : une entreprise a une clientèle classée en deux types : type A (1000 clients) et type B (500 clients). Le nombre de visites à rendre pour chaque client d'une classe est de l'ordre de

- 30 visites pour un client de la classe A.
- 20 visites pour un client de la classe B.
- La charge du travail globale $(1000 \times 30) + (500 \times 20) = 40000$ visites

On estime qu'un représentant peut effectuer en moyenne 2000 visites par an pour la classe A et 1500 visites pour la classe B.

- Le nombre de vendeurs =
$$[(1000 \times 30) / 2000] + [(500 \times 20) / 1500] = 21,66$$
 soit 22
- L'entreprise a besoin de 22 vendeurs à plein temps.

En appliquant cette méthode, on doit recourir de temps en temps à un réajustement de la taille de la force de vente afin de tenir compte de la variation du nombre de visites nécessaires pour chaque client en fonction de la situation du marché et du cycle de vie du produit.

Enfin, il est nécessaire de signaler que certaines contraintes entravent l'adaptation et la flexibilité de la taille de la force de vente. On cite à titre d'exemple les relations syndicales, les liens juridiques entre les vendeurs et les entreprises... etc.

III- L'ETABLISSEMENT DES QUOTAS :

Le manager peut poursuivre dans l'organisation du travail de son équipe en attribuant à chaque vendeur des objectifs de réalisation sous la forme de quotas de vente.

A- LA NOTION DE QUOTAS :

Fixer un quota à un vendeur revient à définir sa contribution personnelle à la réalisation des objectifs généraux.

Ces quotas sont établis par zone géographique, par produit, par type de canal de distribution, par type de clients, etc. Ils sont généralement

exprimés en volume de vente, en valeur, en nombre de premiers contacts, en nombre d'entretiens, etc.

Leur utilité tient au fait qu'ils constituent une base de référence pour l'analyse des résultats. Les écarts, quand ils existent, sont mesurés, interprétés, permettent des corrections des actions, et sont souvent pris en compte pour la rémunération des vendeurs.

Les formes les plus usitées sont:

- les quotas en pourcentage du marché;
- les quotas en chiffre d'affaires global;
- les quotas en unités physiques;
- les quotas par points.

Chacune d'elles présente à la fois des avantages et des inconvénients.

B- LES METHODES DE DETERMINATION DES QUOTAS :

Deux grandes catégories d'approches doivent être soulignées.

- Le manager peut tout d'abord s'appliquer à fixer ses quotas en valeur absolue.

Pour ce faire, il peut procéder à une évaluation subjective des objectifs à atteindre. Elle est parfois la seule possibilité d'agir.

Le chef des ventes peut, par exemple, définir les ventes à réaliser en multipliant la population totale d'une zone par la consommation moyenne individuelle. Il peut aussi partir du taux de succès (une vente toutes les trois visites, par exemple) et du nombre maximal de visites réalisables par un vendeur, ou dans certains cas, fonder sa décision sur le taux de renouvellement.

- Le responsable peut également fixer ses quotas par répartition d'un total général des ventes à réaliser; dans ce cas, il faut préalablement définir le total à atteindre. Cela est fait, en général:

- soit en prenant le chiffre d'affaires de l'année précédente comme base de calcul;

- Soit en essayant de définir précisément ce que la société est réellement capable de commercialiser, compte tenu de ses moyens.

En fin on attribue à chacun sa part. Les managers procèdent souvent en ventilant le chiffre d'affaires à réaliser proportionnellement à certains facteurs, tels, par exemple, les ventes de l'année précédente, la taille de la force de vente de l'entreprise, le nombre de clients à visiter, etc.

SECTION IV : LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE :

Au cours de son développement, l'entreprise peut organiser sa force de vente selon différents modes. C'est ainsi qu'on distingue cinq grands types de structures d'une équipe de vente :

- Structure par secteurs géographiques,
- Structure par produits,
- Structure par clients,
- Structure par spécialisation des missions
- Structure par combinaison de plusieurs critères (structure complexe).

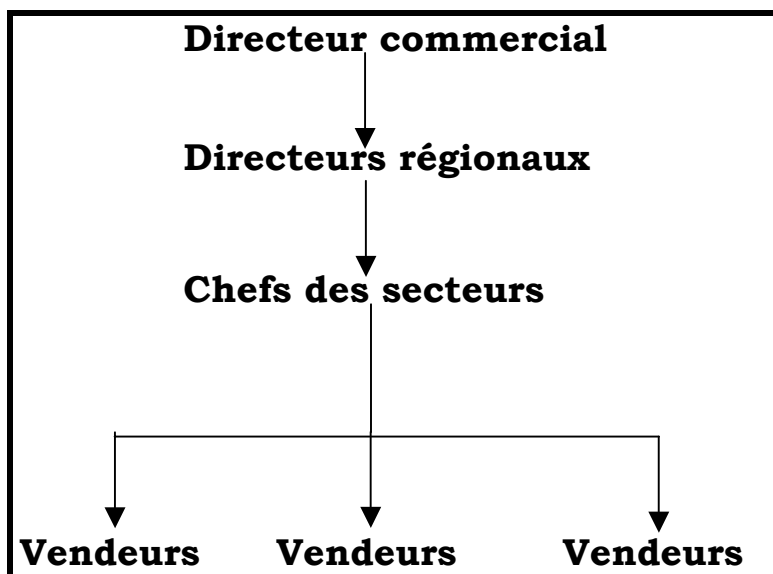
I- LA STRUCTURE PAR SECTEURS GEOGRAPHIQUE :

Elle consiste à confier à chaque représentant un secteur bien délimité à l'intérieur duquel il est amené à vendre tous les produits de l'entreprise.

Cette structure présente plusieurs avantages. En plus de sa simplicité, elle permet de réduire les conflits entre les représentants du fait que la responsabilité de chacun d'entre eux est limitée dans le secteur où il opère.

Aussi, la répartition par secteur est un facteur de stimulation des représentants. Etant responsable d'un secteur donné, le représentant va se sentir plus motivé à l'amélioration de ses résultats et à l'entretien de bonnes relations avec ses clients.

En dernier lieu, cette structure est économique du fait que les frais de déplacement de chaque vendeur sont limités à un endroit limité. La structure par secteurs géographiques prend généralement la forme hiérarchique suivante :



En découpant le marché par secteurs, l'entreprise doit tenir compte de certains aspects permettant d'assurer d'une part une meilleure répartition et d'autre part une satisfaction des exigences de chaque secteur.

Ces aspects s'articulent autour de deux points :

- Les secteurs doivent être simples à gérer c'est à dire qu'il faut éviter la mauvaise délimitation des secteurs.
- Le secteur doit assurer au vendeur une charge de travail et un potentiel de vente satisfaisants et équitablement répartis.

Il existe deux approches pour déterminer la taille des secteurs : la première consiste à créer des secteurs à potentiel égal, tandis que la seconde cherche à égaliser la charge du travail.

A - La création des secteurs à potentiel égal :

Elle permet aux vendeurs d'avoir les mêmes chances de gain puisque tous les secteurs ont les mêmes potentiels de vente. Aussi, elle constitue pour l'entreprise un moyen d'évaluation permettant de comparer les résultats obtenus par chacun des vendeurs. Cette approche permet donc de motiver les vendeurs à fournir plus d'efforts et à réaliser les meilleurs résultats. Le seul inconvénient, de cette approche, réside dans la diversité des dimensions des secteurs. Autrement dit, un secteur peut être très étendu alors qu'un autre, au contraire, peut être très petit.

Pour faire face à ce problème, l'entreprise peut offrir une rémunération plus avantageuse aux vendeurs moins favorisés ou bien affecter les meilleurs vendeurs aux meilleurs secteurs compte tenu du critère de la capacité professionnelle.

B -Création des secteurs à charge de travail égale :

Elle vise à rendre identique la charge de travail entre les vendeurs de façon à ce que chaque vendeur peut couvrir convenablement son secteur, en lui attribuant un nombre optimal de clients. Toute fois cette approche représente l'inconvénient de l'inégalité de potentiel. Cet élément peut engendrer des problèmes lorsque le mode de rémunération adopté par l'entreprise est celui de la commission.

Afin de résoudre ce problème, l'entreprise peut pratiquer un taux de commission plus grand aux vendeurs ayant des secteurs à faible potentiel ou bien affecter les vendeurs les plus compétents aux secteurs à fort potentiel.

II - LA STRUCTURE PAR PRODUITS :

Cette structure se justifie lorsque les produits de l'entreprise sont hétérogènes et chaque gamme de produits nécessite des compétences différentes de la part des vendeurs.

D'où la nécessité de gérer la force de vente par produits chez IBM, Par exemple, il existe deux équipes de représentants l'une s'occupe du matériel de Bureautique et l'autre du gros matériel informatique.

La mise en place de cette structure peut toute fois engendrer des coûts élevés en termes de frais de transport.. Aussi dans le cas où il existe des clients exprimant des besoins correspondant aux différents produits de la gamme de la firme, plusieurs vendeurs doivent leur rendre visite et cela risque de provoquer quelques interférences.

III - LA STRUCTURE PAR CLIENTS :

L'entreprise peut recourir à la création des secteurs par catégories de clients, lorsque ces derniers présentent une grande hétérogénéité. Le classement des clients peut se faire suivant le secteur, la taille, le volume d'achat, l'ancienneté... etc.

La spécialisation par clientèle permet, d'une part, au vendeur de mieux connaître les besoins de ses clients et d'autre part, à l'entreprise, de réduire le coût global de la force de vente. Par exemple, une firme qui produit le matériel informatique a intérêt à composer sa force de vente en

deux équipes (Ingénieurs et Techniciens) plutôt que de faire appel uniquement aux ingénieurs hautement rémunérés. L'équipe des ingénieurs sera destinée aux entreprises utilisatrices de matériel pour leur apporter l'assistance technique nécessaire. La seconde équipe des techniciens sera destinée aux distributeurs (Intermédiaires). Le coût total de la force de vente sera considérablement réduit grâce à la diminution du coût de rémunération

IV- D- LA STRUCTURE PAR MISSIONS :

Ce système consiste à confier à chaque vendeur une mission bien spécialisée par exemple, certains vendeurs sont chargés de la prospection, d'autres de la prise de commandes... etc.

V- LA STRUCTURE COMPLEXE :

En commercialisant une gamme très diversifiée de produits à une clientèle nombreuse, l'entreprise peut combiner entre plusieurs modes d'organisation ; soit sous forme de couple : secteur/produit, secteur/client, produit/client ; ou bien sous forme de triade secteur/produit/client.

SECTION V- L'ORGANISATION DE L'ACTION DU VENDEUR :

Gérer l'activité commerciale consiste également à décider comment faire pour rencontrer les clients de façon efficace et profitable.

I- LES TOURNEES ET LES ITINERAIRES :

Sur ce plan, les décisions des managers sont importantes; elles portent sur l'organisation des tournées et des itinéraires.

A- Les tournées :

Le plan de tournées doit être conçu en référence précise aux objectifs que le responsable des ventes souhaite atteindre, et en tenant compte:

- du coût important que représentent les visites aux clients;
- du temps limité dont disposent les commerciaux;
- de la nécessité pour ces derniers d'être «en forme» lors de chaque entretien;
- de la capacité de chaque vendeur à régler tout type de problème quasiment en temps réel, etc.

Toutes ces contraintes rendent nécessaire une préparation rigoureuse des opérations.

Pour aider chacun à atteindre ses objectifs, le manager doit maîtriser l'influence de la cadence des visites sur l'organisation des tournées. En effet, le commercial ayant, par exemple, intérêt à rendre plus fréquemment visite à un client important qu'à un autre, son plan de tournées devra en tenir compte, et ainsi lui permettre de gagner en efficacité commerciale. Sous cet angle, divers critères sont à considérer:

- le chiffre d'affaires réalisé les années précédentes;
- la marge dégagée avec les clients;
- la part de la concurrence chez les clients;

- la possibilité de développement de ceux-ci
- la fréquence actuelle des visites, etc.

A partir de ces divers facteurs intervenants, il faut décider des formes de tournées à suivre. Le responsable peut pratiquer selon différentes conceptions:

- la tournée en «cercles» ou en «spirales»;
- la méthode en «trèfle»;
- la tournée en «marguerite»;
- la méthode dite «ligne droite et zones»;
- le découpage par «quartiers ou zones homogènes»;
- la méthode «zigzag»;
- la méthode «zigzag» et «courbe enveloppe», etc.

B) Les itinéraires :

Les itinéraires de visites doivent être définis aussi bien pour les tournées longues que pour les déplacements de courte durée.

II- LA PLANIFICATION DES ACTIONS :

Pour être efficaces, toutes ces décisions doivent être rassemblées dans un plan d'action individuel, qui vaut contrat, et qui peut évaluer Si nécessaire :

Le coût de l'opération : Chaque vendeur doit aujourd'hui être vigilant à l'égard de ce qu'il coûte à l'entreprise dans l'exercice de son métier, et donc, par exemple, ne pas multiplier les visites sans raisons réelles.

Le plan individuel : Ce plan doit être considéré comme un outil au service de l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité. Il doit rassembler les prévisions de vente par types de clients, par zones, etc., les quotas fixés, la programmation des tournées, les différents budgets alloués, etc.

II- L'ETABLISSEMENT DES QUOTAS :

La détermination des zones d'opération faite, le manager peut alors poursuivre dans l'organisation du travail de son équipe en attribuant à chacun des objectifs de réalisation sous la forme de quotas de vente.

A) La notion de quotas :

Fixer un quota à un vendeur revient à définir sa contribution personnelle à la réalisation des objectifs généraux.

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

Leur utilité tient au fait qu'ils constituent une base de référence pour l'analyse des résultats. Les écarts, quand ils existent, sont mesurés, interprétés, permettent des corrections des actions, et sont souvent pris en compte pour la rémunération des vendeurs.

Les formes les plus usitées sont:

- les quotas en pourcentage du marché;
- les quotas en chiffre d'affaires global;
- les quotas en unités physiques;
- les quotas par points.

Chacune d'elles présente à la fois des avantages et des inconvénients.

B) Les méthodes de détermination :

Deux grandes catégories d'approches doivent être soulignées.

- Le manager peut tout d'abord s'appliquer à fixer ses quotas en valeur absolue. Pour ce faire, il peut procéder à une évaluation subjective des objectifs à atteindre. Simple et souvent pratiquée, cette méthode est souvent critiquée parce qu'elle peu scientifique et susceptible d'engendrer des erreurs avec les intéressés mais elle est parfois la seule possibilité d'agir.

Il est également envisageable de définir les quotas sur la base de l'appréciation des réalisations possibles, compte tenu d'un élément connu caractérisant la situation. Dans cet esprit, et à la condition de disposer des informations nécessaires, le chef des ventes peut, par exemple, définir les ventes à réaliser en multipliant la population totale d'une zone par la consommation moyenne individuelle. Il peut aussi partir du taux de succès (une vente toutes les trois visites, par exemple) et du nombre maximal de visites réalisables par un vendeur, ou dans certains cas, fonder sa décision sur le taux de renouvellement.

- Le responsable peut également fixer ses quotas par répartition d'un total général des ventes à réaliser; dans ce cas, il faut préalablement définir le total à atteindre. Cela est fait, en général:

- soit en prenant le chiffre d'affaires de l'année précédente comme base de calcul;

- Soit en essayant de définir précisément ce que la société est réellement capable de commercialiser, compte tenu de ses moyens.

Le total connu, il faut attribuer à chacun une part de ce tout. Les managers procèdent souvent en ventilant le chiffre d'affaires à réaliser proportionnellement a certains facteurs, tels, par exemple, les ventes de l'année précédente, la taille de la force de vente de l'entreprise, le nombre de clients à visiter, etc.

SECTION VI CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE:

Des pratiques observées, il ressort qu'une force de vente opérationnelle est non seulement une équipe, conçue sur la base d'objectifs précis et gérée avec soin, mais également une entité à diriger.

I- LE CONTROLE DU TRAVAIL DU VENDEUR :

Dans cette perspective, il s'agit de vérifier si tout ce qui a été convenu s'est bien déroulé comme on l'avait souhaité; l'étape du contrôle est donc un temps fort de la direction des vendeurs.

A- LES CONDITIONS DE L'EFFICACITE DU CONTROLE :

1- Le principe de contrôle :

Pour éviter tout malentendu, les responsables doivent persuader leurs collaborateurs de tous les avantages procurés par un contrôle des résultats.

Grâce à cette démarche, tout commercial peut, par exemple, bénéficier d'un retour sur ce qu'il a fait, et ainsi disposer des moyens d'améliorer ses prestations, se comparer aux autres membres de l'équipe commerciale sur d'autres secteurs, et de la sorte apprécier son travail, etc.

2- Les facteurs à prendre en compte :

Au plan pratique, contrôler l'équipe commerciale consiste à comparer ce qui a été fait au regard des objectifs fixés. Ceux-ci concernent tout d'abord les résultats obtenus: chiffre d'affaires, marges, variations de chiffre d'affaires, pourcentages de nouveaux clients, etc. L'approche est quantitative et fondée sur la mise au jour et l'interprétation d'écarts afin de procéder aux corrections nécessaires.

B - LES METHODES DE CONTROLE :

1- Les procédures envisageables :

Il peut tout d'abord privilégier l'«auto-contrôle», c'est-à-dire déléguer au vendeur une partie de la tâche, ce qui suppose bien sûr que celui-ci soit à même d'y procéder. Les avantages de la méthode ne sont pas négligeables, tout particulièrement au plan de la participation des intéressés au progrès.

Le contrôle des ventes est également pratiqué sous la forme d'une «surveillance directe». Dans ce cas, le manager accompagne ses collaborateurs sur le terrain, de façon à se rendre compte directement de leurs prestations respectives, de les analyser en face à face, et d'en dégager des réorientations.

Le manager peut aussi contrôler l'activité de ses vendeurs en inférant la qualité ou les insuffisances de leurs prestations des informations consignées dans divers documents comme, par exemple, les nombreux rapports de visite, de tournées, de recouvrement de factures, etc., qui leur sont demandés. La méthode est participative, et de ce fait, intéressante. Mais le risque est grand de surcharger les commerciaux de tâches administratives au détriment d'une présence soutenue sur le terrain.

2- La pratique du contrôle des résultats :

De façon générale, il n'y a pas de bons ou de mauvais résultats, mais des résultats au delà ou en deçà des objectifs prévus. Le travail consiste donc en la mise en relief des écarts nécessaires à l'appréciation de l'activité de chacun dans l'équipe:

- écarts sur les chiffres d'affaires,
- écarts sur le nombre d'entretiens;
- écarts sur les taux de succès ;
- écarts sur les délais de paiement;
- écarts sur les frais engagés. etc.

Pour réellement pratiquer avec efficacité, le responsable doit établir :

- un tableau de bord pour chaque commercial et un tableau de bord général pour l'ensemble de l'équipe . Ainsi, les nombreuses informations relatives à l'activité commerciale sont-rassemblées de façon cohérente pour un usage performant, aussi bien d'ailleurs une pratique de l'autocontrôle que dans celle d'une surveillance directe.

- Faire des graphiques de comparaisons (du chiffre d'affaires, résultats, rendement par secteur, par zone ou par région, frais engagés.....) ;

- Utiliser la loi de Pareto 20/80 (en présentant soit les calculs ou les graphiques).

II- L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE :

Quelle que soit la qualité des analyses faites et la pertinence des voies de progrès décidées, la performance sur les marchés modernes, c'est-à-dire très concurrencés, implique une attention constante à l'égard de la force commerciale. Aujourd'hui, une bonne équipe est une équipe animée.

A- L'ANIMATEUR ET LES CONDITIONS DE SON EFFICACITE :

Pour animer une équipe, pour donner à chacun les conseils utiles, le responsable doit tout d'abord bénéficier d'une autorité réelle, c'est-à-dire attribuée sans ambiguïté par les décideurs et reconnue sans états d'âme par les vendeurs. Son autorité est donc de ce fait, à la fois, statutaire et de compétence, ce qui implique en retour un savoir-faire incontestable et une personnalité affirmée.

B - LES VENDEURS ET LES CONDITIONS DE LEUR ANIMATION :

La valeur de l'animation dépend également de l'adaptation des pratiques à la spécificité de chacun des vendeurs concernés. Il convient de tenir compte de caractéristiques comme l'âge, le sexe, les diplômes, l'expérience professionnelle, les attitudes et les comportements, etc. Il faut aussi prendre en considération leurs diverses attentes à l'égard de la profession, de leur carrière, de leurs conditions de travail, de leur esprit d'équipe, etc., ce qui implique de les connaître et donc de les rechercher.

COCLUSION :

En conclusion, on peut dire que le rôle de la force de vente se métamorphose avec le développement de l'esprit Marketing. En effet, il dépend étroitement de l'état. d'esprit marketing régnant au sein de l'entreprise. Si cette dernière privilégie l'optique commerciale. la force de vente aura comme mission la vente et les vendeurs doivent assurer, en plus de la vente, certaines fonctions , la satisfaction du client, la rentabilité, l'évolution du potentiel et la préparation de la croissance de l'entreprise.

LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT	
PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE
Participer à l'élaboration d'un processus de recrutement	• Constituer une équipe de vente, • Enumérer les différentes méthodes de recrutement, • Identifier les instruments de sélection des vendeurs, • Accueillir et intégrer les nouveau recrues.
OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU	
Avant d'apprendre à participer à l'élaboration d'un processus de recrutement, le stagiaire doit : • Reconnaître la notion de gestion des ressources humaines, • Rédiger la lettre de motivation et le curriculum vitae (C.V), • Placer le poste « vendeur » dans la structure de l'entreprise, • Reconnaître l'organigramme de l'entreprise.	

LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE

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

SECTION I- LA CONSTITUTION DE L'EQUIPE DE VENTE :

I- LA PREPARATION DU RECRUTEMENT :

Les risques d'échec étant importants et les conséquences de ceux-ci souvent dramatiques, tant au plan humain qu'au plan économique, il est indispensable de préparer avec soin tout recrutement.

A /Les éléments de la décision de recruter :

1- Les besoins de l'entreprise :

Il est tout d'abord déterminant de poser le problème du recrutement, eu égard aux besoins réels de l'entreprise, aussi bien au plan quantitatif que qualitatif.

a) Le «Turn over» et vieillissement :

Le «turn over» est un problème particulièrement important à traiter dans le cadre du management d'une force de vente. Ses origines peuvent être diverses:

- Les départs volontaires de commerciaux vers d'autres horizons plus attractifs,
- recherche d'emploi suite à un licenciement, etc.

Qu'elles qu'en soient les raisons, ces départs portent préjudices à la bonne marche de l'entreprise. Il est donc impératif de reconstituer la taille de l'équipe de vente.

Le vieillissement de certains vendeurs nécessite le besoin de maintenir l'âge moyen de l'équipe à un niveau compatible avec les exigences de tous ordres des marchés visés. Certaines ventes réclament, en effet, des hommes et des femmes jeunes, pour des raisons d'efficacité en ce qui concerne les savoirs et aux savoir-faire réclamés par les situations et les clients modernes, ainsi que le dynamisme que nécessitent les pratiques commerciales.

b) les effectifs commerciaux et les objectifs de l'entreprise :

Le besoin de recruter des commerciaux nouveaux peut aussi être justifié par une réorientation de l'activité de l'entreprise vers de nouveaux marchés, élargissement de la gamme, etc..... Tout changement implique, en effet, un repositionnement des capacités commerciales; la force de vente doit ainsi être présente au niveau quantitatif et qualitatif.

2. Les contraintes à la décision :

Toute décision dans l'entreprise devant être prise sous contraintes, il en va du domaine commercial comme des autres; celles-ci sont de deux types principaux.

a) Les contraintes internes :

Envisager un recrutement nécessite, tout d'abord, de se déterminer selon une problématique interne qui tient pour l'essentiel:

- Aux moyens de l'entreprise et au coût de la force de vente,
- A l'attitude des responsables à l'égard de cette ressource de l'entreprise;
- A l'élasticité de l'efficacité de l'équipe commerciale en place;
- A la nature des différents produits vendus par l'entreprise.

La dimension économique de l'opération est constamment présente dans les préoccupations des managers commerciaux : un recrutement coûte cher, l'activité d'une équipe commerciale est onéreuse. Il faut donc dans tous les cas, bien apprécier ce que la décision va coûter à l'entreprise.

b) Les contraintes externes :

La conjoncture économique a une affluence sur les attitudes et les comportements des dirigeants à l'égard de tout investissement, au plan des coûts .

Dans le même esprit, les décisions de recrutement de commerciaux sont fortement marquées par les pratiques des concurrents, tout particulièrement les plus performants et les plus concurrentiels.

B) L'organisation du recrutement :

La décision de procéder à un recrutement prise, il faut poursuivre; dans cette perspective, il convient d'agir pas à pas, de façon méthodique.

En effet, avant toute mise en oeuvre du recrutement, la prise de décisions complémentaires s'impose au niveau :

1) Le nombre de vendeurs

Une des questions importantes posées au manager est celle de la détermination de la taille précise de la force de vente souhaitée.

Indépendamment des contraintes précitées, il convient de répondre à la question en se situant sur le strict plan opérationnel.

Pour cela il faut :

- Se fonder sur le nombre total de clients à toucher.
- Evaluer la variation d'effort de ventes réalisées par la fixation d'objectifs nouveaux.
- Prendre comme base les ventes réalisées (pourcentage du potentiel pour chaque secteur commercial, et le potentiel de chaque secteur exprimé en pourcentage du potentiel de la zone totale).
- Evaluer l'effort global relativement à l'objectif général visé.
- Taille de l'équipe = Effort global / Capacité d'un vendeur.
- Taille de l'équipe = Nombre de visites annuelles / Nombre de

visites journalières d'un vendeur x Nombre de jours.

- Affiner par la prise en compte de la nature du client (à conserver, à conquérir).

- Tenir compte de la nature du produit à commercialiser.

- En terme de productivité, introduire les notions de marge brute et de marge nette.

- Se fonder sur la notion de contribution à la marge.

- Raisonner en terme de retour sur investissement.

2) Les profils de poste et de vendeur :

A l'approche quantitative, il faut associer un raisonnement qualitatif.

La première préoccupation doit être celle de la définition précise du poste à pourvoir. En effet, la question qui se pose sur ce plan est celle de savoir: «Un vendeur pour quoi faire?». La réponse à la question va permettre de clarifier la mission assignée au nouveau recruté:

- Visiter la clientèle déjà acquise dans une logique de conservation de marché;

- Assurer le suivi des livraisons après les prises de commande par le client;

- Prospector de nouveaux clients dans une perspective de développement, etc.

Une fois les dimensions du poste clarifiées, il faut ensuite définir le profil du vendeur souhaité. Le problème à solutionner est celui de trouver le postulant dont les caractéristiques correspondent le mieux à celles du poste à pourvoir. On est en droit d'attendre, par exemple, que le candidat:

- Intègre bien la nature et l'importance des missions et des tâches qui vont lui être confiées;

- Soit capable de s'adapter, à la fois à la variété des clients à rencontrer, aux autres membres de l'équipe commerciale, aux conditions matérielles de l'exercice de la mission, etc.;

- Avoir une réelle aptitude à faire évoluer ses approches des marchés.

SECTION II - LES METHODES DE RECRUTEMENT :

I - LES METHODES DE RECRUTEMENT INTERNE

Un recrutement interne efficace requiert une bonne compréhension du fonctionnement de l'organisation, de son système de gestion des carrières, de sa préparation de la relève, de sa filière d'emplois et de ses divers méthodes .

Le recrutement interne commande une appréciation du processus de préparation de la relève qui vise à préparer des personnes susceptibles d'occuper les postes clés au sein de l'organisation par ailleurs dans un milieu syndiqué on trouve fréquemment des indications concernant le respect de l'ancienneté dans les pratiques de dotation interne .

A- L'inventaire des ressources humaines :

Le recrutement interne peut également se réaliser à l'aide d'un inventaire des ressources humaines qui résume l'expérience, la scolarité, les connaissances, les habilités, les aptitudes et les autres caractéristiques de chaque personne au service de l'entreprise .

En précisant quelques paramètres de recherche, le responsable du recrutement peut utiliser l'inventaire des ressources humaines pour localiser l'employé possédant la qualification requise pour combler le poste vacant.

B- Les nominations :

Le recrutement interne peut être réalisé sur une base plutôt informelle par la nomination d'un employé à un poste par son supérieur .

Cette méthode comporte cependant certains inconvénients car le choix des candidats est parfois fondé sur des critères subjectifs et discriminatoires .

Par ailleurs, les personnes qui convoitaient le poste et qui n'ont pas été conviées par la direction risquent d'être frustrées de n'avoir pu faire valoir leurs mérites à l'occasion d'un concours dans le contexte du recrutement interne .

II – LES METHODES DU RECRUTEMENT EXTERNE

Lorsque le marché de l'emploi est caractérisé par une abondance de personnes qualifiées à la recherche d'un emploi, le recrutement externe s'avérera plus facile et probablement moins coûteux .

Par opposition, lorsque le marché de l'emploi est resserré, les efforts de recrutement seront plus grands et la recherche de candidats qualifiés pourra porter sur une zone plus étendue (nationale ou internationale) .

Le système d'éducation, la mobilité de la main d'œuvre, les valeurs liées au travail ainsi que la disponibilité d'une main d'œuvre temporaire ou saisonnière sont d'autres éléments auxquels il faut accorder une attention particulière avant d'entreprendre une démarche de recrutement externe .

Le temps dont on dispose et le nombre de postes à combler exercent aussi une influence importante sur la détermination de la démarche de recrutement .

A- Les annonces dans divers médias :

De toutes les méthodes de recrutement externe, les annonces dans les journaux et les revues constituent certainement la méthode la plus visible même si elle peut s'avérer coûteuse, cette méthode permet de rejoindre rapidement un vaste bassin de candidats .

Pour concevoir une annonce avec une bonne efficacité, il faut bien avoir présent à l'esprit les buts que l'on se propose d'atteindre par l'intermédiaire de celle-ci. Les professionnels s'accordent pour souligner deux objectifs majeurs. Selon eux, l'annonce doit à la fois:

- intéresser le plus de candidats de valeur possibles, afin d'augmenter les chances de rencontrer un candidat intéressant;
- et décourager les candidatures fantaisistes ou peu compatibles

avec le profil du poste retenu.

A cet effet, le fond et la forme de l'annonce doivent être réalisées avec soin. Sans souci aucun d'exhaustivité, on doit mettre clairement en évidence:

- le nom de la société;
- la description de l'emploi;
- les qualités personnelles souhaitées, etc.

Lors de la conception, il convient de distinguer le cas où la qualification recherchée est faible de celui où, à l'inverse, l'on souhaite recruter une personne aux savoirs et aux savoir-faire confirmés.

Dans le premier cas, les termes utilisés doivent être aussi généraux que possible, eu égard à la notoriété de l'entreprise, à la carrière proposée, à la formation assurée, etc., tout en faisant en sorte, bien sûr, de dissuader par le texte tous ceux qui ne correspondent pas aux attentes des managers. Dans la seconde situation, il faut être plus précis, les destinataires étant différents dans leurs attitudes et dans leurs comportements.

Sur le plan du contenu, il faut surtout s'assurer que la partie concernant les exigences du poste est complète et qu'il y a une cohérence entre elle et le profil des compétences du poste .

L'annonce doit également inclure une brève description de l'organisation, une énumération des principales fonctions, les conditions de travail, les renseignements et les documents désirés ainsi que la démarche à suivre pour poser sa candidature .

B- Les événements spéciaux :

Les opérations porte ouvertes, les rencontres d'information, les foires de l'emploi sont autant de méthodes de recrutement qui misent sur la transmission de renseignement sur l'organisation de même que sur les possibilités d'emploi au sein de celle ci .

Une opération porte ouvertes permet au publique de visiter l'entreprise, d'échanger avec le personnel et parfois de voir un film sur l'entreprise afin d'en apprendre d'avantage sur sa mission ses produits et ses conditions de travail .

C- Les établissements d'enseignement et de formation :

Le recrutement de personnes qui ont généralement peu d'expérience professionnelle pour combler des postes d'entrée dans l'organisation s'effectue fréquemment auprès des universités des collèges, des écoles professionnelles et des écoles secondaires .

Les entreprises peuvent afficher des poses dans ces établissements ou même organiser des rencontres avec les étudiants par l'entreprise du service de placement de l'établissement d'enseignement ou de formation .

Les entreprises ayant une plus langue expériences dans ce genre de recrutement offrent habituellement une brochure de recrutement qui contient un contexte destiné à expliquer aux futures diplômés le fonctionnement de l'entreprise et les emplois qu'elle offre .

D- Le réseau Internet :

Le recrutement sur le réseau Internet est une méthode de recrutement externe qui connaît une essor formidable cette méthode permet à la fois d'afficher des postes vacants et d'exploiter des bases de données de candidats potentiels surtout utilisé initialement en relation avec les professions de l'informatique.

E- Les candidatures spontanées :

Les candidatures spontanées, ou non sollicitées, sont une source de recrutement fréquemment utilisée, peu coûteuse et appropriée pour ce qui est des postes d'entrée au sein de l'entreprise .

Cette méthode consiste généralement à faire remplir un formulaire de demande d'emploi par les personnes qui présentent chez l'employeur, ordinairement au service des ressources humaine, pour offrir leurs services . Cette méthode de recrutement directe et informelle se distingue des autres par la place importante qu'elle accorde à l'initiative du chercheur d'emploi .

F- Les agences de placement :

Les agences d'emploi publiques et privés ont pour mission d'optimiser l'appariement entre l'individu (l'offre de travail) et (la demande de travail) .

L'employeur ayant un poste à combler fait appel à une agence de placement en précisant les exigences du poste et les conditions de travail .

L'agence de placement a ensuite comme mandat de trouver des candidats ayant le profil des compétences demandé, d'effectuer la présélection et parfois la sélection finale .

SECTION III- LES INSTRUMENTS DE SELECTION :

I- LE FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI :

La lettre ou la demande d'emploi est un document qui permet au postulant ou candidat d'entrer en contact avec son employeur.

Cette lettre doit être soigneusement rédigée, manuscrite sur un papier de bonne qualité et écrite avec des caractères lisibles en respectant la marge, les alinéas, les interlignes et la ponctuation.

Il faut retenir une chose : c'est que le lecteur de la lettre est spécialisé dans ce domaine, et reçoit plusieurs lettres par jour et il ne va pas consacrer à la lettre un temps si précieux (pour lui) à lire et à déchiffrer l'écriture condensée. Donc, le mieux, c'est que cette lettre soit bien présentable, riche d'information sur la personnalité du postulant.

II – LE CURRICULUM VITAE :

utilisé surtout pour l'embauche professionnels ou de gestionnaire, le curriculum vitae contient des renseignements sur le processus du candidat . le curriculum vitae sert d'intermédiaire entre la personne qui recherche un emploi et la personne chargée du recrutement au sein de l'entreprise qui

pourrait avoir un poste à combler pour être utile.

Le Curriculum vitae est un état qui présente l'histoire personnelle et dans l'ordre chronologique du candidat, il représente aussi une image de marque de ce candidat et valorise ses possibilités de vente de ses compétences professionnelles qu'il offre à l'employeur.

Donc, cette évaluation doit résumer toutes les étapes et expériences que ce candidat a vécu ainsi que toutes ses activités et formations qu'il a acquies.

Cependant, un bon C.V ne doit pas dépasser deux ou trois pages au maximum, écrites sur recto (ne pas écrire sur recto et verso de la feuille).

Au cours de la rédaction du C.V, le candidat doit aller droit au but avec des phrases télégraphiques (on n'est pas obligé de rédiger des phrases complètes et longues).

De même, le C.V doit être court, précis et facile à lire et doit être aussi dactylographié et correcte.

Enfin, pour que le postulant ait toujours un C.V à transmettre, il doit lui faire plusieurs photocopies à condition que la photocopie soit propre, nette et claire.

Exemple d'un Curriculum Vitae :

Nom :

Prénom :

Adresse :

Age :

Numéro de Téléphone :

Situation Familiale :

Date de Naissance :

Condition Physique :

Formation Acquisies :

Noms des établissements	Adresses	Diplômes	Spécialités
-----	-----	Dernier Diplôme	-----
-----	-----	Les autres Diplômes	-----

Stage et perfectionnement :

A) Nom de l'Etablissement :

Durée de Stage :

Poste Occupé :

B)

C)

Expérience de travail : Chronologiquement en partant du dernier travail.

A) Nom et adresse de l'entreprise employeur :

Date d'entrée :

Date de sortie :

Tâches occupées :

Salaire perçu :

B)

C)

D)

Autres activités :

Si on est adhérent à des organismes ou associations, préciser leurs objectifs et activités.

Les passe-temps et loisir :

1)

2)

3)

Divers :

- Si on a une voiture; indiquez la marque et modèle.

- Si on est prêt à faire un parcours ou un circuit, préciser le nombre de Kilomètres par jour.

III- LES TESTS DE SELECTION :

Comme ces tests sont assez économiques, ne prennent pas beaucoup de temps et permettent de comparer les candidats, on comprend pourquoi leur utilisation s'est répandue dans le monde du travail .

On trouve quatre types de tests : les tests d'aptitudes, de personnalité, de situation et les autres types de tests .

A- Les tests d'aptitudes :

Les tests d'aptitude sont considérés généralement comme des outils de sélection valides. Les tests mesurant les aptitudes intellectuelles portent sur les habilités cognitives des candidats c'est à dire la compréhension verbale, la fluidité verbale, la mémoire, le raisonnement par induction, l'aisance numérique la rapidité de perception et la visualisation spatiale conçus pour prévoir le succès scolaire, les tests d'aptitudes intellectuelles servent maintenant à prévoir la réussite professionnelles dans de multiples postes .

B- Les tests de personnalité :

En ce qui concerne les tests de personnalité, ils abordent des dimensions importantes de la stabilité émotionnelle, la conscience morale, l'ouverture d'esprit, la tolérance, le sens du bien être, la maîtrise de soi, la socialisation, le sens de responsabilités, l'indépendance et l'acceptation de soi .

C- Les tests de situations :

Les tests situations(ou de performance) placent les candidats dans des situations caractéristiques du travail à accomplir ces tests ont l'avantage de permettre une vérification directe de la performance à partir d'un échantillon de travail , ils sont très utiles lorsqu'il s'agit de mesurer le savoir faire des candidats .

C'est à dire leur capacité de faire appel à leurs connaissances pour un poste « cléricale »les exercices pourraient porter sur la prise de notes, la dactylographie ou la vérification grammaticale .

Les autres types de tests :

Enfin, les autres types de tests comprennent le tests d'honnêteté, l'analyse graphologique, les tests d'intérêts .

1) Les tests d'honnêteté : sont surtout utilisés à cause du problème des vols perpétrés par des employés dans les entreprises .

Les organisations ont de plus en plus recours aux tests d'honnêteté écrits, ces tests sont pertinents surtout dans le cas des postes de fiduciaires ou lorsque les employés ont accès à des objets de valeur ou à des produits pharmaceutiques .

2) La graphologie est l'étude du graphisme : de l'individu, c'est à dire des caractères particuliers de son écriture grâce à l'étude de plusieurs aspects de l'écriture(forme, rapidité, direction, inclinaison, continuité ...etc) l'analyse graphologique vise à cerner la personnalité et même les capacités intellectuelles de son auteur.

3) Les tests d'intérêts : permettent d'établir les aspirations professionnelles afin d'estimer les chances de succès des candidats dans l'exercice de leurs fonctions .

IV- LE CHOIX DEFINITIF :

La sélection définitive est faite, il est important de recevoir les candidats. Cette rencontre, outre l'occasion de faire leur connaissance, permet de compléter leur information eu égard à l'entreprise, au poste à pourvoir, etc. L'entretien est en général collectif dans un but d'économie.

Dans un second temps, immédiatement après l'entretien précédent, ou sur convocation ultérieure, les postulants doivent être reçus individuellement afin de faire plus ample connaissance avec eux. En effet, il est important d'apprécier leur compétence réelle, leur motivation, etc., afin de faire un pré-choix; de nombreuses questions leur sont posées à cet effet

A- LES BUTS DE L'ENTRETIEN :

L'entreprise qui ressent un besoin en personnel, trouve parfois du mal à adapter les futurs candidats à leurs postes de travail. Or, la qualification professionnelle demeure insuffisante, d'où, le meilleur recrue c'est celui qui combine un savoir, un savoir faire et un savoir être, c'est à

dire une bonne compétence professionnelle qu'on peut s'en procurer des :

- ✧ études universitaires.
- ✧ études professionnelles (formation et qualification professionnelle).
- ✧ apprentissage sur le tas.
- ✧ autres études qui relient l'homme au travail.

Cependant, l'entreprise doit mettre en place un processus de qualités qui permet d'embaucher et intégrer les nouveaux recrues dans le travail. Ce processus de qualités dépend des éléments suivants :

a- Capacité de recrue à travailler en groupe (esprit d'équipe, solidarité, sociabilité...).

b- La polyvalence (être capable d'évoluer dans l'entreprise et bâtir un plan de carrière).

c- Caractère équilibré (stable, évolutif, motivé...).

d- La pertinence (comment s' plaque-t-il, s'attache-t-il à l'essentiel ou bien le confond- t- il avec les détails...).

e- Le sens d'équilibre (les jugements, respect des opinions des autres, le bon sens, ouverture de l'esprit...).

f- Le bon langage (bon dialogue, s'exprimer bien à l'écrit et à l'oral...).

B- QUE FAUT-IL FAIRE AVANT DE SE PRESENTER A L'ENTREPRISE :

Le candidat convoqué à passer un entretien doit avant tout :

- 1 - Connaître son curriculum vitae par cœur.
- 2- Apprendre les phrases clés dans la lettre de candidature.
- 3- Se documenter sur l'entreprise (son activité, le secteur, ses filiales...).
- 4- Savoir son organisme et son organigramme (si c'est possible).
- 5- Faire un parcours sur le programme de sa formation.
- 6- Préparer un résumé sur les derniers événements politiques, sociaux et économiques.
- 7- Répondre à six questions afin de dégager et composer son soi-même :

- ✧ qu'a-t-il fait avec succès ?
 - ✧ quel travail ou effort pour lequel il a été apprécié ou félicité ?
 - ✧ quelles études a-t-il fait ?
 - ✧ quel genre d'outils peut-il utiliser ?
 - ✧ quelles sont les choses qu'il n'aime pas faire ?
 - ✧ quelles sont les choses qu'il aime faire ?
- 8- Tenir une fiche des employeurs qu'il a rencontrés ; cette fiche lui sert de contrôle et de vérification. Elle regroupe les éléments suivants :
- ✧ Nom de l'employeur ou de la société.
 - ✧ La date de visite.
 - ✧ Nom de la personne qu'il a vu.
 - ✧ Les renseignements sur l'entreprise.
 - ✧ Date de rappel.

✧ L'emploi désiré.

C) COMMENT REUSSIR UN ENTRETIEN :

1- Comportement avant l'entretien :

Avant d'entrer dans la salle ou dans le bureau où se passera l'entretien, le candidat doit s'assurer des points suivants :

a- être à l'heure juste et de préférence cinq minutes avant le rendez-vous.

b- avoir une bonne présentation vestimentaire, c'est à dire réussir l'adaptation des couleurs et la taille. Cependant, la haute couture n'est pas obligatoire et la tenue des soirées est déconseillée, ainsi que les « blue-jeans ».

- Pour les hommes : costumes présentable et une cravate.

- Pour les femmes : habillement présentable et simple.

c- entre chaque stade dans le recrutement, il faut que le candidat change d'habillement: c'est un signe de propreté.

d- connaître (si c'est possible) le nom de la personne qu'il va rencontrer.

e- savoir les activités, produits et services rendus par cette entreprise.

f- frapper d'abord la porte correctement : ni fortement ni timidement et n'entrer que si l'interlocuteur vous le demande.

g- saluer les présents sans tendre la main pour les saluer : (la tête levée envers eux suffit.)

h- se présenter : (nom et prénom, l'objet pour lequel vous êtes là).

i- ne pas s'asseoir qu'après l'avoir entendu de l'un des présents.

j- on s'assoit convenablement et on prend l'espace du siège sur lequel on est assis.

k- être à l'aise, ne pas basculer les pieds ou la chaise et éviter les gestes rustiques ainsi que le frottement des mains.

l- garder son sang froid, sourire calmement tout en évitant le rire dans des scènes comiques.

m- ne pas enlever sa veste ou desserrer sa cravate même si on a très chaud, car cela signifie que l'employeur est incapable de climatiser ses locaux.

2- Comportement durant l'entretien :

✧ Regarder l'interlocuteur dans ses yeux (cela montre qu'on est sûr de soi même et qu'on est confiant.).

✧ répondre aux questions d'une façon très précise, sincère et on ne doit pas parler continuellement car on risque d'approfondir les questions jusqu'au point où on ne peut plus avancer et c'est par là que l'interlocuteur va vous servir.

✧ prendre le souffle en respirant profondément et parlant sans hâte et assez fort pour être entendue clairement.

✧ avoir une attitude confiante et éviter le style larmoyant car le

candidat est un vendeur d'une compétence ; alors il faut convaincre l'employeur pour qu'il accepte votre offre et avec les meilleurs avantages.

✧ montrer avec modestie que cet employeur est la seule chance pour qu'on puisse bâtir une carrière professionnelle et cela grâce au travail chez lui.

✧ se concentrer sur les questions et ne répondre qu'après réflexion : Le mot « Non » ou « je ne sais pas », ou encore « je n'ai pas étudié » ne doivent en aucun cas apparaître dans les réponses ; et si on n'arrive pas à répondre, alors on demandera à l'interlocuteur de reformuler la question autrement (si c'est possible !). Cela laisse assez de temps pour y réfléchir, (mais on ne doit pas abuser de cette formule).

✧ parfois on essaye de déstabiliser le candidat ou de le faire passer dans un champ miné (pièges) et ceci pour voir la réaction et repérer le caractère du candidat, alors dans ce cas il faut rester calme, sincère et maintenir son opinion par la formule :

« Je regrette mais... »

« Je crois avoir dit... »

« Peut être j'ai confondu avecmais c'est ... »

✧ ne jamais donner un jugement négatif sur la formation qu'on a reçu ou sur la situation actuelle : cela montre que vous n'êtes pas reconnaissant envers les autres.

✧ Ne pas parler en aucun cas de salaire ; et si on vous demande de fixer un montant, alors il faut répondre par : « certes, ma compétence vaut une valeur professionnelle et vous êtes mieux qualifié pour mieux me rémunérer par ce qu'elle vaut ». Mais s'il insiste encore, alors on fixe seulement un intervalle de salaire.

✧ ne pas affirmer qu'on est prêt à faire n'importe quel travail sauf la spécialité: (cela différencie le candidat des autres et montre qu'il est parmi les meilleurs).

✧ concernant l'abondant des études, il faut répondre franchement en donnant les motifs de cette décision.

✧ si on demande au candidat s'il a des questions à poser ? alors :

➤ demander des informations sur le poste.

➤ combien d'effectifs y a-t-il dans ce poste.

➤ la tâche précise.

➤ les conditions de travail.

➤ si on a d'autres questions se rapportant à l'emploi.

3- Comportement à la fin de l'entretien :

Lorsque l'entretien touche sa fin, des indices apparaissent sur l'interlocuteur parmi lesquels on cite :

* La parole : « Eh bien, nous prenons votre candidature en considération ».

* Un acte ou un fait : « La secrétaire qui avise les interlocuteurs de la présence de l'autre candidat ».

* « L'interlocuteur regarde discrètement sa montre et prend les autres dossiers ».

Si on vous demande de disposer, éviter les remerciements charitables : dites « j'espère vous avoir fourni les informations que vous jugiez nécessaires. » et reconnaissez que vous êtes enchanté de faire cet entretien avec eux.

Ne quittez pas les lieux avant d'être renseigné si vous aurez autres tests à passer et pour quand.

Ne jamais demander si vous étiez bien ou bien est ce que vous avez bien passé cet entretien. C'est la grande contradiction entre vous même et tout ce que vous avez dit pendant cet entretien.

SECTION IV – L'ACCUEIL ET L' INTEGRATION DU NOUVEAU SALARIE :

L'organisation de l'accueil est une nécessité qui n'est pas réservée aux nouveaux embauchés, mais s'adresse aussi au personnel muté, promu, reclassé .

I – CONTENU ET PREPARATION DE L'ACCUEIL

L'accueil « manière de recevoir quelqu'un ou de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive » est une propension naturelle chez tout homme sociable, c'est à dire apte à vivre en société. Cependant, recevoir est un art difficile qui repose sur une organisation efficace, et pas seulement sur une attitude bienveillante assortie d'une facilité d'élocution .

Le contenu de l'accueil est avant tout un échange oral d'informations réciproques. La courtoisie et la sensibilité sont indispensables, la charge effective est nuisible . plus le représentant de l'entreprise peut donner des informations claires et précises, plus il peut exiger la réciproque du travailleur parmi ces informations on cite :

- Les informations générales sur l'entreprise ou la personne (exemple :précisions sur la société, la holding, la segmentation de ses marchés ...etc.)
- Les informations opérationnelles concernant les exigences et les compétences du travail (exemple : les relations avec la clientèle , la disponibilité ...etc.)
- Les informations mutuelles des motivations à bien travailler, réception documentaires, orale ou relationnelle, susceptibles de favoriser sur le plan de la rentabilité comme de l'épanouissement individuel, la mise en place la plus efficiente des employés mutés ou promus et des nouveaux embauchés .

De ce premier contact dépendra la facilité avec laquelle le sujet s'intégrera dans l'entreprise, et du désir d'apprendre dont il fera preuve . Chaque groupe humain met en place pour vivre un tissu relationnel de comportements réciproques, de routines gestuelles, de vocabulaire particulier qui le distingue des autres .

II- L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL DU PERSONNEL

L'intégration d'un nouvel employé est un problème dont la direction doit se préoccuper . elle a un rôle essentiel à assumer, notamment en cas de premier emploi, lors de l'insertion professionnelle, en prenant conscience de ses responsabilités formatrices .un dialogue doit s'instaurer avec le débutant pour lui faire ressortir les possibilités de carrière dans l'établissement ou le secteur professionnel, les contraintes de la profession, les avantages et satisfactions à en attendre .

III - LES CRITERES D'UNE BONNE INTEGRATION DU PERSONNEL :

L'intégration suscite des attentes réciproques qui motivent fortement les deux parties. la fonction d'accueil est de rendre l'établissement familier au nouveau venu et de faire naître sa confiance le plus rapidement possible .

Il convient que la nouvelle recrue ait le sentiment :

- D'être attendue et que sa venue ait été préparé et personnalisée en fonction de son cas particulier .
- D'être pris en charge, non seulement dès le premier jour, mais pendant le temps nécessaire à sa bonne intégration dans son groupe de travail, ses supérieurs hiérarchiques immédiats doivent présenter et accompagner le nouvel employé, les premiers temps, dans ses démarches professionnelles .
- D'être écoutée par des interlocuteurs attentifs à ses premières réactions, cette attention portée à ses propos marque d'emblée l'intérêt confiant qu'on lui porte, elle peut être, par ailleurs, une source d'informations intéressantes pour l'encadrement .
- Le nouvel embauché doit avoir l'impression de n'être jamais arrivés, mais d'avoir toujours été présent .c'est pourquoi un effort intense doit viser à faciliter son insertion dans la communauté de travail pour en atténuer le caractère traumatisant .

Une entreprise investit pour attirer les meilleurs candidats, mais doit « savoir garder » à son service .

Les quatre principes de l'accueil couvrent pour l'homme :

- Compétence, pour les connaissances de l'impétrant .
- Respect, pour assurer l'expression de sa personnalité .
- Loyauté, pour le mettre devant ses responsabilités.
- Cohérence, pour lui inculquer le respect de l'autorité .

LA POLITIQUE DE MOTIVATION

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU

Participer à l'élaboration d'une politique de motivation

CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE

- Enumérer les différentes théories de la motivation,
- Distinguer les éléments de l'environnement et la motivation.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Avant d'apprendre à participer à l'élaboration d'une politique de motivation, le stagiaire doit :

- Reconnaître la notion de hiérarchie,
- Agir en management participatif,
- Communiquer et avoir l'esprit d'écoute,
- Conduire une réunion.

LA POLITIQUE DE MOTIVATION

Toutes les politiques du personnel se sont fondées sur la motivation et la satisfaction. Il fallait motiver et satisfaire les salariés. Il était nécessaire dans la mission de tous les managers de le faire en l'intégrant dans leurs politiques sociales. Tel est le problème fondamental du managers pour développer l'industrie et le travail socialisé: augmenter la performance de l'individu. Le paradoxe existe la conception d'employés et les modèles de gestions du personnel.

Plusieurs facteurs variables ont une influence sur la motivation. La plupart de ces facteurs sont plus ou moins directement rattachés à la satisfaction d'un besoin personnel de l'individu.

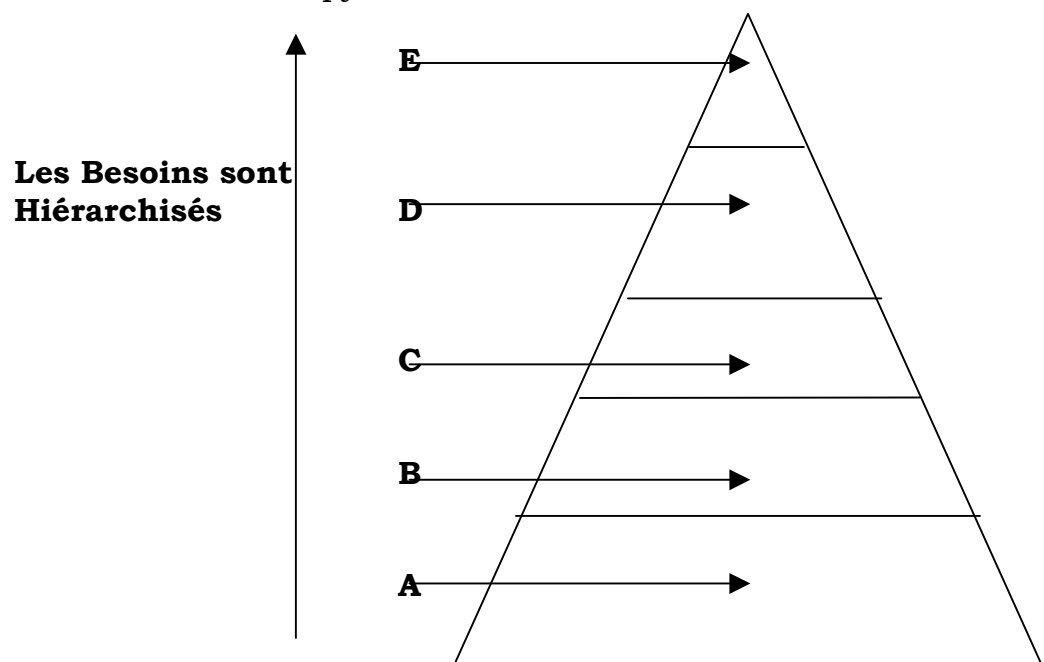
SECTION I – LES THEORIES DE LA MOTIVATION :

I- ABRAHAM MASLOW:

Les psychologues ne sont pas tous d'accord sur ce problème. Cependant, il est généralement admis que le désir qu'éprouve un individu à faire quelque chose découle de ses besoins: les hommes agissent de manière à satisfaire leurs besoins.

En d'autres termes: les hommes ont généralement des raisons pour faire ce qu'ils font. Ainsi, besoin, action et satisfaction des besoins sont en étroite corrélation et ce sont des facteurs étroitement liés à la motivation.

MASLOW a classé les besoins humains en 5 catégories ascendantes, se présentent sous forme d'une pyramide:



Les besoins se trouvent à la base du pyramide doivent être satisfaits avant que les autres agissent en tant que motivations.

A/- les besoins physiologiques: sont des besoins d'alimentation, de repos, d'air, et de protection contre les intempéries. La satisfaction de ces besoins est essentielle à la survie. S'ils ne sont pas satisfaits, ils dominent le comportement de l'homme. Ainsi un homme qui a faim ne peut pas penser au delà de son besoin de nourriture.

B/- les besoins de sécurité : une fois que les besoins physiologiques sont relativement bien satisfaits les besoins de sécurité entrent en jeu en tant que facteurs motivants. La plupart des gens pensent alors autant à leurs avenir qu'au présent, ce qui crée les besoins de sécurité. Une fois q'un homme est suffisamment nourri, logé et reposé, il est probable qu'il va diriger ses efforts vers l'avenir: sécurité de travail, compte en banque, assurance de toute sortes, etc.

C/- les besoins sociaux: lorsque les besoins de sécurité d'un homme sont satisfaits et lorsque sont bien être physique est raisonnablement assuré, ses besoins sociaux commencent à le motiver. Ces besoins comprennent: sa reconnaissance par les autres, son désir de propriété, d'amitié et d'affection.

D/- les besoins de l'ego : Sont de deux types: la satisfaction de soi, et l'estime des autres:

a- Le besoin de satisfaction de soi: a trait à l'opinion qu'une personne a d'elle même. Il s'exprime par le désir qu'a un individu d'être fort, d'arriver, d'être à la hauteur, d'être le maître et le plus compétent à la face du monde, et d'être indépendant et libre.

b- Le besoin d'être estimé par les autres: c'est désirer que leurs opinions vous soit favorable. Ce besoin comporte le désir du prestige, de la position social, la domination, la considération, l'attention, l'importance ou l'appréciation.

MASLOW a souligné que l'estime des autres n'a de valeur que lorsqu'elle est méritée: si une personne pense que vous la flattez, son besoin d'estime n'est pas satisfait.

E/- les besoins d'auto satisfaction: sont en haut de la pyramide de MASLOW. Ce sont les besoins qui poussent un homme a devenir ce qu'il veut. Lorsque ces besoins sont, chez un homme, d'un haut degrés, il fera tout son possible pour développer au plus haut point son potentiel de création. Il désire s'améliorer non pas pour gagner plus d'argent, pour avoir plus d'amis, pour être respecté ou admirer, mais tout simplement parce qu'il désire utiliser au mieux son potentiel personnel. Pour certains ce désir sera de devenir une mère exemplaire pour d'autres, ça sera de devenir un athlète, un peintre, etc.

II- FREDERIQUE HERSBERG:

F.HERSBERG a distingué deux types de facteurs :

1- Les facteurs d'hygiènes: Sont associés à des éléments d'encouragement pour donner une performance satisfaisante. Ces facteurs sont liés au contexte dont lequel s'accomplissent les tâches à savoir :

- Le salaire et les avantages sociaux.
- Les conditions physiques de travail.
- La sécurité de l'emploi.
- Le comportement du responsable hiérarchique.
- Les relations interprofessionnelles au milieu du travail.

2- Les facteurs de motivation : font appel aux désirs de chaque personne de se réaliser et d'améliorer ainsi sa satisfaction :

- La complexité des tâches.
- La réalisation d'un travail difficile.
- La responsabilité associé à l'emploi occupé.
- La considération des autres à la suite d'un effort ou d'un succès.
- Les promotions et l'avancement.

III- Mc GREGOR:

Les présomptions affectent le comportement d'un chef envers ses subordonnés et inversement. Les présomptions jouent un rôle très important dans la motivation.

A- LA THEORIE X:

" Tout le monde à des présomptions en ce qui concerne le comportement des autres, et celles des directeurs ont une influence significative sur la pratique de la gestion".

Mc Gregor a noté qu'un certain nombre de présomptions de la part des directeurs étaient "remarquablement établies" et "implicites" ... dans la politique et la gestion de beaucoup de sociétés.

Il a donné la liste de ces présomptions dans l'ordre suivant:

1- L'homme moyen a un dégoût naturel du travail et fera tout son possible pour s'y soustraire.

2- A cause de ce trait caractéristique, la plus part des hommes doivent être contraints, supervisés. Dirigé et menacés de punition pour obtenir d'eux l'effort nécessaire pour atteindre les objectifs de la société.

3- L'homme moyen préfère être dirigé, avoir moins de responsabilité. Il a peu d'ambition et désire la sécurité avant toute autre chose.

Mc Gregor a suggéré le nom "**théorie X**" pour ce type de postulat. Il pense que ces idées ont souvent été à la base de l'effort déployé par la direction pour obtenir "une juste journée de travail". Elles incitent la direction à n'utiliser que les récompenses et les punitions pour motiver les gens à travailler. Les hypothèses de la théorie X reflètent une idée de base selon laquelle les gens sont par nature paresseux, non coopératifs, irresponsables, non créatifs et seulement motivés par l'argent.

B- LA THEORIE Y:

Mc Gregor a souligné qu'il pourrait être également valable pour le directeur d'utiliser un autre jeu de présomption. Par exemple, le directeur pourrait présumer que ses subordonnés sont des gens responsables. Ambitieux, capable de trouver du plaisir dans leur travail. De telles présomptions sont à la base de ce que Mc Gregor appelle **théorie Y**. d'après les résultats des sciences sociales, Mc Gregor avait l'impression que de telles présomptions pourraient donner une vue plus précise de la nature humaine.

IV- DAVID MAC MILLAND:

David Mac Milland professeur de psychiatrie a fait des expériences pour savoir si les facteurs d'environnement peuvent créer, ou réveiller la motivation chez un individu. Plus particulièrement, il a étudié les facteurs qui créent la motivation désirée. Ces facteurs sont:

- La connaissance des résultats: les gens sont plus enclins à se fixer des objectifs plus élevés s'ils savent qu'ils pourront voir le résultat de leur travail. C'est-à-dire qu'ils désirent connaître le rapport entre leurs propres efforts et le produit fini.
- La connaissance de la réaction: lorsqu'un individu se fixe des objectifs élevés, il désire avoir un rapport concret sur son travail. En d'autres termes, il a besoin d'une réaction. Pour être efficace, cette réaction doit être objective, positive et spécifique.
- Le sentiment du devoir accompli: Enfin, les gens ont quelque fois besoin d'un petit "coup de pouce" de la part de l'environnement. Ils ont besoin de se trouver dans des situations où ils auront à faire un peu plus qu'ils ne se sentent capables de faire. Une fois qu'ils en auront fait la découverte, en voyant le résultat de leurs efforts et en ayant connaissance de la réaction, ils seront incités à faire un peu plus, puis encore un peu plus, et ainsi de suite. C'est une façon de dire qu'il n'y a pas de meilleure réussite que le succès. Cela suggère que le devoir accompli soit une motivation très puissante.

Si un individu n'est pas activement encouragé à se surpasser, il risque de passer à côté des occasions qu'il aurait pu saisir. L'étude de David Mac Milland approfondi cette idée que l'environnement doit faire plus que simplement prévoir des occasions qui satisfassent les besoins de l'individu. Pour que les hommes soient motivés à accomplir quelque chose, ils doivent avoir une réaction de la part de l'environnement. Ils doivent voir, dans cette

environnement des changements qui sont dus à ses propres efforts. Et quelque fois, l'environnement devra les obliger à faire un plus gros effort.

V- MYERS:

L'étude de Myers confirma les découvertes de Hersberg. Myers découvrit que les ouvriers non spécialisés ou semi-spécialisé avaient besoins d'une satisfaction de l'ego au moins autant que les spécialisés.

- Chaque personne recherche l'estime:

Lorsque le travail en lui-même n'est pas une source de satisfaction, l'estime devient doublement importante. Chaque un a besoin de sentir que ce qu'il fait donne des résultats.

La même remarque a été faite par un responsable du syndicat qui faisait des commentaires sur les problèmes de main d'œuvre qui affecte depuis quelques années l'industrie automobile.

"Lorsqu'un type vous dit que les ouvriers ne sont pas les gens comme vous et moi, c'est de la folie. C'est précisément par ce qu'ils sont comme vous et moi que les sociétés ont ce sacré problème".

- L'estime doit être méritée:

Le besoin d'être estimé ne peut pas être satisfait par l'amitié ou un intérêt superficiel. D'après MYERS une reconnaissance non méritée sous forme d'amitié, de réassurance, de petites conversations ou d'intérêts personnels ne fait que satisfaire les besoins de sécurité et les besoins sociaux. Ce type d'estime ne remplace pas un estime mérité.

VI - J.V. SPOTTS:

J.V. SPOTTS a essayé de découvrir s'il y avait des différences significatives de comportement entre les chefs de groupes productifs et les chefs de groupes non productifs.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les chefs d'unités hautement productives (équipes, départements ou divisions) ne semblent pas consacrer la majeure partie de leur temps et de leurs efforts à des sujets techniques ou à des problèmes professionnels au cours de leur contact avec leurs subordonnés. Ces chefs atteignant les meilleures performances, concentrent principalement leur attention sur les aspects humains de ces rapports. Ils essaient de construire des équipes de travail dont l'objectif est d'atteindre les plus hautes performances.

1- Aspect humains:

SPOTTS ne voulait pas dire que les chefs de production ne consacraient aucune part de leur temps à des sujets techniques ou à des problèmes professionnels. Cependant, la plus grande partie du temps qu'ils passent avec leur subordonnés est consacrée aux aspects humains qui interviennent dans la construction d'une équipe de travail efficace.

2 - A l'opposé:

Le chef inefficace ou à faible rendement demande fréquemment à ses subordonnés plus qu'il est possible d'obtenir. Il les critique devant leurs collègues, les traite sans respect pour leurs sentiments, les blâme pour avoir commis des erreurs, déclenche des actions sans les consulter, et refuse de prendre en considération leurs idées et suggestions, ou même expliquer les actions qu'il a déclenchées.

VII- VAN DERSAL:

Van Dersal a donné une idée des principes généraux d'une bonne direction. Il a qualifié l'utilisation de ses principes de la façon suivante:

Les chefs expérimentés reconnaîtront qu'il n'existe aucune règle infaillible capable d'indiquer comment s'y prendre pour travailler avec les autres. L'expérience a montré que les êtres humains sont individuellement uniques et que cette individualité doit toujours être prise en considération lorsque l'on développe les relations professionnelles. Tout en respectant cette individualité, il existe quand même certains principes généraux qui sont utilisés par les chefs compétents, pour les guider dans leurs relations avec leurs subordonnés.

Parmi ces principes on cite:

- 1- Les hommes doivent toujours comprendre clairement ce que l'on attend d'eux;
 - 2- Les hommes doivent être guidés dans leurs travaux;
 - 3- Le travail bien fait doit toujours être apprécié;
 - 4- Le travail mal fait doit être l'objet d'une critique constructive;
 - 5- Les hommes doivent avoir l'occasion de montrer qu'ils sont capables d'accepter une plus grande responsabilité;
- On doit toujours encourager les hommes à s'améliorer eux-mêmes.

SECTION II- L'ENVIRONNEMENT ET LA MOTIVATION :

I -LES CONCEPTS DE LA MOTIVATION :

« On ne peut motiver personne; tout ce qu'on peut faire, c'est créer un environnement où une motivation innée chez un individu, quelle qu'elle soit, trouve à s'exprimer sous la forme d'un travail efficace." Cela nous amène à nous attarder sur la thèse de Georges R. Terry et Stéphane G. Franklin. Ces deux managers proposent dix concepts qui constituent "des variables d'environnement" potentielles dont toutes ou parties peuvent être mises en œuvre avec soin et avec diligence pour créer des possibilités d'une expression de la motivation et déboucher sur des réalisations remarquables des employés.

1. L'enrichissement et la rotation des tâches:

La simplification des tâches et la spécialisation des employés à n'exécuter qu'une seule de ces tâches très simples, ne correspond plus aux exigences modernes du travail. Cela étouffe tout intérêt pour la tâche ou toute incitation à l'effort.

La rotation des tâches périodiquement minimise l'ennui et le désintérêt. Les tâches comprises dans le programme devraient représenter un ensemble conçu pour favoriser le développement des employés et leurs proposer un travail divers pour qu'ils satisfassent leurs besoins individuels.

2. Encourager la participation:

La participation encourage et autorise les contributions aux décisions, aux objectifs ainsi que les suggestions sur les façons de les réaliser.

La participation facilite une plus grande acceptation du changement. La plupart des individus acceptent plus facilement ce qu'ils ont contribué à créer plutôt que quelque chose qui leur est totalement étranger.

Ainsi la participation nourrit le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être nécessaire. Elle encourage le travail d'équipe et l'expression de la créativité. Mais la participation ne peut être appliquée à tout le monde.

3. La gestion par les résultats:

Chaque employé s'engage dans la détermination de ses propres objectifs. La façon dont l'individu entend les atteindre, avec l'approbation finale de son supérieur, et une évaluation des efforts du subordonné fondée sur les résultats, ont des aspects intrinsèques très motivants. Le subordonné oriente son esprit vers les résultats et reste réaliste quant à la manière et au moment de réaliser certaines tâches.

4. Un mode de direction multiplicatif::

Un dirigeant qui se considère avant tout comme un facteur multiplicatif des efforts des autres, favorise la motivation. Un dirigeant qui cherche cette multiplication ne cesse de se demander comment son comportement aide les autres membres du groupe à faire un travail de meilleure qualité. L'avantage d'un mode de direction multiplicatif est que les individus sont conduits à développer leurs propres talents.

5. Le pouvoir de l'esprit:

Un manager devrait savoir ce que pense réellement les employés pour les motiver et ce qui est nécessaire pour améliorer le rendement de chaque employé.

6. Des relations humaines réalistes:

Elles sont essentielles. Le fait de pousser l'employé moyen à faire tout ce qu'il désire ne contribue pas à la satisfaction des besoins ou au développement souhaité.

Un mode de direction du genre "laisser faire" qui ne donne pas d'orientation et qui cherche un accord universel et une harmonie à n'importe quel prix n'est pas réaliste. Il ne débouche pas d'habitude sur une motivation efficace.

7. Un environnement tourné vers l'accomplissement du travail:

Cela comprend un climat de travail où des pressions s'exercent pour que les choses soient faites. Le besoin de réaliser un travail, de terminer un projet en tenant compte de la valeur du temps sont des ressorts essentiels dans la recherche d'un bon accomplissement du travail.

8. Pour des horaires flexibles:

Il est très intéressant de modifier les horaires hebdomadaires de travail pour mieux les adapter à ce qui convient aux employés.

Ces derniers seront autorisés à changer leurs horaires de travail, à la condition de respecter des plages horaires "centrales", heures pendant lesquelles tout le monde est tenu de travailler en raison de la nature des opérations.

Les formules d'horaires mobiles peuvent améliorer le cadre de travail et les attitudes de l'employé.

9. Des critiques efficaces et constructives:

Elles peuvent être un tremplin pour améliorer le comportement et les réalisations des employés.

L'adoption d'une démarche constructive rend les critiques moins difficiles et plus efficaces.

Le supérieur devrait examiner ses propres motifs avant de faire des critiques. De même ces critiques devraient viser un déploiement des efforts personnels pour des améliorations immédiates.

10. Une démarche qualité "les défauts zéro":

Conçu pour motiver les employés de façon qu'ils adhèrent en permanence à des normes élevées de qualité de travail, ces programmes dits des "défauts zéro" (DZ) consistent à supprimer tout les défauts en évitant les erreurs, les négligences, les retards de livraison, etc.

II- CONDITION INFLUENCANT LE TRAVAIL :

A- LES RELATIONS DANS LE TRAVAIL:

Le management social vise à réduire les différents Homme/ Entreprise. Il s'agit d'intégrer l'Homme à l'entreprise. Il ne faut plus voir en l'Homme un simple apporteur de travail mais faire en sorte que ses aspirations profondes soient satisfaites en assurant une convergence d'intérêts entre l'Homme et l'entreprise.

Le problème de base que le management social cherche à résoudre est la divergence d'intérêt entre l'homme et l'entreprise. Pour que cette divergence disparaisse, ou tout au moins s'atténue, le management social cherche à intégrer l'homme, d'une part en améliorant ses conditions de travail, d'autre part en l'associant à la prise de décision. Des mesures spécifiques ont été prise pour remplir ces objectifs.

Les techniques destinées à améliorer les conditions de travail sont fort nombreuses, mais deux techniques retiennent plus particulièrement l'attention; l'enrichissement des tâches et les horaires libres.

1- L'ENRICHISSEMENT DES TACHES :

L'enrichissement des tâches vise à lutter contre les conséquences néfastes du travail. L'enrichissement des tâches consiste à accroître l'éventail des tâches attribuées à un individu et à regrouper les tâches de préparation et d'exécution, voire de contrôle, pour les confier à un seul travailleur qui acquiert ainsi quelques responsabilités et une relative autonomie dans la gestion de son temps de travail.

2- LES HORAIRES LIBRES :

La redécouverte de la maîtrise de son temps de travail est précisément l'objet de cette autre technique du management social: les horaires libres.

Il est d'ailleurs préférable de parler d'horaire flexible, ou souple, ou variable plutôt que d'horaires libres, car le salarié n'est libre que dans certaines plages horaires déterminées. Les horaires flexibles permettent de réconcilier les exigences professionnelles et les aspirations de l'individu à être maître de sa vie au travers de la gestion autonome de son temps. Le principe des horaires flexibles évite d'enfermer l'individu dans le cadre temporel de son lieu de travail. A ce titre, les horaires flexibles améliorent considérablement le climat social d'une entreprise et contribuent, par la même, à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation.

B- L'INDIVIDU ET L'ENTREPRISE :

Dans l'optique de réduction de la divergence d'intérêts, le salarié doit avoir une connaissance précise des objectifs de l'entreprise afin de pouvoir y adhérer pleinement. Le management a donc cherché à associer l'individu à la prise de décisions. Deux niveaux d'association peuvent être définis:

- La simple information sur les objectifs de l'entreprise, accompagnée parfois d'une consultation pour avis.
- La participation effective au processus même d'élaboration des décisions, comme par exemple dans le cas de la Direction Participative Par Objectifs (D.P.P.O.)

1- L'INFORMATION :

Les auteurs du management ont particulièrement insisté sur la nécessité d'améliorer la circulation de l'information pour que l'individu vive en harmonie avec son entreprise. A cette fin, la diffusion d'informations doit accroître la motivation des individus qui savent ainsi à quoi sert son travail.

2- LA DIRECTION PARTICIPATIF PAR OBJECTIF "D.P.P.O"

La D.P.P.O. quant à elle élargie considérablement le champ d'intégration de l'individu. En effet, la D.P.P.O. suppose un accord contractuel des individus pour réaliser les objectifs après les avoir discutés de façon contradictoire avec les responsables immédiats. Il y a donc la participation pleine et entière à l'élaboration des décisions au niveau de la fixation des objectifs. Ensuite l'individu est le plus souvent maître, dans le

cadre d'un budget des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis selon la procédure participative.

Les chefs d'entreprise ont toujours une formation qui leur rend le management technique parfaitement clair, mais leur laisse une impression de malaise face aux instruments et aux principes du management social.

Les instruments du management social ne s'avèrent efficaces que s'ils sont utilisés dans un esprit différent de celui qui prévaut pour la mise en œuvre du management technique.

Il faut avoir la volonté de créer un climat social détendu pour mettre en œuvre une véritable D.P.P.O. Le dirigeant se doit d'avoir un comportement ouvert au changement pour que le management social soit autre chose qu'un discours généreux.

III- LA FORMATION:

On peut définir la formation comme un ensemble, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

1- pour le salarié:

- Les économies modernes se caractérisent par des nouveaux métiers. Seul la formation permet aux individus d'effectuer ces métiers.
- La formation permet aux salariés d'accrocher des hauts postes au sein de l'entreprise donc avoir des salaires élevés.
- Sauvegarder son emploi..

2- pour les entreprises:

- Les économies modernes se caractérisent par l'apparition des nouvelles technologies, seule la formation du personnels permet de suivre le progrès technique et l'innovation.
- La compétitivité ne peut être obtenue que par l'augmentation de la productivité laquelle nécessite une formation.

VI- La rémunération :

Tout vendeur travaillant pour «gagner sa vie » et toute société visant à dégager les revenus nécessaires à sa survie et à son développement, la rémunération des forces commerciales est tout naturellement un pan important des préoccupations des managers.

A- LES OBJECTIFS A VISER :

Un système de rémunération est satisfaisant lorsqu'il est clairement contributif de la réalisation des objectifs souhaités.

Dans cette perspective, il convient de veiller:

- à conférer un minimum de sécurité aux vendeurs dans l'exercice de leur métier au plan de leur revenu;

à les stimuler de façon financière, même s'il est d'autres moyens à envisager à cette fin;

- à diriger les vendeurs dans le cadre des choix de stratégie commerciale décidés par l'encadrement;
- à créer une compétition intra-service sans rompre la nécessaire synergie entre l'ensemble des intervenants commerciaux, etc.

B- LES FACTEURS A CONSIDERER :

L'efficacité d'un système de rémunération tient aussi, et de façon significative, à la qualité de sa conception. Pour ce faire, il est nécessaire de le fonder sur la politique commerciale de l'entreprise (gain de parts de marché.....), la nature des biens et des services commercialisés (industriels, grande consommation...), les missions confiées aux vendeurs (prospection...), l'adéquation des intérêts «entreprise-commerciaux», etc.

II- LES POLITIQUES ET LES MODES DE REMUNERATION :

Les décisions des managers prennent deux formes différentes.

A- LES POLITIQUES ENVISAGEABLES :

Trois conceptions peuvent être adoptées.

- La rémunération des vendeurs peut tout d'abord être indépendante des résultats et des efforts des vendeurs; dans ce cas, le revenu est «fixe». Les avantages existent aussi bien pour le vendeur que pour l'entreprise, chacun pouvant ainsi agir avec des données réelles et non pas prévisionnelles. Des limites sont cependant à souligner: manque d'incitation à faire plus pour le vendeur, besoin de procéder à des contrôles fréquents pour l'entreprise, etc.

- De ce fait, certains responsables préfèrent lier les salaires aux résultats de vente. Avec cette formule, plus les commerciaux travaillent plus ils gagnent d'argent, ce qui est souvent souhaité par ceux-ci. L'entreprise y trouve également son compte aux plans des résultats globaux obtenus.

Malheureusement, cette politique n'est pas sans limites. Pour le vendeur, le surcroît de travail n'est pas toujours rémunéré lorsque, par exemple, la conjoncture est défavorable. Pour les managers, le risque est grand de voir les commerciaux négliger les contraintes de qualité, et ainsi d'hypothéquer le moyen terme.

- La rémunération peut enfin être fondée sur les efforts accomplis par chaque commercial; cette formule présente également des avantages pour ce dernier et pour ses employeurs : tout vendeur qui travaille est ainsi rassuré quant à ses revenus et le manager peut par ce biais inciter à des efforts dans des directions particulières.

B - LES MODES DE REMUNERATIONS :

Comme précédemment, trois solutions peuvent être envisagées.

- La rémunération peut tout d'abord être faite à la commission. Celle-ci peut être fixe, c'est-à-dire que le vendeur reçoit un pourcentage fixe des ventes qu'il a réalisées dans une période donnée. S'il s'agit d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé, il faut préciser la référence exacte: chiffre d'affaires de prise de commande, facturé ou encaissé afin

d'éviter toute contestation. Les taux proposés peuvent être ceux pratiqués par les concurrents; ils peuvent également être calculés sur la base du chiffre d'affaires souhaité par les responsables.

Ce système peut évoluer vers des formules du type: commissions avec garantie, taux de commission progressifs ou dégressifs, taux de commission variables.

- Il est également possible de procéder par un système de primes. Dans ce cas, le calcul porte sur la réalisation d'objectifs comme, par exemple: un chiffre d'affaires, la conquête de nouveaux clients, la progression d'une marge, etc. Ces primes peuvent être individuelles ou collectives, décidées sur une base quantitative ou qualitative.

- Les managers peuvent également procéder par un intéressement du personnel de vente aux bénéfices réalisés. Cet intéressement peut être calculé sur la base des résultats obtenus sur le secteur, sur la région, ou sur l'ensemble du territoire.

LA POLITIQUE DE FORMATION

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE COMPORTEMENT

PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU

Participer à l'élaboration d'une politique de formation

CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE

- Distinguer les différents objectifs de la formation,
- Reconnaître les finalités de la formation,
- Résumer les fonctions du responsable de la formation et son profil,
- Organiser un programme de formation et les conditions de sa réalisation,
- Elaborer un plan de formation et son intégration dans la stratégie de l'entreprise.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE SECOND NIVEAU

Avant d'apprendre à participer à l'élaboration d'une politique de formation, le stagiaire doit :

- Prospecter le personnel,
- Contrôler les rendements de l'équipe de vente,
- Présenter des prévisions,
- Comparer les résultats ,

LA POLITIQUE DE FORMATION

Le développement du savoir tout comme le développement de l'actif de l'entreprise requiert un engagement envers le développement du capital intellectuel .

Bon nombre d'entreprises investissent beaucoup dans la formation professionnelle. malheureusement d'autres employé accordent peu d'importance au développement des compétences de leur main-d'œuvre .

Et malheureusement encore, parmi les entreprises qui font de la formation plusieurs s'y prennent mal, une mauvaise analyse des besoins en formation, une pédagogie inadéquate et le manque d'appui du personnel d'encadrement sont quelques éléments tirés d'une longue liste d'erreurs faisant que la formation n'apporte pas toujours les résultats escomptés .

I – LES OBJECTIFS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE :

La formation professionnelle continue doit être axée essentiellement sur l'amélioration de l'insertion des travailleurs, l'accroissement de leur qualification, leur promotion professionnelle et leur accès à la culture . compte tenu des buts recherchés, afin d'éliminer les risques d'amalgame et de détournement éventuel, le législateur a défini une typologie des stages de formation qui comprend six types d'actions de formation à savoir :

- les actions d'adaptation .
- les actions de promotion .
- les actions de prévention .
- les actions de conversion .
- les actions d'acquisition ,d'entretien ou de perfectionnement

la formation professionnelle continue conditionne les possibilités de carrière des employés . Pour eux, c'est une donnée de sélection .

paradoxalement, quand elle est imposée par la nécessité (ex : former les cadres à l'informatique), il n'y a pas de politique délibérée de ce problème. au contraire, si l'on envisage des actions plus larges qu'un objectif aussi limité, (c'est à dire, répétées au rythme de la vie de la profession), on admet son utilité et on parle d'une politique :

- soit de recyclage .
- soit de formation permanente .

une telle politique peut être nécessaire et utile pour bien des raisons :

- maintenir le niveau technique des vendeurs à un degré constant de compétitivité (pour éviter d'être dépouillé de sa qualification « disqualifié »).
- Permettre aux vendeurs de réaliser leurs besoins à

tous les niveaux, de croire en eux, d'être considérés, etc. . pour parvenir à un plein épanouissement par leur libération individuelle.

- Donner un esprit commun à l'établissement et au groupe .

- Offrir à tous la possibilité de se mieux connaître et de respecter le travail des autres .

On imagine alors sans peine que les objectifs de la formation professionnelle continue conditionnent les possibilités de carrière, encouragent l'effort et donnent une image de marque à l'entreprise .

II – LES FINALITES DE LA FORMATION :

A- POUR LES EMPLOYEURS :

La section formation d'un établissement consiste à :

- concourir à la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestige, de modernisation, etc.

- être un instrument de poursuite d'une politique d'expansion, d'autorisation ou d'extension d'activités.

B – POUR LES SALARIES :

Pour eux, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (réflexes et aisance). évidemment, elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- leur insertion dans l'établissement ou le groupe .
- leur promotion ou, du moins, leurs projets de carrière .

- la maîtrise de techniques nouvelles et, plus généralement, celle de leur fonction actuelle .

- la mise à jour de leurs connaissances antérieures .
- leur développement personnel .

III – LES FONCTIONS DU RESPONSABLE FORMATION

Le responsable de la formation est chargé :

- de l'administration et de la documentation de la formation .

- de tenir à jour la documentation susceptible de motiver, d'orienter et de satisfaire des besoins collectifs et des aspirations individuelles en ce domaine .

- de rester en relation permanente avec les unités d'exploitation, les chefs de départements...pour suivre l'évolution de leurs besoins en formation .

- d'élaborer le plan de formation général et détaillé .

- de diffuser les programmes de formation .

- de l'organisation et de l'animation générale de la formation interne de l'entreprise .

- de définir les orientations possibles en la matière .
- de rechercher de nouvelles formules capables d'améliorer ou d'étendre les actions existantes.
- D'aider les animateurs salariés des établissements à mettre sur pied les séances de formation interne .

IV - PROFIL D'UN RESPONSABLE FORMATION :

Le responsable de la formation doit être une personnalité chaleureuse et rayonnante puisqu'il aura à traiter avec :

- la direction générale, souvent réticente et aussi peu favorable aux « expériences », qu'elle l'est à la primauté de l'expérience .
- l'ensemble de la hiérarchie, peu enclin à favoriser les mutations et les promotions d'un personnel .
- les représentants du personnel
- les personnels faisant une demande individuelle de formation .
- les formateurs internes, souvent des cadres préparés ponctuellement pour cette mission .
- les organismes externes spécialisés dans la formation .
- les administrateurs .

L'ampleur de la tâche exige que le formateur ait également des qualités d'organisation, de gestion, soit doué d'un don de visionnaire, apte à saisir, aujourd'hui les évolutions à long terme .

V – L' ORGANISATION DU PROGRAMME DE FORMATION:

Chaque responsable de service établit annuellement une expression de besoins en formation pour le personnel de son service, sur cette base, la direction établit à son tour un planning prévisionnel annuel en tenant compte des orientations et priorité .

Selon le type de formation et le niveau de personnel concerné, les formations sont exécutées soit en interne ou en externe .

A – LA FORMATION INTERNE :

Lorsque les actions de formation sont organisées dans l'entreprise, les dispenses libératoires de l'obligation de participer peuvent être affectées :

- au fonctionnement des stages .
- à l'équipement en matériel dès lors que ce matériel est exclusivement utilisé pour la formation .
- à la rémunération des stagiaires .

1 – le lieu de formation :

La formation interne s'effectue généralement au sein de l'entreprise, au profit de son personnel avec ses propres moyens, et par son propre personnel .

2 – Les dépenses de fonctionnement :

Les dépenses de fonctionnement comprennent :

a) La rémunération du personnel concourant à la formation tels que :

- le personnel enseignant: c à d ceux qui sont affectés à temps plein ou pour une fraction déterminée de leurs activité à l'encadrement des stages .

- le personnel non enseignant, lorsqu'ils sont
 - soit affectés à temps plein à l'organisation et à l'administration des stages .
 - soit employés à temps partiel par l'entreprise mais uniquement pour organisation et l'administration des stages .

b- Fournitures et matières d'œuvre :

Les dépenses de fonctionnement des stages comprennent celle relatives aux fournitures et matières d'œuvre exclusivement utilisés pour la formation dispensée .

B – LA FORMATION INTRA-EXTERNE :

L'entreprise organise une formation intra - externe au profit de son personnel vendeur, cette fonction ce fait à l'intérieur de l'entreprise, mais avec des formateurs externes qui viennent des grandes entreprises, des associations, des établissements où des organismes privés ou publiques .

C –LA FORMATION EXTERNE :

L'employeur peut choisir de financer des actions de formation organisées en dehors de l'entreprise par des organismes spécialisés.

Mais pour être libératoire de l'obligation de participer les dépenses ainsi effectués doivent obligatoirement des conventions passés avec l'organisme formateur .

En d'autre termes, aucune action de formation ne peut être engager à l'extérieur de l'entreprise sans conclusion d'une convention :

1. Un organisme dispensateur de formation peuvent intervenir aux conventions en tant que dispensateurs de formation :

- Les établissements d'enseignements public .
- Les groupes d'entreprise .
- Les organismes privés.

2. Contenu et forme de la convention :

La convention passée entre l'entreprise et l'organisme de formation de son choix est un contrat de droit qui peut revêtir n'importe qu'elle forme, toutefois un certain nombre de clauses doivent obligatoirement y figurer celles qui déterminent notamment :

- Le type de formation .
- La durée et l'effectif des stages qu'elle prévoit .
- Les moyens techniques mise en œuvre .

- Les conditions de prise en charge des formateurs et leur rémunération .
- La répartition des charges financières relatives au fonctionnement des stages et la rémunération des stagiaires .
- Les modalités de règlement .

3. Les dépenses de formation :

Les versements effectués à un organisme formateur par un employeur au cours de l'exécution d'une convention sont admis sans autre justifications au titre des dépenses de formation :

- Les rémunérations versées aux stagiaires .
- Les frais annexes de formation que l'employeur est susceptible de prendre en charge : frais de transport ou d'hébergement des stagiaires .

VI – LES CONDITIONS PREALABLES ET ETAPES D'UNE POLITIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

La détermination d'une politique de formation professionnelle continue est la condition première et préalable à sa mise en place . avant de s'y engager, il y a lieu de vérifier et de consolider les motivations poussant à la mettre en œuvre .

La direction générale doit être désireuse de l'entreprendre, mais pas seulement être d'accord pour laisser faire une expérience à laquelle elle ne croit guère . elle doit y être profondément intéressée .

Comme les cadres ou la direction, le comité d'entreprise doit être éveillé à l'intérêt des répercussions financières de la formation professionnelle continue :

- en cas d'échec : le poids de la charge qu'elle impliquerait et de la perte de compétitivité qui s'ensuivrait doit lui être clairement montré .
- en cas de réussite, elle constituerait un facteur d'équilibre des exercices et une garantie de suivie, auxquels les représentants du personnel ne peuvent être insensible,
- Enfin, l'action promotionnelle la plus profonde en faveur de la formation professionnelle continue doit se faire auprès du personnel .

la formation nécessite toujours un effort .ce serait une naïveté de considérer une action suivie de formation comme débouchant systématiquement sur une promotion dans l'entreprise . en plus, cette action psychologique assez longue, elle doit créer de réelles motivations . il faudra susciter un climat d'émulation et d'active fébrilité dans la hiérarchie qui le transmettra aux éventuels participants . en effet, la réussite de toute action de formation passe par la hiérarchie .

c'est incontestablement sur la hiérarchie que porte l'effort de préparation le plus nécessaire, le plus lent, le plus difficile .

En même temps, il requiert le plus de patience, le plus rentable.

Sans participation active de l'encadrement à sa mise en place et à sa poursuite, il ne peut y avoir de politique de formation payante .

L'encadrement doit notamment épauler le formateur désigné dans la réalisation, la mise en place des autres étapes successives d'une politique de formation planifiée, et exécuter ses directives :

- inventaire des besoins de formation .
- inventaire de leurs moyens techniques de satisfaction
- adaptation des moyens en capital et en formation aux

besoins .

le concours des cadres dans le déroulement de ces différentes étapes sera une garantie du sérieux, et une incitation pour le personnel intéressé par une formation .

il importera de le préciser en détail avant d'entreprendre l'élaboration du plan de formation .

VII – L' ELABORATION DU PLAN DE FORMATION :

A - ETUDE ET FORMATION DE L'ENVIRONNEMENT :

Cette phase est cruciale, elle conditionne le fonctionnement futur de l'établissement, la réussite de la formation, et même son existence : soit qu'elle vise à pallier des lacunes, soit qu'elle aboutisse à envisager une transformation de son organisation .

la première tâche d'un service de formation est d'étudier le fonctionnement des différents postes à partir des études de poste, pour y détecter, soit des défaillances individuelles dues au manque de formation, soit l'absence de service assurés ailleurs par les titulaires de ces postes, soit l'inadaptation de titulaires nouvellement mutés .

le recensement des moyens de formation pourra se faire en liaison avec la commission de formation qui est une émanation du comité d'entreprise, obligatoire dans les entreprises de 200 salariés et plus .

les besoins de formation définis, il conviendra de lancer une campagne de sensibilisation du personnel par diffusion de documents, films, affichages ou réunions, exposant les moyens de formation envisagés, et le cas échéant, d'alerter la commission de formation et le comité d'entreprise .

B – ANALYSE ET SYNTHESE DES BESOINS :

La présentation des résultats de cette campagne aboutira à l'information des représentants du personnel, de la hiérarchie et du personnel.

Le recensement des besoins se fera auprès du personnel (enquêtes individuelles)

De l'encadrement (interviews) et de la politique définie par la direction générale (D G) .

La communication des résultats après le recensement des besoins sera la synthèse des besoins, en fonction des objectifs à atteindre en priorité, de la politique de formation arrêtée, et de son financement .

C – ETABLISSEMENT ET PRESENTATION DU PLAN :

Le responsable de formation élaborera un plan à partir de la synthèse des besoins et proposera ce plan, d'une part à la direction générale, d'autre part à la commission formation .

un nouveau plan de formation (tenant compte des remarques éventuelles faites par la direction générale et la commission formation) sera obligatoirement présenté chaque année au comité d'entreprise, le cas échéant, au comité central d'entreprise (C.C.E) .

nous précisons que dans le cas d'entreprise à établissements multiples, c'est le comité d'établissement qui est appelé à délibérer sur les problèmes propres à la formation professionnelle de chaque établissement concerné .

par ailleurs, l'ensemble des documents d'information communiqués au comité d'entreprise pour sa délibération doit être également remis aux délégués syndicaux .

après délibérations du comité, le plan définitivement arrêté est présenté à l'encadrement et diffusé au personnel .

D - EXECUTION DU PLAN , CONTROLE ET EVALUATION :

Cette phase se révélera souvent délicate par les perturbations qu'elle peut entraîner, par la nécessité qu'elle comportera d'aiguillonner l'enthousiasme des participants .

l'exécution du plan de formation comporte un ensemble d'opérations, de caractère administratif, relativement complexes (organisation, collecte et exploitation des données nécessaires à la déclaration fiscale annuelle, tenue à jour des documents individuels et collectifs se rapportant aux actions de formation) .

ensuite, il faudra définir l'origine de la faiblesse des résultats enregistrés pour y remédier à l'avenir . le plan de formation doit s'intégrer dans la stratégie de l'établissement .

VIII – INTEGRATION DU PLAN DE FORMATION DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

La formation professionnelle continue vise au développement des hommes, facilitant ainsi celui des établissements qui les emploient. Pour être bien organisée, elle doit être considérée comme un véritable acte de management .

Le chef d'entreprise qui investit dans la publicité fait des relations publiques orientées vers l'extérieur .

Les fonctions du personnel d'encadrement comporte un rôle formateur auquel il doit être préparé .

La hiérarchie apporte son appui positif ou négatif au processus de formation professionnelle continue des subordonnés, et même des supérieurs .

Le perfectionnement continu, dispensé par l'encadrement, doit compléter, approfondir, actualiser, adapter la formation initiale et celles suivies en cours de carrière. Tandis que les connaissances s'accroissent de

plus en plus rapidement, les techniques- et entraînés par elles- les groupes sociaux, sont soumis à un processus de changement continuels .

CONCLUSION :

Il faut mobiliser les ressources humaines, faire communiquer les hommes et les groupes, les former en vue de leur adaptation au progrès selon un processus cohérent dans lequel un plan d'expansion doit permettre :

- de déterminer les besoins en ressources humaines .
- de recenser et analyser le potentiel humain tant sur le plan individuel que collectif .

la stratégie à suivre, et les plans de formation à mettre en œuvre, seront fonction des projets d'expansion de l'établissement .

selon ces projets, les besoins en ressources humaines seront plus ou moins grands. les points forts et les points faibles du potentiel humain, et les « freins » éventuels détermineront la politique du personnel .

MODULE : MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE

GUIDE DES TRAVAUX PRATIQUES

L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

Travail pratique n°1

Objectifs visés :

- Calculer la taille de la force de vente,
- Structurer la force de vente,

Durée du TP : 30mn :

Equipement :

- Support du cours,
- Calculatrices,
- Photocopie du TP ou bien sa projection.

Description du TP :

Une entreprise emploie un certain nombre de représentants qui travaillent 20 jours par mois à raison de 8 heures par jour et sur 5 jours par semaine. Les secteurs de vente sont les suivants :

Secteur N° 1 : Contient 50 clients ayant nécessité 30mn par visite , 4 fois par mois ;

Secteur N° 2 : Contient 200 clients ayant nécessité 2 heures par visite , 2 fois par mois ;

Secteur N° 3 : Contient 150 clients ayant nécessité 1 heure par visite, 1 fois par mois ;

Secteur N° 4 : Contient 60 clients ayant nécessité 4 heures par visite , 1 fois par mois .

Combien faut' il de représentants pour couvrir ces secteurs ?

Solution :

Il faut :

- Calculer le nombre d'heures de visites :
 $(50 * 4 * \frac{1}{2}) + (200 * 2 * 2) + (150 * 1 * 1) + (60 * 4 * 1) = 1290$ heures de visite
- Calculer le nombre de représentants nécessaire :
- $1290 / (8 * 5) = 32,25$ soient 32 représentants.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 personnes .

Travail pratique n°2

Objectifs visés :

- Calculer la taille de la force de vente,
- Structurer la force de vente,

Durée du TP : 30mn :

Equipement :

- Support du cours,
- Calculatrices,
- Photocopie du TP ou bien sa projection.

Description du TP :

L'entreprise « SELLAM » installée à Casablanca, dispose de 2000 clients qu'elle classe en 3 catégories

CLASSE DE CLIENTS	NOMBRE DE CLIENTS	NOMBRE MOYEN DE VISITES
CLIENTS IMPORTANT	100	10
CLIENT MOYEN	700	5
PETITS CLIENTS	1200	1
TOTAL	2000	

La charge de travail moyenne par représentant est de 100 visites par an.

Quelle sera le nombre de représentants nécessaires pour l'entreprise ?

solution :

I- Il faut :

$$(100 \times 10) + (700 \times 5) + (1200 \times 1) = 5700$$

et $5700 / 100 = 57$ représentants.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 personnes .

Travail pratique n°3**Objectifs visés :**

- Organiser l'action du vendeur,
- Contrôler la force de vente.

Durée du TP : 1HEURS :**Equipement :**

- Support du cours,
- Calculatrices,
- Photocopie du TP ou bien sa projection.

Description du TP :

Une entreprise projette vendre un nouveau produit « haut de gamme » .après une enquête il désire connaître les deux fonction linéaires qui permettront de déterminer les chiffres d'affaires en fonction des demandes et de déterminer les demandes en fonction des chiffres d'affaires.

De même, connaître, le coefficient de corrélation entre la demande et le chiffre d'affaires.

En fin décider de commercialiser le produit si ce coefficient est supérieur à 0,75 sinon rejeter le produit.

LE RESULTAT DE L'ENQUETE

MOIS	jan	Fev	Mars	Avri	Mai	Juin	Jul	Aout	Sep	Oct	Nov	Dec
CA	540	480	630	660	870	840	300	330	810	750	780	570
Demande	600	480	540	630	750	720	360	360	660	600	660	480

NB : les montants CA (chiffres d'affaires) sont en centième de dirhams.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2à 4 personnes .

Solution :

$$Y = ax + b$$

$$= 0,637x + 168,69$$

$$x = a'y + b'$$

$$= 1,42y - 179,4$$

$r = 0,95 > 0,75$: décision commercialisation du produit

Travail pratique n°4**Objectifs visés :**

- Organiser l'action du vendeur,
- Contrôler la force de vente.

Durée du TP : 2heures :**Equipement :**

- Support du cours,
- Calculatrices,
- Photocopie du TP ou bien sa projection.

Description du TP : (d'après EFF 2003)

En analysant le chiffre d'affaires des 12 secteurs on a obtenu les résultats suivants (en millier de dirhams) sachant que la société Basma se situe dans « S7 ».

Secteur	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
C.A	500	320	415	120	250	450	600	130	80	100	75	200

1. Positionner et classer ces secteurs selon la méthode « A.B.C » ou loi de 20/80, sachant que :

- 70% des chiffres d'affaires et 5 à 10 % des vendeurs,
- 25 % des chiffres d'affaires et 25 à 30 % des vendeurs,
- 5 % des chiffres d'affaires et 60 à 70 % des vendeurs.

(Présenter les tableaux des calculs ainsi que le graphique D'après les résultats obtenus, que suggérez-vous?

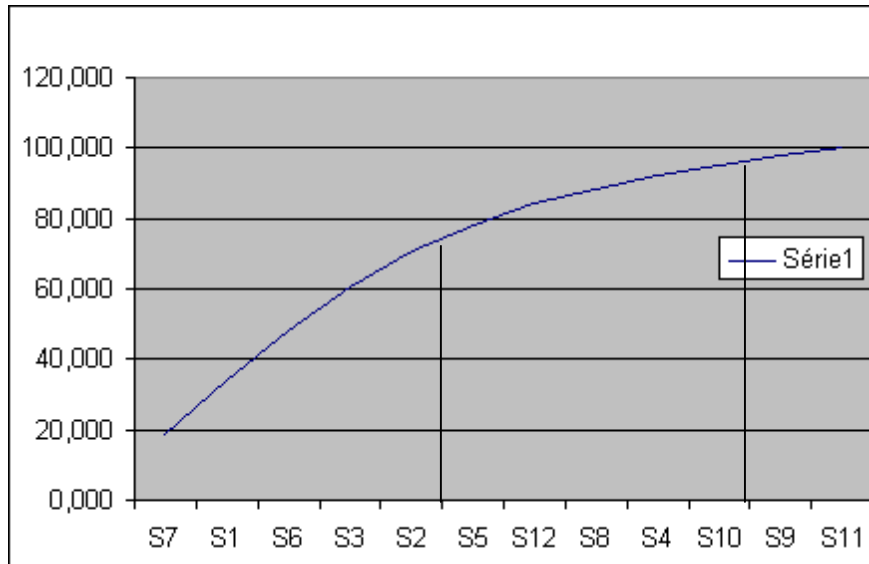
Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

Solution :

SECTEUR S	CA
S1	500
S2	320
S3	415
S4	120
S5	250
S6	450
S7	600
S8	130
S9	80
S10	100
S11	75
S12	200
TOTAL	3240

SECTEUR S	CA CUM CROIS	%	% cum croissa nt	classes
S7 Casa	600	18,51852	18,519	A
S1	500	15,43210	33,951	
S6	450	13,88889	47,840	
S3	415	12,80864	60,648	
S2	320	9,87654	70,525	
S5	250	7,71605	78,241	B
S12	200	6,17284	84,414	
S8	130	4,01235	88,426	
S4	120	3,70370	92,130	
S10	100	3,08642	95,216	C
S9	80	2,46914	97,685	
S11	75	2,31481	100,000	
TOTAL	3240	100,00000		



A

B

C

Travail pratique n°5**Objectifs visés :**

- Organiser l'action du vendeur,
- Contrôler la force de vente.

Durée du TP : 2heures :**Equipement :**

- Support du cours,
- Calculatrices,
- Photocopie du TP ou bien sa projection.

Description du TP :

On vous a remis les informations suivantes relatives aux chiffres d'affaires réalisés par les représentants de la société «LE PETIT POUSSIN »

VILLES	Nombre des Représentants	Chiffre d'affaire par représentant
Tanger	10	250 000
Tétouan	2	30 000
Agadir	15	800 000
Casablanca	20	1 400 000
Fès	5	350 000
Mekhnès	3	15 000
Beni Mellal	10	8 000
Marrakech	20	1 000 000
Settat	2	20 000

1) Déterminer par la méthode « PARETO : loi de 20/80 » les classes A, B, C des secteurs de ventes qui doivent retenir la plus grande importance vis à vis de l'administration commerciale, sachant que :

- Pour « A » : 65% des ventes sont réalisées par 20% des représentants ;
- Pour « B » : 25% des ventes sont réalisées par 60% des représentants ;
- Pour « C » : 10% des ventes sont réalisées par 20% des représentants

2) Représenter les résultats sur un graphique.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Travail pratique n°1

Objectifs visés :

- Rédiger des lettres de motivation et le curriculum vitae (C.V),

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,

Description du TP :

La société « AL MADARISSE » 245 boulevard HASSAN II 3^{ème} étage ;
téléphone N° 022 -24-45-36 et 022-24-66-78 ;Faxe N° 022-24-45-37 ;CNSS
N° 324564587 ,désire recruter des jeunes diplômés en commerce pour faire
de la prospection concernant des nouveaux produits qu'elle désire introduire
sur le marché des livres. Rédiger la lettre de motivation.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

- Un groupe se chargera de la rédaction en se mettant à la place du
postulant au poste,
- L'autre groupe analysera le travail en se mettant à la place du
recruteur,
- A l'aide du formateur et le reste des groupes , une analyse critique doit
être faite
- Ce travail sera effectué à tour de rôles.

Travail pratique n°2

Objectifs visés :

- Passer un entretien d'embauche.

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,

Description du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

- Un groupe se met à la place du postulant au poste,
- L'autre groupe se met à la place du recruteur,
- A l'aide du formateur et le reste des groupes , une analyse critique doit être faite
- Ce travail sera effectué à tour de rôles.

Travail pratique n°3

Objectifs visés :

- Réaliser une opération de recrutement.

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,

Description du TP :

Vous allez présider une réunion ayant pour ordre du jour, le recrutement de nouveaux commerciaux.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 4 à 6 personnes .

- Un groupe se chargera de la conduite de la réunion du directeur des ressources humaines avec les autres directeurs, avec son personnel ou avec le directeur général de la société (le groupe a le choix entre ces trois possibilités).
- L'autre groupe analysera le travail en tant qu'observateur.
- Ce travail sera effectué à tour de rôles.

Travail pratique n°4

Objectifs visés :

- Réaliser une opération de recrutement.

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,

Description du TP :

La majorité des candidats ont passé ces questions : Analyser chacune de ces question et proposer des réponses

1. Quelles sont vos aptitudes ou compétences et qui sont liées à l'emploi postulé ?
2. Qu'est ce qui vous fait croire que vous allez réussir dans ce domaine ?
3. Qu'est ce qui vous fait croire que vous aimez ce travail ?
4. Pourquoi voulez-vous travailler chez nous?
5. Croyez-vous avoir donné le maximum de vous-même pendant vos études
6. Comment considérez-vous vos anciens professeurs ?
7. Pendant vos études, quelles sont les matières que vous aimez le plus ? et pourquoi ?
8. Pourquoi avez-vous choisi ce domaine ?
9. Avez-vous changé d'orientation pendant vos études ? Pourquoi ?
10. Avez-vous participé à des activités parascolaires ?
11. Quels sont vos projets sur le plan professionnel ?
12. Quel genre de lecture préférez-vous ?
13. Vous aimez travailler de quelle heure à quelle heure ?
14. Parlez-nous de votre stage ?
15. Qu'est-ce qui vous fait croire que vous convenez à ce travail ?
16. Comment pouvez-vous contribuer au développement de notre entreprise Que faisiez-vous pendant vos vacances estivales et pendant les jours de repos hebdomadaires ?
17. Avez-vous participé au coût de vos études ?
18. Quels sont vos défauts et qualités ?
19. Quel salaire accepteriez-vous ?
20. Quels sont vos passe-temps ?

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 4 à 6 personnes .

LA POLITIQUE DE MOTIVATION

Travaux pratiques n°1 :

Objectifs visés :

- Motiver le personnel,
- Agir en management participatif,
- Communiquer et avoir l'esprit d'écoute,
- Conduire une réunion.

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,
- Photocopie ou projection de chaque situation

Description du TP :

Traiter chaque situation selon un esprit managériale .

SITUATION N°1

M. TALBI est un représentant de votre société depuis 10 ans, c'était un employé model avec ses chiffres d'affaires records. Chaque année il était devenu l'homme ressource pour votre société.

Depuis quelques temps des rapports sur ses activités sont devenus très décevant.

- Ivresse,
- Absentéisme fréquent et sans justifications,
- Manque de respect envers certains client,
- Mauvaise tenue vestimentaire.
-

Votre directeur désire le licencier mais votre opinion est tout à fait différente : d'après vous c'est injuste.

Qu'allez-vous faire afin de sauver M. TALBI du licenciement ?

SITUATION N°2

Etant directeur des ventes dans la société « MALAK » votre directeur vous demande de recruter M. SALAH, diplômé en comptabilité et finances dans votre service. Devant cette situation vous étiez dans l'obligation d'accepter pour rendre service à votre directeur, mais le problème c'est que M. SALAH de considère au-dessus de tout le monde et personne ne peut le contrarier dans son travail et ses décisions, en plus , des conflits avec votre groupe de travail homogène.

Depuis quelque temps, des demandes de mutations commencent à croître sans cesse.

Devant cette situation, vous avez demandé une réunion urgente avec votre directeur.

Comment allez-vous réussir pour soulever ce problème ?

SITUATION N°3

vous êtes employé par la société « BADR » en tant que responsable des ventes des produits cosmétiques. Au cours de ces derniers mois une entreprise étrangère vient de s'installer et gênant les ventes de vos produits.

Après une enquête sur le marché vos conclusions sont les suivantes :

- tendance du consommateur marocain aux produits étrangers
- le prix
- les parfums et goûts meilleurs

Une réunion avec vos supérieurs s'impose, comment allez-vous conduire cette réunion ?

SITUATION N°4

Vous êtes chef de la distribution dans une société leader sur le marché des produits électroniques, vous venez d'apprendre par votre secrétaire que M. BOUDLAL employé dans votre service depuis 15 ans est en

contact permanent avec le personnel administratif d'une de vos sociétés concurrentes, en plus, vous avez remarqué que certains produits disparaissent du magasin.

désormais vos soupçons sont détournés vers lui.

Vous avez décidé de le convoquer devant une commission disciplinaire pour éclaircir ce sujet.

Comment allez-vous procéder ?

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 4 à 6 personnes .

- Un groupe se chargera de mener la situation en tant que responsable des ressources humaines .
- L'autre groupe se mettra à la place du vendeur.
- Ce travail sera effectué à tour de rôles.

Travail pratique n°2 :

Objectifs visés :

- Motiver le personnel par un salaire

Durée du TP : 1heure :

Equipement :

- Support du cours,
- Photocopie ou projection de chaque situation

Description du TP :

Dans un contrat d'agence commerciale, la commission de l'agent a été fixée à 15% sur le montant brut, mais elle tient compte d'une certaine souplesse pour le montant de la remise accordée aux acheteurs par l'agent.

Pour toute commande égale ou supérieur à 1 000 000dh, l'agent est autorisé à accorder une remise de 6% si il a des difficultés pour obtenir la commande . néanmoins il devra prendre à sa charge les 2/3 de cette remise, ce qui se répercutera dans le montant de la commission à percevoir.

Vous allez calculer le montant de la commission sur une commande de 2 000 000dh sachant que la remise de 6% a été accordée.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

Solution :

La facture au client se présente de la façon suivante :

Montant brut	2.000.000
- remise 6%	<u>120.000</u>
Montant net	1.880.000

La commission encaissée par l'agent s'élève à :

15% * 2.000.000	300.000
- 2/3 * 120.000	<u>80.000</u>
	220.000

Travail pratique n°2 :

Objectifs visés :

- Motiver le personnel par un salaire

Durée du TP : 2heures :

Equipement :

- Support du cours,
- Photocopie ou projection de chaque situation

Description du TP : (d'après EFF2003)

La société Basma désire commercialiser un nouveau biscuit dont la structure est la suivante :

- Vente de 1250 unités par jour,
- Prix de vente unitaire : 15dh,
- Charges fixes mensuelles : 112500dh,
- Bénéfice unitaire : 2,25dh
- Les jours de vente par semaine : 6

1. Déterminez le chiffre d'affaires mensuel,

2. Quel serait le seuil de rentabilité de ce nouveau produit?

3. Pour que les quantités à vendre augmentent de 20%, il faut recruter un vendeur supplémentaire qui sera rémunéré avec un fixe de 3500dh et une commissions de 2,5% sur ses ventes.

Calculez le montant de la rémunération due à ce salarié. Si cette rémunération est considérée comme une charge supplémentaire au coût et prix de revient des nouvelles quantités vendues, déterminez le résultat des ventes réalisées par ce vendeur.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 4 à 6 personnes .

Solution :

1- Le chiffre d'affaires mensuel = 450000dh

2- Le seuil de rentabilité de ce nouveau produit = 281250dh

3-

a) Le montant de la rémunération due à ce salarié = 5750dh

b) Le résultat des ventes réalisées par ce vendeur = 7750dh

LA POLITIQUE DE FORMATION

Travail pratique n°1 :

Objectifs visés :

- former le personnel .

Durée du TP : 4heures :

Equipement :

- Support du cours,
- Photocopie ou projection de la situation

Description du TP : (d'après EFF2003)

1. Le directeur commercial Mr Semlali vous transmet un tableau établi à partir des résultats obtenus ces trois derniers mois par l'ensemble des vendeurs de la société Basma.

L'objectif de cet outil est de concourir à la stimulation des commerciaux en leur fournissant une norme de référence nationale.

Pour compléter l'évaluation de l'activité de prospection de la force de vente fournie par le personnel de la société, Mr Semlali a, mis au point une batterie de ratios placés dans le tableau ci-dessous.

Ratio de prospection global	Nombre de commandes/Nombre de contacts utilisables
Ratio de rendement téléphonique	Nombre de rendez-vous/Contacts utilisables
Ratio de productivité des visites	Nombre d'affaires chaudes/Nombre de visites effectuées
Ratio de concrétisation	Nombre de ventes/Nombre d'affaires chaudes

Il vous communique les résultats obtenus par les cinq vendeurs de l'entreprise :

Eléments	NOMS DES VENDEURS				
	Samir	Brahim	Siham	Badr	Jalila
Fichiers contacts	396	357	382	363	316
Contacts utilisables	360	300	330	309	255
Contacts non utilisables	36	57	52	54	61
Rendez-vous	174	105	117	140	75
Non intéressés	186	195	213	169	180
Visites effectuées	169	93	102	132	60
Visites annulées	5	12	15	8	15
Affaires chaudes	60	32	30	45	20
Visites sans suite	109	61	72	87	40
commandes	42	14	12	24	5

a) Dressez un tableau qui fasse apparaître pour chaque vendeur les résultats obtenus à chacun des quatre ratios ci dessus et analysez-les.

b) Pour améliorer leurs performances, cette analyse devra faire apparaître les éventuels besoins de formation de chaque vendeur.

Déroulement du TP :

Faire un travail de groupe de 2 à 4 personnes .

Solution :

Ratios de				
Noms des vendeurs	Ratio de prospection global	Ratio de rendement téléphonique	Ratio de productivité des visites	Ratio de concrétisation
Samir	11,67	48,33	35,50	70,00
Brahim	4,67	35	34,41	43,75
Siham	3,63	35,45	29,41	40
Badr	7,77	45,30	34,09	53,33
Jalila	1,96	29,41	33,33	25

- Samir est le meilleur vendeur est dispose d'une forte capacité à conclure lors d'un entretien de vente
- Brahim et Siham obtiennent des résultats similaires d'autant plus que Siham a un ratio de productivité des visites le plus faible des 5

vendeurs. Il lui faut une formation en matière de techniques de ventes (l'amorce de la vente)

- Badr a un ensemble de ratios homogène de bonne qualité mais pas comme Samir.

Jalila est la plus médiocre elle a une difficulté à conclure il lui faut un ensembles de formations.

LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGE	AUTEUR	EDITON
Les vendeurs	D. Xardel	Dalloze 1983
La stratégie de vente	Robert B. Miller	Paris
Force de vente	Jacque Lendrevie Croutshe	Dalloz 1990
67 fiche de formation à la vente	Bigeard M	Ed. D'organisation
Force de vente : communication et négociation	M. Chozas et collègues	Fouchers 1992
Animation de la force de vente	Zeyla, Dayama	Organisaion 994
Force de vente, réalité et perspectives	Jean-Jacque Croutshe	Eska 1995
Marketing management	Kotler et Dubois	Nouveau horizon 7 ^{ème} édition
Les 7 styles de vente	Patrick Kalason	Organisation 1991
Gestion commerciale des entreprises	André Mecallef	Dalloz 1993
Mercator 3 ^{ème} édition	Lindon et Lendrive	Dalloze Gestion 1990
Les secrets de la vente	Elmood N. Caapman	Presses de management 1990