

LISTE DES ABREVIATIONS

- COI** : Commission de l’Océan Indien
- COMESA** : Common Market of Eastern and Southern Africa
- CNAPS** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
- OSTIE** : Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprise
- SARL** : Société a Responsabilité Limitée
- LAM** : Lova Aina Mialy
- NIF** : Numéro d’Identité Fiscale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : évolution du chiffre d'affaires réalisé par mois

Tableau 2 : pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par mois

Tableau 3 : description des tâches

Tableau 4 : planning de formation

Tableau 5 : plan d'action



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I CADRE GENERAL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE LAM DISTRIBUTION

Section 1 : La société LAM Distribution

1.1 Présentation physique

1.2 Présentation juridique

1.3 Activités

1.4 Objectifs

1.5 Présentation du produit PPG

1.5.1 PROMINENT PAINTS

1.5.2 Le produit PPG

1.5.2.1 Gammes

1.5.2.2 Packaging

Section 2 : organisation et structure de la société

2.1 Organigramme

2.2 Les ressources de l'entreprise

2.2.1 Les ressources humaines

2.2.1.1 Effectifs :

2.2.1.2 Description des postes

2.2.1.3 Les avantages du personnel

2.2.2 Les ressources matérielles

2.2.3 Les ressources financières

2.2.4 Les ressources technique et technologique

Section 3 : Environnement de la société

3.1 Environnement commerciale

3.1.1 Les clients

- 3.1.2 Les concurrents
- 3.2 Environnement politique
- 3.3 Environnement économique
 - 3.3.1 SADC
 - 3.3.2 COMESA
 - 3.3.3 COI

CHAPITRE II : THEORIES GENERALES SUR LE MANAGEMENT DE FORCE DE VENTE

Section 1 La force de vente

- 1.1 Généralités sur la force de vente
 - 1.1.1 Définition
 - 1.1.2 Missions et objectifs de la force de vente
 - 1.1.3 La conduite de l'action de vente
 - 1.1.3.1 L'avant vente : la prospection
 - 1.1.3.2 La vente
 - 1.1.3.3. Le suivi et l'après vente
- 1.2 Les différents types et statuts de la force de vente
 - 1.2.1 Les types de force de vente
 - 1.2.1.1 la typologie selon le type d'activité
 - 1.2.1.2 La typologie selon le lien juridique
 - 1.2.2 Les différents statuts des vendeurs
 - 1.2.2.1 Le voyageur représentant placier (V.R.P)
 - 1.2.2.2 L'agent commercial
 - 1.2.2.3 Les vendeurs non statutaires
- 1.3 Structure de la force de vente
 - 1.3.1 La structure géographique
 - 1.3.2 La structure par produit
 - 1.3.3 La structure par marché ou type de clientèle
 - 1.3.4 La structure mixte

Section 2 : le management de force de vente

- 2.1 Le recrutement des vendeurs
 - 2.1.1 La préparation du recrutement
 - 2.1.1.1 L'évaluation des besoins

- 2.1.1.2 La définition de fonction
 - 2.1.1.3 Le profil du vendeur
 - 2.1.2 La recherche de candidat
 - 2.1.3 La sélection des candidats
 - 2.1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs
- 2.2 La formation de la force de vente
 - 2.2.1 Le contenu de la formation
 - 2.2.2 Les besoins en formation
 - 2.2.3 Le coût de la formation
- 2.3 La rémunération de la force de vente
 - 2.3.1 Les composants d'un système de rémunération
- 2.4 L'animation et la stimulation de la force de vente
 - 2.4.1 L'animation
 - 2.4.1.1 Objectifs et rôle de l'animateur
 - 2.4.1.2 Les types d'animations
 - 2.4.1.3 Les techniques d'animation
 - 2.4.2 La stimulation
- 2.5 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente
 - 2.5.1 le contrôle
 - 2.5.1.1 Les modalités du contrôle de la force de vente
 - 2.5.2 L'évaluation

PARTIE II : ANALYSES ET DIAGNOSTICS DU MANAGEMENT DE FORCE DE VENTE DE LAM DISTRIBUTION

CHAPITRE I ANALYSES DE LA SITUATION

Section 1 Analyse de l'organisation de la force de vente de LAM Distribution

- 1.1 Types et statut de la force de vente
 - 1.1.1 Types de force de vente
 - 1.1.2 Statut de la force de vente
- 1.2 La structure de la force de vente
- 1.3 La taille de la force de vente
- 1.4 Les moyens

Section 2 analyse du management de la force de vente chez LAM Distribution

- 2.1 Le recrutement de la force de vente
 - 2.1.1 La préparation du recrutement
 - 2.1.2 La recherche de candidat
 - 2.1.3 La sélection des candidats
- 2.2 La formation de la force de vente
 - 2.2.1 Les besoin en formation
 - 2.2.2 Les types de formations
 - 2.2.3 Les modalités de la formation
- 2.3 La rémunération de la force de vente
- 2.4 L'animation et la stimulation de la force de vente
 - 2.4.1 L'animation de la force de vente
 - 2.4.2 La stimulation de la force de vente
- 2.5 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente
 - 2.5.1 le contrôle de la force de vente
 - 2.5.1.1 le contrôle quantitatif
 - 2.5.1.2 Le contrôle qualitatif
 - 2.5.2 L'évaluation de la force de vente

Section 3 analyse de la vente au sein de LAM Distribution

- 3.1 La vente
- 3.2 Le prix
- 3.3 Le paiement
- 3.4 La technique de vente de LAM Distribution
- 3.5 Analyse du chiffre d'affaires réalisé par LAM Distribution

CHAPITRE II : DIAGNOSTICS

Section 1 : forces

- 1.1 Les moyens matériels
- 1.2 Le recrutement
- 1.3 La formation
- 1.4 Le système de rémunération
- 1.5 Le contrôle et l'évaluation
- 1.6 La vente
- 1.7 Le paiement

Section 2 Les points à améliorer

- 2.1 Structure non adaptée
- 2.2 La taille de la force de vente
- 2.3 Recrutement
- 2.4 Formation
- 2.5 L'animation et la stimulation
- 2.6 Moyens de contrôle et d'évaluation insuffisants

Section 3 Les opportunités

- 3.1 L'environnement économique
- 3.2 Le marché du travail
- 3.3 L'environnement technologique

Section 4 : les menaces

- 4.1 L'environnement politique
- 4.2 L'environnement économique
- 4.3 L'environnement concurrentiel

PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET IMPACTS SUR LA FORCE DE VENTE ET LA SOCIETE

CHAPITRE I : PROPOSITIONS

Section 1 : Propositions relatives à l'organisation de la force de vente

- 1.1 Taille de la force de vente
- 1.2 La structure de la force de vente

Section 2 propositions relatives au management de le force de vente

- 2.1 Le recrutement
- 2.2 La formation
 - 2.2.1 Propositions d'amélioration des techniques de vente
 - 2.2.2.1 Propositions pour le traitement des objections
- 2.3 Propositions relatives à l'animation et la stimulation de la force de vente
 - 2.3.1 Propositions d'animation.
 - 2.3.2 Propositions de stimulation
- 2.4 Propositions relatives au contrôle et à l'évaluation de la force de vente

Section 3 Impacts

3.1 Sur la force de vente

3. 2 impacts sur la société

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Le but de toute entreprise est d'être rentable, pour cela divers moyens sont engagés afin d'atteindre ce but. La force de vente constitue une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise. Elle est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. La force de vente constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients, car leur tâche essentielle est de représenter l'entreprise, améliorer son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

D'où la nécessité d'un pilotage efficace des potentialités de ces vendeurs.

Or, le management de la force de vente nécessite de passer à quelques étapes.

D'abord l'entreprise doit fixer les objectifs assignés aux vendeurs que ce soit quantitatif ou qualitatif. Ensuite, déterminer sa taille optimale, après de répartir la force de vente selon différentes modalités mais avant la répartition il y a le recrutement. Cette phase concerne surtout l'organisation de la force de vente.

Il s'agit ensuite de former, d'animer, d'évaluer, et de contrôler les vendeurs

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une société commerciale, en l'occurrence LAM Distribution.

Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant :

« Le management de la force de vente de LAM Distribution ».

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

Comment peut-on optimiser l'efficacité de la force de vente ?

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

Comment la force de vente de LAM Distribution est-elle organisée et gérée ?

Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa force de vente ?

Afin de parfaire notre étude nous avons passé trois mois de stage auprès de la société LAM Distribution. Durant ce stage, nous avons mené des enquêtes auprès des personnels de la société. Pour conforter nos informations, nous avons visité des sites web, consulté des ouvrages.

Pour une meilleure compréhension de ce travail nous avons adopté le plan suivant :

- La première partie repose sur le cadre général de l'étude
- La seconde expose l'analyse et les diagnostics
- Et dans la troisième partie nous proposons des solutions et une conclusion, résumé de l'étude.

1^{ère} PARTIE

*CADRE GENERAL DE
L'ETUDE*

PARTIE I CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Notre stage s'est déroulé auprès d'une société commerciale dont la raison sociale est LAM Distribution, une société faisant partie du groupe SODIAT.

Notre travail se portera sur l'étude du management de la force de vente de LAM Distribution, l'étude se limitera sur la force de vente de la peinture PPG.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE LAM DISTRIBUTION

Ce premier chapitre nous l'avons élaboré de façon à bien définir qui est vraiment la société LAM Distribution

Section 1 : La société LAM Distribution

LAM DISTRIBUTION a été créée en 2003, elle s'est spécialisée dans les activités de négoce et la représentation de marques des produits de consommation courante tels que :

- L'alimentation
- Les produits en plastique
- Les produits d'hygiène
- La peinture

Ces produits proviennent de trois pays différents qui sont l'Egypte, l'Afrique du Sud et l'Europe.

1.1Présentation physique

- Dénomination sociale : LAM Distribution ou bien aussi LAMDIS
- Siège social : BOROSY Talatamaty
- Téléphone : +261 20 22 440 27

+261 20 22 455 18

- Fax : +261 20 22 481 78
- **E-mail : lam.distribution@sodiat.mg**
- Site Internet : www.sodiat.mg
- BP : 5068 Antananarivo 105
- Siège d'exploitation : Mandrosoa - Ivato
- Lieux d'implantation : Antananarivo, Toamasina, Mahajanga
- Emblème : il est de couleur rouge, blanc, jaune et noir

1.2 Présentation juridique

- Situation juridique : SARL
- Capital social : 2 000 000 Ar
- NIF : 9162937
- Numéro sur les registres de commerce : 2003 B 677
- Numéro statistique : 641388
- Patente : 0114335
- Quittance numéro : 218339 du 27/12/2003

1.3 Activités

Ses activités sont basées sur :

- L'importation et la représentation de marque
- La distribution des produits de consommation courante
- La vente en gros et détail de ces produits.

Pour assurer au mieux ses activités, la société ne travaille pas isolement mais avec plusieurs partenaires tels que :

- les distributeurs comme les grandes surfaces, les grossistes, les détaillants, les stations-service et surtout les Consommateurs et les Usagers
- les quincailleries
- les fournisseurs - producteurs,
- l'Administration

1.4 Objectifs

Comme l'indique son slogan « *satisfaire est un métier* » la société a pour principal préoccupation la satisfaction des besoins du client qu'il soit réel ou potentiel.

Son objectif est de toujours prévoir quels sont les besoins du client afin que la société puisse s'en adapter plus facilement. C'est pour cela que la société a mis en œuvre un système de veille du marché en faisant des études périodiques, de panels, de suivi par tableau de bord permettant à la société de s'auto-évaluer elle-même afin qu'elle puisse apporter des améliorations concernant la qualité de ses services.

Toujours en se concentrant sur la satisfaction de la clientèle, la société a comme ambition de ne plus être qu'un simple distributeur mais aussi un producteur.

LAM Distribution met en vente les marques de produit les plus demandées sur le marché, parmi ces marques on peut citer PPG une marque de peinture reconnue internationalement et dont notre étude va se baser.

1.5 Présentation du produit PPG

LAM Distribution est le représentant exclusif de PROMINENT PAINTS à Madagascar.

1.5.1 PROMINENT PAINTS

PROMINENT PAINTS est une société spécialisée dans la conception et la vente de peinture, elle est localisée en Afrique du Sud et fût fondée en 1980.

Entièrement intégrée dans SIGMAKALON en 2004 et puis dans PPG en 2007, deux filiales qui se sont regroupées.

PROMINENT PAINTS présente la troisième plus grande marque de peinture décorative en Afrique du Sud.

PROMINENT PAINTS est une société d'une envergure continentale : dix filiales dans toute l'Afrique

La société emploie plus de quatre cent dépositaires, et vend quarante million de litre de peinture par an ce qui n'a rien de négligeable.

PROMINENT PAINTS produit et distribue deux sortes de marque de peinture :

- la marque PPG qui elle-même se subdivise en deux types :

la peinture de type décoratif intérieur ou extérieur

la peinture pour automobile.

- la marque SIGMAKALON, peinture marine et industrielle.

Les deux marques sont toutes distribuées par LAM Distribution sauf la peinture pour automobile. Mais pour ce qui est de la peinture marine et industrielle, elle n'importe que s'il y ait une commande.

1.5.2 Le produit PPG

1.5.2.1 Gamme

Une gamme de produits (biens ou services) est l'ensemble des produits proposés par une entreprise pour répondre à un même besoin.

Pour la marque PPG on peut citer quatre gammes de peinture :

- la gamme ULTRA,
- la gamme PREMIUM,
- la gamme TRADE
- la gamme PRIMALEX

Divers critères différencient ces gammes comme leur durée de vie qui va de dix à deux ans, leurs caractéristiques, leur emploi, leur application, leur pouvoir couvrant, leur densité et leur aspect.

1.5.2.2 Packaging

C'est la protection du produit en vue de sa présentation à la vente (boîtes, flacons, tubes...).

Les produits PPG sont conservés dans des boîtes en plastique ou en acier (5litre et 20litre), et sur chaque boîte sont inscrites les informations concernant la peinture sa capacité, sa couleur, sa gamme,...

Section 2 : organisation et structure de la société

Pour mener à bien ses activités afin d'atteindre ses objectifs, la société a son propre organisation ainsi qu'une structure adaptée au besoin de la société

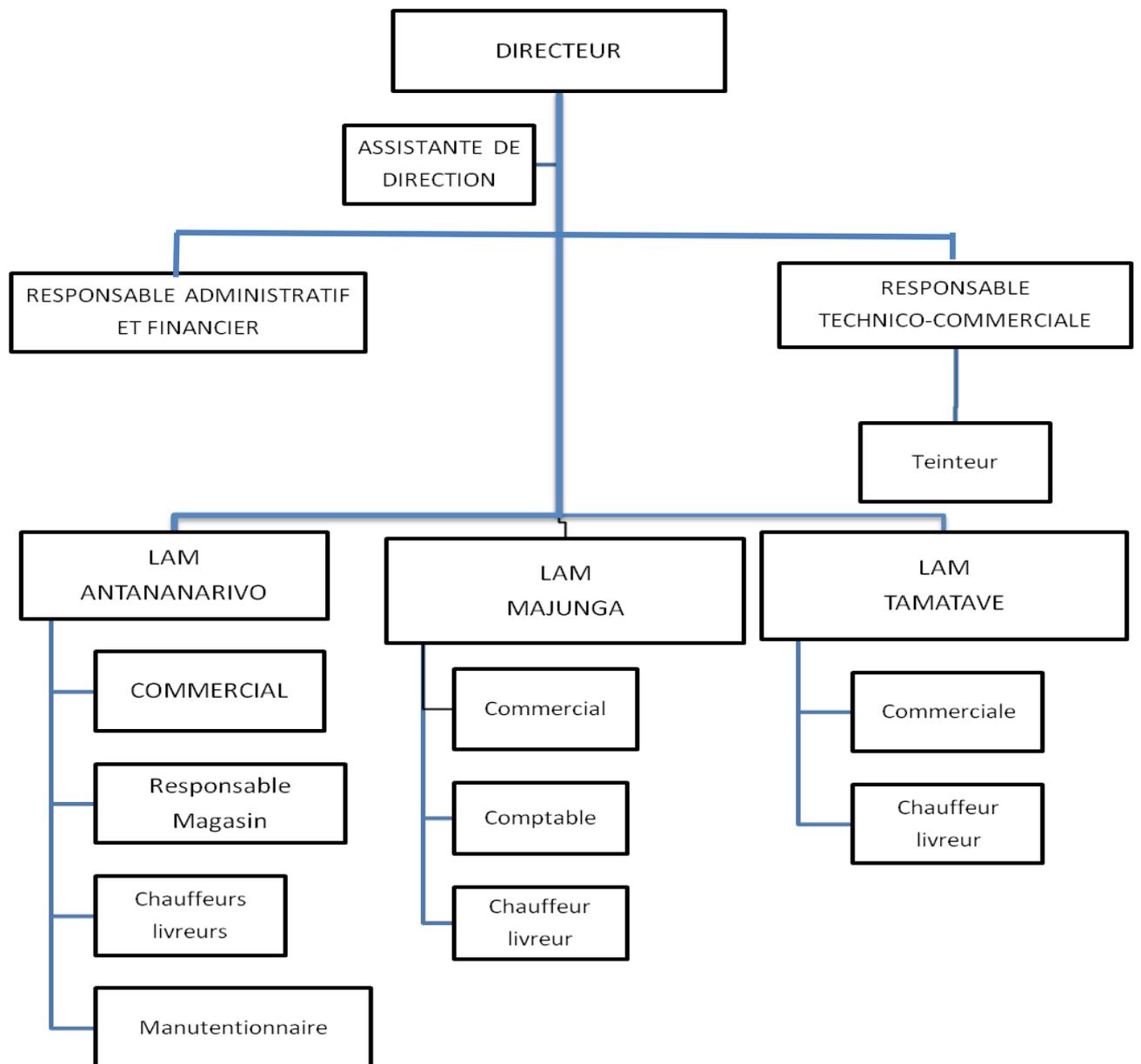
2.1 Organigramme

La société présente une structure assez simple et flexible qui est facile à manier mais qui est centralisée, elle met en évidence les trois agences que dispose la société.

Ces trois agences se situent à :

- Antananarivo
- Majunga
- Tamatave.

ORGANIGRAMME DE LAM DISTRIBUTION (figure 1)



Source : LAM Distribution

2.2 Les ressources de l'entreprise

2.2.1 Les ressources humaines

On peut dire qu'une entreprise n'existe pas sans ressources humaines, c'est un facteur clé pour le développement de celle-ci, c'est pour cela qu'il ne faut pas négliger cet élément car c'est la vie même de l'entreprise.

2.2.1.1 Effectifs :

La société est constituée par :

- un Directeur
- un Responsable Administratif et Financier
- une Assistante de Direction
- un Responsable Technique
- deux commerciaux
- un responsable magasin
- un technicien
- un agent de manutention
- deux chauffeurs livreurs

Il y a aussi le personnel de la province, celui de Toamasina et Majunga

2.2.1.2 Description des postes

A chaque poste cité ci-dessus est attribué différentes tâches, ces tâches se définissent comme suit :

- le Directeur

Ce dernier a pour rôle de :

- assurer la gestion et l'administration du patrimoine et des ressources de la société
- définir les stratégies commerciales ainsi que marketing de la société

- déterminer les prévisions de ventes et les prévisions d'approvisionnements
- mettre en place les budgets de la direction, le contrôle des marges d'exploitation, les coûts et les revenus, le suivi des résultats des activités.
- animer l'équipe commerciale
- supervise l'étude de marché et le projet de la société.

➤ Le responsable Administratif et Financier

Elle a pour attribution de :

- tenir la comptabilité de la société
- suivre et traiter les déclarations fiscales
- suivre la situation du personnel
- suivre tout ce qui est logistique

➤ L'Assistante de Direction

- elle joue le rôle d'assistantat et assure tous les travaux de secrétariat
- elle suit aussi tous les projets de la société

➤ Le Responsable Technique

- elle assure le service après vente c'est-à-dire le suivi de l'usage du produit, en cas de difficultés sur l'emploi du produit c'est le responsable technique qui intervient pour résoudre le problème
- elle se charge du suivi de stock et livraison
- elle supervise le technicien pour l'installation, l'entretien, la réparation, le respect du fiche et mode d'emploi de la machine à teinter.

➤ Le technicien

- Il s'occupe de l'entretien, de la maîtrise, et de la réparation de la machine à teinter.

- Il prépare les peintures commandées selon les besoins des clients, et tout ceci sous la supervision de la responsable technique

➤ Les commerciaux

- Ils vendent les produits de la société
- Ils représentent commercialement la société c'est-à-dire l'image, la notoriété des produits et des marques mais en même ils représentent aussi l'entreprise
- Ils assurent la prospection des clients et négocient avec eux
- Ils s'occupent de la gestion de la clientèle
- Ils assurent la commercialisation en termes de qualité et de quantité des produits de l'entreprise.
- Ils font des études de marché.

➤ Le chef magasin

- Il gère et contrôle les deux entrepôts ainsi que les stocks en faisant un rapport permanent sur l'état des stocks
- Il suit et réalise les livraisons
- Il assure toutes les régularités dans la bonne marche de la vente de LAM Distribution.

➤ Les manutentionnaires

Ils ont pour tâches de :

- assister le chef magasin
- faire le comptage et la manutention des marchandises à livrer et ceux entrant en stock
- s'occuper de la livraison des marchandises chez les clients
- ranger l'entrepôt suivant les consignes du chef de magasin.

➤ Les chauffeurs- livreurs

- Ils vérifient les marchandises à livrer en termes de qualité et de quantité suivant le bon de commande

- Ils se chargent de la livraison des marchandises chez les clients
- La maintenance de leurs voitures leur est aussi attribuée

2.2.1.3 Les avantages du personnel

Tout le personnel de la société LAM Distribution est affilié au CNAPS et à l'OSTIE, et assuré par une agence d'assurance en cas de maladie ou d'accident durant les heures de travail.

2.2.2 Les ressources matérielles

On peut dire que la motivation du personnel est due par les conditions dans lesquelles son travail s'effectue, pour cela il faut qu'il soit bien équipé dans l'exécution de ses fonctions.

Pour LAM Distribution son équipement est constitué par :

- des ordinateurs
- une poste téléphone fixe et des postes téléphones mobiles pour les personnels ;
- un présentoir carte colorie
- un véhicule fourgon et deux camions
- des fournitures de bureau
- des palettes

2.2.3 Les ressources financières

C'est un élément essentiel pour l'entreprise car sans source de financement l'entreprise n'a pas de raison d'exister.

A part son capital, la société LAM Distribution puise ses ressources à partir de ses ventes qui constituent son chiffre d'affaires

Elle est en collaboration avec des différentes banques telles que :
SBM, BFV-SG, BMOI

2.2.4 Les ressources technique et technologique

Vu le développement sans limite de la technologie, LAM Distribution n'est pas du tout ignorante, pour gérer au mieux ses affaires, elle a mis en place un logiciel nécessaire pour la gestion commerciale, la gestion de stock et la gestion de compte.

De plus, il a deux responsables informatiques permanents qui s'occupent de tous les matériels informatiques du groupe SODIAT. Donc en cas de problèmes, le temps d'arrêt d'activité est réduit.

Section 3 : Environnement de la société

Quand on parle de société, on doit toujours parler de son environnement car la croissance de celle-ci dépend largement de la connaissance de son environnement.

3.1 Environnement commerciale

3.1.1 Les clients

Connaître ses clients est un élément à ne pas minimiser pour une entreprise car c'est à partir de la connaissance de ces derniers que l'entreprise pourra avancer dans ses activités, il faut alors savoir qui on va cibler et tout ce qui concerne ce cible.

Les clients de LAM Distribution sont en général composés de revendeurs mais elle se concentre surtout sur les gros distributeurs, elle considère ces derniers comme leur cible principal afin d'avoir plus de rentabilité. En voici quelques exemples, L'Etablissement RALISON, Quincaillerie 2000, PACOM.

3.1.2 Les concurrents

Une société n'est jamais tranquille concernant son monde concurrentiel c'est pour cela qu'il ne faut pas mettre à part la connaissance de ses concurrents.

Les concurrents de LAM Distribution, pour ce qui est du domaine de la peinture, sont composés par des distributeurs exclusifs de peinture d'une marque différente comme BATPRO qui est le représentant de la marque Zolpan originaire de France, les producteurs locaux comme SOMALAVAL, AURLAC...

3.2 Environnement politique

Vu la conjoncture actuelle c'est-à-dire la crise politique que subisse Madagascar jusqu'à aujourd'hui, ceci pourrait entraîner d'énormes conséquences sur la vie d'une société car le niveau de vie des gens va se dégrader, alors c'est logique que leur pouvoir d'achat va diminuer et les clients vont être réduits.

Cette situation pourrait même rendre la société faillite et conduire jusqu'à sa fermeture.

Aussi cela entraînerait la réticence des investisseurs qui pourraient être source de marché pour la société grâce au projet de construction que ces derniers pourraient entreprendre dans le pays malgache.

3.3 Environnement économique

Madagascar est un pays ouvert au pays externe. Il entretient plusieurs relations de nature économique, politique, sociale, commerciaux... avec l'extérieur.

Madagascar a adhéré à trois principaux accords de coopération régionale en Afrique et dans l'océan Indien : SADC, COMESA, COI.

Ces intégrations ont pour but de développer le commerce entre les pays membres pour faire face à la mondialisation de l'économie. Ces accords se manifestent, d'abord, par l'entrée du pays en ZLE (libre entrée et sortie des marchandises entre les pays membres), puis en union douanière (suppression du droit de douane) et enfin une union économique monétaire et politique à long terme.

3.3.1 SADC

Madagascar est membre à part entière au sein de la SADC. Madagascar y a adhéré en Août 2005 et en est devenu le 14^{ème} pays membres. Cette intégration profite à LAM Distribution en raison de l'élargissement du marché pour les entreprises et créera par conséquent de nouveaux débouchés qui favoriseront la concurrence entre les firmes.

3.3.2 COMESA

Cette intégration régionale regroupe 20 pays membres. Celle-ci avait pour objectif de développer une coopération économique et sociale entre ses membres.

Madagascar est en relation commerciale avec onze pays. Parmi ces onze pays, il y a l'Afrique du Sud. L'importation de Madagascar en provenance de ces pays représente 65% de l'importation totale de par la zone COMESA. Ce qui donne l'opportunité à la société LAM Distribution d'importer des produits moins chers dans ces pays car grâce à son intégration, le paiement du tarif douanier n'est plus une charge pour la société.

3.3.3 COI

La COI regroupe cinq îles de l'océan Indien : Madagascar, Seychelles, Maurice, France et Comores.

Cependant les intégrations ne sont pas toujours profitables et comportent des effets néfastes. En effet, elles risquent de faire disparaître les entreprises non compétitives, hausseraient les importations qui aboutiraient à un risque de dépréciation à cause du déficit de la balance commerciale.

Nous avons illustré dans ce premier chapitre une présentation générale de la Société LAM Distribution, et cela en trois sections.

En premier lieu, nous avons énoncé sa présentation physique, juridique ; ses activités et ses objectifs et ensuite la présentation du produit PPG.

En second lieu, nous avons présenté l'organisation et la structure de la société, et en dernier lieu nous avons parlé de son environnement commercial, politique et économique.

CHAPITRE II : THEORIES GENERALES SUR LE MANAGEMENT DE FORCE DE VENTE

Afin de voir plus clair sur le sujet étudié il est évident d'évoquer quelques théories concernant le management de force de vente.

Section 1 La force de vente

Dans cette première section nous allons évoquer quelques notions concernant la force de vente.

1.1 Généralités sur la force de vente

1.1.1 Définition

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

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

1.1.2 Missions et objectifs de la force de vente

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

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

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

1.1.3 La conduite de l'action de vente

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

1.1.3.1 L'avant vente : la prospection

Avant d'être un client effectif, un client est d'abord potentiel et il est appelé :
PROSPECT

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels vers lesquels un effort de vente sera effectué par la suite.

1.1.3.2 La vente

La vente est la face à face entre le vendeur et l'acheteur. Elle englobe plusieurs étapes.

L'entretien de la vente se déroule suivant 7 étapes :

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

1.1.3.3. Le suivi et l'après vente

Enfin le vendeur a pour rôle de suivre son client, lors de cette étape, le vendeur va dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart éventuel, en analysant ses points forts et faibles et tout cela pour assurer le suivi

Il y a en effet deux types de suivi :

- Le suivi du client : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.
- Le suivi de la vente : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.

1.2 Les différents types et statuts de la force de vente

1.2.1 Les types de force de vente

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

1.2.1.1 la typologie selon le type d'activité

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

1. Force de vente interne

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

2. Force de vente externe

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

1.2.1.2 La typologie selon le lien juridique

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

1. Force de vente propre

Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ce sont des vendeurs salariés de l'entreprise donc ils sont sous le contrôle de l'entreprise.

2. Force de vente déléguée

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

1.2.2 Les différents statuts des vendeurs

1.2.2.1 Le voyageur représentant placier (V.R.P)

Nous distinguons deux types de V.R.P :

- Le V.R.P exclusif : c'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise

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

1.2.2.2 L'agent commercial

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

1.2.2.3 Les vendeurs non statutaires

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

1.3 Structure de la force de vente

1.3.1 La structure géographique

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

1.3.2 La structure par produit

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

1.3.3 La structure par marché ou type de clientèle

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

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

1.3.4 La structure mixte

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

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

Section 2 : le management de force de vente

Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que son contrôle.

2.1 Le recrutement des vendeurs

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

Pour réussir l'opération de recrutement, il est nécessaire de passer par différentes étapes.

2.1.1 La préparation du recrutement

2.1.1.1 L'évaluation des besoins

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

- La rotation du personnel
- Le besoin des compétences nouvelles
- Le développement ou la création d'entreprise

2.1.1.2 La définition de fonction

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

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

- Fonction (rôle ou mission) : il s'agit d'une brève description du poste.
- Les principales responsabilités (attribution) : c'est la rubrique la plus difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.
- Liaisons (positionnement dans la structure) : il s'agit de situer le poste dans la structure et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y rattachent

2.1.1.3 Le profil du vendeur

Etablir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Il semblerait que seules trois caractéristiques puissent dans la majorité des cas être liées positivement à l'activité de vendeur.

L'adaptabilité :

Capacité de se mettre en phase avec le poste

L'empathie :

Capacité de sentir les créations du client et de s'y ajuster

L'ego drive :

Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.

2.1.2 La recherche de candidat

Le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui peut confier cette mission à la Direction commerciale ou à la Direction des Ressources Humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise.

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

- les petites annonces presse.
- les petites annonces internet

- les salons de recrutement
- les relations avec les écoles
- les stagiaires

2.1.3 La sélection des candidats

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

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

Le tri des candidats : qui consiste à trier les candidats qui seront convoqués pour un entretien, ceux qui sont éliminés et ceux qui sont en attente ou qui seront contactés éventuellement.

Les entretiens : qui permettent de cerner la personnalité et d'évaluer la motivation du candidat les entretiens peuvent être collectifs ou individuels.

2.1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs

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

2.2 La formation de la force de vente

Si le recrutement est un élément essentiel dans le management d'une force de vente, des actions de formation sont indispensables pour maintenir les performances dans la durée

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

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

La formation a pour but de :

- contribuer à l'efficacité collective
- préparer aux évolutions
- prévenir les inadaptations,
- atteindre les objectifs

2.2.1 Le contenu de la formation

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

La formation de base

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, il y a :

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

Les autres formations

Elles complètent la formation de base.

La gestion du temps, l'organisation des tournées et l'apprentissage des nouvelles techniques de vente : ces formations visent à améliorer l'organisation du vendeur dans ses tâches quotidiennes et à planifier ses activités.

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

2.2.2 Les besoins en formation

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

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

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

- lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau, processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement.
- lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de vente de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de performances, erreurs.
- lorsqu'en faisant le point sur l'activité d'un vendeur, l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

2.2.3 Le coût de la formation

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

Les coûts directs

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

Les coûts indirects

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

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

2.3 La rémunération de la force de vente

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

Un bon système de rémunération doit être :

- attractif pour les bons vendeurs
- simple à calculer, à comprendre et à mettre en place
- équitable par rapport au marché du travail et à la qualification
- stimulant
- reconnaissant pour les efforts fournis par le vendeur
- utile à la réalisation des objectifs

2.3.1 Les composants d'un système de rémunération

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

a). Le fixe

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

b) La commission

Dans ce système, le vendeur est rémunéré selon ses résultats. La commission est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaires, marge réalisé, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé «< taux de commission >>».

c) La prime

La prime est une composante plus subtile, attaché à des objectifs temporaires. Elle permet à l'entreprise d'orienter les efforts de ses commerciaux vers des objectifs précis qui peuvent être quantitatifs (de performance ou non, tranche de résultats, nombre de vente par type de clientèle...) ou/et qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle

spécifique, action particulière sur une famille de produits). Elle motive plus que le salaire fixe.

2.4 L'animation et la stimulation de la force de vente

2.4.1 L'animation

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

2.4.1.1 Objectifs et rôle de l'animateur

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

- Motiver les vendeurs, pour qu'ils puissent donner la meilleure image de l'entreprise
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

2.4.1.2 Les types d'animations

1. La communication

Pour communiquer les informations aux vendeurs, notamment les objectifs de la firme, le responsable des ventes dispose de différents moyens tels que les circulaires, les notes, Les flashes d'information, les lettres personnelles, le journal de la force de vente, la conférence, la réunion des vendeurs.

2. Les aides techniques

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

- Les aides pour le perfectionnement du vendeur comme le manuel de vente, les classeurs d'informations, les fichiers clients.

- Les aides pour la visite chez le client potentiel que sont le documentaire, les catalogues, les échantillons et les produits de démonstration

3 la formation

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

4 La délégation

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

2.4.1.3 Les techniques d'animation

1 le climat de travail

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales :

- Le moral du groupe : sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités de groupe.
- Le moral du vendeur individuel : son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de la société en particulier.

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

2 L'accompagnement du vendeur sur le terrain

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

- Maintenir le contact avec les vendeurs
- Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux

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

3 Les réunions de travail

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

Ces rencontres sont de trois types :

- Régulières :
Quotidiennes ou hebdomadaires
- Annuelles
- Occasionnelles :
Ils se réunissent dans les évènements exceptionnels.

2.4.2 La stimulation

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

Comme techniques de stimulation on peut citer :

- Les concours,
- Les récompenses honorifiques,
- Les jeux
- ...

2.5 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

2.5.1 Le contrôle

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

On peut distinguer deux types de contrôle :

Le contrôle quantitatif tels que la comparaison des ventes aux quotas, la rentabilité des ventes, fréquence des visites effectuées, nombre et taille des commandes prises, chiffres d'affaire moyen par visite, frais d'exploitation du vendeur, nombre de nouveaux clients.

Le contrôle qualitatif

Ce contrôle se porte sur les connaissances du vendeur, sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

2.5.1.1 Les modalités du contrôle de la force de vente

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

1 L'accompagnement

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

2 L'analyse des documents du vendeur

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement.

Ces documents sont : les bons de commandes et les comptes rendus d'activité.

3 Le contrôle à partir d'un tableau de bord

C'est un document synthétique qui permet de comparer les résultats obtenus prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables.

Il contient les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires par client ou par produit
- Nombre de nouveaux clients
- Taux moyen de remise
- Nombre de commandes
- Indice de satisfaction des clients.

2.5.2 L'évaluation

L'évaluation de la force de vente constitue un ensemble de méthodes, de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences.

On distingue deux types d'évaluation :

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

L'évaluation annuelle : faisant ressortir les évènements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

L'application de l'évaluation sert à vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints, expliquer les écarts observés, mieux connaître les membres de la force de vente, hiérarchiser les besoins en formation.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de la gestion de la force de vente et cela en cinq étapes. Gérer une force de vente signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe.

A la lumière de ces théories générales, nous allons procéder à une analyse de la force de vente au sein de LAM Distribution.

2^{ème} PARTIE

ANALYSES ET DIAGNOSTICS

DU

MANAGEMENT DE FORCE

DE VENTE DE LAM

DISTRIBUTION

PARTIE II : ANALYSES ET DIAGNOSTICS DU

MANAGEMENT DE FORCE DE VENTE DE LAM

DISTRIBUTION

Pour cette deuxième partie, nous aborderons l'analyse du fonctionnement du management de la force de vente de LAM Distribution afin d'aboutir à un diagnostic.

CHAPITRE I ANALYSES DE LA SITUATION

Section 1 Analyse de l'organisation de la force de vente de LAM

Distribution

Dans le but d'approfondir l'analyse, il est nécessaire d'analyser l'organisation de la force de vente chez LAM Distribution.

1.1 Types et statut de la force de vente

1.1.1 Types de force de vente

Selon les missions attribuées aux commerciaux ainsi que le lien juridique qui s'établit entre la force de vente et la société LAM Distribution, la force de vente de LAM Distribution est propre et externe, c'est-à-dire que ce sont les vendeurs qui se rendent chez les clients car pour le moment LAM Distribution ne possède pas de show room, les clients doivent donc se rendre à l'agence pour faire leur achat.

Ces vendeurs travaillent exclusivement pour le compte de la société, ce sont des vendeurs salariés de LAM Distribution donc ils sont sous son contrôle.

L'adoption de ce type de force de vente permettra une meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe de vente de LAM Distribution, mais ce type de force de vente nécessite une meilleure animation, formation, suivi...

1.1.2 Statut de la force de vente

Les forces de vente que la société emploie ont comme statut des Voyageurs représentant placier (VRP) exclusifs, par conséquent, ces forces de vente ne doivent travailler que pour le compte de LAM Distribution seulement.

1.2 La structure de la force de vente

Afin de déterminer le secteur de vente de chaque vendeur, LAM Distribution adopte une structure par type de clientèle, cela signifie qu'on a affecté à chaque vendeur un segment d'acheteurs bien déterminé pour exécuter son travail ce qui permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

La société a structuré sa clientèle, en matière de peinture, en trois catégories :

- Les quincailleries
- Les entreprises de construction
- Les particuliers

1.3 La taille de la force de vente

Actuellement LAMDIS n'emploie que deux commerciaux, alors qu'avant ses commerciaux étaient au nombre de cinq.

Pour définir la taille de sa force de vente l'entreprise se base sur le nombre de produit à vendre, sur le nombre de cible ainsi qu'à l'importance des concurrents.

Tous les vendeurs se chargent de la vente de tous les produits de LAM Distribution c'est-à-dire qu'à la fois ils vendent de la peinture, du produit plastique, du produit alimentaire et du produit hygiénique. Vu le nombre de produit distribué par LAM Distribution, la taille de sa force de vente est assez réduite.

1.4 Les moyens

Afin d'aider ses forces de vente dans l'exécution de leurs tâches, la société a mis à leur disposition les moyens nécessaires.

Pour leur déplacement, chaque vendeur dispose d'une moto scooter, ainsi que du carburant que la société finance elle-même.

A chaque vendeur est également attribué un téléphone portable afin qu'il puisse être en contact permanent avec les clients.

On peut dire que la force de vente est mieux équipée chez LAM Distribution ceci accroîtra la motivation de celle -ci ce qui est un atout pour la société.

Section 2 analyse du management de la force de vente chez LAM

Distribution

Puisqu'il est prévu de faire une étude sur la force de vente plus précisément sur son management, il est évident de savoir comment est manager la force de vente chez LAM Distribution.

2.1 Le recrutement de la force de vente

2.1.1 La préparation du recrutement

LAM Distribution suit une même procédure à chaque fois qu'il y a un recrutement au niveau de la société.

La première phase pour la préparation du recrutement consiste à :

- l'analyse précise du besoin, c'est-à-dire la nécessité de recruter un nouveau candidat
- la définition exacte du poste à pourvoir, les fonctions et le profil du commercial
- demander l'approbation du directeur pour le recrutement.

Pour les fonctions et les tâches attribuées aux commerciaux à recruter, voici un type d'annonce fait par LAM Distribution pour le recrutement d'un commercial.

Groupe de services recrute : COMMERCIAL

Profil :

Homme ou femme

Bon sens de négociation commerciale

Bon sens de communication

Battant et ambitieux

Sens d'agressivité commerciale

Dynamique

Honnête et sérieux

Tâches :

Réaliser les objectifs prédéfinis

Prospecter de nouveaux clients sur le terrain

Traiter et gérer la clientèle

Assurer le suivi de l'administration de ventes

Etudier et analyser le marché

Ces critères peuvent être encore amélioré pour pouvoir bien définir le bon candidat car il manque un peu de précision sur la qualité du commercial, les tâches attribuées aux commerciaux sont aussi à compléter.

2.1.2 La recherche de candidat

Pour la recherche d'un candidat à recruter la société recourt souvent pour un seul moyen, l'annonce sur Internet. Cette méthode risque un peu de limiter les choix de l'entreprise du candidat idéal. Il n'est pas très intéressant de recourir à un seul moyen pour diffuser une offre d'emploi.

2.1.3 La sélection des candidats

Lors de la sélection, la société analyse d'abord chaque candidature afin de retenir celles qui seront convoquées pour un entretien ensuite, chaque candidat sélectionné passe un entretien avec le directeur après, tous ceux qui sont retenus passent un second entretien avec le directeur général pour une décision d'embauche.

Dans le but de recruter des meilleurs commerciaux, des critères sont mis en exergue afin d'évaluer chaque candidat lors de son entretien.

Ces critères concernent :

- sa personnalité du candidat c'est-à-dire son aspect, son langage et expression
- son comportement
- ses formations
- ses expériences professionnelles
- ses motivations

Le système de recrutement chez LAM Distribution est assez classique mais rigoureux.

2.2 La formation de la force de vente

2.2.1 Les besoins en formation

Ainsi les besoins en formation au sein de la société sont déclenchés par l'exigence de la société de donner une formation à ses équipes une fois par an, ce qui est un peu insuffisante.

L'arrivée d'un nouveau commercial déclenche aussi la nécessité d'une formation, il s'agit surtout d'une formation de base comme la présentation de l'entreprise ainsi que du produit...

2.2.2 Les types de formations

Deux types de formations sont donnés aux commerciaux :

Formations techniques : vu qu'il s'agit d'un produit qui exige une certaine connaissance d'ordre technique, les représentants reçoivent des formations concernant le produit, son utilisation, ses caractéristiques...

Formations commerciales : on propose également aux vendeurs quelques techniques de vente qui les aident à mieux convaincre leurs clients au cours d'une entrevue avec ces derniers.

2.2.3 Les modalités de la formation

Des représentants venant d'Afrique du sud, ou plus précisément des représentants de PROMINENT PAINTS sont engagés pour assurer la formation des commerciaux.

La formation se fait toujours en anglais, l'endroit où se passe la formation varie selon la décision de la société mais la plupart du temps, elle se fait au sein de la société elle-même plus exactement dans le bureau de LAM Distribution.

Pour le coût, c'est la direction générale qui fixe le budget alloué à la formation des commerciaux.

L'effectif de la formation est assez faible mais en dépit de cela la formation donnée est importante et approfondie, car l'engagement des représentants de PROMINENT PAINT, qui est une société multinationale, par la société prouve la grandeur et l'importance de la formation qu'ils puissent dispenser à la force de vente de LAM Distribution.

2.3 La rémunération de la force de vente

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

Le système de rémunération adopté par LAM Distribution pour sa force de vente est composé d'un salaire fixe auquel est ajoutée la commission.

Le salaire fixe

Tous les membres de l'équipe de la force de vente ont un salaire fixe.

La commission

La commission est attribuée aux vendeurs mensuellement.

Son montant est déterminé suivant le chiffre d'affaires réalisé par le vendeur.

Le taux affecté à cette commission est de 0.2%

Son calcul se fait comme suit :

Chiffre d'affaires réalisé par le vendeur en un mois * 0,2%

Ce système de rémunération intensifiera la motivation des commerciaux ainsi que la concurrence entre eux, ce qui rendra la société plus rentable.

Ce qui pourrait nuire à ce système de rémunération c'est que les commerciaux pourraient négliger les autres produits, et se concentrant tout simplement sur la vente des produits qui augmentera plus vite son chiffre d'affaires, donc il y a risque que les commerciaux délaissent la prospection et fassent des ventes forcées.

2.4 L'animation et la stimulation de la force de vente

2.4.1 L'animation de la force de vente

L'animation de la force de vente au sein de LAM Distribution se fait lors des réunions hebdomadaires organisées par le directeur, ces réunions donnent l'occasion à chaque commercial d'annoncer les difficultés qu'il peut rencontrer dans l'exécution de ses fonctions afin de trouver une solution adéquate. Dans cette réunion le directeur a pour rôle de coacher ses commerciaux.

La formation fait partie aussi de l'animation de la force de vente de la société. La réunion hebdomadaire n'est pas du tout respectée par les vendeurs, ce qui ramène à dire que les vendeurs manquent de motivations et d'intérêt dans l'exécution de leur travail.

2.4.2 La stimulation de la force de vente

A part son système de rémunération et la formation gratuite, les techniques de stimulation de la force de vente au sein de LAM Distribution se basent essentiellement sur les avantages du personnel comme la cantine gratuite, le transport gratuit,...

Mais tout ceci n'est pas suffisant pour stimuler et motiver une force de vente, il manque encore d'autres techniques de stimulation.

2.5 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente

2.5.1 Le contrôle de la force de vente

2.5.1.1 Le contrôle quantitatif

Pour contrôler ses vendeurs, LAM Distribution analyse les documents qu'il remplissent tels que : les factures, en vérifiant si la facture est authentique si elle ne présente aucune erreur ou omission, les bons de commande et les bons de livraison et les compte rendus d'activité, ce qui permet de connaître du jour le jour l'état des ventes, c'est-à-dire les quantités vendues, la valeur des ventes, les produits livrés et non encore livrés, ainsi que les clients concernés par la vente.

Un plan de visite est établi chaque semaine par le commercial, ceci permet de savoir le nombre de visite qu'il effectuera et le nombre de client ou de prospect qu'il a.

2.5.1.2 Le contrôle qualitatif

A partir du plan de visite, le commercial doit établir un rapport en exposant les faits constatés, ainsi que les actions à entreprendre afin d'améliorer les faits constatés.

Le contrôle qualitatif de la force de vente s'effectue lors de la réunion, il s'agit d'évaluer son degré d'assiduité, de contrôler ses connaissances.

2.5.2 L'évaluation de la force de vente

Afin d'évaluer la performance de ses vendeurs, le directeur a fait établir par ces derniers un tableau qui met en exergue leur taux de recouvrement par rapport aux ventes qu'ils ont réalisés.

A part cela pour évaluer toujours les vendeurs, ces derniers sont amenés à faire une prévision de vente afin qu'ils puissent la comparer avec leur réalisation, c'est une bonne chose car les vendeurs pourraient eux même faire une auto évaluation sur leur évolution, aussi leur permet de faire plus d'effort afin d'atteindre l'objectif qu'eux même avaient fixé.

Enfin, le directeur exige des commerciaux le reporting ou compte-rendu de sa mission, c'est un rapport hebdomadaire concernant les comptes rendus des missions qui leurs sont confiées, c'est à partir de ces rapport que l'évaluation de leurs capacités intellectuelles sera effectuée, c'est-à-dire lors de la présentation d'une action à entreprendre pour améliorer les faits constatés.

Section 3 analyse de la vente au sein de LAM Distribution

Toujours dans le même but d'approfondir l'analyse, il est utile de faire une analyse sur le système de vente de LAM Distribution.

3.1 La vente

La commercialisation des produits s'effectue au niveau de leur siège d'exploitation c'est-à-dire à Mandrosoa Ivato.

La vente des produits se fait de la manière suivante :

- Sur contrat
- Sur bon de commande

Concernant la vente sur contrat, la société procède souvent à la vente par consignation, c'est-à-dire que les produits sont remis aux revendeurs sans qu'ils les achètent, mais afin qu'ils les vendent dans leur point de vente. Les revendeurs ne paient que la vente qu'ils ont effectuée, tout en bénéficiant d'une certaine marge qu'ils ont fixé pour vendre le produit, par exemple 10% du prix réel. Le moyen de vente par consignation n'assure pas trop la rentabilité de la société, car parfois les produits pourraient être négligés par les revendeurs, cela dit la vente pourrait ne jamais avoir lieu ou très rare.

Aucune vente ne peut se faire sans bon de commande chez LAM Distribution même s'il s'agit des particuliers, si c'est le cas c'est la société elle-même qui s'en charge pour établir le bon de commande.

3.2 Le prix

Les prix de vente de la peinture PPG sont fixés par décision de la direction générale. La fixation du prix de vente dépend de beaucoup de circonstances, comme la dévaluation de l'Ariary ou dans le cas contraire, la montée ou la baisse du coût de l'importation du produit.

Le prix du produit varie selon les types de clients, selon l'importance de la quantité achetée, cette variation se manifeste par le taux de remise affecté au total du prix de vente.

3.3 Le paiement

Les modes de paiement que LAM Distribution accorde pour ses clients sont les suivants :

- paiement à crédit, souvent pour une durée maximale de 60 jours
- paiement au comptant
- paiement selon les termes du contrat pour les clients contractuels
- le mode de paiement accordé par la société est varié, ce qui est intéressant pour sa clientèle car celle-ci peut avoir son choix suivant leur moyen.

Une facilité de paiement a été offerte par LAM Distribution pour ses clients.

Les formes de paiements acceptés par la société sont :

- les paiements par chèque
- les paiements en espèce
- les traites

3.4 La technique de vente de LAM Distribution

La technique de vente est l'ensemble des méthodes permettant d'augmenter les ventes du commercial.

Pour LAM Distribution elle a adopté la technique de vente suivante afin d'augmenter leur vente :

- présentation de la société
- présentation du produit à vendre ainsi que les caractéristiques qui différencient son produit par rapport à celui des concurrents
- proposition d'achat
- réponse aux objections
- annonce du prix
- conclusion de la vente par un achat ou par la signature d'un bon de commande par signature d'un contrat.

Parfois les vendeurs ont tendance à toujours proposer la vente par consignation lors d'une objection lorsqu'il s'agisse d'un revendeur. Les vendeurs ont l'habitude de baisser trop vite les bras quand les clients se mettent à dire des objections.

3.5 Analyse du chiffre d'affaires réalisé par LAM Distribution

Tous les mois le chiffre d'affaires réalisé par chaque commercial est récapitulée dans un tableau, toujours afin d'évaluer et de contrôler les commerciaux.

Ce tableau récapitule en fait la vente effectuée par les commerciaux par rapport au totalité de la vente de la société.

L'analyse se portera sur la réalisation des cinq commerciaux de LAM Distribution

Voyons dans le tableau ci-après l'état récapitulatif du chiffre d'affaires réalisé par LAM Distribution chaque mois.

Il s'agit de l'évolution de la vente de peinture PPG pour le premier semestre de l'année 2009.

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE PAR MOIS

DU JANVIER AU JUIN 2009 (tableau 1)

	janv-09	févr-09	mars-09	avr-09	mai-09	juin-09
VENDEUR 1	26 258 279.86					
VENDEUR 2	93 940.50	48 024.00				
VENDEUR 3						
VENDEUR 4		135 664.68				
VENDEUR 5	440 552.83	97 440.58			393 690.25	
BUREAU	1 060 971.27	556 211.83	1 624 232.80		7 301 204.84	10 995 758.15
TOTAL	27 853 744.46	837 341.09	1 624 232.80	448 052.10	7 694 895.09	10 995 758.15

Source : LAM Distribution

D'après ce tableau on remarque que le chiffre d'affaires réalisé par les vendeurs n'arrête pas de chuter.

Janvier: 96.19 % du chiffre d'affaires mensuel

Février: 33.58% du chiffre d'affaires

Mars – avril : 0% du chiffre d'affaires

Mai : 5.12% du chiffre d'affaires

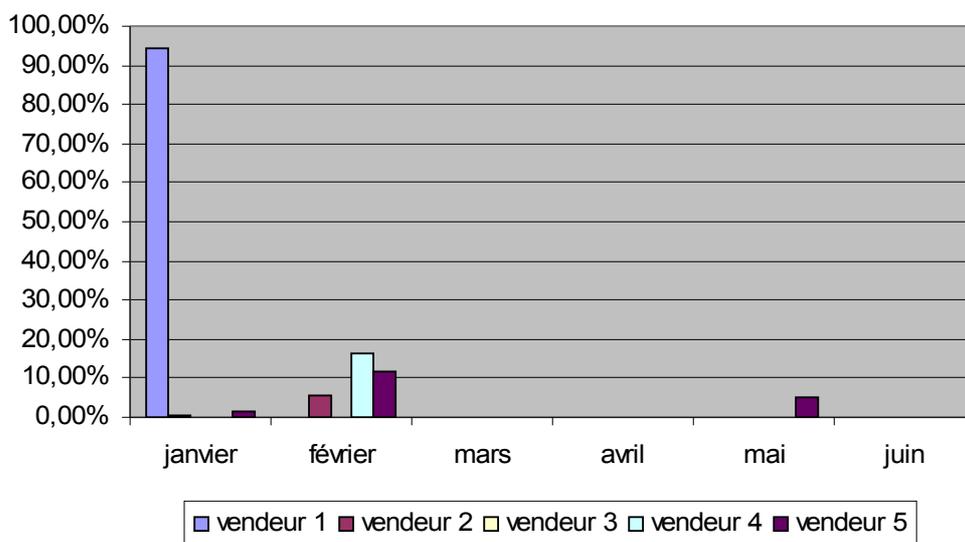
Juin : 0% du chiffre d'affaires

POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ PAR LES COMMERCIAUX DURANT LE PREMIER SEMESTRE DE L'ANNÉE 2009. (TABLEAU 2)

	Janvier-09	Février-09	Mars-09	Avril-09	Mai-09	Juin-09
VENDEUR 1	94.27%	0%	0%	0%	0%	0%
VENDEUR 2	0.34%	5.74%	0%	0%	0%	0%
VENDEUR 3	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VENDEUR 4	0%	16.20%	0%	0%	0%	0%
VENDEUR 5	1.58%	11.64%	0%	0%	5.12%	0%
BUREAU	3.81%	66.43%	100%	100%	94.88%	100%

Source : LAM Distribution

Evolution du chiffre d'affaires par commerciaux (figure 2)



Pour le Vendeur 1 il a réalisé presque la totalité du chiffre d'affaires en mois de janvier, 94.27% du chiffre d'affaires, or son évolution s'est arrêtée là car il n'a réalisé aucune vente durant les cinq mois suivant.

Le vendeur 2 a réalisé des ventes pendant les deux premier mois mais avec un taux de chiffre d'affaires très faible, seulement 0.34% du total du chiffre d'affaires pour le mois de Janvier et 5.74% pour le mois de février, et 0% pour le reste.

Le vendeur 3 n'a réalisé aucune vente durant les six mois.

Le vendeur 4 n'a fait de la vente que le mois de février avec un taux de 16.20% du chiffre d'affaires et aucune durant les quatre mois suivant.

Pour le vendeur 5 c'est lui qui a fait le plus grand nombre de vente durant le premier semestre, mais avec un taux moins importante pour le mois de Janvier 1.58% du Chiffre d'affaires, le mois de février 11.64% et pour le mois de Mai 5.12%.

On constate que le nombre de vendeurs qui réalise des ventes chaque mois ne dépasse pas l'effectif de trois, or ils sont au nombre de cinq. Les représentants qui n'avaient pas réalisé une vente présente un surplus de coût pour la société.

Tel est le cas pour les deux premier mois c'est-à-dire le Janvier et le Février seul trois vendeurs ont effectué des ventes pour chaque mois. Ceci pouvait être dû par le climat car la peinture est un produit qui sert pour la construction, et que la construction est rare durant la saison de l'été.

Durant le mois de Mars et d'Avril aucune vente n'a été réalisée par les commerciaux, durant cette période la crise politique devenait de plus en plus importante à Madagascar, les revendeurs ont dû fermer leur magasin pour question de sécurité même certains travaux de construction ont dû être suspendus, pour cela aussi les commerciaux n'ont pas pu exécuter normalement leur fonction.

Malgré ses raisons on constate que les commerciaux manquent de motivation et de contrôle.

CHAPITRE II : DIAGNOSTICS

Après avoir effectué une présentation et une étude globale de la force de vente de LAM Distribution, et à l'aide des informations que nous avons pu recueillir et traiter, nous avons constaté ses forces ou plus exactement les points forts et ses faiblesses c'est-à-dire les points à rectifier ou à améliorer, mais aussi les menaces qui pourraient perturber ses activités et les opportunités qui s'offrent à elle qui pourraient être favorables pour son développement.

Section 1 : forces

1.1 Les moyens matériels

Pour pouvoir exploiter d'une manière optimale l'efficacité du personnel, il est important de mettre à leur disposition des moyens matériels à la hauteur de leur compétence.

Chez LAM Distribution on peut dire que les commerciaux sont bien équipés car ils sont dotés d'un moyen de transport propre à chacun, ce qui leur permet d'éviter les pertes de temps que cause la prise des moyens de transport en commun comme les taxi be par exemple, ainsi que les retards.

Aussi les commerciaux sont équipés d'un téléphone portable afin qu'ils puissent être en contact avec les clients car pour le métier de commercial il est important de ne pas perdre le contact avec les clients.

Les moyens matériels sont assez motivants et permettent aux commerciaux d'exécuter leur travail dans de meilleure condition.

1.2 Le recrutement

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

Le recrutement des commerciaux chez LAM Distribution suit une procédure rigoureuse qui ne laisse rien au hasard c'est-à-dire que pour être recruté les candidats devront franchir des étapes qui serviront d'évaluation pour la société afin de faire le bon choix.

A part cela, avant de faire un recrutement, une analyse précise du besoin est entreprise pour pouvoir bien décrire le poste et le profil idéal du candidat

1.3 La formation

La force de vente de LAM Distribution a le privilège de bénéficier d'une formation approfondie, car leur formation est assurée par des professionnels venant de L'Afrique du Sud qui représente la société PROMINENT PAINT dont la réputation est si importante.

1.4 Le système de rémunération

Le système de rémunération adopté par LAM Distribution est motivant pour ces commerciaux mais favorable aussi pour la rentabilité de la société.

Motivant car ce système créera un sentiment de justice entre les vendeurs, c'est-à-dire que les efforts de chacun seront pris en compte, en plus il intensifiera la concurrence entre les commerciaux.

Favorable pour la rentabilité de la société car avec un système de taux de commission, les plus forts montants n'interviennent que pour un chiffre d'affaires très élevé.

1.5 Le contrôle et l'évaluation

Le contrôle des commerciaux se fait par l'analyse des documents de vente chez LAM Distribution, pour cela la société sera toujours au courant de la quantité vendue.

Pour ce qui est du système d'évaluation la société adopte vraiment un système qui sert à évaluer les compétences de ses commerciaux.

1.6 La vente

Pour LAM Distribution la vente se fait toujours sur Bon de commande, ce qui permet d'avoir plus d'informations sur les quantités vendues ainsi que plus de contrôle sur les commerciaux.

1.7 Le paiement

LAM Distribution offre à ces clients une facilité de paiement ainsi qu'un délais de crédit intéressant. Les clients pourront faire leur choix concernant le mode de paiement ce qui facilite la mission des commerciaux dans leur négociation avec les clients.

Section 2 Les points à améliorer

2.1 Structure non adaptée

LAM Distribution a adoptée la structure par clientèle, pour cela elle l'a divisé en trois types les quincailleries, les entreprises de construction et les particuliers.

Or face à la taille de leur force de vente qui n'est maintenant qu'au nombre de deux, les charges de travail ne seront pas équilibrées.

2.2 La taille de la force de vente

Posséder des produits qui correspondent aux besoins du marché ne suffisent plus encore faudra-t-il disposer des moyens et des techniques permettant d'affronter la concurrence. D'une manière générale la société devra disposer d'une force de vente capable de cerner le marché, les produits, la concurrence et la situation de l'entreprise dans son environnement.

Dans le cas de LAM Distribution, elle n'en possède que deux, c'est insuffisant vu sa structure mais aussi le nombre de produits à vendre qui chacun d'eux ont leurs propres caractéristiques.

2.3 Recrutement

Comme on l'avait dit le recrutement est un élément qui mérite une attention particulière de la part de la société, pour LAM Distribution les points à améliorer concernent en premier lieu la médiatisation des offres d'emploi car souvent la société ne fait des annonces que sur Internet, or avoir plus de candidats lors de la sélection est intéressant.

Aussi lors de l'entretien, des critères sont élaborés afin d'évaluer chaque candidat, ces critères sont un peu faibles pour pouvoir recruter un bon commercial.

2.4 Formation

La formation consiste avant tout à améliorer la compétence des commerciaux, il ne faut pas négliger les besoins en formation.

LAM Distribution forme ses équipes une fois par an ce qui est insuffisant.

Aussi l'assimilation de la formation est parfois difficile pour les commerciaux, car le produit est techniquement compliqué et que la formation se fasse en anglais.

2.5 L'animation et la stimulation

Parfois les sociétés ont tendance à négliger l'existence et l'importance de ces deux éléments pour les commerciaux, alors que c'est à ces deux éléments que reposent une grande partie de la motivation des commerciaux mais aussi le développement de leur travail.

La société LAM Distribution ne dispose pas d'une politique claire d'animation, or ceci est indispensable pour les commerciaux et pour la société elle-même.

Les techniques de stimulation sont insuffisantes.

2.6 Moyens de contrôle et d'évaluation insuffisant

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

Pour LAM Distribution les informations recueillies concernant l'activité des commerciaux sont insuffisantes afin que le contrôle permette vraiment d'apprécier et de suivre l'activité des vendeurs.

Section 3 Les opportunités

3.1 L'environnement économique

L'ouverture de Madagascar vers les autres pays sur l'importation et l'exportation permet aux sociétés commerciales d'élargir leurs activités et part de marché.

En plus, l'intégration de Madagascar au sein des coopérations internationales et régionales comme la SADC, le COMESA et la COI lui apporte des avantages sur les exonérations de droits et taxes douaniers.

Ces points donnent aux sociétés commerciales comme LAM Distribution l'opportunité de collaborer avec plusieurs pays exportateurs.

En plus LAM Distribution est le représentant exclusif de la marque PPG dans la région de l'Océan Indien, cela réduira encore plus la concurrence et permettra l'extension de son marché.

3.2 Le marché du travail

Actuellement, grâce à l'ouverture de nombreuses institutions de formation en commerce à Madagascar, le marché du travail est cerné par des compétents, ce qui donnera à LAM Distribution la faveur de trouver sur ce marché des candidats compétents lors du recrutement pour assurer ses activités.

3.3 L'environnement technologique

Grâce à la technologie, les entreprises ont l'occasion d'améliorer le degré de satisfaction des consommateurs, et donc leur position face à leurs concurrents.

L'innovation sans limite de la technologie permet de s'aligner avec les entreprises concurrentes et d'accélérer le rythme de travail au sein de la société. L'utilisation de la nouvelle technologie permet d'effectuer les tâches avec une rapidité remarquable, une meilleure organisation et une meilleure rentabilité.

Section 4 : les menaces

4.1 L'environnement politique

L'instabilité politique que vit Madagascar actuellement présente une énorme menace pour l'activité de toute entreprise, la crise politique entraînerait la dégradation du niveau de vie alors il y a diminution du pouvoir d'achat des gens.

Les clients de la société vont être réduits donc leur rentabilité diminuerait également. Si la crise s'intensifierait encore cela risque de rendre plusieurs sociétés en faillite.

4.2 L'environnement économique

La globalisation du marché, entraîne le libéralisme de l'économie, en ouvrant le marché à des produits étrangers.

L'ouverture de Madagascar vers les pays étrangers entraîne l'intensification de la concurrence.

De ce fait LAM Distribution rencontre des difficultés pour l'écoulement de ses produits car les concurrents inondent le marché et vendent leurs produits à des prix bas.

4.3 L'environnement concurrentiel

LAM Distribution n'est pas le seul distributeur de peinture sur le marché, il est entouré par divers concurrents qui présentent une menace pour la société. À part les revendeurs il y a aussi les producteurs locaux qui vendent leurs produits à un prix très abordable, or PPG est une peinture de luxe qui n'est pas à la portée de tout le monde, ce qui risquerait de nuire à son activité car la plupart des gens n'ont pas de niveau de vie élevé pour pouvoir acheter le produit.

L'organisation actuelle mise en œuvre au sein de LAM Distribution est constituée d'une force de vente propre et externe, elle adopte une structure par clientèle. La taille de sa force de vente est réduite à deux. Ainsi les moyens matériels utilisés consistent en dotation en scooter et en téléphone portable.

En ce qui concerne le management proprement dit, les moyens de recrutement sont souvent limités aux insertions sur internet, la formation technique et commerciale est dispensée par des responsables internes ou externes à l'entreprise, l'animation est surtout centrée sur des réunions hebdomadaires, la stimulation est axée notamment sur les avantages du personnel, le contrôle et l'évaluation se concentrent sur les quantités vendues et livrées et sur le taux de recouvrement des créances. Enfin, la prédominance des ventes sur bon de commande est constatée bien que l'on relève de temps à autre l'existence de ventes sur contrat.

3^{ème} PARTIE

PROPOSITIONS ET IMPACTS SUR LA FORCE DE VENTE ET LA SOCIETE

PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET IMPACTS SUR LA FORCE DE VENTE ET LA SOCIETE

Après que nous avons effectué l'analyse de la force de vente de la société LAM Distribution, en ce qui concerne son organisation sa gestion mais aussi son système de vente ; et après que nous y avons déduit ses forces, ses faiblesses, les menaces et les opportunités qui pourraient avoir un impact sur ses activités ; cette troisième et dernière partie de l'étude nous le consacrons pour donner quelques propositions afin de développer le management de la force de vente chez LAM Distribution ainsi que l'impact qu'apporteront ces propositions sur l'entreprise et sa force de vente impact.

CHAPITRE I : PROPOSITIONS

Pour parfaire l'étude, des propositions sont donnés pour un meilleur management de force de vente au sein de LAM Distribution.

Section 1 : Propositions relatives à l'organisation de la force de vente

1.1 Taille de la force de vente

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

Afin d'améliorer l'efficacité de la force de vente au sein de LAM Distribution nous lui proposons d'élargir la taille de sa force de vente, au lieu d'avoir deux commerciaux elle devrait en recruter un de plus.

Trois commerciaux devraient être suffisants pour mener à bien la vente au sein de la société, le premier pourrait s'occuper de la vente des produits plastique, hygiénique et alimentaire et les deux autres pour la vente de la peinture. Les types de client pour les trois premiers produits sont à peu près les mêmes par exemple les grande surface, les épiceries...c'est pour cela qu'on attribué la vente de ces produits à un seul commercial

1.2 La structure de la force de vente

Pour une meilleure organisation de la force de vente, une structure mixte est proposée à la société.

Vu les différents types de produit distribués par LAM Distribution ainsi que les types de clientèle de la société, la combinaison de la structure par produit et par type de clientèle lui serait favorable.

Pour cela on va diviser en deux types la clientèle pour la vente de peinture, le premier type concerne les quincailleries et le deuxième combinera les particuliers et les entreprises de construction, cette structure permettra l'équilibrer les charges de travail exécutées par chaque commercial car la prospection d'un revendeur n'est pas du tout pareil à la prospection des particuliers.

Section 2 propositions relatives au management de la force de vente

2.1 Le recrutement

D'abord la société ne doit pas recourir à un seul moyen pour diffuser les offres d'emploi, il faut les diffuser dans divers médias tels que les journaux comme MIDI Madagascar, l'Express de Madagascar, les stations radio...

Tout ceci, dans le but d'avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants, et de dénicher l'oiseau rare.

La société doit également mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et des femmes de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

Voici quelques propositions de critères de sélection afin de trouver un bon candidat :

Qualités morales : sérieux sens de responsabilité, maturité, enthousiasme

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

Qualités d'organisation : ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit d'équipe

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

La communication : écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique

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

Pour la rédaction de l'offre d'emploi, nous proposons les termes de référence suivant :

Un commercial :

Tâches

- Réaliser les objectifs assignés
- Assurer la vente des produits
- Représenter l'image de l'entreprise chez les clients
- Assure la prospection ainsi que le suivi des clients
- Gérer la clientèle
- Conclure la vente avec les clients
- Installer une relation durable avec les clients

Profil

- Agés plus de 23 ans
- Habitant aux environs d'Ivato
- Bacc + 3 en commerce et marketing
- Années d'expérience dans le domaine
- Parler couramment le français et l'anglais
- Maîtrise de l'outil informatique
- Avoir de l'attitude empathique
- Savoir s'adapter
- Avoir le sens de la communication et de la responsabilité
- Dynamique

2.2 La formation

La société doit au moins, donner une formation à ses commerciaux, deux fois par an, la première formation concerne celle que la société exige chaque année mais l'autre formation se basera sur les besoins en formation des commerciaux.

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

Le besoin en formation doit donc être à la fois déclenché par l'exigence du directeur commercial mais aussi par la détection des besoins en formation des commerciaux.

Afin de détecter les besoins en formation de la force de vente nous proposons à la société d'établir un tableau mettant en exergue l'évaluation des tâches de chaque commercial.

En voici un exemple :

DESCRIPTION DES TÂCHES (TABLEAU 3)

Tâches et compétences	Auto évaluation	Evaluation du responsable	Ecart	Besoin en formation
-Technique de vente ...	4	5	-1	Formation technique

Ce tableau permettra de définir les besoins en formation des commerciaux en se basant sur l'évaluation de ses tâches et de ses compétences. Afin d'évaluer les tâches et les compétences on les attribuera une note de 1 à 5 afin de mettre en évidence les écarts, ces notes définissent le niveau de chaque commercial.

1 notion, 2 connaissance, 3 capacité, 4 maîtrise, 5 professionnel.

L'écart est la différence entre l'évaluation du commercial et l'évaluation du responsable. Si l'écart est négatif, cela veut dire qu'il y a un besoin en formation.

Après avoir détecté les besoins en formation des commerciaux, il est aussi nécessaire d'établir un planning de formation. Le planning de formation de l'année N doit se faire en N-1.

PLANNING DE FORMATION (TABLEAU 4)

Formation	janvier	février	mars	avril	...	Décembre

2.2.1 Propositions d'amélioration des techniques de vente

Une amélioration au niveau des techniques de vente de la société doit également se faire. Pour cela nous proposons les techniques de vente suivantes :

Avant d'aller à un entretien avec un client, le commercial doit d'abord préparer son entretien, en rassemblant des éléments d'information sur les concurrents afin de distinguer son produit, sur le prospect ou client, en examinant le déroulement et les acquis des rencontres antérieures, en élaborant de la tactique c'est-à-dire les arguments à avancer en fonction de l'interlocuteur, se préparer soi-même et enfin prendre un rendez-vous

L'entretien devrait se passer en quatre étapes :

- La prise de contact avec le client et l'installation de l'ambiance
- Découvrir les besoins, cerner l'interlocuteur et ses attentes à partir de différentes questions (ouvertes ou fermées)
- Présentation d'une offre et réponse aux objections :

Le commercial propose un produit, en prenant appui sur les motivations exprimées par le client lors de la découverte des besoins. Le client peut objecter. Le commercial doit répondre à toutes les objections du client.

- Conclusion de la vente.

L'offre peut être orale ou écrite qui contient le prix, délais et conditions de paiement

Pour ce qui est de la négociation le directeur doit mettre à la disposition des commerciaux une certaine marge de manœuvre pour faciliter la négociation et accélérer la conclusion d'une vente.

Après avoir conclu une vente le commercial doit procéder à la réalisation de la commande ainsi qu'au suivi du client, mais le plus important c'est de fidéliser les clients en ayant des relations de proximité avec eux par les moyens de visite ou de téléphone.

2.2.2.1 Propositions pour le traitement des objections

Une formation sur le traitement des objections doit aussi se faire :

Voici des propositions afin de faire face aux objections des clients, nous nous basons sur cinq attitudes négatives du client que sont :

- La critique :

Le client n'est pas satisfait du produit

Le commercial doit alors montrer que la critique est comprise, que des actions peuvent être proposées pour y remédier

Par exemple le client dit : « La peinture que vous m'avez vendu la dernière fois n'est pas du tout lessivable ».

Le commercial doit d'abord présenter des excuses et proposer au client la venue du technico-commercial pour voir la situation et d'en apporter une solution.

- Le scepticisme

C'est l'émission par le client d'un doute.

Le commercial doit donc fournir une preuve ou une démonstration

Par exemple : le client dit « je crains que votre peinture soit vraiment de marque PPG »

Le certificat qui justifie la société comme étant le distributeur exclusif de la marque PPG peut être montré par le commercial.

➤ L'opposition

Le client s'oppose, par exemple s'il s'oppose sur le prix, le commercial peut se baser sur la qualité du produit pour répondre à cette objection.

➤ Le malentendu

Le client peut énoncer ou croire à des faits erronés

Le commercial doit corriger les croyances erronées du client sans le heurter ne pas lui dire qu'il se trompe par exemple.

Par exemple le client dit : « je croyais que s'était seulement une peinture pour automobile »

La réponse peut être : « oui il y a de la peinture pour automobile mais il y a aussi de la peinture décorative »

➤ L'indifférence

Le client pense ne pas avoir besoin du produit ou du service

Il faudra dans ce cas questionner en profondeur pour découvrir si ce n'est pas une autre objection qui se cache en fait derrière l'argument de l'indifférence.

2.3 Propositions relatives à l'animation et la stimulation de la force de vente

Dans le but de motiver et d'améliorer le travail des commerciaux nous allons proposer à la société quelques moyens d'animation et de stimulation.

2.3.1 Propositions d'animation.

Les moyens d'animation à proposer à la société sont les suivants :

Pour ce qui est de la communication, la société doit recourir à une réunion des vendeurs à chaque fois qu'il y a une information à passer aux commerciaux, ceci pour éviter la déformation des informations.

Concernant les aides techniques, la société doit chaque année établir un argumentaire, il s'agit d'un document à feuillets mobiles, comportant les arguments de ventes, les arguments de réfutations ainsi que la présentation du produit de l'entreprise, du marché et des concurrents. Ce document est important car il représente l'outil de travail des représentants.

Aussi, il est nécessaire que le directeur, entant qu'animateur procède à une réunion individuelle avec les commerciaux au moins une fois par mois, dans le but de développer un climat de confiance entre eux mais aussi pour que le commercial soit plus ouverte dans l'expression de ses besoins.

2.3.2 Propositions de stimulation

En plus, des techniques de stimulation doivent être entreprises par la société pour accroître le degré de motivation des commerciaux.

La société est amenée à organiser un concours entre les commerciaux, qui leur permettra d'obtenir des récompenses.

Les récompenses peuvent être des voyages, de l'argent, un cadeau...

L'organisation d'un jeu est également nécessaire car au lieu d'être un élément stimulant pour les commerciaux, ceci permettra d'identifier les capacités intellectuelles des vendeurs ainsi que la rapidité de réaction.

2.4 Propositions relatives au contrôle et à l'évaluation de la force de vente

Le contrôle de la force de vente repose en grande partie sur les rapports et les documents établis ou remplis par cette dernière.

Pour le cas de LAM Distribution, il est très important que chaque vendeur rédige un rapport journalier de leur activité. Ceci permettra le suivi prêt des vendeurs et un contrôle parfait de son travail.

Dans ce rapport, le représentant doit mettre son nom, la date et le secteur de la visite. Aussi, il doit énoncer le nom ou la raison sociale du client, l'adresse du client, son activité, est ce qu'il s'agit d'un nouveau client, le numéro de la commande, la terminaison de la visite et le temps de démarche

En ce qui concerne la terminaison de la visite, ceci peut être une nouvelle commande fait par le client ou une réfutation venant des prospects, ou bien un autre rendez-vous ultérieur...

Le temps de démarche c'est-à-dire le temps qu'a mis le représentant pour faire le visite d'un client, servira aussi une information pour la société afin de déterminer le nombre de visite que pourrait faire un vendeur en une journée.

Ce rapport sera aussi un outil pour détecter le nombre de prospects parmi les visites effectuées par le représentant.

Une récapitulation de ces rapports journaliers doit aussi se faire, par conséquents il est nécessaire que les représentants établissent une fiche d'activités hebdomadaires. Ceci facilitera le contrôle et l'évaluation de la force de vente, elle mettra en exergue le total du chiffre d'affaires qu'un représentant a pu réaliser durant une semaine.

Cette fiche permet déjà l'évaluation du représentant par rapport au montant du chiffre d'affaires réalisé par celui-ci.

Ces fiches et rapports permettront à la fois le contrôle mais aussi l'évaluation de la force de vente puisque à partir de ces données la société peut faire une comparaison entre les objectifs qui sont assignés aux représentants avec ceux qui sont réalisés.

Après avoir établi cette fiche de rapport journalier, le commercial est aussi amené à faire un plan d'action afin de pouvoir évaluer sa capacité à organiser et à contrôler son travail ainsi que sa capacité à résoudre les problèmes et à améliorer les faits existants.

En voici une proposition :

PLAN D'ACTION (tableau 5)

Client	Action et constatation	Probabilité	Action		
			responsable	temps de réalisation	de observation

Ce tableau mettra en considération la capacité du commercial à améliorer les faits constatés par ce dernier lors de son prospection ou de son visite.

Section 3 Impacts

3.1 Sur la force de vente

-Accroissement du degré de motivation de la force de vente qui est surtout dû à l'amélioration du système d'animation et de stimulation.

- Capacité de procéder à une auto évaluation et d'y remédier aux écarts.

Augmentation du chiffre d'affaires réalisé, 98% du chiffre d'affaires mensuel réalisé par les représentants.

- Accroissement du nombre de prospects pour chaque représentant, ainsi que de client grâce à l'amélioration des techniques de vente et du système d'animation.

- Meilleure connaissance de la force de vente du marché, du client, des concurrents grâce à l'élaboration de l'argumentaire.

3.2 impacts sur la société

- amélioration de l'image de l'entreprise envers les clients grâce aux compétences de la force de vente dans leur technique de négociation.
- grâce à l'amélioration du système de recrutement la société aura la chance d'embaucher un bon commercial.
- Accroissement de la rentabilité de la société grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé par chaque commercial
- .Augmentation de la part de marché de la société

Ainsi, cette troisième et dernière partie énonce quelques propositions d'amélioration concernant le management de force de vente au sein de LAM Distribution, ces propositions sont de deux ordres, le premier concerne l'organisation de la force de vente en augmentant l'effectif de la force de vente et en adoptant une structure mixte. Le deuxième concerne le management de force de vente proprement dit, en prévoyant un large éventail de candidatures lors d'un recrutement et en améliorant la politique d'animation, de stimulation, de contrôle et d'évaluation.

CONCLUSION

L'efficacité d'une force de vente est importante pour une entreprise commerciale, sa fonction est essentielle pour le développement et la rentabilité de celle-ci.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance du management de la force de vente dans une société commerciale, car c'est du management de celle-ci que dépende son efficacité et sa motivation.

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

L'analyse du management de la force de vente de LAM Distribution nous a permis de constater l'insuffisance de la taille de sa force de vente, l'adoption par la société d'une structure non adaptée à la taille de la force de vente, l'insuffisance des critères d'embauche, nombre de formation réduit, insuffisance du système d'animation et de stimulation mais aussi de contrôle et d'évaluation.

Pour cela des propositions sont données afin d'améliorer ces quelques points comme l'accroissement de la taille de la force de vente, l'amélioration des critères d'embauche, l'augmentation du nombre de formation, avoir une politique d'animation et de stimulation claire et un système de contrôle et d'évaluation stricte.

LAM Distribution doit se concentrer toujours sur l'optimisation de la motivation de sa force de vente car c'est la principale source de l'efficacité de celle-ci.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

OUVRAGE

- ❖ **Mercator** 5^{ème} édition, Dalloz
- ❖ **C DEMEURE**, Marketing, Edition SIREY, Paris 1997
- ❖ **R. DARMON**, Pilotage dynamique de la force de vente, Edition Village Mondial, Paris, 2001

WEBOGRAPHIE

- ❖ www.marketing-etudiant.fr
- ❖ www.wikipiedia.org
- ❖ [H\(bnedc\(\(\(hywww.sodiat.mg](http://H(bnedc(((hywww.sodiat.mg)

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : fiche technique de la peinture PPG

Annexe 2 : renseignements généraux sur le groupe SODIAT

FICHE TECHNIQUE : PEINTURE DECORATIVE PPG (Annexe 1)

LA GAMME ULTRA

Sa durée de vie est de dix ans.

On distingue encore pour cette gamme trois types de peinture

ULTRAGLOSS

Description : peinture pur acrylique à base d'eau de haute performance et de haute qualité

Caractéristiques : couche de finition, peinture intérieure et extérieure, agréable esthétiquement, résistant aux rayons UV, résistant aux tâches c'est-à-dire facile à nettoyer et enlever les salissures, imperméable à l'eau et à la vapeur.

Emploi : appliquée sur les plaques de ciments bien préparés

Convenable pour une application sur les métaux qui ont un apprêt bien appliqué sur les surfaces en bois bien appliqué ; les surfaces en bois et les surfaces déjà peintes en bon état.

Information sur le produit:

Aspect : brillant

Teinte : blanc

Densité : 1.22kg/L

Pouvoir couvrant : 6 à 10m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : prêt à l'emploi

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

ULTRASHEEN

Description : peinture à émulsion pure acrylique à base d'eau, antigoutte de haute performance et de haute qualité

Caractéristiques : couche de finition, peinture intérieure pour les murs et les plafonds, excellent revêtement

Emploi : Convenable pour une application sur les surfaces en métal et en bois bien appliqués

Information sur le produit:

Aspect : satiné

Teinte : blanc

Densité : 1.22kg/L

Pouvoir couvrant : 6 à 10m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : pas recommandée mais l'eau si nécessaire

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

ULTRAMATT

Description : peinture à émulsion mate pur acrylique à base d'eau de haute performance et de haute qualité

Caractéristiques : couche de finition, peinture intérieure

Emploi :

Convenable pour une application sur les surfaces en métal et en bois qui ont un apprêt bien appliqué, sur les surfaces déjà peintes en bon état

Information sur le produit:

Aspect : mat

Teinte : blanc

Densité : 1.27kg/L

Pouvoir couvrant : 6 à 10m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : pas recommandée mais l'eau si nécessaire

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

LA GAMME PREMIUM

Sa durée de vie est de 7ans

Pour cette gamme on a sept types de peintures.

EGGSHELL ENAMEL

Description :

Peinture laquée (à base de solvant) de haute qualité avec une finition luxueuse

Caractéristiques :

Couche de finition, peinture intérieure idéale pour la salle de bain et les cuisines, lessivables, résistant aux vapeurs de la cuisine

Emploi :

Convenable pour les plaques de ciment, le bois, l'aggloméré, ou les métaux intérieurs qui ont un apprêt bien appliqué

Information sur le produit:

Aspect : satiné

Teinte : blanc

Densité : 1.48kg/L

Pouvoir couvrant : 8 à 10m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : térébenthine minérale si nécessaire

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

GLOSS ENAMEL

Description : peinture laquée (à base de solvant) de qualité supérieure avec une finition brillante

Caractéristiques :

Couche de finition, peinture intérieure et extérieure pour les métaux et les bois, résiste aux rayons UV, résiste aux lessivages avec des détergents

Emploi :

Couche pour les plaques de ciment et les bois qui ont un apprêt bien appliqué ou les surfaces déjà peintes en bon état

Information sur le produit:

Aspect : brillant

Teinte : blanc

Densité : 1.13kg/L

Pouvoir couvrant : 10 à 12m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : térébenthine minérale si nécessaire

Nettoyage : térébenthine minérale

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

SHEEN

Description :

Peinture acrylique de qualité supérieure avec une finition veloutée pour les murs et les plafonds

Caractéristiques :

Couche de finition, peinture intérieure, résistant et lessivable, une bonne adhérence car elle peut être appliquée sur les surfaces poncées couvertes d'une peinture laquée

Emploi :

Convenable pour une application directe sur les plaques de ciment intérieures neuves ou déjà peintes, sur le métal ou bois qui ont un apprêt bien appliqué

Information sur le produit:

Aspect : brillant

Teinte : blanc

Densité : 1.35 kg/L

Pouvoir couvrant : 8 à 10m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : térébenthine minérale si nécessaire

Nettoyage : térébenthine minérale

Temps de séchage : 4 heures au minimum

Application : 2 couches

SATIN

Description :

Peinture acrylique de qualité supérieure

Caractéristiques :

Couche de finition, peinture intérieure et extérieure, résiste aux rayons UV, lessivable

Emploi :

Convenable pour une application sur les surfaces en métal et en bois qui ont un apprêt bien appliqué

Information sur le produit:

Aspect : satiné

Teinte : blanc

Densité : 1.32 kg/L

Pouvoir couvrant : 6 à 8m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : eau du robinet

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 1 heures au minimum

Application : 2 couches

MATT

Description :

Peinture acrylique de bonne qualité à usage multiple

Caractéristiques :

Couche de finition, peinture intérieure et extérieure, résiste aux rayons UV, peu d'odeur et non toxique

Emploi :

Convenable pour une application sur les briques non vernissés et les plaques de ciment sans craquelure, les surfaces déjà peintes en bon état, sur les plaques de plâtre et plaques de fibrociments

Information sur le produit:

Aspect : mâtt

Teinte : blanc

Densité : 1.45 kg/L

Pouvoir couvrant : 6 à 8m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : eau du robinet

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 1 heures au minimum

Application : 2 couches

PAVING

Description :

Peinture acrylique dur et adhérent pour les allées en ciment et en brique de ciment

Caractéristiques :

Peinture de finition, résiste aux rayons UV,

Emploi :

Peinture extérieure pour les allées en ciment et en brique de ciment, les tuiles de toit en ciment, les rebords des fenêtres en bon état.

Information sur le produit:

Aspect : légèrement satiné

Teinte : satiné

Densité : 1.20 kg/L

Pouvoir couvrant : 5 à 6m²/L suivant préparation de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : eau du robinet

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 48 heures au minimum

Application : 2 couches

TEXTURED

Description :

Peinture acrylique texturé à usage multiple de qualité supérieure

Caractéristiques :

Couche de finition, extérieure, résiste aux rayons UV, facile à nettoyer, rétention minimale de salissure

Emploi :

Convenable pour une application sur les murs extérieurs, plaques de ciment extérieures, les parpaings et les fibro-ciments, elle sert de barrière d'humidité pour les murs

Information sur le produit:

Aspect : légèrement satiné et texturé

Teinte : blanc

Densité : 1.36 kg/L

Pouvoir couvrant : 2 à 5m²/L selon la porosité et le profil de la surface

Application :

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture

Dilution : eau du robinet

Nettoyage : eau du robinet

Temps de séchage : 1 heures au minimum

Application : 2 couches

LA GAMME TRADE

La durée de vie de cette gamme est de 5 ans

Pour cette gamme il existe sept types de peinture :

PLASTER PRIMER

- Déscription:** Un apprêt à base de solvant pour les surfaces poreuses et crayeuses.
- Caractéristiques:** Une sous couche
Résistance à l' alcali et protection des prochaines couches contre les attaques d' alcali.
- Emploi :** Apprêt pour la plaque de ciment
neuve
Apprêt pour la plaque de plâtre et l' aggloméré.
- Information sur le produit:**
Aspect : mât
Teinte : blanc .
Densité : 1,38Kg/L
Pouvoir couvrant : 3 à 6 m²/L selon la porosité et le profil de la surface
- Application:** Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture
Dilution : Térébenthine minérale
Nettoyage : Térébenthine minérale
Temps de séchage : sec au toucher 4H ; séchage complet :8H
Application : 1 couches

FIRST COAT

- Déscription:** Peinture à émulsion de haut pouvoir couvrant conçue pour une utilisation comme apprêt sur les plaques de ciment neuves, sous couche

Sous couche intérieure et extérieure

Peu d'odeur et facile à
nettoyer
Excellent enduit
d'étanchéité
Bon revêtement à bon
marché

Emploi:

Application directe sur les plaques de ciment intérieures en bon état et sur
la brique non
vernissée comme
apprêt.
Application sur les plafonds en plaques de plâtre qui ont un
apprêt bien appliqué.

**Information sur le
produit:**

Aspect : mât
Teinte : blanc.
Densité : 1,58Kg/L
Pouvoir couvrant : 4 à 8 m²/L suivant la préparation de
surface.

Application:

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à
peinture
Dilution : eau de robinet si
nécessaire
Nettoyage : eau de
robinet
Temps de séchage : 30Mn sec au
toucher
Application : 1 couche

TRADE LOW

SHEEN

Déscription:

Peinture à émulsion acrylique satinée
lisse et veloutée.

Caractéristiques:

Peinture de finition
Peinture intérieure et
extérieure
Lessivable

Emploi:

Convenable pour les surfaces en métal et en bois qui ont un apprêt bien

appliqué,
les plaques des ciments et les briques non
vernissés.

**Information sur le
produit:**

Aspect : mât

Teinte : blanc.

Densité : 1,58Kg/L

Pouvoir couvrant : 4à 8 m²/L suivant la préparation de
surface.

Application:

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à

peinture

Dilution : eau de robinet si

nécessaire

Nettoyage : eau de

robinet

Temps de séchage : 30Mn sec au

toucher

Application : 2 couches

TRADE TEXTURED

Déscription:

Peinture émulsion texturée à usage multiples de qualité
supérieure résistante
aux craquelures.

Caractéristiques:

Peinture de finition

Peinture extérieure

Appliquer sur les plaques en ciment, les briques non
vernissés

Résistance aux rayons

UV

Une bonne souplesse pour résister aux
craquelures.

Facile à appliquer et à

nettoyer.

Emploi:

Protection des murs extérieurs.

Effacer les craquelures dans les plaques en
ciment.

Appliquer sur les plaques en ciment, les briques non

vernissés, les parpaings
et les fibrociments.

**Information sur le
produit:**

Aspect : satiné et
texturé

Teinte : voir le dernier
nuancier..

Densité : 1,33Kg/L

Pouvoir couvrant : 2à 5 m²/L suivant la préparation de
surface.

Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à

Application:

peinture

Dilution : eau de robinet si
nécessaire

Nettoyage : eau de
robinet

Temps de séchage : 1H sec au

toucher

Application : 2 couches

TRADE MATT

Peinture acrylique mâte résistant aux
rayons UV

Déscription:

Caractéristiques:

Peinture de finition
Peinture intérieure et
extérieure

Peinture à base d' eau , facile à nettoyer , peu d' odeur et non
toxique.

Emploi:

Application pour les plaques de ciment sans

craquelures

Application sur les surfaces déjà peintes en

bon état.

Application sur les plaques de plâtre et les plaques de fibrociments bien
préparées

**Information sur le
produit:**

Aspect : mât
Teinte: blanc et les couleurs du
dernier nuancier.
Densité : 1,16Kg/L
Pouvoir couvrant : 4à 8 m²/L suivant la préparation de
surface.

Application: Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à
peinture
Dilution : eau de robinet si
nécessaire
Nettoyage : eau de
robinet
Temps de séchage : 30Mn sec au
toucher
Application : 2 couches

TRADE GLOSS ENAMEL

Déscription: Peinture laquée (à base de solvant) de qualité supérieure avec une finition
brillante.

Caractéristiques: Couche de finition
Peinture intérieure et extérieure.
Résistance aux lessivages avec des
détergents.

Emploi: Application sur les plaques de ciment bien préparées les métaux et les
bois ou les
surfaces déjà peintes qui sont en bon
état.

**Information sur le
produit:**

Aspect : hautement
brillant
Teinte : blanc ; la plupart de couleur
de nuancier.
Densité : 1,00Kg/L
Pouvoir couvrant : 8m²/L suivant la
préparation de surface.

Application: Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à

peinture
Dilution : térébenthine minérale si
nécessaire
Nettoyage : térébenthine minérale
Temps de séchage : 4H sec au toucher ; 16H séchage
complet
Application : 2 couches

TWO PACK FLOOR EPOXY

Déscription: Une peinture époxy à base d'eau en deux parties avec une résistance exceptionnelle

Caractéristiques : Peinture seulement à l'intérieur.
Imperméable à l'eau peut résister à l'eau permanente.
Une bonne adhérence aux surfaces déjà peintes en bon état et les époxy à base de solvant.

Emploi: Un revêtement pour les sols avec du trafic du piétonnier modéré les sols d'atelier et du garage
Convenable pour les chambres froides et les abattoirs où il faut un revêtement continu sans odeur qui résiste à la vapeur.

Information sur le produit:

Aspect : Semi-satiné
Teinte : blanc ; gris vert ; la plupart des couleurs de nuancier.
Densité : 1,23Kg/L
Pouvoir couvrant : 6 à 8m²/L suivant la préparation de surface.

Application:

Mélange: Volume: 4 parties de base et une partie de catalyseur
Méthode : rouleau ou pinceau ou pistolet à peinture
Dilution : térébenthine minérale si nécessaire
Nettoyage : térébenthine minérale
Temps de séchage : 4H sec au toucher ;16H séchage complet
Application : 2 couches

GAMME PRIMALEX

4 TYPES

Pour une durée de vie
de deux ans

FIRST COAT:	Apprêt mural intérieur et extérieur résistant à l'alcali. Pouvoir couvant : 4 à 8m ² /L
MATT:	Peinture acrylique intérieure et extérieure avec une finition mâte.
LOW SHEEN:	Peinture acrylique intérieure et extérieure avec une finition légèrement satinée.
GLOSS ENAMEL:	Peinture laquée intérieure et extérieure avec une finition brillante et lisse.

Renseignements généraux du SODIAT (Annexe 2)

En dix huit années d'existence, avec force, efficacité et persévérance, le Groupe SODIAT, allant d' une société de transport initialement , s'est forgé une image de performance en devenant le premier groupe Malagasy spécialisé "services" dans plusieurs secteurs tels que l'hospitalier, tourisme, le négoce , et le transport.

Le groupe SODIAT est composé de 12 entreprises qui œuvrent dans des différent secteurs d'activités qui sont :

- SODIAT S.A
- AUTODIFFUSION
- CENTRE DE SANTE POLYCLINIQUE ET MATERNITE ILAFY
- SODIATRANS
- CAP MADA VOYAGE
- MMP-BTP
- M3TV/M3FM
- RADIO FEON'ITASY
- SMC
- AZURA HOTEL ET SPA
- RENT A CAR
- LAM DISTRIBUTION

❖ SODIAT S.A

SODIAT S.A est la première société du groupe.

En 1990, Monsieur RAVATOMANGA Maminiana et Monsieur José ANDRIANASOLO se sont associés pour créer une société de transport dénommé SODIAT S.A

Cette société s'est spécialisée dans le domaine du transport.

Au départ, plus orientée vers le domaine de la location de véhicules et du transport de personnel, SODIAT S.A s'est peu à peu diversifiée en se lançant dans le domaine du transport de marchandises.

Actuellement cette société est devenue une référence dans le domaine du transport d'hydrocarbures et de marchandises conteneurisables.

En conformité avec son programme de développement, SODIAT S.A opère aujourd'hui dans le secteur agricole par la plantation, le traitement et l'exploitation des litchis de Madagascar. SODIAT S .A a été certifiée EUREPGAP pour sa production de litchis 2007-2008.

SODIAT S.A a comme slogan « le Professionnel »

❖ **CENTRE DE SANTE POLYCLINIQUE D'ILAFY**

La polyclinique et maternité d'Ilafy est un centre de santé privé et qui est dotée d'un plateau technique à la pointe de la technologie et travaille avec les meilleurs médecins et spécialistes de l'Océan indien.

La polyclinique et maternité d'Ilafy est spécialisées dans plusieurs domaines comme :

- Des consultations générales et dentisterie
- Des consultations spécialisées (gynécologie obstétrique, pédiatrie, ORL et ophtalmologie,, psychiatrie, dermatologie, etc. .)
- Service d'urgence et ambulancier
- Imagerie médicale (scanner : radiographie conventionnelle, mammographie, panoramique dentaire, etc. .)
- Explorations fonctionnelles (épreuves d'efforts Schiller, exploration fonctionnelle respiratoire, colposcopie, colonoscopie, etc.)
- Angiographie interventionnelles
- Chirurgie (Cardiaux- vasculaire, générale, viscérale, etc.)

Elle a été créée le 28 février 1991 et le centre de Behoririka a été inauguré en 2002.

La polyclinique et Maternité d'Ilafy est devenu une référence dans la zone de l'océan indien.

Elle a comme slogan « La sécurité du bien-être »

❖ **SMC PRESSE SA**

La Société Malgache de Communication est de presse, SMC PRESSE S.A a comme principale activité l'édition de journaux et de magazines.

SMC PRESSE est actuellement l'éditeur du journal La Vérité et Week end.

Elle a comme slogan « Toute vérité est bonne à dire.

❖ **RADIO FEON' ITASY**

C'est une radio de proximité à vocation rurale.

Elle assure la communication dans des zones rurales et isolées de la région du moyen ouest d'Antananarivo, Analamanga, vakinankaratra, bongolava et évidemment Itasy.

❖ **M3TV, M3FM**

M3TV, M3FM est une station de télévision et de radio à vocation urbaine sise à Mahajanga.

Elle fournit toutes les prestations en matière d'audiovisuelle (publicité, montage ne clip, etc...)

Ses principales missions sont :

- INFORMER
- EDUQUER
- DIVERTIR

❖ **AZURA HOTEL & SPA**

AZURA HOTEL et SPA est nouvelle chaîne hôtelière que le groupe Sodiat va mettre en place à Madagascar.

Elle est constituée de cinq établissements hôteliers de trois et quatre étoiles et de sociétés de prestations de services touristiques annexes, ce concept innovant va révolutionner le tourisme à Madagascar.

En plus de ses prestations hôtelières et de sa restauration de très haut niveau, tous les hôtels AZURA disposeront d'une piscine et d'un SPA.

AZURA HOTEL et SPA va proposer à sa clientèle, des prestations touristiques spécifiques à chaque localité où se trouve l'hôtel et ce la avec toutes les facilitations requises.

- Location de véhicules by RENT A CAR
- Circuits balnéaires, sports nautiques ou pêche sportive
- Circuits de découverte et écotourisme
- Circuits Chase

AZURA HOTEL et SPA sera implanté dans cinq villes de Madagascar :

- Fort Dauphin ou Tolagnaro
- Au bord du lac Ambohibao Antananarivo
- Mahajanga (ancien Hôtel de France)
- Toamasina
- Nosy Be

Le premier AZURA HOTEL et SPA sera ouvert au public à Fort Dauphin au moins d'août 2008.

AZURA HOTEL a comme slogan « Réalisez vos rêves ... »

❖ CAP MADA VOYAGE

Une agence de voyage sis à Antanimena qui a été créée en septembre 1997.

Elle est aussi à la fois opératoire et réceptif.

CAP MADA VOYAGE est une agence de voyage qui est affilié à L ATAF (Association des Transport Aériens de la zone France) et à l'IATA (International Air Transport Association). Elle assure l'émission des titres de transports pour toute destination, aussi bien au départ de Madagascar que d'un autre pays.

En tant qu'agence de voyage, tour opératoire et réceptif, CAP MADA VOYAGE facilite l'organisation du transfert et du transport de ses clients. Elle assure également les réservations d'hôtels ou de places d'avion dans toute compagnie aérienne.

CAP MADA VOYAGE a plusieurs produits dont :

- L'organisation de circuits touristiques
- L'émission des titres de transports pour toutes destinations
- La location de voiture
- L'organisation de manifestation.

En 2004, CAP MADA VOYAGE a été choisie « AGENCE PILOTE » par Air Madagascar, avec le nouveau système GDS (Global Distribution Système) : Amadeus Vista

CAP MADA VOYAGE est une référence dans son secteur avec son slogan « Just Essentiel »

❖ AUTODIFFUSION

AUTO DIFFUSION S.A, concessionnaire automobile représentant les marques TOYOTA et LEXUS met en vente exclusivement des véhicules neufs avec choix d'option.

AUTO DIFFUSION dispose d'un showroom moderne situé à Mandrosoa-route de l'Aéroport International d'Ivato. Elle a su instaurer sa notoriété par l'écoute active du client et l'offre de services de qualité répondant à ses attentes.

AUTO DIFFUSION dispose d'un service après vente (SAV) et des garages d'entretien opérationnels pour tous types de véhicules.

Les ateliers et garages d'AUTO DIFFUSION proposent les prestations suivantes :

- Service de réparation en mécanique générale, électrique, et électromécanique automobile, pour véhicules légers, véhicules tous terrains et poids lourds,
- Carrosserie/tôlerie et mise en peinture,
- Service d'assistance et de dépannage,
- Vente d'équipements, des pneumatiques PIRELLI et DUNLOP, accessoires et de pièces détachées d'automobiles garanties et certifiées d'origine de marque LEXUS-TOYOTA

Elle dispose d'agences en provinces : à Mahajanga et à Toamasina avec show room et SAV.

AUTO DIFFUSION dispose aussi de deux services clés tels que le service contrôle qualité et le « service HSSE » (Hygiène Santé Sécurité Environnement) qui agissent pour le respect des normes internationales, pour la sécurité des personnes et la protection de l'environnement.

AUTO DIFFUSION a comme slogan « Mieux vous servir... »

❖ SODIATRANS

SODIATRANS est une société de transit et de consignation commissionnaire en douanes.

Elle est membre du GPAC (Groupement Professionnel des Commissionnaires Agréés en Douane).

SODIATRANS offre une gamme complète de services pour le dédouanement, l'entreposage, le groupage, la manutention et le transport des marchandises.

Ainsi SODIATRANS est en mesure de :

- Raccourci le délai de livraison en :

Identifiant les causes de retards ou de rallonge de délais
Recherchant et offrant des solutions adaptées
Proposant une tarification intéressante
Mobilisant tous les moyens disponibles en réponse à la demande du client.

Mettre à la disposition du client :

Un centre d'information permettant au client de suivre à temps réel l'évolution de son dossier et de ses marchandises

Une banque de données permettant au client de faire des études comparatives

Un service gratuit de devis, d'assistance et de conseils sur toutes opérations de transit.

Répondre aux exigences du client en :

Fournissant des devis gratuits

Accordant une prime de fidélité

SODIATRANS peut vous fournir une prestation de qualité où la compétence du personnel constitue le point focal de toute intervention.

L'équipe de SODIATRANS est constituée de professionnels des opérations douanières, du groupage, etc..., en plus de leurs acquis et de leurs expériences.

Elle dispose d'une capacité lui permettant de bénéficier sa clientèle d'importants avantages.

Elle dispose aussi de trois centres de transit, dirigés chacun par un chef de transit, à Antananarivo, à Toamasina et à Mahajanga.

Elle a comme slogan « L'efficacité à votre disposition... »

❖ **MMP BTP**

La société MAMDAGASCAR MAINTENANCE-BTP ou MMP-BTP a été créée en octobre 2002.

Elle a pour mission de répondre aux attentes de tout client pour des constructions ou réhabilitations de bâtiments ainsi que des travaux en stations services ou dépôts pétroliers.

MMP-BTP a pour principale obligation le respect de normes concertées : la protection des hommes et de l'environnement.

MMP-BTP dispose d'agences à Toamasina et à Mahajanga. Le renforcement de son partenariat avec l'administration, les collectivités décentralisées et avec les grandes sociétés internationales démontre que MMP-BTP a la confiance de ses principaux clients.

Un personnel qualifié et professionnel, composé d'ingénieurs et de technicien supérieurs de différent spécialités (BTP, Génie mécanique, Génie civil, Hydraulique, Architecture,...) assurent les services d'assistance, de montage, de conception, de réalisation, d'encadrement, de contrôle et suivi, d'évaluation,...

MMP-BTP dispose d'outils, d'équipement et de matériels de mesure et de vérification de très haute technologie.

Bref, MMP-BTP a acquis depuis sa création une réputation de sécurité, qualité et de ponctualité.

MMP-BTP a comme slogan « au service de la qualité et de l'innovation... »

❖ RENT A CAR

C'est une franchise exploitée par la société AUTODIFFUSION RENT A CAR du Groupe SODIAT. Elle offre des services de locations de voitures dans quatre grandes villes de Madagascar, Antananarivo, Toamasina, Mahajanga et Fort Dauphin.

RENT A CAR a comme slogan « Aller plus loin... »

❖ LAM DISTRIBUTION

La société LAM Distribution a été créée en 2003 pour l'opportunité par le COMESA. C'est une société de négoce, importation et vente de produit de grande consommation. La société LAM Distribution est une société à responsabilité limitée.

LAM Distribution a comme slogan : « *SATISFAIRE EST UN METIER* »

Section 2 organigramme et structure du groupe SODIAT

2.1 Organigramme du groupe SODIAT

Figure 1

Source : LAM Dis

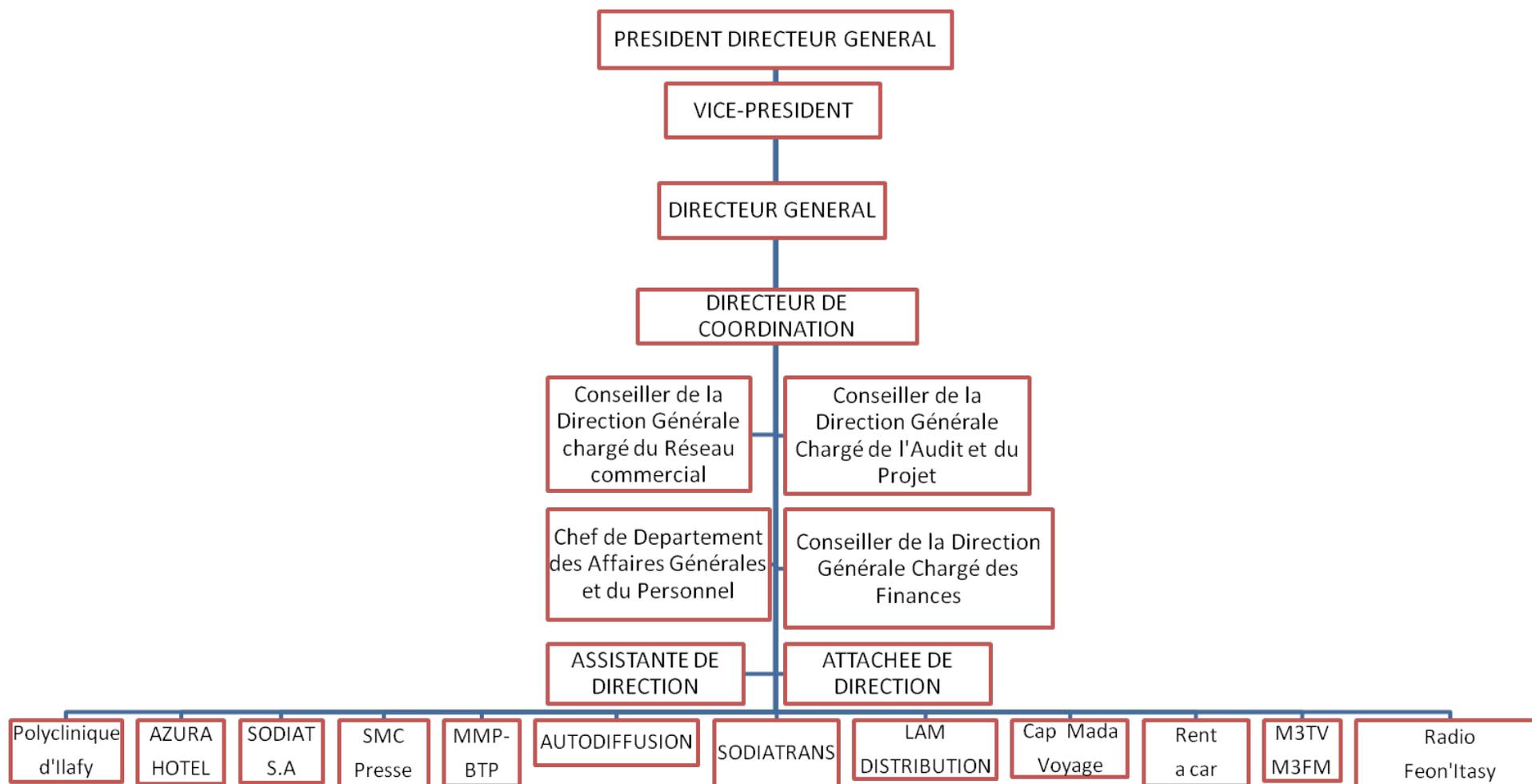


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

PARTIE I CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....3

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE LAM DISTRIBUTION..... 3

Section 1 : La société LAM Distribution.....3

1.1Présentation physique..... 3

1.2 Présentation juridique..... 4

1.3 Activités..... 4

1.4 Objectifs..... 5

1.5 Présentation du produit PPG 5

1.5.1 PROMINENT PAINTS..... 5

1.5.2 Le produit PPG.....6

1.5.2.1 Gammes..... 6

1.5.2.2 Packaging..... 7

Section 2 : organisation et structure de la société..... 7

2.1 Organigramme..... 7

2.2 Les ressources de l'entreprise..... 8

2.2.1 Les ressources humaines..... 8

2.2.1.1 Effectifs 8

2.2.1.2 Description des postes..... 8

2.2.1.3 Les avantages du personnel..... 12

2.2.2 Les ressources matérielles..... 12

2.2.3 Les ressources financières..... 12

2.2.4 Les ressources techniques et technologiques..... 13

Section 3 : Environnement de la société..... 13

3.1 Environnement commerciale.....	13
3.1.1 Les clients.....	13
3.1.2 Les concurrents.....	13
3.2 Environnement politique.....	14
3.3 Environnement économique.....	14
3.3.1 SADC	14
3.3.2 COMESA.....	15
3.3.3 COI.....	15

CHAPITRE II : THEORIES GENERALES SUR LE MANAGEMENT DE FORCE

DE VENTE..... 15

Section 1 La force de vente..... 15

1.1 Généralités sur la force de vente.....	15
1.1.1 Définition.....	15
1.1.2 Missions et objectifs de la force de vente.....	16
1.1.3 La conduite de l'action de vente.....	16
1.1.3.1 L'avant vente : la prospection.....	16
1.1.3.2 La vente	16
1.1.3.3. Le suivi et l'après vente	16
1.2 Les différents types et statuts de la force de vente.....	17
1.2.1 Les types de force de vente.....	17
1.2.1.1 la typologie selon le type d'activité.....	17
1.2.1.2 La typologie selon le lien juridique.....	18
1.2.2 Les différents statuts des vendeurs.....	18
1.2.2.1 Le voyageur représentant placier (V.R.P).....	18
1.2.2.2 L'agent commercial.....	19
1.2.2.3 Les vendeurs non statutaires.....	19
1.3 Structure de la force de vente.....	19
1.3.1 La structure géographique.....	19
1.3.2 La structure par produit	19
1.3.3 La structure par marché ou type de clientèle	19
1.3.4 La structure mixte.....	20

Section 2 : le management de force de vente..... 20

2.1 Le recrutement des vendeurs.....	20
2.1.1 La préparation du recrutement	20
2.1.1.1 L'évaluation des besoins	20
2.1.1.2 La définition de fonction.....	21
2.1.1.3 Le profil du vendeur	21
2.1.2 La recherche de candidat.....	21
2.1.3 La sélection des candidats.....	22
2.1.4 L'intégration des nouveaux vendeurs.....	22
2.2 La formation de la force de vente.....	22
2.2.1 Le contenu de la formation.....	23
2.2.2 Les besoins en formation.....	24
2.2.3 Le coût de la formation.....	24
2.3 La rémunération de la force de vente.....	25
2.3.1 Les composants d'un système de rémunération	25
2.4 L'animation et la stimulation de la force de vente.....	26
2.4.1 L'animation.....	26
2.4.1.1 Objectifs et rôle de l'animateur.....	26
2.4.1.2 Les types d'animations.....	26
2.4.1.3 Les techniques d'animation.....	27
2.4.2 La stimulation.....	28
2.5 Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	29
2.5.1 Le contrôle.....	29
2.5.1.1 Les modalités du contrôle de la force de vente.....	29
2.5.2 L'évaluation.....	30

PARTIE II : ANALYSES ET DIAGNOSTICS DU MANAGEMENT DE FORCE

DE VENTE DE LAM DISTRIBUTION.....31

CHAPITRE I ANALYSES DE LA SITUATION..... 31

Section 1 Analyse de l'organisation de la force de vente de LAM Distribution.....31

1.1 Types et statut de la force de vente.....	31
1.1.1 Types de force de vente	31
1.1.2 Statut de la force de vente.....	32
1.2 La structure de la force de vente.....	32
1.3 La taille de la force de vente.....	32

1.4 Les moyens	33
Section 2 analyse du management de la force de vente chez LAM Distribution.....	33
2.1 Le recrutement de la force de vente.....	33
2.1.1 La préparation du recrutement.....	33
2.1.2 La recherche de candidat.....	34
2.1.3 La sélection des candidats.....	34
2.2 La formation de la force de vente	35
2.2.1 Les besoin en formation.....	35
2.2.2 Les types de formations	35
2.2.3 Les modalités de la formation.....	36
2.3 La rémunération de la force de vente.....	36
2.4 L’animation et la stimulation de la force de vente.....	37
2.4.1 L’animation de la force de vente.....	37
2.4.2 La stimulation de la force de vente	37
2.5 Le contrôle et l’évaluation de la force de vente.....	38
2.5.1 Le contrôle de la force de vente.....	38
2.5.1.1 le contrôle quantitatif.....	38
2.5.1.2 Le contrôle qualitatif.....	38
2.5.2 L’évaluation de la force de vente.....	39
Section 3 analyse de la vente au sein de LAM Distribution.....	39
3.1 La vente.....	39
3.2 Le prix.....	40
3.3 Le paiement.....	40
3.4 La technique de vente de LAM Distribution.....	40
3.5 Analyse du chiffre d’affaires réalisé par LAM Distribution.....	41
CHAPITRE II : DIAGNOSTICS.....	45
Section 1 : forces.....	45
1.1 Les moyens matériels.....	45
1.2 Le recrutement.....	46
1.3 La formation.....	46
1.4 Le système de rémunération.....	46
1.5 Le contrôle et l’évaluation.....	47
1.6 La vente	47

1.7 Le paiement.....	47
----------------------	----

Section 2 Les points à améliorer..... 47

2.1 Structure non adaptée	47
2.2 La taille de la force de vente.....	47
2.3 Recrutement.....	48
2.4 Formation.....	48
2.5 L’animation et la stimulation.....	48
2.6 Moyens de contrôle et d’évaluation insuffisant	48

Section 3 Les opportunités..... 49

3.1 L’environnement économique.....	49
3.2 Le marché du travail.....	49
3.3 L’environnement technologique	49

Section 4 : les menaces..... 50

4.1 L’environnement politique.....	50
4.2 L’environnement économique.....	50
4.3 L’environnement concurrentiel.....	50

PARTIE III : PROPOSITIONS D’AMELIORATION ET IMPACTS SUR LA FORCE DE VENTE ET LA SOCIETE.....51

CHAPITRE I : PROPOSITIONS..... 51

Section 1 : Propositions relatives à l’organisation de la force de vente 51

1.1 Taille de la force de vente.....	51
1.2 La structure de la force de vente.....	51

Section 2 propositions relatives au management de le force de vente.....52

2.1 Le recrutement.....	52
2.2 La formation.....	53
2.2.1 Propositions d’amélioration des techniques de vente.....	55
2.2.2.1 Propositions pour le traitement des objections.....	56
2.3 Propositions relatives à l’animation et la stimulation de la force de vente.....	57
2.3.1 Propositions d’animation.....	57
2.3.2 Propositions de stimulation.....	58
2.4 Propositions relatives au contrôle et à l’évaluation de la force de vente	58

Section 3 Impacts.....	60
-------------------------------	-----------

3.1 Sur la force de vente.....	60
--------------------------------	----

3. 2 impacts sur la société.....	61
----------------------------------	----

CONCLUSION.....	62
------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES