

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE	4
CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche.....	6
Section 1 : Aperçu sur la Société SOCOBIS.....	6
Section 2 : Le marketing et la force de vente	8
CHAPITRE 2 : Méthodologie d’approche.....	24
Section 1 : Zone d’études	24
Section 2 : Les collectes de données	27
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS	31
CHAPITRE 1 : La compétitivité et la valorisation de la force de vente	33
Section 1 : La compétitivité obtenue de la force de vente.....	33
Section 2 : La valorisation et la performance de la force de vente.....	34
CHAPITRE 2 : Les actions mises en œuvre face à l’environnement.....	37
Section1 : Les actions internes de la SOCOBIS.....	37
Section 2 : Mécanisme de vente de la SOCOBIS.....	38
CHAPITRE 3 : Les concurrents.....	43
TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET PROPOSITION de SOLUTIONS	47
CHAPITRE 1 : Discussion.....	49
Section 1 : Les forces et faiblesses	49
Section 2 : Les opportunités et menaces.....	49
CHAPITRE 2 : Proposition de solutions et validation des hypothèses.....	52
Section 1 : Proposition de solutions sur les hypothèses	52
Section 2 : Les différentes propositions afférentes à la Société	54
Section 3 : Validation des hypothèses	58
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	V
TABLE DES MATIERES.....	XXIV

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Le marketing mix	12
Tableau 2	Le plan marketing	14
Tableau 3	Résumé sous forme de tableau des données sur la compétitivité obtenue de la force de vente.....	34
Tableau 4	Résumé sous forme de tableau des données sur la valorisation et la performance de la force de vente.....	35
Tableau 5	Résumé sous forme de tableau des données sur les actions internes de la SOCOBIS.....	37
Tableau 6	Résumé sous forme de tableau des données sur l'analyse des ventes	38
Tableau 7	Résumé sous forme de tableau des données sur les politiques de ventes	38
Tableau 8	Résumé sous forme de tableau des données sur la force de vente	39

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1	Les étapes d'une négociation	18
Figure n° 2	Les 5 forces de Michael PORTER	47

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

LISTE DES ABREVIATIONS

AMA	: American Marketing Association
BDPI	: Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle
C.E.T.A	: Centre Economique et Technique de l'Artisanat
CREAM	: Centre de Recherche, d'Etude d'Appui à l'Analyse Statistique
FMN	: Firmes Multinationales
IFM	: Institut Français du Merchandising
IMMRED	: Introduction Matériels et Méthodes Résultats et Discussions
S.N.I	: Société Nationale d'Investissement
SOCOBIS	: Société de Confiserie et de Biscuiterie
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VRP	: Voyageur Représentant Placier

INTRODUCTION

Madagascar possède des potentialités économiques basées sur ses ressources naturelles et minières qui font l'objet de la convoitise de beaucoup d'autres pays.

Après plus de 50ans d'indépendance, l'on peut noter un faible tissu industriel : il y a peu d'industries qui sont la propriété des Malgaches. Et face au contexte de mondialisation croissante où les capitaux ne connaissent guère les frontières de pays, le peu d'entreprises nationales qui existent dans notre pays doivent se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, le niveau des prix, le savoir et le savoir-faire managérial et commercial constituent des facteurs de compétitivité importants.

La société SOCOBIS fait partie de ces entreprises nationales. Elle doit faire face à ce contexte caractérisé à la fois par la mondialisation et les nouvelles données de l'économie de marché. Par ailleurs, la société SOCOBIS, à l'instar des entreprises qui œuvrent dans le contexte malgache, fait face à une crise sociopolitique et économique qui est là depuis près de quatre ans et qui génère un environnement des affaires défavorable à l'essor économique. Toutes les entreprises ont des problèmes de vente, de mévente ou de stocks importants, eu égard à la chute de près de 180% ¹ du pouvoir d'achat des malgaches pour cause de crise. Or la vente des produits constitue la finalité d'une entreprise industrielle. Elle fait partie de l'une des principales préoccupations d'un manager commercial. S'il n'y a pas de vente, l'entreprise stagne et, pire, risque de faire faillite. Il n'y aura plus de rentabilité. Il n'y aura plus de profit. D'ailleurs beaucoup d'industries de la Zone Franche ont fermé boutique. Elles ont mis la clé sous le paillason.

Face à cet univers de mondialisation qui entraîne une situation caractérisée par une invasion de produits importés, notamment dans le domaine agro-alimentaire où la société SOCOBIS opère, il va sans dire que la force de vente est l'un des piliers sur lesquels reposent la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est la clé de voûte de la compétence commerciale de l'entreprise.

Elle est une variable incontournable dans l'équation de la réussite commerciale de l'entreprise. Sans une force de vente à la hauteur de l'ambition commerciale de la société

¹ Statistique avancée par Mr Hugues RAJAONSON du CREAM (Centre de Recherche, d'Etudes et d'Appui à l'Analyse Economique)

ainsi que de la rude concurrence dans le domaine des produits alimentaires, la survie de l'entreprise est en jeu.

Le présent mémoire se propose d'étudier le cas d'une entreprise malgache, en l'occurrence la société SOCOBIS. Elle fait face à la mondialisation. Elle fait face à l'invasion des produits importés. Elle fait face à une concurrence féroce. Elle fait face à un contexte malgache plombé par une crise qui dure et perdure. Elle fait face à la chute vertigineuse du pouvoir d'achat des Malgaches. Elle fait face à un environnement d'incertitude politique et économique. Elle fait face à un problème de rentabilité qui ne lui permet guère ni d'abaisser ses coûts de production ni de diminuer ses prix. Comment alors continuer à être gagnant dans cet environnement ultra défavorable ?

Notre apport, dans le cadre de cette étude, porte sur le thème : « **CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES à MADAGASCAR : CAS SOCOBIS** ».

Le problème que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche porte sur le point suivant : « **Comment une entreprise qui ne peut agir ni sur le prix ni sur le coût peut continuer à être compétitive ?** ».

C'est ainsi que l'objectif global de notre mémoire consiste à **mettre en valeur l'influence positive de la force de vente d'une entreprise face à une concurrence.**

Partant de cet objectif global, nos objectifs spécifiques sont de deux ordres : **déterminer la raison d'être de la force de vente d'une entreprise** d'une part, et d'autre part, **définir un système de valorisation et de performance de la force de vente.**

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à ce problème, deux principales questions vont guider notre étude : **Quel est le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle ? Est-elle organisée et gérée en vue de répondre à ces défis de la compétitivité ?** En effet, d'une part ces deux questions sont en étroite relation avec notre problématique, en l'occurrence le rôle et la place de la force de vente pour contrer la bataille des prix et du coût de production dans un univers de concurrence, d'autre part, ces questions constituent une orientation de gestion de la force de vente en vue de faire de cette dernière un atout clé dans la compétitivité.

A partir de ces problèmes, nous formulons deux hypothèses. Nous allons dans une première hypothèse soutenir que **la compétitivité sur le marché peut être obtenue à partir de la force de vente.** Comme seconde hypothèse nous avançons qu'**une force de vente valorisée et performante assure la compétitivité de l'entreprise.**

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

Globalement le plan de présentation de notre mémoire suit le plan type IMMRED Introduction Matériels et Méthodes Résultats et Discussion, pour désigner une méthodologie de présentation des résultats de travail de recherche selon laquelle on doit faire le point des connaissances acquises sur le sujet abordé à l'aide de références bibliographiques et de rappels en rapport direct avec l'aspect spécifique de notre thème de mémoire. Ces éléments théoriques vont décrire les connaissances principales ainsi que les différents courants impliqués, ce qui permet de mettre en relief convergences et divergences.

Tenant compte du modèle IMMRED Introduction Matériels et Méthodes Résultats et Discussion, nous avons structuré notre mémoire en trois parties. La première partie sera consacrée aux matériels et méthodes. Il s'agit de décrire les données, les supports et outils de collecte de données utilisés à savoir nos sources de données, les techniques de documentation, d'entretien et d'enquête que nous allons utiliser et enfin le traitement des données obtenues. L'objectif est de démontrer qu'en utilisant ces matériels et méthodes les mêmes procédures peuvent être faites par d'autres chercheurs, assurant ainsi la reproductibilité de la recherche, ce qui constitue une preuve de la validité scientifique de notre travail.

La deuxième partie de notre plan va concerner la présentation des résultats sur les hypothèses de travail par l'analyse d'enquête sur les deux hypothèses ainsi que des données globales sur l'organisme d'accueil dont les systèmes d'information de la société, la part de marché de l'entreprise, les données sur la concurrence, l'analyse de vente de l'entreprise, les politiques de vente de la SOCOBIS, la force de vente de la société ainsi que les programmes de vente et les outils de soutien de la vente.

Enfin, la troisième partie de notre ouvrage sera consacrée à la discussion et à la proposition de solutions. Il sera notamment question dans cette dernière partie de faire des appréciations positives et négatives, de mesurer la portée, limites, forces et faiblesses, de faire la synthèse de l'analyse, d'émettre nos opinions et nos propositions ainsi que la validation des hypothèses.

PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE

Dans cette première partie intitulée « METHODOLOGIE », nous allons parler de l'ensemble des outils utilisés et de la démarche adoptée pour mener à bien le travail. A cet effet nous allons retracer ce qui a été fait à propos du thème de notre mémoire, en l'occurrence des références théoriques, bibliographiques ou autres informations sur le marketing en général et la force de vente en particulier. Par ailleurs, si faire des entretiens par voie téléphonique et par internet (e-mail) peut être une alternative, nous avons privilégié des entretiens individuels via un guide d'entretien (voir annexe 1), auprès des hauts responsables de la SOCOBIS. Entretien individuel puisque certaines données à recueillir sont plus ou moins confidentielles. Une fois les données recueillies par l'utilisation du guide d'entretien (voir annexe 1) nous avons procédé au traitement par l'utilisation des procédures d'exploitation des données notamment en utilisant des méthodes d'analyse statistique et descriptive. C'est ainsi qu'au niveau de cette recherche, nous allons présenter un aperçu de la société SOCOBIS pour ensuite faire l'état des connaissances théoriques sur le marketing et la force de vente. Dans la suite de notre partie méthodologique, nous allons procéder à la description de notre approche. Dans un premier temps nous allons présenter les caractéristiques de la zone d'études pour ensuite aborder la question de collecte des données.

CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche

Dans la présente méthodologie de recherche, nous allons procéder à une analyse documentaire, notre objectif étant de cadrer les éléments théoriques de l'objet de notre recherche en vue de situer en quoi la force de vente constitue-t-elle un paramètre clé dans la compétitivité de la SOCOBIS.

Section 1 : Aperçu sur la Société SOCOBIS

Avant toute chose, lorsqu'on effectue une visite auprès d'une société il ne faut en aucun cas oublier de décrire l'entreprise d'accueil qui est source d'information pour arriver à terme de la recherche. C'est ainsi qu'on va parler de la SOCOBIS, avec son historique, ses activités et objectifs et ses organisations.

1.1. Historique :

Fondée en 1965 par le Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle (BDPI), " la SOCOBIS " a été mise en place grâce à un financement octroyé par la Société Nationale d'Investissement (S.N.I).

En 1967, la Centre Economique et Technique de l'Artisanat (C.E.T.A.) est scindée en trois (03) unités distinctes dont la SOCOBIS (Société de Confiserie et de Biscuiterie) et s'est transformée, par la même occasion, en société anonyme avec un capital de 9 000 000 Ariary.

En 1970, après le départ des formateurs français, la société SOCOBIS a fait l'acquisition de nouveaux matériels notamment : une chaîne de production de bonbons fourrés, une chaîne de production de sucettes, une chaîne de production de gaufrettes.

Cet investissement a permis l'augmentation de la production des divers produits. Au cours de cette même année, la production de pastilles Robin a pu débiter.

En 1978, la SOCOBIS avait transféré son unité de fabrication de biscuits et son magasin de stockage à Tanjombato. Le siège et l'unité de fabrication de confiserie étant toujours à Andravoahangy.

En 1979, avec la vague de la nationalisation qu'a connue Madagascar, précédée par l'instauration d'un régime socialiste, la SOCOBIS, comme plusieurs sociétés privées, a été nationalisée. Elle a été transformée alors en Entreprise Socialiste au capital de 43 200 000 Ariary par l'arrêté N°3882/79 du 05 mai 1979 portant sur les entreprises socialistes.

La SOCOBIS est redevenue une Société Anonyme, avec un capital de 224.640.000 Ariary, suite à la politique de privatisation adoptée par l'Etat en 1990.

En 2007, elle a élargi son activité en créant l'usine de production des pâtes alimentaires.

1.2. Activités et Objectifs :

La société SOCOBIS est une société spécialisée dans l'agro-alimentaire. Elle produit puis commercialise ses produits comme la biscuiterie, la confiserie et les pâtes alimentaires. Comme toute entreprise active sur le marché, la SOCOBIS veut être à la hauteur par ses produits et services et souhaite être Leader sur le marché. Face à la concurrence, à court terme elle a pour objectifs la satisfaction de la clientèle et l'élargissement de la part du marché et à long terme elle envisage de faire une exportation de ses produits.

1.3. Organisation :

L'entreprise s'efforce de réaliser ses buts en engageant des ressources (matérielles, humaines, financières et d'information) qui vont lui permettre de réaliser des activités (produits-marchés), lesquelles sont destinées à d'autres entreprises ou ménages. Pour ce faire, elle doit affecter ces ressources à la réalisation des tâches élémentaires qui sont coordonnées entre elles de façon cohérente, pour obtenir la meilleure performance possible. Mais une organisation ne peut se réduire à un ensemble de tâches : c'est aussi un ensemble d'individus qui vont les assumer. Chacun assume une série de tâches, correspondant à une fonction.

Ainsi l'organisation peut se définir comme : « l'ensemble des procédures rationalisantes ou un ensemble de processus comportementaux. »² Bien entendu, certains auteurs s'efforcent de réconcilier ces deux approches.

Pour la réalisation de ses objectifs, la SOCOBIS dispose d'une structure dont les éléments clés sont les suivants :

A- Le Conseil d'Administration

Ce conseil a pour rôle de définir la politique générale, la stratégie, le contrôle et la gestion de la SOCOBIS. Il est responsable des assemblées générales des actionnaires.

B- Le Président -Directeur Général

Nommé par le conseil d'administration, il est responsable de la réalisation des objectifs et assure le fonctionnement global de l'entreprise.

C- Le Directeur Général Adjoint

Nommé par le conseil d'administration sur proposition du Président -Directeur Général, le Directeur Général Adjoint fixe avec ce dernier les objectifs à court, moyen et long terme de la société.

² Michel MARCHESNAY, Management stratégique, Editions de l'ADREG, mai 2004.

Section 2 : Le marketing et la force de vente

Dans cette section, nous allons voir les rapports existants entre le marketing et la force de vente. En premier lieu seront présentés la définition, les acteurs et le marketing mix de ce qu'est le marketing. En second lieu nous parlerons de la force de vente et de ses caractéristiques.

2-1.Le marketing

La sous-section marketing comprendra la définition, les acteurs du marketing, le marketing mix et le plan marketing.

2.1.1 Définition

Le marketing est un tout .Cela englobe la force de vente, il s'agit en effet soit de l'« ensemble des actions coordonnées (étude de marché, publicité, promotion sur le lieu de vente, stimulation du personnel de vente, recherche de nouveaux produits) qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service », selon le petit Larousse Mercatique, soit de l'« ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation » selon le journal officiel de mercatique, soit encore de "l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle, des activités, stratégies et ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le client en vue de satisfaire les désirs et les besoins de clients sélectionnés de façon rentable, en étant plus efficace que la concurrence ". **Selon PHILIP KOTLER** ³

Aujourd'hui, on entend dire que le marketing est partout. Il touche aussi bien la sphère non marchande ; comme par exemple les services publics, le monde associatif ou le monde politique où l'on note que lors des campagnes de communication des candidats, ils sont « vendus comme des produits ».

Toutefois, au-delà de ce constat d'utilisation de marketing ; presque dans tous les domaines y compris dans les pratiques de certaines associations culturelles ou religieuses, quelle définition donner du marketing ?

On peut rappeler tout d'abord que le marketing appartient à la famille des sciences de gestion. Elle recouvre la gestion des organisations, la gestion des entreprises, les fonctions de la gestion, l'audit, la comptabilité, le contrôle de gestion, la finance, la logistique, la gestion des ressources humaines, le **MARKETING**, la stratégie, les systèmes d'informations, la théorie des organisations.

³ Le Marketing selon KOTER, Editions Village Mondial, 2005.Phillip KOTLER ; Professeur de marketing à la Kellogg School of Management de l'Université Northwestern.

Il existe un grand nombre de définition du marketing. On peut citer Celle de l'AMA (American Marketing Association) qui fait souvent référence en la matière : « Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its shareholders ». Ce qui signifie en traduction libre : le marketing est une fonction d'organisation et un processus de création, de communication et de distribution de la valeur du client et la relation entre le client et le manager pour avoir des bénéfices de l'organisation et des actionnaires.

Historiquement, le marketing désigne toutes les techniques d'aide à la vente d'un produit ou d'un service. Cette définition correspond bien aux pratiques des années 60.

Mais le marketing s'est transformé petit à petit. Aujourd'hui, il vise à établir une relation durable avec le client ou l'utilisateur, à répondre au mieux à ses attentes, à le fidéliser. Nous sommes passés d'un marketing transactionnel (où l'on vend un produit une fois à un instant) à un marketing relationnel. Dans les années 90, la notion de confiance était au cœur du marketing.

Aujourd'hui, on parle plus volontiers de satisfaction. Les professionnels du marketing répondent à la question : comment satisfaire le client ou l'utilisateur ?

Dans la pratique des entreprises, y compris surtout pour la société SOCOBIS, le service marketing porte la voix du client. Il joue le rôle d'interface entre l'extérieur et ses services internes, comme le service de production. Le service marketing réalise un travail de veille, il détecte et décode les tendances, grâce à toute une série de méthodes. Il participe aussi à ajuster coûts et fonctionnalité d'un objet. Par exemple, lors de la conception d'un objet technique, il doit être aussi capable de dire que le client n'a pas besoin de telle ou telle fonctionnalité mais souhaiterait avoir ce produit dans d'autres coloris. Et surtout, le marketing éclaire la dimension relationnelle qui entre en jeu dans tout acte de consommation.

Aujourd'hui, le client consomme un lien plutôt qu'un bien ou un service : il consomme de la relation. Par exemple, si on va dans un café, ce n'est pas seulement parce qu'on a soif mais aussi pour vivre un moment de détente ou de relations, dans un décor particulier, dans une ambiance particulière à laquelle on contribue. Si on va chez le coiffeur, ce n'est pas seulement pour se faire couper les cheveux, mais bien pour partager un moment de sociabilité. Ces biens, qui existaient auparavant en dehors de cette sphère marchande, s'y développent aujourd'hui de plus en plus : on achète des relations, des moments de sociabilité.

Cette section sur le marketing serait insuffisante sans évoquer les principales méthodes utilisées en marketing. On en utilise beaucoup. Les sciences de gestion dans leur ensemble se définissent par leur objet. On va utiliser tous les instruments susceptibles d'étudier cet objet :

les méthodes de la sociologie, de la psychologie, de l'ethnologie, les mathématiques, les statistiques. Le marketing utilise et applique les données obtenues grâce à ces différentes méthodes.

En marketing, on peut distinguer les méthodes quantitatives et qualitatives. Celles-ci regroupent les études de cas, les entretiens individuels, les « focus group » où l'on rassemble un groupe de consommateurs et d'utilisateurs afin de comprendre leurs attitudes ou comportements à l'égard d'une offre, les écrits de vie, les journaux de consommation, les observations de vidéos. On croise ensuite ces données de différentes sources ; on parle de triangulation. Cette étape est essentielle car, dans certains sujets, le discours des consommateurs/utilisateurs peut être biaisé. Les sujets en lien avec le développement durable en particulier font l'objet de biais de désirabilité sociale : tout le monde adhère aux concepts, mais dans les faits, certaines pratiques ne sont pas si faciles que cela à adopter.

On traite ensuite les données avec des logiciels d'analyse qui permettent de faire de classification, de comptage des mots, donc finalement d'obtenir des chiffres.

Quant aux méthodes quantitatives, on utilise toute la palette qui existe en marketing telle l'analyse factorielle, la variance, la régression. Cela dépend de la manière dont sont collectées les données.

On peut mener également des expérimentations, issues des pratiques de psychologie. Le principe consiste à placer des groupes de personnes dans des conditions particulières et à observer les différences et les similitudes. Par exemple, faire goûter le même produit mais de couleurs différentes.

Le marketing peut décoder le comportement mais aussi le modifier. Le marketing peut être utilisé afin de favoriser l'acceptabilité sociale de telle ou telle pratique.

Pour terminer cette « incursion » théorique et historique dans la sphère marketing, il nous apparaît incontournable de ne pas parler de la montée en puissance de l'internet ces dernières années. Est-ce que l'internet a changé la donne et les pratiques du marketing ? L'on peut dire que les supports ont changé, les moyens sont démultipliés, mais les concepts n'ont pas changé. Par exemple le bouche à oreille prend une nouvelle ampleur avec les mails, les blogs, les réseaux sociaux mais il a toujours existé.

Pour conclure, notons l'évolution de la discipline, à savoir l'importance de la relation avec le client ou l'utilisateur, la participation du client à la production de l'offre, l'extension du marketing à la sphère non marchande, l'utilisation du développement durable où l'on parle de plus en plus de la responsabilité sociale des entreprises, ou la question certes de faire du profit, tout au moins de ne pas faire des pertes, mais aussi d'être « bien vu » par la population du marketing sociétal, gagner en termes d'image auprès du public.

Par ailleurs, soulignons qu'aucune entreprise ne peut se passer du marketing. Pour ce qui concerne la SOCOBIS, objet et sujet de notre mémoire, à la lumière de cette section, l'on peut d'ores et déjà avancer que la SOCOBIS, en s'appuyant sur la valorisation de sa force de vente peut gagner la rude bataille contre l'invasion des produits importés car cette société est une entreprise malgache, opérant en terrain connu, visant la satisfaction des malgaches, mobilisant de surcroît une stratégie et des instruments relatifs à un marketing sociétal où il s'agit à la fois de faire du profit et d'être socialement responsable.

2.1.2. Les acteurs du marketing

Ces différentes définitions font apparaître divers intervenants que l'on peut qualifier d'acteurs de marketing, il s'agit des fournisseurs, des entreprises concurrentes, des distributeurs, des prescripteurs, du client final ainsi que de l'environnement démographique, économique, législatif, politique, socioculturel, technologique.

2.1.3. Marketing mix

Dans la présente sous-section, il sera question de la définition du marketing mix, et des actions du plan de marchéage en vue de montrer à partir de ces éléments de cadrage théorique que « la force de vente » peut constituer un atout compétitif en matière de marketing mix.

a) Définition du marketing mix.

Le **marketing mix** ou **plan de marchéage** est l'ensemble des actions ou politiques, dosées et cohérentes, portant sur le **produit**, le **prix**, la **distribution** et la **communication**.

Cette politique commerciale est couramment appelée les **4P** en référence à son origine anglo-saxonne : *Product/Price/Place/Promotion*.

b) Les actions du plan de marchéage.

Les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication, autour desquelles s'articule le plan de marchéage et qui ont toutes pour but d'adapter la démarche commerciale de l'entreprise aux besoins des consommateurs, définissent les choix à opérer pour chacune de ces variables :

Produit : décisions portant sur la définition et les caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation possible aux besoins.

Prix : déterminé à partir des coûts de revient, il dépend de la politique commerciale. Il sera vendu cher, même si le coût de production est faible, dès lors que la clientèle visée est

haut de gamme. L'entreprise peut aussi décider de toucher un maximum de consommateurs en comprimant ses marges et en vendant à un prix bas.

Distribution : choix du circuit et des zones de distribution.

Communication : actions à entreprendre pour faire connaître et informer les consommateurs des qualités et des avantages du produit.

Nous pouvons déjà avancer et soutenir que « la force de vente » peut intervenir efficacement, en matière de concurrence, au niveau de la mise en valeur des caractéristiques des produits « SOCOBIS » et de la communication en vue de concevoir et réaliser une stratégie gagnante de communication en direction des clients potentiels et réels de la société SOCOBIS.

Tableau 1 : Le marketing mix

PRODUIT	PRIX	PLACE (distribution)	PROMOTION (communication)
Qualité Caractéristiques et options Marque Style Taille Conditionnement Service après-vente Garantie	Tarif Remise Rabais Condition de paiement Condition de crédit	Canaux de distribution Points de vente Zone de chalandise Stocks et entrepôts Assortiment Moyens de transports	Publicité Promotions de ventes Force de vente Marketing direct Relation publique

Source : Patrice DECOEUR, Les grandes théories du marketing, Editions Targuzo, 2000, page 6.

Comme il s'agit d'un mix, divers volets concourent à l'élaboration d'une stratégie marketing. Il faut à la fois un document convergent et synergique qui fait interagir dans une dynamique de performance les données sur le produit, le prix, le système de distribution et la promotion. On ne peut pas gagner en misant uniquement sur le produit, ou sur les prix ou encore sur la distribution et la promotion. Il faut mettre tous les atouts de son côté et mettre en équation à la fois les caractéristiques du produit, la stratégie des prix, le système de distribution et la politique de promotion.

2.1.4 Le plan marketing

Le développement d'un plan marketing doit se planifier. La planification marketing est, d'ailleurs, le processus qui conduit au développement du plan marketing. Il faut bien séparer

la conception du plan marketing de la rédaction. Avant de rédiger le plan marketing, en effet, il va falloir passer par des étapes de réflexion et d'analyse. Le plan marketing va du général (la mission et les objectifs) au particulier (les moyens détaillés), de la stratégie à la tactique, de l'état-major au terrain. Globalement, la démarche de conception d'un plan s'articule autour de neuf étapes.

Les neuf étapes de la conception du plan marketing

Dans une **première étape**, le plan marketing s'insère, bien sûr, dans la mission globale de la firme, qui lui servira de cadre général. En particulier, il devra tenir compte des objectifs généraux, long et court termes, que l'entreprise s'est assignée. Cette étape de cadrage requiert de la vision. La **deuxième étape** de travail se fonde sur un diagnostic marketing tant externe qu'interne de la situation : l'environnement, la demande, l'offre concurrente et les forces et faiblesses de l'entreprise. Cette analyse approfondie va permettre de dégager des conclusions-clés, d'identifier les risques et les opportunités, et de commencer à tracer des lignes directrices. Cette étape exige d'excellentes capacités analytiques et synthétiques, et pas mal de perspicacité pour trier l'information disponible. À partir de cette analyse, dans une **troisième étape**, on va fixer les objectifs marketings quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs doivent impérativement être chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents. Une estimation des résultats escomptés sera proposée. Cela demande un sens des réalités, mais aussi de l'ambition. Une fois les objectifs fixés, les concepteurs du plan vont devoir déterminer, dans une **quatrième étape**, les stratégies marketing les plus pertinentes pour atteindre les objectifs. Cette étape stimule le sens du jugement et l'aptitude à décider parmi différents choix possibles. Puis, dans une **cinquième étape**, ils vont s'attaquer à la traduction concrète de cette stratégie en des plans d'actions touchant les différents éléments du mix marketing (produit, prix, communication, distribution). Cette étape fait appel à la connaissance du terrain et demande beaucoup de sens opérationnel et d'imagination. Ensuite, dans la **sixième étape**, chacune de ces actions sur le produit, le prix, la distribution ou la communication se verra affecter un responsable, un budget et un calendrier de réalisation. Le sens de l'organisation et la rigueur sont indispensables à cette étape. Dans la **septième étape**, on passera à la rédaction proprement dite du plan marketing. Cela exige des talents d'écriture, de synthèse et de clarté. Mais il faudra aussi adopter une démarche de conviction qui transparaîtra dans le document. La **huitième étape** consistera à communiquer, à vendre et à diffuser le plan dans l'entreprise. Une fois mis en œuvre, le plan marketing sera dans une **neuvième étape** suivi, contrôlé et évalué. Eventuellement, il fera l'objet d'une révision à la hausse ou, plus fréquemment, à la baisse.

Tableau 2 : Le plan marketing

Etape 1	Replacer le plan dans le cadre général de la mission et des objectifs généraux de l'entreprise	Dans quel cadre et quel but ?
Etape 2	Faire un diagnostic externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses de l'entreprise) ; en tirer les conclusions clés.	Où ? Pourquoi ? A qui ? Contre qui ?
Etape 3	Fixer les objectifs marketing (quantitatifs et qualitatifs, chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents)	Quoi ?
Etape 4	Choisir la (les) stratégie(s) marketing (conquête, défense, pénétration, fidélisation)	Comment ?
Etape 5	Définir les plans d'actions sur la production, le prix, la communication et la distribution	Par quels moyens ?
Etape 6	Détailler les budgets, les responsables et les calendriers	Combien ? Qui ? Quand ?
Etape 7	Rédiger le plan	Quel type de document ?
Etape 8	Communiquer le plan	Comment ? A qui ?
Etape 9	Contrôler, évaluer et réviser le plan	Quel contrôle ? Pourquoi ?

Source : Philippe VILLEMUS, Le plan marketing à l'usage du manager, Editions d'organisation, 2009, page 17.

Comme il s'agit d'un plan, on a à faire à une logique de succession séquentielle d'opérations à réaliser. On part dans un premier temps d'un cadre général pour situer la mission de l'entreprise. Dans un deuxième temps il s'agit d'avoir un diagnostic exact de la situation. Une fois le diagnostic ficelé, on peut fixer des objectifs marketing et donc la stratégie ainsi que les moyens, les budgets, les calendriers et les responsables. Bien évidemment tout doit être rédigé et communiqué à tous le personnel. Le contrôle, l'évaluation, le bilan constituent l'étape qui boucle le processus. En définitive, ce plan marketing permet d'apporter des réponses concrètes à des questions concrètes telles que dans quel cadre et quel but ? Où ? Pourquoi ? A qui ? Contre qui ? Quoi ? Comment ? Par quels moyens ? Combien ? Qui ? Quand ? Quel type de document ? Comment ? A qui ? Quel contrôle ? Et Pourquoi ?

2.2 : L'organisation de la force de vente

La force de vente constitue une place capitale dans la marche générale de l'entreprise dont elle est inséparable de son politique marketing, puisqu' elle permet d'atteindre les buts commerciaux de la société.

2.2.1 : Généralités sur la force de vente

Quand on parle de généralités, on parle des détails qui s'orientent vers la force de vente. C'est dans cette voie qu'on va parler de la définition, de sa place dans la stratégie, dans la fonction commerciale de l'entreprise et de ses missions et objectifs.

a) Définition de la force de vente

«La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »⁴

Selon Yves CHIROUZE, la force de vente «...d'une entreprise, également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels ». ⁵

« Une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ». ⁶

L'activité des vendeurs ne se limite pas strictement à la vente des produits ou services, mais aussi vers le perfectionnement de l'image de marque, la collecte d'information et la fidélisation de la clientèle.

b) La place de la force de vente dans la stratégie de l'entreprise

L'action d'une force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle s'inscrit dans un ensemble d'actes commerciaux. Elle ajuste le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise, alors que le marketing contribue à développer les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à transporter et créer de l'information, ainsi que d'éventuelles idées nouvelles.

⁴ J. LENDREVIE, D. LINDON, Mercator, Editions DALLOZ, 1997, page 392.

⁵ Y. CHIROUZE, Le marketing, étude et stratégie, Editions Ellipses, 2003, page 66

⁶ R. DARMON, Pilotage dynamique de la force de vente, Editions Village Mondial, 2001, page 68.

Pour accéder à une productivité, l'entreprise doit avoir une direction stratégique, c'est-à-dire qu'elle doit incorporer la démarche commerciale (prévision des ventes, affectation des ressources...) dans une vraie démarche stratégique de marketing mix (politique de produit, de prix, de distribution et de communication).

c). La place de la force de vente dans la fonction commerciale

Pour pouvoir étudier la place de la force de vente dans la fonction commerciale il faut tout d'abord définir ce qu'est la fonction commerciale et enfin la place de la force de vente dans la fonction commerciale.

c.1 Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale constitue le poumon de l'entreprise. En effet, « *la fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing ; la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise* »⁷

c.2 La place de la force de vente dans la fonction commerciale

La fonction commerciale rassemble des activités commerciales en un groupe homogène. Il s'agit d'acheter les produits nécessaires à l'entreprise et vendre des produits. Elle comprend aussi d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. L'entreprise peut produire les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente active, entreprenante et audacieuse. Afin d'accomplir les activités qui lui sont assignées et de consolider sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être organisée et gérée de façon optimale.

d) Missions et objectifs de la force de vente

La principale fonction de 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. L'action de vendre suppose le contrôle successif de la prospection, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la

⁷ P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Editions Nathan, 1997, page 230.

conclusion et du suivi. Un bon vendeur n'est plus celui qui vend, mais également celui qui sait installer une relation durable avec les clients (fidélisation). Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus active et convaincante, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise. La conduite de l'action de vente est l'un des missions principales de la force de vente. La conduite de l'action de vente se divise en trois étapes bien distinctes : telles que l'avant-vente, la vente et l'après-vente.

*. 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 auprès desquels des propositions de vente leur seront présentées. La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leur profil et leur localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes, lesquels peuvent provoquer des besoins.

*. La vente

Selon KOTLER et DUBOIS la vente se définit comme « *Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire* »⁸

La vente est le face à face entre un vendeur et un acheteur. Elle contient plusieurs étapes : l'approche du client, la présentation commerciale des produits et services, la réponse aux objections et les réclamations du client et la conclusion de la vente.

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

- La préparation de l'entretien : le commercial doit bien se préparer avant l'entretien pour être à la hauteur de ses interlocuteurs, savoir réellement les besoins des clients et les arguments à utiliser.

- La prise de contact : cela passe avant tout par une capacité d'écoute importante et implique de comprendre le problème de son client et d'être capable de le reformuler.

- La découverte des besoins : ici le vendeur doit être capable d'analyser chacun de ses clients dans le but de déceler et d'anticiper leurs moindres désirs.

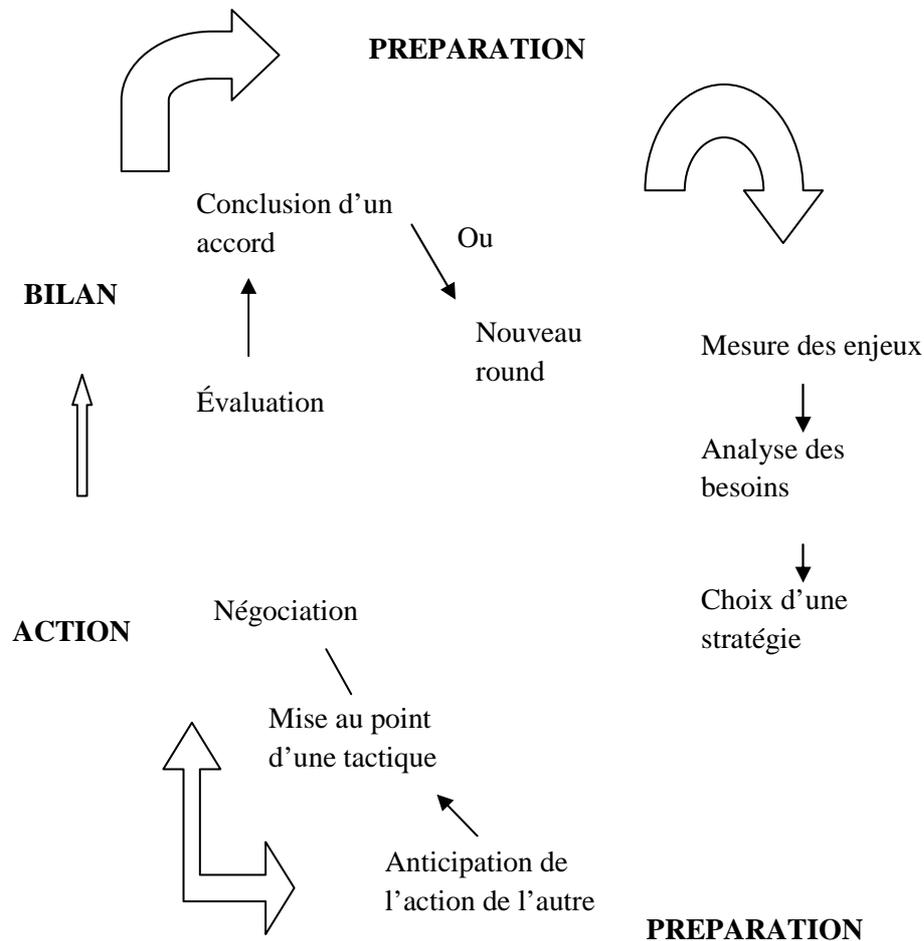
- La présentation du produit et l'argumentation : c'est l'étape cruciale de l'entretien de vente car c'est le début de la négociation et la capacité d'entretenir une relation à long terme avec ses clients.

⁸ P. KOTLER, B. DUBOIS, Marketing Management, Publi-Union Editions, 2000, page 734.

- La réponse aux objections : Comme exemples d'objections, nous pouvons citer : « les assureurs sont des bandits », « les assureurs ne payent jamais le règlement de sinistres ».

- La préparation du prix et la négociation ainsi que la conclusion de la vente suivent le processus global de toute négociation. Ce processus peut se définir selon le schéma ci-après:

Figure n° 1 : Les étapes d'une négociation



Source : Raymond SAWER, L'art de la négociation, CHIRON éditeur, 2005, page 33

Toute négociation demande une préparation. Dans cette phase de préparation il est important de prendre la mesure des enjeux et l'analyse des besoins en vue de choisir la stratégie la plus appropriée. C'est aussi dans cette phase de préparation qu'on anticipe l'action de l'autre. Etant entendu que toute négociation se fait à deux et non pas d'une manière unilatérale.

La mise au point d'une tactique boucle la phase de préparation proprement dite et nous amène à la négociation. Si cette négociation se passe conformément à la stratégie choisie ainsi qu'à la tactique adoptée, on aboutit à la conclusion d'un accord. Si l'action de négociation est

infructueuse, on passe là un nouveau round : ce qui amène à une nouvelle phase de préparation aussi qu'à une nouvelle phase d'action. En application du cycle de négociation, il faut proposer au client une offre intéressante à la mesure des enjeux et conformément à l'analyse des besoins ainsi qu'à l'anticipation de l'action de l'autre. Pour cela il est nécessaire de distinguer l'essentiel du superflu. Jusqu'où pousser le compromis ? Quelle limite lui fixer ? Que pouvons-nous céder ? Que pouvons-nous admettre sous peine de faire des pertes et non plus de bénéfices ?

Lorsque le vendeur réussit à convaincre un client, il doit être en mesure d'entretenir une relation durable avec lui. Ce qui constitue l'après-vente.

*. Le suivi et l'après vente

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

Il y a en effet deux types de suivi : *le suivi client* (mise à jour de la fiche et dossier client, et prévoir la date pour le rencontrer), *le suivi de la vente* (traiter la commande et assurer le suivi jusqu'au paiement) ainsi que le service après.

2.2.2 : La structure de la force de vente⁹

Elle est indispensable à la réalisation des objectifs et à la mise en œuvre de la politique commerciale.

a). Les différentes fonctions de l'équipe de vente

L'équipe de vente d'une entreprise doit comprendre : le vendeur, le chef des ventes, le directeur des ventes et le directeur commercial avec leurs différentes fonctions.

a.1. Le vendeur

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

⁹ Management de la force de vente, PIT Gregory, 2011 pages 13

Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques, notamment : *délégué commercial* (il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit auprès de prescripteurs sans enregistrer directement de commandes), *ingénieur commercial* (Il s'agit de la vente de service ou de solutions complexes), *technico-commercial* (appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence), *promoteur des ventes ou marchandiseurs* (il visite les acheteurs, négocie et assure la promotion des produits).

a.2. Le chef des ventes

Le chef des ventes encadre, anime, contrôle et assure des missions de ventes auprès de certains clients (gros clients). Il est responsable de l'accomplissement des objectifs de son secteur avec son équipe de vendeurs.

a.3. Le directeur des ventes

En relation directe avec la direction, il est chargé d'appliquer la politique commerciale, fixe les objectifs régionaux en fonction des objectifs nationaux et négocie les références avec les centrales d'achats.

a.4. Le directeur commercial

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

b). La structure de la force de vente

On peut structurer la force de vente par région, par produit, par marché ou type de clientèle et mixte.

b.1. La structure géographique

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

Ce système permet à l'entreprise de minimiser les frais de déplacements, de définir clairement les responsabilités : chaque vendeur est responsable de son secteur, de réduire les risques de conflits entre représentants. Mais il présente des inconvénients comme les difficultés de bâtir des secteurs plus au moins équivalents, ainsi les vendeurs se trouveront devant des charges de travail plus importantes et ainsi le vendeur doit s'adapter à toutes les catégories de clients. Cette structure convient mieux lorsque la clientèle de l'entreprise est

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

b.2. La structure par produit

La structuration par produit est utilisée lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou nombreux.

Cette structure offre des avantages comme la meilleure connaissance des besoins spécifiques des clients et le meilleur conseil de la part du représentant auprès des clients. Mais elle présente aussi des inconvénients tels que le risque de confusion (plusieurs vendeurs par client) et le coût élevé des frais de déplacement.

b.3. La structure par marché ou type de clientèle

Ce mode est appliqué lorsque les clients présentent une certaine hétérogénéité. Cette structuration permet aux représentants de mieux connaître leurs clients, donc à mieux les satisfaire.

L'inconvénient majeur apparaît lorsque la clientèle est trop dispersée, avec l'augmentation des frais de déplacements et un dédoublement de tâches (plusieurs vendeurs sur le même secteur).

b.4. La structure mixte

Les représentants peuvent être spécialisés par couple : secteur/produit, secteur/client, client/produit ou par triade : secteur/produit/client. Cette structure est complexe et peut entraîner un risque de conflits entre les différents responsables de produits et marchés. Il n'existe pas de structure parfaite. Une structure compétitive évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle et de l'évolution du marché.

2.2.3: Les différents types et statuts de la force de vente

Pour l'analyse de la force de vente nous allons parler de ses différents types et statuts. En premier lieu il sera question des types de force de vente et, en second lieu, des différents statuts des vendeurs.

a). Les types de force de vente

S'agissant des types de force de vente on va les aborder sur deux angles bien distincts, la typologie selon le type d'activité et celle selon le lien juridique.

a.1. La typologie selon le type d'activité : dans la typologie selon le type d'activité, on va parler de la force de vente interne et externe.

a.11 Force de vente interne : les commerciaux œuvrent de façon sédentaire : ce sont les clients qui se déplacent vers les points de ventes.

a.12. Force de vente externe : les vendeurs se déplacent et ont l'initiative du contact (prise de rendez-vous, négociation).

a.2. La typologie selon le lien juridique : selon lien juridique il existe deux catégories : force de vente propre et force de vente déléguée.

a.21. Force de vente propre :

Elle est formée de vendeurs salariés, ils sont sous le contrôle de l'entreprise avec un lien de subordination juridique (contrat). Ses atouts sont l'intégration et le développement de l'esprit d'équipe permettant à l'entreprise d'orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle désire, tandis qu'elle présente les inconvénients d'alourdir les charges pour un faible chiffre d'affaires et la nécessité d'une gestion, d'une formation et d'un suivi.

a.22. Force de vente déléguée

Les commerciaux travaillent pour plusieurs entités, ils exécutent leurs activités de façon permanente ou temporaire. Comme atouts, les vendeurs sont autonomes, indépendants, et disposent d'un portefeuille clients ainsi que des coûts des ventes proportionnelles au chiffre d'affaires (pourcentage). Comme revers, il y a peu de contrôle de l'activité des vendeurs et des taux de commission élevé et l'entreprise ne peut pas orienter le vendeur vers ses objectifs et ces différents modes d'organisation peuvent exister au sein d'une même force de vente.

b). Les différents statuts des vendeurs

Les vendeurs peuvent avoir divers statuts qui peuvent être classés en trois grandes catégories : le voyageur-représentant-placier, l'agent commercial et les vendeurs non statutaires.

b.1. Le voyageur-représentant-placier composé du *VRP exclusif* (il travaille pour le compte d'une seule entreprise), du *VRP multiscarte* (il travaille pour le compte de plusieurs entreprises).

b.2. L'agent commercial : est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de ventes, d'achats ou de locations pour le compte de son mandateur.

b.3. Les vendeurs non statutaires : sont liés juridiquement à l'entreprise par un contrat de travail. Ces vendeurs sont salariés, ils ont les mêmes avantages et inconvénients que les autres salariés. La détermination du nombre de vendeurs nécessaire est fondamentale pour optimiser la force de vente et la rendre efficace.

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

Dans ce chapitre et conformément au modèle IMMRED, il a été surtout question de faire l'état des travaux de recherche ainsi que des connaissances sur le marketing et la force de vente. Par ailleurs, nous avons pu également présenter un ensemble de données relatives à la société SOCOBIS. Ces éléments théoriques de cadrage de la force de vente ont permis de considérer l'importance stratégique de la force de vente dans l'équation commerciale de la compétitivité ainsi que l'aperçu général de la société en tant qu'entreprises industrielles. En effet la ressource humaine constitue une ressource fondamentale. On peut avoir les meilleurs produits, les meilleures machines de production, les meilleurs investissements en capitaux mais sans les hommes il est impossible de transformer ces atouts en profits et bénéfices financiers.

CHAPITRE 2 : Méthodologie d’approche

Le présent chapitre va mettre en relief le contexte où évolue la société SOCOBIS. Il s’agit principalement de rappeler l’essence des entreprises industrielles, de rôle de l’Etat dans une économie du marché, le déficit global de croissance ainsi que la mobilité du capital et le phénomène de mondialisation. Une fois définis les caractéristiques des entreprises industrielles et l’univers des firmes industrielles, nous allons procéder à la connaissance de l’entreprise d’accueil à savoir la SOCOBIS et procéder à l’utilisation du guide d’entretien (voir annexe 1) permettant de faire la collecte des données sur les différents volets relatifs à l’organisation et à la gestion de la force de vente de la société SOCOBIS.

Section 1 : Zone d’études

Dans la présente section nous allons évoquer les rôles et places des entreprises industrielles pour ensuite présenter les différentes informations concernant le sujet à étudier, tels que : le choix de l’unité de recherche, le rôle des coûts et des prix dans la concurrence, le processus de compétitivité et la relation entre compétitivité-coût- prix -force de vente.

1.1 Entreprises industrielles

Les impératifs d'une croissance rapide de l'économie malgache reposent notamment sur une exploitation rentable de ses nombreuses potentialités naturelles. A la lumière de ce qui continue de se faire dans les pays industrialisés, la stratégie à mettre en œuvre à cet effet doit se fonder sur le secteur industriel dont le dynamisme seul peut constituer le levier permettant d'amorcer le développement. Il est appelé à combler les limites de l'Etat dans une économie de marché, car ce dernier ne peut prétendre pouvoir rentabiliser l'éventail de toutes les activités économiques d'un pays : il ne dispose pas de toutes les compétences, de toutes les ressources et de toutes les ambitions que cela suppose pour s'attaquer à une gamme d'activités aussi vastes que disparates. Au cœur de tout défi global de croissance, de développement et de lutte contre la pauvreté, le secteur industriel est donc irremplaçable. Mais jouer ce rôle moteur suppose sa mise en valeur par la considération de certains paramètres. Affirmant leur volonté d'aller dans ce sens, les autorités malgaches, à travers le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté, se sont appesanties sur un certain nombre de mesures macroéconomiques dans le sens d'une évolution économique positive tirée par le secteur industriel, mais aussi sur les voies et moyens d'assainir l'environnement macroéconomique général, notamment par une réforme de la fonction publique et une gestion améliorée des affaires publiques.

1.2. Mobilité du capital et mondialisation des firmes

L'internationalisation du capital est un des phénomènes les plus significatifs de ces dernières décennies. Certes, dès le XIXe siècle, les firmes des pays occidentaux ont commencé à investir loin de leur territoire d'origine dans des plantations et des activités minières outre-mer.

Cependant, la véritable multinationalisation prend son essor aux Etats-Unis au lendemain de la seconde guerre mondiale et n'affecte plus seulement les activités primaires, mais aussi et de plus en plus les industries de transformation et les services, banques et hôtellerie par exemple. La conquête de marchés nouveaux est alors la principale motivation des firmes multinationales (FMN). Pendant les années 60 et 70, les entreprises européennes et japonaises emboîtent le pas aux firmes états-uniennes qui avaient lancé le mouvement.

En effet pour les très grandes firmes, le monde se transforme en une zone unique de production et d'échanges sur laquelle elles créent, suppriment ou déplacent leurs usines ou leurs filiales, tendant d'ailleurs à s'associer de plus en plus souvent entre elles en nouant des réseaux complexes et mouvants.

Quant à l'expansion des activités purement financières (achats et ventes d'actions et d'autres produits financiers, spéculation sur les fluctuations monétaires...), elle a été plus prodigieuse encore. Actuellement, les transactions sur les monnaies portent à elles seules sur plus de 1 000 milliards de dollars par jour, contre 250 en 1985 !

1.3. Le Choix de l'unité de recherche

La Société de Confiserie et de Biscuiterie (SOCOBIS) est l'unité choisie pour servir de cadre à notre recherche. Elle est une société spécialisée principalement dans le domaine de l'agro-alimentaire, domaine dans lequel la concurrence est féroce vu l'invasion de produits importés.

1.4. Le rôle de coûts et de prix dans la concurrence

Face à la concurrence notamment des produits importés, la SOCOBIS doit miser sur des paramètres autres que les coûts de production, même si ces derniers ont une incidence forte sur la performance de vente. En effet, rappelons que le coût est une expression quantitative ou qualitative de la valeur d'une chose, d'un service ou d'un fait. Pour arriver à le qualifier, on utilise l'expression monétaire de la valeur d'une chose (Transaction) entre pôles ou agents externes à l'entreprise. Les prix sont un mode de communication entre divers agents économiques. Le principe selon lequel les prix sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande est l'une des idées qui ont le plus résisté au temps et la plus communément admise

par les économistes, surtout quand il s'agit des marchés concurrentiels. Soulignons également que le prix est un élément déterminant le sort de l'entreprise : le chiffre d'affaires dépend du niveau de prix fixé, et il explique le comportement du consommateur. Il est utilisé par les distributeurs comme variable pour attirer les clients. Notons enfin que le prix comporte une valeur symbolique.

1.5. La construction de la compétitivité de l'entreprise

La **compétitivité** est le caractère de ce qui est compétitif. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. En macroéconomie, la compétitivité de l'économie d'un pays ou d'un continent est la capacité de son outil de production à satisfaire les demandes intérieures et extérieures (exportation) en contribuant à l'amélioration du niveau de vie de ses habitants. Elle peut être mesurée par la part de marché (exportations ramenées au total mondial).

Dans une stratégie de concurrence, la compétitivité est une variable clé. Comme dans toute entreprise, la SOCOBIS doit se doter d'une stratégie gagnante en matière de compétitivité, étant entendu qu'être compétitif sur le marché agro-alimentaire est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive. Divers facteurs entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise. Ces facteurs peuvent être divisés en deux catégories ; les facteurs internes liés directement à l'entreprise et les facteurs externes qui ont un impact sur l'orientation de l'entreprise. Chacun de ces facteurs est susceptible d'influer sur le niveau de compétitivité de l'entreprise : des clients exigeants peuvent par exemple imposer à l'entreprise de se conformer à des normes élevées en matière de qualité, de délai, de fiabilité. Même la concurrence peut influencer positivement la compétitivité de l'entreprise en la poussant à chercher constamment à s'améliorer pour maintenir sa position sur le marché.

1.6. Relation entre compétitivité, coût et prix et force de vente

Au niveau du microenvironnement, pour faire face à la concurrence une entreprise doit soit augmenter son prix, soit diminuer son coût de production pour être compétitive. Mais dans le cas de la société SOCOBIS, vu l'invasion des produits importés qui sont « concurrentiels » en matière de coût et de prix, abaisser les prix ne constitue pas une solution. C'est pour cela qu'on va se focaliser sur l'analyse de sa force de vente constituée par ses Ressources Humaines. La force de vente est l'un des axes sur lesquels reposent la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle forme un élément obligatoire

dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients. Chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise, et être accueilli comme une occasion de créer, de conforter ou de développer un courant d'affaires.

Section 2 : Les collectes de données

Face à cet univers de firme multinationale et dans cet univers de transaction plus ou moins difficile, comment se situe la SOCOBIS ? Serait-elle à la hauteur ?

Nous allons procéder à la collecte de données sur cette société agro-alimentaire. Les objectifs sont multiples. Il s'agit à la fois de connaître le milieu, de pratiquer les acquis en tant que gestionnaire, d'observer, de découvrir, d'analyser, de comprendre un nouvel environnement sur les entreprises industrielles mais aussi d'être capable de mener une analyse adéquate.

2.1 L'Entretien :

L'objet de cet entretien est de nous permettre d'avoir les informations nécessaires pour mener notre étude à bien et aussi d'approuver que notre moyen d'analyse nous donne les résultats attendus pour la validation de l'hypothèse de recherche. C'est une entrevue entre 2 personnes dans laquelle un individu A déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu B l'information qu'il détient. La relation est asymétrique et les 2 rôles ne peuvent pas être confondus. La préparation de l'entretien a pour but de favoriser une bonne entente entre les 2 interlocuteurs sur le sujet et de trouver les éléments utiles soit dans des archives personnels soit dans ses souvenirs. L'entretien de recherche, c'est celui que nous avons défini. Il vise à recueillir auprès d'un échantillon de la population ou auprès de personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. Il est préparé, il est dirigé ou il est libre. Tout entretien étant soit peu préparé.

La différence entre l'entretien préparé et non préparé réside dans le degré de préparation. Dans l'entretien non préparé, le sujet est uniquement informé du thème. Pour un entretien il ne faut pas craindre de proposer au sujet un questionnaire non détaillé pour le permettre de réfléchir à toutes les réponses aux problèmes. On distingue l'entretien libre et l'entretien dirigé ou ce qu'on appelle l'attitude non directive ou directive de la partie de l'entretien. Dans l'entretien libre, l'enquêteur indique seulement le thème qu'il propose d'aborder et laisse le sujet entièrement libre d'orienter à sa guise l'exposé de ses opinions et ses explications. Le rôle de l'enquêteur est extrêmement délicat dans un entretien non dirigé. Il doit permettre au sujet d'exprimer entièrement et librement ses pensées.

Par ailleurs, on parle d'entretien semi-dirigé lorsque l'enquêteur n'impose pas un ordre vigoureux aux questions mais orientera la pensée du sujet en tenant compte de ses intérêts, de sa personnalité. La forme des questions est déterminée par le contexte, l'entretien prend ainsi la forme de la conversation plutôt que d'une interrogation. Personne concerné de cet entretien n'est l'ensemble des personnels de l'entreprise. Mais vu la situation et le temps qui est séré nous n'avons pu faire l'entretien qu'avec le Directeur Général de la SOCOBIS. L'entretien a duré deux semaines.

2.2 Le terrain :

Le terrain est une étude sur la descente effectuée auprès de l'organisme d'accueil. Elle s'intéresse souvent à un groupe réduit, bien délimité, localisé et les études en profondeur. L'étude sur terrain devient ainsi une observation directe, intensive par la technique de l'enquête sur échantillon, cas de l'entretien et du questionnaire.

Elle est la méthode classique de l'enquête. Elle peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit ou encore dans la pré-enquête. Elle peut être également effectuée simultanément avec ces 2 techniques citées auparavant c'est-à-dire l'entretien et le questionnaire. L'observation est une étude attentive et spécifique d'un phénomène, d'un milieu, d'une action, d'un individu. En effet, il s'agit de procéder à une lecture des faits avec un enregistrement de leur déroulement ou de faire l'examen attentif d'une chose pour découvrir comment il est fait ou encore de décrire le suivi de l'évolution d'un phénomène dans le but de découvrir où elle doit aboutir car c'est une attitude dictée par la curiosité, et de l'examen attentif d'une chose pour découvrir comment elle est faite, tout simplement une lecture des faits ou, si l'on veut, un enregistrement quasi-passif de leur déroulement et enfin un travail et une considération avec application.

Néanmoins, il ne suffit pas d'avoir accès aux éléments que l'on veut observer, on doit en outre adopter une certaine technique d'observation qui doit être fiable, objective et qui se prête à l'étude du phénomène ou de la population faisant l'objet de l'étude, d'autant plus que les éléments pouvant s'observer et attirer l'attention sont si nombreux et souvent mal définis que l'observateur doit avoir un guide d'observation structurée c'est-à-dire observer avec une idée précise des données nécessaires.

2.3 L'échantillonnage :

Lorsqu'on étudie un groupe, il est généralement impossible de recueillir les avis de tous les individus et d'étudier les opinions de la totalité de la population. Il faudra limiter l'étude à un échantillon de cette population : La méthode des quotas utilisée ici par le choix des individus est en partie confiée à l'enquêteur. C'est une méthode contestable par la distorsion

qu'elle introduit. Elle est simple, économique mais les résultats ne sont pas généralisables mais valables uniquement pour l'échantillon utilisé. Au vu de toutes ces méthodes, quelle a été l'option que nous avons choisie ?

Cette recherche que nous mènerons adopte une démarche théorique puis empirique. Dans un premier temps, nous ferons le tour de la question en précisant le sens des concepts utilisés dans la littérature et les définitions que nous retiendrons. De cette partie nous en tirerons un modèle d'analyse que nous testerons de façon empirique. Dans un second temps, nous utiliserons les données empiriques obtenues sur le terrain pour les interpréter. Les données seront recueillies auprès d'un échantillon représentatif. Cet échantillon sera un échantillon apparié et typique.

L'outil de collecte des données est le guide d'entretien (voir annexe 1) qui sera composé des questions ouvertes, semi-ouvertes et fermées. Il se divisera en huit (8) volets à savoir les systèmes d'information, la connaissance de son marché, la connaissance de la concurrence, l'analyse de vente de l'entreprise, les politiques de vente, la force de vente ainsi que les programmes de vente et les outils de soutien de la vente. Il sera adressé aux chefs d'entreprises ou aux personnes ressources de l'entreprise que nous pensons être l'échantillon représentatif de l'entreprise.

2-4 Méthode de collecte des données

Pour collecter les données relatives à notre thème de recherche, nous nous sommes servis de la documentation qui nous a conduits à exploiter d'une part les sources bibliographiques : des ouvrages et mémoires de fin de formation ayant trait à notre sujet de recherche, des données issues des rapports d'activité et des états financiers de la compagnie. Dans le souci d'approfondir notre recherche, nous avons recouru également à des articles et publications obtenus sur internet.

2-5 Méthode d'analyse des données

Notre méthode d'analyse consiste à la présentation des tableaux de résumer des différents données relatives à l'organisme d'accueil. Enfin, nous allons procéder à l'interprétation de ces données pour tirer des renseignements relatifs à notre thème.

Dans ce chapitre nous avons défini notre méthodologie d'approche conforme au modèle IMMRED, qui signifie : Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats et Distributions. Pour ce faire, on va présenter l'organisation concernée, les techniques utilisées, les méthodes de collecte de données et d'exploitation des données et analyse des résultats. En effet, tout mémoire est un travail scientifique et la méthodologie adoptée détermine la fiabilité de l'étude, sa portée, sa limite ainsi que la pertinence des solutions proposées une fois qu'on aura procédé à la discussion des résultats

Conclusion partielle

Dans cette première partie nous avons privilégié la démarche scientifique et méthodologique afférant aux matériels et méthodes tels que préconisés par le plan type IMMRED. Nous avons fait le point sur le thème de notre mémoire à l'aide des références bibliographiques et de rappel en rapport avec le marketing en général, la force de vente plus spécifiquement. Nous avons introduit dans nos éléments théoriques la négociation notamment les phases de préparation d'action. Ces différentes références nous ont permis de décrire les connaissances principales et les différents courants impliqués dans le domaine concerné, en mettant en relief les convergences et les divergences. Par ailleurs, nous avons décrit les données, les supports et outils de collecte de données utilisés à savoir nos sources de données sur l'organisme d'accueil à partir de l'utilisation du guide d'entretien (voir annexe 1) adressé au chef d'entreprise ainsi que sur la description de nos méthodes d'analyse et d'explication de données. Dans cette partie nous avons présenté notre terrain de recherche et les éléments méthodologiques en rapport avec la nature et les méthodes de collecte de données. Cette première partie nous amène à la description de ce qu'on va voir dans les résultats à partir des données ainsi recueillies.

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS

Cette deuxième partie sera consacrée aux « RESULTATS ». A cet effet il sera question des données relatives aux deux hypothèses. Pour mémoire, notre hypothèse 1 a été formulée comme suit : la compétitivité sur le marché peut être obtenue à partir de la force de vente. Par contre, s'agissant de notre hypothèse 2, elle a été axée sur la compétitivité et a été définie comme suit : une force de vente valorisée et performante assure la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, nous allons procéder à la présentation des données globales sur l'organisme d'accueil, en y incluant les données de notre observation sur la force de vente. C'est ainsi que les données recueillies grâce à notre guide d'entretien (voir annexe 1) y sont décrites. Bien évidemment le guide sus mentionné est focalisé sur la force de vente de la société SOCOBIS dans ses aspects organisation, gestion, rémunération et motivation. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter les données correspondantes suivant à nos hypothèses de travail pour ensuite se consacrer aux données globales relatives à l'organisme d'accueil.

CHAPITRE 1 : La compétitivité et la valorisation de la force de vente

La force de vente est le thème principal de notre mémoire. Conformément à notre problématique ainsi qu'à nos hypothèses, c'est en misant sur sa force de vente avec un système de valorisation et de performance que la SOCOBIS peut gagner la bataille de la compétitivité. En effet, la concurrence est rude dans le secteur agro-alimentaire. S'agissant notamment de la confiserie, la société SOCOBIS fait face à une invasion de produits sur le marché national. Compte tenu de ses charges, la société ne peut baisser les prix de ses produits. Soucieux de la qualité de ses marchandises et en vue d'assurer la satisfaction de ses clients, elle ne peut pas non plus diminuer les coûts de productions. L'excellence de sa force de vente est son atout compétitif.

C'est ainsi que ce chapitre va se subdiviser en deux sections : la première sera consacrée aux données d'enquête sur l'hypothèse 1 tandis que la seconde portera sur les données d'enquête sur l'hypothèse 2.

Section 1 : La compétitivité obtenue de la force de vente

Pour mémoire, notre hypothèse 1 concerne la force de vente, sa place, son rôle notamment dans la compétitivité quand l'entreprise ne peut ni agir sur les prix ni sur les coûts de productions. Cette hypothèse 1 a été formulée comme suit : « **la compétitivité sur le marché peut être obtenue à partir de la force de vente.** »

Il s'agit en conséquence, dans cette section, de voir quelles sont les données d'enquête collectées en rapport avec cette hypothèse 1.

Les données relatives à cette hypothèse concernent la connaissance du marché et la concurrence par la force de vente. En effet, la force de vente de la société SOCOBIS connaît parfaitement le potentiel de son marché naturel local et régional. Par ailleurs, il maîtrise toutes les informations relatives à sa part de marché en y incluant les tendances du marché et les occasions d'affaires. Notons enfin que, la SOCOBIS dispose d'un système de mis à jour des dossiers des concurrents. Ce système lui permet de suivre les évolutions des marchés desservis ainsi que la part de marché et des forces de ses concurrents. La connaissance de ses forces au niveau des prix et des produits, de la distribution et de la force de vente. Le corpus de connaissance sus mentionné concerne ses forces de vente. La SOCOBIS dispose également des bases de données sur la distribution de la force de vente.

Tableau 3 : Résumé sous forme de tableau des données sur la compétitivité obtenue de la force de vente

	Connaissance du marché	Potentialité de son marché	4 P
Données recueillies	<p>Base de données pertinente sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La part de marché de la société 2) La part de marché des forces de concurrents 	<p>Système d'information sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Son marché local 2) Le marché régional 3) Les occasions d'affaire 	<p>Fichier par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Niveau de prix 2) Produit 3) Canaux de distribution

Source : Auteur, 2013

Ce tableau résume les données concernant la première hypothèse sur la compétitivité obtenue de la force de vente par l'aperçu des connaissances du marché, qui inclut la part de marché de la société et la force de ses concurrents. Ensuite, la potentialité de son marché par l'analyse de son marché local, régional et les occasions d'affaires. Enfin, sur les 4 P par l'existence des fichiers par niveau de prix, produits et canaux de distribution.

Section 2 : La valorisation et la performance de la force de vente

S'agissant de notre hypothèse 2, elle concerne plus particulièrement la compétitivité. Pour le cas de la SOCOBIS cette compétitivité est fondamentalement question de l'excellence de sa force de vente car elle ne peut pas concurrencer les produits importés sur les paramètres prix et coûts de productions. C'est pour cela que cette hypothèse 2 a été formulée comme suit : **« une force de vente valorisée et performante assure la compétitivité de l'entreprise. »**

Il s'agit en conséquence, dans cette section, de voir quelles sont les données d'enquête collectées en rapport avec l'hypothèse 2.

Les données relatives à cette hypothèse concernent la rémunération. Font partis également de ces données

L'animation et la stimulation ainsi que le contrôle et l'évaluation de la force de vente. En effet, le système de rémunération adopté par la SOCOBIS est constitué d'un salaire fixe

auquel sont ajoutées les primes et la note de performance. Les primes sont établies en fonction des résultats obtenus par rapport aux prévisionnels. Par ailleurs, l'entreprise accorde une forte importance aux réunions, aux rapports et notes d'information comme moyen de communication et d'animation de sa force de vente ainsi que les aides techniques, tels que les échantillons de produits et le fichier clients.

Enfin, la société contrôle ses vendeurs par l'analyse des documents qu'ils remplissent constamment, Ces documents sont : *les bons de commandes, les bons de livraison et les comptes rendus d'activité*, ce qui permet de connaître au 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. Ces évaluations permettent de détecter les besoins en formation pour améliorer leur rendement.

Tableau 4 : Résumé sous forme de tableau des données sur la valorisation et la performance de la force de vente

	Système de rémunération	Système d'animation et stimulation	Système de contrôle et d'évaluation
Données recueillies	Base de données sur : <ol style="list-style-type: none"> 1) Le salaire fixe 2) La prime 3) La note de performance 	Système d'animation basé sur : <ol style="list-style-type: none"> 1) Les réunions 2) Les rapports 3) Les notes d'information 4) Les niveaux techniques 5) Les fichiers clients 	Méthode de contrôle et d'évaluation basée sur : <ol style="list-style-type: none"> 1) Les bons de commandes 2) Les bons de livraison 3) Les comptes rendus d'activité

Source : Auteur, 2013

Le tableau ci-présent résume les données relatives à la valorisation et la performance de la force de vente. Nous avons vu trois systèmes de valorisations de la force de vente, telles que : le système de rémunération composé de salaire fixe, la prime et la note de performance. Le système d'animation et de stimulation basé sur les réunions, les rapports, les notes

d'informations, les niveaux techniques et les fichiers clients. Enfin, le système de contrôle et d'évaluation.

Ce chapitre nous a permis de disposer des données relatives à nos deux hypothèses de travail. C'est ainsi que des données se rapportant à la compétitivité de la force de vente de la société SOCOBIS ont été recueillies, à savoir des données sur la connaissance de marché et des informations sur la concurrence. Des données relatives au système de valorisation et de performance de la société SOCOBIS ont été également présentées. Il s'agit des données relatives au système de rémunération et de contrôle de la performance de la force de vente.

CHAPITRE 2 : Les actions mises en œuvre face à l'environnement

Suite au dépouillement des réponses au guide d'entretien (voir annexe 1) avec les responsables de la société SOCOBIS, les résultats ci-après peuvent se subdiviser en 2 grandes sections à savoir les résultats sur la SOCOBIS et les résultats se rapportant à la force de vente.

Section1 : Les actions internes de la SOCOBIS

Conformément aux standards de présentation de résultats, la présente section sera consacrée à la description purement technique sans jugement des données recueillies. Il s'agit des résultats relatifs au système d'information d'une part, et des résultats afférents au système de recrutement d'autre part.

1.1 Le système d'information

La société dispose d'un système d'information lui permettant une meilleure planification et un meilleur contrôle de ses activités. Ce système est utilisé par la SOCOBIS pour alimenter son système des données statistiques. Aussi il permet de véhiculer les informations pertinentes ainsi que de les disséminer au niveau de tous les départements.

1.2 Le système de recrutement et la formation de la force de vente

L'entreprise conduit une politique de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités et perspectives. La première phase à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin, dans la définition exacte du poste à promouvoir et dans le respect de l'organigramme de l'entreprise (voir annexe 2). Pour réaliser le recrutement, l'entreprise dispose de termes de références relatifs au profil recherché (formation, compétence professionnelle, qualités personnelles).

Au niveau de la formation, la société, dans le but d'améliorer les potentialités de sa force de vente dispose d'un programme de formation pour faire évoluer les connaissances et compétences afin de se présenter comme un levier capital à la croissance de l'entreprise.

Par ailleurs, cette section nous a permis de faire la radiographie de la force de vente de cette entreprise agro-alimentaire, notamment dans le système de recrutement et de formation de la force de vente ainsi que dans le système d'information qui circule au sein de l'entreprise.

Tableau 5 : Résumé sous forme de tableau des données sur les actions internes de la SOCOBIS

	Système d'information	Système de rémunération	Formation de la force de vente
Données recueillies	Base de données sur : 1) L'information pertinente 2) La circulation interne des informations	Méthodes basées sur : 1) Les besoins de l'entreprise 2) La définition exacte du poste et profil recherché 3) Le respect de l'organigramme	Système de formation accès sur : 1) L'amélioration de potentialité de la force de vente 2) La connaissance et compétence

Source : Auteur, 2013

Ce tableau résume les différents systèmes appliqués par la SOCOBIS. Tout d'abord, il a été vu le système d'information basé sur l'information pertinente et la circulation interne des informations. Ensuite, le système de rémunération qui se fonde sur les besoins de l'entreprise, la définition exacte du poste et profil recherché et le respect de l'organigramme. Enfin, le système de formation de la force de vente donne accès sur l'amélioration de la potentialité et la connaissance des ses compétences.

Section 2 : Mécanisme de vente de la SOCOBIS

Cette section va se focaliser notamment sur les caractéristiques de la force de vente de la société SOCOBIS. Il s'agit de présenter les données d'enquête relatives à l'analyse des ventes, aux politiques de vente, aux programmes de vente ainsi qu'aux outils de soutien à la vente.

2.1 L'analyse des ventes de l'entreprise :

La société SOCOBIS dispose d'une organisation très structurée. En effet, elle compile des rapports de vente périodiques par territoire géographique, par produit, par client et par réseau de distribution. Elle compare les résultats des années antérieures et ceux de l'année courante. Elle connaît parfaitement les causes de l'augmentation des ventes par les nouveaux produits, les nouveaux clients, et les clients existants. Ainsi la société dispose même d'un

système lui permettant d'identifier clairement les causes d'une augmentation ou d'une diminution des ventes. Cette organisation dans son ensemble permet à la société d'identifier la proportion de son chiffre de vente qui vient par voie de soumission et de pourcentage de réussite faisant l'analyse périodique de vente.

Tableau 6 : Résumé sous forme de tableau des données sur le mécanisme de vente de la SOCOBIS

	Rapports de ventes	Facteurs de l'augmentation des ventes	Chiffre de ventes
Données recueillies	Base de données par : 1) Territoire 2) Produit 3) Clients 4) Réseau de distribution	Système d'information accès sur : 1) Les ventes 2) Les nouveaux produits 3) Les nouveaux clients 4) Les clients existants	Système d'identification par : 1) Voie de soumission 2) Pourcentage de réussite

Source : Auteur, 2013

Dans ce tableau, il a été question de donner les informations relatives aux rapports de ventes, des facteurs de l'augmentation des ventes et les chiffres de ventes. Les rapports de ventes sont constitués de base de données par territoire, produit, client et réseau de distribution. Ensuite, les facteurs de l'augmentation de vente sont accès sur les ventes, les nouveaux produits, les nouveaux clients et les clients existants. Enfin, sur le chiffre de ventes il va être identifié par voie de soumission et pourcentage de réussite.

2.2 Les politiques de vente :

La société dispose d'un document traitant des politiques de vente de l'entreprise ainsi que des habitudes du marché. Les éléments majeurs de cette politique de vente s'articulent autour de la mise à la disposition de la force de vente d'un manuel traitant les politiques de ventes comprenant une structure de prix de base, un rabais de volume, un délai de livraison et des frais de transport ainsi que les informations concernant l'émission d'une soumission.

Tableau 7 : Résumé sous forme de tableau des données sur les politiques de ventes

	Document de politique de ventes
Données recueillies	Base de données sur les éléments majeurs suivants : <ol style="list-style-type: none"> 1) Manuel de politique de ventes 2) Structure de prix de base 3) Rabais de volume 4) Délai de livraison 5) Frais de transport 6) Information sur les soumissions

Source : Auteur, 2013

Les éléments majeurs d'une politique de vente concernent le manuel de politique de vente, la structure de prix de base, le rabais de volume, le délai de livraison, le frais de transport et les informations sur les soumissions. Ainsi, on peut dire alors que les politiques de ventes s'articulent autour des habitudes du marché et la mise à la disposition de la force de vente différente manuelle appropriée.

2.3 La force de vente proprement dite :

Au sein de la société, les personnels de vente ont des « Job description » bien définis, y compris par territoire géographique de vente. Outre, le profil et le Job description, la société dispose d'un système de formation continue en vue de renforcer les capacités permanentes de sa force de vente. Le programme de formation inclut les caractéristiques ci-après l'historique de l'entreprise, la connaissance des produits, la connaissance des produits concurrents, le marché visé, les activités promotionnelles et une visite sélective initiale.

La société a mis en place une stratégie de motivation de ses forces de vente. Les éléments de cette stratégie sont l'objectif mesurable et atteignable, la rémunération équitable, le climat de travail favorable et les moyens de développer le sentiment d'appartenance.

Tableau 8 : Résumé sous forme de tableau des données sur la force de vente

	Description des tâches	Programme de formation	Stratégie de motivation
Données recueillies	Fichiers descriptifs des tâches accès sur : 1) Le profil 2) Le Job description	Méthodes accès sur : 1) L'historique 2) Les connaissances de produits 3) Le marché visé 4) Les activités promotionnelles	Système basé sur : 1) Un déficit d'objectif 2) Une rémunération équitable 3) Un climat de travail équitable 4) Un sentiment d'appartenance

Source : Auteur, 2013

La force de vente est la base de notre étude, donc il est important de décrire les tâches, les programmes de formation et la stratégie de motivation. D'abord, sur la description des tâches, il existe des fichiers descriptifs sur le profil et le job description. Ensuite, le programme de formation est orienté sur l'historique, les connaissances de produit, le marché visé et les activités promotionnelles. Enfin, la stratégie de motivation qui est basé sur un déficit d'objectif, d'une rémunération et climat de travail équitable, et un système d'appartenance.

2.4 Les programmes de vente :

La SOCOBIS dispose de programmes promotionnels pour les clients et pour ses représentants. L'entreprise utilise d'autres moyens de soutien à la vente pour créer des possibilités nouvelles par la publicité et des revues spécialisées, par des foires et expositions et enfin par l'étude de marchés.

2.5 Les outils de soutien de la vente :

La société SOCOBIS met à la disposition de sa force de vente des outils nécessaires à une représentation efficace et orientée vers les besoins de sa clientèle existante et nouvelle par l'utilisation des dépliants corporatifs, par les listes de produits, par les catalogues de produits, par les outils promotionnels, par les échantillons, par les présentoirs et enfin par les rapports de ventes mensuels.

A la lumière de ce chapitre consacré aux données globales sur l'organisme d'accueil, nous avons pu faire l'état des lieux de la force de vente de la société SOCOBIS. Tour à tour nous avons en quelque sorte procédé à la scannerisation des différents volets qui structurent et organisent la force de vente de cette entreprise agro-alimentaire. C'est ainsi que nous avons procédé à la collecte de données relatives au système de gestion de cette force de vente, au système de recrutement et de formation ainsi qu'au système de motivation.

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 3 : Les concurrents

Toutes les entreprises doivent faire face à la concurrence. Savoir qui est vos concurrents et ce qu'ils offrent peut vous aider à démarquer vos produits, services et votre marketing. Cela permet de fixer vos prix de façon concurrentielle et vous aidera à répondre aux campagnes de commercialisation adverses avec vos propres initiatives. Vous pouvez utiliser ces connaissances pour créer des stratégies de commercialisation qui tirent profit des faiblesses de vos concurrents et améliorent le rendement de votre propre entreprise. Vous pouvez également évaluer toute menace posée par de nouveaux joueurs dans votre marché et par les concurrents actuels. Ces connaissances vous aideront à être réaliste au sujet de l'envergure possible de votre réussite.

31 Présentation de la concurrence

- HISTORIQUES

La société **J.B** a été créée en 1964 par la famille BARDAY, elle tient son nom de celui de son fondateur, Jina BARDAY. Elle fabrique des produits alimentaires (biscuits, gaufrettes, snacks, etc.) essentiellement distribués sur le marché local. La société est une Société Anonyme (S.A). Elle importe également plusieurs types de produits comme des pâtes alimentaires, des biscuits comme la marque LU, des bonbons et des bouillons (JUMBO).

- IDENTIFICATION

-
- **Dénomination sociale** : JB ou « Jina Barday»
- **Raison sociale**: S.A
- **Capital** : confidentiel
- **Activité principale**: production, importation et distribution de produit Biscuiterie.
- **Siège social** : 24 rue RADAMA I^{er} Tsaralalàna Antananarivo
- **E-mail** : j.b@moov.mg / oim@oimjb.com
- **Téléphone** : +261 20 22 223 73
- **Autre activité** : importation des pâtes alimentaires et des biscuits comme la marque LU.

- HISTORIQUES

La société UNICOM a été fondée par des Indiens. Depuis 2007 cette Société Anonyme a son usine qui est installé à Ifafy. Elle travaille en étroite collaboration avec la société commerciale UCODIS qui est le distributeur exclusif de la marque BISC'OR.

3 2 Plan Marketing

- **JB** La société JB a un commercial et un merchandiseur qui travaille ensemble pour valoriser ses produits dans les épicerie en rangeant les vitrines. Ensuite, ses agents aident les partenaires à écouler les produits de JB en prenant les commandes des épiciers et de les livrer après.

Malgré sa notoriété, son ancienneté, son positionnement sur le marché (leader sur le marché) la société JB rencontre des difficultés dans son exploitation :

- Moyens de transport : elle ne dispose que peu de véhicule, ce qui augmente ses charges. Ce qui l'oblige à recourir à la location.
- La société doit toujours engager des opérateurs légaux (fiscalité, carte statistique....)

Leur stimulation pour inciter les distributeurs à vendre plus, elle donne des primes ou des remises aux vendeurs qui réussissent à atteindre un certain quota dans la vente des produits JB.

- **BISC'OR** Il est nécessaire d'adopter un plan marketing approprié par rapport aux biscuits BISC'OR.

–Création d'un service marketing et de communication

Le service marketing définit les stratégies de produit ou service, de prix de communication et de distribution. Il s'occupe de gérer la relation commerciale de l'entreprise avec ses clients et d'établir une politique de communication.

Le service de marketing aura pour objectif de faire connaître les offres et d'améliorer l'image de marque de la société via la communication et la relation publique.

Il a pour mission de faire le contrôle ponctuel, systématique et approfondie de toute la stratégie de l'entreprise comme :

- Le marché : la part de marché est-elle suffisante ? les segments de client visés sont-ils rentables ? le responsable commercial souhaite aussi améliorer son implantation.
- La force de vente : évaluer ses réalisations et prévoir un nouveau système de management des ressources humaines en cas de rentabilité faible.
 - Déploiement de la force de vente par secteur d'activité des clients

On doit faire une segmentation de la clientèle par rapport à leur activité et c'est à partir de cela qu'on procède à la répartition de la force de vente. L'entreprise classe les clients par secteurs d'industries, par taille ou selon le processus d'achat adopté.

C'est une bonne segmentation qui permet de s'approcher de leur besoin.

C'est-à-dire que par rapport au département BISC'OR il y a un commercial qui va s'occuper des grossistes et un autre va s'occuper des épiceries.

Le principal concurrent de la société UNICOM est la société JB, et la société SOCOBIS. Mais ce qui le différencie, c'est son aspect rapport qualité prix. Car il établit un prix bas sur le marché mais avec la qualité requise c'est-à-dire avisée par le ministère de la santé. Il se différencie aussi car il ne vend ses produits qu'aux clients qui ont une carte statistique, tandis que chez JB tout le monde peut acheter directement le produit dans leur établissement. Soit on peut répartir les forces de vente par province ou par quartier.

Conclusion partielle

Le travail de mémoire est un travail scientifique. Soucieux d'assurer la reproductibilité de notre recherche, ce qui constitue une preuve de sa validité scientifique, nous avons appliqué des méthodes scientifiques de collecte de données. Ainsi dans cette deuxième partie nous avons pu rassembler un faisceau de donnée sur l'entreprise d'accueil de notre étude. Ces données sont matérialisées par des résultats d'enquête suivant nos deux hypothèses de travail. Il s'agit des résultats sur la force de vente comme facteur de compétitivité sur le marché d'une part, et d'autre part, des descriptions techniques des résultats relatifs au système de valorisation et de performance permettant d'assurer la compétitivité de la société SOCOBIS. Pour avoir une force de vente de haut niveau, l'entreprise doit recruter des individus capables et savoir les motiver pour les garder. De plus, elle doit pouvoir contrôler leur apport et les évaluer par une gestion rigoureuse et dynamique afin de détecter les problèmes très tôt avant qu'ils ne s'enracinent dans l'entreprise. Ce processus consiste à recruter, former, rémunérer, animer, contrôler et évaluer la force de vente selon des modalités bien précises si l'on veut qu'elle soit efficiente.

**TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET
PROPOSITION de SOLUTIONS**

L'objet de cette partie consiste à aborder le volet discussions et propositions de solutions. Une fois les données obtenues nous pouvons procéder à des observations, à des jugements aussi qu'à des propositions. Bien évidemment le traitement de ces résultats sera en parfaite concordance avec les données recueillies grâce à notre guide d'entretien (voir annexe 1). Cette partie discussion et proposition de solutions sera aussi en cohérence avec nos hypothèses de départ. Pour mémoire, l'hypothèse 1 concerne la force de vente. Elle a été formulé comme suit « **la compétitivité sur le marché peut être obtenue à partir de la force de vente** ». S'agissant de notre hypothèse 2, elle attrait par contre à la compétitivité et nous avons postulé qu' « **une force de vente valorisée et performante assure la compétitivité de l'entreprise** ». La description des données relatives à nos deux hypothèses étant faite, et conformément au modèle IMMRED, nous pouvons passer à l'étape suivante. Pour ce faire nous allons procéder tout d'abord à la discussion en analysant selon les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces, pour ensuite aborder la proposition de solutions et validations des hypothèses, et enfin exprimer notre contribution par des apports personnels dans l'avancée des recherches sur le sujet. C'est ainsi que nous allons formuler des propositions de solutions sur des applications pratiques ou vers de nouvelles recherches.

CHAPITRE 1 : Discussion

D'après les résultats obtenus à partir de l'utilisation du guide d'entretien (voir annexe 1) fait au sein de la société SOCOBIS, nous allons discuter les résultats sur l'organisme d'accueil et son organisation commerciale à partir de l'analyse des forces et faiblesses ainsi que l'analyse des opportunités et menaces. En tant qu'étudiant en gestion, nous allons utiliser les instruments et outils dispensés lors de notre formation pour procéder à la discussion des résultats obtenus.

Section 1 : Les forces et faiblesses

Si l'on se réfère à la longue histoire de la SOCOBIS qui a été fondée depuis 1965, les principales forces de cette entreprise nationale sont sans conteste les suivantes :

a. Sa grande expérience dans le domaine : c'est là un des grands atouts de la société. Elle est connue par le public et dispose d'une grande audience sur l'ensemble du territoire.

b- Sa notoriété affirmée : les produits de la SOCOBIS constituent une grande fierté nationale. A ce propos il n'est pas inutile de souligner que l'axe communicationnel « manjifa ny vita malagasy » ce qu'on peut traduire librement par le **soyons fiers d'acheter les produits malgaches**, constitue un axe porteur dans la stratégie marketing. La société SOCOBIS dispose d'un système d'information rapide et fiable. Ce qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage comparatif en termes de « résultat d'analyse fiable ». La connaissance du marché mise à la disposition de la SOCOBIS lui permet de pouvoir développer sa capacité de vente.

Ainsi nous pouvons dire qu'à l'ère de la compétitivité, la société réagit rapidement aux activités compétitives pouvant influencer d'une manière ou d'une autre ses projections de vente et ses occasions d'affaires. Par ailleurs, la SOCOBIS est une entreprise proactive. En effet, il est important de connaître les produits des concurrents pour pouvoir réagir sur le marché et de faire une étude des produits.

Toutefois, la société peut souffrir des défauts de ses qualités. Cette expérience de près de 50ans, malgré l'audience et la notoriété fortement assises, peut constituer « un handicap » de vieillesse.

En effet, la société fait face à la vétusté de ses machines. Ce qui peut entraîner une limite à sa capacité de production.

Section 2 : Les opportunités et menaces

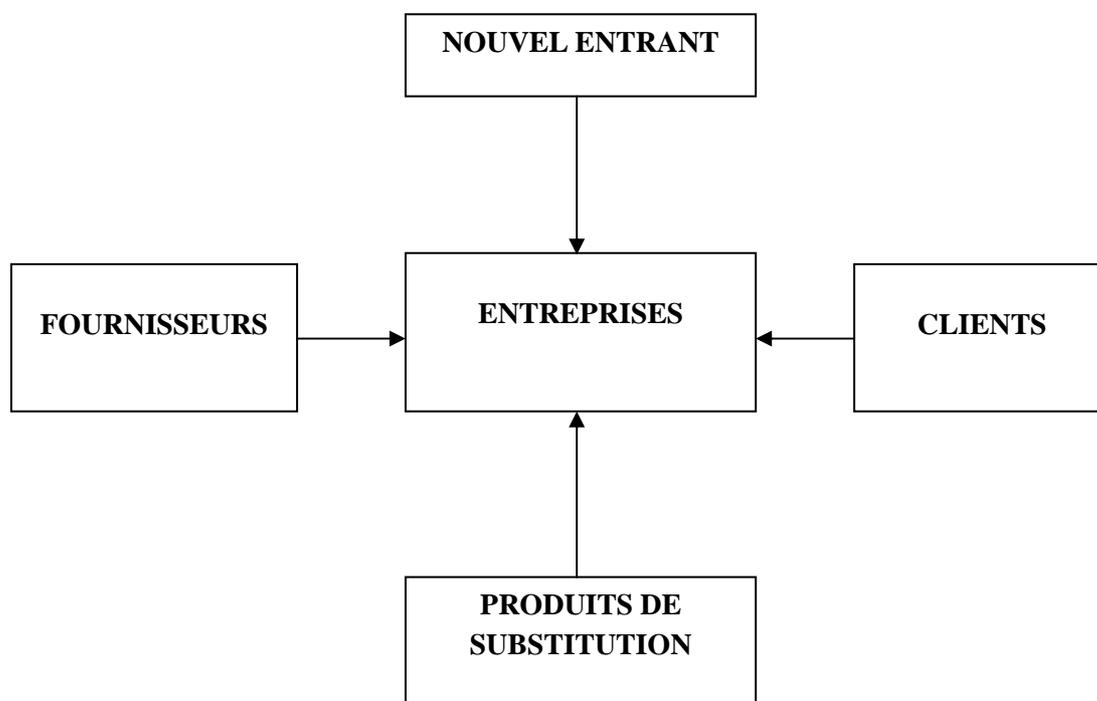
S'agissant de l'analyse des opportunités et menaces ; il faut noter que la société dispose d'avantage concurrentiel indiscutable. Il s'agit notamment :

a- De la situation « d'empathie » pour ne pas dire de complicité entre la société et ses clients.

b- Des caractéristiques de produits de la SOCOBIS ainsi que de la structure de ses prix. En effet, les produits bénéficient non seulement d'emballage très attractif mais ils sont aussi ventilés selon une gamme très diversifiée permettant de toucher divers clients à pouvoir d'achat différents.

Toutefois, la société fait face à des risques de menace avérés. Si l'on se réfère au schéma ultra connu suivant de Michael PORTER.

Figure n° 2 : Les 5 forces de Michael PORTER



Source : P. DECOEUR, Les grandes théories du marketing, Editions Targuzo, 2000, page 16.

Ces 5 forces de Michael PORTER mettent en évidence les deux principales menaces d'une entreprise industrielle. Il s'agit soit de nouveaux arrivants avec des produits similaires, des prix similaires ou compétitifs, ce qui risque de diminuer leur part de marché et donc de baisser leur rentabilité, soit de produits de substitutions qui risque également de concurrencer directement les produits fabriqués par une entreprise industrielle. En adoptant comme schéma de lecture le modèle sus mentionné de Michael PORTER l'on peut identifier comme menace principale auxquelles la société doit faire face à l'apparition de nouveaux concurrents et aux

produits importés. Outre ces menaces, la mondialisation peut avoir un impact négatif sur la rentabilité de la société.

Ce chapitre consacré aux discussions nous a permis de mettre en valeur les informations relatives d'une part, aux aspects positifs de l'entreprise à savoir les forces et les opportunités, et d'autre part, aux informations négatives, en l'occurrence à l'analyse des faiblesses et menaces, en utilisant une grille de lecture de type SWOT qui décrit les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. A partir de cette étude nous allons guider notre recherche sur le rôle fondamental de la force de vente.

CHAPITRE 2 : Proposition de solutions et validation des hypothèses

Une de nos hypothèses principales concerne le rôle fondamental de la force de vente dans la compétitivité. La force de vente est d'abord la ressource humaine. La force de vente est le lien entre l'entreprise et ses clients. Sans clients il n'y a pas de vente, il n'y a pas de recette, il n'y a pas de charges. En l'absence de ce lien entre l'entreprise et le client il n'y a pas de profit commercial. D'où l'importance de la collecte de données pertinentes sur les caractéristiques de la force de vente de la société SOCOBIS pour procéder à l'exploitation et à l'analyse de ces données. Ainsi trois sections vont structurer ce chapitre 2, à savoir les propositions de solutions sur les hypothèses, les différentes propositions afférentes à la société ainsi que la validation des hypothèses.

Section 1 : Proposition de solutions sur les hypothèses

Dans cette section nous allons parler des différentes propositions qui se rapportent à la présentation des deux hypothèses dans la partie résultat de nos études.

1.1 Proposition sur le recrutement et la formation de la force de vente

De nos jours, les entreprises utilisent des vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus en plus impitoyable ; c'est la raison pour laquelle le recrutement est d'un enjeu indispensable et capital.

« 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 »¹⁰

Aujourd'hui, la qualité des équipes commerciales est de plus en plus importante. Les entreprises sont alors appelées à être vigilantes, en commençant par le recrutement des vendeurs. D'après l'enquête effectuée au sein de la SOCOBIS, lors du recrutement elle ne considère que le profil et la qualité personnelle des candidats.

Pour réaliser le recrutement, l'entreprise doit avoir connaissance du profil recherché (formation, compétence, expérience professionnelle, qualités personnelles,...) et étudier les candidatures possibles ou bien consulter les annonces. Si les vendeurs sont recrutés comme n'importe quelle autre personne, ceci est négatif pour l'entreprise, car du point de vue de son rôle très important, où ils sont chargés de la vente et représentent l'entreprise auprès de sa clientèle, ils doivent avoir le profil idéal. Dans ces conditions, la procédure de recrutement

¹⁰ A. MACQUIN, Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation, Editions Publi-Union, 1999, page 196.

préconisée par la société SOCOBIS peut ne pas être totalement adaptée à la sélection du « bon » candidat.

En effet, pour mettre en valeur les qualités recherchées, l'entreprise doit considérer d'autres critères à savoir la motivation, l'aptitude au travail en équipe, des dispositions à une communication adaptée, des convictions, la capacité de s'adapter à chaque situation, le sens d'organiser et une bonne présentation serait un atout supplémentaire même s'il ne s'agit pas de casting.

Par contre le programme de formation élaboré par la société SOCOBIS est un programme sérieux, cohérent, efficace et efficient.

1.2 Proposition sur le contrôle et l'évaluation de la force de vente

*« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».*¹¹

Il est essentiel de se prémunir d'outils de suivi et de contrôle afin de percevoir la réalisation des objectifs et des expériences à dégager. D'après notre descente auprès de l'organisme d'accueil, on peut noter l'existence d'un système de contrôle de la force de vente de la société. La SOCOBIS a ainsi tenu parfaitement compte de l'importance capitale de l'évaluation.

En effet : *« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations ».*¹²

Et aussi : *« un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualification et ses compétences ».*¹³

1.3 Proposition sur la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente

Dans la précédente sous-section il a été principalement question de recrutement et de programme de formation.

Toutefois, *« Même si le recrutement est efficace, la rémunération motivante et adaptée, la formation attrayante, le style de management doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats ».*¹⁴

¹¹ A. DAYAN et all, Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, Editions Organisation, 2003, page 232.

¹² C. DEMEUR, Marketing, Editions SIREY, 2001, page 262.

¹³ R. MOULINIER, Les 500 mots clés de la vente, Editions DUNOD, 1997, page 119.

¹⁴ HAMON, P. LEZIN et all, Gestion commercial et Management de la force de vente, Editions DUNOD, 1993, page 38.

Ainsi le présent paragraphe va se focaliser sur le système « animation ». Divers procédés et d'opérations constituent le socle de ce système d'animation. C'est ainsi que l'entreprise dispose de vendeurs super motivés.

Toutefois pour booster encore davantage la motivation de l'excellence des vendeurs, on pourrait introduire, comme une tradition dans l'entreprise, l'organisation de concours de challenge de meilleurs vendeurs avec des récompenses honorifiques selon la performance de chacun.

Section 2 : Les différentes propositions afférentes à la Société

Conformément aux principaux éléments du cadre théorique mentionné dans le chapitre méthodologie de recherche, la force de vente, objet principal de notre mémoire, fait partie intégrante d'un grand système dénommé « MARKETING ».

Les propositions de solutions sur le résultat seront à cet effet cadré dans le concept, la problématique et les visés d'un marketing efficace et efficient. C'est ainsi qu'au plan des discussions, nous préconisons que la stratégie marketing doit constituer un éclairage à apporter sur les divers volets (organisation, forces et faiblesses, opportunités et menaces).

Cet éclairage permet d'avancer que la société SOCOBIS dispose volets par volets d'une approche pertinente qui a fait ses preuves.

Toutefois, la société SOCOBIS pour continuer à être la fierté des Malgaches et faire face à la menace potentielle évoquée dans l'interprétation des résultats, gagnerait à être plus performante en valorisant les résultats volets par volets dans une dynamique de convergence et de synergie qui fait office de véritable stratégie marketing.

La stratégie marketing est au service de la stratégie globale de l'entreprise. La stratégie marketing est souvent formalisée dans ce que l'on appelle un "Plan Marketing", défini sur une durée de 2 à 5 ans, il s'agit d'un document construit et partagé par le management de l'entreprise. L'élaboration d'une stratégie marketing passe systématiquement par la réalisation préalable d'un bilan marketing sur la situation de l'entreprise (ou de l'organisation). Ce bilan comprend à la fois et dans une dynamique de synergie un volet interne, identifiant les forces et faiblesses de l'entreprise sur chacun de ses métiers, un volet externe, identifiant les opportunités et menaces présentes sur les marchés et plus globalement sur l'environnement de l'entreprise et enfin une analyse Attrait / Atouts permettant de hiérarchiser les centres de profits entre les différents métiers exercés.

La réalisation de ce bilan est généralement opérée en compilant les données disponibles à l'interne de l'entreprise et en menant des entretiens individuels ou de groupe avec les personnes clés de l'entreprise (dirigeant, directeur de département, directeur commercial,

commerciaux...). Dans certains cas, des études qualitatives ou quantitatives sont menées pour approfondir le bilan sur certains points spécifiques.

Une fois ce bilan marketing réalisé, validé par le management et formalisé dans un document accessible aux décideurs, la phase de construction de la stratégie marketing peut réellement commencer. Il s'agira de définir un positionnement, d'assigner des objectifs qualitatifs et quantitatifs sur la durée du plan, de créer des scénarios marketing en fonction d'hypothèses d'évolution de l'environnement et des moyens internes, d'adopter le ou les scénarii les plus probables et enfin de définir des axes de développement ou de progrès.

Un groupe de travail interne devra être créé, réunissant à minima le management, les hommes du marketing et les commerciaux. Les consultants en marketing animent ou co-animent ce groupe de travail tout en étant une force de proposition à tous les niveaux de l'élaboration de la stratégie marketing et ce dans un esprit de pragmatisme (plus ancré dans la réalité que sur la théorie et la méthode) et de souplesse pour s'adapter aux contraintes de l'entreprise.

Caractéristique essentielle, le plan marketing ne doit pas être immuable durant sa période de validité. Bien au contraire il est fortement conseillé de le mettre à jour régulièrement, voire de le remettre en question si des changements internes ou externes l'exigent.

Le plan marketing est un outil opérationnel permettant de provoquer la réflexion sur les futurs probables de l'entreprise, tout en fédérant l'équipe dirigeante sur un projet commun.

Le plan marketing est souvent suivi d'un plan d'action, qui définit ce qui sera fait, par qui, quand et avec quels moyens.

2.1 L'utilisation de l'internet :

Par ailleurs, au vu des résultats des questionnaires ainsi que de leurs interprétations, l'atout « internet » est à considérer dans la stratégie marketing de la société. En effet, depuis l'apparition d'Internet, beaucoup d'observateurs ont réfléchi à ses impacts sur la dynamique fondamentale des marchés. Des millions de consommateurs surfent sur Internet pour acheter de tout, du neuf ou d'occasion, du micro ou du méga, du cher ou du bon marché, un produit ou un service. Comment l'interaction entre acheteur et commerçant va-t-elle évoluer sur Internet ?

a). Acheteur Internet :

Un acheteur disposant d'Internet a des opportunités qui affectent ce qu'il achète : quand, où, sous quelles conditions. En utilisant des moteurs de recherche, comme Google, Yahoo, ou

des comparateurs de prix, comme Kelkoo, Buycentral, Acheter-moins-cher, l'acheteur a la possibilité d'analyser l'offre, où et comment l'acheter. Rechercher le produit ou service répondant à ses besoins et attentes, Comparer les e-commerçants sur des caractéristiques importantes de leur produit comme le prix, la qualité, la livraison ou le service, lire des articles, des blogs ou des forums traitants du produit recherché, évaluer l'opinion et les critiques d'autres acheteurs. Avec Internet, toutes ces actions se font facilement, rapidement et sans dépense financière. Ces évaluations se réalisent, que l'acheteur achète sur Internet ou dans le monde physique. L'acheteur n'avait jamais eu la possibilité d'acquérir autant de connaissances sur ce qu'il allait acheter et à qui.

b) Commerçant Internet :

Un e-commerçant peut atteindre de nombreux acheteurs jour et nuit. Il peut étendre son commerce au delà des limites géographiques existantes dans le business offline. L'e-commerçant ne connaissant aucune contrainte de rayonnage peut répertorier une grande gamme de produits dans son e-catalogue. Il peut rapidement en ajuster les prix en fonction de la demande des acheteurs. Un e-commerçant comme Dell, Shop Live, peut éliminer tout intermédiaire et rencontrer de nouveaux clients directement sur Internet pour comprendre leurs habitudes d'acheteur et connaître leurs préférences. Finalement, l'e-commerçant pourra utiliser ces informations pour proposer un produit sur mesure, que l'acheteur n'aura plus qu'à valider lors de sa commande.

c). Relation acheteur et l'e-commerçant sur Internet :

Sur Internet, l'acheteur recherche facilement l'e-commerçant proposant un produit au plus bas prix et l'e-commerçant recherche l'acheteur offrant le meilleur prix. C'est ce que permettent des sites Internet de vente aux enchères comme eBay, Aucland ou E-bid. De plus, la mise à jour en temps réel des données des places de marché sur Internet permet à l'e-commerçant d'ajuster son approvisionnement et de mieux gérer sa production, son stock et sa distribution. Grâce à Internet, l'e-commerçant connaît mieux son acheteur mais aussi ses partenaires et concurrents.

d). Quel est l'avenir du Marché Internet ?

L'internet rend-il le marché plus compétitif ou non ? Suite à la ruée des acheteurs sur Internet, devons nous attendre à une chute ou à une hausse des prix ? L'écart de prix entre des produits concurrents va-t-il s'amoinrir ou s'élargir ? Les concurrents auront-ils tendances à uniformiser leurs offres ou au contraire à se différencier par une meilleure connaissance des offres en compétions ? Les noms de marque vont-ils prendre ou perdre de l'importance ? Seul le prix va-t-il diriger la concurrence ? Le marché Internet va-t-il être dominé par de gros acteurs comme Dell, Amazon, Aquarelle ou, ouvrira-t-il ses portes à de petits concurrents ?

Internet fera-t-il pencher la balance entre l'acheteur et l'e-commerçant, et dans quelle direction ?

2.2 Le merchandising :

Enfin, il nous apparaît important que la société SOCOBIS exploite et valorise l'avantage comparatif que pourrait apporter le merchandising. En effet, le merchandising a souvent été comparé à un vendeur silencieux qui assiste le client dans son processus de choix et l'incite à l'achat. Au-delà de cette métaphore, le merchandising est défini par l'IFM (Institut français du merchandising) comme : « l'ensemble des études et des techniques d'application mises en œuvre, séparément ou conjointement, par les distributeurs et les producteurs, en vue d'accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits, par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises ».

Le merchandising met ainsi en application à la fois des méthodologies rigoureuses mais simples, qui consistent à satisfaire les besoins et les désirs des marchés locaux, en adaptant le choix et la présentation des produits pour maximiser la rentabilité des capitaux investis en stocks et en espaces de vente ; d'un état d'esprit analytique nécessitant la collecte de nombreuses données, tant sur les résultats de l'activité d'un rayon ou d'un magasin que sur les marchés régionaux ou nationaux. Cela implique, de la part des responsables, la nécessité d'éliminer les décisions prises uniquement grâce à l'expérience passée ou à l'intuition personnelle et l'obligation d'une collaboration entre les distributeurs et leurs fournisseurs, qui détiennent chacun des informations très utiles à l'autre partie. Les lois sur l'urbanisme commercial (loi Royer de 1973, loi Raffarin de 1996) et la saturation progressive des marchés conduisent les responsables de la grande distribution moderne à rechercher d'autres solutions tant pour la croissance de leur chiffre d'affaires que pour l'ouverture de nouveaux points de vente.

Le merchandising connaît de nombreuses évolutions. Il utilise aujourd'hui plusieurs concepts tels que le category management, le marketing d'enseigne, de marque ou encore géomarketing. La mutation des outils de merchandising se veut le corollaire de l'évolution des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs. En effet, les acteurs prennent conscience des enjeux de leur collaboration, même si le partage de l'information, clé de voûte du category management, demeure difficile. En outre, le merchandising contribue à la recherche d'équilibre entre le marketing d'enseigne et le marketing de site. Les outils de la cartographie numérique, couplés aux développements des bases de données donnent au merchandising un nouveau souffle : c'est le développement du géomarketing.

De manière classique, on considère que la distribution est un service rendu au consommateur. Ce service consiste à acheter des produits, à gérer leur stockage et leur acheminement jusqu'au magasin et à assurer leur présence en linéaire. La distribution rend donc accessible au client un ensemble de produits (l'assortiment), ainsi que des services annexes (service après-vente, livraison,...). Depuis le début des années 1980, les enseignes de grande distribution ont pris conscience de la valeur du contact qu'elles établissent avec le consommateur final et du pouvoir qu'il leur confère dans la relation avec leurs fournisseurs. Elles revendiquent ainsi un statut d'intermédiaires non-neutres sur le plan marketing entre le fabricant et le consommateur. Le marketing du distributeur est donc aujourd'hui fondé sur la recherche d'une identité différenciatrice, avec laquelle les fabricants doivent désormais compter. Par ailleurs, les distributeurs étant constitués d'un réseau de magasins implantés dans des zones différentes les unes des autres, on ne peut envisager d'appliquer un marketing global dans tous les magasins. Le marketing intervient donc dans les relations qui lient l'industriel, l'enseigne, le magasin et le consommateur.

Section 3 : Validation des hypothèses

Les données collectées auprès de la société SOCOBIS ont permis de démontrer l'importance de la force de vente dans la compétitivité. C'est ainsi que la Société a mis en place un système de gestion et de valorisation de sa force de vente. La compétitivité commerciale de l'entreprise est une réalité, et ce malgré l'arrivée sur le marché de produits importés. Nos hypothèses se trouvent ainsi validées car sans engager une bataille au niveau de prix et des coûts de production, la société SOCOBIS est concurrentielle sur le marché grâce à la compétitivité de sa force de vente.

Ces chapitres relatifs aux propositions de solutions et validations des hypothèses ont permis de mettre en relief que pour avoir une force de vente de haut niveau, l'entreprise doit recruter des individus capables et savoir les motiver pour les garder. De plus, elle doit pouvoir contrôler leur apport et les évaluer par une gestion rigoureuse et dynamique afin de détecter les problèmes très tôt avant qu'ils ne s'enracinent dans l'entreprise. Ce processus consiste à recruter, former, rémunérer, animer, contrôler et évaluer la force de vente selon des modalités bien précises si l'on veut qu'elle soit efficace.

CONCLUSION

Ce travail de mémoire nous a permis de mettre en relation des couples de paramètres. Il s'agit successivement : du contexte de la mondialisation et le contexte national, produits « vokatry ny tany » et les produits importés, des entreprises étrangères et les entreprises malgaches et enfin de la compétitivité des prix et la compétitivité de la force de vente.

Au regard de ces couples de paramètres, le présent mémoire a pu mettre en relief une sorte de lutte entre « des Goliath » représentés par l'invasion des produits importés où la traçabilité est parfois sinon souvent douteuse, et de « David » qui sont ici des entreprises bien malgaches prêtes à faire face à la mondialisation et à la concurrence féroce.

Dans ce combat à priori inégal, ce travail de mémoire a permis de démontrer qu'une entreprise nationale qui œuvre en terre malgache, en l'occurrence la société SOCOBIS, peut continuer à gagner la bataille de la compétitivité si elle s'appuie non pas sur le prix ou les coûts de production mais sur le « génie national » des cadres malgaches en valorisant et en maximalisant l'excellence de sa force de vente.

Par ailleurs, cette étude de recherche a mis en relief que ces « performances sectorielles » volet par volet doivent se maximaliser dans un document d'ensemble en vue de favoriser une synergie gage de succès. C'est ainsi que tous les efforts relatifs aux divers volets se rapportant à la force de vente doivent se matérialiser dans une véritable stratégie de marketing efficace et efficient, lequel document doit tenir compte de la valorisation de l'internet et de l'importance du merchandising.

Toutefois, eu égard à l'invasion des produits importés dont la traçabilité fait souvent problème, il incombe à l'Etat de prendre des responsabilités claires en mettant en place un environnement légal qui n'est pas en contradiction avec les principes de la concurrence mais qui permet quand même de lutter contre l'introduction dans notre pays de produits à bas prix mais à traçabilité douteuse, et ce pour la protection de la santé publique et pour préserver l'intérêt de nos entreprises nationales.

Dans un contexte où la population à une faible culture des entreprises industrielles, la SOCOBIS devrait avoir une force de vente capable de faire comprendre à cette population le bien fondé de ses produits. Ainsi, cette entreprise ne devrait plus se contenter de recruter un ensemble de personnes chargées de présenter ses produits aux clients, mais de la force de vente chargés de lui assurer une compétitivité sur le marché. Cette dernière ne devrait donc

pas seulement vendre, mais bien vendre. C'est pour cette raison que l'entreprise est appelée à rendre optimale ces activités.

À travers une organisation et une gestion efficace de sa force de vente la société SOCOBIS a su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur (la production et la commercialisation), alimentant un marché aval en pleine expansion. L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la force de vente pour une entreprise industrielle, particulièrement la société SOCOBIS. À la lumière des analyses effectuées, nous pouvons signaler que le rôle de la force de vente dans une entreprise industrielle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques.

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

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

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.

Partant de ce constat, nous nous sommes posé au départ de cette recherche, la question : **« Comment une entreprise qui ne peut agir ni sur le prix ni sur le coût peut continuer à être compétitive ? »**. En nous basant sur nos investigations au sein de notre terrain de recherche, nous avons proposé comme début de réponse à cette question le fait que : les facteurs d'optimisation de la compétitivité de la force de vente se situent au niveau de la mise en place d'une force de vente fiable et dynamique. Tout au long de notre étude, nous avons donc examiné ces différentes phases en discutant les propositions théoriques aux pratiques sur le terrain.

Ainsi on peut résumer que ce travail de mémoire a permis de démontrer qu'une entreprise nationale qui œuvre en terre malgache, en l'occurrence de la société SOCOBIS peut continuer à gagner la bataille de la compétitivité si elle s'appuie non pas sur le prix ou les

coûts de production mais en valorisant et en maximisant l'excellence de sa force de vente. Par ailleurs, cette étude de recherche a mis en relief que ces performances sectorielles doivent se maximaliser dans un document d'ensemble en vue de favoriser une synergie gage de succès. Nous avons pu constater que lors de la descente effectuée, l'entreprise adopte déjà les différentes stratégies et stimulation de son personnel mais c'est seulement dans le domaine du recrutement que nous avons apporté une légère amélioration.

Bien évidemment nous n'allons pas dans ce travail de mémoire débattre des concepts, de la problématique, des outils et des pratiques relatives à la traçabilité. Ce problème est important. Il est vital pour le pays. Ce sera un autre thème de mémoire que nous ne pouvons que conseiller vivement à des futurs maitrisards.

BIBLIOGRAPHIE

CHARPENTIER Patricia., Organisation et gestion de l'entreprise, Editions Nathan, 358 pages Paris, 1997.

CHIROUZE Yves, le marketing, étude et stratégie, Editions. Ellipses, 222 pages Paris, 2003.

DARMON René., Pilotage dynamique de la force de vente, Edition Village Mondial, 240 pages Paris, 2001.

DECOEUR Patrice, Les grandes théories du marketing, Editions Targuzo 550 pages

DEMEUR Claude., Marketing, 2ème édition, Editions SIREY, 293 pages Paris, 2001,

FADY André et al, Le merchandising 6^{ème} édition, Editions Vuibert, 196 pages mai 2007

HAMON Carole, LEZIN P., TOULLEC A., Gestion commercial et Management de la force de vente, Editions DUNOD, 143 pages Paris, 1993,.

KOTLER Philip. DUBOIS Bernard, Marketing Management, 10e édition, Editions Publi-Union, 790 pages Paris, 2000

KOTLER Philip., Le marketing, Editions Village Mondial, 256 pages 2005

LENDREVIE Jacques. LINDON Denis, Mercator, Editions DALLOZ, 5ème édition, 865 pages Paris, 1997.

MACQUIN Anne., Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation, Editions Publi-Union, 400 pages Paris 1999.

MARCHESNAY Michel., Management stratégique, Editions de l'ADREG, 284 pages mai 2004.

MOULINIER René, Les 500 mots clés de la vente, Editions DUNOD, 383 pages Paris, 1997,

VILLEMUS Philippe., Le plan marketing à l'usage du manager, Editions d'organisation, 225 pages 2009.

ZEYL, Alfred,. DAYAN Armand, Force de vente : Direction, Organisation, Gestion, 3ème édition, Editions d'Organisation, 516 pages Paris, 2003,.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 :	Guide d'entretien	VII
Annexe 2 :	Organigramme de la Société SOCOBIS	XXVI

Annexe 1 : Guide d'entretien

Pour faire une radiographie des forces de vente en matière d'organisation du management ils existent ses questionnaires qui vont comprendre 8 volets telles que :

- les systèmes d'information
- la connaissance de son marché
- la connaissance de la concurrence
- l'analyse de vente de l'entreprise
- les politiques de vente
- la force de vente
- les programmes de vente
- les outils de soutien de la vente

La connaissance de données afférentes à ses divers volets nous permettra d'avoir une image pertinente de la situation commerciale de la société en vue de proposer des suggestions et recommandations relatives au développement du management de la force de vente de l'entreprise SOCOBIS.

1. LE SYSTÈME D'INFORMATION

1.1 Le système

Le gestionnaire a-t-il mis en application un système d'information lui permettant une meilleure planification et un meilleur contrôle de ses activités ?

OUI NON

1.2 La provenance

Le gestionnaire utilise-t-il pour alimenter son système :

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Les données statistiques | <input type="checkbox"/> |
| Les données sur l'environnement | <input type="checkbox"/> |
| Les activités compétitives | <input type="checkbox"/> |
| Les foires-expositions | <input type="checkbox"/> |
| La force de vente | <input type="checkbox"/> |
| Les revues spécialisées | <input type="checkbox"/> |
| Les associations | <input type="checkbox"/> |
| Autres | <input type="checkbox"/> |

1.3 La retransmission

Le gestionnaire véhicule-t-il l'information pertinente ainsi que les mesures nécessaires en découlant :

- Aux autres départements
 - A la force de vente
 - Au réseau de distribution
 - Aux clients
 - Autres
- -----

1.4 Pouvez-vous citer les raisons qui justifient l'importance du système d'information dans la promotion et compétitivité de l'entreprise ?

2. LA CONNAISSANCE DE SON MARCHÉ

2.1 Le gestionnaire connaît-il le potentiel de son marché naturel :

Local ?

Régional

National

Mondial

2.2 Le gestionnaire connaît-il bien sa part de marché (%) ?

OUI NON

2.3 Le gestionnaire a-t-il identifié les clients potentiels de chacun des territoires de ventes ?

OUI NON

2.4 Le gestionnaire connaît-il le potentiel atteignable de chacun des territoires de ventes ?

OUI NON

2.5 Le gestionnaire connaît-il bien les tendances du marché et les occasions d'affaires qui peuvent en découler ?

OUI NON

2.6 Le gestionnaire connaît-il bien les facteurs influençant le processus d'achat du marché desservi ?

OUI NON

2.7 Le gestionnaire peut-il identifier de façon précise, dans quel marché il est le plus faible et pourquoi ?

OUI NON

2.8 Le gestionnaire peut-il identifier de façon précise dans quel marché il est le plus fort et pourquoi ?

OUI NON

2.9 Le gestionnaire s'assure-t-il que les marchés visés connaissent bien les avantages de ses produits ?

OUI NON

2.10 Le gestionnaire s'assure-t-il que le mode de distribution utilise correspond bien aux besoins du marché desservi ?

OUI NON

2.11 En quoi la connaissance du marché constitue-t-elle un atout compétitif de l'entreprise ?

3. LA CONNAISSANCE DE LA CONCURRENCE

3.1 Le gestionnaire tient-il à jour des dossiers des concurrents lui permettant de suivre leur évolution ?

OUI NON

3.2 Le gestionnaire connaît-il bien ses concurrents dans chacun des marchés desservis ?

OUI NON

3.3 Le gestionnaire connaît-il bien la part de marché de ses concurrents ?

OUI NON

3.4 Le gestionnaire connaît-il bien les forces de ses concurrents quant :

Au prix

Au produit

A la distribution

Au service

A la force de vente

Autres

3.5 Le gestionnaire peut-il réagir rapidement aux activités compétitives pouvant influencer d'une manière ou d'une autre ses projections de vente, ses occasions d'affaires ?

OUI NON

3.6 Pourquoi il est important de connaître les produits des concurrents ?

4. L'ANALYSE DES VENTES DE L'ENTREPRISE

4.1 Le gestionnaire compile-t-il des rapports de ventes périodiques par :

Territoire géographique

Produit

Client

Réseau de distribution

Une combinaison de moyens (préciser)

4.2 Le gestionnaire compare-t-il les résultats des années antérieures et ceux de l'année courante avec le budget de vente proposé par :

Territoire géographique ?

Produit ?

Clients ?

Réseau de distribution ?

Autres ?

4.3 Le gestionnaire analyse-t-il ces rapports de vente périodique afin de mieux répartir les efforts de vente à l'intérieur de ses territoires ou de ses marchés cibles ?

OUI

NON

4.4 Le gestionnaire peut-il identifier clairement les causes d'une augmentation des ventes par territoire :

- Nouveaux produits
- Nouveaux clients
- Clients existants
- Autres

4.5 Le gestionnaire peut-il identifier clairement les causes d'une diminution des ventes par territoire :

- Produits désuets
- Perte des clients
- Baisse de volume par client
- Service déficient
- Livraison incomplète
- Autres ?

4.6 Le gestionnaire peut-il identifier quelle proportion de son chiffre de vente vient par voie de soumission et le pourcentage de réussite ?

OUI NON

4.7 Quel est le motif ou motivation du gestionnaire faisant l'analyse périodique de vente ?

5. LES POLITIQUES DE VENTE

5.1 Le gestionnaire a-t-il rédigé un document traitant des politiques de vente de l'entreprise ?

OUI NON

5.2 Est-ce que les politiques mises en place correspondent aux habitudes du marché ?

OUI NON

5.3 Politiques

Le gestionnaire met-il à la disposition de sa force de vente un manuel traitant des politiques de ventes comprenant :

Une structure de prix de base	<input type="checkbox"/>
Un prix de quantité	<input type="checkbox"/>
Un rabais de volume	<input type="checkbox"/>
Une allocation de publicité	<input type="checkbox"/>
Un délai de livraison	<input type="checkbox"/>
Des frais de transport	<input type="checkbox"/>
Une politique de crédit et de retour	<input type="checkbox"/>
Un escompte de paiement	<input type="checkbox"/>
Un mode de transmission des commandes	<input type="checkbox"/>
Une vente garantie (consignation)	<input type="checkbox"/>
Une commande minimum	<input type="checkbox"/>
Une ouverture de compte	<input type="checkbox"/>
Des politiques sur activité promotionnelle	<input type="checkbox"/>

5.4 Le gestionnaire met-il à la disposition de sa force de vente les politiques à suivre concernant :

L'émission d'une soumission	<input type="checkbox"/>
Le suivi d'une soumission obtenue	<input type="checkbox"/>
Le suivi d'une soumission rejetée	<input type="checkbox"/>
Le traitement d'une plainte	<input type="checkbox"/>

5.5 Quels sont les apports concrets de vos politiques de vente ?

6. LA FORCE DE VENTE

6.1 L'embauche

a) Le gestionnaire a-t-il bien défini les critères d'embauche de son directeur des ventes et de ses représentants ?

Profil
Expérience
Qualités personnelles
Autres

b) Le gestionnaire a-t-il bien défini la tâche de son directeur des ventes et celle des représentants ?

OUI NON

c) Le gestionnaire a-t-il bien structuré les territoires de vente ?

Géographiques

Par gamme de produits

Par marché

Autres

d) Le gestionnaire utilise-t-il un système de rémunération équitable et comparable pour son secteur d'activité ?

Salaire
Commissions
Primes
Performance
Combinaison de moyens

6.2 La formation

Le gestionnaire a-t-il mis en place un programme de formation et d'entraînement progressifs pour sa force de vente qui inclut :

- L'historique de l'entreprise-présentation et orientation de l'entreprise
- La connaissance des produits (aspect technique, avantages, bénéfices)
- La connaissance des produits concurrents (aspect technique, avantages, bénéfices)
- Le marché visé
- Les activités promotionnelles
- Les techniques de vente
- Les rapports, la correspondance, les dossiers clients
- Une visite sélective initiale (en tandem chez certains clients)
- Une visite sélective d'évaluation (du représentant)

6.3 La motivation

a) Le gestionnaire jouit-il d'une force de vente stable à l'intérieur de ses territoires ?

OUI NON

b) Le gestionnaire a-t-il mis en place des agents motivateurs pour s'assurer du plein rendement de sa force de vente ?

- Objectifs-mesurables-atteignables
- Rémunération équitable
- Outils adéquats de support de vente
- Climat de travail favorable
- Sécurité relative
- Prime de performance
- Possibilité d'avancement ou d'enrichissement
- Moyens de développer le sentiment d'appartenance
- Reconnaissance individuelle
- Formation continue
- Esprit d'équipe
- Participation à la prise de décision
- Participation à l'établissement des budgets
- Communication ouverte
- Réunions de ventes stimulantes et participatives

Autres

6.4 Contrôle

a) Le gestionnaire révise-t-il les budgets de ventes des territoires ?

OUI

NON

b) Le gestionnaire connaît-il les coûts exacts pour couvrir un territoire de ventes et ses activités ?

OUI

NON

c) Le gestionnaire évalue-t-il périodiquement le rendement quantitatif de sa force de vente selon :

Les résultats / objectifs

La rentabilité

Le coût par visite

La dépendance face à un client

Le développement de nouveaux clients (prospections)

La satisfaction de la clientèle

Le nombre de clients perdus

La vente moyenne par client

6.5 Quels sont les paramètres importants qui assurent la fidélisation et la motivation de votre force de vente ?

7. LES PROGRAMMES DE VENTE

7.1 Les programmes de vente

Le gestionnaire organise-t-il des programmes promotionnes pour le client ?

OUI NON

7.2 Le gestionnaire organise-t-il des programmes promotionnes pour ses représentants ?

OUI NON

7.3 Le gestionnaire utilise-t-il d'autres moyens de soutien à la vente pour créer des possibilités nouvelles ?

Publicité, journaux, pages jaunes, bottins, etc.

Publicité, revues spécialisées

Envois postaux

Télémarketing

Séminaires

Portes ouvertes

Foires, expositions

Etudes de marchés

Accueil

Autres

7.4 Quels sont les programmes les plus importants que vous utilisez pour la vente de l'entreprise ?

8. LES OUTILS DE SOUTIEN DE LA VENTE

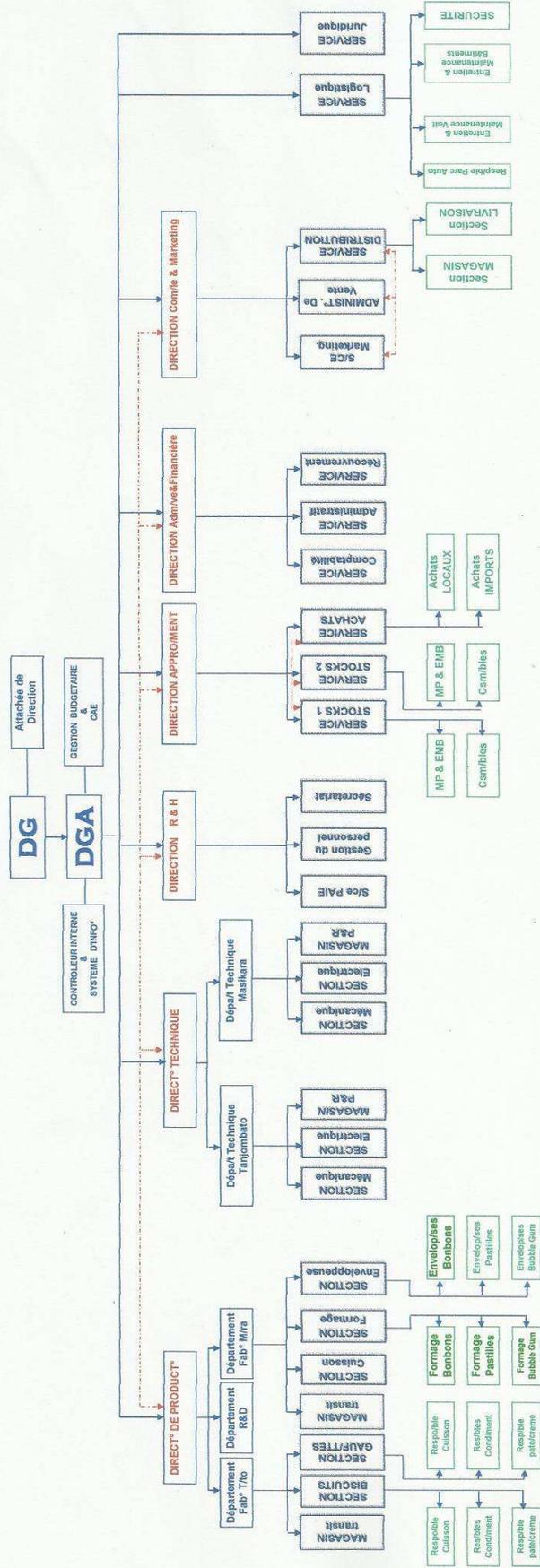
8.1 Le gestionnaire met-il à la disposition de sa force de vente des outils nécessaires à une représentation efficace et orientée vers les besoins de sa clientèle existante et nouvelle ?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Carte professionnelles | <input type="checkbox"/> |
| Papeterie | <input type="checkbox"/> |
| Pochettes de présentation | <input type="checkbox"/> |
| Dépliants corporatifs | <input type="checkbox"/> |
| Listes de produits | <input type="checkbox"/> |
| Liste de prix | <input type="checkbox"/> |
| Fiches techniques de produits | <input type="checkbox"/> |
| Catalogues de produits | <input type="checkbox"/> |
| Etiquettes / annonces pour tablettes | <input type="checkbox"/> |
| Guides d'installation | <input type="checkbox"/> |
| Cahiers de représentation | <input type="checkbox"/> |
| Outils promotionnels | <input type="checkbox"/> |
| Echantillons | <input type="checkbox"/> |
| Présentoirs | <input type="checkbox"/> |
| Audiovisuels | <input type="checkbox"/> |
| Salle de montre | <input type="checkbox"/> |
| Politique de garantie | <input type="checkbox"/> |
| Fiches de clients | <input type="checkbox"/> |
| Rapports de ventes mensuels | <input type="checkbox"/> |

8.2 Parmi les outils de soutiens de la force de vente. Quels sont d'après votre expérience, les outils le plus important de soutien de la force de vente ?

ORGANIGRAMME GENERAL

Annexe 2. Organigramme de la SOCOBIS



→ Liaison hiérarchique
 → Liaison fonctionnelle
 R&D: Recherche et développement
 R&M: Ressources Humaines
 T'lo: Tanjombato
 Mira: Masikara

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE	4
CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche.....	6
Section 1 : Aperçu sur la Société SOCOBIS.....	6
1.1. Historique :	6
1.2. Activités et Objectifs :	7
1.3. Organisation :	7
Section 2 : Le marketing et la force de vente	8
2-1.Le marketing	8
2.2 : L'organisation de la force de vente.....	15
CHAPITRE 2 : Méthodologie d'approche.....	24
Section 1 : Zone d'études	24
1.1 Entreprises industrielles.....	24
1.2. Mobilité du capital et mondialisation des firmes.....	25
Section 2 : Les collectes de données	27
2.1 L'Entretien :	27
2.2 Le terrain :	28
2-3 Méthode de collecte des données.....	29
2-4 Méthode d'analyse des données	29
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS	31
CHAPITRE 1 : La compétitivité et la valorisation de la force de vente	33
Section 1 : La compétitivité obtenue de la force de vente.....	33
Section 2 : La valorisation et la performance de la force de vente.....	34
CHAPITRE 2 : Les actions mise en œuvre face à l'environnement	37
Section1 : Les actions internes de la SOCOBIS.....	37
1.1 Le système d'information.....	37
1.2 Le système de recrutement et la formation de la force de vente	37
Section 2 : Mécanisme de vente de la SOCOBIS.....	38
2.1 L'analyse des ventes de l'entreprise :	38

2.2 Les politiques de vente :.....	39
2.3 La force de vente proprement dite :.....	40
2.4 Les programmes de vente :.....	41
2.5 Les outils de soutien de la vente :.....	41
CHAPITRE 3 : Les concurrents.....	43
TROISIEME PARTIE : DISCUSSION ET PROPOSITION de SOLUTIONS	47
CHAPITRE 1 : Discussion.....	49
Section 1 : Les forces et faiblesses	49
Section 2 : Les opportunités et menaces.....	49
CHAPITRE 2 : Proposition de solutions et validation des hypothèses	52
Section 1 : Proposition de solutions sur les hypothèses	52
1.1 Proposition sur le recrutement et la formation de la force de vente	52
1.2 Proposition sur le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....	53
1.3 Proposition sur la rémunération, l'animation et la stimulation de la force de vente	53
Section 2 : Les différentes propositions afférentes à la Société	54
2.1 L'utilisation de l'internet :.....	55
2.2 Le merchandising :	57
Section 3 : Validation des hypothèses.....	58
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	V
LISTE DES ANNEXES	VI
TABLE DES MATIERES.....	XXIV

Contacts : 033 74 701 89
e-mail : dramilson@gmail.com