

REPUBLIQUE DU BENIN

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE(MESRS)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE  
MANAGEMENT (ENEAM)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL

**Filière :Spécialité:**

*Gestion Commerciale Marketing et Stratégie d'Entreprise*

*Année Académique : 2011-2012*

**Thème :**

**ANALYSE DES CONDITIONS DE LA  
PERFORMANCE DE LA FORCE DE VENTE :  
"CAS DE LA SOCIETE LES BAGNOLES S.A"**

**Réalisé et présenté par : CHARLES Ernst**

Sous la Direction de :

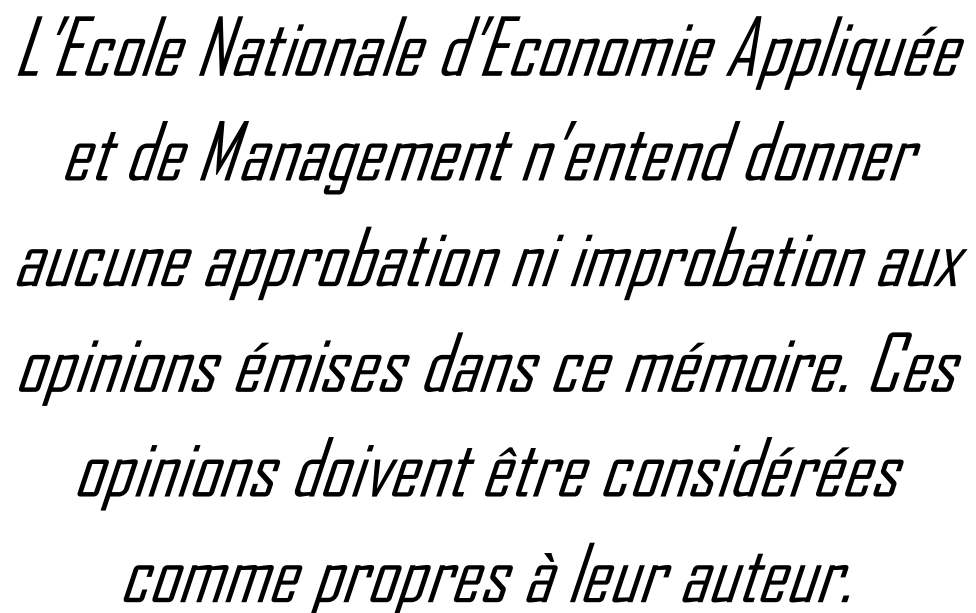
**Maitre de Stage :**

BONOU Edwige  
Responsable Marketing et  
Communication de la Société  
Les Bagnoles S.A

**Maitre de Mémoire :**

WOROU HOUNDEKON Rosaline Dado  
Docteur en Sciences de Gestion  
Enseignante à UAC/ENEAM

Octobre 2012



*L'École Nationale d'Économie Appliquée  
et de Management n'entend donner  
aucune approbation ni improbation aux  
opinions émises dans ce mémoire. Ces  
opinions doivent être considérées  
comme propres à leur auteur.*

## **DEDICACE**

*Nous dédions ce mémoire à :*

- *Notre mère, Enithe SAINT CLAIR, toi qui n'as jamais cessé de nous encourager dans les moments les plus difficiles, que ce travail te fortifie.*
- *Tous nos frères et sœurs, vous qui êtes toujours à nos cotés dans tout ce que nous entreprenons.*

**Ernst CHARLES**

# **REMERCIEMENTS**

*Nous remercions tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail et spécialement :*

- *Notre maître de mémoire, le Docteur WORDU HOUNDEKON Rosaline Dado, qui en dépit de ses multiples préoccupations a accepté de suivre ce travail.*
- *Notre maître de stage, Madame Edwige BONDU, qui nous a donné toute l'assistance nécessaire au cours de notre séjour à la Société Les Bagnoles S.A.*
- *La Présidente Directrice Générale de la société Les Bagnoles S.A, qui nous a donné l'opportunité de mieux nous familiariser au monde professionnel.*
- *Tout le personnel enseignant de L'ENEAM, grâce à vous, nous avons acquis une formation compétitive.*
- *Les membres du jury qui ont la noble mission d'apprécier ce travail.*
- *Graciane MATHIEU et JEUDY Franck Nikson, pour leur soutien moral et leur encouragement.*
- *Le Révérend Abel E. BODJONA, pour ses mots d'encouragement et ses exhortations quotidiennes.*
- *Tous nos amis qui nous ont toujours soutenu: CHARLES Marie Magueda, HOUNTON A. Bienvenu, JEAN-BAPTISTE Alberto, FELIX Sones, JEANTY James, DASSI Narcisse, FELIX Gerbine, JEAN Rachel et PHILIPPE Marie Linda.*

**Ernst CHARLES**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>C.A</b>	<b>: Conseil d'Administration</b>
<b>GPL</b>	<b>: Group Peace And Love</b>
<b>MEF</b>	<b>: Ministère de l'Economie et des Finances</b>
<b>OHADA</b>	<b>: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires</b>
<b>ONG</b>	<b>: Organisation Non Gouvernementale</b>
<b>PDG</b>	<b>: Présidente Directrice Générale</b>
<b>PIB</b>	<b>: Produit Intérieur Brut</b>
<b>RH</b>	<b>: Ressources Humaines</b>
<b>SA</b>	<b>: Société Anonyme</b>
<b>SFC</b>	<b>: Service Finance et Comptabilité</b>
<b>SMART</b>	<b>: Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temps</b>
<b>SMLVAS</b>	<b>: Service Marketing Location Véhicule et Autres Services</b>
<b>SUVV</b>	<b>: Service Unité Vente de Véhicule</b>
<b>SWOT</b>	<b>: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</b>

## LISTE DES TABLEAUX

		Pages
Tableau n°1	: Fiche Signalétique de la Société Les Bagnoles SA .....	4
Tableau n°2	: Inventaire des atouts et des problèmes .....	22
Tableau n°3	: Identification de la problématique de l'Etude .....	23
Tableau n°4	: Tableau de bord de l'Etude .....	33
Tableau n°5	: Plan de GANTT.....	38
Tableau n°6	: Les actions à entreprendre en prospection .....	40
Tableau n°7	: Système de Rémunération des vendeurs .....	42
Tableau n°8	: Chiffre d'Affaires de la Société Les bagnoles S.A de Janvier à Mai 2012.....	52
Tableau n°9	: Données relatives aux visites effectuées par le Service commercial.....	53
Tableau n°10	: Données concernant la Rapidité du service .....	54
Tableau n°11	: Données relatives aux attentes des clients.....	54
Tableau n°12	: Avis sur les prix des services .....	55
Tableau n°13	: Modèle de plan de travail pour le service commercial.....	63
Tableau n°14	: Modèle de plan de travail pour les commerciaux.....	63
Tableau n°15	: Répartition des clients en termes d'objectif.....	64
Tableau n°16	: Fiche de prospection.....	66
Tableau n°17	: Grille d'évaluation du profil des commerciaux.....	68
Tableau n°18	: Tableau de synthèse de l'Etude.....	73

## **LISTE DES FIGURES**

	<b>Pages</b>
<b>Figure n°1</b> : Evolution du Chiffre d’Affaires .....	<b>51</b>
<b>Figure n°2</b> : Variation du taux de conquête de nouveaux clients .....	<b>52</b>
<b>Figure n°3</b> : Résultat relatif à la qualité du service .....	<b>53</b>
<b>Figure n°4</b> : Résultat relatif à la fréquence des visites.....	<b>53</b>
<b>Figure n°5</b> : Avis sur la compétence des commerciaux.....	<b>54</b>

## **GLOSSAIRE**

**Automobile** : Une automobile est un véhicule à moteur. Elle a en général quatre roues et sert à transporter un petit nombre de personnes.

**Client** : C'est une personne morale ou physique qui achète, consomme ou utilise les produits de l'entreprise.

**Force de vente** : La force de vente (ou l'équipe commerciale) est l'ensemble de celles ou de ceux qui sont au contact de la clientèle. Elle est chargée de prospecter la clientèle potentielle, vendre les biens et/ou services fabriqués par l'entreprise et entretenir des relations commerciales permanentes avec la clientèle.

**Location de véhicule** : La location de véhicule est un service offert par des professionnels détenteurs d'automobiles de tourisme ou de véhicules utilitaires. Ce service consiste pour le client à réserver et à jouir d'un véhicule pour une période donnée allant de quelques heures à plusieurs mois.

**Objectif** : Un objectif est un but à atteindre dans un délai bien déterminé

**Planification** : La planification consiste à présenter dans un document dénommé plan les objectifs (généraux ou marketing) de l'entreprise, le calendrier des opérations, le budget et les moyens de contrôle.

**Performance** : Elle peut se définir comme étant un résultat remarquable obtenu au terme d'une épreuve.

**Prospection** : Elle consiste à rechercher et à transformer en client une personne ou une entreprise qui ne l'est pas.

**Satisfaction** : Elle est un état psychologique après l'achat et la consommation d'un bien ou un service qui se traduit par un sentiment fugace résultant de la différence entre les attentes et les performances perçues.

**Stratégie** : Ensemble de voies et moyens d'actions utilisés conjointement afin d'atteindre les objectifs fixés.

# **SOMMAIRE**

	Page
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b><u>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,</u></b>	
<b>OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>3</b>
<u>Section I</u> : Cadre contextuel de réalisation de l'étude.....	3
<u>Section II</u> - Observations de stage et ciblage de la problématique.....	14
<b><u>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE</u></b>	
<b>L'ETUDE.....</b>	<b>29</b>
<u>Section I</u> : Objectifs, hypothèse de l'étude et revue de littérature .....	29
<u>Section II</u> : Choix de la méthodologie de l'étude, collecte et présentation des données.....	42
<b><u>CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES, VERIFICATION DES</u></b>	
<b>HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE LEUR</b>	
<b>MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>56</b>
<u>Section I</u> : Analyse des résultats et vérification des hypothèses .....	56
<u>Section II</u> : Approches de solution et conditions de leur mise en œuvre.....	63
CONCLUSION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	76
ANNEXES	
TABLES DES MATIERES	

L'automobile fut inventée au XIX<sup>e</sup> siècle lorsque la technique fit la part belle à la vapeur comme vecteur d'énergie pour ensuite s'orienter massivement vers le pétrole et le moteur à explosion.

L'automobile s'est progressivement imposée dans les pays développés comme le principal mode de transport pour la circulation des individus et des marchandises. Son industrie a été l'un des secteurs les plus importants et les plus influents depuis la fin de la seconde guerre mondiale et son essor mondial en a été spectaculaire. Deux cent cinquante mille (250 000) automobiles sont dénombrées en 1907, cinq cent mille (500 000) en 1914 avec l'apparition de la Ford T et cinquante millions (50 000 000) avant la seconde guerre mondiale. Le parc automobile triple pendant les Trente Glorieuses et atteint les trois cent millions (300 000 000) de véhicules en 1975. En 2011, la production annuelle mondiale d'automobiles aurait atteint les soixante seize millions (76 000 000) d'unités.

Les matériels roulants deviennent de jour en jour un produit de première nécessité. Dans l'exécution de certaines missions, l'insuffisance en moyen de déplacement pousse les organisateurs à faire recourt à la location qui est un service offert par des professionnels détenteurs d'automobiles de tourisme ou de véhicules utilitaires. Ce service consiste pour le client (professionnel ou particulier) à réserver et à jouir d'un véhicule pour une période donnée allant de quelques heures à plusieurs mois.

C'est pour satisfaire ce type de besoin au Bénin que le groupe Peace and Love a créé la société Les Bagnoles SA en 2008.

Cette société, depuis sa naissance connaît de nombreux bouleversements et peine à atteindre les objectifs que sa direction générale s'est fixée. Dans son mode de gestion, elle opte pour un management moderne en instaurant des services qui ont pour finalité de répondre avec

performance aux attentes des clients. Elle a mis en place un service commercial et marketing qui ne cesse de rencontrer d'énormes difficultés dans sa gestion quotidienne.

En raison des obstacles, des menaces qui se multiplient chaque jour sur le marché de la location de véhicules au Bénin, nous avons jugé utile de suggérer à la Société Les Bagnoles SA les voies et moyens pouvant lui permettre d'accroître ses chiffres d'affaires.

Poussé par cette ambition, nous orientons cette étude autour du thème suivant : **Analyse des déterminants de la gestion performante de la force de vente : "Cas de la Société Les Bagnoles SA"**.

Le thème ainsi formulé nous amène à réfléchir sur les éléments clés pouvant aider les responsables et toute l'équipe commerciale de la société à parvenir au niveau souhaité.

Pour y arriver, nous avons conduit cette étude en trois chapitres :

- le Premier chapitre porte sur le Cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ;
- le deuxième chapitre étudie le Cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- enfin, le troisième chapitre est consacré à l'analyse des données, à la vérification des hypothèses, aux approches de solution et aux conditions de leur mise en œuvre.

A travers ce chapitre, nous présentons la structure qui fait l'objet de cette étude, faisons un diagnostic de sa situation et dégageons une problématique.

## **Section I : Cadre contextuel de réalisation de l'étude**

Le cadre contextuel de l'étude consiste à présenter de façon succincte la société Les Bagnoles SA, sa structure organisationnelle et son environnement.

### **Paragraphe I : Présentation de la société Les Bagnoles SA**

Ce paragraphe met l'accent sur l'historique de la société Les Bagnoles S.A, sa forme juridique, sa mission, ses objectifs et ses activités.

#### **I- Historique et forme Juridique de la société Les Bagnoles SA**

##### **A- Historique de La Société Les Bagnoles SA**

Dans le but de diversifier ses activités, le Group Peace And Love (GPL) a créé en 2008 l'Etablissement Les Bagnoles. Il était spécialisé dans la location de voitures avec un parc de cinq véhicules haut de gamme et avait son siège à Ouidah.

En 2009, le Conseil d'Administration du "Group Peace And Love" a décidé d'augmenter le nombre de véhicules mis en location. Ainsi, ce nombre est passé de 5 à 10 véhicules de marque DOGDE DURANGO.

La procédure de transformation de l'établissement en Société Anonyme (SA) a été entamée à la fin de l'année 2009. Ce n'est qu'au troisième trimestre de l'année 2010 que l'Etablissement s'est définitivement transformé en Société Les Bagnoles SA.

En Décembre 2010, Elle a inauguré son nouveau siège à Caboma. Elle est passée de dix (10) à vingt (20) véhicules. Au cours du

second semestre de 2011, le parc de location dispose de vingt cinq (25) véhicules haut de gamme et une dizaine de véhicule bas et moyen de gamme.

Dans cette même vision de diversification, le Conseil d'Administration a pris la décision d'intégrer la vente de véhicules neufs haut de gamme dans son portefeuille d'activités. Il est entré en partenariat avec un concessionnaire Belge, Demimpex-Motors, en vue de vendre des véhicules de marque Toyota, Honda, Audi et BMW sur le marché béninois en particulier et celui de l'Afrique de l'Ouest en général. Ce rêve est devenu une réalité en mars 2012. Depuis cette date, la société Les Bagnoles SA est devenue une Société de vente et de location de véhicules.

### **B- Forme Juridique**

Les Bagnoles SA est une société anonyme au capital social de deux cent cinquante millions (250 000 000) de francs CFA. Son siège social est situé à Cotonou au carré N° 153-154, Avenue Van Vollen Hoven au quartier Avlékété. Elle exerce ses activités selon les dispositions en vigueur au Bénin en matière d'exercice du commerce et de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Tableau n°1 : Fiche Signalétique de la société Les Bagnoles S.A

<b>Raison Sociale</b>	<b>Entreprise Commerciale</b>
<b>Sigle</b>	<b>Néant</b>
<b>Forme Juridique</b>	<b>Société Anonyme</b>
<b>Objet social</b>	<b>Location et vente de véhicules haut de gamme</b>
<b>Siège</b>	<b>carré N° 153-154, Avenue VAN VOLLEN HOVEN, Cotonou-Bénin</b>
<b>Date de création</b>	<b>Mars 2008</b>
<b>Adresse Postale</b>	<b>01 BP 7144</b>
<b>Téléphone</b>	<b>(+229) 21 31 00 46</b>
<b>Télécopie</b>	<b>(+229) 21 31 05 50</b>
<b>N° IFU</b>	<b>3201101190617</b>
<b>Site Web /E-mail</b>	<b><a href="http://www.lesbagnoles.com">www.lesbagnoles.com</a> / <a href="mailto:contacts@lesbagnoles.com">contacts@lesbagnoles.com</a></b>

**Source** : Travaux du rédacteur, avril 2012

## **II- Mission, Objectif et activités de la société Les Bagnoles SA**

### **A- Mission et objectif**

La mission de la société Les Bagnoles est sa raison d'être, le but pour lequel elle a été créée. Dans l'optique de mettre à la disposition de la population béninoise en particulier et de l'Afrique de l'ouest en général des véhicules haut de gamme en vente et en location la société fut créée. Sa mission principale est « *la vente et la location de véhicules haut de gamme* ». Son objectif se résume en une seule phrase :

*''Devenir le N° 1 en matière de location et vente de véhicule au Bénin sur les cinq prochaines années''*

### **B- Activités de la société Les Bagnoles SA**

#### **1- Activités principales**

Les activités principales de la Société Les Bagnoles concernent :

a) ***La location de véhicules haut de gamme de toute catégorie :***

- les véhicules de types 4 X 4 (Dodge Durango, Rav4, Range Rover...)
- les véhicules légers (Honda Accord, Toyota Corolla, Toyota Avensis, Peugeot 406, ...)
- les véhicules de type salon (Lincoln, Peugeot 607, Ford Focus, Porsche Cayennes, ...)
- les BMW X6, Toyota Land Cruiser et les Limousines

b) ***La vente de Véhicules haut de gamme***

Pour ce qui est de la vente, Les Bagnoles SA met à la disposition de sa clientèle des marques variées : Audi, BMW, Honda, Toyota, ...

c) ***La vente des produits pétroliers***

En vue de limiter le risque d'utilisation des produits frelatés par les chauffeurs, Les Bagnoles SA dispose d'une station service pour ses véhicules et sa clientèle. Elle commercialise le gasoil et l'essence.

#### *d) La vente de vins, champagne et boissons énergétiques*

Dans le but de servir les clients qui louent des véhicules pour des périodes festives (mariages, sorties récréatives, anniversaires, ...), la boutique Les Bagnoles met à la disposition de cette tranche du vin et des champagnes.

### **2- Activités secondaires**

Les activités secondaires de la société sont relatives au tourisme, à l'hôtellerie, à la billetterie, à l'agence de voyage, à l'import-export, à l'échange, à la construction, à l'installation et à l'aménagement.

## **Paragraphe II-Structure organisationnelle et environnement de la société Les Bagnoles SA**

Ici, il s'agit de présenter les différentes fonctions de la structure d'accueil, son micro et macro environnement.

### **I- Structure organisationnelle**

#### **A- Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de décision et de gestion au sein de la société Les Bagnoles SA. Il est dirigé par un Président qui détient les pouvoirs les plus étendus. Le Président du Conseil d'Administration (P/CA) veille à la mise en œuvre correcte des politiques et des orientations définies par le CA.

#### **B- La Direction Générale et ses démembrements**

La Direction Générale de Les Bagnoles SA est assurée par une Présidente Directrice Générale (PDG) qui veille à l'application des grandes

orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration. Cette dernière, sous l'autorité du P/CA, gère la société selon les principes établis par le conseil et assure sa viabilité à long terme.

Outre l'assistante de direction et le chef personnel, la PDG a sous son autorité directe le Responsable Marketing Location Véhicules et Autres Services, le Responsable Marketing vente, la chargée de communication et le Chef Comptable.

### **1- L'Assistante de Direction**

Elle a pour mission d'accompagner la Présidente Directrice Générale dans ses tâches quotidiennes en exécutant toutes les tâches administratives qui entrent dans son champ de compétence.

Ses principales responsabilités sont : Archiver les dossiers et les correspondances, tenir les registres, gérer les correspondances (rédaction, traitement et traduction des documents), accueillir les visiteurs, gérer les appels téléphoniques et l'agenda de la PDG, analyser certains dossiers et projets et rédiger les comptes rendus de réunion

### **2- Le chef Personnel**

Il est chargé de gérer les affaires administratives de la société, contrôler et former le personnel, gérer les biens meubles et immeubles de l'entreprise et établir les fiches de paye en collaboration avec le chef comptable.

### **3- Le Service Marketing Location de Véhicule et Autres Services (SMLVAS)**

Ce service est dirigé par le Responsable Marketing Location véhicules et autres services. Il coordonne l'ensemble des activités liées à la location et les services annexes. Il dispose dans l'accomplissement de sa

mission d'un chef parc, d'une hôtesse, d'un commercial, de trois pompistes et d'une boutiquière. Il définit les objectifs de chacun de ses collaborateurs veille à leurs réalisations.

a) **L'hôtesse d'accueil**

L'hôtesse d'accueil assure l'accueil physique et téléphonique des clients. Sa principale mission est de recevoir, renseigner et orienter les clients.

b) **Le commercial**

Le commercial est chargé de développer et fidéliser le portefeuille client. Il organise sa prospection, maîtrise les relances, suit l'évolution des besoins des clients et recherche les causes de non-réalisation d'affaires.

c) **Les pompistes**

Les pompistes assurent la vente du carburant aux clients, ils suivent également l'évolution du stock et préviennent le service commercial afin d'éviter les ruptures de stock.

d) **La boutiquière**

Elle assure la vente des produits de la boutique, accueille et oriente les clients. Elle encaisse les fonds de vente et suit l'évolution du stock.

e) **Le Chef Parc**

Il assure la gestion du parc automobile et coordonne les chauffeurs. Il veille à la propreté et à la disponibilité des véhicules. Il planifie, suit et contrôle la conformité des pièces et l'état des véhicules (contrôle technique, assurance, permis, temps de repos). Le Chef Parc contrôle le respect du planning de maintenance des véhicules. Il établit les supports de suivi d'activités (réparation, utilisation, dépenses d'exploitation, consommation). Il a sous sa responsabilité des chauffeurs qui sont chargés d'assurer le déplacement des clients de la société.

#### **f) Les chauffeurs**

Ils assurent le déplacement des clients en fonction du planning défini par le chef parc, garantissent la propreté des véhicules et signalent tout dysfonctionnement lors de l'utilisation d'un véhicule.

#### **4- Le Service Unité Vente de Véhicule (SUVV)**

Le chef service unité vente de véhicule assure la coordination de toutes les activités au niveau de l'unité pour l'atteinte des objectifs assignés par la Direction. Il participe activement au montage des dossiers d'appel d'offre et entretient de relations directes avec les partenaires. Il a sous sa subordination un commercial, un assistant commercial et une hôtesse d'accueil.

##### **a) Le commercial**

Le commercial a pour mission principale de conquérir de nouveaux clients, participer à la fidélisation des anciens et de gérer le portefeuille client. Outre ces activités, il surveille de près le lancement des dossiers d'appel d'offre dans les journaux et reporte l'information au chef service vente. Il assure également la veille concurrentielle afin de détecter les nouvelles stratégies mises en place par les concurrents.

##### **b) L'assistant commercial**

L'assistant commercial assure la vente des véhicules en interne, fait connaître aux clients les différentes marques de véhicules, leurs caractéristiques et leurs avantages.

##### **c) L'hôtesse d'accueil**

Elle est chargée d'accueillir, d'orienter et d'informer les visiteurs du Show Room. En plus des fonctions d'accueil, l'hôtesse assure la fonction de vente et de relance des clients et informe le chef service sur les besoins exprimés par les visiteurs.

## **5- Le service de communication**

Ce service a pour mission de développer la notoriété et l'image de la société auprès des clients, des investisseurs et des partenaires. Il est dirigé par une Chargée de communication qui exécute les tâches ci-après :

- définir avec la direction générale la stratégie de communication de la société ;
- gérer les relations presse, les relations publiques, la publicité, la création des documents institutionnels et commerciaux ;
- mesurer les impacts des actions de communication engagées ;
- définir le budget de communication ;
- assurer la veille stratégique en matière de communication.

## **6- Le Service Finance et Comptabilité (SFC)**

Ce service a à sa tête un chef comptable qui a pour mission de garantir la fiabilité, la sincérité et l'exhaustivité des états comptables et financiers de la société. Il supervise la comptabilité générale, la comptabilité auxiliaire (clients et fournisseurs) et la comptabilité analytique. Il est également chargé:

- de superviser, animer et encadrer une équipe dédiée à la production des états comptables et financiers ;
- d'assurer l'application correcte des normes et procédures comptables ;
- d'opérer les retraitements comptables des comptes sociaux;
- de suivre et optimiser les systèmes d'information comptable et de gestion;
- d'établir l'ensemble des déclarations fiscales et sociales;
- de préparer les documents prévisionnels ;
- d'assurer les relations avec les commissaires aux comptes.

En ce qui concerne l'organisation pratique de ses travaux, il a sous sa direction un agent comptable, un agent de facturation et une caissière.

**a) L'agent comptable**

Il a pour mission de gérer la comptabilité de l'entreprise. Il assure la gestion de la comptabilité générale et analytique de la société, fait des imputations et saisit les pièces comptables, établit les états de rapprochement bancaire et les titres de paiement des fournisseurs, assure le suivi de la trésorerie et le contrôle de la caisse, établit les états financiers et présente les rapports d'activités.

**b) L'agent de facturation**

L'agent de facturation a pour rôle principal d'assurer la facturation des prestations de la société. Il prépare et contrôle les factures. Il gère les bons de commande, assure la centralisation de l'ensemble des ventes directes, analyse les comptes clients et alerte le comptable des retards de paiement.

**c) La caissière centrale**

La caissière s'occupe de la gestion courante des opérations de caisse et de trésorerie. En outre, elle assure l'encaissement des fonds et chèques issus de la vente ou de la location.

**II- Environnement de la société Les Bagnoles SA**

**A- Le Micro environnement**

Le Micro environnement est l'ensemble des organismes et des personnes qui ont une influence directe sur le fonctionnement de l'entreprise. Il est composé de la clientèle, de la concurrence, des fournisseurs et les partenaires.

## **1- La clientèle**

La satisfaction de la clientèle est le souci de toute entreprise qui évolue dans l'optique du management de qualité. Pour ce faire, elle doit connaître ses clients, leurs besoins, leurs désirs, leurs freins et leurs motivations. La clientèle de la société Les Bagnoles est composée de quatre catégories de clients :

- les ministères et autres institutions publiques qui bénéficient de ses services à un prix standard ;
- les ambassades et autres représentations diplomatiques qui sont les clients les plus solvables mais ils sont au nombre de trois dans le portefeuille (l'ambassade de l'Etat du Koweït, le Consulat du Tchad et l'ambassade d'Algérie) ;
- les entreprises privées et ONG ;
- les particuliers qui pour la plupart bénéficient de 50% de réduction.
- 

## **2- Les concurrents**

La concurrence est constituée de l'ensemble des entreprises qui offrent les services identiques ou substituables à la société Les Bagnoles.

Parmi ces entreprises on peut citer :

- les entreprises spécialisées dans la vente (CFAO Motors, Delta Motors, CAMIN, SOCCAR, West Coast Motors, Tunde Motors, COMOVEP, SONAM, SONAEC....) ;
- les entreprises spécialisées dans la location (Cotonou Downtown, Eldacar , Cfao Motors (avis), Afrique tourisme, Ets Mikmautos, Sanko sarl, National, Group épervier "Caram Services", Benin Hotel terminus, EWEDJE, Agence Africaine de Tourisme, Africar...).

### **3- Les fournisseurs**

Les fournisseurs sont tous ceux qui procurent à l'entreprise les ressources nécessaires à la production ou à la commercialisation de ses produits (biens et services). Le Principal fournisseur de la société Les Bagnoles dans la vente de véhicules est une entreprise Belge ( Demimpex-Motors). Pour ce qui est de la location, elle s'approvisionne sur le marché béninois à West Coast Motors et Delta Motors et parfois aux Etats Unis d'Amérique.

### **4- Les partenaires**

Il s'agit d'une part des institutions financières qui octroient des prêts à la société pour l'évolution de ses activités (BOAD, BGFI, BSIC) et d'autre part les entreprises avec lesquelles elles signent des contrats d'entretien et de réparation de ses véhicules (Garage Redjos et Bénin City Motors).

## **B-Le Macro environnement**

### **1- L'environnement économique**

Le produit intérieur brut (PIB) est de 4,8 milliard en 2006 avec un taux de croissance de 4,6%. L'économie du Bénin repose essentiellement sur la production du coton, des recettes douanières enregistrées par son port et sur le commerce transfrontalier (principalement informel) avec le Nigeria. Pour son développement, le pays a comme objectif d'attirer davantage les investissements étrangers, de favoriser le tourisme, de faciliter le développement de nouvelles infrastructures agro-alimentaires, de diversifier les produits agricoles et de promouvoir les technologies de l'information et de la communication

## **2- L'environnement légal et réglementaire**

La société Les Bagnoles exerce ses activités selon les normes prévues par les lois et règlements en vigueur en république du Bénin. Elle obéit aux dispositions prises par le ministère du commerce et le parlement.

## **3- L'environnement démographique**

Le siège de la société Les Bagnoles se situe à Cotonou, la capitale économique du Bénin. Le Bénin est un pays de l'Afrique de l'ouest avec plus de neuf millions (9 000 000) d'habitants partageant une superficie de 112 622 km<sup>2</sup>.

## **4- L'environnement politico-juridique**

Le Bénin est un pays politiquement et socialement stable. Le système démocratique instauré depuis 1990 fonctionne normalement.

En effet, la ratification par le Bénin des conventions à vocation régionale telles que celles de l'OHADA et la législation communautaire de la concurrence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), créent dans le pays de réelles conditions juridiques favorables aux affaires.

## **Section II- Observations de stage et ciblage de la problématique**

Cette section met en exergue les résultats des observations faites au cours de notre stage et la problématique de l'étude.

### **Paragraphe I- Observations de stage (Etat des lieux)**

Après avoir fixé les normes et repères d'observation de stage, nous réalisons l'état des lieux proprement dit puis finissons par la synthèse de l'inventaire des atouts et des problèmes.

## **I- Détermination des normes et repères d'observation de stage**

Pour déterminer les normes et repères d'observation de stage, nous avons d'une part réalisé une recherche et revue documentaire et d'autre part consulté le manuel de procédure sur les activités et analysé les actions et les pratiques menées au sein de la société Les Bagnoles SA.

C'est suite à cet exercice que nous avons dégagé les actes idéaux pour la réalisation optimale des activités du Service commercial de la société Les Bagnoles SA.

### **A- Recherche et revue documentaire**

Selon les résultats de la revue documentaire, pour que les tâches soient bien exécutées, il faut pratiquer les principes suivants :

- l'unité de commandement, pour une tâche donnée un agent ne doit recevoir d'ordre d'un seul chef ;
- le principe de la hiérarchie qui suppose une délégation du pouvoir;
- le principe d'initiative des employés.

En ce qui concerne la réalisation des activités, la revue documentaire montre que pour bien diriger une entreprise, les objectifs doivent être présentés de façon détaillée, chiffrée et limités dans le temps avec leur responsable.

Une entreprise doit pouvoir distinguer le service principal (la vocation première de l'entreprise) et le service associé, la composante "service" qui accompagne la vente ou la consommation de tous les produits (biens et services).

En matière de fixation de prix, pour être compétitive, l'entreprise doit tenir compte de la concurrence, du coût de revient du produit et du revenu de sa clientèle.

Le service étant hétérogène, la formation du personnel de contact pour sa production efficace est primordiale.

En effet, pour une bonne production du service, il faut donner une image de compétence et de disponibilité, faire une bonne présentation des points de vente, assurer une bonne propreté des locaux et des agents, former le personnel à la qualité de l'accueil, prévoir les coûts liés au client et le former.

Pour atteindre les objectifs commerciaux, il faut une force de vente bien structurée en quantité et en qualité.

### **B- Résultats de la consultation du manuel de procédure et de gestion des ressources humaines**

Quand aux résultats de la consultation du manuel de procédure, pour établir une facture à un client après la négociation avec le service commercial, le client va à la facturation, la facture est envoyée au service commercial pour signature, elle est retournée à la facturation pour cachet et enfin envoyée à la caisse pour règlement.

Dans le souci de bien faire face aux échéances, le manuel prévoit que le client qui achète à crédit règle sa dette dans un délai de 15 jours et le règlement des fournisseurs doit être fait dans un délai maximum de 30 jours. En plus, un client qui demande une prestation doit régler au moins 50% du montant de la facture à la commande.

Le manuel de procédure prévoit que les dépenses au sein de la société soient effectuées suivant le budget établi.

Selon le manuel de gestion des ressources humaines, le commercial de la société Les Bagnoles doit avoir le profil suivant:

- niveau au moins BAC + 2/3 en gestion commerciale, marketing, force de vente ;
- connaître très bien l'environnement de l'automobile ;
- maîtriser correctement l'outil informatique ;
- un nouveau commercial doit avoir au moins deux ans d'expérience dans la vente et la relation client.

Les tâches du service commercial concernent principalement la définition des objectifs commerciaux de la société (part de marché, chiffre d'affaires, plan de développement,...), la définition de la politique commerciale de l'entreprise, la conception du plan global de communication, l'élaboration du plan marketing, la conception de nouveaux produits et la formation continue de l'équipe commerciale.

Pour apprécier le travail du service commercial, une évaluation mensuelle de toute l'équipe doit être faite par la direction générale. Pour motiver le personnel commercial le manuel exige qu'une commission lui soit accordée à la fin de chaque mois sur les ventes ou les prestations réalisées.

Pour atteindre les objectifs en termes de chiffre d'affaires, le manuel de gestion de ressources humaines demande à ce qu'au sein du service commercial qu'il y ait au moins six (6) agents (le chef service et son assistant, trois commerciaux et un assistant commercial).

Ces éléments constituent les actes idéaux pour une réalisation optimale des activités de la structure d'accueil qui est le service marketing et commercial location véhicule de Les Bagnoles SA.

## **II- Etat des lieux**

Par rapport aux actes idéaux énumérés plus haut, nous faisons les constats significatifs afin de dégager les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités liées à chaque élément en observation.

## **A- Sur le plan interne**

La société Les Bagnoles est munie d'un parc automobile haut de gamme de plusieurs types et marques (Dodge Durango, Honda, Toyota, Bmw, Peugeot, Mercedes, Lincoln,..) ce qui lui permet de répondre à plusieurs demandes.

Il arrive souvent qu'un chef service donne un ordre pour l'exécution d'une tâche et qu'un chef de niveau supérieur donne un autre ordre contraire pour l'exécution de cette même tâche; les agents ne pourront pas se conformer à ces deux ordres contradictoires en même temps.

Certaines dépenses d'investissement sont faites sans un plan d'investissement et un budget.

Pour réaliser les activités commerciales, les commerciaux se lèvent un matin et vont en prospection et parfois ils passent toute la journée dans l'entreprise ou en prospection. Les visites ne sont pas planifiées.

Le service commercial de la société Les Bagnoles SA est muni de fauteuils pour les clients, de poste téléviseur, d'un mini bar bien climatisé, d'un appareil de sonorisation et de plusieurs tableaux d'art. Le service commercial est très attrayant.

Dans le but de se donner une bonne image, la société a signé un contrat avec une agence pour assurer la propreté régulière des locaux et il est exigé au personnel de porter des tenues soignées et irréprochables.

Pour assurer la sécurité des véhicules, il est installé dans tout le service commercial, sur le parc automobile, dans le show room et aux alentours de l'agence des caméras de surveillance.

Les clients se plaignent souvent du temps d'attente qu'ils passent avant de recevoir leur facture pour bénéficier d'un service. Il arrive qu'un client attende une facture pendant plus de 30 minutes en raison de sa longue procédure d'établissement.

Au service commercial de la Société, il n'y a qu'une seule commerciale qui est chargée de suivre les clients et cette dernière n'a pas le profil requis.

En ce qui concerne le fichier client, nous avons constaté que la société n'enregistre presque pas de nouveaux clients. Sa clientèle se résume à ceux qui bénéficient souvent de vente à crédit ou de réduction considérable sur les prestations et le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Le porte feuille-client est très restreint et l'on constate un faible taux de conquête de nouveaux clients.

Certains chauffeurs confient quand ils vont en mission avec un client, ils peuvent dévier la destination même si le prix est fixé en fonction de la destination du client. Ils le font parce qu'il n'y a pas un système permettant de contrôler les véhicules à distance.

Hormis l'activité principale de la société Les Bagnoles, elle exerce plusieurs activités secondaires.

La politique de communication de la société Les Bagnoles se résume en quelques actions de publicité sur deux chaînes privées de Cotonou et son site Web qui est très peu animé. Ces actions ne suffisent pas pour permettre au public de bien connaître la société. Nous constatons une faible notoriété de la société Les Bagnoles SA.

Quand un client vient pour louer un véhicule que la société ne dispose pas ou qui est déjà pris, une politique de sous-traitance est mise en place pour répondre à certaines exigences.

Suite à nos recherches dans les différents fichiers de l'entreprise, les objectifs en terme de chiffre d'affaires n'ont jamais été atteints, les charges dépassent toujours les produits.

Lorsque les véhicules sont en panne, la société les envoie dans un garage indépendant, ils peuvent y passer plus d'un mois car le chef garage a des obligations envers d'autres clients. Pour lui, il doit les satisfaire d'abord car le marché de Les Bagnoles SA est déjà acquis. Cette situation cause parfois des préjudices à certains clients surtout quand ils sont en mission avec un véhicule qui tombe en panne. L'absence d'un garage propre à l'entreprise lui coûte cher en matière de satisfaction de la clientèle.

La société dispose d'un parc informatique bien fourni en matériels informatiques (ordinateur, imprimante, scanner, télécopie,...). Cependant, il n'est pas rare de voir les chefs comptable, service commercial, communication et la caissière et le facturier passer des heures avant de finaliser un rapport ou un état à cause d'absence de logiciels adaptés à ces opérations.

A l'entrée de la société, les clients sont accueillis par l'agent de sécurité qui parfois les repousse s'ils ne le saluent pas ou il prend tout son temps à leur ouvrir le portail. L'accueil est peu chaleureux. Dans une entreprise de service, la production du service commence bien avant l'arrivée du client à la salle d'attente.

### **B- Sur le plan externe**

En matière de la vente des véhicules, les clients demandent toujours à la société des conditions d'achat à crédit. Alors que les fournisseurs de la société de leur côté ne chargent un véhicule qu'après avoir reçu la totalité du paiement. Cette situation ne favorise pas la vente des véhicules neufs.

La vente des véhicules d'occasion empiète sur la vente des véhicules neufs au Bénin car la plupart des visiteurs du show room pensent que les véhicules neufs sont trop chers et ils préfèrent les voitures d'occasion.

La présence régulière de délégation internationale au Bénin pousse l'Etat à louer des véhicules haut de gamme.

La multiplication des relations diplomatiques entre le Bénin et certains pays de l'occident apportent de bonnes affaires dans le secteur de la location. Ces diplomates qui s'installent nouvellement louent parfois des véhicules pour plus de six mois.

La position géographique du Bénin facilite le déplacement par voie terrestre vers plusieurs pays. Certaines personnes préfèrent louer des véhicules au lieu de prendre l'avion afin d'effectuer certaines courses sur leur parcours.

En matière de prix, la concurrence offre des services moins chers que Les Bagnoles SA.

Il arrive des fois que certains clients exigent aux chauffeurs qui n'ont presque pas le choix de mettre de l'essence frelatée dans les véhicules surtout quand ils sont dans des zones reculées.

Pour donner une simple compréhension de l'état des lieux, nous présentons les résultats de nos observations dans un tableau contenant d'une part les atouts (Forces et Opportunités) et d'autre part les problèmes (Faiblesses et Menaces).

Tableau n°2 : Inventaire des atouts et des problèmes

ATOUPS		PROBLEMES	
<b>Forces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service commercial attrayant</li> <li>- Activités diversifiées</li> <li>- Parc de véhicule haut de gamme de plusieurs marques</li> <li>- Existence de sous-traitance</li> <li>- Parc informatique bien fourni</li> <li>- Bonne image de la société au près du public</li> <li>- Très bonne propreté des agents et des locaux</li> </ul>	<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une vraie délégation de pouvoir</li> <li>- Inexistence d'un plan d'investissement</li> <li>- Non élaboration de budget</li> <li>- Longue procédure d'établissement de facture</li> <li>- Faible taux de conquête de nouveaux clients</li> <li>- Absence de système de contrôle de localisation des véhicules</li> <li>- Inefficacité de la politique de fixation de prix</li> <li>- Faible notoriété de l'entreprise</li> <li>- Absence de garage interne</li> <li>- Accueil peu chaleureux</li> <li>- faible rendement des commerciaux</li> <li>- Non atteinte des objectifs commerciaux</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence régulière de délégation internationale au Bénin</li> <li>- L'installation de nouveaux représentants diplomatiques au Bénin</li> <li>- Le déplacement récurrent des membres du gouvernement</li> <li>- La proximité du Bénin avec plusieurs pays</li> </ul>	<b>Menaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de vente en différé du coté des fournisseurs</li> <li>- Prix bas pratiqué par la concurrence</li> </ul>

Source : Travaux du rédacteur, juin 2012

## **Paragraphe II- Ciblage de la problématique**

Le ciblage de la problématique consiste à identifier les problématiques possibles, choisir et spécifier la problématique de l'étude, déterminer la vision globale de résolution de la problématique spécifiée et énumérer les séquences de résolution de cette dernière.

### **I- Identification, choix et spécification de la problématique de l'étude**

#### **A- Identification et choix de la problématique de l'étude**

##### **1- Identification de la problématique**

Les différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux peuvent être regroupés sous plusieurs problématiques :

- problématique d'une politique managériale efficace ;
- problématique d'une gestion comptable et financière performante ;
- problématique d'une gestion efficace des ressources matérielles ;
- problématique de la performance de la force de vente

Parmi elles, notre étude est centrée sur la problématique liée à la gestion performante de la force de vente.

**Tableau n°3 : Identification de la problématique de l'étude**

Centre d'intérêt (CI)	Problèmes spécifiques (PS)	Problème Général (PG)	Problématiques (PQ*)
Force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non atteinte des objectifs commerciaux</li> <li>- Faible taux de conquête de nouveaux clients</li> <li>- Accueil peu chaleureux</li> <li>- Faible rendement des commerciaux</li> </ul>	Non Performance de la force de vente	Problématique de la performance de la force de vente

*Source : travaux du rédacteur, juin 2012*

##### **2- Choix de la problématique de l'étude**

Parmi les problématiques possibles identifiées découlant du résultat de l'état des lieux, **la problématique de la performance de la force de vente** nous semble mieux appropriée pour conduire cette étude du fait de la situation actuelle de la société Les Bagnoles SA. Etant donné que la force de vente de la société n'est pas en mesure de remplir efficacement sa mission, nous pensons qu'une réflexion sur l'ensemble de ses activités et sa mode de gestion retiendrait plus l'attention des dirigeants.

De cette problématique découle le problème général de **la non performance de la force de vente**. Les problèmes spécifiques qui sont les manifestations directes de ce problème général sont :

- non atteinte des objectifs commerciaux ;
- faible taux de conquête de nouveaux clients ;
- accueil peu chaleureux ;
- faible rendement des commerciaux

## **B- Présentation et spécification de la problématique de l'étude et séquences de résolution de la problématique**

### **1- Présentation et justification du thème de l'étude**

L'entreprise, même si elle dispose de tout le matériel nécessaire pour fournir un service de qualité, ne pourra survivre si l'équipe chargée de produire et de vendre ses biens et services manque d'efficacité dans l'accomplissement de ses tâches. Pour assurer sa pérennité, elle doit être capable d'attirer et de conserver des clients.

Le personnel en contact avec le client est un élément capital dans la production du service, sa formation et sa motivation comptent beaucoup pour l'atteinte des objectifs.

L'entreprise étant un regroupement d'hommes, ses activités doivent suivre un plan afin d'accorder la priorité aux tâches urgentes. Si les dirigeants naviguent à vue, la société deviendra un bateau sans gouvernail et à ce titre, aucun vent ne lui serait favorable.

Pour éviter la perte des anciens clients, la non conquête de nouveaux clients et la mauvaise utilisation du facteur temps et dans le souci d'accroître le rendement des commerciaux, l'équipe commerciale doit être organisée, formée, motivée et bien gérée.

Dans cette optique, pour aider la société Les Bagnoles SA à atteindre ses objectifs, nous avons formulé le thème de cette étude comme suit :

***"Analyse des conditions de la performance de la force de vente : Cas de la société Les Bagnoles SA"***

## **2- Spécification de la problématique**

La gestion commerciale est une démarche et un ensemble d'activités par lesquelles on planifie, organise, décide et contrôle l'ensemble des ressources disponibles en vue d'atteindre les objectifs organisationnels et individuels de manière efficace et efficiente sans sacrifier le long terme.

L'équipe commerciale d'une entreprise est l'ensemble de tous ceux qui sont chargés de vendre ses biens et services à travers des contacts directs et indirects avec le client. Sa performance dépend de son organisation, de sa gestion et de son dynamisme.

La performance de la force de vente est considérée comme une évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise.

La survie, la croissance et la rentabilité d'une entreprise de service dépendent d'une part de sa capacité à mettre en place un système de gestion performant et d'autre part à avoir un personnel qualifié, capable d'organiser, de

prévoir et planifier ses activités pour atteindre les objectifs à court, moyen et long termes.

La force de vente étant le premier groupe qui a pour mission de faire accroître le chiffre d'affaires d'une entreprise, sa performance en terme de résultats et de comportement doit retenir l'attention des managers afin qu'elle puisse bien accomplir sa mission.

Malgré la disponibilité d'un parc de véhicule haut de gamme, des matériels neufs et un service commercial très attrayant, la société Les Bagnoles SA n'arrive pas à bien gérer son équipe commerciale voire atteindre ses objectifs. Elle se pose plusieurs questions concernant sa pérennité. L'accroissement de l'énergie de cette équipe s'avère indispensable.

Il revient de se demander par quels moyens y parvenir ? Qu'est ce qui bloque le développement de cette société qui a une très bonne image devant son public ? Et enfin, quels types d'acteurs capables de conduire à bon port cette entreprise ?

Pour répondre à ces préoccupations, la problématique de l'étude qui est **la problématique de la performance de la force de vente** est structurée comme suit :

Problème général : **non performance de la force de vente**

En nous basant sur la théorie qui stipule que "l'on ne résout pas un problème déjà résolu", nous avons décidé de poursuivre cette étude avec les trois problèmes spécifiques suivants :

*Problème spécifique N° 1 : Non atteinte des objectifs commerciaux*

*Problème spécifique N° 2 : Faible taux de conquête de nouveaux clients*

*Problème spécifique N° 3 : Faible rendement des commerciaux*

Ces problèmes nous poussent à poser les questions de recherche suivantes :

- quels sont les objectifs commerciaux de la société Les Bagnoles SA ?
- quelle est la variation du taux de conquête de nouveaux clients ?
- quel est le rendement des commerciaux ?

Les deux premiers problèmes concernent la gestion et l'organisation de l'équipe commerciale (structure interne) et le dernier porte sur la qualité des commerciaux.

### **3- Vision globale de résolution de la problématique et séquences de résolution**

#### **a) vision globale de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution de la problématique est un exercice qui permet de dégager l'approche générique nécessaire à la réflexion sur le ou les problèmes concernés.

✓ *Vision globale de résolution du problème général* (non performance de la force de vente)

L'équipe commerciale de la société Les Bagnoles connaît une défaillance tant au niveau de la maîtrise des produits de l'entreprise qu'au niveau de la qualité de son personnel. Pour résoudre ce problème, la thématique suivante est retenue :

*Le renforcement de la capacité de l'équipe commerciale par une meilleure organisation, la formation des anciens et un recrutement basé sur des critères objectifs de nouveaux commerciaux et l'instauration d'une bonne politique d'animation de la force de vente.*

✓ **Vision globale de résolution du problème spécifique n°1** (non atteinte des objectifs commerciaux)

Pour atteindre les objectifs commerciaux, ils doivent être définis et présentés de façon claire et précise. L'élaboration d'un planning et la mise à disposition des moyens sont nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Pour

résoudre le problème spécifique n°1, nous retenons la thématique liée à *la méthode de planification des activités. Il s'agit de la définition d'un modèle de planning des activités.*

✓ **Vision globale de résolution du problème spécifique n°2**(faible taux de conquête de nouveaux clients)

La thématique pour la résolution du problème spécifique n°2 est celle de *la définition de la taille de la force de vente en fonction du temps de travail et du chiffre d'affaires et la mise en place d'une stratégie de conquête de nouveaux clients.*

✓ **Vision globale de résolution du problème spécifique n°3**(faible rendement des commerciaux)

La performance d'un vendeur ou d'un commercial est souvent liée à son aptitude et son degré de motivation. Dans cet ordre d'idée, pour résoudre le problème spécifique n°3 la thématique retenue est *la définition des qualités d'une force de vente et les techniques de sa motivation.*

#### **b) Séquences de résolution**

Ces séquences sont regroupées en trois rubriques :

- ❖ la détermination du cadre théorique et empirique (des objectifs à la méthodologie de la recherche) ;
- ❖ la mise en application de la méthodologie retenue (de la collecte et du traitement des données à la synthèse du diagnostic de l'étude);
- ❖ les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre (des approches de solutions au tableau de synthèse de l'étude).

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la société, ses activités et son organisation. Nous avons également énuméré certains problèmes auxquels elle est confrontée. Pour contribuer à la résolution de quelques uns, nous avons ciblé une problématique, déterminé la vision globale de résolution de cette problématique et fini par les séquences à suivre pour cette résolution.

Le chapitre suivant porte sur le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Ce chapitre concerne essentiellement le cadre théorique et méthodologique de cette étude. Son développement met l'accent sur les objectifs, causes, hypothèses et la revue de littérature. Il finit par la méthodologie adoptée pour poursuivre l'étude.

## **Section I : Objectifs, hypothèses de l'étude et revue de littérature**

Les premières étapes de la résolution de la problématique spécifiée consistent à la fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses et la réalisation de la revue de littérature de l'étude.

### **Paragraphe I: Objectifs et hypothèses de l'étude**

Ce paragraphe est consacré aux questions de recherche et aux réponses provisoires à ces questions.

#### **I- Objectifs de l'étude**

L'objectif d'une étude est une déclaration d'intention de détermination des manifestations du problème en résolution.

##### **A- Objectif général**

L'objectif général de cette étude est **d'analyser les conditions de la performance de la force de vente de la société Les Bagnoles SA.**

##### **B- Objectifs spécifiques**

- Objectif spécifique N°1 : Analyser les conditions d'atteinte des objectifs commerciaux de la société Les Bagnoles SA.
- Objectif spécifique N°2 : Proposer des actions de conquête de nouveaux clients.
- Objectif spécifique N°3 : Définir les conditions d'accroissement du rendement des commerciaux.

## **II- Causes supposées, hypothèses et tableau de bord de l'Etude**

### **A- Causes supposées et hypothèses de l'étude**

#### **1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°1**

Le problème spécifique n°1 est la non atteinte des objectifs commerciaux.

Un objectif est défini comme étant le but à atteindre dans une période donnée. Une entreprise pour bien définir ses priorités doit avoir des objectifs à court, moyen et long termes. Les objectifs bien définis doivent avoir certaines caractéristiques. Ils doivent être déclinés en objectif général et spécifiques, être mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Pour fixer ses objectifs, l'on doit tenir compte de ses moyens, de la concurrence et du secteur d'activité.

Etant donné que les objectifs constituent la barre de direction de toute société, c'est par rapport à eux qu'elle fait des promesses à ses partenaires et imagine son développement. Les objectifs doivent être définis de manière à motiver le personnel à aller au but.

La société Les Bagnoles fixe depuis plus de deux ans des objectifs et n'arrivent pas à les atteindre malgré la détermination de sa direction générale et de ses cadres, elle doit se demander qu'est-ce qui est à la base de cette contre performance.

Plusieurs raisons peuvent expliquer la non atteinte d'un objectif comme :

- l'irréalisme de l'objectif ;
- l'absence de moyens ;
- la non planification des activités ;
- la non implication du personnel dans sa définition.

La cause la plus plausible pouvant expliquer cet état de fait à la société Les Bagnoles est *la non planification des activités commerciales*.

Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse liée à ce problème comme suit :

Hypothèse N°1 : *la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux*.

## **2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2**

### **(le faible taux de conquête de nouveaux clients)**

L'achat et la location de véhicules ne font pas partie des produits de grande consommation. Une entreprise qui évolue dans ce secteur doit avoir un porte feuille-client très riche afin de pouvoir faire face à ses besoins. Le taux de renouvellement de ces achats étant très faible, il revient à l'entreprise qui se met sur ce marché de mener des actions afin de conquérir de nouveaux clients.

Dans notre environnement, la plupart des particuliers qui louent des véhicules le font pour une occasion donnée qui se réalise peut être une seule fois dans leur vie. Pour cela l'on ne peut compter sur le peu de clients conquis pour mener cette activité.

La société Les Bagnoles SA qui dispose d'une clientèle à 80% insolvable se trouve dans l'obligation de revoir sa politique et réorienter ses actions si elle veut assurer sa pérennité.

Plusieurs éléments peuvent être à la base du faible taux de conquête de nouveaux clients dans cette société : le manque d'actions de prospection, la méconnaissance de la société et la mauvaise définition de la taille de la force de vente.

Pour ce qui est du cas présent, *la mauvaise définition de la taille de la force de vente* semble la plus évidente.

L'hypothèse liée au problème spécifique N°2 est la suivante :

*Hypothèse N°2 : la très faible taille de la force de vente explique le faible taux de conquête de nouveaux clients.*

**3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°3**  
**(faible du rendement des commerciaux)**

Le commercial est un maillon important de la chaîne constituant l'équipe commerciale. Lorsque les ventes baissent, l'on a toujours tendance à croire que le commercial ne fait pas son travail.

La force de vente ne se résume pas aux commerciaux, elle est l'ensemble de tous ceux qui sont chargés de produire le service et de le vendre aux clients. Pour atteindre ses objectifs, elle doit avoir certaines qualifications et un profil adapté.

Une chose est d'avoir des commerciaux sur le terrain, accroître sa part de marché en est une autre. Il est capital d'avoir des vendeurs qui ont un profil adapté à l'activité de l'entreprise.

Parmi les causes qui peuvent expliquer faible rendement des commerciaux nous retenons *le profil inadapté des commerciaux*.

Face à tout ce qui précède, l'hypothèse liée au problème n°3 est formulée comme suit :

*Hypothèse n°3 : le profil inadapté des commerciaux explique leur faible rendement*

**B- Tableau de bord de l'étude**

A travers le tableau de bord, nous avons fait le point de tout ce que nous avons évoqué en termes de problématique, d'objectifs, de causes et d'hypothèses.

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude : « Problématique de la performance performante de la force de vente de la société Les Bagnoles S.A »

Niveau d'Analyse		Problématique	Objectif de l'étude	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		Non performance de la force de vente	Analyser les conditions les conditions de la performance de la force de vente	-	-
Niveaux Spécifiques	1	Non atteinte des objectifs commerciaux	Analyser les conditions d'atteinte des objectifs commerciaux de la société Les Bagnoles SA	Non planification des activités commerciales	la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux
	2	Faible taux de conquête de nouveaux clients	Proposer des actions de conquête de nouveaux clients	Très faible taille de la force de vente	la très faible taille de la force de vente explique le faible taux de conquête de nouveaux clients
	3	Faible rendement des commerciaux	Définir les conditions d'accroissement du rendement des commerciaux	Profil inadapté des commerciaux	le profil inadapté des commerciaux explique leur faible rendement

Source : Travaux du rédacteur, juin 2012

## **Paragraphe II : Revue de Littérature**

Dans le cadre d’une recherche, la revue de littéraire permet de prendre connaissance des points de vue préalablement donnés sur les problèmes en résolution.

Ainsi, l’exercice se fait en tenant compte des approches théoriques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Pour ce faire, il est question d’exposer à travers ces approches génériques, les points des connaissances liées aux problèmes en résolution.

La problématique de l’étude étant : ‘‘ *la problématique de la gestion performante de la force de vente de la société Les Bagnoles SA* ’’ qui a pour problème général *la non performance de la force de vente* et les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- non atteinte des objectifs commerciaux ;
- faible taux de conquête de nouveaux clients ;
- faible rendement des commerciaux.

La revue de la littérature est axée sur l’objectif général et les objectifs spécifiques.

### **I- Contributions antérieures à la gestion de l’équipe commerciale**

Le problème général identifié étant la gestion non performante de la force de vente, la revue de littérature liée à cette dernière porte essentiellement sur la gestion de l’équipe commerciale et sa performance.

#### **A- Définition de la force de vente et la performance**

- **Notion de Force de Vente**

Selon **DELMARQUETTE, HAYAT et MANSILLON (2002)**, la force de vente (ou l’équipe commerciale) est l’ensemble de celles ou de ceux qui sont au contact de la clientèle. Elle est chargée de prospecter la clientèle

potentielle, vendre les biens et/ou services fabriqués par l'entreprise et entretenir des relations commerciales permanentes avec la clientèle.

#### - Notion de Performance

**Walker et al. (1979)**, définissent la performance comme « le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente ». Pour eux, la performance est une fonction multiplicative de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle. Ainsi, si un vendeur est bas dans l'un ou l'autre de ces trois facteurs, sa performance s'en ressentira négativement.

Pour **Churchill et collaborateurs (1985)**, la performance de la force de vente peut être définie comme une évaluation de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Cette contribution est un concept multidimensionnel qui se doit de refléter les différentes facettes de la fonction commerciale. Si pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur des critères de résultats, ils mettent de plus en plus l'accent sur les comportements qui sont à l'origine des résultats (**Morris et collaborateurs, 1991**).

- La performance en termes de résultats concerne : le chiffre d'affaires, le volume de vente et la part de marché.
- La performance en termes de comportements met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre dimensions sont en phase avec les principales missions des forces de vente industrielles (**Weitz et Bradford, 1999**). Il s'agit de :
  - ✓ l'efficacité de la communication
  - ✓ la remontée d'information
  - ✓ le respect du budget des dépenses
  - ✓ la maîtrise technique de l'offre

Il existe un lien étroit entre les résultats et le comportement ; de nombreux modèles conceptuels proposent la relation selon laquelle une plus haute performance comportementale de la force de vente conduit à un niveau

plus élevé de résultats. Les investigations empiriques auprès des forces de vente autrichiennes, anglaises (**Baldauf et collaborateurs, 2001**)

### **B- Missions de la force de vente**

Pour montrer l'importance des missions de la force de vente, **LENDREVIE, LEVY et LINDON (2003)** ont affirmé qu'en dehors de la vente proprement dite c'est-à-dire l'obtention d'une commande, une ou plusieurs tâches sont confiées au vendeur : la prospection, l'information et la communication en direction des prospects, proposition d'une offre spécifique, l'aide à la revente, les services après vente et l'information remontante en direction de l'entreprise.

Avant la gestion d'une force de vente, il faut identifier les conditions de sa mise en place. Pour mettre en place une force de vente, la fixation des objectifs constitue une étape capitale. Ces objectifs doivent prendre en considération la nature des marchés visés et le positionnement recherché sur chaque marché. Ensuite, il faut élaborer les stratégies pour atteindre les objectifs, choisir la structure, la taille et le mode de rémunération.

### **C-La gestion de la force de vente : Recrutement et formation**

#### **1- Le recrutement**

Pour **KOTLER, DUBOIS et collaborateurs (2009)**, il y a parfois une faible relation entre les performances d'un commercial et des variables liées à son niveau d'expérience, son parcours d'étude, son statut antérieur, son style de vie, son attitude, sa personnalité et ses compétences. Pour cela, les meilleures méthodes de sélection sont des tests composites fondés sur la mise en situation, en décrivant des scénarios de vente et de travail proche à la réalité de l'entreprise et en analysant comment les candidats se comportent.

Selon **VERNETTE (2005)**, pour obtenir les profils souhaités de ses vendeurs, il faut tenir compte lors du recrutement de la compétence (écoute, sens des relations humaines, régulation et ténacité...) et de la mission.

## **2- La formation**

En ce qui concerne la formation de la force de vente, **KOTLER, DUBOIS et collaborateurs (2009)** ont proposé que la formation soit basée sur l'entreprise, son histoire et son organisation, les produits et leurs caractéristiques, les caractéristiques des clients et des concurrents, la manière de discerner les différents types de clients, leurs besoins, motivations, habitudes d'achat, les techniques des produits et arguments de vente à travers des simulations ; la manière dont le travail doit être organisé, la manière de répartir leur temps entre la clientèle actuelle et la clientèle potentielle, comment rédiger les rapports et construire des itinéraires.

### **II- Contributions antérieures aux objectifs spécifiques**

#### **A- Réflexions et opinions sur l'atteinte des objectifs commerciaux d'une entreprise engagée dans la gestion performante de la force de vente**

Toute entreprise visant une gestion performante, doit planifier l'ensemble de ses activités. L'atteinte des objectifs est subordonnée d'abord à une bonne planification.

La planification consiste à présenter dans un document dénommé plan les objectifs (généraux ou marketing) de l'entreprise, le calendrier des opérations, le budget et les moyens de contrôle.

**LINDON et JALLAT(2005)** ont réfléchi sur la planification. Pour eux, l'une des principales tâches des responsables marketing, qu'il s'agisse du directeur marketing lui-même, des chefs de produits ou des responsables fonctionnels de communication ou de la vente, consiste à formuler des plans d'action et à en contrôler la réalisation.

Dans leur présentation, ils pensent que la planification consiste à décider, d'une manière précise et concrète : Quelles actions seront menées ? Par qui ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens matériels, humains et financiers ?

Pour présenter le plan marketing ils ont évoqué six éléments faisant partie de son contenu : Les objectifs chiffrés, la liste des opérations, la désignation des responsables de chaque opération, le calendrier (ou planning) de ces opérations, le budget des dépenses et la définition des indicateurs de performance.

Ces objectifs seront atteints s'ils sont classés par ordre de priorité et bien définis. Les objectifs de l'entreprise doivent suivre cette méthodologie : SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limiter dans le Temps)

**KOTLER, DUBOIS et collaborateurs (2009)** de leur côté accordent une importance particulière à la planification du fait qu'elle permet à l'entreprise d'identifier les activités à privilégier et de les mener à temps.

**F. LUNDIN(2002)** dans "*Pour que l'organisation de l'entreprise soit opérationnelle*" présente la planification comme la procédure de décision et elle se fait à différents niveaux de l'entreprise. Pour aller plus loin, il a mis en évidence deux outils les plus utilisés pour la planification. Il s'agit du diagramme de réseau et du plan de GANTT.

Le plan GANTT donne la possibilité de planifier des activités sur un axe de temps.

Tableau n°5 : le plan de GANTT

Période Activités										Plan de GANTT

**Source :** Modèle de plan de GANTT, p.79, pour que l'organisation de l'entreprise soit opérationnelle, 2002

## **B- Réflexions et opinions antérieures sur la taille de la force de vente et la conquête de nouveaux clients**

Pour conquérir de nouveaux clients, il faut le personnel nécessaire (taille de la force de vente) et la mise en place d’une stratégie de conquête.

### **1- La détermination de la taille de la force de vente**

La taille de la force de vente est le nombre de vendeurs nécessaires pour l’atteinte des objectifs fixés. Elle peut être déterminée en fonction de la charge de travail de la force de vente.

Les travaux de **LENDREVIE, LEVY et LINDON(2003)** sur la détermination de la taille de la force de vente concernent la charge totale de travail de la force de vente. Celle-ci est égale au nombre de clients à visiter multiplié par le nombre de visites à faire dans l’année, les clients étant préalablement hiérarchisés selon la fréquence nécessaire des visites. On évalue ensuite le nombre de visites que peut faire un vendeur. En divisant la charge totale de travail par la charge de travail possible par vendeur; on obtient alors le nombre de vendeurs nécessaire.

$$\text{Soit :} \quad \text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{Charge totale de travail}}{\text{Charge de travail possible}}$$

### **2- La stratégie de conquête de nouveaux clients**

#### **a) Concept de prospection**

Les entreprises de service évoluent dans un univers concurrentiel très rude, où chacun essaie d’attirer la clientèle par sa stratégie. Celle qui veut survivre sur son marché doit être quotidiennement à la conquête de nouveaux marchés.

Selon **CHAPUT, GAGNON et collaborateurs (1993)**, la prospection est l’action de rechercher et de transformer en client une personne ou une entreprise qui ne l’était pas.

Réaliser une prospection nécessite une connaissance de la cible (ensemble des personnes physiques ou morales que l'on cherche à toucher en menant des actions) et de l'environnement de l'entreprise.

Cette cible peut être composée de plusieurs catégories : les suspects, les prospects et les clients.

### ***b) La démarche de la prospection***

Pour réaliser de manière efficace la prospection, une démarche doit être suivie. Ainsi, un ensemble de normes sont indispensables à sa réussite.

Le tableau ci-dessous présente une méthode à suivre pour la réalisation de la prospection.

**Tableau n°6:** *Les actions à entreprendre en prospection*

	<b>Aperçu global</b>	<b>Actions précises</b>
<b>But</b>	Classer les clients selon un champ particulier	Dresser la liste des indices qui pourraient influencer les clients actuels et potentiels
<b>Façon de procéder</b>	1-Etudier la région	-Parcourir les secteurs à l'aide de cartes -Spécifier les caractéristiques culturelles -Préciser la population
	2-Déterminer les questions qui intéressent les clients	Connaître les intérêts généraux selon la profession
	3-Mesurer la prospérité	-Etablir les différentes classes de salaires -Evaluer le niveau des dépenses -Estimer le pouvoir d'achat

**Source :** *Chaput, Gagnon et collaborateurs (1993) : «De la vente à la représentation».*

### ***c) les erreurs à éviter en prospection***

**CHAPUT, GAGNON et collaborateurs (1993)**, pour aider le prospecteur dans le processus de conquête de nouveaux clients, identifient trois erreurs à éviter :

✓ la première est de se mentir à soi même : prospecter, ce n'est pas aller voir des gens en parlant avec eux de la pluie et du beau temps. La prospection est un travail structuré, planifié et technique qui constitue la phase majeure du processus de la vente.

✓ la deuxième erreur consiste à croire que toutes les personnes rencontrées en prospection sont des clients potentiels : les clients potentiels sont ceux qui, à

travers les clients possibles, répondent à des conditions émotionnelles et logiques les disposant à recevoir les avantages du produit offert par le vendeur.

✓ la troisième erreur qui guette le vendeur ou le représentant, c'est celle de ne pas prévoir l'épuisement de sa boîte de clients potentiels : un vendeur ou un représentant qui n'a pas de clients potentiels et à qui on n'envoie plus de noms de clients se dirige vers l'échec.

Enfin, le vendeur doit avoir une méthode rationnelle pour établir une prospection efficace. Il doit se baser sur les critères démographiques (position géographique, la famille et le groupe social), économiques (revenu), psychologiques (motivation, attitude et personnalité) et sociologiques (groupe de référence, société et culture).

### **C- Réflexions et opinions sur le profil, la qualité et la motivation de la force de vente**

La performance des commerciaux met en évidence deux aspects : leurs qualités et leur degré de motivation.

#### **1- Les qualités et le profil de la force de vente**

Le profil met en évidence les qualités d'un vendeur professionnel et les différents statuts juridiques des vendeurs.

Pour bien accomplir ses tâches, le vendeur doit disposer de certaines qualités parmi lesquelles nous pouvons énumérer :

- les qualités physiques : bonne résistance physique et nerveuse ;
- les qualités commerciales : excellente présentation, esprit d'initiative, ténacité, sens de responsabilité et de contact humain (aptitude à l'écoute, à la persuasion, courtoisie), disponibilité, expression orale de qualité ;
- les qualités personnelles et bonne culture générale : sens de l'humour, confiance en soi, honnêteté et patience ;
- les qualités techniques : bonne connaissance technique de son produit.

## **2- La motivation**

On distingue deux sortes de motivation : la motivation financière et la motivation psychologique.

### **a) La motivation financière**

Elle se résume au mode de rémunération du vendeur. **VERNETTE (2005)** propose différents systèmes de rémunération avec leurs avantages et leurs inconvénients.

**Tableau n°7 : *Système de rémunération des vendeurs***

<b>Systèmes de rémunération</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Fixe prédominant</b> Fixe = 90 à 100% du salaire + prime d'objectif	-Sécurisant -Facilite la prospection et la qualité du suivi de la clientèle	-Peu incitatif pour les meilleurs vendeurs
<b>Mixte</b> Fixe = 30 à 70% du salaire + prime d'objectif + variable	-Bon équilibre sécurité/Incitatif	-Complexe à gérer -Secteurs plus attractifs que d'autres
<b>Variable prédominant</b> Fixe = 10 à 20% du salaire + commission sur vente	-Incitatif pour les meilleurs vendeurs	-Rotation élevée des vendeurs -Prospection délaissée -favorise la vente à "l'arraché"

Source : *Eric VERNETTE (2005), "l'essentiel du marketing"*

### **b) La motivation psychologique**

Il existe deux sources de motivation selon **CHAPUT, GAGON et collaborateurs (1993)** :

- le besoin de réalisation : viser des buts, des objectifs
- le besoin d'appartenance : la famille, le groupe ;

Outres ces points, on peut énumérer: la formation, les promotions, la responsabilité et les réunions.

## **SECTION II : Choix de la méthodologie de l'étude, collecte et présentation des données**

Dans cette section, nous présentons l'ensemble de la démarche à suivre afin de conduire l'étude, les méthodes et techniques de collecte des données et finissons par l'analyse des données.

## **Paragraphe I : Choix de la Méthodologie de l'étude et collecte des données**

Cette partie est consacrée à l'adoption de la méthodologie que nous suivons pour recueillir et analyser les données nécessaires et leur mode de collecte.

### **I- Choix de la Méthodologie de l'étude**

Le choix de la méthodologie de l'étude se porte sur deux grandes parties : la première concerne les données à recueillir et la seconde met l'accent sur les différentes lois et théories à retenir.

#### **A- Les méthodes d'investigation**

Cette partie englobe l'ensemble des outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée.

Elle s'articule autour de plusieurs points :

- la fixation des objectifs de collecte des données ;
- la détermination des outils de mobilisation des données ;
- la détermination des outils de dépouillement des données ;
- l'identification des outils de présentation des données.

#### **1- La fixation des objectifs de collecte des données**

Nos investigations ont pour objectif de rassembler les données nécessaires qui participent à la vérification des hypothèses préalablement formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos recherches ou enquêtes contribuent à la confirmation ou à l'infirmité :

- de la non planification des activités qui explique la non atteinte des objectifs commerciaux ;
- de la très faible taille de la force de vente qui explique le faible taux de conquête de nouveaux clients;

- du profil inadapté des commerciaux qui explique leur contre performance.

## **2- La détermination des outils de mobilisation des données et échantillonnage**

Rappelons qu’au niveau de la méthode d’investigation nous réalisons une enquête par sondage, une revue documentaire et un entretien pour mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

### **a) L’enquête comme moyen de mobilisation des données**

Au cours de cette étude, nous faisons un sondage à l’aide d’un questionnaire composé de huit(8) questions. La cible du sondage est constituée d’une part des personnes morales (entreprise, organisation et représentation diplomatique) et d’autre part des particuliers qui ont déjà consommé les produits de la société Les Bagnoles SA ou qui sont susceptibles de les consommer.

En raison des difficultés qui se présentent pour questionner de manière exhaustive la cible, nous prenons une portion aléatoire, représentative de cette dernière sur laquelle s’effectue l’enquête et les résultats obtenus seront rapportés à la totalité. A cet effet, l’échantillon est composé de 110 enquêtés.

Le deuxième outil qui est utilisé est un entretien qui se fait sur la base d’un guide d’entretien adressé à certains chefs services et le personnel commercial, il comporte les thèmes suivants :

- la gestion de la force de vente ;
- le profil des commerciaux ;
- la planification des activités ;
- les objectifs commerciaux et le portefeuille client.

### **b) La revue documentaire comme moyen de mobilisation des données**

La revue documentaire quant à elle consiste à présenter les résultats de la consultation du fichier client, du manuel de gestion des ressources humaines, de certains dossiers du personnel et les rapports hebdomadaire, mensuel et annuel.

### **3- La détermination des outils de dépouillement des données**

Les données recueillies auprès de l'échantillon l'aide du questionnaire sont dépouillées de façon manuelle.

### **4- L'identification des outils de présentation des données**

Pour présenter les données recueillies, nous utilisons des tableaux de tris à plat, des diagrammes en secteur et des histogrammes.

### **B- Approche théorique**

L'approche théorique détermine les lois et les théories qui servent à vérifier les hypothèses et à fixer les seuils de décision.

#### **1- Théories et lois choisies**

Il s'agit pour nous dans cette partie, de présenter les théories et règles disponibles relatives à chaque problème spécifique, les repères et normes d'amélioration de la situation observée.

#### **a) La théorie liée au problème de la non atteinte des objectifs commerciaux**

Nous retenons deux approches théoriques pour analyser ce problème :

- la première est celle liée aux caractéristiques des objectifs : L'objectif doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps).
- la deuxième qui stipule : pour atteindre les objectifs, les tâches doivent

être bien définies et les activités bien planifiées.

**b) La théorie liée au problème du faible taux de conquête de nouveaux clients**

La théorie qui fait l'objet de la résolution de ce problème est liée à la définition de la taille de la force de vente. Selon cette théorie, la taille de la force doit être déterminée en fonction de la charge de travail.

**c) La théorie liée au problème du faible rendement des commerciaux.**

Dans la perspective de détermination de la cause se trouvant à la base de ce problème, nous utilisons l'approche théorique qui envisage que le résultat d'un commercial dépend de son profil (ses capacités), sa formation et son degré de motivation.

**2- Seuils de décision**

Les seuils de décision sont des pseudos théories qui contribuent à la fixation de quelques conditions de vérification des hypothèses.

Pour la vérification de nos hypothèses, nous utilisons le seuil de décision selon lequel la cause ayant le poids le plus élevé est retenue comme cause réelle, si la vérification est faite sur la base de l'approche quantitative.

Si elle est faite par l'approche qualitative (entretien, observation parfois revue documentaire) nous retiendrons tout simplement les informations recueillies comme base de vérification.

## **II- Collecte des données**

Dans cette partie, nous exposons, la préparation de nos différentes enquêtes (sondage, observation, entretien et recherche documentaire), la réalisation proprement dite des enquêtes et les difficultés rencontrées.

### **A- Préparation et réalisation des enquêtes**

Pour la réalisation de l'enquête, nous avons confectionné un questionnaire ayant des questions d'ordre général et spécifique. Un test est réalisé auprès d'un échantillon composé de sept (7) personnes dans le but de voir la pertinence des questions avant des les soumettre de façon officielle. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sont choisies dans un premier temps en tenant compte du porte feuille-client de la société et dans un second temps par hasard dans certaines localités. Il faut rappeler que la cible est composée de deux grandes catégories d'enquêtés: des personnes morales (entreprise, organisation et représentation diplomatique) et des personnes physiques.

L'entretien est réalisé à l'aide d'un guide comprenant des termes clés faisant l'objet de nos objectifs.

La recherche et la revue documentaire sont possibles grâce à notre disponibilité à servir les différents services concernés. Nous avons pu recueillir certaines données lors du classement de certains dossiers, de l'absence de certains employés (lorsque nous assurons l'intérim).

Pour réaliser ces enquêtes, nous nous sommes familiarisé avec le personnel de la société. La mise en réseau de certaines informations a été également un moyen pour nous de collecter certaines données.

## **B- Difficultés rencontrées**

Notre questionnaire a été administré dans la ville de Cotonou. Malgré toutes les tentatives pour avoir la permission pour 2 jours afin d'aller en dehors de la ville de Cotonou pour administrer le questionnaire, nous n'avons pas eu gain de cause parce que nous assurons en ce moment l'intérim du responsable de la facturation. Le sondage est réalisé dans la période du 25 au 30 juin 2012.

En ce qui concerne les entretiens, certaines personnes nous ont fourni des informations qu'elles ne souhaitent pas voir figurer dans notre étude. Il a été très difficile de rencontrer certains chefs service pour l'administration de notre guide d'entretien.

A part ces difficultés, nous avons fait face aux situations suivantes :

- le refus de certains enquêtés de répondre à quelques questions parce qu'ils sont trop préoccupés par leur travail ;
- la non disponibilité de certains documents ;
- au niveau de certaines ONGs, les responsables nous ont demandé de laisser les questionnaires pour les retirer ultérieurement et certains n'ont pas été remplis lors du retrait ;
- la difficulté linguistique, il y a certains clients qui ont catégoriquement refusé de communiquer en français ;
- la peur de certains enquêtés qui n'ont pas l'habitude de participer à un tel exercice.

Il convient de faire ressortir que ces difficultés peuvent engendrer des limites à l'étude surtout par rapport aux résultats obtenus.

## **Paragraphe II : Présentation des résultats**

Dans ce paragraphe nous présentons les données recueillies par l'entretien, les observations, la revue documentaire et le sondage.

### **I- Présentation des résultats des observations, de l'entretien et la revue documentaire**

#### **A- Les résultats des observations**

Les observations nous permettent d'étudier le comportement du personnel de la société Les Bagnoles SA, d'apprécier la qualité du service et le travail du personnel commercial.

Ces résultats montrent que les clients ne sont pas servis à temps, ils passent parfois une heure avant d'être servis.

L'équipe commerciale a une faible maîtrise des caractéristiques des véhicules de l'entreprise. Pour essayer de convaincre un client à prendre tel ou tel véhicule, les hôtesse et la commerciale ne décrivent pas les "Plus" des produits. Elles n'utilisent que ces expressions : C'est le confort, c'est le luxe, nos chauffeurs sont des professionnels, nous avons des véhicules haut de gamme.

La commerciale ne suit pas un plan de visite afin d'atteindre sa cible. Au niveau du back office, les chefs services exécutent souvent des tâches non programmées qui leur sont confiées par la direction générale.

L'équipe commerciale se plaint toujours de la charge de travail, elle n'arrive jamais à faire ce qui doit être fait dans le temps qui lui est imparti.

#### **B- Les Résultats de l'entretien**

L'entretien nous aide à recueillir certaines informations auprès du personnel. A travers cette technique, nous ressortons les constats ci-après :

### - **Les objectifs commerciaux**

Les objectifs sont définis par la direction générale, une fois définis l'équipe commerciale doit tout faire pour les atteindre.

En ce qui concerne la planification des activités au niveau du service commercial, le chef service affirme qu'il ne peut rien planifier parce que la direction générale lui confie souvent des tâches imprévues.

Dans les rapports d'activités, l'équipe commerciale décrit que les tâches exécutées sans préciser les objectifs et leur niveau d'atteinte. Il arrive qu'aucun client ne soit visité dans une journée en raison de manque de moyens de déplacement.

### - **Le profil des commerciaux**

La commerciale a une formation de base en science juridique et vient de rentrer dans la vie professionnelle.

L'équipe a reçu une formation sur le thème ‘comment obtenir plus de rendez-vous’ avec un cabinet externe. Aucune formation sur les caractéristiques des produits de l'entreprise n'a été donnée.

A part le salaire, aucune autre politique de motivation n'est appliquée dans la société. Les frais de communication et de déplacement sont à la charge de la commerciale et des hôtesses pour le suivi de la clientèle.

Tout le personnel du service commercial affirme qu'il n'a pas une bonne maîtrise des caractéristiques des produits et de la concurrence.

### - **La taille de la force de vente et l'effectif du personnel**

L'équipe commerciale est composée du chef service commercial, d'une hôtesse d'accueil et d'une commerciale.

La principale personne chargée de conquérir les clients est la commerciale qui visite pour la plupart du temps les institutions publiques qui

représentent déjà plus de 50% du porte feuille-client de l'entreprise. Elle affirme que la tâche n'est pas facile car parfois il lui manque d'arguments pour convaincre certains clients.

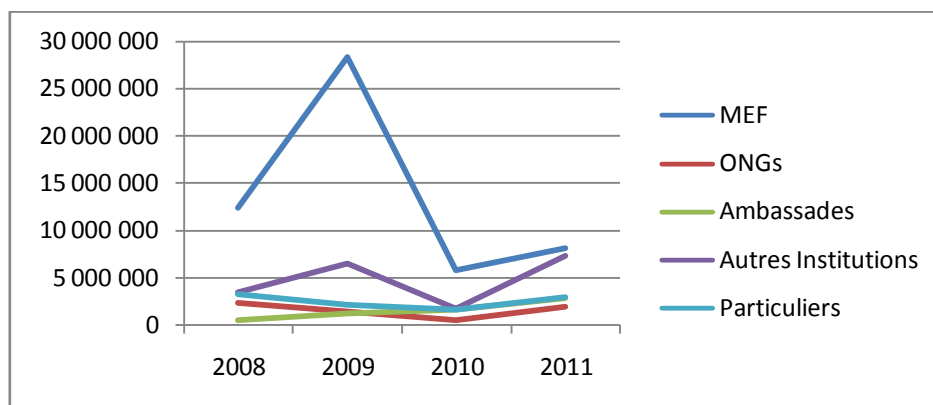
L'effectif du personnel de la société Les Bagnoles SA s'élève à 46 personnes dont la tranche d'âge est entre 22 et 40 ans.

### **C- Les Résultats de la revue documentaire**

La revue documentaire est faite sur le manuel de gestion des ressources humaines, le manuel de procédure, le fichier clients, certains fichiers comptables et les rapports d'activités.

Dans le fichier client, en 2008, la société comptait une vingtaine de clients. La majorité de ses transactions ont été faites avec le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). A partir de 2009, la direction générale de la société a décidé de réduire ses transactions avec le MEF en raison du taux élevé des impayés.

**Fig1 : Evolution du chiffre d'affaires de la société Les Bagnoles S.A par catégorie de clients de 2008 à 2011**



*Source : Fichiers comptables Les Bagnoles S.A 2008 à 2011*

En 2012, de Janvier à Mai la société a loué rarement ses véhicules au Ministère de l'Economie et des Finances. Les chiffres se présentent comme suit :

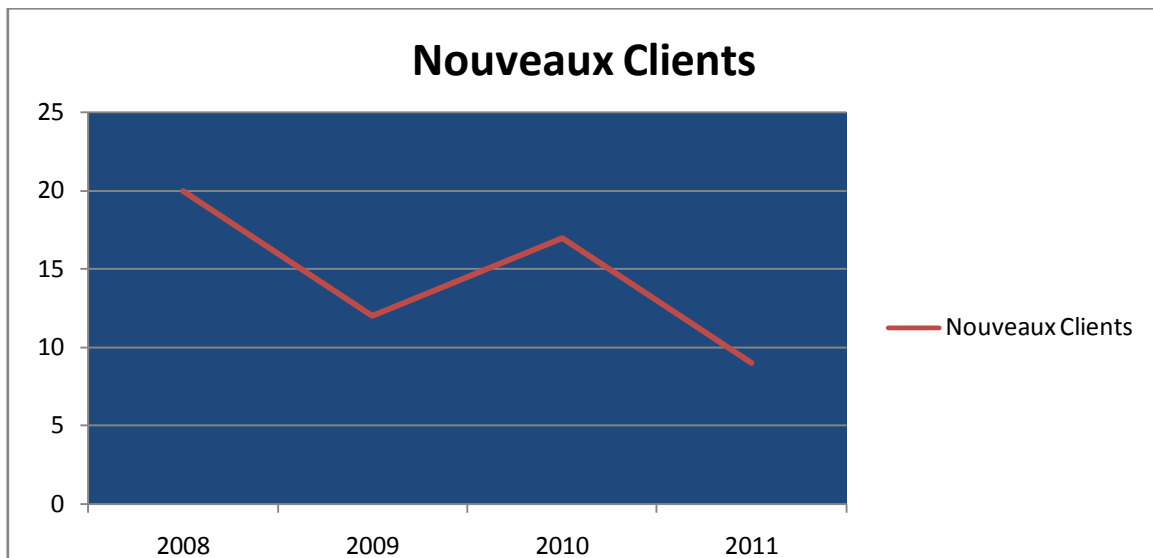
**Tableau n°8 : Chiffres d'affaires de la société Les Bagnoles S.A (Janvier-Mai 2012)**

Clients	CA	%
MEF	5 750 000	11,55
ONGs	560 000	1,12
Représentation diplomatiques	15 670 000	31,48
Autres institutions	23 234 060	49,68
Particuliers	4 560 010	6,17
Total	49 774 070	100

*Source* : rapport des ventes de janvier à mai 2012

L'objectif en termes de chiffre d'affaires est de trente millions (30 000 000) francs CFA par mois.

Selon le fichier client, la société dispose à cette date 97 clients.

**Fig 2** : variation du taux de conquête de nouveaux clients

*Source* : Fichier client de la société Les Bagnoles S.A

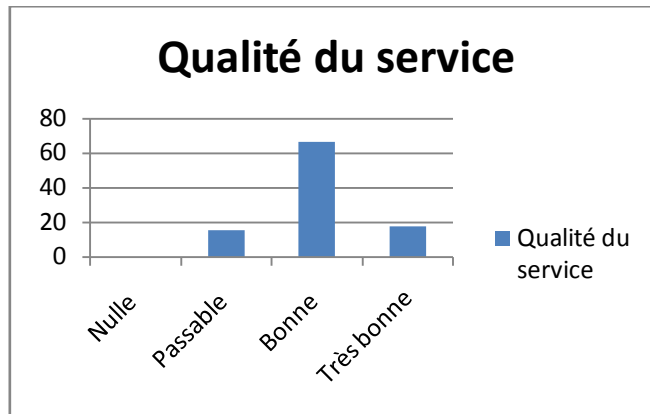
Selon le manuel de gestion des ressources humaines, le service commercial de la Société Les Bagnoles SA est composé de trois personnes ayant une formation de base en science juridique.

## **II- Présentation des résultats du sondage**

Les résultats du sondage sont présentés par rapport aux différentes questions retenues dans le questionnaire. Nous utilisons des tableaux de tris à plats, des digrammes en secteur et des histogrammes pour les présenter.

## **A- Les résultats relatifs à la qualité du service, la visite aux clients (taille de la force de vente) et la compétence des commerciaux (le profil)**

Fig 3 : Relative à la qualité du service de Les Bagnoles S.A



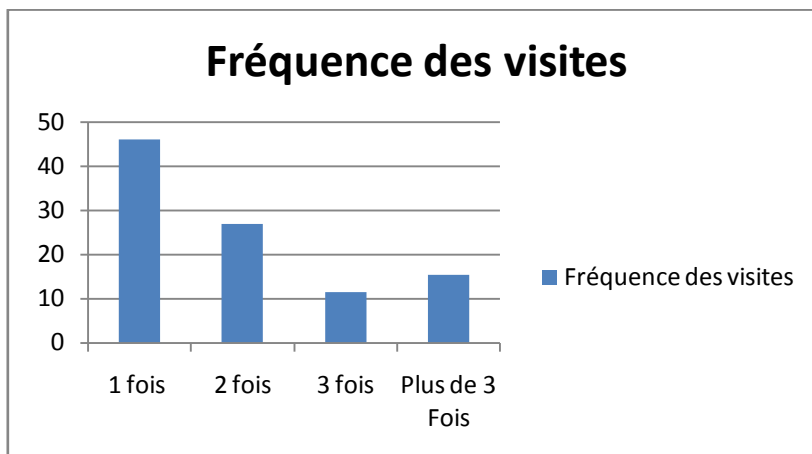
**Source** : Données du sondage, Juin 2012

Tableau n°9 : Données relatives aux visites effectuées par le service commercial

Avis \ Données	Effectif	Fréquence (en %)
Oui	26	23,64
Non	84	76,36
Total	110	100

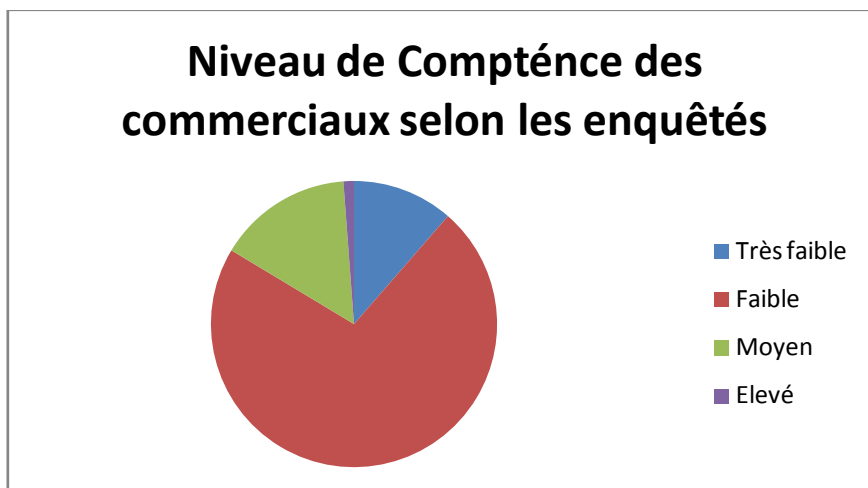
**Source** : Données du sondage, juin 2012

Fig 4 : Relative à la fréquence des visites



**Source** : Données du sondage, juin 2012

Fig 5 : Avis sur la compétence des commerciaux



**Source** : Données du sondage, juin 2012

Tableau n°10 : Données concernant la rapidité du service

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Oui	15	26,32
Non	42	73,68
Total	57	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

### **B- Les résultats relatifs aux attentes des clients (la non atteinte des objectifs commerciaux) et le prix des produits et services**

Tableau n°11 : Données relatives aux attentes des clients

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Oui	12	21,05
Non	45	78,95
Total	57	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

Tableau n°12 : Avis sur le prix des produits

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Bas	00	00
Moyen	26	45,61
Elevé	31	54,39
Total	57	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

A travers ce chapitre, nous avons fixé les différents objectifs de l'étude, formulé les hypothèses de recherche et fait le point des différentes réflexions et opinions antérieures sur les problèmes en résolution. La méthodologie de l'étude a été choisie, les différentes données ont été collectées à l'aide des observations, des entretiens et d'un sondage. Le chapitre est terminé par la présentation des résultats relatifs aux différentes données recueillies dans des tableaux de tris à plat et des graphiques.

Le chapitre suivant fait l'objet de l'analyse des résultats précédemment présentés, la vérification des hypothèses et il finit par les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Dans ce présent chapitre, après avoir analysé les données précédemment présentées et procédé à l'exercice de la vérification des hypothèses dans la première section, nous nous intéressons dans la deuxième section aux approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

## **Section I : Analyse des données et vérification des hypothèses**

Cette section est consacrée à l'analyse des différentes données recueillies au niveau des observations, des entretiens, de la recherche documentaire et du sondage. Elle se termine par la vérification des différentes hypothèses formulées au niveau du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

### **Paragraphe I : Analyse des données**

Nous analysons d'une part les données liées aux observations, aux entretiens, à la recherche documentaire et d'autre part celles relatives au sondage.

#### **I- Analyse des Résultats des observations, de l'entretien et de la recherche documentaire**

##### **A- Analyse des Résultats des observations**

Les observations montrent que les clients passent parfois plus d'une heure avant d'être servis. Ce qui décourage parfois certains, en particulier ceux qui sont très pressés. L'optique selon laquelle la rapidité est un déterminant de la qualité du service est loin d'être une pratique dans la culture du personnel de la société Les Bagnoles SA.

Il s'est fait que l'équipe commerciale n'arrive jamais à convaincre un client en se basant sur les caractéristiques intrinsèques des véhicules et leurs avantages. Il leur est difficile de convaincre un professionnel à accepter de louer telle ou telle voiture. Les clients qui connaissent bien le domaine de

l'automobile acceptent difficilement leurs offres en raison de manque d'arguments et la méconnaissance des produits de l'entreprise.

En ce qui concerne la commerciale, la non préparation de ses visites est un grand handicap pour l'atteinte de ses objectifs. Elle ne suit pas un plan de visite ; ce qui l'oblige à passer tout son temps à l'entreprise dans un service non commercial (RH ou comptabilité).

L'attribution des tâches non programmées à certains chefs services empiète sur leur rentabilité. Cela peut leur faire rater des visites ou même perdre des opportunités.

Le cumul de poste au niveau de la société bloque l'exécution de certaines tâches. Un agent qui occupe à la fois trois fonctions ne pourra être efficace à tous ces niveaux.

### **B- Analyse des Résultats de l'entretien**

L'effectif du personnel commercial est de quatre agents, la seule personne qui a pour mission principale de conquérir de nouveaux clients est la commerciale. Cet effectif semble insuffisant pour atteindre les objectifs fixés à l'équipe commerciale.

Après le recrutement du personnel commercial, aucune formation n'a été donnée sur la maîtrise des produits de l'entreprise alors que la formation est un élément primordial dans le processus d'installation d'une force de vente.

La motivation du personnel se résume en son salaire. Ce qui bloque parfois l'exécution de certaines tâches. L'absence de frais de déplacement et de communication pour faciliter la prospection semble avoir un impact négatif sur la détermination du service commercial à bien faire son travail.

La formation de base de la commerciale qui est la Science Juridique, pourrait être un des obstacles à sa réussite dans le domaine.

La non planification des activités surtout au niveau de la direction générale peut avoir une incidence sur la rentabilité des activités de la société.

### **C- Analyse des Résultats de la recherche documentaire**

Au niveau de la recherche documentaire, le client avec lequel la société Les Bagnoles SA a réalisé le plus grand chiffre d'affaires en 2008 est le Ministère de l'Economie et des Finances. Depuis que la direction générale a décidé de réduire ses transactions avec le MEF, il est constaté une baisse considérable du chiffre d'affaires.

En ce qui concerne l'évolution du fichier client de la société Les Bagnoles SA, pour l'année 2008 ; il contenait 35 clients. Le nombre de nouveaux clients conquis de 2009 à 2011 s'évalue à 50. Ce nombre paraît insuffisant pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs.

La recherche documentaire révèle que le profil défini par le manuel de gestion de ressources humaines pour être au service commercial n'est pas respecté. Dans aucun paragraphe du manuel, il n'est mentionné que le commercial de la société doit être un juriste. La formation mentionnée est celle liée à la gestion commerciale et le marketing. Ce non respect des normes prédéfinies est susceptible d'avoir un impact négatif sur la performance de l'équipe commerciale de la société.

## **II- Analyse des Résultats du sondage**

Dans cette partie, nous analysons les différentes données recueillies au cours du sondage.

### **A- Analyse des résultats relatifs à la qualité du service, la visite aux clients et la compétence des commerciaux**

Selon la figure n°3; 66,67% des enquêtés pensent que la société Les Bagnoles SA offre un service de bonne qualité, 15,79% trouvent la qualité des services passable et 17,54% pensent que le service est de très bonne qualité. La société doit faire des efforts pour améliorer la qualité de son service.

Sur 110 enquêtés au tableau n°9, 76,36% ont déclaré qu'ils n'ont jamais reçu une visite de la part d'un commercial de la société Les Bagnoles SA. 23,64% seulement ont déclaré le contraire. Des efforts doivent être déployés pour accroître le nombre de visites à la clientèle potentielle et actuelle.

Pour ce qui est de la fréquence des visites, à la figure n°4 sur les 26 enquêtés visités par un commercial, 46,15% ont été visités une fois, 26,92% deux fois ; 11,54% trois fois et seulement 15,39% plus de trois fois. Les produits et services que propose la société Les Bagnoles SA semblent demander une fréquence de visite plus forte pour pouvoir conquérir et fidéliser les clients.

La figure n°5 montre que sur les 26 enquêtés ayant reçu au moins une visite d'un commercial de Les Bagnoles SA ; 84,62% (11,54% +73,08%) pensent que les commerciaux de Les Bagnoles SA ont une faible connaissance des produits de la société. 15,38% pensent qu'ils ont une compétence moyenne. Des efforts seraient nécessaires à ce niveau pour accroître la rentabilité du service commercial.

### **B- Analyse des résultats relatifs aux attentes des clients, à la rapidité du service et le prix des produits et services**

Les données du tableau n°10 montrent que 73,68% de ceux qui ont consommé les produits de la société Les Bagnoles SA pensent que le service n'est pas fourni à temps, seulement 26,32% pensent le contraire. Une dynamisation des agents chargés de servir les clients est importante en vue de mieux répondre à leurs attentes.

Au tableau n°11, sur les 57 enquêtés qui connaissent la société Les Bagnoles SA ; 78,95% ont déclaré qu'elle n'a jamais cherché à connaître leurs attentes, 21,05% seulement ont dit le contraire. La société devrait fournir des services en fonction des attentes de la clientèle.

Pour ce qui est du prix des produits, aucun client n'a pensé que le prix est bas, 45,61% le trouvent moyen et 54,39% pensent que les produits et

services de la société sont trop chers. Une analyse de la politique de prix de la société serait important en vue l'adapter au marché (données du tableau n°12).

## **Paragraphe II : Vérifications des hypothèses et établissement du diagnostic**

Ce paragraphe permet d'infirmer ou de confirmer les hypothèses préalablement formulées au niveau du cadre théorique de l'étude. A la fin de cet exercice, nous trouvons les vraies causes qui expliquent les problèmes que nous avons identifiés.

### **I- Vérifications des hypothèses**

#### **A- Vérification de l'hypothèse liée au problème de la non atteinte des objectifs commerciaux**

Rappel de l'hypothèse : la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux.

Après l'analyse des résultats des observations, nous avons constaté qu'après la définition des objectifs, aucun plan d'action n'est mis en place pour les atteindre. Il est souvent attribué à certains chefs services des tâches non programmées et le service commercial n'a aucun plan de visite ; ils font souvent des visites non programmées auprès des prospects. Ce qui semble être incompatible aux services qu'offre la société Les Bagnoles SA.

En plus, les résultats de l'entretien montrent que le personnel commercial de la société ne suit aucune programmation à cause des imprévus de l'administration.

Suite à ces informations, l'hypothèse n°1 selon laquelle la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux est vérifiée.

## **B- Vérification de l'hypothèse liée au problème du faible taux de conquête de nouveaux clients**

Rappel de l'hypothèse : la très faible taille de la force de vente explique le faible taux de conquête de nouveaux clients

L'analyse des données des observations prouve qu'il existe un cumul de poste au niveau de la société et qu'un agent occupe à la fois trois fonctions. C'est le cas du responsable marketing qui est à la fois à la facturation et contrôleur des services annexes.

Les données du tableau n°9 montrent que 76,36% des enquêtés n'ont jamais reçu de visite de la part d'un commercial de la société Les Bagnoles SA. En plus, la fréquence des visites est très faible seulement 15,38% des clients ont été visités plus de trois fois. Il n'existe qu'un seul agent chargé de faire la prospection pour tous les secteurs de la société. Ce nombre paraît très insuffisant pour pouvoir atteindre l'objectif fixé en matière de conquête et reconquête de clients.

Face à tout ce qui précède, l'hypothèse n°2 selon laquelle la très faible taille de la force de vente explique le faible taux de conquête de nouveaux clients est vérifiée.

## **C- Vérification de l'hypothèse liée au problème du faible rendement des commerciaux**

Rappel de l'hypothèse : Le profil inadapté des commerciaux explique leur faible rendement

Après la revue documentaire, nous avons constaté que le profil défini par le manuel de gestion des ressources pour être commercial à la société Les Bagnoles SA n'est pas respecté au cours des recrutements. La formation de base du commercial est très négligée par les recruteurs.

Les informations de la figure n°5, montrent que 84,62% des enquêtés pensent que les commerciaux de Les Bagnoles SA ont une faible connaissance des produits de la société. Ils n'arrivent pas à expliquer les caractéristiques intrinsèques des produits afin de convaincre leurs interlocuteurs.

Les entretiens réalisés avec le personnel de la société laissent croire que la majorité de ceux qui composent l'équipe commerciale ont une très faible expérience en matière commerciale.

L'ensemble de ces informations nous amènent à déduire que l'hypothèse n°3 selon laquelle le profil inadapté des commerciaux explique leur faible rendement est vérifiée.

## **II- Etablissement du diagnostic**

L'exercice de vérification des hypothèses nous permet d'identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

### **A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

L'hypothèse n°1 est vérifiée, pour cela, la non planification des activités retenue initialement comme cause supposée expliquant la non atteinte des objectifs est la vraie cause de ce problème.

Cause supposée n°1  $\equiv$  Cause réelle n°1

### **B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2**

L'hypothèse n°2 étant vérifiée, nous retenons que la très faible taille de la force de vente justifie le faible taux de conquête de nouveaux clients.

Cause supposée n°2  $\equiv$  Cause réelle n°2

### **C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3**

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de retenir définitivement le profil inadapté des commerciaux comme étant la cause réelle de leur faible rendement.

Cause supposée n°3  $\equiv$  Cause réelle n°3

## **Section II : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

### **Paragraphe I : Approches de solutions**

Après la vérification des hypothèses, nous remarquons que les causes supposées sont réellement à la base des problèmes identifiés à part l’hypothèse n°2 qui est partiellement vérifiée. Les approches de solution à ces problèmes sont faites dans le but d’éradiquer ces causes. Pour ce faire, nous tâchons d’apporter des solutions à chacun des problèmes faisant l’objet de cette étude.

#### **I- Approches de solutions au problème spécifique n°1**

Nos approches de solutions pour le problème spécifique n°1 dont la cause est la non planification des activités présentent d’une part un plan pour le service commercial en général et un modèle de plan de travail pour les commerciaux en particulier.

**Tableau n°13 : Modèle de plan pour le service commercial**

N° d’ordre	Activités	Responsable	Lieu	Moyens	Résultats attendus	Horizon de temps		Evaluation	Observation

*Source : travaux du rédacteur, juillet 2012*

**Tableau n°14 : Modèle de plan de travail pour les commerciaux**

Prévision				Réalisation				Ecart			
Clients à visiter	Prospects à visiter	Appel à passer	Commande à obtenir	Clients visités	Prospects visités	Appel passé	Commande obtenue	Clients visités	Prospects visités	Appel passé	Commande obtenue

*Source : travaux du rédacteur, juillet 2012*

## **II- Approches de solutions au problème spécifique n°2**

Pour éradiquer les causes expliquant le problème n°2, nos approches de solutions abordent deux aspects : la définition de la taille de la force de vente de la société, la présentation d'une démarche pour accroître le fichier client et la proposition d'une technique de tarification.

### **A- La détermination de la taille de la force de vente de la Société Les Bagnoles S.A**

Pour déterminer la taille de la force de vente nécessaire à la société Les Bagnoles, nous allons nous baser sur l'approche concernant la charge de travail en présentant les objectifs en terme de conquête de clients par catégorie et le chiffre d'affaires à réaliser avec chacune d'elle.

La taille de la force de vente est calculée en tenant compte de l'expérience de l'équipe commerciale actuelle. Les objectifs sont les suivants :

Tableau n°15 : Répartition des clients en termes d'objectif

Catégorie de clients	Nombre de clients par catégorie	Chiffre d'affaires annuel	Nombre de visites par mois	Durée moyenne d'une visite
Gros	50	288 000 000	2	1h
Moyens	75	54 000 000	3	1h
Petits	125	18 000 000	2	1h
Total	250	360 000 000		

Source : Extrait du tableau de définition des objectifs de Les Bagnoles S.A, décembre 2011

Charge de travail total :  $((50 \times 2) + (75 \times 3) + (125 \times 2)) \times 12 = 6\,900$  visites par an.

Il est prévu qu'un vendeur effectue en moyenne 2 visites par jour pour les gros clients, 2 pour les moyens et 2 pour les petits clients à raison de cinq jours de travail par semaine. Les jours fériés et de formation seront compensés par le sixième jour de la semaine.

Un commercial travaille 8h par jour en résumé nous avons :

- 2 visites pour les gros clients font 2h ;

- 2 visites pour les moyens entraînent une durée totale de 2h ;
- 2 visites pour les petits clients font 2h
- La durée de route et de synthèse s'évalue à 2h

Nombre de visites possibles par vendeur :  $(2+2+2) \times 5 \times 4 \times 12 = 1\,440$  visites possibles par an.

Taille de la force de vente :  $6\,900 / 1\,440 = 4,79$  Soit 5 vendeurs

La société doit recruter quatre (4) commerciaux supplémentaires afin d'atteindre ses objectifs.

### **B- La détermination d'une démarche pour être efficace en prospection**

Pour bien réaliser sa prospection, nous proposons à la Société Les Bagnoles SA une démarche en vue de la constitution d'un fichier client. Elle peut s'intéresser à deux principales sources.

a) Les sources internes à l'entreprise (les rapports des visites antérieures, les listes des clients réguliers ou occasionnels ou les listes des clients ayant répondu à des offres promotionnelles, les factures, les rapports des hôtessees et les rapports de mission des chauffeurs).

b) Les sources externes : Ministère des affaires étrangères(en vue de relever la liste des ONGs et des représentations diplomatiques au Bénin), la presse (les appels d'offres), échange de fichiers-clientèle avec d'autres entreprises non concurrentes (les hôtels, les instituts de beauté, les agences de voyages, les banques,...).

L'entreprise peut établir pour chaque prospect une fiche en vue de retenir des informations nécessaires. Nous proposons le modèle de fiche ci-après.

Tableau n°16 : *Fiche de prospection*

Aspects	Particularités
Contenu 1	<p><b>Etat civil :</b> Nom, prénom ou raison sociale Adresse et N° de téléphone</p> <p><b>Renseignements généraux :</b> Situation de famille, parenté, Heures disponibles pour une visite</p> <p><b>Entreprise :</b> Conseil d'administration, but, personne à voir</p>
Contenu 2	<p><b>Renseignements techniques (sur les besoins du client par rapport aux services de la société Les Bagnoles S.A)</b></p> <p><b>Capacité de paiement :</b> Vente au comptant ou à crédit Garantie offerte</p>
Historique	<p><b>Indication des lettres échangées</b></p> <p><b>Dates d'envoi et réponses</b></p> <p><b>Indication des visites</b></p>
Conclusion	<p><b>Indication du résultat :</b> Echec, vente, relance, conditions,...</p>

**Source :** *Travaux du rédacteur, Août 2012*

### **C- Proposition d'une technique de tarification**

Pour inciter les clients à consommer les services de la société, un système de tarification prenant en compte des réductions en fonction du nombre de jours et du nombre de véhicules s'avère nécessaire.

- une réduction de 3% du montant HT de 4 jours à une semaine ;
- une réduction de 5% d'une semaine à 3 semaines ;
- et une réduction de 10% de trois semaines et plus.

### **III- Approches de solutions au problème spécifique n°3**

Pour résoudre ce problème qui a pour cause le profil inadapté des commerciaux, nous définissons le profil adapté au commercial de la société Les Bagnoles SA, la manière de les motiver et la formation à la maîtrise des produits et services de la société.

### **A- Le profil (les qualités requises)**

Ces qualités mettent en évidence les aptitudes morale, psychologique, intellectuelle, sociale et physique.

Pour choisir les commerciaux nous mettons en évidence une grille d'évaluation que pourraient suivre les recruteurs.

Nous pensons qu'il est important d'expliquer quelques aptitudes pour une meilleure compréhension de la grille.

La volonté est une motivation personnelle, interne au commercial. Elle est indispensable car elle suscite la réussite.

Le commercial peut être affecté dans un milieu de cultures différentes autres que les siennes. Pour réussir, il doit pouvoir s'y adapter.

La prospection exige que le commercial soit un bon communicateur. Pour cela, cette aptitude est indispensable pour les commerciaux de la Société Les Bagnoles SA.

L'honnêteté est une qualité très importante pour le commercial. Elle lui permet de pratiquer les prix indiqués par l'entreprise et de bien accomplir sa mission sans chercher de commissions hors que celles lui offre la société.

Le commercial doit être toujours optimiste, avoir la confiance en soi et cultiver la patience.

Au cours des recrutements, nous suggérons à la société de mettre un accent particulier sur la formation de base des commerciaux. Un niveau BAC + 2/3 en marketing et action commerciale est recommandé.

Tableau n°17: Grille d'évaluation du profil des vendeurs pour la société Les Bagnoles S.A

Aptitudes et caractères	Valeur			
	indispensable	Très importante	importante	Peu importante mais à considérer
<b><u>Morales</u></b> -Volonté -Honnêteté -Dynamisme -Discipline -Patience	*	*	*	
<b><u>Psychologiques</u></b> -Positivisme -Adaptation		*	*	
<b><u>Intellectuelles</u></b> -Culture générale -Connaissance de la langue du milieu -Diplôme -Maîtrise des produits	*	*		
<b><u>Sociales</u></b> -Travail en groupe -Ecoute -Communicateur	*	*		*
<b><u>Physiques</u></b> -Santé -Présentation	*			

**Source :** Travaux du rédacteur, Août 2012

## **B- La motivation**

Les approches de solutions pour la motivation comprennent les deux sortes de motivation : la motivation financière et la motivation psychologique.

### **1- Motivation financière**

Pour la motivation financière, la Les Bagnoles SA peut utiliser le système de rémunération fixe prépondérant (Salaire = Fixe + commission sur vente) car il est sécurisant, facilite la prospection et la qualité du suivi de la clientèle.

### **2- Motivation psychologique**

Pour cette motivation, nous pouvons suggérer les points ci-après :

- impliquer les commerciaux dans la définition des objectifs les concernant ;

- former les commerciaux, les responsabiliser ;
- les rendre utiles (les féliciter quand ils travaillent bien) ;
- leur accorder des congés payés ;
- mettre à leur disposition des moyens (par exemple pour la prospection) ;
- organiser des concours d'atteinte d'objectifs.

Au cours de l'évaluation de la force de vente, l'accent doit être mis non seulement sur les résultats mais aussi sur la performance comportementale. Etant donné qu'un client prospecté peut passer plusieurs semaines avant de passer une commande, c'est la relation que le commercial garde avec ce dernier qui déterminera la décision finale au moment opportun. Aussi, l'information que le commercial donne à son responsable est très importante pour le suivi de tout dossier.

Chaque commercial doit être évalué de façon hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle. Il doit avoir une copie de la note qui lui est attribuée après chaque évaluation afin qu'il puisse s'améliorer. Les écarts doivent être corrigés à l'aide des séances de formation et de sensibilisation.

## **Paragraphe II : Conditions de mise en œuvre des solutions et suggestions d'ordre général**

### **I- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions**

Ces conditions constituent la base d'une bonne mise en œuvre des solutions que nous proposons. C'est pour cela que la première condition de mise en œuvre de chaque solution doit être la volonté des dirigeants à accepter le changement.

#### **A- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°1**

Rappelons que le problème n°1 est la non atteinte des objectifs commerciaux. Les approches de solutions que nous avançons tournent autour de la planification des activités.

Pour une bonne mise en application de ces solutions, nous retenons les conditions suivantes :

- le service commercial doit définir les objectifs mensuels à atteindre puis les décliner en objectifs hebdomadaire et journalier ;

- les objectifs doivent être fixés en respectant le modèle SMART. Il est vrai que le service commercial doit être ambitieux, s’il fixe des objectifs utopiques cela pourrait démotiver les commerciaux ;

- une évaluation hebdomadaire est indispensable afin de voir le niveau d’atteinte des objectifs ;

- le service commercial doit suivre rigoureusement son plan de travail ;

- pour ne pas être toujours perturbé par les imprévus de la Direction Générale, le service commercial peut faire part à cette dernière de son programme hebdomadaire.

### **B- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°2**

Le problème n°2 étant le faible taux de conquête de nouveaux clients qui s’explique par une très faible taille de la force de vente et le prix élevé des produits, nos approches de solutions ont permis de déterminer le nombre de commerciaux nécessaires au service commercial de la société Les Bagnoles SA, proposer une démarche pour la prospection et une technique de tarification.

Les conditions de mise en œuvre de ces solutions sont :

- le service commercial doit faire sentir le besoin de recrutement de quatre commerciaux supplémentaires ;

- le recrutement doit être fait en étroite collaboration avec le service commercial;

- définir le profil du poste et lancer des avis de recrutement.

Pour ce qui est de la conquête de nouveaux clients, elle doit être la préoccupation de tout le personnel du service commercial voire tout le personnel de l'entreprise.

Pour mener à bien sa conquête, le commercial doit suivre rigoureusement sa fiche de prospection.

- les heures de prospection doivent être définies en fonction de la disponibilité des prospects (éviter de faire des visites pendant les heures de repos, de prière, de travail...).

- utiliser des outils de communication pertinents pour vite atteindre les clients potentiels (prospectus, affiches, animation du site web, journée porte ouverte, radios locales, télévision,...).

### **C- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème spécifique n°3**

Ce problème N°3 (faible rendement des commerciaux) a pour cause le profil inadapté des commerciaux. Nos approches de solutions sont liées à la présentation du profil adapté aux commerciaux de la société Les Bagnoles SA et la technique à mettre en œuvre pour mieux motiver l'équipe commerciale.

La mise en œuvre de ces solutions passe par l'adoption d'une grille définissant les qualités des vendeurs et son suivi rigoureux. Il s'agit entre autres :

- d'éviter de faire des recrutements par affinité ;
- de tenir compte des éléments ci après dans l'évaluation des candidats :
  - ✓ les valeurs indispensables (volonté, culture générale, langue du milieu, maîtrise des produits, présentation, communicateur, santé)
  - ✓ les valeurs très importantes (honnêteté, confiance en soi, positivisme, diplôme, écoute)
  - ✓ les valeurs importantes (dynamisme, adaptation, patience).

Pour mettre en œuvre la politique de motivation proposée :

- le service des ressources humaines et la comptabilité doivent tenir compte du niveau d’atteinte des objectifs pour calculer la partie variable du salaire de chaque commercial ;
- le chiffre d’affaires réalisé par chaque commercial doit être pris en compte et suivi régulièrement par le Chef Service Commercial ;
- la direction générale doit instruire le service des ressources humaines afin de mettre en œuvre la motivation psychologique.

## **II- Suggestions d’ordre général**

Pour améliorer le service offert aux clients et accroître la rentabilité des secteurs, nous suggérons les points suivants à la société Les Bagnoles SA :

- encourager les responsables à prendre des initiatives en les félicitant lorsqu’ils font bien le travail ;
- déléguer le pouvoir ;
- élaborer un budget et un plan d’investissement ;
- réduire la procédure d’établissement des factures ;
- penser à la mise en place d’un garage interne afin de limiter les durées de stationnement des véhicules au garage partenaire ;
- mettre en place le système GPS ;
- former les agents de sécurité afin de bien accueillir les clients depuis le portail.

Dans ce chapitre, nous avons analysé les résultats de nos enquêtes et vérifié les hypothèses préalablement formulées.

Pour finir, nous avons proposé des solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une meilleure rentabilité des activités de la société.

Tableau n°18 : Tableau de synthèse de l'étude « **Problématique de la performance de la force de vente de la société Les Bagnoles S.A** »

Niveau d'Analyse		Problématique	Objectif de l'étude	Causes supposées	Hypothèses	Causes réelles	Approches de solution
Niveau Général		Non performance de la force de vente	Analyser les conditions les conditions de la performance de la force de vente	-	-	-	-
Niveaux Spécifiques	Non atteinte des objectifs commerciaux	Analyser les conditions d'atteinte des objectifs commerciaux de la société Les Bagnoles SA	Non planification des activités commerciales	Non planification des activités commerciales	la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux	Non planification des activités commerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un modèle de plan pour suivre les activités du service commercial</li> <li>- Hiérarchisation des objectifs</li> </ul>
	Faible taux de conquête de nouveaux clients	Proposer des actions de conquête de nouveaux clients	Très faible taille de la force de vente	Très faible taille de la force de vente	la très faible taille de la force de vente explique le faible taux de conquête de nouveaux clients	Très faible taille de la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination de la taille de la force de vente (5 commerciaux)</li> <li>- Démarche et fiche de prospection</li> <li>- Mise en place d'une technique de tarification tenant compte du nombre de jours et du nombre de véhicules</li> </ul>
	Faible rendement des commerciaux	Définir les conditions d'accroissement du rendement des commerciaux	Profil inadapté des commerciaux	Profil inadapté des commerciaux	le profil inadapté des commerciaux explique leur contre faible rendement	Profil inadapté des commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition du profil des commerciaux</li> <li>- Technique de motivation psychologique et financière</li> </ul>

Source : travaux du rédacteur Août 2012

L'étude que nous avons faite sur la société Les Bagnoles SA concernant la gestion de la force de vente pourrait se résumer en trois points essentiels :

- atteindre les objectifs fixés en planifiant les activités ;
- avoir un effectif raisonnable de vendeurs pour la conquête de nouveaux clients ;
- avoir des commerciaux de qualité pour une équipe performante.

Tout au long de cette étude, nous avons examiné la situation de la société Les Bagnoles SA en nous fixant comme objectif d'analyser les déterminants de la gestion performante de sa force de vente.

Après la réalisation de l'état des lieux, nous avons ciblé une problématique basée sur la gestion performante de la force de vente.

Cette problématique est structurée autour d'un problème général qui est la gestion non performante de la force de vente et de trois problèmes spécifiques :

- non atteinte des objectifs commerciaux
- faible taux de conquête de nouveaux clients
- faible rendement des commerciaux

Nous nous sommes servi de la théorie qui stipule que : ‘résoudre un problème c'est éradiquer les causes qui l'expliquent’ pour formuler les hypothèses suivantes :

- la non planification des activités explique la non atteinte des objectifs commerciaux ;
- la très faible taille de la force de vente est à la base du faible taux de conquête de nouveaux clients ;
- le profil inadapté des commerciaux explique leur faible rendement.

L’objectif général de l’étude étant d’analyser les déterminants de la gestion performante de la force de vente ; pour y arriver, après l’analyse des différents résultats, nous avons fait des approches de solution qui se résument aux points ci-après :

- proposition d’un modèle de plan pour suivre les activités du service commercial ;
- hiérarchisation des objectifs ;
- détermination de la taille de la force de vente
- proposition d’une démarche et fiche de prospection ;
- présentation d’une technique de tarification ;
- définition du profil des commerciaux ;
- mise en place d’une technique de motivation psychologique et financière.

Toutes ces actions seraient possibles en suivant les conditions de mise en œuvre des solutions que nous avons mises en évidence. Nous avons retenu que la première condition de réussite de nos suggestions serait la volonté manifeste des dirigeants d’accepter le changement.

Il est important d’avoir une force de vente performante afin d’atteindre les objectifs de location de véhicule de la société Les Bagnoles SA. Cependant, l’absence de veille concurrentielle pourrait avoir un grand impact sur la pérennité de la société.

- 1- Baldauf A., Cravens D.W., Piercy N.F., (2001), Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations, **International Marketing Review**
- 2- CHAPUT, J.-M., GAGNON, P.-D. et collaborateurs, (1993) : **De la vente à la représentation**, Editions Gaëtan Morin, Québec.
- 3- Churchill G., Ford N. et Walker O. (1985), « **The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis** », *Journal of Marketing Research*, May.
- 4- DELMARQUETTE, M., HAYAT, P. et MANSILLON, G., (2002) : **Mercatique, collection plein pot, BTS, action commerciale, force de vente**, Editions Foucher, Paris.
- 5- DENIS, L., (2005) : **Le Marketing : Etudes, Moyens d'Actions, Stratégie**, Editions Dunod, Paris.
- 6- ETIENNE, M.-N., et GABILLET, M., (2002) : **Action commerciale, Force de vente " Etude de cas"**, Editions Nathan, Paris.
- 7- JOLIBERT, A. et DUBOIS, P.-L., (1998) : **Marketing Fondement et Pratique**, Editions Economica, Paris.
- 8- KOTLER, P., DUBOIS, B., MANCEAU, D. et KELLER, K. L., (2009) : **Marketing Management**, Editions Nouveaux Horizons, Paris.
- 9- LENDREVIE, J., LEVY, J. et LINDON, D., (2003) : **Mercator-Théorie et pratique du marketing**, Editions Dalloz, Paris.
- 10- LUNDIN, F., (2002) : **Pour que l'Organisation de l'Entreprise soit opérationnelle**, Editions LE, Cotonou.
- 11- Morris M., Davis D., Allen J., Avila R. et Chapman J. (1991), « **Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Sales force: A Replication and Extension.** », *journal of Personal Selling & Sales Management*.
- 12- VERNETTE, E., (2005) : **L'essentiel du Marketing Fondement et pratique**, Editions D'organisation, Paris.

13- Walker O.C., Churchill G.A., Ford N.M., (1979), Where Do We Go From Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the **Motivation and Performance of the Industrial Sales force**, in *Critical Issues in sales Management*.

14- Weitz B. et Bradford K. (1999), « **Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective** », *Journal of the Academy of Marketing Science*.

### Avis sur la notoriété de Les Bagnoles S.A

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Oui	83	75,45
Non	27	24,55
Total	110	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

### Données relatives à la connaissance des produits et services de Les Bagnoles S.A

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Location de véhicules	67	38,95
Vente de véhicules	12	6,98
Vins et Spiritueux	36	20,93
Produits Pétroliers	40	23,26
Néant	17	9,88
Total réponse	172	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

### Données relatives à l'utilisation des produits et services de Les Bagnoles S.A

Données	Effectif	Fréquence (en %)
Avis		
Oui	57	68,68
Non	26	31,32
Total	83	100

**Source** : Données du sondage, juin 2012

Guide d'entretien

**Bonjour Madame/Monsieur**

Dans le but de connaître les mécanismes de fonctionnement de la société, nous vous prions de bien vouloir répondre à ces questions afin de nous aider à proposer certaines solutions à quelques problèmes.

**Thème n°1 : Gestion de la Force de vente**

- Taille
- Type de formation
- Définition des objectifs
- Motivation
- Moyens pour effectuer le travail

**Thème n°2 : Profil des commerciaux**

- Niveau de formation
- Expérience
- Connaissance des produits

**Thème n°3 : Planification des activités**

- Préparation des visites
- Relance des clients
- Rapport d'activités
- Nombre de clients visités par jour en moyenne

**Thème n°4 : Conquête de clients**

- Plan de prospection
- Démarche de prospection
- Actions de conquête

**Thème n°5 : Divers**

- Effectif du personnel
- Différentes catégories de clients

Merci pour votre participation

## QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Economie appliquée et de Management, nous réalisons une enquête sur les prestations de la société Les Bagnoles S.A afin de lui faire des suggestions pour qu'elle puisse mieux vous satisfaire.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution et votre franchise.

---

**Question n°1** : connaissez-vous ces entreprises ? (Cochez la case correspondante)

	Oui	Non
CFAO Motors		
CAMIN		
Les Bagnoles		
ORYO Voyage		
AAT Voyage		
AiDE Tours		
West Coast Motors		

**Question n°2** : Si vous connaissez Les Bagnoles, pouvez-vous nous dire son secteur d'activité ?

..... ;;

**Question n°2** : Avez-vous déjà utilisé un produit ou un service de Les Bagnoles S.A ?

Oui  Non

**Question n°3** : Si Oui que pensez- vous de la qualité du service ?

Nulle  Passable  Bonne  Très bonne

**Question n°4** : Avez-vous déjà été visité par un commercial de Les Bagnoles S.A?

Oui  Non

**Question n°5** : si oui,

- Combien de fois ?

Une  Deux  Trois  Plus de trois

- Que pensez-vous de son degré de connaissance des produits ou service qu'offre Les Bagnoles ?

Très Faible  Faible  Moyen  Elevé

**Question n°6** : Etes vous servi à temps lors de vos achats de prestations à Les Bagnoles ?

Oui

Non

**Question n°7** : La société Les bagnoles a-t-elle cherché une fois à connaître vos attentes ?

Oui

Non

**Question n°8** : Que pensez-vous du prix des prestations de Les Bagnoles ?

Bas

Moyen

Elevé

**Fiche signalétique** :

Nom : .....

Prénom (s): .....

Sexe : .....

Contact : .....

Secteur d'activité.....

Localité.....

**Merci pour votre collaboration et votre participation.**