

Les déterminants managériaux de la performance des vendeurs. Application au cas Liper-City -Oran- Algérie.

Diab zeggai
Université de Mascara

Ouazani Mohammed
Université de Saïda

Résumé :

Cet article a pour objectif de montrer l'importance de la force de vente comme étant un des piliers de l'entreprise de par son rôle relationnelle avec les clients et leurs satisfactions ainsi que dans la réalisation des objectifs tracés préalablement.

Nous avons effectués une enquête auprès de 32 vendeurs d'une entreprise objet de cette étude (Liper-City) à travers un questionnaire destiné à évaluer l'impact qu'a la gestion sur leur performance, en utilisant le logiciel statistique SPSS V20 qui nous a facilité le croisement et la compréhension de quelques réponses.

Au terme de notre étude on a montré que la performance de la force de vente est définie selon ses résultats d'une part et, d'autre part, selon ses comportements, et on a trouvé que la performance du vendeur peut être mesurée de façon objective et qu'elle peut être également mesurée de façon subjective plus explicative.

المُلخَص :

يهدف هذا البحث إلى تبيان أهمية قوى البيع كأحد أعمدة المؤسسة بفضل دورها وعلاقتها مع الزبائن وإرضائهم وفي تحقيق أهداف المؤسسة المحددة مسبقا.

قمنا بتحقيق أين جمعنا معلومات من 32 بائع على مستوى المؤسسة موضوع بحثنا (Liper-City) بواسطة استبيان معد لتقييم أثر التسيير على الأداء، وهذا باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS V20 والذي سمح لنا بتقاطع بعض الإجابات وفهمها.

وفي ختام هذا العمل البحثي، قمنا بتوضيح تعريف أداء القوى البيعية، بحيث نعرفها بنتائجها وسلوكاتها، ووجدنا أن أداء البائعين يمكن قياسه بطريقة موضوعية، كما يمكن قياسه أيضا بطريقة غير موضوعية أكثر تفسيرا.

Introduction

Le métier de vendeur a évolué ces dix dernières années, qualifiant ces mutations de véritable « révolution vente »¹. La force de vente a une importance capitale dans les entreprises commerciales car elle joue sur sa rentabilité.

Le vendeur est considéré comme un acteur stratégique de la qualité de la relation, au cœur même de la confiance que le client peut accorder à l'entreprise².

Bien que les technologies de l'information et de la communication mises à disposition des commerciaux ont permis d'importants gains de productivité et une plus grande expertise de la clientèle, mais ils restent loin d'éradiquer les vendeurs, ces outils ont enrichi sensiblement leur métier³.

Ce travail de recherche scientifique, qui traite la question d'évaluation de la performance des vendeurs, nous mènent à répondre aux questions suivantes ;

-Est-ce que la manière de définir les objectifs de vente influence le degré de leurs réalisations ?

- Le système de rémunération proposé par l'entreprise est-il efficace et contribue au bon fonctionnement de sa force de vente ?

- Est-ce que La performance comportementale entraîne forcément une performance de résultats ?

1-LA FORCE DE VENTE : Définitions et missions.

D'une manière générale, la force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente⁴ et de la stimulation de la vente⁵.

De même, Y. CHIROUZE considère la force de vente comme « un groupe humain dont l'hétérogénéité augmente généralement avec son effectif et la taille de L'entreprise »⁶. Par contre, M. BENOUN pense que la force de vente est « l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels ; afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »⁷.

D'après C. DEMEURE, la force de vente représente pour l'entreprise « une équipe d'hommes et de femmes, dont le rôle est de vendre des produits aux clients potentiels. Elle constitue le dernier maillon »⁸.

De leur côté, les auteurs de « Mercator » s'accordent que la force de vente d'une entreprise « se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre des produits de l'entreprise au

moyen des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits, etc. »⁹. L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant, un vendeur peut également accomplir d'autres tâches telles que :

La prospection -La vente -La communication -La collecte d'informations - L'offre de service.

Mais il faut noter que les vendeurs n'ont pas les mêmes tâches à accomplir car elles changent d'une entreprise à une autre et selon la qualification du vendeur bien-sûr.

La mission définie pour chaque commercial, pour être cohérente et concrète, doit être décomposée en un certain nombre de tâches, elles-mêmes susceptibles d'être décrites par plusieurs éléments d'action. Une telle décomposition peut être appliquée à un grand nombre de missions. Le responsable commercial est susceptible d'utiliser son expérience pour formaliser de façon aussi pragmatique que possible des missions qui pourraient paraître pertinentes sur le papier, mais qui ne correspondraient pas à la réalité des besoins exprimés par le marché, et des ressources de ses collaborateurs.

Préciser le rôle du vendeur pour des missions et des tâches quantitatives ne pose généralement pas de problème particulier. En revanche, le descriptif qualitatif doit mettre en avant les informations que le vendeur peut comprendre explicitement.

La force de vente permet de :

- ***constituer un accélérateur important dans l'atteinte des objectifs.***
- ***fidéliser ses clients de marque de l'entreprise.***
- ***avoir un meilleur fonctionnement du processus concurrentiel.***
- ***rehausser l'image de marque de l'entreprise.***
- ***jouer un rôle important dans le maintien de la demande.***

Avant de vendre, l'entreprise va devoir choisir parmi les différents types et statuts possibles de la force de vente. Le choix d'une force de vente repose sur différents critères, le premier porte sur le lien qui doit unir l'entreprise à ses vendeurs, le deuxième relève de la façon dont celle-ci exerce son activité.

Selon le premier critère, nous pouvons observer deux types de la force de vente : ***force de vente propre et force de vente déléguée.***

- ***La force de vente propre*** : Elle est constituée de commerciaux qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise.

- ***La force de vente déléguée*** : Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement. On distingue¹⁰ :

- la force de vente déléguée permanente. Il s'agit des commerciaux multicartes, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leurs missions, ils exercent leurs activités de façon partielle ou entièrement autonome.

- la force de vente supplétive. pour faire face à une activité saisonnière, l'entreprise peut recourir à une force de vente supplétive.

Selon le second critère, nous constatons une autre classification ¹¹:

- **la force de vente sédentaire.** Les commerciaux travaillant dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.

- **la force de vente itinérante.** Les vendeurs se rendent chez les clients, ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez-vous, négociation, etc.).

Il faut indiquer que les différents types de force de vente peuvent exister dans une même.

- **Le profil de vendeur :** Le profil est la traduction entre une des compétences (savoir-faire) et de comportement (savoir être) et des caractéristiques à pourvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Il semblerait que seules trois caractéristiques puissent dans la majorité des cas être liées positivement à l'activité du vendeur¹² :

L'adaptabilité : Capacité de se mettre en phase avec le poste.

L'empathie : Capacité de sentir les créations du client et de s'y ajuster.

L'ego drive : Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.

Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités morales, intellectuelles „les qualités d'organisation, la communication, et les Qualités physiques.

2- le management et la stimulation des équipes de vente.

Le management de la force de vente peut être défini comme étant le fait de diriger l'équipe commerciale de manière à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise. Le management opérationnel d'une équipe commerciale consiste à motiver et animer les commerciaux pour avoir l'efficacité maximum. La motivation et l'animation passent par une démarche méthodique et structurée.

La gestion d'une force de vente est un ensemble complexe de procédés, qui pour être efficaces, doivent, non seulement présenter

une cohérence entre eux, mais également être adaptés aux caractéristiques des produits vendus et des marchés cibles¹³.

Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la rémunération, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente ainsi que son contrôle¹⁴.

Les objectifs de la force de vente peuvent être quantitatifs comme ils peuvent bien être qualitatifs.

Les objectifs quantitatifs sont mesurables et exprimés en volume, en valeur ou bien en pourcentage (parfois en nombre de points obtenus comme cités dans le tableau).

Cette expression quantitative des objectifs de vente peut porter sur les coûts, le chiffre d'affaire réalisé, les marges ou encore le nombre de clients et leurs commandes.

Quant aux objectifs qualitatifs, ils sont plus difficiles à analyser (subjectifs) comme dans le tableau précédent, l'auteur a donné l'exemple de la qualité des relations établies entre le vendeur et ses clients, on peut aussi citer dans cette catégorie d'objectifs la valorisation de l'image de marque de l'entreprise par exemple ou alors l'augmentation de son notoriété...etc.

-Les missions du manager commercial et ses attitudes clés¹⁵ : Le manager commercial peut avoir principalement trois missions à savoir

.1. Les missions de gestion de la force de vente qui consistent à la fixation des objectifs à atteindre, recruter une équipe compétente, choisir un système de rémunération efficace, assister les commerciaux et les motiver...etc.

.2. Les missions d'organisation qui consistent à définir les secteurs de vente pour chaque vendeur, répartir le portefeuille client entre les vendeurs, prévoir les moyens nécessaires à l'accomplissement de l'activité commerciale (téléphones pour les vendeurs, voitures...etc.).

.3. Les missions d'animation : il s'agit ici de créer un climat convivial pour les vendeurs, de les motiver, de gérer les conflits aussi et de communiquer les informations utiles dans l'exercice de l'activité commerciale.

Pour parvenir à remplir cette mission et à créer l'environnement favorable à l'épanouissement des commerciaux, le manager commerciale doit disposer des trois attitudes clés suivantes :

- Être à la fois solidaire de l'équipe mais aussi de la direction. C'est un dilemme qui peut se poser au manager.

Quels que soient les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'équipe, le manager est responsable et ne peut s'exonérer de sa responsabilité en se justifiant par le faible niveau de certains commerciaux.

Cette attitude du responsable exige de savoir faire des arbitrages et de prendre des décisions en assumant personnellement les risques, comme dans le cas de :

L'embauche de commerciaux, des promotions à proposer, des augmentations ou non de salaires, des conflits avec certains, des négociations avec des clients importants, des actions commerciales à mettre en œuvre,.....etc.

- L'exemplarité du manager est aussi un facteur clé de motivation des commerciaux. Il doit bien sûr appliquer à lui-même ce qu'il demande à ses commerciaux : l'engagement dans l'action, le soutien aux commerciaux en difficulté sans oublier la présence aux côtés des meilleurs, l'écoute et les échanges à privilégier dans les relations avec les autres. L'exemplarité ne veut pas dire la perfection et en cela la modestie en est une de ses caractéristiques.

- **Les enjeux du management commercial** : Un management dit « **de qualité** » doit favoriser la cohésion de l'équipe et permettre la réalisation des objectifs commerciaux préalablement fixés.

Le management peut constituer un réel facteur de compétitivité pour l'entreprise. En effet, le climat de travail, les relations interpersonnelles initiées par le management et la culture adoptée au sein de l'organisation sont propres à chaque entreprise et sont difficilement imitables par ses concurrents. Par ailleurs, le manager doit maîtriser les coûts engagés (de recrutement, de formation, la gestion du temps...) afin de maximiser la rentabilité de l'enjeu de motivation.

On peut dire que le pilotage de l'équipe de vente peut être plus ou moins difficile à mener. En effet, si de par l'organisation et les choix stratégiques de l'entreprise, la force de vente se trouve externalisée, la gestion de la force de vente peut être plus délicate et requiert alors la mise en place d'objectifs précis ainsi qu'un suivi plus marqué et rigoureux.

- **La stimulation de la force de vente**¹⁶.

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

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

Les techniques de stimulation : Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

* **Les concours :** Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits.

* **Les récompenses honorifiques :** Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

* **Les jeux :** Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard ; il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant.

3-Les principaux concepts touchants la performance des vendeurs et sa mesure :

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 le comportement des vendeurs à l'origine des résultats »¹⁷.

- Les concepts liés à la performance :

a- L'efficacité : L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs »¹⁸. La variation de l'efficacité commerciale peut être expliquée par des facteurs environnementaux et organisationnels, aussi bien que par des facteurs relatifs aux vendeurs.

b- L'efficience : elle fait appel à l'optimisation, être efficace c'est pouvoir atteindre son objectif en respectant les moyens mis à sa disposition ;

Il y'a lieu de signaler aussi que si un individu sera jugé performant à partir d'un degré de réalisation donné, un autre peut l'être à un degré inférieur (ceci dépend des compétences propres à la personne et de sa personnalité).

c- L'objectif : La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence d'une organisation. Cet objectif se présume souvent à assurer la pérennité de l'entreprise.

d- La compétence : « La compétence est la capacité à agir dans une situation donnée en mettant en profits diverses connaissances et aptitudes.

D'après cette définition, on peut dire que la compétence consiste à combiner et à mobiliser des ressources utiles et à mettre en œuvre des connaissances déjà acquises afin d'obtenir des résultats jugés.

-La mesure de la performance des vendeurs¹⁹ : La mesure de la performance qu'elle soit objective ou subjective, est importante dans la démarche managériale de toute entreprise et ce afin de :

- Formaliser des attentes envers un subordonné,
- Coacher régulièrement la performance,
- Adapter les emplois aux individus.

Pour être performant, un vendeur doit être efficace et efficient à la fois. Plusieurs paramètres, donc peuvent influencer le niveau de performance atteint.

A. La mesure objective de la performance :

Les critères quantitatifs tels que les ventes en volume ou en valeur, la marge unitaire, nombre de nouveaux clients.... constituent la base de cette évaluation. Ce genre de critères permet en plus de la rapidité de son application, une certaine facilité dans le suivi des réalisations des salariés.

Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure des résultats obtenus par le vendeur tels que le nombre de nouveaux clients ou alors les parts de marché (c'est le degré de l'efficacité du vendeur).
- La mesure de l'input du vendeur, Ce qui reflète plutôt l'efficacité du vendeur et sa manière de gérer les moyens mis à sa disposition ainsi que l'utilisation de son savoir-faire (principalement de ses compétences) et le degré de son implication.

Les mesures des résultats ne reflètent pas forcément la performance du vendeur, car il peut y avoir des facteurs extra-organisationnels qui influencent son degré.

Dans la mesure objective de la performance, et vu la multitude des critères quantitatifs qui existent il est important de donner la priorité aux critères qui font partie des priorités de l'entreprise et de ses objectifs

B. La mesure subjective de la performance :

Dans cette mesure de performance on s'intéresse beaucoup plus à la manière de l'obtention des résultats et non pas les résultats eux-mêmes.

Il existe plusieurs critères tels que l'image de marque que le vendeur reflète, la qualité de la relation qu'il entreprend avec ses clients, la

participation aux activités d'intelligence économique, la bonne connaissance technique des produits et services qu'il est chargé de commercialiser et la gestion du temps.

A partir de ces critères de performance qualitative on peut distinguer :

- La performance qualitative à laquelle l'entreprise s'attend (qui relève directement du poste du vendeur) ; il s'agit de la performance in-rôle.
- Et la performance qualitative liée à la performance personnelle de l'individu (ses traits de personnalité et sa manière d'être compétent) c'est ce qu'il peut apporter en plus de la performance à laquelle l'entreprise s'attend (c'est ce que le recruteur prend en compte pour sélectionner les vendeurs et les recruter) on parle essentiellement de la performance extra rôle.

C. Le choix entre la performance subjective et objective :

Les critères fondés sur les comportements sont préférés car ils sont source d'une évaluation plus approfondie centrée sur le vendeur, de coaching managérial, de feedback, de formation et de progression de carrière. Ces critères permettent en outre d'avoir une vision concernant les connaissances, la satisfaction et l'implication organisationnelle et, aident dans l'atteinte de plus hauts niveaux de motivation intrinsèque et de réaliser d'importantes ventes.

Nous avons vu que la mesure de la performance se fait selon des critères objectifs et selon des critères subjectifs et que ces derniers semblent mieux capturer la variété des activités qui concourent à la performance globale du vendeur.

4-Évaluation de l'impact du management de la force de vente sur la performance des vendeurs de Liper-City :

a-Aperçu sur l'établissement objet de notre étude (Liper-City) :Liper-City est un hypermarché aux normes internationales. L'inauguration officielle de ce label spécialisé dans la grande distribution a eu lieu durant le premier trimestre **2016**.

Cet hypermarché est Situé dans la commune d'El-Kerma (la wilaya d'Oran), à proximité de l'aéroport d'Es Sénia. Liper-City assure **450** postes d'emploi directs et offre une gamme de produits en libre-service.

Il importe de savoir que cet établissement devra prendre en considération l'environnement concurrentiel considérable qui va s'installer dans la région, car il est prévu cette année l'ouverture de **5** autres marques spécialisées dans la grande distribution (**Ardis, Carrefour,etc**).

b. Organisation et définition de notre enquête par questionnaire :

Après l’obtention de l’accord des différents responsables, Les questionnaires ont été destinés à notre échantillon qui est constitué de (32) vendeurs ayant plus de 18 ans (60% de sexe masculin et 40% de sexe féminin), (Selon SAUTORY ²⁰ « Un échantillon n'est jamais représentatif "en soi", il est représentatif par rapport à certaines variables»).

Afin d’avoir une évaluation plus claire du rôle du management de la force de vente sur sa performance, nous avons traité séparément les deux types de produits (alimentaires et non alimentaire).

c-Analyse des résultats : Les réponses obtenues ont été traitées à l’aide du logiciel SPSS V20 et ce afin d’obtenir des croisements jugés intéressants entre les différentes questions posées (voir le tableau suivant) :

Tableau 01 : Synthèse des résultats

| Questions | Choix | pourcentage | | |
|---|-----------------------------|-------------|---------------|------|
| 1- Quel est le type de produits que vous vendez ? | -Produits alimentaires. | 75% | | |
| | -Produits non alimentaires. | 25% | | |
| | TOTAL : 32 | 100% | | |
| 2- * De quelle manière estimez-vous que les objectifs de vente sont définis ? | -Peu claire. | VPA | VPNA | |
| | -Claire. | 00 | 15.62% | |
| | -Très claire. | 53.12% | 09.37% | |
| | TOTAL : 32 | 21.87% | 0% | |
| | | 75% | 25% | |
| 3- * Arrivez-vous à atteindre ces objectifs ? | -Jamais. | VPA | VPNA | |
| | -Parfois. | 00 | 06.25% | |
| | -Souvent. | 18.75% | 18.75% | |
| | -Toujours. | 43.75% | 0% | |
| | TOTAL : 32 | 12.50% | 0% | |
| | | 75% | 25% | |
| ** Arrivez-vous à atteindre ces objectifs ? | -Jamais. | PC | C | TC |
| | -Parfois. | 06.25% | 0% | 0% |
| | -Souvent. | 18.75% | 31.25% | 0% |
| | -Toujours. | 0% | 37.50% | 0% |
| | TOTAL : 32 | 0% | 0% | 09.3 |
| | | 25% | 68.75% | 7% |
| | | | 09.3 | |
| | | | 7% | |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| <p>4- Participez-vous à la remontée de l'information ?</p> | <p>-Oui. -Non. TOTAL :</p> | <p>18.75% 81.25% 100%</p> | | | |
| <p>5- ***Comment jugez-vous la taille de votre zone de vente ?</p> | <p>-trop petite. -idéale. -trop grande. TOTAL : 32.</p> | <p>J 0% 06.25% 0% 06.25%</p> | <p>P 12.50% 25% 06.25% 43.75%</p> | <p>S 06.25% 18.75% 03.12% 28.12%</p> | <p>T 0 % 09 .3 6 % 0 % 09 .3 6 %</p> |
| <p>6- * Comment évaluer vous votre rémunération ?</p> | <p>- Insuffisante. -Peu suffisante. -Suffisante. TOTAL : 32</p> | <p>VPA 09.37% 15.62% 46.87% 71.87%</p> | | <p>VPNA 18.75% 09.37% 0% 28.12%</p> | |
| <p>7- **Comment jugez-vous les formations suivies dans l'entreprise ?</p> | <p>-Peu utiles. -Parfois utiles. - TOTAL : 32</p> | <p>J 06.25% 0% 06.25%</p> | <p>P 15.62% 28.12% 43.75%</p> | <p>S 21.87% 21.87% 43.75%</p> | <p>T 03 .1 2 % 03 .1 2 % 06 .2 4 %</p> |
| <p>8- **utilisez-vous les compétences et les savoirs acquis lors de ces formations ?</p> | <p>-Jamais. -très peu. - TOTAL : 32</p> | <p>J 0% 03.12% 03.12%</p> | <p>P 06.25% 43.75% 50%</p> | <p>S 12.50% 25% 37.50%</p> | <p>T 03 .1 2 % 06 .2 5</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | | | | | 09 .3 7 % |
| 9- Comment jugez-vous votre niveau de performance ? | -Satisfaisant. -Très satisfaisant. | 78.12% 21.87% | 100% | | |
| ** Comment jugez-vous votre niveau de performance ? | -Satisfaisant. -Très satisfaisant. - TOTAL : 32 | J 03.12% 0% 03.12% | P 46.87% 03.12% 52.99% | S 31.25% 03.12% 34.37% | T 03 .1 2 % 09 .3 7 % 12 .4 9 % |
| 10- Les réunions vous aident elle à résoudre les problèmes rencontrés ? | -Très peu. -Moyennent. - TOTAL : | 43.75% 56.25% 100% | | | |

-VPA : vendeurs de produits alimentaires. VPNA : vendeurs de produits non alimentaires.

*Résultat après croisement de cette question avec la 1^{ere} question ;
Quel type de produits vous vendez ?

** Résultat après croisement de cette question avec la 2^{eme} question ;
De quelle manière estimez-vous que les objectifs de vente sont définis ?

*** Résultat après croisement de cette question avec 3^{eme} la question ;
Arrivez-vous à atteindre ces objectifs ?

-Peu claire. -Claire. -Très claire.
-J : Jamais. -P : Parfois. -S : Souvent. -T : Toujours.

Source : données de de l'enquête (traitement des données par SPSS V 20).

D'après les résultats obtenus comme indiqué ci-dessus, il ressort que les vendeurs de produits non alimentaires ont une appréciation plutôt négative de l'ensemble du management commercial (MC).

-Conclusion et recommandations.

Au terme de ce travail de recherche, et après avoir eu un entretien exclusivement les VPNA pour éclaircir certaines zones d'ombre, nous avons pu comprendre davantage le rôle de certains déterminants de la performance du vendeur, et que le contrôle de la performance dite comportementale a permis d'aller plus en profondeur dans l'explication des déterminants de la performance du vendeur en évoquant les principaux traits de personnalité et le rôle primordiale que joue la motivation pour renforcer cette performance.

Et afin de remédier aux défaillances constatées dans le management commercial, l'établissement devra :

- Les managers doivent concrètement valoriser certains déterminants de la performance du vendeur, à savoir ; la confiance en soi, l'esprit de compétition et le sens relationnel.
- Lancer des formations portant sur les activités de vente principalement et la veille concurrentielle, afin d'augmenter la contribution des vendeurs dans les décisions et les réalisations de l'entreprise ce qui va entraîner une forte implication et motivation de ces membres.
- Les responsables devront également mettre en place des dispositions favorisant la circulation rapide et utile de l'information dans les deux sens (de la direction aux vendeurs et vice versa).
- Réviser le système de rémunération appliqué qui est dans ce cas lié directement à la réalisation des objectifs fixés.
- Plus d'engagement de la part de la force de vente en général et de trouver auprès du manager l'assistance utile.
- Faire du Benchmarking par rapport à des organisations leaders.

Bibliographie

- ¹ - Bergadaà M. et Bernard J. (1998), « **La révolution vente** », Décisions Marketing, Vol.13, p.37-45.
- ² - Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), “**The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships**”, Journal of Marketing, Vol.63, n°2, p.70-87.
- ³ - Tanner J.F. Jr. Fournier C. Wise A. Hollet S. et Poujol J. (2008), “**Executives’ perspectives of the changing role of the sales profession : understanding their vision of the future**”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.23, n°3, p.193-202.
- ⁴-Gérard LEMOINE, **Marketing, questions, applications et études de cas**, éd. Vuibert, Paris, 2001, p. 213.
- ⁵ -Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA et Jacques ORSONI, **Management, stratégie et organisation**, 1ère Édition, éd. Vuibert, Paris, 2000, p. 330.
- ⁶ -Yves CHIROUZE, **Le marketing, études et stratégies**, éd. Ellipses, Paris, 2003, p. 636.
- ⁷ -Marc BENOUN, **Marketing savoir et savoir-faire**, 2ème édition, éd. Economisa, Paris, 1991, p. 381.
- ⁸ -Claude DEMEURE, op. cité, p. 223.
- ⁹ -Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, **Mercator**, 8ème édition, éd. Dunod, 2006, p. 390.
- ¹⁰ - Carole HAMON, Pascale LEZIN et Allain TOULLEC, **Gestion et management de la force de vente**, 2^{ème} Édition, éd. Dunod, Paris, 2000, p. 230.
- ¹¹ - Ibid., p. 231.
- ¹² - A. ZEYL, A.DAYAN, **Force de vente : Direction, Organisation, Gestion**, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, page 232.
- ¹³ - Yves de Préville, **Gestion Des Forces de Ventés**, Maxima Laurent Du Mesnil Edition, France, 2003, p93.
- ¹⁴ - C. DEMEURE, ‘**Marketing**’, éd DALLOZ, Paris, 1996, page 256.
- ¹⁵ -Alain FOSSIER et Odile LETRILLART-BENARD, ‘**Management commercial**’, édition DUNOD, Paris, 2010.
- ¹⁶ C.HAMON, P.LEZEN, A.TOULLEC, **Management de l'équipe commerciale**, Dunod, France, 2004, p 261.
- ¹⁷ - RIVE. J, “**la performance des équipes commerciales**”, éd. Economica, Paris, 2001, p 14.
- ¹⁸ - EVRARD Y, PRAS B., ROUX E., **Market : Etudes et Recherches en Marketing**, 3è édition Dunod, Paris, 2003, p.57.
- ¹⁹ - Synthèse GIRAUD Françoise ; SOLPIC Olivier, NAULLAU Gérard, DELMON Marie Hélène, BESCOS Pierre Laurent, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition GUALINO, Paris, 2002,. Pages 269-310.
- ²⁰ - GERVILLE-REACHE L. et al. (2011), **Echantillon représentatif (d'une population finie) : Définition statistique et propriétés. Echantillon représentatif, Sondage, Quotas, Probabilités d'inclusion**. URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/55/66/PDF/Representativite_LGR_VC_NP.pdf (consulté le 01-04-2016).